´+

ASIAKASYMMÄRRYKSEN KOKONAISVALTAINEN HUOMIOIMINEN KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Elina Katajisto

Tarkastajat: Dosentti Jouni Koivuniemi

Tutkijatohtori Sini-Kaisu Kinnunen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Elina Katajisto

Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen huomioiminen kehittämistyössä

Tuotantotalouden diplomityö

2025

101 sivua, 6 kuvaa, 6 taulukkoa ja 3 liitettä

Tarkastajat: Dosentti Jouni Koivuniemi ja tutkijatohtori Sini-Kaisu Kinnunen

Avainsanat: asiakasymmärrys, ketterä kehittäminen, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu

Useilla toimialoilla kehittämisen painopiste on siirtynyt tuotteista kohti asiakasarvoa luovia palveluja. Asiakasymmärrys on kyvykkyys, jolla voidaan varmistaa, että kehittäminen perustuu todellisiin tarpeisiin ja luo arvoa niin asiakkaalle kuin organisaatiolle. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten asiakasymmärrystä hyödynnetään kohdeorganisaation kehitysprosesseissa ja miten se voidaan systemaattisesti integroida osaksi ketteriä kehittämiskäytäntöjä. Tavoitteena oli kartoittaa nykytila ja määrittää sen pohjalta tavoitetila sekä ratkaisuehdotukset, jotka antavat suuntaa asiakasymmärryksen hyödyntämisen sisäiselle kehittämistyölle. Työ toteutettiin toimeksiantona välillisen julkishallinnon organisaation yksikölle, joka kehittää ja tuottaa tietopalveluita sisäisille ja ulkoisille asiakkaille.

Teoreettinen viitekehys yhdisti asiakasymmärryksen, ketterän kehittämisen ja muotoiluajattelun näkökulmat. Viitekehys osoitti, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen on jatkuva ja poikkiorganisatorinen prosessi, jossa tieto, tulkinta ja empatia yhdistyvät päätöksenteon tueksi. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tulokset osoittivat, että asiakasymmärryksen merkitys on organisaatiossa tunnistettu, mutta sen hyödyntäminen on hajanaista. Haasteita luovat epäselvät vastuut, dokumentoinnin ja tiedonkulun puutteet, teknispainotteinen kulttuuri ja epäselvä palveluidentiteetti. Asiakasymmärryksen vaikuttava hyödyntäminen edellyttää konkreettisia menetelmiä ja rakenteita sekä kulttuurisia ja johtamiseen liittyviä muutoksia. Tutkimuksessa laadittu ratkaisuehdotus tukee asiakasymmärryksen systemaattisempaa hyödyntämistä ja asiakaslähtöisen toimintatavan vahvistamista. Tutkimus osoitti, että asiakasymmärryksen hyödyntämisen vahvistaminen on keskeinen edellytys asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja arvonluonnin rakentamiselle organisaation kaikilla tasoilla.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Elina Katajisto

Comprehensive Integration of Customer Insight into Development Processes

Master's thesis

2025

101 pages, 6 figures, 6 tables and 3 appendices

Examiners: Docent Jouni Koivuniemi and Post-Doctoral Researcher Sini-Kaisu Kinnunen

Keywords: customer insight, agile development, design thinking, service design

Focus of development has shifted from products toward services that create customer value. Customer insight is a capability that ensures development is based on genuine needs and generates value for both the customer and the organization. The purpose of this study was to explore how customer insight is utilized in the development processes of the target organization and how it can be systematically integrated into agile development practices. The aim was to assess the current state and define a target state and propose solutions that guide the internal development of customer insight utilization. The study was conducted as a commissioned project for an indirect public administration unit responsible for developing and producing data services for both internal and external customers.

The theoretical framework combined perspectives from customer insight, agile development and design thinking. It demonstrated that the effective use of customer insight is a continuous and cross-organizational process. In this process, data, interpretation and empathy merge to support decision-making. The empirical data were collected through semi-structured thematic interviews and analyzed using qualitative content analysis. The results showed that while the importance of customer understanding is recognized, its application remains fragmented. The main challenges relate to unclear responsibilities, gaps in documentation and information flow, a technology-oriented culture and an ambiguous service identity. Effective utilization of customer insight requires concrete methods and structures, as well as cultural and managerial changes. The proposed solution developed in this study supports a more systematic use of customer understanding and strengthens a customer-oriented way of working. The findings highlight that enhancing the use of customer insight is essential for building a customer-centric organizational culture and value creation at all levels.

ALKUSANAT

Opinnot LUT-yliopistossa ovat tarjonneet mahdollisuuden syventyä itseäni kiinnostaviin aiheisiin, jotka yhdistävät ihmislähtöisyyden ja teknologian. Koko opintopolun ajan olen saanut laajentaa ajatteluani ja kehittää osaamistani sekä teorian että käytännön tasolla. Diplomityö on ollut näiden opintojen päätös ja samalla prosessi, joka on opettanut pitkäjänteisyyttä ja kriittistä ajattelua. Työskentely diplomityön parissa on tarjonnut ainutlaatuisen mahdollisuuden syventyä asiakasymmärryksen rooliin ja merkitykseen osana kehittämisprosesseja.

Haluan kiittää ohjaajaani dosentti Jouni Koivuniemeä asiantuntevasta ohjauksesta ja rakentavasta palautteesta diplomityön eri vaiheissa. Lämmin kiitos myös toimeksiantajaorganisaatiolle yhteistyöstä. Erityisesti haluan kiittää ohjaajaani organisaatiossa kaikesta tuesta ja ajasta, sekä haastateltavia avoimuudesta ja näkemyksistä. Haastateltavien näkemykset tekivät tästä tutkimuksesta merkityksellisen.

Kiitän myös läheisiäni kannustuksesta, ymmärryksestä ja kärsivällisyydestä koko opintojeni ajan. Lisäksi haluan esittää kiitokset kaikille, jotka eri tavoin tukivat, kuuntelivat ja rohkaisivat tämän työn aikana. Jokainen keskustelu ja tsemppaus auttoi viemään työtä eteenpäin.

Lahdessa 31.10.2025

Elina Katajisto

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Alkusanat

Ilmoitukset

1 Johdanto ... 8
1.1 Tutkimuksen tausta ... 8
1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset ... 10
1.3 Toimintaympäristön kuvaus ... 11
1.4 Tutkimuksen toteutus ... 12
1.5 Tutkimusraportin rakenne ... 13
2 Asiakasymmärrys osana kehittämistä ... 15
2.1 Asiakasymmärrys käsitteenä ... 15
2.2 Asiakasymmärrys arvonluonnin mahdollistaja ... 18
2.3 Asiakasymmärys prosessina ... 19
2.4 Asiakasymmärryksen kerääminen ... 21
2.5 Haasteet ja mahdollisuudet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä ... 22
3 Ketterä kehittäminen ... 25
3.1 Ketterien menetelmien periaatteet ja arvot ... 25
3.2 SAFe (Scaled Agile Framework) ... 26
3.3 Scrum ... 28
3.4 Asiakasymmärryksen merkitys ketterissä kehitysmalleissa ... 30
4 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu asiakasymmärryksen vahvistajana ... 33
4.1 Muotoiluajattelu ... 33
4.2 Palvelumuotoilu ... 34
4.3 Muotoilun prosessi ... 36
4.4 Asiakasymmärryksen rooli muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilussa ... 39
5 Teoreettinen viitekehys ... 41
6 Tutkimusprosessi ja -menetelmät ... 44
6.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus ... 45

6.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä 46
6.3 Haastateltavien valinta ja rajaus 48
6.4 Aineiston analysointi 50
6.5 Ratkaisuehdotuksen muotoilu 53
7 Tutkimuksen tulokset 55
7.1 Asiakasymmärryksen merkitys ja asema kehittämisessä 55
7.2 Asiakasymmärryksen muodostuminen käytännössä 56
7.3 Asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat ja mahdollistavat tekijät 59
7.4 Palvelumuotoilun rooli 67
7.5 Asiakasymmärrys ketterässä kehittämisessä 69
7.6 Tulosten yhteenveto 72
8 Ratkaisuehdotus asiakasymmärryksen integroimiseksi kehittämiseen 74
8.1 Ratkaisuehdotuksen osa-alueet 74
8.2 Ratkaisuehdotuksen soveltaminen ja käyttöönotto 79
9 Johtopäätökset 81
9.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot 81
9.2 Hyödynnettävyyden arviointi 87
9.3 Tutkimuksen rajoitteet ja haasteet 88
9.4 Luotettavuus ja eettisyys 89
9.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet 90
10 Yhteenveto 92
Lähteet 95

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain

Liite 2. Teorian, empirian ja ratkaisuehdotuksen välinen suhde

Liite 3. Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset osa-alueittain

ILMOITUKSET

Turnitin

Tämän opinnäytetyön alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla.

Tekoäly

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja Elina Katajisto on käyttänyt seuraavia tekoälytyökaluja opinnäytetyön tekemisessä:

1. OpenAI ChatGPT (GPT-5)
    a. Työkalun käytön tarkoitus: Tekoälyä hyödynnettiin tutkimusprosessin tukena työn suunnittelu-, kirjoitus- ja viimeistelyvaiheissa.
    b. Selvitys työkalun käytöstä: Tekoälyä käytettiin rajatusti työn rakenteen ja otsikoinnin hahmottamiseen, tekstin kielelliseen sujuvoittamiseen joidenkin yksittäisten lauserakenteiden osalta sekä haastattelukysymysten ideointiin. Lisäksi sitä hyödynnettiin vieraskielisten lähteiden kääntämisen apuna. Tekoälyä ei käytetty tutkimusaineiston analysointiin, johtopäätösten tekemiseen tai valmiiden tekstien tuottamiseen, vaan kaikki työn sisältö, tulkinnat ja päätelmät ovat kirjoittajan itsensä tuottamia.

Vastuu

Kirjoittaja, Elina Katajisto, ottaa täyden vastuun tämän opinnäytetyön sisällöstä ja on tarkistanut ja muokannut mahdollisen tekoälytyökalujen käytön myötä syntyneen sisällön.

1 Johdanto

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä on keskeinen tekijä asiakaslähtöisyyden ja palveluiden vaikuttavuuden varmistamisessa. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja käyttäytymisen syvällistä tuntemusta. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018.) Asiakasymmärryksen merkitys korostuu erityisesti muuttuvassa ja moninaisessa yhteiskunnassa, jossa asiakastarpeet kehittyvät nopeasti ja digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia ja haasteita palveluiden suunnittelulle (Julkisen hallinnon uudistamisen strategia 2020).

