



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sonja Kemppainen

Julkisten palveluiden digitalisaatio

Sujuvuutta ja säästöjä asiakaslähtöisellä kehittämisellä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO

Johtamisen akateeminen yksikkö

Tekijä: Sonja Kemppainen

Tutkielman nimi: Julkisten palveluiden digitalisaatio : Sujuvuutta ja säästöjä asiakaslähtöisellä kehittämisellä

Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine: Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja: Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi: 2025 Sivumäärä: 65

TIIVISTELMÄ:

Julkisessa hallinnossa nopeasti yleistyneen palveluiden digitalisoinnin myötä palveluiden käyttäjät asioivat sähköisissä kanavissa. Yhä useammin olemassa olevia palveluita siirretään sähköisiin kanaviin tai uutta palvelua kehittäessä keskitytään digitaalisten ratkaisujen luomiseen. Digitaalisten asiointikanavien olemassa olosta on muodostumassa normi yhteiskunnassamme, ja jopa tärkein kanava hallinnon kanssa asiointiin. Palveluiden asiakaslähtöisyydestä puhutaan hallinnon kehittämisen yhteydessä, mutta tarkkaa yhtenäistä käsitystä asiakaslähtöisyyden merkityksestä ei ole muodostunut.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miksi palveluita digitalisoidaan, mitä asiakaslähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti, jotta palveluiden tuottamista ymmärrettäisiin paremmin. Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat palveluiden digitalisointi, asiakaslähtöinen kehittäminen ja asiakaslähtöinen palvelu. Tutkielma on laadullinen ja siinä yhdistyvät tutkittavan aiheen teoreettinen ja empiirinen tarkastelu. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu palveluiden digitalisaation tarkastelun ja asiakaslähtöisyyden teoriasta koostuvista luvuista. Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla organisaatiosta, joka kehittää ja tarjoaa viranomaispalveluita. Haastateltavat ovat itse kehitystiimien jäseniä tai johtavat digitalisaatiohankkeita. Aineiston analyysi on tehty teoriaohjaavana sisällönanalyysinä.

Tutkimustulosten mukaan palveluiden digitalisaatiota taustalla on erityisesti hyödyn tavoittelu, mutta myös julkisesta hallinnosta erillään olevat kehityskulut vauhdittavat digitalisaation etenemistä. Osittain kyse on yhteiskunnan normien muuttumisesta. Asiakaslähtöisyyttä voidaan pitää ajattelutapana, kulttuurina ja kehittämisen menetelmänä. Asiakaslähtöisen kehittämisen avulla pyritään tuottamaan palveluita, jotka ovat sujuvia ja selkeitä niin organisaatiolle kuin asiakkaille. Sujuvien palveluiden ajatellaan tehostavan toimintaa, ja luovan toivottuja kustannusäästöjä, mikä on yhdenmukaisessa linjassa hallinnon digitalisaation yleisten tavoitteiden kanssa.

AVAINSANAT: digitalisaatio, asiakaslähtöisyys, käyttäjälähtöisyys, julkiset palvelut, hallinnonuudistus

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Tutkimuskysymykset ja -rakenne | 8 |
| 2 | Julkisten palveluiden digitalisaatio | 11 |
| 2.1 | Digitalisointi käsitteenä | 14 |
| 2.2 | Hallinnon digitalisaatiohankkeet | 16 |
| 3 | Asiakaslähtöiset palvelut ja niiden kehittäminen | 19 |
| 3.1 | Asiakasajattelu ja -lähtöisyys | 22 |
| 3.2 | Asiakaslähtöinen kehittäminen | 24 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen | 29 |
| 4.1 | Aineiston keruu | 31 |
| 4.2 | Aineiston analyysi | 32 |
| 4.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 35 |
| 5 | Tutkimustulokset | 37 |
| 5.1 | Palveluiden digitalisaatio | 37 |
| 5.2 | Asiakaslähtöinen kehittäminen | 42 |
| 5.3 | Asiakaslähtöinen palvelu | 48 |
| 6 | Pohdinta ja johtopäätökset | 52 |
| 6.1 | Keskeiset havainnot | 52 |
| 6.2 | Pohdinta | 55 |
| 6.3 | Jatkotutkimuksen mahdollisuudet | 57 |
| | Lähteet | 58 |
| | Liitteet | 62 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu | 62 |
| | Liite 2. Teemahaastattelun runko | 63 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 Digitaalisen kehityksen portaikko | 15 |
| Kuvio 2 Asiakaslähtöinen ja -keskeinen kehittäminen. | 25 |

1 Johdanto

Digitalisaatiosta on käyty runsasta keskustelua 2000-luvun alusta alkaen teknologian nopean kehityksen myötä. Vuosien varrella on esitetty valistuneita arvauksia kuin villedä kuvitelmissä, miltä maailma näyttää tulevaisuudessa. Käytämme päivittäin digitaalisia palveluita ja teknologioita niiden tultua luonnolliseksi osaksi arkeamme. Toisaalta tekoäly luo uusia mahdollisuuksia, haasteita ja kysymyksiä yhteiskunnan eri osa-alueille. On todettava, että ihmisten kokemukset julkisen sektorin vaikutuspiirin ulkopuolella luovat odotuksia julkisen sektorin tuottamiin palveluihin (Mergel ja muut, 2019, s. 1).

Julkinen sektori on alkanut tuottamaan digitaalisia palveluita ja niiden tarjoamisesta säädetään laissa (Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019). Lain tarkoituksena on varmistaa digitaalisten palveluiden asianmukaisuus julkisissa organisaatioissa. Julkiset organisaatiot ovat alkaneet lisätä etenkin sähköisiä itsepalvelukanavia palveluvalikoimiinsa. Edistyneimmät prosessit toimivat täysin automaattisesti ilman virkamiestyötä. Taustalla vaikuttavat väestön ikääntymisen ja julkisen talouden heikon tilanteen luomat paineet tuottaa julkisia palveluita mahdollisimman kustannustehokkaasti.

Luukulta luukulle vai ongelmanratkaisua kerralla kuntoon sähköisiä kanavia hyödyntäen? Vallitsevan keskustelun ihannetilanteessa ollaan luultavasti lähempänä jälkimmäistä. Tuulaniemen (2011, s. 36) mukaan, kun ymmärrämme miten, milloin ja miksi asiakkaat ovat kontaktissa palveluntarjoajan kanssa, pystymme suunnittelemaan erinomaista. Ihmis- tai asiakaslähtöinen julkinen sektori katsoisi tarjolla olevia palveluita kokonaisuuksina, eikä tiukasti yhden linssin läpi katsottuna. Kansalaisten ongelmat ovat toisiinsa kietoutuneita ja palvelut usein toisistaan riippuvaisia. Kokonaisvaltaisten ratkaisujen suunnittelu vaatisi useiden toimijoiden asettumista saman pöydän äärelle ja konsensuksen löytämistä. Toteuttaminen puolestaan uskallusta ja riskinottoa.

Yksi yhteiskunnallisesti olennainen kysymys on, voidaanko asiakaslähtöisellä kehittämisellä saavuttaa kipeästi kaivattua tehokkuutta julkiseen palvelutuotantoon? Ainakin useiden maailman arvokkaimpien yritysten liiketoiminta nojaa asiakaslähtöisyyteen, (palvelu)muotoiluun ja parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottamiseen hinnalla millä hyvänsä. Mitä ilmeisemmin ihmiset arvostavat asiakaskokemusta niin, että ovat siitä valmiita maksamaan. Tuulaniemi (2011, s.142) vie ajatusta eteenpäin pohtimalla, voisiko julkiset toimijat tulevaisuudessa tarjota maksuttomien peruspalveluiden rinnalla maksullisia lisäpalveluita, joita asiakkaat voivat halutessaan lisätä palvelutapahtumaan. Asiat hoituisivat peruspalvelussa, mutta lisäpalvelun ostaminen toisi lisää asiakaskokemukseen. Idean silmiinpistäväenä ongelmana on tietysti nähtävissä kansalaisten eriarvoinen asema varallisuuden perusteella.

Palatakseni alkuperäiseen kysymykseeni tehokkuuden saavuttamisesta Wandaogonin (2022, s. 3851) tutkimuksen mukaan digitalisoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä julkisissa organisaatioissa. Luotettavaa tutkimusta asiakaslähtöisen kehittämisen ja tehokkuuden saavuttamisen suhteesta en onnistunut tutkielmaani varten löytämään. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että asiakaslähtöisen kehittämisen seurauksena saadaan tyytyväisempiä asiakkaita (Walkerin & muut, 2011, s. 714).

Valtiovarainministeriö (2023) on linjannut, että digitaalisia palveluita tulee kehittää käyttäjälähtöisenä suunnitteluna julkisen hallinnon asiakkuusstrategian mukaan. Näyttää siltä, että digitaalisia palveluita tuotetaan ja kehitetään säästyvät eurot silmissä ja asiakas- tai ihmiskeskeinen kehittämistyö nähdään hyvänä tapana tehdä kehitystyötä. Asiakaslähtöisessä kehittämisessä on kipupisteensä, koska siinä tasapainotellaan yksilön tarpeiden ja toiveiden sekä palveluiden massatuotannon välillä. Virtanen (2011, s. 41) kiteyttää haasteen hyvin: ”Asiakaslähtöisyyden kannalta olennainen kysymys onkin se, miten voidaan kehittää yksilöllisiä palveluita suurelle joukolle erilaisten palveluiden

käyttäjiä ja miten asiakkaiden kirjossa ja palveluissa osataan huomioida yksilöllisiä tarpeita?”.

Palveluiden digitalisointi laajamittaisesti on varsin tuore asia julkisella sektorilla Suomessa. Kun yhtälöön lisätään digitalisoinnin aiheuttamat vääjäämättömät vaikutukset organisaation sisäisiin toimintatapoihin (Parviainen ja muut, 2017, s.66), organisaatioissa kohdataan muutosjohtamisen kysymyksiä. Digitaalisten palveluiden kehittäminen, saati asiakaslähtöinen kehittäminen ei ole pieni tai helppo pala purtavaksi, eikä muutosta tulisi aliarvioida. Julkiset organisaatiot ovat byrokraattisia ja nähdään usein kankeina muuttamaan toimintatapojaan. Teknologista osaamista ei pidetä niiden vahvuutena ja palveluita on historian saatossa kehitetty organisaatioiden tarpeista käsin. Lisätään listaan uusi teknologia, eettiset kysymykset ja muutoksien johtaminen... Lisäksi poliittiset ideologiat ja ihmisten mieltymykset vaikuttavat kehittämisen strategiaan painopisteisiin kaikilla hallinnon tasoilla.

Aihepiiri herättää itsessäni paljon kysymyksiä, joista muutaman nostan esille. Millaisena näemme julkiset palvelut tulevaisuudessa Suomessa? Aiheutammeko palveluiden digitalisaatiolla ongelmia, joita emme osaa ennalta määritellä? Onnistummeko toteuttamaan automatisoituja palveluita, jotka ovat eivät ole eettisesti ongelmallisia? Kaikkien pinnalle nousevien kysymyksien tutkiskelu ei ole mielekästä, mahdollista tai edes suotavaa yhdessä pro-gradu työssä. Kuitenkin niiden mainitseminen antaa perspektiiviä vallitsevasta yhteiskunnallisesta, jopa pelottavasta ja epävarmasta, mutta toisaalta herkullisestakin muutosilmapiiristä.

Tässä tutkielmassa pureudutaan palveluiden digitalisoinnin taustasyihin ja asiakaslähtöisyyteen palveluiden tuotannossa. Tulokulma aiheeseen on asiakaslähtöinen ajattelu ja toimintatavat, joilla organisaatio toteuttaa asiakaslähtöistä toiminnan kehittämistä. Teoriaosuuteen on koottu julkisen sektorin digitalisaatioon liittyvää käsitteistöä ja tutkimustietoa, jota on viime vuosina ilmestynyt enenevässä määrin eri näkökulmista. Asiakaslähtöisyyttä käsitellään aihepiirin tutkimuksen ja

palvelumuotoilun periaatteita tarkastelemalla. Tutkimusta asiakaslähtöisyydestä on saatavilla runsaasti usealta vuosikymmeneltä. Castell ja muut (2023, s. 2) huomauttavat kuitenkin uuden digitaalisen toimintaympäristön luovan uudenlaisen asetelman tutkimukselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on viranomaispalveluita kehittävä ja tuottava julkisorganisaatio, jossa on kokemusta ja osaamista digitaalisten palveluiden kehittämisestä. Kyseinen organisaatio valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska organisaation sisältä löytyy osaamista palveluiden tuottamisesta monenlaisista lähtökohdista ja kehittäjillä on pitkiä työuria julkisten palveluiden kehittämisen parissa.

1.1 Tutkimuskysymykset ja -rakenne

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla julkisten palveluiden digitalisoinnin syitä ja asiakaslähtöisyyden käsitettä. Tutkimuksessa tarkastellaan näkemyksiä ja kokemuksia palveluiden ja kehittämisen asiakaslähtöisyydestä. Tavoitteena on tuottaa luoda monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä eli hallinnon palveluiden kehittämisestä. Tutkielmassa päästetään ääneen ihmiset, jotka tekevät kehittämistyötä ja he, jotka vastaavat digitalisaatiohankkeiden johtamisesta. Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miksi julkisella sektorilla kehitetään digitaalisia palveluita?
2. Mitä asiakaslähtöisellä kehittämisellä tarkoitetaan, ja mihin sillä pyritään?

Tutkimuksen kohderyhmään on valittu henkilöitä, jotka ovat vastuussa prosessien ja järjestelmien kehittämisestä ja henkilöitä, joilla on kokemusta hankkeiden käytännön toteuttamisesta. Tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena. Haastatteluiden vastaajiksi on valittu sekä kehittämisen asiantuntijoita että johtajia eri organisaation eri yksiköistä ja hankkeista. Haastattelujen päämääränä on saada monipuolisia vastauksia,

jotka lisäävät ymmärrystä digitalisaation lähtökohdista ja asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisestä.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska monet julkiset organisaatiot tuottavat enenevässä määrin digitaalisia palveluita. Tutkimusta julkisten palveluiden digitalisoinnista Suomessa on melko vähän saatavilla todennäköisesti siksi, että digitaalisten palveluiden tuottamista julkisella sektorilla Suomessa on tutkittu vasta muutamien vuosien ajan. Tutkimuksesta voivat oppia tutkittavan organisaation lisäksi muutkin julkisen sektorin toimijat, joissa palveluiden digitalisointi on ajankohtaista.

Tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimivat palveluiden digitalisaatioon ja palveluiden ja organisaatioiden asiakaslähtöisyyteen liittyvät tieteelliset artikkelit ja tutkimukset. Aineistovalinnoissa on pyritty huomioimaan julkisen sektorin konteksti. Digitalisointia käsittelevissä osissa on käytetty ulkomaalaisia lähteitä suomalaisen tutkimuksen ollessa vielä vähäistä. Asiakaslähtöisyydellä on pidempi historia, joten aihepiirin lähdemateriaaleihin on valittu mukaan varhaisempia teoksia. Tietolähteitä on haettu kansallisista ja kansainvälisistä tietokannoista ja e-lehdistä, kuten Scopus, Academic Search Elite ja Hallinnon tutkimus.

Tutkielma koostuu yhteensä kuudesta luvusta. Ensimmäisenä on johdantoluku, jossa pilkotaan aihepiirin kysymyksiä lukijalle ja selvennetään tutkielman tarkoitus. Teoreettista viitekehystä tarkastellaan luvuissa kaksi ja kolme. Teoreettinen viitekehys luo pohjan empiiriselle osuudelle, koska siinä syvennyttään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin teorioihin ja käsitteisiin. Toinen luku käsittelee julkisten palveluiden digitalisaatiota tarkemmin. Luvussa tarkastellaan digitalisoinnin käsitettä ja hankenäkökulmaa. Kolmannessa luvussa puolestaan avataan asiakasajattelua julkisella sektorilla, ja mitä asiakaslähtöisyydellä teoriassa tarkoitetaan.

Luvuissa neljä ja viisi keskitytään tutkielman empiiriseen osuuteen ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena

tutkimuksena. Neljännessä luvussa esitellään tarkemmin tutkimusmenetelmän valintaa, tutkimuksen toteutustapaa, aineiston analyysia ja luotettavuutta. Viidennessä luvussa puolestaan tarkastellaan tutkimustuloksia. Kerättyä aineistoa analysoidaan teoreettiseen viitekehyksen avulla, ja siihen nojaten. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 Julkisten palveluiden digitalisaatio

Julkiset organisaatiot pyrkivät digitalisoinnin avulla tuottamaan laadukkaita palveluita kustannussäästöjen saavuttamisen ohella (Palomäki & Hyyryläinen, 2022, s. 151; Lappi ja muut, 2019, s. 161). Verhoef ja muut (2019, s. 891) mainitsevat, että asiakaspalveluprosessien ja asiakaskokemuksen parantaminen ovat otettu tavoitteiksi julkisella sektorilla. Toisin sanoen painoarvoa annetaan myös sille, millaisilta tarjotut palvelut näyttäytyvät käyttäjien, eli kansalaisten silmissä. Palveluiden digitalisoimiseen kannustaa myös kansalaisten kasvaneet odotukset digitaalisia palveluita kohtaan (Mergel ja muut, 2019, s. 3).