Tässä diplomityössä tutkitaan asiakasymmärryksen roolia kohdeorganisaatiossa ja sitä, miten asiakasymmärrys voidaan integroida kokonaisvaltaisemmin osaksi kehittämistä ja ketteriä kehitysprosesseja. Työn kannalta keskeistä on tunnistaa, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liittyy ja miten sitä voitaisiin vahvistaa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten asiakasymmärrystä tällä hetkellä kerätään ja hyödynnetään kohdeorganisaation sisällä ja miten käytäntöjä voitaisiin kehittää sen syventämiseksi. Johdanto -luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset sekä kuvataan toimintaympäristö, tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne kokonaiskuvan muodostamiseksi tutkimuksesta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden kehittämisessä on tapahtunut viime vuosikymmenien aikana arvosiirtymä, jossa tuote- ja teknologialähtöisestä kehittämisestä on siirrytty enenemissä määrin kohti asiakas- ja palvelulähtöistä ajattelua (Korhonen 2016, 15; Vargo & Lusch 2008). Tämä muutos ei ole vain toimintatapojen uudistamista, vaan se edellyttää myös kulttuurista muutosta, jossa asiakas asetetaan kehittämisen keskiöön. Asiakaslähtöinen kehittäminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja palveluiden yhteiskehittämiseen yhdessä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. (Korhonen 2016, 16–17; Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 11–13.) Tällainen lähestymistapa tukee organisaation kykyä reagoida nopeasti muuttuviin asiakasodotuksiin ja luoda arvoa, joka on merkityksellistä sekä asiakkaalle että organisaatiolle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 13–15; Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 104–105.)

Asiakasymmärrys on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi ja strategiseksi kyvykkyydeksi organisaatioille, jotka tavoittelevat vaikuttavaa ja asiakasarvoa tuottavaa kehittämistä (Filenius 2015; Ojasalo et al. 2015, 72–73). Syvällinen asiakasymmärrys ei ole pelkästään tiedonkeruuta, vaan se toimii organisaation uudistumisen edellytyksenä mahdollistaen palveluiden kohdentamisen todellisiin asiakastarpeisiin ja odotuksiin (Arantola & Simonen 2009; Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 104–105). Asiakasymmärryksen systemaattinen hyödyntäminen kehitysprosesseissa parantaa palveluiden tarkoituksenmukaisuutta, asiakaskokemusta ja sitoutumista, mikä puolestaan näkyy positiivisesti organisaation liiketoiminnallisessa menestyksessä. (Filenius 2015.)

Ketterät kehitysmallit ovat vakiinnuttaneet asemansa organisaatioiden tuote- ja palvelukehityksessä viimeisten vuosikymmenten aikana. Vaikka ne alun perin kehitettiin lisäämään ohjelmistotiimien ketteryyttä ja kykyä vastata muutoksiin erityisesti ohjelmistokehitysalalla, nykyisin niitä hyödynnetään yhä enemmän myös muilla aloilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011, 873; Ciriello, Glud & Hansen-Schwartz 2022, 1.). Asiakasymmärrys on keskeinen elementti ketterän organisaation menestyksessä. Saarijärvi ja Puustinen (2020) tuovat esiin, että ketterän organisaation tarkoituksena on luoda asiakasarvoa jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kautta. Päätöksenteko ja kehitysprosessit tulisi tällöin perustua asiakasdataan ja asiakkaiden kokemuksiin sen sijaan, että niitä ohjaisivat pelkästään sisäiset strategiset tavoitteet. Asiakaslähtöisyys on tällöin osa organisaation rakenteita, ei vain erillinen kehitysvaihe. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41–42; Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Erityisesti julkisella sektorilla on keskitytty palvelutuotannon tehostamiseen, mutta ihmisten odotukset palveluiden laadusta ovat kasvaneet, samalla kun resurssit ovat vähentyneet. Muotoilu tarjoaa keinon uudistaa palveluita sekä strategisella tasolla että käytännön toteutuksessa. Koska julkisia palveluita kehitetään yhä enemmän teknologian avulla, on tärkeää yhdistää ICT-osaaminen ja muotoilu. (Lehtonen & Lehto 2014, 25.) Suomessa muotoilun merkitys on kasvanut niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, ja julkisen sektorin osalta erityisesti valtionhallinnossa palvelumuotoilu ja muotoiluajattelu ovat vakiinnuttaneet asemansa asiakaslähtöisen kehittämisen keskeisinä menetelminä. Muotoiluajattelun ei tulisi rajoittua pelkästään visuaaliseen suunnitteluun vaan sen tulisi olla osa organisaatioiden strategista päätöksentekoa ja kilpailukykyä tukemista. Tämän vuoksi muotoilun integroiminen kehitysprosesseihin vaatii myös johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutosta kohti

asiakaslähtöistä toimintamallia. (Oosi, Keinänen, Rausmaa & Pitkänen 2017.) Keväällä 2013 julkistetun kansallisen muotoiluohjelman – Muotoile Suomi (2013) mukaan muotoilu pyritään ymmärtämään sellaisena suunnitteluna ja toteutuksena, jonka keskiössä on käyttäjän tarpeet ja arvot. Muotoilu on kokonaisvaltaista ja se huomioi toimintaympäristön erityispiirteiden lisäksi myös kestävyyden periaatteet. Päämääränä on, että muotoilu nopeuttaa tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessia ja auttaa kehittämään asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita.

Tutkimus liittyy kohdeorganisaation kehittämishaasteisiin, joissa asiakasymmärrystä ei systemaattisesti integroida kehitysprosesseihin. Tällä hetkellä asiakasymmärryksen kerääminen tapahtuu usein irrallisten projektien tai yksittäisten tutkimusten kautta, eikä sen hyödyntämiselle koeta olevan vakiintunutta asemaa. Tällainen lisää riskiä siitä, että kehitetyt palvelut eivät täysin vastaa käyttäjien tarpeita ja odotuksia (Saarijärvi & Puustinen 2020). Tutkimus sijoittuu asiakasymmärryksen ja palveluiden kehittämisen tutkimusalueille, huomioiden muotoilun ja ketterien kehittämismenetelmien periaatteet. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen parantaa palveluiden vaikuttavuutta, mutta sen vakiinnuttaminen osaksi jatkuvaa kehitystyötä ja organisaatiokulttuuria voi olla haasteellista. Tämä edellyttää selkeitä toimintamalleja, jotka tukevat asiakasymmärryksen systemaattista hyödyntämistä kehitysprosessien eri vaiheissa. (Arantola & Simonen 2009, 5–6; Saarijärvi & Puustinen 2020.)

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kohdeorganisaation tietopalveluiden ja -tuotteiden kehittämisessä. Työn alkuvaiheessa tavoitteena oli luoda valmis toimintamalli asiakasymmärryksen systemaattiseksi integroimiseksi kehittämisprosesseihin. Kehittämisprosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä organisaation sisäisiä ja poikkitoiminnallisia prosesseja ja menetelmiä, joiden kautta tietopalveluita ja niihin liittyviä digitaalisia ratkaisuja suunnitellaan, toteutetaan ja parannetaan. Työn valmistelun ja aineiston analyysin myötä kävi ilmi, että organisaation kehittämistarve on laajempi ja liittyy ennen kaikkea asiakaskeskeisen johtamisen, palveluidentiteetin, ohjauksen, resurssien, roolien ja mittareiden vahvistamiseen. Työn painopiste tarkentui valmiin toimintamallin laatimisesta asiakasymmärryksen kypsyyden nykytilan selvittämiseen ja sen

pohjalta hahmotetun tavoitetilan sekä kehitysehdotusten muodostamiseen. Näiden tulosten tarkoituksena on tukea myöhemmässä vaiheessa tapahtuvaa toimintamallimuutosta ja tarjota suuntaa sisäiselle kehittämistyölle.

Tutkimus pyrki vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen kohdeorganisaation näkökulmasta:

1. Miten asiakasymmärrys nykyisin huomioidaan kohdeorganisaation tietopalveluiden ja -tuotteiden kehittämisessä?
2. Mitkä ovat kohdeorganisaation keskeiset haasteet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä?
3. Miten asiakasymmärryksen hyödyntäminen voidaan tehokkaasti integroida ketteriin kehitysmalleihin?

Tutkimus keskittyi asiakasymmärryksen rooliin kehittämisessä, erityisesti ketterien kehitysmallien kontekstissa kohdeorganisaation tietopalveluja ja –tuotteita kehittävän yksikön osalta. Tutkimuksesta rajattiin pois kohdeyksikön sellainen osa, jonka rahoituksesta ja ohjauksesta vastaa muu toimija. Työssä ei käsitellä laajemmin muita organisaation yksiköitä, palveluita tai kehitysmenetelmiä, eikä tarkastella asiakasymmärryksen vaikutuksia yksittäisiin ratkaisuihin. Lisäksi tutkimus ei sisältänyt ratkaisuehdotuksen käyttöönottoa tai pilotointia, vaan keskittyy nykytilan kuvaamiseen, ratkaisuehdotusten esittämiseen ja niiden sovellettavuuden arviointiin.

1.3 Toimintaympäristön kuvaus

Tutkimuksen kohteena on tietopalveluiden kehittämiseen keskittynyt tulosyksikkö suuressa välillisen julkishallinnon organisaatiossa. Kyseinen yksikkö vastaa erilaisten tietopalveluiden ja niihin liittyvien tuotteiden tuottamisesta, kehittämisestä ja hallinnoinnista. Sen tehtävänä on mahdollistaa tiedon tehokas ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen niin organisaation sisäisesti kuin sen ulkopuolella toimivien kumppaneiden ja sidosryhmien keskuudessa. Tietopalveluiden avulla tarjotaan tukea päätöksenteolle, tutkimukselle, analytiikalle ja erilaisille operatiivisille toiminnoille. Tutkimuksessa asiakkailla viitataan tietoasiakkaisiin, joihin kuuluvat kohdeyksikön ulkoiset ja sisäiset kumppanit, sidosryhmät sekä muut tietopalveluita ja niihin liittyviä tuotteita hyödyntävät henkilöt, organisaatiot ja yhteisöt.

Nämä asiakkaat käyttävät tietopalveluita esimerkiksi tilastojen, raporttien, analyysien ja tietoaineistojen muodossa osana omaa toimintaansa ja päätöksentekoaan.

Tietopalveluiden kehittämiseen liittyy monia haasteita ja vaatimuksia, kuten tiedon saavutettavuus, luotettavuus ja käyttäjäystävällisyys. Tämä edellyttää asiakasymmärryksen syvällistä integroimista kehitysprosesseihin, jotta tietopalvelut vastaavat eri asiakasryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Toimintaympäristön dynamiikkaan vaikuttavat muun muassa teknologinen kehitys, lainsäädännön muutokset ja yhteiskunnalliset tarpeet, jotka muovaavat tietopalveluiden kehittämistä ja niiden roolia osana laajempaa ekosysteemiä. Tässä kontekstissa asiakasymmärryksen rooli korostuu, sillä se mahdollistaa tietopalveluiden kehittämisen tavalla, joka tukee sekä organisaation strategisia tavoitteita että sen asiakkaiden toimintaa.

1.4 Tutkimuksen toteutus

Työn teoreettinen viitekehys on rakennettu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä mahdollistaa monenlaisten aineistojen hyödyntämisen ja tarjoaa laaja-alaisen yleiskatsauksen tutkittavasta ilmiöstä ilman tiukkoja sääntöjä (Salminen 2011, 6). Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin asiakasymmärrystä, ketteriä menetelmiä ja palvelumuotoilun sekä muotoiluajattelun periaatteita, ja sen tarkoituksena oli muodostaa teoreettinen viitekehys, joka toimi perustana empiiriselle tutkimukselle.

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastateltavat olivat avainhenkilöitä, jotka ovat mukana kohdeorganisaation kehitysprosesseissa. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, millä tavoin asiakasymmärrystä tällä hetkellä hyödynnetään, millaisia haasteita siihen liittyy ja millaisia tarpeita organisaatiolla on sen systemaattiselle integroinnille. Puolistrukturoitu menetelmä mahdollistaa ennalta määrätyistä kysymyksistä tai aiheista huolimatta myös syvällisen keskustelun ja joustavan lähestymistavan, jossa haastateltavien asiantuntemus ja kokemukset pääsevät esiin (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021). Näin saatiin monipuolinen kuva nykytilanteesta ja kehitystarpeista, mikä tuki myöhempää analyysiä ja ratkaisun muotoilua. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jolloin tunnistettiin asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liittyviä keskeisiä teemoja. Teemoittelun avulla aineistosta voitiin nostaa esiin tutkimusongelman kannalta olennaiset havainnot (Juhila 2021).

Kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineiston pohjalta kehitettiin ratkaisuehdotukset, jotka kuvaavat, miten asiakasymmärrys voidaan systemaattisesti integroida kohdeorganisaation kehittämisprosesseihin. Ratkaisuehdotuksen rakentamisessa huomioitiin muotoiluajattelun ja asiakaslähtöisen sekä ketterän kehittämisen periaatteita, joita sovellettiin organisaation toimintaympäristöön sopivalla tavalla.

Työn aiheen suunnittelu aloitettiin loppuvuonna 2024, jolloin aloitettiin määrittelemään tutkimusongelmaa ja työn tavoitteita. Varsinainen työskentely aloitettiin alkuvuodesta 2025, jolloin tutkimuksen teoriaosuus ja kirjallisuuskatsaus otettiin käsittelyyn. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2025. Työn kehittäminen ja aineiston analysointi jatkuivat koko kevään ja kesän ajan. Syksyllä 2025 viimeisteltiin työn tulokset ja ratkaisuehdotukset. Aikataulussa huomioitiin joustavuus, jotta työskentely oli mahdollista sovittaa yhteen muun elämän kanssa. Näin varmistettiin työn laadukas eteneminen ilman tarpeetonta kuormitusta.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne jakautuu kolmeen pääosaan: teoreettiseen osuuteen (luvut 2–5), joka koostuu kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta, empiiriseen osuuteen (luvut 6–7), jossa hyödynnetään haastatteluja kohdeorganisaation nykytilan kartoittamiseksi, sekä soveltavaan osaan (luvut 8–9), jossa esitetään kirjallisuustutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen pohjalta nousseet havainnot, kehitysehdotukset sekä johtopäätökset. Viimeisessä osiossa vastataan myös johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Työn rakenne on esitetty input-output-kaaviona seuraavan sivun taulukossa 1.

Taulukko 1: Input-output-kaavio tutkimusraportin rakenteesta

Syöte/input	Luku	Tulos/output
Tutkimuksen taustoitus	**Luku 1: Johdanto**	Tavoitteet, tutkimusongelma, rajaukset ja rakenne.
Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset asiakasymmärryksestä.	**Luku 2: Asiakasymmärrys osana kehittämistä**	Teoreettinen ymmärrys asiakasymmärryksen käsitteestä, prosessista, roolista ja haasteista kehittämisessä.
Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset ketterästä kehittämisestä ja asiakasymmärryksen roolista ketteryydessä.	**Luku 3: Ketterä kehittäminen**	Käsitys ketterien menetelmien periaatteista sekä roolista asiakasymmärryksen huomioimisessa.
Kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilusta.	**Luku 4: Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu asiakasymmärryksen vahvistajana**	Ymmärrys, miten muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu vahvistavat asiakasymmärryksen roolia kehittämisessä.
Teorialukujen 2–4 pohjalta muodostettu ymmärrys tutkimuksen kannalta merkittävistä käsitteistä.	**Luku 5: Teoreettinen viitekehys**	Yhdistetty viitekehys, jota hyödynnetään tutkimuksen empiria-osuudessa sekä tulosten analyysissa.
Tutkimusmenetelmiin liittyvä kirjallisuus, haastatteluaineisto, teoriaosuus	**Luku 6: Tutkimusprosessi ja -menetelmät**	Kuvaus tutkimuksen toteutuksesta, aineistonkeruusta ja analyysimenetelmistä
Analysoitu haastatteluaineisto	**Luku 7: Tutkimuksen tulokset**	Teemoitellut tutkimustulokset, analyysi asiakasymmärryksen hyödyntämisen nykytilasta
Tutkimustulokset ja teoreettinen viitekehys	**Luku 8: Ratkaisuehdotus asiakasymmärryksen integroimiseksi kehittämiseen**	Ratkaisuehdotukset asiakasymmärryksen systemaattiseen integrointiin
Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ja empiriaosuudessa saatu ymmärrys asiakasymmärryksen hyödyntämisestä	**Luku 9: Johtopäätökset**	Vastaukset tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusmahdollisuudet sekä rajoitukset
Tutkimuksen tausta ja tavoitteet, tutkimuksessa käytetyt menetelmät, työn tulokset ja johtopäätökset	**Luku 10: Yhteenveto**	Kokonaiskuvaus tutkimuksesta

2 Asiakasymmärrys osana kehittämistä

Asiakasymmärrys on noussut keskeiseksi tekijäksi nykyaikaisessa palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakasymmärryksen avulla organisaatiot voivat kehittää ratkaisuja, jotka vastaavat todellisiin asiakastarpeisiin. Asiakasymmärrys on keskeinen käsite käyttäjälähtöisessä kehittämisessä, mutta sen tarkka määrittely vaihtelee kontekstista ja lähestymistavasta riippuen. Tässä luvussa tarkastellaan asiakasymmärrystä käsitteenä, sen roolia arvonluonnissa, tapoja sen rakentamiseen ja keräämiseen sekä siihen liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia kehittämistyössä.

2.1 Asiakasymmärrys käsitteenä

Tuulaniemen (2011, 142) mukaan asiakasymmärryksellä tarkoitetaan kohderyhmän tarpeiden, odotusten ja tavoitteiden syvällistä tutkimista, analysointia ja ymmärtämistä. Se kattaa sekä asiakkaiden toiminnan että heidän arvonsa, motiivit ja toimintaympäristönsä. Asiakasymmärrys on kriittinen osa kaikkea kehittämistä, sillä sen avulla voidaan kehittää palveluita, jotka eivät ainoastaan täytä asiakkaiden tarpeita, vaan myös tunnistavat ja ennakoivat heidän syvempiä motiivejaan ja käyttäytymismallejaan.

Arantola ja Simonen (2009, 35) määrittelevät asiakasymmärryksen jalostetuksi asiakastiedoksi, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätöksenteon tukena. Tämän näkemyksen mukaan asiakasymmärrys ei ole pelkkää tiedonkeruuta tai analytiikkaa, vaan kokonaisvaltainen prosessi, johon kuuluu asiakastiedon kerääminen, jalostaminen, jakaminen organisaation sisällä sekä sen systemaattinen hyödyntäminen kehittämistyössä. Asiakasymmärrys on heidän mukaansa organisaation kyvykkyys, joka syntyy, kun hajallaan oleva asiakastieto muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi asiakkaasta ja tätä ymmärrystä käytetään priorisointiin, suunnitteluun ja innovointiin palveluliiketoiminnan eri vaiheissa. Tämä määritelmä tuo painokkaasti esiin asiakasymmärryksen käytännönläheisen ja operatiivisen ulottuvuuden. Siinä missä esimerkiksi Tuulaniemen (2011) näkökulma korostaa asiakasymmärrystä osana käyttäjälähtöistä suunnittelua ja asiakkaan arvojen ja motiivien ymmärtämistä, Arantolan ja Simosen (2009) määritelmä painottaa asiakasymmärrystä osana organisaation sisäistä kehittämistoimintaa ja päätöksenteon prosesseja. Nämä kaksi näkökulmaa täydentävät toisiaan:

toinen korostaa empatian ja ymmärryksen roolia, toinen tiedonhallinnan ja organisaation toimintakyvyn näkökulmaa.

Korhosen, Valjakan ja Apilon (2011) näkökulma syventää asiakasymmärryksen käsitettä tuomalla siihen mukaan strategisen, kokemuksellisen ja ajallisen ulottuvuuden. Heidän mukaansa asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys ja organisaation uusiutumiskyky, joka mahdollistaa asiakastiedon muuntamisen merkityksellisiksi näkemyksiksi ja näiden näkemysten hyödyntämisen liiketoiminnassa. Tämä määrittely asemoituu vahvasti strategisen johtamisen kenttään, jossa asiakasymmärrystä ei tarkastella irrallisena toimintona, vaan keskeisenä osana organisaation muutosvalmiutta ja kilpailukykyä.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa asiakasymmärryksen käsitettä lähestytään muun muassa termein *customer insight* ja *customer knowledge*. Näillä termeillä on osittain päällekkäinen merkitys, mutta painotuserot liittyvät erityisesti siihen, korostetaanko käsitteellä tiedon keräämistä, tulkintaa vai esimerkiksi strategista hyödyntämistä. *Customer knowledge* viittaa tyypillisesti asiakasta koskevan tiedon keräämiseen, hallintaan ja hyödyntämiseen organisaation sisällä. Storey ja Larbig (2018) tarkastelevat asiakastietoa prosessina, jossa asiakkaalta saatu tieto muuttuu arvokkaaksi, kun se omaksutaan ja muunnetaan osaksi organisaation ajattelua ja toimintaa, ja asiakkaan näkökulma integroidaan osaksi organisaation kyvykkyyksiä. Asiakastieto ei siis ole vain faktoja asiakkaista, vaan siihen sisältyy asiakkaiden tarpeiden, kokemusten ja odotusten syvällinen ymmärtäminen sekä kyky käyttää tätä tietoa aktiivisesti kehittämistyössä. Laughlin (2014, 75–77) avaa *customer insight* -käsitettä tuomalla esiin sen moniulotteisuuden ja toiminnallisuuden. Hän ei rajoita termin merkitystä yksittäiseen menetelmään, vaan korostaa, että käsitys asiakkaasta syntyy eri lähestymistapojen yhdistämisestä. Laughlinin mukaan kyse on ei-ilmeisestä ymmärryksestä, joka voi muuttaa asiakkaan käyttäytymistä, kun sen pohjalta tehdään oikeanlaisia toimenpiteitä. Hän painottaa, että tällainen ymmärrys asiakkaista on arvokasta vain, jos se on toimintakelpoista ja tuottaa molemminpuolista hyötyä asiakkaalle ja organisaatiolle. Termi *customer insight* voidaan nähdä suomenkielisen asiakasymmärrys -käsitteen vastineena, sillä se viittaa syvälliseen ja systemaattiseen asiakkaiden tarpeiden, motiivien ja käyttäytymisen ymmärtämiseen, jota hyödynnetään palvelujen, viestinnän ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakasymmärrystä voidaan lähestyä myös asiakastiedon hallinnan tai asiakastiedon johtamisen (Customer Knowledge Management, CKM) näkökulmasta, joka on organisaation prosessi tiedon systemaattiselle keräämiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle osana