Suomen tuoreimmassa hallitusohjelmassa (Valtioneuvosto, 2023, s. 39–41, 112–113) on asetettu tavoitteita julkisten palveluiden digitalisoimiselle. Hallitusohjelman mukaan suurimmat digitalisoinnin tavoitteet ovat sosiaali- ja terveyssektorilla. Ohjelmassa mainittuja muita kehityskohteita ovat valtakunnallinen suostumustenhallintaratkaisu, puolesta asiointi ja kuolleen omaisen asioiden hoitamisen palvelut. Hallitusohjelman mukaan palveluiden digitalisointia tuetaan lainsäädännön, strategioiden ja johtamisen keinoin. Tarkoituksena on myös mahdollistaa tekoälyn avulla tehtävät automaattiset viranomaispäätökset.

Lisäksi hallitusohjelmaan (Valtioneuvosto, 2023, s. 112) on kirjattu, että sähköisen asioinnin osuutta halutaan lisätä julkisissa palveluissa. Digitaalisista kanavista halutaan tehdä ensisijainen ja helppokäyttöinen asiointivaihtoehto viranomaisasioissa. Ohjelmassa on kirjaus myös kasvokkain tai puhelimesta asiointin mahdollisuuden säilyttämisestä. Kirjauksista ilmenee, että digitaalisten teknologioiden hyödyntämisellä hallitus hakee ennen kaikkea palveluiden laadun, tehokkuuden sekä saatavuuden parantumista. Ohjelman kirjauksista voi todeta, että julkishallinnon digitaalisten palveluiden kehittämiseksi näyttäisi olevan Petteri Orpon johtaman hallituksen tuki.

Euroopan Unionin puolestaan on julkaissut tavoitteita ja ohjelmia digitalisaatioon liittyen (kts. esim. Digitaalistrategia, 2020; Euroopan digitaalinen kompassi, 2021). Euroopan Unionin julkaisuissa korostuvat turvallisuusnäkökulmat, kansalaisten digiosaamisen varmistaminen sekä yritysten tukeminen digitalisoituvassa yhteiskunnassa tinkimättä kansalaisten tietosuojasta. Euroopan digitaalisessa kompassissa (2021) on määritelty julkishallinnon tavoitteeksi, että keskeisimmät palvelut olisivat digitaalisia vuoteen 2030 mennessä. Kompassissa puhutaan myös jäsenvaltioiden yhteisestä hallintorakenteesta ja verkottuneesta julkishallinnosta.

Palveluiden digitalisoimisen hyötyjen on todettu olevan kiistattomia yksityiseen sektoriin kohdistuvissa tutkimuksissa (Parvianen ja muut, 2017, s. 64). Wandaogon (2022, s. 3851) analysoi vuosien 2006–2016 välisenä aikana kerättyä dataa eri valtioiden hallintojen tehokkuudesta ja digitalisoinnista. Tutkimuksessa oli mukana 138 valtiota. Tutkimuksen mukaan digitalisoinnilla on merkittävä positiivinen vaikutus julkisen hallinnon tehokkuuteen etenkin kehittyneissä maissa. Palomäki & Hyyryläinen (2022, s. 150) luonnehtivat julkisella ja yksityisellä sektorilla olevan erilaiset tavoitteet ja reunaehdot palveluiden tuottamiselle, mutta silti molemmilla sektoreilla ymmärretään palveluiden digitaalisuutta samalla tavalla.

On selvää, että osa kansalaisista hyötyy julkisten palveluiden digitalisoinnista, mutta samaan aikaan osa saattaa jäädä kehityksen ulkopuolelle (Lindgren, 2019, s. 432). Meijer (2015, s. 200) ottaa esille teknisten taitojen tai laitteiden puutteen, jotka vääjäämättä johtavat ulkopuolelle jäämiseen. Internetyhteyden saatavuus on perusedellytys digitaalisten palveluiden käyttämiselle (Almeida ja muut, 2020, s. 50), eikä saatavuus ole kaikkialla itsestään selvää. Meijer (2015, s. 200) tuo keskusteluun näkökulman, ettei aina ole kyse teknisten taitojen tai laitteiden puutteesta, vaan ajatusmaailma saattaa estää digitaalisten palveluiden käyttämisen. Hänen mukaansa ihmiset voivat olla teknologiavastaisia, kiinnostus palveluiden käyttämiseen uupuu tai koetaan, ettei digitaalisista palveluista ole hyötyä.

Julkisella sektorilla digitalisoinnin odotetaan tuovan kustannussäästöjä (Valtioneuvosto, 2023, s. 112). Tehokkuuteen pääsemisen avainsanana pidetään automatisointia (Lindgren ja muut, 2019, s. 431). Automatisoinnin perusajatuksena on, että automaatio hoitaa suuren massan rutiiniluontoisia tehtäviä, jolloin henkilötyövoimaa voidaan kohdentaa monimutkaisten ja harkintaa vaativien tehtävien tekemiseen. Esimerkiksi tekoälyä hyödynnetään jo Maahanmuuttoviraston tekemissä oleskelulupapäätöksissä. Viranhaltija tekee viimesijaisen ratkaisun, mutta tekoälyä käytetään päätöksien rutiiniluontoiseen valmisteluun.

Digitaalisia palveluita ei tarjota vain kansalaisten muuttuneiden tottumusten vuoksi tai säästösyistä, vaan niillä pyritään luomaan yhteyksiä hallinnon eri tasojen, virastojen, yritysten ja kansalaisten välille (Lappi ja muut, 2019, s. 161). Hallitusohjelmassakin (Valtioneuvosto, 2023, s. 112) mainitaan tiedonkulun sujuvoittaminen julkishallinnon tietojärjestelmien välillä. Lindgren ja muut (2019, s. 430) lisäävät, että teknologia on mahdollistanut kansalaisten käytössä olevien kommunikaatiokanavien monipuolistumisen, mikä lisää mahdollisuuksia ja joustavuutta asioida julkisten organisaatioiden kanssa.

Yllä mainitut lähteet antavat kuvan, jossa palveluiden digitalisoinnin taustalla on ennen kaikkea odotuksia hyödyistä. Meijer (2015, s. 205) puolestaan kritisoi, että julkisella sektorilla teknologian käyttäminen nähdään usein itseisarvona. Hänen mukaansa digitalisointia ei tulisi tehdä vain teknologian käyttämisen vuoksi, vaan keskustelua tulisi käydä laajemmassa mittakaavassa siitä, millaista arvoa teknologioilla luodaan kansalaisille ja yhteiskunnalle. Kritiikkiä esittävät myös Lindgren ja muut (2019, s. 433) huomauttamalla, että digitalisoinnin aiheuttamista positiivisista vaikutuksista ollaan osittain liian optimistisia ja potentiaalisten riskien vaikutuksia helposti laiminlyödään.

Meijerin (2015, s. 200) mukaan julkisella sektorilla digitalisoinnin hallinnollisia esteitä ovat muun muassa oikeudelliset kysymykset, rahoituksen turvaaminen, poliittisen tuen puutos sekä osaavan työvoiman saatavuus. Lindgren ja muut (2019, s.433) lisäävät, että

digitalisoinnin monikerroksellisuus on yksi haaste hallinnon kehittämistyölle. Monikerroksellisuudella he tarkoittavat, kuinka digitalisointiin voidaan sisällyttää lukemattomia eri palveluita ja teknologioita, mutta asioita yksinkertaistetaan ja niitä niputetaan yhteen. On helpompi ymmärtää, mistä on kyse, kun asiat esitetään yksinkertaisesti. Teknologia ei aina kuitenkaan ole sellaista. Vaarana on, että hyvätkin kehityssuunnat jäävät toteuttamatta, koska ei ymmärretä riittävästi uutta teknologiaa.

2.1 Digitalisointi käsitteenä

Yleisessä merkityksessä digitalisoinnilla tarkoitetaan prosessien automaatiota ja optimointia (Buer ja muut, 2018, s. 1036). Almeidan ja muiden (2020, s. 49) mukaan palveluiden digitalisoinnin ytimessä on koko palveluprosessin uudistaminen niin asiakkaan näkökulmasta kuin organisaation sisältä katsottuna. Digitalisointi tarkoittaa toimintamallien avaamista uusien teknologioiden mahdollisuuksille, ilman että koko palvelua arvioitaisiin uudelleen tai muutettaisiin kokonaisuudessaan, mikä johtaa uuden digitaalisen ja aikaisemman ei-digitaalisen toimintatavan kombinaatioon (Palomäki & Hyyryläinen, 2022, s. 150).

Portaittaisessa ajattelutavassa (ks. Kuvio 1) digitointia pidetään muutoksen ensiaskeleena ja sitä seuraavat digitalisointi ja digitaalinen transformaatio (Buer ja muut, 2018, s. 1036; Parviainen ja muut, 2017, s. 64; Verhoef, 2019, s. 890–891). Esimerkiksi käyttämällä sähköistä henkilöstökyselyä paperisen sijaan tai sähköisen työvuorojärjestelmän käyttöönotolla organisaatio liikaa portaikolla. Tulevaisuudessa tekoäly ehkäpä hoitaa automaattisesti kyselyn laatimisen, lähettämisen ja tulosten analysoinnin ja työvuorotkin julkaistaan ilman ihmisen puuttumista asiaan.



Kuvio 1 Digitaalisen kehityksen portaikko (Buer ja muut, 2018, s. 1036)

Digitointia voidaan kuvata toiminnaksi tai prosessiksi, jolla muutetaan jotakin analogista digitaaliseen muotoon (Buer ja muut, 2018, s. 1036; Parviainen ja muut, 2017, s. 64). Esimerkiksi aikaisemmin täytettiin paperisia kyselylomakkeita, jotka nykyään korvataan digitaalisilla versioilla. Verhoef ja muut (2019, s. 891) huomauttavat, että digitoinnilla tähdätään sisäisten ja ulkoisten dokumentaatioprosessien sähköistämiseen, mikä ei muuta arvon luomisen ketjuja. Digitointi ei siis muuta organisaation toimintamalleja merkittävästi, vaan sen avulla analogiset materiaalit korvataan digitaalisilla.

Vialin (2019, s. 119) tutkimuksessa löydettiin 23 erilaista määritelmää digitaaliselle transformaatiolle, joten sen määrittelemisen ei ole aivan yksioikoista. Parviainen ja muut (2017, s. 64) määrittelevät digitaalisen transformaation digitaalisten teknologioiden käyttöönoton aikaan saamiksi muutoksiksi työskentelytavoissa, rooleissa ja organisaatioiden tarjoamissa tuotteissa sekä palveluissa. Täydellisimmillään digitaalinen transformaatio koskettaa ja vaikuttaa yhteiskuntaan, osallisiin ja toiminnan kohteisiin täysin digitaalisten toimintatapojen käyttöönoton myötä (Palomäki & Hyyryläinen, 2022, s. 150). Julkisella sektorilla digitaalista transformaatiota pidetään uusina dataa hyödyntävinä ratkaisuinä, jotka mahdollistavat parempien palveluiden

tarjoamisen kansalaisille (Gideon ja muut, 2021, s. 1028–1029). Käytännössä erityisesti digitalisaation ja digitaalisen transformaation käsitteitä käytetään virheellisesti toistensa synonyymeina (Mergel ja muut, 2019, s. 10).

Mergel ja muut (2019, s. 10) kertovat, että julkisissa organisaatioissa harvoin osataan tarkasti kuvailla, millaiselta digitaalisen transformaation läpikäyneet organisaatiot näyttävät. Palomäki ja Hyyryläinen (2022, s. 150) viittaavat, että julkisissa organisaatioissa tehtävä sähköisen asioinnin kehittäminen on digitalisaatiota eikä digitaalisen transformaation asteelle ole vielä päästy. Digitaalisen transformaation läpikäynyttä julkista organisaatiota on mahdollisesti vaikea kuvailla juuri siksi, ettei sellaisia ole. Toisaalta laajamittaisen digitalisaation läpikäymiseen ei välttämättä ole ollut edes pyrkimystä.

2.2 Hallinnon digitalisaatiohankkeet

Julkisen hallinnon digitalisaatioprojekteja voidaan luonnehtia monivaiheisiksi ja byrokraattisiksi prosesseiksi. Hallinnon digitalisaatiohankkeita ylimmällä tasolla ohjaa Valtioneuvoston luoma hallitusohjelma. Valtionhallinnossa digitalisaatiohankkeet perustuvat yleensä Valtiovarainministeriön luomaan julkisen hallinnon uudistamisen strategiaan (2020). Lisäksi hallinnon eri toimijoilla usein on strateginen suunnitelma oman toimintansa kehittämiseen.

Uutta hanketta varten valmistellaan viranhaltijatyönä ehdotus, jossa arvioidaan hankkeen tavoitteita, hyötyjä sekä riskejä. Valtionhallinnon alalla päätökset hankkeiden suunnittelusta tekee joko virasto itse, ministeriö tai muut valtioneuvoston alaiset toimielimet. Hankkeiden aloittaminen vaatii siis huolellista valmistelua jo ennen kuin päätöstä hankkeen toteuttamisesta tehdään.

Yksikään hallinnon digitalisaatiohanke ei etene ilman hyväksyttyä rahoituspäätöstä. Julkisia hankkeita voidaan tyypillisesti rahoittaa valtion budjetista myönnetyllä hankerahoituksella, organisaation omalla rahoituksella tai EU-hankerahoituksen avulla. Joskus eri rahoituksia yhdistellään, jotta hanke saadaan rahoitettua.

Päätöksenteon ja rahoituksen varmistamisen jälkeen alkaa hankkeen varsinainen toteutus. Hankkeiden aikana tehdyt hankinnat ovat säädeltyjä, koska niissä tulee noudattaa tarkasti kansallisten hankintalakien lisäksi EU:n hankintadirektiivejä (Valtiovarainministeriö 2020). Tyypillisesti hankintaprosesseja pidetään raskaina tiukkojen vaatimusten ja monivaiheisen kilpailutusprosessin vuoksi. Toteuttamiseen kuuluvat olennaisesti raportointi ja seurantavelvollisuuksia. Millaisia menetelmiä digitaalisen järjestelmän tai palvelun kehittämisen käytetään on lopulta kiinni kehittävistä organisaatiosta.

Lappi ja muut (2019, s. 183) kritisoivat suomalaisen julkisen hallinnon digitalisoinnin nojaavan liikaa yksittäisiin ICT-hankkeisiin ja teknologiaan. Heidän mukaansa palveluiden kehittäminen kokonaisuutena hyödyttäisi kansalaisia ja organisaatiota nykyistä enemmän. Väitteet pohjautuvat tutkijoiden analysoimiin julkisen hallinnon asiakirjoihin, joita tutkimalla pyrittiin parantamaan ymmärrystä ICT-hankkeiden käytännöistä erityisesti sähköisen hallinnon kontekstissa.

Suomessa on uutisoitu esimerkiksi Poliisin järjestelmä uudistuksesta, joka kasvoi valtavaksi projektiksi niin mittasuhteiltaan kuin hintalapultaan. Lopulta järjestelmää ei saatu ollenkaan tuotantoon, vaan hanke päätettiin lopettaa. Kirjallisuudessa maltilliset kokeilut ennen suureen projektiin ryhtymistä saavat kannatusta. Muun muassa Ilmarisen ja Koskelan (2015, s. 238) mukaan suuret hankkeet voivat olla liian iso pala purtavaksi. Heidän mukaansa hankkeiden paloittelulla, kokeilujen arvioinnilla ja askelmerkkien asettamisella tulosten perusteella voidaan osin hallita kehittämisen riskejä.

Kirjallisuudessa ei ole onnistuttu kuvaamaan yksityiskohtaisesti digitalisoinnin johtamisen kokonaisuutta (Mergel ja muut, 2019, s. 3), eikä yhtenäistä näkemystä aiheesta ole syntynyt. Kirjallisuudessa kuitenkin toistuu näkemys, jonka mukaan palveluiden digitalisointi johtaa eriasteisiin muutoksiin organisaatiossa. Ilmarinen ja Koskela (2015, s. 229–230) toteavat, että palveluiden digitalisoinnin johtaminen on pohjimmiltaan uudistumisen ja muutoksen johtamista. Tukea väitteelle antavat Parviainen ja muut (2017, s. 66), joiden mukaan palveluiden digitalisointi johtaa väistämättä organisaation sisäisten toimintatapojen muutokseen. Esimerkiksi asiakkaiden siirtyminen hoitamaan asioitaan itsepalvelukanavissa kasvokkain tapahtuvan asioinnin sijaan muuttaa palveluprosessia merkittävästi. Maula ja Maula (20, s. 91) tarkentavat, kuinka teknologisten ratkaisujen käyttöönoton myötä organisaation, ja sen jäsenten on opittava vuorovaikuttamaan asiakkaiden kanssa uusissa tilanteissa ja uusin tavoin.

3 Asiakaslähtöiset palvelut ja niiden kehittäminen

Asiakaslähtöisyyttä on tutkittu 1980-luvulta alkaen (esimerkiksi Saxe and Weitz, 1982; Webster, 1988). Chenin ja muiden (2004, s. 414) mukaan aihepiirin suosio alkoi kasvaa 1990-luvulla, ja suurin osa 2000-luvun taitteessa tehdystä tutkimuksesta kohdistettiin yksityiselle sektorille. Heidän mukaansa perinteiset asiakaslähtöisyyden tutkimukset liittyvät työntekijöiden suoritukseen palveluiden tuotannossa, palveluiden laatuun tai asiakastyytyväisyyteen. 2010-luvulta lähtien asiakaslähtöisyyden käsitettä on alettu tutkia laajempänä kokonaisuutena, jossa asiakkaan rooli on vahvempi kuin aikaisemmin (Castell ja muut, 2023, s. 2).

Jo varhaisessa tutkimuksessa on todettu, että asiakaslähtöisyydestä on hyötyä yksityisille yrityksille, kun mitataan niiden kannattavuutta tai palveluiden laatua (Hartline, 2000, s. 35). Walkerin ja muiden (2011, s. 714) tutkimus ei vahvista asiakaslähtöisyyden ja tuottavuuden suhdetta julkisella sektorilla, mutta sen sijaan asiakaslähtöisyydellä ja asiakkaiden tyytyväisyydellä todettiin olevan positiivinen yhteys. Chen ja muut (2004, s. 414) nostavat puolestaan esille, että julkisen ja yksityisen sektorin asiakkaiden tarpeet saattavat olla erilaisia johtuen asiakkaiden erilaisista odotuksista palveluita kohtaan.

Tekniset ratkaisut ovat nopeasti kaikkien saatavilla, eikä itse teknologia useimmissa tapauksissa ratkaise menestymistä markkinoilla (Maula & Maula, 2019, s. 97). Maailman arvokkaimmat yritykset kilpailevat asiakaskokemuksella, koska uudet innovaatiot leviävät nopeasti eikä teknologia itsessään riitä valtamaan markkinoita. Suomalaisena menestyneenä palveluyrityksenä voidaan mainita ruoan kotiinkuljetuksiin erikoistunut Wolt. Innovatiiviset tekniset ratkaisut ja loppuun hiotut asiakaspalvelukonseptit muovaavat kansalaisten odotuksia julkisen sektorin tarjoamista palveluista (Dash & Jain, 2025, s. 3).

Tuulaniemen (2011, s. 122, 125) mukaan julkisten palveluiden arvo syntyy ihmisten elämää mahdollistavista ja helpottavista palveluista. Yksilötasolla palveluiden arvo ihmiselle muodostuu eri asioiden, kuten hinnan, hyödyn, tärkeyden, ainutlaatuisuuden ja odotetun tuoton, summasta (Gaulén & Jovarauskiene, 2022, s. 131). Tuulaniemi (2011, s. 122, 125) huomauttaa, että julkisilla toimijoilla on intressi tuottaa arvoa omistajilleen kansalaisille niukkenevien resurssien sanelemana, vaikka maksimaalisen taloudellisen hyödyn tavoittelu ei ole tavoitteena. Niukkenevat resurssit pakottavat etsimään tehokkaita ratkaisuja.

Karusena ja Deng (2011, s. 10) tutkivat kansalaisten tärkeiksi kokemia digitaalisen hallinnon arvoja. Tutkimus muodostuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta sekä kyselytutkimuksesta ja yhteenvedossa yhdistetään kahden ensimmäisen osan tulokset. Tutkimustuloksissa esiintyvät laatu, luotettavuus, tasa-arvo, käyttäjälähtöisyys, avoimuus, tehokkuus sekä ympäristöystävällisyys. Laatua, luotettavuutta, tasa-arvoa ja läpinäkyvyyttä pidetään julkisella sektorilla tyypillisesti tärkeinä, joten niiden näkyminen tutkimuksen tuloksissa ei ole kovin yllättävää. Toisaalta tehokkuus, ympäristöystävällisyys ja käyttäjälähtöisyys kertovat ehkä aikamme haasteista ja huolista, ja millaisia ongelmia digitaalisella hallinnolla haluamme ratkaista.

Julkinen hallinto ei luo arvoa vain yksittäisille asiakkaille palveluita tarjotessaan, vaan hallinnossa luodaan myös yhteiskunnalle niin kutsuttua julkista arvoa (public value) (Gaulé & Jovarauskiene, 2022, s.132–133). Hodginsonin ja muiden (2017, s.1000) mukaan julkisen sektorin yhteydessä arvon luomisella tarkoitetaan toimintaa, joilla tarjotaan palveluita, jotka vastaavat kansalaisten tarpeita. Lisäksi he täsmentävät, että julkinen toiminta voi luoda arvoa toimialatasolla, kuten sairaala tai koulu. Yhteiskuntatasolla muodostuu yhteistä (julkista) etua, johon vaikuttavat poliittinen järjestelmä (esim. demokratia), kansalaiset (esim. kollektiivinen hyvä, itsehillintä) sekä hallinto (esim. muodolliset ja epämuodolliset normit, globaalit ja paikalliset järjestelyt).

Palvelulle tunnusomaista on, että se koetaan, eikä sitä voi omistaa (Tuulaniemi, 2011, s.30). Tämä pätee niin kasvotusten tapahtuviin palveluihin kuin digitaalisiin palveluihin. Kokemuksellisuus on väistämättä kiinteä osa palvelua ja palvelutuotantoa. Gaulén ja Jovarauskién (2022, s. 131, 139–140) kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan arvon muodostumista ja luomista julkisella sektorilla yksilön näkökulmasta. Heidän analyysinsä tuloksien mukaan julkista arvoa muodostuu asiakkaiden kokemuksesta palvelua käytettäessä. Huomion arvoista on, että analyysin perusteella arvoa syntyy subjektiivisesti mitattavissa olevista asioista ja niiden yhdistelmistä, sillä asiakaskokemus vaihtelee ihmisen mieltymyksistä riippuen. Asiaa pureskellessa käy selväksi, että palvelun menestyminen ei perustu pelkästään sen teknisten tai fyysisten ominaisuuksien paremmuuteen, kuten usein tuotteiden kohdalla on, vaan nimenomaan kokemuksen erinomaisuus korostuu. Digitaalisten palveluiden arvon muodostumisesta puuttuu ainakin osa fyysisissä tiloissa tapahtuville palveluille ominaisesta arvonmuodostumisesta, koska palvelutilanne tapahtuu kokonaan digitaalisessa ympäristössä. Esimerkiksi ihmisten välistä vuorovaikutusta on vähemmän tai ei ollenkaan eikä tietyn fyysisestä tilan käyttämisestä syntyvää kokemusta ole, vaan palvelua voidaan käyttää melkein missä tahansa asiakkaan valitsemassa tilassa.

Gaulén ja Jovarauskién (2022, s. 131) mukaan asiakaskokemus luo molemminpuolista arvoa asiakaskokemuksen kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä kattaa kaikki asiakkaan suhteet organisaatioon tai sen toimipisteisiin sekä sen tuotteisiin tai palveluihin kaikilla kanavilla. Näin ollen asiakaskokemus viittaa asiakkaan kokonaisvaltaiseen matkaan organisaation kanssa ja sisältää jokaisen vuorovaikutustilanteen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tuulaniemi (2011, s. 30) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa koko organisaation tarjoama, kuten mainonta, kontaktit ennen varsinaista palvelutilannetta, asiakaspalvelun laatu ja käytön helppous ja luotettavuus. Asiakaskokemuksen hallitseminen julkisella sektorilla on haastavaa, koska palveluprosessit voivat olla monimutkaisia ja palveluiden tuottamisen järjestäminen useiden viranomaisten vastuulla (Dash & Jain, 2025, s. 4).

Kuten edellä todettiin, asiakaskokemus on subjektiivinen. Tunteiden ja kokemusten mittaaminen ja arvioiminen on haastavaa, koska niitä on vaikeaa tai lähes mahdotonta muuttaa numeraalisesti mitattaviksi ominaisuuksiksi. Asiakaskokemusta kuitenkin pyritään arvioimaan esimerkiksi asiakastytyväisyyden avulla. Dash ja Jain (2025, s. 5) kuvailevat asiakastytyväisyyden olevan hyvien ja huonojen asiakaskokemusten muodostama verkko. He jatkavat tarkentamalla, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, kun ennalta asetetut odotukset sekä toteutunut kokemus kohtaavat. Tuulaniemen (2011, s. 243–244) mukaan asiakastytyväisyyttä mitataan esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) -mittarilla. Hän kertoo, että NPS mittaa palvelun suositteluhalukkuutta asteikolla nollasta kymmeneen. Hänen mukaansa mittarilla voidaan muun muassa seurata palvelussa tehtävien muutosten vaikutuksia asiakastytyväisyyteen

3.1 Asiakasajattelu ja -lähtöisyys

Virtasen ja muiden (2011, s. 15) mukaan asiakasajattelu julkisella sektorilla on alkanut kehittyä 1990-luvulta lähtien uuden julkisjohtamisen idean (New Public Management) myötä. He huomauttavat, että vähitellen julkisten palveluiden käyttäjiä on vakiintuneesti alettu kutsua asiakkaiksi, vaikka matkan varrella heistä on käytetty useita erilaisia nimityksiä, kuten kuluttaja, palvelun käyttäjä, osallinen tai kansalainen. Maulan ja Maulan (2019, s.42) laajentavat asiakasajattelua kutsumalla asiakkaiksi myös organisaatiolle tärkeitä sidosryhmiä, kuten henkilöstö ja yhteistyökumppanit.

Julkisella sektorilla palveluiden tuottamiseen liittyy erityinen monopoliasema. Asiakkaita on aina, koska palvelua ei tuoteta muualla tai sitä tuotetaan hyvin rajatusti. Tämän vuoksi asiakas ei voi valita toisen organisaation palvelua huononkaan kokemuksen jälkeen ja siirtyä toisen organisaation asiakkaaksi. Virtasen (2011, s. 16) mukaan julkisella sektorilla asiakkuutta voidaan tarkastella oikeudellisesta, kuluttaja sekä hallinnollisesta näkökulmasta. Oikeudellisella näkökulmalla hän tarkoittaa asiakkaan juridista asemaa ja laissa määriteltyjä asiakkaan oikeuksia.

Kuluttajanäkökulma hänen mukaansa viittaa asiakkaiden näkemiseen palvelun käyttäjinä, joilla on sanavaltaa palveluiden kehittämisessä ja toimeenpanossa, mikä perustuu heidän asemaansa palveluiden rahoittajina veronmaksajan asemassa. Viimeisellä, hallinnollisella näkökulmalla hän tarkoittaa hallinnollisten käytäntöjen ja toimintatapojen kautta kehittyneitä organisaation sisäistä asiakkuusajattelua, joka voi vaihdella suurestikin eri organisaatioiden välillä tai jopa yhden organisaation sisällä.

Asiakslähtöisyyden käsitettä on tutkittu eri alojen kirjallisuudessa, mikä on johtanut erilaisten käsitteiden ja sisältöjen syntyymiseen. Englanninkielisessä tutkimuksessa asiakslähtöisyydestä käytetään synonyymeina useita termejä, kuten "market orientation", "customer-focus", "customer-driven" ja "customer-centred" (Chen ja muut, 2004, s. 415). Tutkimuksen hajanaisuus on vaikuttanut siihen, ettei ole muodostunut yhtä yhtenäistä linjaa siitä, miten asiakslähtöinen organisaatio toimii. Virtasen ja muiden (2011, s. 15) tekemissä haastatteluissa annettu kommentti kuvaa tilannetta osuvasti "Melkein kaikki organisaatiot puhuvat asiakslähtöisyydestä, mutta kaikki tarkoittavat vähän eri asiaa ja kukaan ei oikein tiedä mitä se käytännössä tarkoittaa".

Varhaisessa asiakslähtöisyyden tutkimuksessa käsitettä pidetään joko organisaation käyttäytymisenä tai organisaatiokulttuurina (Castell ja muut, 2023, s. 2). 2000-luvun alun kirjallisuudessa asiakslähtöisyyden käsite liitetään vahvasti työntekijän ominaisuudeksi. Esimerkiksi Brown ja muut (2002, s. 111) määrittelevät asiakslähtöisyyden työntekijän taipumukseksi täyttää asiakkaan tarpeet työtehtävien yhteydessä. Heidän mukaansa asiakslähtöisyys muodostuu tarpeiden täyttämisen kokemuksesta sekä vuorovaikutustilanteessa luontaisesti syntyvästä nautinnosta.

Myöhemmin asiakslähtöisyyden käsite on laajentunut koskemaan organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta (Castell ja muut, 2023, s. 2). Esimerkiksi Homburg ja muut (2010, s. 789) määrittelevät asiakslähtöisyyden käyttäytymismalleiksi, joissa korostuvat suunnitelmallisesti asiakkaan edusta, tarpeista ja tyytyväisyydestä huolehtiminen. Lopulta asiakslähtöisyyttä on alettu pitää organisaation toiminnan arvoperustaan

kuuluvana arvona (Domi ja muut, 2020, s. 132; Virtanen ja muut, 2011, s. 19). Asiakaslähtöisyys näkyy asenteissa, esimiesten sekä johdon retoriikassa ja siinä miten asiakkaista keskustellaan (Virtanen ja muut, 2011, s. 47).

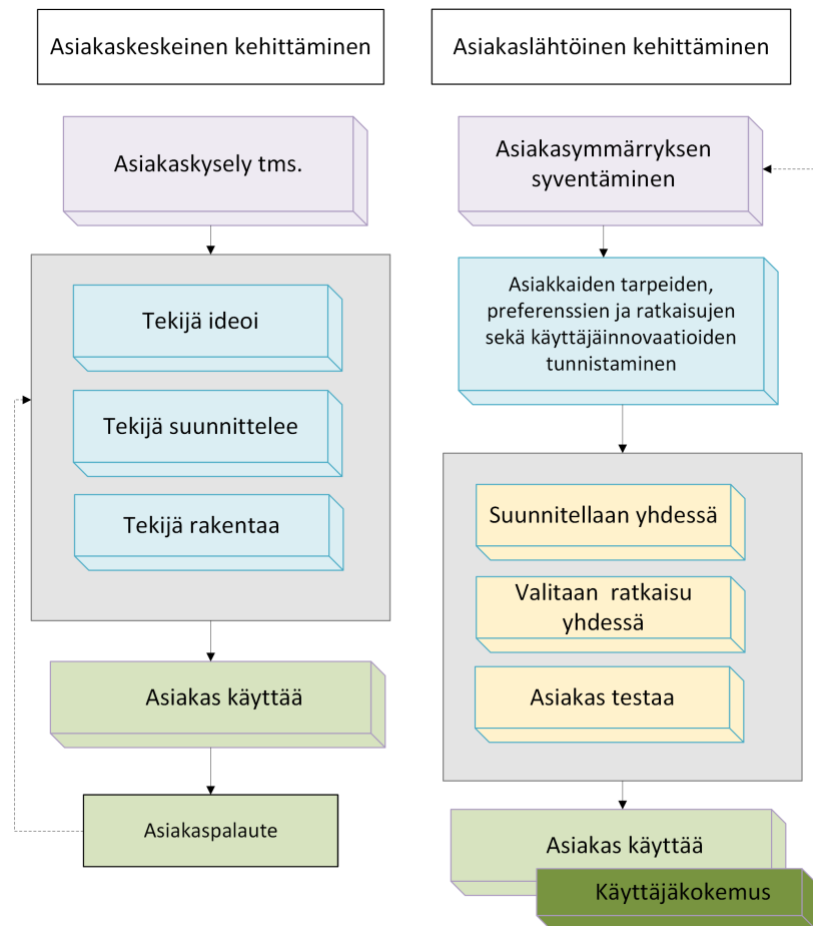
Palvelutuotannossa asiakaslähtöinen ajattelu tarkoittaa, että keskeistä kehittämistyössä on asiakkaiden näkökulma ja asiakaskokemus (Virtanen ja muut, 2011, s. 19). Vastakohtana asiakaslähtöiselle kehittämiselle pidetään organisaatiolähtöistä kehittämistä, jolle tyypillistä on asiakkaan näkeminen osana prosessia organisaation ehdoilla (Maula & Maula, 2019, s. 46). Toisin sanoen asiakaslähtöisessä kehittämisessä palveluita ei tuoteta pelkästään organisaation tarpeista lähtien, vaan suunnittelun keskiössä on asiakas tarpeineen ja toiveineen.

3.2 Asiakaslähtöinen kehittäminen

Asiakaslähtöisen kehittämisen peruselementti on vuorovaikutuksellisuus ja asiakkaiden osallistaminen palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen (Virtanen ja muut, 2011, s. 36). Asiakas nähdään oman elämänsä ja toimintansa parhaana asiantuntijana, minkä vuoksi asiakas halutaan mukaan palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi, 2011 s. 70). Asiakaslähtöisessä kehittämisessä parhaimmillaan asiakas on mukana suunnittelussa tyhjältä pöydältä innovoinnista saakka (Virtanen ja muut, 2011, s. 36).