organisaation oppimista ja kehittämistä. Sainin ja Wilden (2014) mukaan asiakastiedon hallinnan onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee yhdistämään tiedon ja inhimillisen tulkinnan sekä hyödyntämään asiakastietoa arjen päätöksenteossa ja kehittämisessä. Heidän näkemyksensä mukaan CKM ei ole vain datan hallintaa, vaan se on asiakaslähtöisyyttä tukeva strateginen kyvykkyys, joka rakentuu tiedon ja osaamisen vuorovaikutuksesta. Asiakasymmärrys rakentuu yksilöllisten ja organisatoristen taitojen varassa ja edellyttää oppivaa organisaatiokulttuuria, jossa tietoa jaetaan ja hyödynnetään aktiivisesti.

Asiakasymmärryksen käsitteistössä on tärkeää erottaa toisistaan asiakastieto ja asiakasymmärrys. Siinä missä asiakastieto voi olla yksittäistä ja numeerista, asiakasymmärrys syntyy vasta, kun tämä tieto tulkitaan asiakkaan kontekstiin ja arvoihin suhteutettuna. Stickdornin et al. (2018, 96) mukaan asiakasymmärrys on jalostettua tietoa, joka muodostuu tiedon keruun, analyysin ja empatian yhdistelmänä. Se ei ole vain "mitä asiakas tekee", vaan myös "miksi asiakas toimii niin".

Tässä tutkimuksessa asiakasymmärrys ymmärretään näiden esitettyjen näkökulmien yhdistelmänä. Se tarkoittaa syvällistä, kontekstualisoitua ja analysoitua ymmärrystä asiakkaan tarpeista, toimintatavoista ja odotuksista, joka syntyy systemaattisen tiedonkeruun, empaattisen tulkinnan sekä organisaation sisäisen tiedonjakamisen kautta. Asiakasymmärrys ei ole yksittäinen menetelmä tai datapiste, vaan jatkuva, organisaation eri toimintoihin kytkeytyvä prosessi ja kyvykkyys, jolla tähdätään parempaan päätöksentekoon ja asiakasarvon tuottamiseen. Keskeistä on, että asiakasymmärrys ei rajoitu pelkkään tiedonkeruuseen, vaan se on organisoitua analyysia ja käytännön soveltamista kehittämisprosessien tueksi.

2.2 Asiakasymmärrys arvonluonnin mahdollistaja

Asiakasymmärrys on tärkeä tekijä arvon tuottamisessa ja jakamisessa nykyaikaisessa palveluliiketoiminnassa. Palveluiden arvo ei synny yksinomaan organisaation sisällä, vaan se muodostuu asiakaskohtaamisissa ja asiakkaan oman toiminnan kautta, usein yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. Tätä kutsutaan arvon yhteisluonniksi, jossa asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palvelun suunnitteluun, käyttöön ja edelleen kehittämiseen. (Vargo & Lusch 2017; Vargo, Koskela-Huotari & Vink 2020.) Grönroosin & Voiman (2011; 2013) mukaan arvon yhteisluonti ei kuitenkaan ole automaattinen oletus, vaan se edellyttää asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suoraa vuorovaikutusta, joka tapahtuu niin kutsutussa yhteisessä sfäärissä. Organisaatio voi olla mukana asiakkaan arvonluontiprosessissa vain, jos se pääsee osaksi asiakkaan kontekstia suorien kontaktien kautta. Muussa tapauksessa organisaation rooli rajoittuu arvon mahdollistamiseen, jossa se tarjoaa resursseja asiakkaan itsenäiseen arvonluontiin.

Benslimane, Benjelloun, Sifouh & Asserraji (2024) ovat tuoneet esiin, että arvon yhteisluonti ei ole vain yksittäinen kehitysvaihe, vaan se voidaan nähdä kokonaisena ajattelutavan muutoksena, joka haastaa perinteisen, yrityskeskeisen arvonluontiajattelun. Arvon yhteisluonti vaatii asiakkailta aktiivista osallistumista ja organisaatioilta valmiutta rakentaa jatkuvaa dialogia, jakaa tietoa läpinäkyvästi ja tasapainottaa hyöty–riskinäkökulmia. Yhteisluonti perustuu oppimiseen, resurssien vaihdantaan ja uusien merkityksien rakentumiseen vuorovaikutuksen kautta, eikä esimerkiksi vain siihen, että asiakas antaa palautetta valmiista palvelusta.

Organisaatiot, jotka pystyvät ymmärtämään syvällisesti asiakkaidensa tarpeita, motiiveja ja odotuksia, voivat mahdollistaa tällaisen yhteisluonnin ja kehittää ratkaisuja, jotka tuottavat arvoa molemmille osapuolille. Asiakasymmärrys toimii tässä ilmiössä sillanrakentajana, joka yhdistää asiakkaan kokemukset organisaation kehitystyöhön ja avaa mahdollisuuksia päästä osaksi asiakkaan arvonluontiprosessia. (Tuulaniemi 2011, 32–33, 99.) Se auttaa myös tunnistamaan, milloin auttaa organisaatiota tunnistamaan, milloin ja miten asiakkaan osallistaminen on mielekästä ja arvon kannalta merkityksellistä. (Benslimane et al. 2024.)

Digitalisaation ja teknologian tarjoamat tehokkaammat ja personoidummat palvelut ovat tehneet asiakkaista entistä vaativampia ja tietoisempia (Stickdorn et al. 2018, 5). Asiakasymmärryksen merkitys palvelukehityksessä onkin kasvanut myös asiakkaiden roolin

muutoksen myötä. Digitalisaation ja median vallankumous on lisännyt asiakkaiden mahdollisuutta toimia aktiivisina arvon yhteistuottajina tai jopa arvon tuhoajina, ja heidän käyttäytymisensä ja odotuksensa vaikuttavat suoraan palvelujen laatuun ja menestykseen. (Grönroos & Voima 2011, 7; Lemon & Verhoef 2016, 73.) Digitalisaation myötä asiakkaat voivat helposti jakaa kokemuksiaan, antaa palautetta ja vaikuttaa organisaatioiden maineeseen (Filenius 2015). Tämä korostaa entisestään asiakasymmärryksen merkitystä palvelukehityksessä, sillä organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja kuinka heidän kanssaan voidaan vuorovaikuttaa positiivisesti. Jos asiakkaat kokevat, että heitä ei kuunnella tai palvelut eivät vastaa heidän tarpeitaan, sillä voi olla heikentävä vaikutus myös organisaatiomielikuvaan. Jos organisaatiot onnistuvat tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet ja odotukset, ja kehittämään palveluja, jotka vastaavat näihin, ne voivat luoda uskollisia asiakkaita ja lisätä asiakasarvoa. (Stickdorn et al. 2018, 5.) Asiakasymmärrys mahdollistaa sen, että palvelut voivat kehittyä asiakkaiden toiveiden mukaisiksi. Samalla organisaatiot voivat hyödyntää asiakkaitaan arvon tuottamisessa niin, että syntyvä palvelu on sekä käyttäjälle merkityksellinen että organisaatiolle vaikuttava strategisella ja operatiivisella tasolla. (Grönroos & Voima 2011, 4; Tuulaniemi 2011, 116.)

2.3 Asiakasymmärys prosessina

Kirjallisuudessa asiakasymmärryksen rakentamista ja hyödyntämistä on kuvattu eri näkökulmista. Eri mallit osoittavat, että asiakasymmärrys on sekä asiakasymmärryskyvykkyyden kehittämistä että sen aktiivista hyödyntämistä. Ensin rakennetaan rakenteet, vastuut ja käytännöt, jotka mahdollistavat tiedon keräämisen ja hallinnan. Sen jälkeen asiakasymmärrys muuttuu voimavaraksi, jota käytetään innovoinnin, päätöksenteon ja palvelujen kehittämisen pohjana. (Said, Macdonald, Wilson & Marcos 2015, 9–10.)

Arantola ja Simonen (2009, 29–32) kuvaavat asiakasymmärryksen kehittämisen nelivaiheisena prosessina, jonka avulla organisaatiot voivat rakentaa asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa. Ensimmäinen vaihe on lähtötilanteen kartoitus, jossa selvitetään, mitä asiakastietoa organisaatiossa tällä hetkellä kerätään ja missä toiminnoissa, millä välineillä ja kuinka säännöllisesti tiedon keruu tapahtuu. Lisäksi arvioidaan, miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, kenellä on pääsy tietoon ja mitkä ovat suurimmat puutteet tiedon käytössä palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Toisessa vaiheessa määritellään asiakasymmärrystavoite eli

haluttu päämäärä, johon asiakasymmärryksellä pyritään. Kun tavoitteet on asetettu, myös kehittämisvastuut ja asiakasymmärryksen omistajuus löytävät usein luontevammin paikkansa organisaatiossa. Kolmas vaihe keskittyy asiakasymmärryksen hyödyntämisen prosessien rakentamiseen ja systematisointiin. Tämä vaihe edellyttää tiedon keruun, tallentamisen, analysoinnin ja jakamisen käytäntöjen selkeyttämistä ja mahdollisesti uudistamista. Organisaation sisällä tulee määritellä, miten ja milloin asiakastietoa kerätään, missä muodossa sitä säilytetään, miten se analysoidaan ja keille tiedon hyödyntäminen on kohdennettu. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, että tieto on helposti löydettävissä ja ymmärrettävissä, jotta se tukee arjen päätöksentekoa. Tietoa tulee myös pystyä yhdistämään eri lähteistä ja käyttämään sitä poikkitoiminnallisesti. Neljäs ja viimeinen vaihe Arantolan ja Simosen mallissa on toteutus ja onnistumisten seuranta. Asiakasymmärryksen kehittämisellä tulee olla selkeä omistajuus ja siihen tulee osoittaa riittävät resurssit. Kyse ei ole pelkästään teknisestä kehittämishankkeesta, vaan kulttuurisesta muutoksesta, jossa asiakasymmärrys tuodaan osaksi organisaation päätöksenteon ja kehittämisen ydintä. Onnistumisten viestiminen organisaation sisällä vahvistaa sitoutumista ja lisää kiinnostusta asiakaslähtöistä kehittämistä kohtaan.

Stremerschin, Cabooterin, Guitartin & Camachon (2024) tutkimuksessa asiakasymmärryksen prosessia lähestytään kuuden vaiheen kautta: 1) tiedon tuottaminen, 2) tiedon vertaaminen ja yhteensovittaminen aiempaan tietoon, 3) merkitysten rakentaminen, 4) visualisointi, 5) hyödyntäminen ja soveltaminen päätöksenteossa ja 6) vaikutusten seuranta. Heidän näkemyksessään korostuu asiakasymmärryksen iteratiivinen ja oppimista tukeva luonne. Mallissa eri vaiheita tarkastellaan jatkuvan kehittämisen periaatteella. Visualisoinnin merkitys liittyy siihen, että asiakasymmärryksen tulee olla helposti omaksuttavassa muodossa, jotta se voidaan tehokkaasti ottaa käyttöön organisaation eri tasoilla.

Asiakasymmärrys voidaan katsoa rakentuvan sekä prosessista että käytännöistä, jotka varmistavat tiedon muuntumisen ymmärrykseksi. Said et al. (2015) korostavat esimerkiksi tiedon muodon, automaation ja asiakasymmärryksen ”paimentamisen” merkitystä. Asiakasymmärryksen paimentamisella tarkoitetaan asiantuntijoiden aktiivista roolia tiedon ohjaamisessa ja tulkinnan tukemisessa organisaatiossa. Asiakasymmärryksen arvo syntyy vasta silloin, kun tieto on oikeassa muodossa, se ymmärretään, sen käyttöä seurataan systemaattisesti ja se on konkreettisesti kytketty osaksi päätöksentekoa sekä strategiaa. (Said et al. 2015; Stremersch et al. 2024.)

2.4 Asiakasymmärryksen kerääminen

Asiakasymmärryksen kerääminen ei rajoitu yksittäisiin tutkimusprojekteihin tai kyselyihin, vaan se on jatkuva prosessi, jossa tietoa asiakkaista hankitaan, jalostetaan ja tulkitaan monista lähteistä. Arantolan & Simosen (2009, 21) mukaan asiakasymmärryksen rakentaminen edellyttää sekä asiakkaan toiminnan kokonaisvaltaista hahmottamista että kykyä muuntaa hajallaan oleva asiakastieto merkityksellisiksi oivalluksiksi. Asiakasymmärryksen pohja rakentuu monista tietovirroista, jotka vaihtelevat järjestelmien tuottamasta raakadatan kaltaisesta tiedosta aina asiakkaiden osallistamiseen perustuviin yhteiskehittämisen menetelmiin ja systemaattiseen tutkimukseen. Lisäksi organisaatiossa kerrytetään jatkuvasti merkittävää hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista ja haasteista. Hiljainen tieto on henkilöstön kokemuksiin ja henkilökohtaiseen osaamiseen perustuvaa tietoa, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen voi olla haastavaa. Asiakasymmärryksen kerääminen ei ole pelkkää tiedonkeruuta asiakkaista, vaan myös tiedon keräämistä asiakkaiden kanssa, muun muassa palautteen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen kautta. (Arantola & Simonen 2009, 26)

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen perustuu olemassa olevan ja jatkuvasti kertyvän asiakastiedon hyödyntämisen lisäksi erilaisiin tiedonkeruumenetelmiin, joilla pyritään kerryttämään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista, arvoista ja käyttäytymisestä. Menetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy asiakkaiden kokemuksiin ja motiiveihin. Laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja työpajat. Laadullisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin *mitä, miksi* ja *miten*, ja auttaa tunnistamaan asiakastarpeita sekä kehittämään palveluita asiakaslähtöisesti. (Tuulaniemi 2011, 146.) Käytännönläheiset ja osallistuvaan havainnointiin ja kulttuuristen ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen perustuvat etnografiset tutkimukset (Hammersley & Atkinson 2019, 3–4), sekä laadulliset haastattelut voivat paljastaa asiakkaiden piileviä tarpeita ja motiiveja, joita perinteiset kvantitatiiviset menetelmät eivät tavoita. Näiden menetelmien avulla voidaan saada syvällistä ymmärrystä asiakkaiden arjesta ja heidän kokemusmaailmastaan. (Stickdorn et al. 2018, 97.) Etnografisten menetelmien erityinen vahvuus on niiden kyky paljastaa asiakkaiden arkeen liittyviä syvällisiä oivalluksia. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa asiakkaiden toimintaympäristön, rutiinien ja käyttäytymisen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. (Arantola & Simonen 2009, 23; Tuulaniemi 2011, 146.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu numeeriseen dataan ja

tilastoanalyyseihin. Menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, analytiikka ja A/B-testaukset. Määrällinen tutkimus mahdollistaa suurten asiakasryhmien tutkimisen, trendien tunnistamisen ja yleistettävien johtopäätösten tekemisen. (Tuulaniemi 2011, 142–146.)

Asiakasymmärryksen syventäminen edellyttää monipuolisten tutkimusmenetelmien käyttöä. Monipuolisten tutkimusmenetelmien käyttö mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen saannin ja toisaalta vähentää riskiä yksittäisten menetelmien potentiaalisten harhojen toteutumisesta (Stickdorn et al. 2018, 106). Monimenetelmällinen tiedonkeruu yhdistää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä ja mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ja luotettavamman asiakasymmärryksen rakentamisen. (Vuorela 2024, 75.) Lisäksi asiakasymmärryksen keruussa keskeistä on empaattinen lähestyminen. Käyttäjien tarpeiden tunnistaminen edellyttää kuuntelua, tarkkailua ja heidän kokemusmaailmansa syvällistä hahmottamista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiakkaan näkökulmasta saatua tietoa ei tulisi ainoastaan dokumentoida, vaan myös analysoida kriittisesti ja hyödyntää kokonaisvaltaisesti palveluiden kehitystyössä. (Tuulaniemi 2011, 146; Vuorela 2024, 73–75.)

2.5 Haasteet ja mahdollisuudet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä

Asiakasymmärryksen systemaattinen integroiminen kehittämiseen ei ole pelkästään tiedonkeruun kysymys, vaan se vaatii myös organisaation sisäistä muutoshalukkuutta ja valmiutta hyödyntää saatua tietoa (Vuorela 2024, 23–25). Onnistunut asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukehityksessä vaatii organisaatiolta kulttuurista muutosta kohti asiakaskeskeisyyttä. Tämä tarkoittaa, että asiakasnäkökulma otetaan huomioon kaikissa päätöksentekoprosesseissa ja että asiakasymmärrys jaetaan läpi organisaation. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 166; Vuorela 2024, 71.) Organisaation on määritettävä selkeä vastuu, varmistettava riittävät resurssit ja osaaminen sekä tuotava asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen merkitys osaksi jokapäiväistä päätöksentekoa ja johtamista. (Filenius 2015). Huomioitavaa on, että vakiintuneet toimintatavat tai muutosvastarinta voivat vaikeuttaa asiakasymmärryksen viemistä osaksi kehittämistä (Vuorela 2024, 137).

Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri vaatii johdon sitoutumista ja organisaation rakenteiden mukauttamista tukemaan asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Ilman selkeää strategista linjausta asiakasymmärryksen merkitys voi jäädä toissijaiseksi, erityisesti, jos kehitystyössä painotetaan enemmän teknisiä tai liiketoiminnallisia tavoitteita kuin asiakkaiden tarpeita.

(Filenius 2015; Gerdt & Eskelinen 2018, 238; Koivisto et al. 2019, 157–158.) Erityisesti teknologinen kehitys on avannut mahdollisuuksia kehittää uusia digitaalisia palveluita, jotka ovat aika- ja paikkariippumattomia ja tuovat kustannussäästöjä. Tämä on kuitenkin nostanut myös asiakasymmärryksen hyödyntämisen merkitystä, sillä pelkkä teknologialähtöinen kehittäminen johtaa helposti ratkaisuihin, jotka eivät vastaa asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Tällöin syntyy toiminnallisuuksia, joista ei ole asiakkaalle hyötyä, eikä uusi teknologia tuota toivottuja tuloksia. (Koivisto et al. 2019, 19–20.)

Vuorelan (2024) mukaan asiakastiedon saatavuus on harvoin ongelma. Suurempi ongelma organisaatioissa on sen suuri määrä ja epäsystemaattinen hyödyntäminen. Organisaatioissa asiakastietoa kertyy monista eri lähteistä, kuten asiakaskyselyistä, analytiikasta, palautekanavista ja asiakaspalvelutilanteista, mutta tieto ei aina yhdisty kokonaiskuvaksi tai sitä ei välitetä palvelukehittäjien käyttöön (Arantola & Simonen 2009, 5; Vuorela 2024, 147–148). Tällöin asiakasymmärrys jää helposti erilliseksi osaksi organisaation toimintaa, eikä sitä onnistuta hyödyntämään laajasti kehitystyössä (Arantola & Simonen 2009, 5). Tällainen siiloutunut ajattelu voi estää asiakasnäkökulman laajaa ymmärtämistä, sillä eri osastot tai tiimit saattavat kehittää omia ratkaisujaan ilman, että otetaan huomioon muiden osastojen tai asiakasryhmien tarpeita. Tämä voi johtaa siihen, että asiakasymmärrys jää pintapuoliseksi tai epäjohdonmukaiseksi, eikä asiakas saa saumattomia ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja. (Stickdorn et al. 2018, 6.) Myös Fabijan, Holmström Olsson ja Bosch (2016) ovat tuoneet esiin, että suurissa ohjelmistokehitysorganisaatioissa asiakasdatan jakamisen puute on merkittävä este datan tehokkaalle hyödyntämiselle. Vaikka dataa kerätään runsaasti eri kehitysvaiheissa ja eri roolien toimesta, tieto ei siirry järjestelmällisesti vaiheiden välillä. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa asiakasymmärrys jää hajanaiseksi, työvaiheita toistetaan turhaan ja päätöksenteko perustuu osittaisiin tai vääristyneisiin käsityksiin asiakasarvosta.

Asiakasymmärryksen syvällinen hyödyntäminen edellyttää yhteistyötä eri asiantuntijoiden ja tiimien välillä. Kun asiakasymmärrys on keskeinen osa organisaation kulttuuria ja yhteistyö eri yksiköiden ja tiimien välillä on toimivaa, se edistää organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Tällöin tiimit voivat yhdessä kehittää uusia, asiakaslähtöisiä innovaatioita, jotka olisivat jääneet syntymättömiksi ilman yhteistä asiakasnäkökulman tarkastelua. (Stickdorn et al. 2018, 9–10.)