Virtasen ja muiden (2011, s. 36) mukaan asiakaslähtöinen kehittäminen sekoitetaan usein asiakaskeskeiseen kehittämiseen (ks. kuvio 3). Heidän mukaansa asiakaskeskeisessä kehittämisessä asiakkaiden tarpeet ja heiltä saatu palaute ohjaavat palvelun suunnittelua, mutta vaikuttamismahdollisuudet lopullisen palvelun toteuttamisen tai toimittamisen tapoihin ovat kovin rajalliset. Asiakaskeskeisessä kehittämisessä käytetään asiakkailta kerättyä tietoa palvelun suunnittelun tukena. Heidän mukaansa palveluntarjoaja ideoi, suunnittelee ja rakentaa palvelun alusta loppuun. Asiakkaat käyttävät palvelua ja asiakaspalautteen perusteella palveluun

saatetaan tehdä muutoksia. Blomkamp (2018, s. 732) kiteyttää asiakaskeskeisen kehittämisen olevan työtapa, jossa asiakkaiden kokemukset otetaan huomioon kehittämisessä, mutta henkilöt itse eivät osallistu suunnitteluprosessiin.



Kuvio 2 Asiakaslähtöinen ja -keskeinen kehittäminen (mukailen Virtanen ja muut, 2011, s. 36).

Virtanen ja muut (2011, s. 41) painottavat, että asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisen perusedellytyksenä on tiedon kerääminen ja analysointi. Ilman minkäänlaista tiedonkeruuta asiakkaat jäävät anonyymiksi massaksi, joiden tarpeita kehittäjät voivat lähinnä arvailla (Maula & Maula, 2019, s. 29). Tuulaniemi (2011, s. 35, 67) tiivistää asiakasymmärryksen tarkoittavan asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Hän jatkaa, että asiakastutkimusta tehdään suunnittelun tueksi, ja jotta suunnittelutiimin ymmärrys käsillä olevasta ongelmasta kasvaa. Tiedonkeruun avulla on mahdollista löytää asiakkaiden todellisia motiiveja ja arvoja. Maula ja Maula (2019, s.

45, 49) huomauttavat, että tiedonkeruussa kriittistä on, miten saadaan riittävän rikas ja monipuolinen aineisto analysoitavaksi. He lisäävät, ettei asiakkaita tulisi tarkastella vain keskiarvojen kautta, koska tyyppilliseen asiakkaaseen keskittyminen vahvistaa lähinnä olemassa olevia käsityksiä, jolloin äärimmäisyydet jäävät huomiotta ja uusien näkökulmien oppiminen tapahtumatta.

Tuulaniemi (2011, s. 68) puhuu asiakasymmärryksen jäsentämisestä eli olemassa olevan materiaalin analysoinnista niin, että löydetään laajalle asiakasjoukolle merkittävät asiat. Haasteena on, osataanko saatua tietoa tulkita mielekkäästi ja yhdistää se muihin tietolähteisiin. Tärkeä tieto ei saisi hukkua kerätyn tiedon massaan tai tietoa ei saisi tulkita vinoutuneesta lähtökohdasta. Virtanen ja muut (2011, s. 11–12) ovat huolissaan, miten palveluiden massatuotannolla voidaan vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Kun palveluita tuotetaan suurelle joukolle, valintoja yleensä tehdään niin, että palvelu vastaisi mahdollisimman monen asiakkaan tarpeisiin vähintäänkin tyydyttävällä tavalla.

Digitaalisten palveluiden kehittämistä on tehty ja tutkittu viime vuosina enenevässä määrin. Kirjallisuudessa puhutaan julkisen sektorin sähköisten palveluiden kehittämisen yhteydessä käsitteistä E-government ja E-governance. Meijer (2015, s. 199) tiivistää E-government-käsitteen tarkoittavan julkisten palveluiden digitalisoimiseen, jossa kansalaiset nähdään vahvasti tuotettujen palveluiden käyttäjinä. Hänen mukaansa E-governance puolestaan tarkoittaa julkisten palveluiden yhteiskehittämiseen sidosryhmien ja kansalaisten kanssa yhdessä. Käsitteissäkin heijastuvat julkisten palveluiden kehittämisessä tapahtunutta muutosta, jossa asiakkaan rooli puhtaasta palvelun käyttäjästä on muuttunut kohti toimijaa, joka osallistuu palvelun kehittämiseen.

Kaikkia moninaisista näkökannoista ei voida huomioida palveluiden suunnittelussa, vaan vain käyttökelpoisimpia elementtejä voidaan hyödyntää jatkokehityksessä (Tuulaniemi, 2011 s. 52). Käyttökelpoisimpien ideoiden valitsemisessa voi nähdä mahdollisuuksia onnistumiseen sekä riskejä alkuperäisen määrän hämärtymiseen. Asiakaslähtöinen

kehittäminen vaatii vuorovaikutusta ja tiivistä kommunikaatiota. Haasteena voi olla eri alojen asiantuntijoiden yhteisen sävelen ja ymmärryksen löytäminen (Virtanen ja muut, 2011, s. 47). Kehittäminen yhdessä vaatii monialaista osaamista ja eri osapuolten näkökulmien tulkkauksista ja selventämisestä, jotta osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla.

Tuulaniemi (2011, s. 52) muistuttaa, vaikka asiakas on yksi aktiivisista kehittäjistä se ei tarkoita, että asiakkaat tai muut osallistuvat osapuolet sanelevat alusta loppuun, millainen palvelusta lopulta muodostuu. Maula ja Maula (2019, s. 49) tuovat esille, että asiakkaat eivät aina osaa itsekään kuvata tarpeitaan kovin tarkasti ja heillä on rajallinen näkemys siitä, miten asian voisi hoitaa toisin. Todennäköisesti osallistujat tarvitsevat tukea ja ohjausta voidakseen ilmaista itseään ja osallistuakseen toivotulla tavalla (Blomkamp, 2018, s. 733).

Virtanen ja muut (2011, s. 53) näkevät, että johtajuuden avulla voidaan varmistaa, että kerätyt ideat ja ehdotukset suhteutetaan kokonaisajattelun kautta. Kehittäjäjoukon kasvattaminen ei tarkoita, että asiantuntijaosaamisen merkitys vähentyisi, koska jo itsessään asiakaslähtöisen kehittämisen onnistunut toteutus vaatii taitoa. Onnistuneen kehittämisen lopputuloksena saadaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden odotuksia sekä palveluita tuottavan organisaation tavoitteita.

Olennaista on ymmärtää, ettei hyvän tai erinomaisen palvelun tuottamiseksi ole olemassa yhtä yksinkertaista ohjetta, jonka mukaan toimia. Asiakaslähtöisessä kehittämisessä painotetaan vuorovaikutusta ja asiakasymmärryksen luomista, joilla varmistetaan, ettei palvelun kokemuksellisuus jää taloudellisten mittareiden varjoon (esim. Tuulaniemi, 2011, s. 68). Toisaalta asiakaslähtöinen suunnittelukaan ei tuota toivottu lopputulosta, jos organisaation (palvelu-) kulttuuri ei ole riittävän kehittynyt (Maula & Maula, ; Virtanen ja muut, 2011, s.) Asiakaslähtöisyys koskettaa koko organisaatiota, eikä voida puhua vain asiakaspalvelijoiden, kehittäjien tai toiminnasta vastuussa olevan johtoportaasta asiakaslähtöisyydestä.

Asiakaslähtöinen kehittäminen on vaativaa, eikä organisaatiolähtöisestä asiakaslähtöisyyteen muuttuminen käy käden käänteessä. Virtanen ja muut (2011, s. 53) painottavat, että johtajuus on yksi keskeisimmistä elementeistä asiakaslähtöisen palvelukulttuurin, toimintatapojen ja rakenteiden kehittämisessä. Johtajien tehtävänä on pitää huolta, että organisaatiolla on valmiudet tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja suunnata kiinnostusta kohti asiakkaiden näkökulmia. Asiakasmyönteisen puheen ja esimerkin näyttämisen myötä asenteet ja ilmapiiri leviävät syvemmälle organisaatioon.

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta ohjaa empiirinen tarkastelu, jolle ominaista on erilaisten aineistojen analyysi. Tämän tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on pyrkimys ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa ja muut, 2020). Laadullinen tutkimus keskittyy kohteena olevien ihmisten ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin tutkittavasta ilmiöstä (Puusa ja muut, 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018). Palveluiden digitalisoituminen ja niiden asiakaslähtöinen kehittäminen ovat toimintaa, joista ihmisillä on erilaisia subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Toisaalta asiakaslähtöisyydestä puhumista julkisella sektorilla on tullut jonkinlainen ilmiö, jota voidaan tutkia ihmisten ajatuksia ja kokemuksia kartoittamalla. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä on sopiva valinta tähän tutkielmaan.

Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa, jonka pohjalta ilmiötä on mahdollista tutkia monesta eri suunnasta. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei ole tuottaa absoluuttista tietoa, vaan tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Vastakohtana voitaisiin pitää määrällistä tutkimusta, jossa kerätään mittauksiin perustuen numeerista tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu tehdään teemahaastatteluiden avulla. Haastattelu sopii erityisesti abstraktien ilmiöiden tutkimiseen (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Teemahaastattelussa käsiteltävät aihepiirit eli teemat ovat etukäteen valittuja, mutta tiukasti noudatettavaa kysymyslistaa tai vastausvaihtoja ei ole laadittu etukäteen (Eskola & Suoranta, 1998). Valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli jo tiedettyyn. Käytännössä kysymysten suhde alkuperäiseen viitekehykseen vaihtelee varsin intuitiivisesta hyvinkin tiukkaan etukäteen määritellyissä kysymyksissä pysymiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3).

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava, koska haastattelija voi esimerkiksi selventää käsitteitä, toistaa kysymänsä kysymyksen tai esittää lisäkysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Myös teemahaastattelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, ja haastattelutilannetta on mahdollista mukauttaa. Ydinkysymykset ja teemat pitävät kuitenkin huolen siitä, että kaikki haastateltavat antavat vastauksia samoista aihepiireistä. Tutkimuksen haastattelurunko muodostuu kolmesta ydinteemasta, jotka ovat: palveluiden digitalisaatio, asiakaslähtöinen kehittäminen sekä palveluiden digitalisaation johtaminen. Ydinteemoihin on liitetty tarkentavia alakysymyksiä, joiden tehtävänä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelussa valitut teemat ja kysymykset ohjaavat haastattelun kulkua enemmän verrattuna avoimeen haastatteluun, ja oletuksena on haastateltavien samankaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta kuin tutkijalle on muodostunut (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tässä tutkielmassa aineisto kerättiin teemahaastatteluina osin tutkijan kokemattomuuden vuoksi. Valinnalla pyrittiin varmistamaan, että aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja riski aiheen ohi puhumisesta vähenee. Valinta kuitenkin loi raamit keskustelulle, ja on mahdollisesti muovannut tai rajoittanut annettuja vastauksia.

Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeänä, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokomusta asiasta. Teemahaastattelujen lähtöoletuksena on, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin (Puusa ja muut, 2020). Tämän tutkimuksen kohteeksi on valittu asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat osallistuneet palveluiden digitalisoinnin toteutukseen ja/tai palveluiden kehittämisen johtamiseen. Tutkimukseen valituilta henkilöiltä ei vaadittu tietynmittaista kokemusta palveluiden kehittämisen parissa työskentelystä. Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla oli useiden vuosien kokemus palveluiden kehittämisestä tai johtamisesta julkisella ja/tai yksityisellä sektorilla, vaikkei kriteeriä ollut erikseen määrätty etukäteen. Osa haastateltavista työskentelee tiiviisti kehityshankkeiden parissa ja heidän työtehtävänsä painottuvat useiden eri hankkeiden edistämiseen tai he työskentelevät yhden nimetyn

hankkeen parissa. Osa haastateltavista on puolestaan johtotason tehtävissä, joissa painottuvat kehityssuuntien linjaaminen, viimesijainen päätöksenteko ja menestyksekkään kehitystyön mahdollistaminen. Edellä mainittujen kriteerien perusteella haastateltaviksi valittiin 13 henkilöä.

4.1 Aineiston keruu

Aineiston keruusta sovittiin organisaation kanssa ensimmäisen kerran vuonna syksyllä 2023 haastattelukutsu lähetettiin haastateltaville maaliskuussa 2025. Haastattelukutsu jaettiin sähköpostitse kohdeorganisaatiossa työskenteleville henkilöille. Haastattelukutsu jaettiin viidelle etukäteen valitulle henkilölle sekä organisaation sisäisellä noin 200 henkilöä kattavalla postituslistalla. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen aiheesta, toteutuksesta ja ajankohdasta sekä arvio haastattelun kestosta. Sähköpostitse haastattelukutsun hyväksyneiden henkilöiden kanssa sovittiin ajankohdat Teams-sovelluksen kautta tehtäville haastatteluille.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2025. Haastattelukysymyksiin vastasi lopulta 13 henkilöä. Kaikki haastattelut pidettiin Teams-sovelluksen kautta. Haastateltavat saivat kutsun haastatteluun sähköpostiinsa sekä Teams-kalenteriinsa merkinnän haastattelun ajankohdasta. Jokaisen haastattelun alussa kerrattiin haastattelun tarkoitus, aihepiiri ja eteneminen sekä muistutettiin haastateltavia nauhoituksesta ennen sen aloittamista. Haastattelut alkoivat taustakysymyksiä kysymisellä sekä tutkijan ymmärryksen tueksi haastateltavilta kysyttiin nykyisestä roolista organisaatiossa, jotta vastausten analysoiminen onnistuisi paremmin. Taustakysymysten jälkeen siirryttiin varsinaisten teemojen pariin.

Haastattelut etenivät sujuvasti ja kaikki haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin. Haastatteluiden aikana haastateltavilta kysyttiin tarvittaessa täsmennyksiä heidän antamiin vastauksiin ja joihin aiheisiin palattiin vielä uudelleen haastattelun

aikana. Joissakin haastatteluissa haastattelija tiivistä kuulemaansa vastausta omin sanoin ja pyysi haastateltavaa vahvistamaan, että tulkinta on oikea. Myös haastateltavat kysyivät tarkennuksia esitettyihin kysymyksiin. Haastattelut etenivät suurimmaksi osaksi etukäteen määriteltyjen teemojen järjestyksen mukaan, vaikka teemat ja niiden aikana käsitellyt asiat limittyivät osittain toistensa päälle. Haastateltavat kertoivat avoimesti näkemyksiään ja suhtautuivat haastatteluihin positiivisesti ja innokkaasti. Haastateltavat myös kokivat aiheen pohdinnan

Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksella ja Word-sovelluksen sanelin-toiminnolla. Molemmat ohjelmat myös automaattisesti tuottavat alustavat litteroinnit haastatteluista. Lyhin haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja pisin 70 minuuttia. Haastateltavien sukupuolijakauma oli tasainen, sillä kuusi haastateltavista oli naisia ja seitsemän miehiä. Haastateltavien iät vaihtelivat 40 ja 65 ikävuoden välillä. Valtaosalla haastateltavista oli useiden vuosien tai jopa vuosikymmenten kokemus julkisella sektorilla ja palveluiden kehittämisen parissa työskentelystä. Haastattelut litteroitiin alustavasti välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroitua tekstiä syntyi (calibri, fonttikoko 12, riviväli 1 – asetuksilla) yhteensä 130 sivua. Litteroiduissa teksteissä ei ole mukana haastattelurunkoa.

4.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja luomaan kokonaisuus, joka mahdollistaa aineiston tulkinnan, perustelut ja johtopäätösten muodostamisen (Puusa ja muut, 2020). Analyysin tarkoituksena järjestää sisältö tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että sisällöstä katoaa informaatiota (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4). Tämän tutkielman analyysi aloitettiin välittömästi aineiston keräämisen jälkeen maaliskuussa 2025. Analyysi saatiin valmiiksi huhtikuussa 2025.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) lajittelevat sisällönanalyysin kolmeen eri kategoriaan: aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Heidän mukaansa. Heidän mukaansa täysin teorialähtöisessä analyysissä tekemistä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, malli tai kehys eli koko analyysi perustuu aikaisemmin tutkittuun tietoon ja sen luokitteluun. Aineistolähtöinen analyysi puolestaan tähtää tutkimusaineiston pohjalta muodostetun teoreettisen mallin luomiseen. He jatkavat vielä selittämällä, että teoriaohjaavassa analyysityypissä voidaan käyttää apuna annettua teoriaa, mutta analyysi ei seuraa tiukasti teoriassa määriteltyjä kategorioita vaan aikaisempi tieto lähinnä ohjaa analyysin tekemistä.