Asiakasymmärryksen kerääminen ja hyödyntäminen voidaan nähdä erillisenä toimintona, joka toteutetaan esimerkiksi projektin alkuvaiheessa, mutta joka ei ole jatkuva osa

kehitystyötä tai organisaation kulttuuria. Tämä voi johtaa siihen, että asiakasymmärrys vanhenee eikä ohjaa iteratiivisia kehityssyklejä. Gerdtin ja Eskelisen (2018, 71) mukaan asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti muun muassa teknologian nopean kehittymisen vuoksi. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen ei siis ole ainoastaan yksittäisten kehityshankkeiden tehtävä tai yksittäinen vaihe, vaan se tulisi nähdä jatkuvana prosessina, joka on integroitu pysyväksi osaksi organisaation strategiaa ja toimintamalleja. Tällä tavoin asiakasymmärryksellä voidaan mahdollistaa kehitystyön jatkuva ja aito asiakaslähtöisyys ja edistää tuotteiden sekä palveluiden merkityksellisyyttä asiakkaille myös pitkällä aikavälillä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41, 71; Koivisto et al. 2019, 218; Stickdorn et al. 2018, 10–11.)

3 Ketterä kehittäminen

Ketterä kehittäminen on iteratiivinen ja joustava ohjelmistokehityksen ja projektinhallinnan lähestymistapa, jossa korostuu asiakaslähtöisyys, nopea reagointi muutoksiin ja jatkuva parantaminen. Ketterä kehittäminen käsitteenä kattaa joukon käytäntöjä ja viitekehyksiä, jotka pohjautuvat ketterän kehityksen manifestin arvoihin ja periaatteisiin. Ketteryys keskittyy erityisesti siihen, miten tiimit tekevät yhteistyötä ja kehittävät ratkaisuja itseorganisoituvissa ja monialaisissa tiimeissä, sekä valitsevat oikeat käytännöt oman tilanteensa mukaan ja soveltavat niitä omiin tarpeisiinsa. Ketteryys onkin ennen kaikkea ajattelutapa, joka perustuu jatkuvaan parantamiseen ja sopeutumiseen epävarmuuteen ja muutoksiin, samalla korostaen tiimien itsenäisyyttä ja yhteistyötä. (Agile Alliance 2025a.)

Tässä luvussa käsitellään ketterien menetelmien periaatteita ja arvoja, sekä käydään kevyesti läpi ketterän kehityksen viitekehykset SAFe ja Scrum. Luvun lopuksi pohditaan asiakasymmärryksen roolia ketterissä kehitysprosesseissa ja sen integroimista osaksi ketterien menetelmien käytäntöjä.

3.1 Ketterien menetelmien periaatteet ja arvot

Ketteryyden perusperiaatteet on koottu Agile Manifestoon (Agile Alliance 2025b), joka julkaistiin vuonna 2001. Manifestissa korostetaan neljää keskeistä arvoa, jotka ohjaavat ohjelmistokehitystä ja muita ketterään ajatteluun perustuvia toimintoja. Manifestin laativat 17 ohjelmistoalan asiantuntijaa, joilla oli erilaisia näkemyksiä kehittämisestä, mutta jotka löysivät yhteisen ymmärryksen ketterän kehittämisen keskeisistä periaatteista. Ketterän kehittämisen manifesti esittää neljä keskeistä arvoa ja 12 periaatetta, jotka ohjaavat ketterien menetelmien soveltamista. Tärkeimmät arvot ovat:

- Yksilöt ja vuorovaikutus ovat tärkeämpiä kuin prosessit ja työkalut.
- Toimiva ohjelmisto on ensisijainen tavoite, ei laaja dokumentaatio.
- Asiakasyhteistyö on arvokkaampaa kuin sopimusneuvottelut.

- Muutoksiin mukautuminen on tärkeämpää kuin ennalta laaditun suunnitelman tiukka noudattaminen.

Vaikka manifestissa tunnistetaan myös perinteisten käytäntöjen arvo, siinä painotetaan erityisesti joustavuutta, asiakaslähtöisyyttä ja jatkuvaa kehittämistä (Agile Alliance 2025b). Ketteryyden ytimessä on asiakaslähtöisyys ja asiakas nähdään aktiivisena osapuolena, jonka tarpeet ohjaavat kehitysprosessia koko sen elinkaaren ajan (Rubio 2022).

Perinteinen vesiputousmalli on lineaarinen ja vaiheittainen projektinhallintamalli, jossa työ etenee ennalta määrättyjen vaiheiden kautta. Jokainen vaihe valmistuu ennen seuraavan aloittamista. Ketterä kehittäminen eroaa perinteisestä vesiputousmallista siinä, että kehitysprosessi on iteratiivinen ja inkrementaalinen. Tämä tarkoittaa, että ohjelmisto kehitetään pienissä osissa ja toimitetaan asiakkaille säännöllisesti. Asiakkaan tarpeet ja palautteet huomioidaan jatkuvasti, ja muutoksiin voidaan mukautua joustavasti koko projektin ajan. Ketteryys mahdollistaa nopeamman arvon tuottamisen asiakkaalle ja paremman reagoinnin muutoksiin verrattuna vesiputousmalliin. (Rubio 2022.)

3.2 SAFe (Scaled Agile Framework)

SAFe (Scaled Agile Framework) julkaistiin vuonna 2011, ja siitä on tullut erityisesti suurten organisaatioiden suosituin laajennettu ketterä kehitysmalli (Laanti & Kettunen 2019, 81). SAFe:n tarkoituksena on tarjota rakenne, joka mahdollistaa nimensä mukaisesti ketteryyden skaalaamisen koko organisaatioon. Sen perusperiaatteet perustuvat monien vuosikymmenien kehitystyöhön, joka yhdistää DevOps -käytänteet sekä Leanin ja ketteryyden ajattelutavat, järjestelmätason tarkastelun sekä käytännön kokemukset menestyneistä yrityksistä. DevOps on käytäntöjen ja kulttuurin yhdistelmä, joka edistää tiivistä yhteistyötä ja viestintää kehittäjien ja IT-toimintojen välillä, tavoitteena nopeuttaa ohjelmistojen kehitystä ja julkaisemista (Pihlajamäki 2025). Lean puolestaan on ajattelutapa, joka keskittyy arvon tuottamiseen asiakkaille samalla kun minimoidaan hukkaa ja parannetaan prosessien tehokkuutta (Lean Thinking 2025). SAFe:n periaatteet eivät ole pelkästään teoreettisia ohjeita, vaan ne on suunniteltu sovellettaviksi erilaisiin organisaatioihin ja kehitysprojekteihin, ottaen huomioon kunkin organisaation yksilölliset haasteet ja tarpeet. (Scaled Agile 2023.)

SAFesta on julkaistu useita versioita, ja viimeisin versio SAFe 6.0 julkistettiin vuonna 2023. SAFe 6.0 perustuu seitsemään ydinkompetenssiin:

- Lean-ketterä johtaminen
- Tiimin ketteryys ja ketteryyden tekniikka
- Ketterä tuotetoimitus
- Yritysratkaisun toimituskompetenssi
- Lean portfolion hallinta
- Organisaation ketteryys
- Jatkuvan oppimisen kulttuuri

SAFe-viitekehyksen perustana toimivat myös neljä ydinarvoa, jotka ohjaavat organisaatioiden toimintaa ja päätöksentekoa. Nämä ydinarvot ovat yhteinen suunta, läpinäkyvyys, ihmisten kunnioitus sekä periksiantamaton parantaminen. Ne muodostavat pohjan organisaation ketterälle toimintakulttuurille ja tukevat SAFe-viitekehyksen mukaista kehitystyötä (Scaled Agile 2025a; Rusanen 2023.)

Yhteinen suunta tarkoittaa sitä, että organisaation kaikilla tasoilla tulee olla yhtenäinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja miksi. SAFe korostaa, että tavoitteiden on oltava kaikille selkeitä, jotta eri tiimit voivat suunnata toimintansa tukemaan yhteistä päämäärää. Läpinäkyvyydellä varmistetaan, että organisaation työskentely, päätökset ja kehitysprosessit ovat avoimesti nähtävissä. SAFe korostaa, että tiedon tulisi olla helposti saatavilla ja näkyvillä kaikille organisaation jäsenille. Tämä auttaa luomaan luottamusta, vähentämään tarpeetonta raportointia ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin muutoksiin. Ihmisten kunnioitus painottaa työntekijöiden ja asiakkaiden arvostamista. SAFe perustuu ajatukseen, että organisaation menestys rakentuu ihmisten osaamisen ja yhteistyön varaan. Tämä tarkoittaa työntekijöiden asiantuntemuksen arvostamista, heidän työskentelyedellytystensä tukemista ja osallistavaa päätöksentekoa. Kunnioitus näkyy myös siinä, että työntekijöille annetaan mahdollisuus kehittyä ja onnistua työssään. Neljäs ydinarvo, periksiantamaton parantaminen, tarkoittaa organisaation jatkuvaa kehittämistä ja toimintatapojen hienosäätöä. SAFe korostaa, että kehittymisen tulisi olla jatkuvaa ja perustua pieniin, iteratiivisiin muutoksiin suurten harvoin toteutettavien projektien sijaan. Näin organisaatio pystyy mukautumaan nopeasti

muuttuviin olosuhteisiin ja parantamaan tehokkuuttaan pitkällä aikavälillä. (Scaled Agile 2025a; Rusanen 2023.)

SAFe tarjoaa neljä erilaista valmista konfiguraatiota, jotka on suunniteltu erikokoisten organisaatioiden tarpeisiin. Perusmalli, Essential SAFe, toimii pohjana muille konfiguraatioille. Large Solution SAFe tukee suurten ja monimutkaisten ratkaisujen kehitystä. Portfolio SAFe laajentaa tätä lisäämällä portfoliotason hallintatyökaluja ja menetelmiä. Full SAFe on viitekehyksen kattavin malli, joka yhdistää sekä Portfolio- että Large Solution -tason, ja se on suunniteltu erityisesti suurille organisaatioille, jotka tarvitsevat useita rinnakkaisia SAFe-konfiguraatioita. (Scaled Agile 2025b.)