Tässä tutkielmassa aineistoa analysoidaan teoriasidonnaisena sisällönanalyysina. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tilanteisiin, joissa aikaisemmin tutkittua teoriaa sovelletaan uudessa tilanteessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Kyseinen analyysimenetelmä valikoitui käytettäväksi, koska tutkielman luonteeseen ei kuulu uuden tiedon tuottaminen, vaan olemassa olevan tiedon soveltaminen tutkielman kontekstissa. Lisäksi teemahaastattelun ja teoriaan sidonnaisen sisällönanalyysin yhdistäminen oli luontevaa. Sisältöä on mahdollista tutkia niin kutsuttuna sisällön erittelynä, jolla oikeastaan tarkoitetaan dokumenttien analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Käytännössä tämä tarkoittaisi teksti- tai kuva-analyysia. Tässä tutkielmassa pyritään kuvamaan dokumenttien (litteroitujen tekstien) sisältöä sanallisesti, ei analysoimaan dokumentteja itsessään.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi alkaa aineistoon tutustumisella, pelkistämällä, luokittelulla sekä tulkinnalla. He jatkavat kuvailemalla, että aineiston pelkistämisen aikana aineistosta rajataan tutkimuksen kannalta kaikki epäoleellinen pois. Litteroidun aineiston pelkistäminen ja tiivistäminen on välttämätöntä, koska sellaisenaan aineisto on liian hajanaista analysoitavaksi (Puusa ja muut, 2020). Pelkistämistä voidaan tehdä esimerkiksi etsimällä ja merkitsemällä tutkimuksen kannalta olennaisia ilmauksia, tarvittaessa tiivistämällä niitä ja luomalla pelkistetyistä ilmauksista listaus tai taulukko (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4).

Haastattelut litteroitiin eli haastattelujen aikana tallennetut nauhoitteet kirjoitettiin tekstimuotoon. Alustava litterointi toteutettiin haastattelupäivänä. Aineistoa käsiteltiin anonymisoituna, eli vastausten perusteella ei voinut päätellä kuka vastauksen on antanut. Aineiston keruun jälkeen aineistoa luettiin läpi useaan kertaan, litterointia tarkistettiin ja samalla aineistoa pelkistettiin. Siitä esimerkiksi poistettiin täytesanoja ja aineistoon merkittiin huomioita ja kommentteja. Jokainen haastattelu litteroitiin omaan tiedostoon, minkä jälkeen vastauksia listattiin, yhdisteltiin ja lajiteltiin systemaattisesti eri teemojen alle. Lisäksi vastausten yhdenmukaisuudet ja eroavaisuudet alkoivat erottua aineistosta ja analyysi aihepiiristä muodostua.

Puusan ja muiden (2020) mukaan aineiston analyysiä arvioitaessa on ymmärrettävä, että tutkijat havaitsevat ja tulkitsevat vastauksia eri tavoin, minkä seurauksena kaksi eri henkilöä voivat saada saman aineiston analyysin päätteeksi toisistaan eroavat lopputulokset. Aineiston analyysi toteutettiin huolellisesti edellä kuvatulla tavalla. Haastavaa analyysistä teki aineiston suuri määrä. Toisaalta suuren aineiston eduksi muodostui useasti toistuvien ilmaisujen erottuminen yksittäisistä tai vähemmän toistuvista vastauksista.

Tutkimuksen onnistuessa tutkija pystyy muodostamaan yksittäistapauksien perusteella näkökannan, ja lausumaan tutkittavasta ilmiöistä jotakin yleisemmällä tasolla (Puusa ja muut, 2020). Tämän tutkielman viidennessä luvussa esitetyt tutkimustulokset on muodostettu tässä kappaleessa esitetyn teorialähtöisen sisällönanalyysin menetelmillä. Laadullisen analyysin suurimmat pullonkaulat liittyvät yleensä tutkijan harhautumiseen tutkittavasta aiheesta sivuraiteille aineiston monipuolisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Vaarana on siis tutkijan innostuminen näkökulmasta tai aiheesta, jota hän ei ole osannut ennalta olettaa ja näkökulman tuominen tutkimukseen vasta analyysivaiheen jälkeen. Tässä tutkielmassa pyrittiin pidättäytymään digitalisaation ja asiakaslähtöisyyden tarkastelussa, vaikka laaja aineisto

mahdollistaisi muidenkin näkökulmien tutkimisen. Lisäksi jatkotutkimusideat tuodaan esille johtopäätökset-luvussa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa uskottavuuden ja eettisyyden avulla (Puusa & muut, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 5) puolestaan painottavat laadullista tutkimusta arvioitaessa erityisesti tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta ja tutkimuksen eettisyyttä. He jatkavat, että johdonmukaisuus konkretisoituu tutkijan omassa argumentaatiossa ja lähteiden valinnassa. Tutkimuksen uskottavuus muodostuu tulosten yleisestä hyväksymisestä sekä aineiston asianmukainen keräämisestä ja analysoinnista (Puusa ja muut, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 5) puolestaan kertovat tutkimuksen uskottavuuden perustuvan hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamisesta. Tässä tutkielmassa luotettavuutta on pyritty parantamaan valitsemalla tarkoituksenmukaisia lähteitä ja perustelemalla väitteitä aikaisempaan tutkimukseen tai aineiston analyysiin viitaten. Lisäksi aineiston kerääminen, litterointi ja analyysi on tehty huolellisesti, ja aineiston analyysin vaiheet ja eteneminen on selitetty yksityiskohtaisesti. Tutkielmassa on noudatettu Vaasan Yliopiston julkaisemia vastuullisen opinnäytetyön ohjeistusta.

Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus, mikä on enemmän kuin tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereiden listamainen noudattaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5). Myös Eskola ja Suoranta (1998) huomauttavat, ettei tutkittavaa kohdetta saa vahingoittaa, muttei myöskään muilla tavoin kohdella väärin. Tutkimuksen eettisyys voi vaarantua esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan välinen valtasuhde tai tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi.

Puusan ja muiden (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella tutkimuksen validiutta ja reliabiliteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa,

että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan sama tulos kahdella eri tutkimuskerralla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6), eli tutkimuksen tulokset voidaan toistaa muuttumattomana useasti. Toistettavuuden toteuttaminen on haastavaa tai lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa, koska ihmisten käyttäytyminen on kontekstisidonnaista. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ihmisten näkemyksiä, tunteita ja omakohtaisia kokemuksia, joiden sanoittaminen on tilanne- ja aikasidonnaista. Tämän vuoksi reliabiliteettia on lähes mahdotonta saavuttaa. Reliabiliteettia on kuitenkin pyritty parantamaan digitaalisella tallentamisella, litteroinnilla ja analyysivaiheiden huolellisella dokumentoinnilla.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6) mukaan tutkimuksen validius kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa kohteena olevan ilmiön eheyteen ja siihen, että tutkimuksessa tutkitaan luvattua asiaa tai ilmiötä. Tässä tutkielmassa vaarana on, että haastateltavat ymmärtävät käytetyt käsitteet eri tavalla kuin tutkija itse. Väärinkäsityksiä on pyritty vähentämään haastattelukutsun informaatiolla sekä kyselemällä haastatteluiden aikana tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. Lisäksi tutkielmaan on pyritty valitsemalla tarkoituksenmukaiset tutkimusmenetelmät ja noudattamalla hyvää tutkimusetiikkaa.

Eskolan (1998) mukaan tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään, minkä vuoksi tutkija tuo prosessiin omat ennakko-oletuksensa ja omat subjektiiviset näkemyksensä, vaikka pyrkisikin välttämään niiden esilletuomista. Haastattelija saattaa esimerkiksi johdatella huomaamattaan haastateltavia vastamaan kysymyksiin tietyllä tavalla. Huomioitavaa myös on, että tutkimuskohteen valinta ja tutkimuskysymykset perustuvat tutkijan omaan motivaatioon (Puusa & muut, 2020). Tässä tutkielmassa olen siis itsekini ohjannut tutkimusprosessin kulkua ja tehnyt ratkaisuja, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Lisäksi olen tulkinnut annettuja vastauksia oman ymmärrykseni avulla. Tutkimusta arvioitaessa on huomioitava oma roolini tutkimuksen suunnittelijana ja toteuttajana sekä vähäinen aikaisempi kokemus tutkijana toimimisesta, mikä on vaikuttanut esitettyyn lopputulokseen.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset on jäsennetty kolmeen alalukuun, jotka vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) tarkastellaan julkisten palveluiden digitalisaatiota. Alaluvussa 5.2 tarkastellaan, mitä asiakaslähtöisyydellä oikeastaan tarkoitetaan ja miten asiakaslähtöisyys näkyy organisaatiossa. Viimeisessä alaluvussa 5.3 tarkastelun kohteena on asiakaslähtöisen palvelun käsitys.

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miksi digitalisaatiohankkeita ylipäätään tehdään, ja mitä asiakaslähtöisyys oikeastaan on. Analyysin perusteella voidaan todeta, että palveluiden digitalisointi voi johtua erilaisista organisaation sisäisistä tai ulkopuolisista tarpeista tai digitalisaatiolla tavoitellaan hyötyä. Lisäksi lähtökohdat yhteiskunnassamme ovat otolliset digitaalisten palveluiden kehitykselle.

Keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys ulottuu niin kehittämismenetelmien valintaan kuin organisaatiokulttuuriin. Toisena keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että julkista palvelua voidaan pitää asiakaslähtöisenä, kun palvelu on asiakkaan tarpeeseen tehty ja kokemus palvelun käyttämisestä on sujuva.

5.1 Palveluiden digitalisaatio

Haastattelun ensimmäisen teeman tarkoituksena oli virittellä keskustelua tutkittavaan ilmiöön. Tarkoituksena oli selvittää digitalisointihankkeiden vireille panevia voimia ja tarkastella kehittämisen lähtökohtia.

Vastausten perusteella useat organisaation ulkopuoliset kehityssuuntaukset myötävaikuttavat valintaan kehittää juuri digitaalisia palveluita perinteisen käyntiasioinnin tai puhelinpalvelun sijaan. Vastauksissa toistuivat yhteiskunnan normien

muutoksiin ja ihmisten odotuksiin vastaaminen. Käyntiasiointia pidettiin vastaajien kesken paikoin jopa vanhentuneena tapana tarjota palvelua.

Suurimmalla osalla ihmisistä alkaa olla jo vähän semmoinen odotus, että kun sä asioit niinku viranomaisen kanssa niin sä asioit sähköisesti eikä sillä tavalla että se nyt menet jonottamaan jonnekin virastoon.

Mun mielestä jos nyt miettii että me ollaan koko ajan noi kännykät käsissä ja katsotaan yle areenaa metrossa ja vastaavaa, niin kyllähän se näin on, että yhteiskunta on jo varsin mobiili.

Odotuksien ja normien muuttumisen lisäksi vastauksissa toistui yhteiskuntamme valmius käyttää digitaalisia palveluita. Haastateltavat kokivat, että suurella osalla organisaatio- ja henkilöasiakkaista on valmiudet käyttää digitaalisia palveluita ja olemassa oleva tietoliikenneinfrastruktuuri mahdollistaa palveluiden käyttämisen ja kehittämisen.

Vaikka yhteiskuntamme valmiutta digitaalisten palveluiden käyttämiseen kuvattiin hyväksi ja otolliseksi, lähes jokainen vastaajista kuvaili huoltaan digitaalisen kehityksen ulkopuolelle jäävien asemasta. Haastateltavat pitivät tärkeänä huolehtia ei-digitaalisten palveluiden riittävästä tarjoamisesta henkilöille, jotka eivät syystä tai toisesta voi sähköisiä kanavia hyödyntää.

Asiakkailla pitää olla sitten neuvontaa. Pitää olla hyvät ohjeet ja sen lisäksi niille, jotka tarvitsee niin on neuvontapalveluita käytettävissä sitten että. Mä oon itse vähän huolissaan henkilökohtaisesti, että miten me tarjotaan riittävän hyvät palvelut semmoiselle ihmiselle, jotka ei kykene asioimaan digitaalisesti.

Meillä on niin kun ikäihmisiä tosi paljon niin myös sitä pitäisi tarjota sellaista palvelua, että ne voi tulla asioimaan sinne tai ne voi soittaa meille ja saada sitä palvelua tai ainakin neuvottuna saada sen palvelun toimimaan.

Haastateltavat mainitsivat riittävien neuvontapalveluiden tarjoamista osana ratkaisua edellä kuvailtuun huoleen. Vastauksien perusteella voidaan todeta, että haastateltavat ovat jollakin tasolla hyväksyneet digitaalisten palveluiden kehittämisen olevan

nykyaikaa, mutta tunnistavat, ja ovat huolissaan digikyvyttömiä tai heikommassa asemassa olevien tilanteesta.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että ulkopuolelta tulevat lainsäädännön muutokset ovat yleinen syy palveluiden digitalisaation aloittamiselle. Lainsäädännön muuttuminen voi luoda paineita olemassa olevan palvelun ominaisuuksien muuttamiseen. Organisaatiolla itsellään ei tällaisissa tilanteissa juuri ole valinnan varaa kehittämättä jättämisen suhteen. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi tietoturvalainsäädännön muuttuminen yhtenä syynä järjestelmäkehitykselle.

Toisekseen digitaalisten palveluiden kehittämistä perusteltiin hyödyn saavuttamisella. Niin asiakkaiden kuin organisaatioiden ajateltiin hyötyvän palveluiden digitalisoinnista. Vastauksissa erottuivat ylivoimaisesti odotukset taloudellisista säästöistä. Säästöjen hakemista pidettiin normaalina digitalisaation tai automatisaation lopputulemana. Taloudellisen hyödyn koettiin muodostuvan palveluiden tehokkaammasta tuottamisesta. Muun muassa prosessien automatisaation tuottamat henkilötyövuosisäästöt toistuivat vastauksissa ja usein digitalisaatiohankkeiden tavoitteiksi asetetaankin henkilötyövuosisäästöjen saavuttaminen. Vastauksissa mainittiin kokemukset joidenkin palveluiden prosessien automatisaation tuottamista säästöistä. Toisaalta vastaajat kertoivat, että monesti unohtuu, että myös kehitettyjen järjestelmien ylläpitäminen on usein luultua kalliimpaa.

Mun mielestä tää meidän julkisen hallinnon ja yleensäkin niinku yhteiskunnan kestävyuden kannalta meidän pitää pystyä automatisoimaan. Me ei pystytä pitämään näin suurta joukkoa. Niin kun henkilöitä töissä valtiolla olisi valtion pitää niinku säästää, että sieltähän se pitkälti lähtee

Kun me ajatellaan aina näitä digipalveluita säästöjen kautta, että säästetään niin ja niin paljon, mutta ne on jatkuva investointi ja tää unohdetaan.

Toisaalta kustannussäästöjen näkökulmasta sisäisten käsittelyprosessien sujuvoittamisen tai suoraviivaistamisen ajateltiin johtavan nopeampaan käsittelyaikaan ja tehokkuuden paranemiseen, vaikka varsinaista automaatiota ei tavoiteltaisi.

Niin sanotusti sitä tehostumista siihen meidän siihen omaan toimintaan eli ei käytetä enää niin paljon sitä virkamiestyönä aikaa asioiden käsittelyyn.

Lisäksi vastaajat jakoivat näkemyksen, jonka mukaan asiakkaiden ohjaaminen digitaalisten palveluiden käyttäjäksi vähentää käyntiasioinnin määrää, mikä puolestaan tuo organisaatiolle säästöjä, kun kalliina pidettyä käyntiasiointia voidaan supistaa.

Tarjotaan palveluita tietoverkossa sen sijaan, että ne palvelut on fyysisiä ja edellyttää henkilötyövoimaa niin me saadaan sitä kautta säästöjä.

Haastateltavat mielsivät digitaalisten palveluiden hyödyttävän myös asiakkaita, koska palveluiden käyttäminen on pitkälti ajasta ja paikasta riippumatonta.

Mahdollistaa sen, että sä pystyt ajasta ja paikasta riippumattomasti toteuttamaan joitakin tehtäviä. Se se voi olla vaikka tietojen toimittamista viranomaiselle tai vastaamista viranomaisen lähettämiin kysymyksiin.

Tulosten perusteella haastateltavien mielestä organisaatiolle sujuva palvelu tarkoittaa myös asiakkaalle sujuvaa. Tehokkuuden tavoittelun ei ajateltu olevan ristiriidassa asiakkaalle sujuvan palvelun kanssa. Näkemyksen mukaan palveluiden digitalisaatio hyödyttää on molempia osapuolia, koska tehokkaat prosessit näyttäytyvät asiakkaalle nopeana palveluna.

Me saavutetaan sillä se, että että asiakas saa nopeammin vastauksen meiltä, koska meidän järjestelmät toimii tehokkaammin.

Minimi effort niinkun maksiminopeudella, että silloin usein se organisaation hyöty on myös sen asiakkaan hyöty, että en mä siinä koe niinkun sinällään ristiriitaa.

Asiakkaiden ja organisaation edun ohella haastateltavat ajattelivat, että toimivat prosessit ja järjestelmät organisaation sisällä parantavat työntekijöiden kokemusta tekemällä työnteosta sujuvampaa. Vastaajat kokivat tärkeäksi, henkilöstön aika kuluisi aidosti tärkeinä pidettyihin neuvonta- ja ratkaisutehtäviin, eikä huonosti toimivien

järjestelmät turhaan hidastuta työn tekemistä. Osa vastaajista tosin kertoi, etteivät kaikki organisaation työntekijät itse jaa näkemystä, ja osa hyödyistä näkyy pidemmällä aikavälillä.