3.3 Scrum

Scrum on kokemukseen perustuva ketterän kehittämisen työskentelymalli, joka tukee tiimejä ja organisaatioita monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa ja arvon tuottamisessa. Scrum antaa suuntaviivat yhteistyölle, päätöksenteolle ja työn organisoinnille. Scrumin perusrakenne koostuu selkeistä rooleista ja tapahtumista, ja kehitystyötä tehdään lyhyissä jaksoissa eli sprinteissä. Scrumissa painotetaan järkevää toimimista: keskitytään siihen, mitä voidaan tehdä tänään, ja työ jaetaan pienempiin osiin, jotka helpottavat kokonaisuuden hallintaa. Samalla voidaan välittömästi nähdä, kuinka hyvin työ etenee, ja tarvittaessa tehdä muutoksia nopeasti ja selkeästi. (Layton 2023, 7.) Scrum ei määrittele yksityiskohtaisia työskentelytapoja, vaan tarjoaa rakenteen, jonka puitteissa tiimit voivat soveltaa parhaiten sopivia käytäntöjä (Layton 2023, 14; Schwaber & Sutherland 2020, 3).

Scrum viitekehyksen kehittäjät Schwaber & Sutherland (2020, 3–4) tuovat esiin Scrumin keskeiset peruspilarit: läpinäkyvyys, tarkastelu ja sopeutuminen. Läpinäkyvyys tarkoittaa, että työn edistyminen ja siihen liittyvät päätökset ovat kaikkien osapuolten nähtävissä. Tarkastelu tapahtuu säännöllisesti määritellyissä tapahtumissa, kuten sprintin suunnittelussa, päivittäisissä Scrum-palavereissa ja sprintin päätteeksi järjestettävässä katselmuksessa. Sopeutuminen tarkoittaa, että havaittujen muutostarpeiden pohjalta toimintaa muokataan välittömästi, jotta saavutetaan parempia lopputuloksia. Scrumissa menestyminen edellyttää lisäksi viittä keskeistä arvoa: sitoutumista, keskittymistä, avoimuutta, kunnioitusta ja rohkeutta. Nämä arvot ohjaavat tiimin toimintaa ja auttavat varmistamaan, että yhteistyö on tehokasta ja tavoitteellista.

Scrumin toiminnan tuotokset eli artefaktit auttavat tiimiä hallitsemaan ja seuraamaan kehitystyötä, ja lisäävät sen läpinäkyvyyttä. Tuotoksia ohjaavat tietyt sidokset, jotka varmistavat niiden merkityksellisyyden ja edistymisen seuraamisen. Esimerkiksi tuotteen kehitysjono on sidottu tuotteen tavoitteeseen, sprintin kehitysjono sprintin tavoitteeseen, ja inkrementti valmiin määritelmään. Tuotteen kehitysjono eli backlog on jatkuvasti kehittyvä tehtävälista tarvittavista muutoksista tai parannuksista (Layton 2023, 48). Tätä kehitysjonoa pilkotaan ja tarkennetaan säännöllisesti, jotta sen sisältämiä tehtäviä voidaan toteuttaa yhden sprintin aikana. Sprintin kehitysjono puolestaan keskittyy sprintin tavoitteeseen ja sisältää suunnitelman siitä, mitä tehdään sprintin aikana ja miten sprintin tavoite saavutetaan (Layton 2023, 108). Inkrementti on konkreettinen osa tuotetta, joka vie sen lähemmäs tavoitettaan ja täyttää valmiin määritelmän. Valmiin määritelmä (Definition of Done) on kuvaus siitä, milloin inkrementti täyttää kaikki tarvittavat laatuvaatimukset ja voidaan katsoa valmiiksi. Se luo yhteisen ymmärryksen siitä, mitä tarkoitetaan "valmiilla" ja varmistaa, että vain valmiit osat etenevät seuraavaan vaiheeseen. (Schwaber & Sutherland 2020, 10–12.) Scrum-tiimit tarkastelevat ja arvioivat artefakteja jatkuvasti varmistaakseen, että he etenevät oikeaan suuntaan (Layton 2023, 14).

Scrumin roolit

Scrum-tiimi muodostuu kolmesta pääroolista: kehittäjistä, tuoteomistajasta ja Scrum Masterista. Tuoteomistaja on vastuussa tuotteen visioinnista ja asiakasarvon maksimoinnista. Hänen tehtävänään on ylläpitää ja priorisoida tuotteen backlogia asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Tuoteomistaja toimii yhdyshenkilönä sidosryhmien ja kehittäjien välillä, varmistaen, että kehitystyö vastaa liiketoiminnan tarpeita ja asiakasodotuksia. Vaikka hän voi delegoida tehtäviä, vastuu kehitysjonon selkeydestä ja ymmärrettävyydestä on aina tuoteomistajalla. Scrum Master puolestaan tukee tiimiä ja varmistaa, että Scrum-prosessia noudatetaan oikein. Hän on fasilitaattori, jonka tehtävänä on poistaa esteet, jotka voivat estää tiimiä työskentelemästä tehokkaasti. Scrum-tiimin kehittäjät eli kehitystiimi vastaa tuotteen osien toteutuksesta jokaisen sprintin aikana. Kehitystiimi on itseohjautuva, ja jäsenillä voi olla erilaisia teknisiä taitoja ja erikoistumisalueita. (Schwaber & Sutherland 2020, 5–7.) Vaikka Scrumissa jokaisella on oma roolinsa, koko tiimi työskentelee yhdessä kohti yhteistä päämäärää (Layton 2023, 8).

Scrumin tapahtumat

Scrum oppaassa (Schwaber & Sutherland 2020) tuodaan esille, että kehitys etenee kiinteän pituisina sprintteinä, jotka ovat tavallisimmillaan 1–4 viikon pituisia. Sprintti toimii kehyksenä kaikille Scrumin tapahtumille ja luo rakenteen, jonka sisällä työskentely etenee. Jokainen Scrumin tapahtuma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ja mukauttaa työn etenemistä sekä varmistaa, että Scrum-artifaktit ovat läpinäkyviä ja kaikkien osapuolten ymmärrettävissä. Näiden tapahtumien tarkoituksena on tuoda säännöllisyyttä kehitysprosessiin ja minimoida tarpeettomien kokousten määrä. Optimaalisessa tilanteessa kaikki tapahtumat järjestetään säännöllisesti samassa paikassa ja samaan aikaan, mikä vähentää turhaa monimutkaisuutta ja parantaa yhteistyön sujuvuutta.

Sprintin suunnittelu käynnistää Sprintin määrittelemällä, mitä Sprintissä tehdään ja miten työt suoritetaan. Suunnitteluun osallistuu koko Scrum-tiimi, ja tuoteomistaja varmistaa, että tärkeimmät tuotejonon kohteet ovat valmiita käsiteltäviksi. Tiimi valitsee tuotteen backlogista tietyn määrän tehtäviä, joita he pyrkivät toteuttamaan. Päivittäinen palaveri eli daily on lyhyt kokous, jossa tiimi käy läpi edistymisensä, mahdolliset esteet ja seuraavat toimet. Tämä kokous edistää kommunikaatiota, auttaa tiimiä pysymään ajan tasalla ja takaa, että kaikki jäsenet ovat tietoisia muiden tiimin jäsenten edistymisestä. Sprintin retrospektiivi on puolestaan kokous, jossa tiimi arvioi ja tarkastelee sprintin aikana ilmenneitä haasteita ja onnistumisia. Retrospektiivissä tiimi pohtii, mitä työssä meni hyvin, mitä voisi parantaa ja mitä voisi kokeilla seuraavassa sprintissä. Sprintti päättyy sprintin katselmointiin, jossa tiimi esittelee valmiit ominaisuudet sidosryhmille ja saa palautetta, joka ohjaa seuraavia kehitysaskelia. (Schwaber & Sutherland 2020, 8–10.)

3.4 Asiakasymmärryksen merkitys ketterissä kehitysmalleissa

Ketterät menetelmät rakentuvat oletukselle siitä, että kehitystyö suunnitellaan ja toteutetaan asiakastarpeiden ohjaamana. Tämä edellyttää organisaatiolta aktiivista otetta asiakaslähtöisyyden tukemisessa. Tiimit tarvitsevat rakenteet, roolit ja prosessit, joiden avulla asiakkaan ääni on jatkuvasti läsnä arjen kehitystyössä. (Lohan, Lang & Conboy 2011, 2–3.)

SAFe-mallissa asiakasymmärrys ohjaa koko tuotteen elinkaarta. Asiakaspalautetta kerätään jatkuvasti, mikä mahdollistaa kehityksen suuntaamisen arvoa tuottaviin ratkaisuihin ja

asiakaskokemuksen pitkäjänteisen parantamisen. Tällainen lähestymistapa tukee sekä lyhyen aikavälin hyötyjen saavuttamista että asiakassuhteiden pitkäaikaista kehittämistä. SAFe määrittelee kaksi asiakasryhmää: sisäiset asiakkaat, jotka ovat osa organisaatiota ja hyödyntävät kehitysarvovirtojen tuottamia ratkaisuja, sekä ulkoiset asiakkaat, jotka toimivat organisaation ulkopuolella ja käyttävät tuotteita ja palveluita omien tarpeidensa täyttämiseen. (Scaled Agile 2025c.) Tiivis yhteistyö molempien asiakasryhmien kanssa vähentää turhia hyväksyntäkerroksia ja nopeuttaa päätöksentekoa. Lisäksi asiakaslähtöisyys ja yhteistyö tukee alhaalta ylöspäin suuntautuvaa innovaatiota. (Almeida & Espinheira 2021, 23.)

Asiakasymmärryksen merkitys ketterän kehittämisen kontekstissa kiteytyy siihen, miten organisaatio asettaa tavoitteensa ja ohjaa kehitystyötä. Asiakasymmärrys toimii parhaiten, kun kehitystiimeillä on vapaus mukauttaa työtään asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Kun tavoitteet ovat joustavia ja asiakasymmärrys mukana koko kehitystyön ajan, asiakastarpeet voivat aidosti ohjata työn suuntaa. Näin asiakasymmärrys ei jää kehittämisen sivutuotteeksi, vaan se toimii kehittämisen keskiössä. (Lohan et al. 2011, 6–7.) Yhteisöllinen vastuunotto ja jaettu johtajuus tukevat asiakasymmärryksen juurtumista osaksi arjen päätöksiä. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat toimia itseohjautuvasti, sitoutuminen asiakaslähtöiseen kehittämiseen vahvistuu. Autonomiset tiimit voivat reagoida joustavasti muuttuviin asiakastarpeisiin ja ohjata kehitystä todellisen asiakastiedon perusteella myös sprinttien ja iteraatioiden sisällä (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011, 876, 880; Lohan et al. 2011, 3–5).

Ketterän kehityksen ja asiakasymmärryksen yhdistäminen vaatii siis organisaatiolta valmiutta hajauttaa päätöksentekoa, rakentaa toimintaa asiakasarvon ympärille ja tukea tiimien itseohjautuvuutta, ei vain teknisen tehokkuuden, vaan myös asiakaslähtöisyyden näkökulmasta (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011). Asiakasarvon ymmärtämisessä keskeistä on asiakkaan esteiden tunnistaminen ja poistaminen sekä arvoa tuottavien hetkien löytäminen koko palvelukokemuksesta. Tähän auttaa ihmislähtöinen suunnittelu, joka perustuu asiakkaiden jatkuvaan osallistamiseen, havainnointiin ja palautteen hyödyntämiseen kehitystyössä. (Mundra 2018, 314–316.)