Yksi motiivi näille meidän sähköisten palveluiden kehittämiselle on ollut se, että me voitaisiin vähentää meidän henkilöstön kuormitusta. Eli, että asiakaspalvelu pystyisi keskittymään enemmän siihen suoraan asiakkaiden palvelemiseen.

Me on pyritty rakentamaan se niinku virkailijan näkökulmasta se asiankäsittelyjärjestelmä sellaiseksi, että se tukee sitä virkailijan työtä.

Vaikka sähköisten palveluiden kehittämistä on tehty, haastateltavat kuvailivat, kuinka digitaalisten palveluiden kehittämistä jossakin määrin opetellaan julkishallinnossa edelleen. Eräs haastateltavista pohti, ettei kaikki digitalisaatiohankkeet ole välttämättä lopulta saavuttanut alunperin niille asetettuja tavoitteita.

Julkishallinnolla vielä paljon opittavaa, miten tällaisia niinku kehitys- ja uudistushankkeita tehdään, että välillä tuntuu sitten, että vaikka oltaisiinkin jotain asiaa niinku tuunattu jo muutama vuosi ja sitten se niinku muka on valmis, niin saadaanko sitten siinä tuotantokäytössä kuitenkaan niitä hyötyjä sitten ehkä niinku ulosmitattua ihan siinä määrin, mitä oltiin alunperin ajateltu.

Toinen vastaajista taas koki, että uusien teknologioiden käyttöönotosta innostutaan, ennen kuin niiden käyttöönoton valmiuksia tai seurauksia on pohdittu riittävästi. Haastateltavan mielestä kaikki esitetyt ideat tai visiot eivät ole nykyhetkessä realistisia toteuttaa. Vastauksissa yhdistyvät hieman eri kanteilta näkemys, jonka mukaan julkiset organisaatiot etsivät vielä paikkaansa digitaalisessa yhteiskunnassa.

Ei saisi niinku lähteä myöskään sellaiseen liikaan hypetykseen mukaan, kun ei ne nyt ole niinku semmoista arkirealismia. Että jotenkin kuitenkin pitää se meidänkin virastotason niinku tekemisen realismin siinä kädessä, että tota vaikka digitalisaatiota edistetään niin niin sitten just, että ei voida nyt niinku tekoälylle antaa kaikkia näitä meidän hommia niinku tosta noin vaan.

Haastateltavat kokivat, että palveluiden digitalisaation myötä muutosjohtamisen rooli organisaatiossa on kasvanut. Toisaalta vastaajat kokivat, että organisaatiossa on

hyväksytyt, että palveluiden digitalisaatio on pakollista niukkojen resurssien vuoksi. Vastauksissa toistuivat näkemykset siitä, kuinka oikeastaan digitaalisen palvelun luominen on helpompaa kuin uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon. Haasteltavien mukaan muutos vie aikaa ja voi aiheuttaa kipeitä tunteita ja haastavia tilanteita organisaation työntekijöille muun muassa oman työn muutoksien takia.

Toi softan tekeminen on helppoa versus se muutosprosessi.

Se niinkun mun tehtävä on ehkä, näkisin niinku huolehtia siitä muutoksesta, siitä että me kasvetaan tavallaan tän yhteiskunnan mukana. Ja sitten ne ryhmäpäälliköt pääsee huolehtimaan siitä, että ne palvelut pyörii ja siellä on hyvä tehdä työtä siellä välillä vaikeidenkin asioiden parissa.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutosjohtaminen on osa erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien tiimien lähiesihenkilöiden ja heidän esihenkilöiden työtä. Haastateltavat pitivät palveluden digitalisaation vaikuttavan erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien työhön, minkä vuoksi heidän esihenkilöidensä työssä muutosjohtaminen näkyy kaikkein eniten. Yimmän johdon nähtiin keskittyvän organisaation talouden ja budjetoinnin tasapainottamiseen.

Mun mielestä ylimmällä johdolla niin heillähän se intressi on enemmän just niissä niissä niinku säästöissä, ja siinä että miten allokoidaan rahaa eri asioiden tekemiseen. Kyllä sen haastanut heitäkin mutta että se on niin paljon ylempällä tasolla. Mä luulen, että se suurin työn lisääntyminen on tapahtunut just näissä niinku alemman tason johtotehtävissä.

Johdolla on ollut erityisesti tavallaan niinku yksikötason johdolla ja sitten ryhmäpäällikköillä on ollut iso rooli siinä, että he niinku tukee niitä käyttäjiä ja muita siinä, että se uusi prosessi saadaan käyttöön ja pystytään hallitsemaan. Tässä koko ajan joudutaan sitä niinku muutosjohtamisesta tehdä.

5.2 Asiakslähtöinen kehittäminen

Aineiston analyysissä asiakaslähtöisyys näyttäytyy kahdesta eri näkökulmasta. Asiakaslähtöisyydellä on jonkinlainen kulttuurillinen ulottuvuus, ja toisaalta se on myös palveluiden kehittämisen tapa.

Haastateltavat kuvailivat asiakaslähtöisyyden olevan jonkinlainen ajattelutapa tai pidemmälle vietyä kulttuuri. Vastaajat yhdistivät asiakaslähtöisyyden käsitteeseen mielikuvan siitä, että organisaation työntekijät tiedostavat ja pitävät mielessään kenelle kehittämistyötä tehdään.

Kun virkamies aloittaa työpäivänsä, niin se kysyy itseltään, että kenelle mä teen tätä työtä. No mehän tehdään työtä yhteiskunnalle. Niin niin että sä muistat, että joka aamu, kun sä aloitat työpäiväsi että miksi sä teet tätä työtä? Miksi mun työ on tärkeätä? No ne on ne yhteiskunnan jäsenet, joita me palvellaan. Heillehän me tätä työtä tehdä.

Koko ajan niin kun fokuksessa on se asiakas se käyttäjä, että me tehdään sitä projektia hanketta niin ne käyttäjille. Ja kun he on tyytyväisiä niin sitten mekin ollaan tyytyväisiä.

Asiakaslähtöisyyden ajateltiin näkyvän arkisessa puheessa ja ihmisten asenteissa. Tällä tarkoitettiin, miten ja millaisella sävyllä asiakkaista puhutaan. Pidetäänkö heitä taakkana, hankalina vai onko kulttuuri avoin ja vastaanottavainen asiakkaiden asiointille ja ongelmille. Yksi vastaajista kiteytti, ettei jokaisen tarvitse olla asiakaslähtöisen kehittämisen syväosaaja, ja silti voi toimia asiakaslähtöisesti.

Monen haastateltavan mielestä asiakaslähtöisyys totetuu, kun asiakasnäkökulmaa vaalitaan läpi kehittämisen. He kuvailivat, kuinka parhaimmillaan valintoja mietitään juuri asiakkaan edun kautta ja asiakas on koko kehittämistoiminnan keskiössä. Organisaatiolähtöinen kehittäminen puolestaan nähtiin vastakohtaisena tapana toimia. Sitä kuvailtiin kehittämisenä, jossa valinnat tehdään organisaation etu silmällä pitäen.

Ei niinku ajatella, että no miten tää nyt meitä niin kuin organisaationa hyödyttää. Toki sekin kannattaa pitää siellä taustalla mielessä, mutta mutta niinku että ensin ensin se yritetään tehdä niinku mahdollisimman helpoksi ja sujuvaksi ymmärrettäväksi sille asiakkaalle käyttöä.

Jotta asiakkaiden näkökulma tunnettaisiin, haastateltavat pitivät käyttäjiltä saaduntiedon ja palautteen keräämistä ja hyödyntämistä keskeisenä osana asiakaslähtöistä kehittämistä. Haastateltavat kuvailivat, kuinka tiedon kerääminen on palvelun kehittämisen pohja. Lisäksi jo olemassa olevien palveluiden kehittämistä palautteen perusteella pidettiin asiakaslähtöisenä toimintana. Toisaalta monet vastaajista pitivät todenmukaisen analyysin tekemistä haastavana. Haasteita koettiin olevan heterogeenisen vastaajajoukon löytämisessä ja oleellisen informaation tunnistamisessa. Vastaajien pelkona oli, että analyysi on painottaa yhtä näkökulmaa tai käyttäjäjoukkoa liiaksi tai ettei organisaatiossa ole kykyä käsitellä kerättyä tietoa.

Pyritään keräämään niinku ennalta tietoa siitä, että mitkä näiden eri ryhmien mahdolliset erilliset tarpeet on sen palvelun suhteen ja sitten lähdetään siitä kehittämään.

Kerätään sitä asiakaspalautetta ja jos sieltä tulee miten tämä nyt toimii huonosti tai en ymmärrä tätä jotain näin niin sitten reagoidaan siihen jollain tavalla.

Ilman sitä semmoista loogistapäätelykykyä ja analysoinnintaitoa ja sitä mielipiteen järkevää muodostuksen taitoa, niin oikeastaan mikään tätähän ei niinku riitä. Tavarat voi olla. Voi olla kuinka paljon dataa vaan, mutta jos sä et oo tottunut siihen, että saa siitä jotenkin leivottua jonkun järkevän tuntuksen kuvan.

Haastatteluissa kävi myös selväksi, ettei asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoita kaikkien asiakkaiden toiveiden täyttämistä. Haastateltavat pohtivat, kuinka paljon resursseja verorahoin kustannettujen palveluiden muotoiluun on järkevää tai hyväksyttävää käyttää, vaikka resursseja kehittämisen olisi nykyhetkeä enemmän. Haastateltavat pitivät kyseisen palvelun käyttäjämääriä jonkinlaisena mittarina sille, kuinka paljon käytettävyyteen tai ratkaisuihin kannattaisi panostaa.

Pitää arvioida, että onko sitä järkevää niinku toteuttaa, vaikka se parantaisi sitä niinku asiakkaan niin kun kokemaa hyötyä ja sen järjestelmän käyttökelpoisuutta. Kaikkia asiakkaan toiveita ei voida toteuttaa, ne pitää arvioida, onko ne järkevät toteuttaa.

Lisäksi tämän hetken talouden realiteettien koettiin vähentävän kykyä ylipäättään ottaa asiakkaiden toiveet huomioon. Useissa vastauksissa toistui näkemys, että ainakin osa nykyisellään kehitetyistä ratkaisuista ylittää palvelulle asetetut kriteerit rimaa hipoen, ja kehittämistyötä tehdään ikään kuin säästöliekillä.

Meillä ei ole tänä vuonna ainakaan niin kun lähellekään samoja mahdollisuuksia kehittää meidän sähköisiä palveluita kuin oli tuossa menneinä vuosina, koska rahaa on niin merkittävästi vähemmän. Vaikka talon sisällä olisi tarve juurikin toteuttaa vaikkapa niitä asiakaslähtöisiä tarpeita.

Resurssit on todella rajalliset ja usein on niinku johonkin lakimuutokseen liittyvä tai just joku määräaika ja sitten pitää vaan saada tehtyä niin sitten se voi olla, että sitten sillä niinku just ja just toimivalla toteutuksella joudutaan menemään sitten vaan eteenpäin.

Asiakaslähtöisen kehittämisen kerrottiin konkreettisesti näkyvän palvelumuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun hyödyntämisessä. Useat haastateltavat kertoivat, että palvelumuotoilun käyttäminen ei ole aina ollut tavanomainen tapa toimia ja sen käyttämisestä ollaan organisaation sisällä montaa eri mieltä. Sisäisten käyttäjäryhmien ottamista mukaan kehitystyöhön pidettiin yleisesti ottaen hyödyllisenä lopputuloksen toimivuuden varmistamiseksi.

Otetaan jo heti alkuvaiheessa asiakas siihen kehittämiseen mukaan. Ja sitten, että he on koko ajan mukana siinä kehittämisen eri vaiheissa niin mä näen että se on sitä asiakaslähtöistä kehittämistä.

Haastateltavat kokivat, ettei asiakaslähtöisen kehittämisen pitäisi olla pienen joukon edistämä asia, vaan ennemminkin luonteva osa organisaation tavanomaisia toimintatapoja ja kulttuuria. He kokivat, että johdon tuki mahdollistaa asiakaslähtöisen kulttuurin muodostumisen organisaatiossa. Johtajien tulisi ymmärtää, ja omalla toiminnallaan edistää asiakaslähtöisen kulttuurin muotoutumista ja luoda edellytyksiä kehittämiselle. Haastateltavat kokivat, että on helppoa olla asiakaslähtöinen paperilla, mutta käytännön toteuttaminen vaatii johtajilta huomiota, eikä se tapahdu itsestään.

Tietenkin sehän olisi organisaation kannalta todella arvokasta, että viraston ylimmässä johdossa olisi tietämystä siitä, että mitä on asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen. Että se ei saa olla vaan joku korulause, vaan sen pitää olla konkretiaa.

Kyllä sitä rohkeutta niinku vaaditaan sieltä niin kun johdon suunnasta olla rohkea antaa kokeilla jotain uutta.

Ylipäätään digitaalisten palveluiden kehittämisen koettiin vaativan luottamusta omiin kykyihin ja prosessiin sekä kykyä katsoa pidemmälle horisonttiin. Haastateltavat toivoivat, että organisaatiosta löytyisi itsevarmuutta ja luottamusta tehdä vaikuttavaa palveluiden kehittämistä.

Toivoisin että suhtaudutaan luottavaisesti ja avoimesti siihen, että jos päästään kehittämään näin, että tehdään niinku uuden ajan järjestelmään ja uudistetaan niinku tää tähän päivään.

Uskaltaisi luottaa siihen, että tästä tulee hyvä. Se voi olla että se sattuu vähän alussa. Se on ihan niin kun mahdollista.

Osa haastateltavista kritisoi, ettei asiakaslähtöisyyttä ole nykyisellään sidottu riittävällä tavalla organisaation strategiaan, josta se heijastuisi hankkeiden toteuttamiseen. Tämä näkyi muun muassa yhteneväisten toimintatapojen puuttumisessa palautteiden hyödyntämisen priorisoinnissa.

Asiakaslähtöisyyden pitäisi olla niinku aidosti viraston tavoitteissa.

Meiltä puuttuu semmoinen yhdenmukainen viraston linjaus siitä, että miten pitäisi tehdä priorisointia tiekartalla. Meillä on palveluomistajia, jotka tekee hommansa niinku minä toivon heidän tekevän, eli siellä on priorisoitu korkealle käyttäjätarpeita. Mutta sitten siellä on myös palveluomistajia, joilla se loppukäyttäjien tarpeiden priorisointi ei ole siellä kärjessä.

Asiakaslähtöisyyteen, niin siihen pitäisi olla niinku johdon tuki.

Lisäksi lähes jokainen haastateltava toi jollakin tapaa esille toivovansa rohkeutta oman organisaationsa palveluiden kehittämiseen ja niihin liittyvään päätöksentekoon. Vastauksissa luonnehdittiin, kuinka joitain valintoja on tehty konservatiivisesti tai

varovaisesti. Johtajia kuitenkin kuvailtiin kehitysmuonteisina, mitä pidettiin positiivisena asiana. Kriitikki kohdistui lähinnä siis valintojen varovaisuuteen.

Jos ei koskaan uskalla tai kaikkeen sanoo ei niin silloin ei myöskään tapahdu mitään positiivista. Ja me pelätään hirveän usein sitä niin kun että joku sanoo meille ei tai tästä ei tule mitään tai jotain muuta tän tyyppistä. Mutta mitä jos se onnistuisikin? Ja se on, se niinku tavallaan, että joku sanoo ei, niin se ei ole niinku mitenkään paha asia. Mutta se, että sä niin kun uskallat katsoa sen ja vaikka sitä ei välttämättä tule sitä mitä sä haluaisit. Tai se ei vie siihen sinne saakka minne sä ajattelit. Niin se todennäköisyys, että sä oot uskaltanut, niin se tuo uusia mahdollisuuksia. Ja sen takia mä haluaisin meidän porukka uskaltaisi katsoa ja ja mun puolesta voitaisiin kieltää sana ei myös.

Ei oltaisi vain niinku paperilla rohkeita. No ehkä semmoinen että ne visiossa olevat asiat ... niin kyllä se olisi tosi tärkeä miettiä, että ne näkyisi aidosti siellä niinku tekemisessä.

Vastauksista välittyi kuva, jossa kyseisellä organisaatiolla on kasvukipuja asiakaslähtöisen kehittämisen juurruttamisessa osaksi omaa toimintaansa. Jotkut haastateltavat luonnehtivatkin tilannetta kuvailemalla, että kehitystä on tapahtunut, mutta vielä ei olla siellä, missä ainakin osa kehittäjistä haluaisi olla. Osa haastateltavista koki, että asiakaslähtöisten menetelmien käyttämistä on joskus joutunut perustelemaan. Kokemukset kuitenkin vaihtelivat vastaajien välillä ja niukkojen taloudellisten resurssien vaikutusta kehittämiseen ei kukaan kiistänyt.

Eräs haastateltavista pohti, kuinka asiakaslähtöisen kehittämisen muuttavan organisaation arvopohjaa. Kun palveluiden käyttäjien ääni tuodaan kehittämisen keskiöön, pidetään heidän mielipiteitä näkemyksiä merkityksellisinä ja arvokkaina. Toisaalta asiakaslähtöinen kehittäminen myös tukee edellä kuvailtua käsitystä.

Se niinkun muuttaa sitä kulttuuria niin että ikään kuin kaikkien ääni on arvokas ja on tärkeitä kuunnella kaikkia, eikä niin että että kuunnellaan vain niitä johtajia, jotka tulkitsee sitä oman ryhmänsä asiaa eteenpäin. Niin niin tavallaan näen, että täntyyppinen niinku kulttuuri on siinä muuttunut ja tavallaanhan myös tämmöinen asiakaslähtöinen kehittäminenhan myös tukee täntyyppistä kulttuuria.

Haastateltavat kuvailivat asiakaslähtöisyyttä kehittämistyössä ensisijaisesti ajattelutapana, jossa asiakkaan toiveet ja tarpeet laitetaan etusijalle. Asiakaslähtöisten menetelmien puolestaan nähtiin monesti olevan tiedonkeruuta ja analysointia, palvelumuotoilua ja käyttöliittymäsuunnittelua. Jotta edellä mainitun kaltaista kehittämistä tehtäisiin, vastaajat nostivat esille organisaatiokulttuurin ja merkityksen. Asiakaslähtöinen kehittäminen vaatii sille suotuisan kulttuurin ja toimintaympäristön toteutuakseen.

5.3 Asiakaslähtöinen palvelu

Aineiston analyysin perusteella palvelu ei voi olla asiakaslähtöinen, jos palvelua ei ole tehty asiakkaiden tarpeiden perusteella. Vastauksissa toistuivat käsitykset, joiden mukaan asiakaslähtöinen palvelu ratkaisee jonkin asiakkaalla olevan ongelman.

Mitä ominaisuuksia siinä palvelussa tuleekaan sitten olemaan, niin ne on aitoja ne ominaisuudet suhteessa sitten asiakkaiden tarpeisiin. Eli ne on toteutettu suoraan niiden asiakkaiden ja käyttäjien tarpeiden pohjalta.

(Palvelu on) tarpeeseen tehty, että sitä ei ole niinku mietitty jossain että olisipa kiva tämmöinen härpäke vaan niinku että se se oikeasti on se tarve olemassa.

Haastateltavat kokivat, että kehittämistyö ilman asiakkaiden tarpeiden selvittämistä ei johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Vastauksissa välittyi näkemys, jonka mukaan parhaimmillaankin kehittäjien arvaus asiakkaiden todellisesta tarpeesta osuisi vain osittain oikeaan ja valitut ratkaisut eivät todennäköisesti palvelisi loppukäyttäjää.

Vaikka meillä on niinku teknisesti tosi taitavia kehittäjiä, niin eihän niinku pelkällä kehittäjän tekemisellä varmasti niinku voi tulla semmoista palvelua mikä todellakin palvelisi sitten kattavasti loppukäyttäjää.

Pahin tilannehan on se että ollaan jossain kammiossa kehitetty ja sitten sitten se on jo niinku valmis ja sittenjust tyyliin tuotantoonmenon jälkeen tulee ilmi että eihän tää nyt ole yhtään sellaista mitä ne haluaa käyttää tai tarvitaan ylipäättään.

Mun mielestä että jos kehitetään jotai palvelua tai asiaa ja ei kysytä ollenkaan niiltä jotka sitä käyttää niin ei se ei se voi koskaan täysin onnistua. Silloin oletetaan asioita liikaa.

Vastausten perusteella haastateltavat pitivät asiakaslähtöisenä palveluna asiakkaan näkökulmasta sujuvaa palvelua. Kun haastateltavia pyydettiin kuvailemaan asiakaslähtöistä palvelua, vastauksissa toistui sujuvuuden kokemuksen kuvailu vastauksesta toiseen. Monet haastateltavista myös mainitsivat sujuvuuden sanana vastauksissaan. Haastateltavien mukaan sujuvuuden pitäisi näkyä läpi koko palvelun käyttämisen ensimmäisestä tiedonhausta tai kontaktista lähtien. Pahimpana skenaariona pidettiin tilannetta, jossa asiakas ei edes löydä haluamaansa palvelua tai tiedä, minkä viranomaisen puoleen kääntyä.

Useinhan niinku viranomaisten palvelut voi olla hyvin pirstaleisia, että niinku kansalaisen näkökulmasta voi olla välillä niinku vaikea aina tietää, että missä pitää aidosti asioida.

Sujuvuuden kokemuksen kuvailtiin osittain muodostuvan selkeästä ja ymmärrettävästä ohjeistuksesta. Asiakaslähtöisen palvelun kuvailtiin ohjaavan asiakasta palvelun käyttämisessä ilman, että asiakkaalle jää epäselväksi mitä hän on tekemässä tai mitä seuraavaksi tapahtuu. Osa haastateltavista mainitsi viranomaispalveluiden haasteena olevan lakiin perustuva toiminta, minkä vuoksi ohjeistukset saattavat olla vaikeasti ymmärrettäviä asiakkaan näkökulmasta.

Palvelu itse ohjaa ja niinku siinä osataan toimia ilman, että luetaan jotain manuaaleja tai hypitään paikasta ikkunasta toiseen.

Palvelu ohjaa koko ajan niinku sen prosessin läpi siitä. Eli sulla ei jää sellaista tilannetta siitä, että mitä mä nyt teen tässä kohdassa, vaan vaan se on niinku sellainen sujuva flow läpi sinne loppuun.

Palvelun teksti, tai se siis se palvelun ohjeistus on rakennettu selkokielisesti eli se ei ole mitään virkamiesjargonia. Sitä meillä esiintyy tosi paljon ja varsinkin kun näissä palveluissa on niitä lakiriippuvuuksia.

Ohjeistuksien lisäksi haastateltavat mainitsivat käyttöliittymän, elementtien asettelun sekä palvelun yleisen graafisen ilmeen vaikuttavan siihen, onko palvelu selkeä ja helppokäyttöinen asiakkaan näkökulmasta. Ylipäätään haastateltavat pitivät nettisivujen ulkoasua ja rakennetta kriittisinä palveluiden ja ohjeistuksien löytämisen kannalta. Lisäksi helppokäyttöisyyttä edistävänä ominaisuutena pidettiin koko palveluvalikoiman yhdenmukaista rakennetta ja ulkoasua.

Ne (nettisivut) pitäisi olla kuluttajan näkökulmasta tehty jotenkin selkeäksi.

Palveluita pitäisi rakentaa niin sanotusti yhdenmukaisuuden ajatuksella, eli että jokainen palvelu, vaikka niissä on erilainen niinku, että mitä tehdään siis mitä sillä saadaan aikaan. Niin niissä olisi kuitenkin jotenkin se ulkoasu pyrki noudattamaan tiettyjä yhteistä linjaa. Silloin niiden käyttäminen on kansalaisesta helpompaa, koska niinku se yksi palvelun oppija opittuaan se tietää miten se toinen palvelu toimii.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että asiakas tietää, miten asian käsittely etenee. Vastauksissa kuvailtiin yksityiskohtaisia palvelun ominaisuuksia, kuten vahvistusviestin saamista lähetä-painikkeen painamisen jälkeen, realistisen käsittelyaika-arvion antaminen sekä vahvistusviestit, kun asia on otettu käsittelyyn ja/tai ratkaistu. Pahimpana skenaariona haastateltavat pitivät, että asiakas tuntee olonsa epävarmaksi ja -tietoiseksi viranomaisen kanssa asioidessa.

(asiakas saa) Jonkunlaisen feedbackin siitä, että asia on laitettu vireille. Mahdollisesti myös myöhemmin saa indikaation siitä, että asia on otettu käsittelyyn, niin ne on tärkeitä niinku kulmia tässä.

Varmuus siitä, että se asia on lähtenyt eteenpäin ja se, että tulee vahvistukset, että se on otettu käsittelyyn. Ja että mä tietäisin, että mistä mä voin saada siitä asiantilasta tarvittaessa tietoa tai seurata sitä. Mulle se niinku on asiakaslähtöisyyttä.

Osa haastateltavista pohti vastauksissaan viranomaispalvelun roolia yhteiskunnassa. He luonnehtivat viranomaispalvelun asiakaslähtöisyyden poikkeavan kaupallisten

palveluiden asiakaslähtöisyydestä, koska asiakkaiden odotukset ovat näille erilaisia ja tehtävät eroavat perustavanlaatuisesti toisistaan.

Me ei niinku olla mikään elämyskeskus, jossa halutaan niinkun tavallaan asiakkaan vahingossa viipyvä mahdollisimman kauan.

Haastateltavien mielestä yksityisellä sektorilla odotukset palveluita kohtaan saattavat lähtökohtaisesti olla korkeampia, eikä julkisen palvelun edes odoteta olevan samantasoinen. Toisaalta kaupalliset palvelut pyrkivät houkuttelemaan asiakkaita palvelun käyttäjiksi ja kuluttamaan mahdollisimman paljon. Julkinen palvelu puolestaan ratkaisee jonkin asiakkaan elämään ilmestyneen ongelman tai tarpeen, eikä palveluntarjoajaa voi itse valita. Palvelut ovat olemassa, koska laissa määrätään palvelun olemassa olosta.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus selvittää, miksi digitaalisia palveluita kehitetään ja mitä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastausta teorian ja empirian yhdistämisen avulla. Ensin tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin julkisten palveluiden digitalisaatiota valtionhallinnon näkökulmasta. Tämän jälkeen toisessa teorialuvussa käsiteltiin organisaation ja kehittämisen asiakaslähtöisyyttä. Tutkielman empiirisessä osuudessa aineisto hankittiin haastatteleamalla viranomaisasemassa olevan organisaation kehittäjiä ja kehittämistä johtavia asiantuntijoita ja johtajia. Aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysinä, jossa haastateltavien vastaukset pelkistettiin, luokiteltiin ja vastausten yhtäläisyyksiä ja eroja analysoitiin.

Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti osittain siksi, että aihepiirin rajaaminen ei onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla ennen aineiston keräämistä. Aineiston analysoiminen oli kokemattomalle tutkijalle työlästä ja näkökulman rajaamisen suhteen oli analyysin edetessä epävarmuutta. Tutkielman analyysiä tulisikin tarkastella kriittisesti etenkin aineiston analyysin tekemiseen kohdistuneen epävarmuuden vuoksi. Tutkielmaan valittu aineistonkeruumenetelmä vastasi ennalta asetettuja odotuksia ja haastatteluiden aikana kerätty aineisto oli rikasta ja monipuolista. Lisäksi haastattelutilanteet olivat vuorovaikutustilanteita, joissa asioihin vastauksia pystyttiin tarkentamaan ja tarvittaessa palaamaan taaksepäin.

6.1 Keskeiset havainnot

Tutkimustulosten perusteella julkisten palveluiden digitalisointiin vaikuttavat niiden toimintaympäristön muutokset ja ulkopuolelta tulevat muutospainheet. Useimmiten organisaation ulkopuolella tapahtuu jotakin, jonka seurauksena nähdään tarve olemassa olevan palvelun parantamiselle tai täysin uudenlaisen ratkaisun

kehittämiselle. Aina palveluiden kehittäminen ei ole valintakysymys. Alkusysäyksiä muutokselle voivat olla esimerkiksi lainsäädännön muutokset, jotka heijastuvat palveluille asettuihin vaatimuksiin, tai julkisen talouden tasapainottamisesta johtuvat säästötavoitteet.

Palveluiden digitalisaatiolla tavoitellaan muun muassa palveluiden tuotantokustannusten lasku ja tehokasta toimintaa. Erityisesti palveluiden automatisointia pidettiin avaimena kustannussäästöjen syntymiseen, koska sen seurauksena palveluiden tuottamiseen käytetään vähemmän henkilötyövuosia. Tuloksissa kuitenkin nousi esiin kritiikkiä, jonka mukaan järjestelmien kehittäminen vaatii investointeja ja ylläpitoa varsinaisen kehitysvaiheen jälkeen, mikä monesti julkisen hallinnon kehittämisessä unohtuu.

Ajasta ja paikasta riippumattomien palveluiden voidaan katsoa hyödyttävän ainakin digikyvykkäitä kansalaisia suoden heille mahdollisimman nopean ja vaivattoman asioiden hoitamisen. Tulokset kuitenkin alleviivaavat huolta digikehityksen ulkopuolelle jäävien ihmisten asemasta. Toisaalta sähköinen viranomaisasiointi koskee myös yrityksiä ja muita organisaatioita, ja julkisen hallinnon yhtenä tehtävänä nähtiin muun yhteiskunnan digitalisaation tukeminen. Lisäksi palveluiden digitalisoinnilla nähtiin vahvistavan nykyaikaisuutta ja tehokkuutta korostavaa julkisuuskuvaa.

Yhtenä tutkielman keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että yhteiskuntamme lähtökohdat ovat otolliset digitaalisten palveluiden kehitykselle, mikä myötävaikuttaa valintaan kehittää juuri digitaalisia palveluita perinteisen käyntiasioinnin tai puhelinpalvelun sijaan. Vastaajat kokivat, että ihmisillä on osaamista ja halua käyttää sähköisiä kanavia, ja yhteiskunnassamme digitaalisten palveluiden käyttämistä pidetään normaalina, mitä se ei pari vuosikymmentä sitten vielä ollut. Myös Suomeen rakennettu tietoliikenneinfrastruktuuri mahdollistaa laajamittaisen digitaalisten palveluiden käyttämisen.

Keskeisenä tuloksena voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys ulottuu organisaatiossa työskentelevien ajattelutapoihin sekä laajemmin ajateltuna organisaatiokulttuuriin. Asiakaslähtöisyys on jollakin asteella olemassa organisaatiossa työskentelevien ajatusmaailmoissa ja asenteissa. Asiakaslähtöisyys näkyy työntekijöiden puheessa, toiminnassa sekä asiakkaisiin suhtautumisessa ja oman työn tekemisenä yhteiskunnan ja kansalaisten hyväksi.

Toisaalta asiakaslähtöisyyteen liittyy kulttuurillinen ulottuvuus koko organisaation tasolla. Tuloksista selviää, että asiakkaiden palautteen arvostaminen ja asiakasnäkökulman vaaliminen on parhaimmillaan jokaisen työskentelyn lähtökohta, ei erityistilanteessa. Asiakaslähtöisen kulttuurin edistämisen koettiin olevan jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilöä, eikä vain kehittäjiä, koskettava asia. Asiakaslähtöisen kulttuurin ja toimintatapojen edistämiseksi koettiin tarvittavan johdon tuki niin strategisella kuin

Asiakaslähtöistä kehittämistä pidettiin ensisijaisesti asiakasnäkökulman nostamisena kehittämisen keskiöön. Käytännössä sillä yleensä tarkoitettiin käyttäjätutkimuksien tekemistä ja käyttäjiltä kerätyn palautteen analysointia sekä palvelumuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun hyödyntämistä.

Keskeisenä tuloksena asiakaslähtöisyyden osalta voidaan todeta, että julkista palvelua voidaan pitää asiakaslähtöisenä, kun palvelu on asiakkaan tarpeeseen tehty ja palvelun käyttäminen on sujuvaa ja selkeää. Haastateltavat kokivat, ettei palvelu voi olla asiakaslähtöinen, jos sen kehittämisessä ei ole käytetty asiakkailta kerättyä tietoa. Ilman tietoa ja sen analyysia kehittäjät joutuisivat olettamaan liikaa, jolloin epäonnistumisen riski kasvaisi. Toisaalta tuloksista ilmenee, että analyysin tekeminen koettiin haastavaksi.

Tulosten perusteella julkisella asiakaslähtöisellä palvelulla tarkoitetaan hieman eri asiaa kuin kaupallisten palveluiden yhteydessä tai yleisemmin. Tärkeinä elementteinä

pidettiin palvelun sujuvuutta, jolla tarkoitetaan palvelun saumatonta toimimista alusta loppuun. Lisäksi asiakas tietää, mitä hän on itse tekemässä, ja kuinka asian käsittely etenee. Asiakaslähtöisen digitaalisen palvelun käyttöliittymä on helppokäyttöinen. Osa haastateltavista pohti viranomaispalvelun roolia yhteiskunnassamme. Kuinka paljon kehittämiseen on suotavaa käyttää resursseja, ja millainen viranomaispalvelu on ominaisuuksiltaan ja käyttäjäkokemukselta riittävä.

Haastateltavien mielestä asiakkaan kannalta sujuvat ja selkeät palvelut vähentävät muun muassa neuvontatarvetta, kun asiakkaat osaavat käyttää palvelua itsenäisesti. Tehokkuuden ajateltiin muodostuvan, kun jo kehittämisvaiheessa testataan ja mahdollisuuksien mukaan poistetaan uuden järjestelmän toimimattomat ominaisuudet tai ratkaisut. Toisaalta asiankäsittelyn näkökulmasta sujuvaksi tehty prosessi omalta osaltaan vähentää käsittelyyn kuluvaan työaikaan, vaikka koko prosessia ei automatisoitaisi.

Tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään digitaalisten palveluiden kehittämisen lähtökohtia valtionhallinnossa. Tuloksia voidaan hyödyntää julkisissa organisaatioissa, joissa opetellaan kehittämään palveluita asiakkaiden näkökulma edellä. Tutkielman voi olla hyödyksi myös järjestelmiä kehittäville yrityksille, jotka tekevät yhteistyötä julkisten organisaatioiden kanssa. Tutkimuksen tuloksissa ei luotu uutta teoriaa, mutta vanhaa teoriaa peilattiin uudentyypisessä asetelmassa. Tulokset edesauttavat asiakaslähtöisyyden käsitteen ymmärtämistä erityisesti julkisen sektorin kontekstissa, ja voi herättää kiinnostusta tutkia aihetta tarkemmin.

6.2 Pohdinta

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen empirialla ja teorialla on jonkin verran yhtäläisyyksiä, ja joitain selkeitä eroja. Teoriaosuudessa palveluiden digitalisaation syinä pidettiin hyötyjen tavoittelua ja yhteiskunnan normien muutosta.

Tutkimustulosten perusteella säästöjen ja tehokkuuden tavoittelu oli ylivoimaisesti eniten mainittu yksittäinen syy julkisten palveluiden digitalisaatiolle, mutta muitakin pakottavia syitä olivat esimerkiksi vanhentuneen teknologian päivittäminen tai lainsäädännönmuutokset. Sen sijaan hallinnonrajoja rikkovasta palveluiden kehittämisestä ei juurikaan haastatteluissa keskusteltu, vaikka teoriakirjallisuudessa yhteistyön lisääminen mainittiin.

Teoriakirjallisuudessakin säästöjen tavoittelua pidettiin yhtenä merkittävänä syynä palveluiden kehittämiselle, mutta painotus ei ollut yhtä voimakas. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että elämme ajassa, jossa mahdollisuudet digitaalisten palveluiden kehittämiselle ja käyttämiselle ovat olemassa, ja toisaalta julkisella sektorilla pyritään aivan erityisesti kustannustehokkaiden ja tehokkuutta lisäävien ratkaisuja löytämiseen.

Asiakslähtöisyyttä kuvailtiin teoriassa työntekijöiden ajattelutapana, jossa keskeisessä roolissa on asiakas tarpeineen ja toiveineen. Tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijät tunnistivat tämän ulottuvuuden asiakslähtöisyydestä, ja yhtäläisyydet teoriaan olivat selvästi nähtävillä. Toisaalta käsitys asiakslähtöistä kehittämistä erosi teoriakirjallisuudessa ja tuloksissa. Teoriaosuuden mukaan asiakslähtöinen kehittäminen on asiakkaiden osallistamista eri kehittämisen vaiheisiin, jolloin asiakas on yksi kehittäjistä. Tutkimuksen tuloksissa asiakslähtöisenä kehittämisenä pidettiin ensisijaisesti asiakasnäkökulman nostamisena kehittämisen keskiöön. Yhtenevää näkemystä asiakkaiden kehittäjäroolista ei tuloksista ilmennyt.

Tutkimustulosten perusteella asiakslähtöisellä kehittämisellä pyritään varmistamaan, että palvelut ovat asiakkaiden ja organisaation näkökulmasta selkeitä ja sujuvia. Sujuvuudella ajateltiin saavutettavan palvelutuotannon tehokkuutta. Teoriakirjallisuudessa palveluiden prosessien tehokkuus nousi esille palveluiden automatisoinnin yhteydessä, eikä lähdekirjallisuutta löytynyt varmistamaan palveluiden asiakslähtöisyyden ja tehokkuuden välistä yhteyttä. Johtopäätöksenä voidaan todeta,

että palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen ei tässä aineistossa ajateltu olevan ristiriidassa säästötavoitteiden kanssa.

Teoriakirjallisuudessa palvelun arvon nähtiin muodostuvan palvelun käyttämisestä muodostuvasta kokemuksesta, eikä pelkästään palvelun teknisistä ominaisuuksista. Tuloksissa tunnistettiin sinänsä palvelun kokemuksellisuus, mutta julkisen asiakaslähtöisen palvelun ajateltiin olevan käyttäjälleen ennen kaikkea selkeä ja sujuva. Palvelukokemuksen yksityiskohtien hiomisen tai palvelun käyttäjänä viihtymiselle ei annettu erityisesti arvoa, kunhan palvelu toimii, ja ohjaa asiakasta koko palveluprosessin läpi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaslähtöinen julkinen palvelu ei tarkoita täysin samaa asiaa kuin asiakaslähtöinen palvelu yleisesti ottaen tarkoittaa.

6.3 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Tutkielman tuloksissa selvisi, ettei julkisen palvelun asiakaslähtöisyys tarkoita täysin samaa kuin kaupallisten palveluiden yhteydessä. Julkisissa organisaatioissa asiakkaan kannalta selkeiden ja sujuvien palveluiden tuottaminen on asiakaslähtöisen kehittämisen päätavoite. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista keskittyä siihen, mitä edellä kuvatusta näkökulmasta seuraa organisaation kulttuurille.

Toinen tutkielman tuloksista noussut mielenkiintoinen näkökulma oli, että asiakaslähtöisen kehittämisen katsottiin tukevan palveluiden tehokasta tuottamista, vaikka teoriakirjallisuudessa vastaavaa yhteyttä ei löytynyt. Haastateltavat ymmärsivät, että asiakaslähtöinen kehittäminen on usein kallista, mutta lopputuloksen ajateltiin maksavan itsensä takaisin palvelun sujuvuutena. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista syventyä tutkimaan asiakaslähtöisen kehittämisen ja palveluiden tehokkuuden välistä suhdetta.

Lähteet

- Almeida, V., Filgueiras, F., Gaetani, F., & Almeida, V. (2019). Principles and Elements of Governance of Digital Public Services. *IEEE internet computing*, 23(6), 48–53. <https://doi.org/10.1109/MIC.2019.2936928>
- Blomkamp, E. (2018). The promise of co-design for public policy. *Australian journal of public administration*, 77(4), 729–743. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12310>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Buer, S., Fragapane, G. I., & Strandhagen, J. O. (2018). The Data-Driven Process Improvement Cycle: Using Digitalization for Continuous Improvement. *IFAC PapersOnLine*, 51(11), 1035–1040. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.471>
- Castell, C., Kiefer, J., Schubach, S., Schumann, J. H., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2023). Integrating digital platform dynamics into customer orientation research: A systematic review and research agenda. *Journal of business research*, 163, 113911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113911>
- Chen, C., Yu, C., Yang, S., & Chang, H. (2004). A customer oriented service enhancement system for the public sector. *Managing service quality*, 14(5), 414–425. <https://doi.org/10.1108/09604520410558010>
- Domi, S., Capelleras, J., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of vacation marketing*, 26(1), 130–146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service

- Employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35–50.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- Hodgkinson, I. R., Hannibal, C., Keating, B. W., Chester Buxton, R., & Bateman, N. (2017-10-19). Toward a public service management: Past, present, and future directions. *Journal of service management*, 28(5), 998-1023.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2017-0020>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. *Talentum*.
- Jovarauskiene, D., & Gaulé, E. (2022). Customer Value First: Improving the Customer Experience in Public Services. *Viešöji politika ir administravimas*, 21(1), 129–142.
<https://doi.org/10.5755/j01.pppa.21.1.29900>
- Karunasena, K., & Deng, H. (2011). A revised framework for evaluating the public value of E-government. *PACIS 2011 Proceedings*. 91. Noudettu 4.1.2025osoitteesta: <https://aisel.aisnet.org/pacis2011/91>
- Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta* 306/2019. Finlex. Noudettu 11.11.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190306>
- Lam, W. (2005). Barriers to e-government integration. *Journal of enterprise information management*, 18(5), 511–530. <https://doi.org/10.1108/17410390510623981>
- Lappi, T. M., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2019). Project governance and portfolio management in government digitalization. *Transforming government*, 13(2), 159–196. <https://doi.org/10.1108/TG-11-2018-0068>
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government information quarterly*, 36(3), 427–436.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Maula, H., & Maula, J. (2019). Design ja johtaminen. *Alma Talent Oy*.

- Meijer, A. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government information quarterly*, 32(2), 198-206.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101–385.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Palomäki, R., & Hyyryläinen, E. (2022). Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: Tarkastelussa Kela. *Hallinnon tutkimus*, 41(2).
<https://doi.org/10.37450/ht.107285>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63–77.
<https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of service research: JSR*, 9(2), 113–124.
<https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. *Talentum Media Oy*.
- Valtioneuvosto. (2023). Vahva ja välittävä Suomi – Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 2.6.2023. *Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58*.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Valtiovarainministeriö. (2022). *Digitalisaation edistämisen ohjelma*. Noudettu 1.12.2022 osoitteesta: <https://vm.fi/digiohjelma>
- Valtiovarainministeriö. (2020). *Julkisen hallinnon uudistamisen strategia*. Noudettu 12.3.2025 osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2019.09.022>

- Vero. (7.4.2022). *Verohallinnon strategia*. Noudettu 1.12.2022 osoitteesta: <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon-esittely/verohallinnon-strategia/>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The journal of strategic information systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.isis.2019.01.003>
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P., & Suokas, M. (2011). *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen*. Noudettu 3.10.2023 osoitteesta: <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., & Avellaneda, C. N. (2011). Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? *Public administration review*, 71(5), 707–717. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02410.x>
- Wandaogo, A. (2022). Does digitalization improve government effectiveness? Evidence from developing and developed countries. *Applied economics*, 54(33), 3840–3860. <https://doi.org/10.1080/00036846.2021.2016590>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Otsikko: Kutsu haastatteluun / pro Gradu -tutkielma

Hei,

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä. Pääaineenani on julkisjohtaminen ja teen opintoihini kuuluvaa pro Gradu -tutkielmaa palveluiden kehittämisestä julkisella sektorilla. Tutkielmassani yhdistyvät julkisten palveluiden digitalisaatio, johtaminen sekä asiakaslähtöinen kehittäminen. Tarkoituksena on kartoittaa kokemuksia toimivista johtamiskäytännöistä sekä asiakaslähtöisen kehittämisen merkityksestä virastossamme. Jos mielestäsi minun tulisi ehdottomasti haastatella henkilö, joka ei saanut viestiäni tällä jakelulla, vinkkaa minulle.

Lyhyesti:

Mitä: haastattelu pro Gradu -tutkielmaan

Missä: Teams

Milloin: sovittuna ajankohtana

Ilmoittaudu: Valitse sähköpostin äänestyspainikkeesta 'hyväksy'. Otan sinuun yhteyttä sopivan haastatteluajan sopimiseksi.

Tarkemmat tiedot alla:

Tavoitteenani on haastatella vähintään kymmentä DVV:n palveluiden kehittämisen tai kehittämistyön johtamisen parissa työskentelevää henkilöä. Haastatteluissa keskitytään (digitaalisiin) palveluihin. Voit osallistua haastatteluun, jos työsi kytkeytyy palveluiden kehittämiseen tai uudistamiseen, tai näiden johtamiseen.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu toteutetaan etukäteen määriteltyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemoja ovat digitaalisten palveluiden digitalisaatio, asiakaslähtöinen kehittäminen sekä palveluiden digitalisaation johtaminen. Haastattelutyypissä on tilaa myös vapaalle keskustelulle. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa ja toisaalta osa kysymyksistä voidaan myös jättää välistä haastattelun kulun mukaan. Vastauksia on mahdollista syventää haastattelun aikana.

Haastattelu on vapaaehtoinen ja luottamuksellinen. Haastattelussa ilmi tulleita asioita käsitellään tutkielmassa täysin anonymisoituna. Alkuperäistä vastaajaa ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Valmis tutkielma julkaistaan Vaasan Yliopiston Osuva verkkopalvelussa.

Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä erikseen sovittuina ajankohtina. Haastattelut nauhoitetaan ja tallennetaan tietokoneen muistiin. Nauhoitukset hävitetään, kun tutkimus on saatu valmiiksi ja julkaistu. Haastattelut kestävät arviolta 45-60min. Haastattelut on tarkoitus pitää maaliskuussa 2025.

Jos sinulle tulee mieleen jotain kysymyksiä tai jokin haastatteluun liittyvä asia on jäänyt epäselväksi niin minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse tai teamsin välityksellä.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin Sonja Kemppainen

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Ammatti
- Esihenkilörooli (kyllä/ei)

Teema 1 Palveluiden digitalisaatio

- Millaisia digitaalisia palveluita organisaatiossasi kehitetään/on kehitetty? Missä olet itse mukana?
- Miksi organisaatiossa kehitetään digitaalisia palveluita?
 - Mikä on palveluiden digitalisaation tavoite?
 - Missä vaiheessa tavoitteista on sovittu? Kenen toimesta?
 - Voivatko tavoitteet muuttua matkan varrella?
 - Millaisilla mittareilla onnistumista mitataan?
 - Kuinka usein onnistumista mitataan?
 - Puuttuuko jokin tavoite tai mittari, jonka toivoisit olevan käytössä?
- Millaista teknologiaa hyödynnetään palvelutuotannossa?
 - Tekoäly/automatisaatio/digitaaliset alustat/ohjelmistot
 - Onko käytössä täysin automatisoituja prosesseja?
- Miten palveluiden digitalisaatio on vaikuttanut työhösi? Entä organisaatioon ympärilläsi?
 - Kerro esimerkkejä
- Miten itse suhtaudut palveluiden digitalisaatioon, ja muuttuvaan työympäristöön?

Teema 2. Asiakaslähtöinen kehittäminen

- Millainen on mielestäsi asiakaslähtöinen palvelu?
 - Entä asiakaslähtöinen organisaatio?
- Millaisia asiakaslähtöisiä toimintatapoja organisaatiossa käytetään?

- Kuvaile toimintaa/käytäntöjä
- Onko jokin yllättänyt sinut asiakaslähtöisten toimintatapojen käyttämisessä? Miksi?
- Milloin asiakaslähtöiset toimintatavat toimivat? Mihin niillä mielestäsi pyritään?
 - Mitataanko onnistumista jotenkin? / Mistä tiedetään, onko onnistuttu?
 - Ovatko kehitettävälle palveluille asetetut tavoitteet ja mittarit mielestäsi tarkoituksenmukaisia?
- Millaisia hyötyjä asiakaslähtöisistä toimintatavoissa on digitaalisten palveluiden kehittämisessä?
 - Voisiko lopputuloksen saavuttaa muutenkin?
- Arvioi onnistumista
 - Miksi on onnistuttu kehittämään asiakaslähtöisiä (digitaalisia) palveluita? Miksi ei?
- Voisiko asiakasnäkökulmaa lisätä tai koetko sille olevan tarvetta? Mitä se käytännössä tarkoittaisi?
- Oletko kohdannut organisaatiolähtöistä lähestymistä tilanteissa, joissa olisit toivonut asiakaslähtöisempää toimintatapaa? Millaisia tilanteet ovat olleet?

Teema 3. Palveluiden digitalisaation johtaminen

- Millaista on ollut osallistua muuttuvan ja palveluitaan uudistavan organisaation johtamiseen (tai seurata muutoksen johtamista)?
 - Olisitko toivonut enemmän tukea? Millaista?
 - Mitkä ovat mielestäsi suurimpia haasteita?
 - Entä onnistumisia?
- Mitkä asiat ovat kokemustesi pohjalta keskeisiä palveluiden digitalisaation johtamisen onnistumisessa? Voit halutessasi käyttää esimerkkejä havainnollistamaan asiaa.
 - Onko johtamisesta mielestäsi korostuneet jotkin tietyt osa-alueet?
 - Onko jokin osa-alue jäänyt paitsioon, vaikka sitä olisi tarvittu? / Onko johonkin keskitytty liikaa?
- Millaiset asiat toimivat (muutos)viestinnässä?

- Mitä ei kannata tehdä?
 - Voit halutessasi havainnollistaa esimerkein
- Miten olet kokenut organisaatiokulttuurin muuttuneen palveluiden digitalisoinnin edetessä?
 - Toivoisitko organisaatiokulttuurin muuttuvan tulevaisuudessa jollakin tavalla?
 - Miten toivetta voisi edistää?
- Millaisia erityispiirteitä liittyy julkisen organisaation palveluiden digitalisointiin tai muutosjohtamiseen?
 - Onko jokin yllättänyt sinut?
- Millaisia muutoksia on odotettavissa tulevaisuudessa? Millaisen tulevaisuuden vision piirtäisit organisaatiolle?
 - Millaisia ohjeita antaisit johtajille tuleviin muutoksiin?
 - Entäpä koko henkilöstölle?
- Jäikö jokin mielestäsi tärkeä teema käsittelemättä? Haluatko tuoda vielä jotakin esille?