Yksi keskeinen edellytys asiakasymmärryksen toteutumiselle on se, että kehitystiimit tuntevat asiakkaan toimintaympäristön. Tämä ymmärrys ei synny pelkkien vaatimusten pohjalta, vaan vuorovaikutuksessa, joka antaa tiimille käsityksen siitä, millaisessa kontekstissa ratkaisuja tullaan käyttämään. Monet organisaatiot tekevät virheen olettaessaan tuntevansa

asiakkaidensa tarpeet ilman suoraa vuorovaikutusta heidän kanssaan. Tarpeet johdetaan esimerkiksi raporteista tai johdon näkemyksistä, mutta lähestymistavat jäävät kauas todellisesta asiakaskokemuksesta. Asiakasymmärrys rakentuu asiakkaan osallistumisesta kehitysprosessiin, ja sen laatu määrittyy sen mukaan, miten vaatimuksia käsitellään ja palautetta kerätään sekä hyödynnetään käytännössä (Mundra 2018, 307–309; Lohan et al. 2011, 3). Organisaatioille on tyypillistä olla oman maailmansa keskipisteitä, jolloin riskinä on unohtaa asiakkaan näkökulma. Tämä voi johtaa viestintään ja palveluihin, jotka tuntuvat asiakkaille vierailta tai epäolennaisilta, koska ne heijastavat enemmän organisaation sisäistä logiikkaa kuin asiakkaan arkea ja kokemusmaailmaa. (Richardson 2012.)

Bosch ja Bosch-Sijtsema (2011, 873–882) osoittavat tutkimuksessaan, että perinteinen komponenttipohjainen organisoituminen, jossa kehittäjät keskittyvät kapeisiin teknisiin osa-alueisiin, saattaa estää asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Tällöin on riskinä, että tiimit jäävät kauas asiakkaasta ja keskittyvät liikaa vain teknisiin osa-alueisiin, jolloin asiakasarvon kokonaisvaltainen hahmottaminen ja reagointi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin heikkenee. Heidän mukaansa asiakasymmärryksen integroiminen ketteriin prosesseihin onnistuu parhaiten, kun kehitystyötä organisoidaan asiakasarvoa tuottavien ominaisuuksien kautta. (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011, 881–882.).

4 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu asiakasymmärryksen vahvistajana

Tässä luvussa avataan muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun käsitteitä. Lisäksi tarkastellaan, miten nämä viitekehykset tukevat asiakasymmärryksen hyödyntämistä kehittämisessä. Luvussa esitellään myös muotoilun prosessi sekä käsitellään asiakasymmärryksen merkitystä muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilussa.

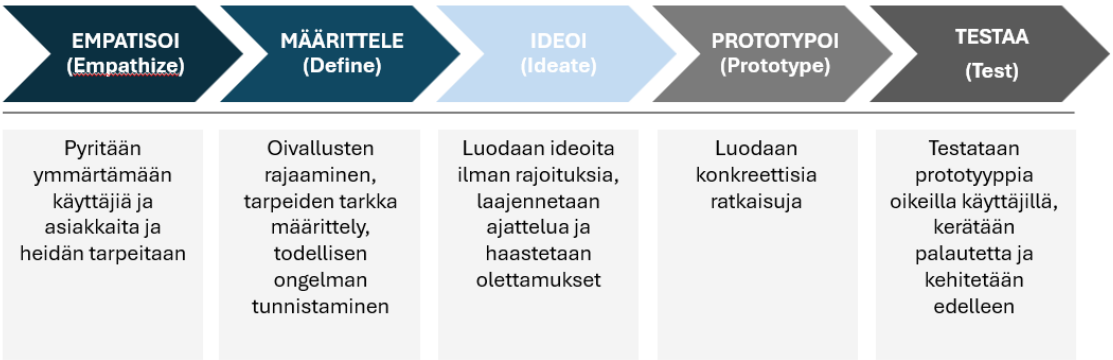
4.1 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelulla ei ole ainoastaan yhtä selkeää määritelmää. Muotoiluajattelu voidaan nähdä ihmiskeskeisenä innovointimenetelmänä, kokonaisvaltaisena työkulttuurina ja ajattelutapana, jossa yhdistyy käyttäjien tarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja liiketoiminnan tavoitteet. Sen keskiössä on syvällinen ymmärrys siitä, miten ihmiset käyttävät tuotteita ja palveluita sekä mitä he niiltä odottavat. (Brown 2008, 1–2; Heikinheimo 2025.) Muotoilu tuo palvelujen kehittämiseen uusia menetelmiä, jotka asettavat asiakasymmärryksen keskiöön ja vähentävät perinteistä tuotantokeskeisyyttä (Miettinen 2014, 15). Muotoiluajattelu ei ole pelkästään muotoilun tekemistä, vaan se on myös organisaatioiden kykyä toimia ennakoivasti, luovasti ja joustavasti muuttuvassa ympäristössä koko organisaation tasolla. Se auttaa kehittämään uusia toimintamalleja, tukee muutosjohtamista ja yhdistää monialaista asiantuntemusta ratkaisujen löytämiseen. (Miettinen 2014, 10.)

Muotoilussa on olennaista ymmärtää ja reflektoida toisten ihmisten kokemuksia ja sen keskiössä onkin ihmiskeskeinen suunnittelu. Tarkoituksena on selvittää ja ottaa huomioon ihmisten toiminta, tarpeet ja vaatimukset osana kaikkia suunnitteluprosessin vaiheita, ja vastata niihin konkreettisilla ratkaisuilla. (Brown 2008; Miettinen 2021.) Konseptointi on osa muotoiluprosessia, ja se auttaa määrittämään tuotteen tai palvelun tärkeimpiä piirteitä hyödyntäen kokemuksellista tietoa. (Miettinen 2021.)

Muotoiluajattelun prosessin perusajatus on määritellä ongelma ja sen jälkeen luoda ja toteuttaa ratkaisu. Muotoiluajattelun erottaa muista ongelmanratkaisumalleista se, että prosessi kulkee eri vaiheiden läpi, jotka pohjautuvat muotoiluajattelun perusperiaatteisiin.

Muotoiluajattelu on iteroiva prosessi, jossa vaiheita ei tarvitse käydä järjestyksessä, vaan ne voivat kulkea edestakaisin riippuen siitä, mitä uutta tietoa saadaan ja missä kohtaa prosessia ollaan. (Clarke 2020.) Muotoiluajattelun vaiheet on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1: Muotoiluajattelun vaiheet (mukaillen Clarke 2020.)

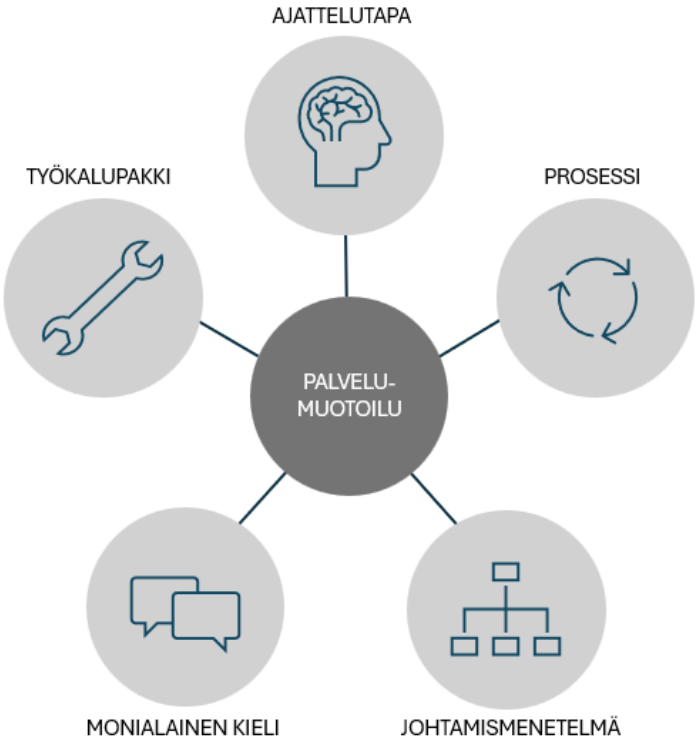
Muotoiluajattelu kytkeytyy vahvasti organisaatiokulttuuriin, joka koostuu arvoista, normeista, uskomuksista ja rutiineista. Kulttuuri luo perustan organisaation toiminnalle ja voi olla sekä kilpailuetu että uudistumisen este. Muotoilulähtöisessä kulttuurissa korostuvat uteliaisuus, empatia, luovuus ja kokeilukulttuuri, jossa epäonnistumiset nähdään oppimiskokemuksina. Tämä tukee muotoiluajattelun keskeisiä periaatteita ja vahvistaa organisaation kykyä uudistua nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Johdon rooli on keskeinen, sillä ylimmän johdon näkyvä tuki helpottaa muotoilukulttuurin rakentamista, ja sanojen sekä tekojen vastaavuus vahvistaa sitoutumista. (Maula & Maula 2019, 200–203.)

4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu käyttää muotoiluajattelun periaatteita palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun keskiössä on asiakasymmärrys ja asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta. Se on kokonaisvaltainen ja ihmisläheinen kehittämisen menetelmä, joka nojautuu syvästi yhteiskehittämiseen ja iteratiivisuuteen. Palvelumuotoilun lähtökohtana on se, että muodostamalla mahdollisimman syvä ymmärrys asiakkaan toiveista ja tavoitteista, voidaan tuottaa sellaisia palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa. (Ahonen 2019, 35–39; Stickdorn et al. 2018.) Palvelumuotoilu ja asiakkaan tavoitteiden ja unelmien syvällinen ymmärtäminen

mahdollistaa sekä liiketoiminnan tuloksen tai muun lisäarvoa tuottavan tekijän, että asiakaskokemuksen parantamisen samanaikaisesti (Ahonen 2019, 35).

Stickdorn et al. (2018, 20–22) nostaa esiin viisi eri näkökulmaa palvelumuotoilun määrittelyyn. Nämä näkökulmat on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Palvelumuotoilun määrittely (mukaillen Stickdorn et al. 2018)

Palvelumuotoilua voidaan tarkastella ihmisryhmän tai organisaation yhteistoiminnallisena ja käytännönläheisenä menetelmänä, joka auttaa tasapainottelemaan teknologisten mahdollisuuksien sekä ihmisten ja liiketoiminnan tarpeiden välillä muun muassa yhteiskehittämisen keinoin (Stickdorn et al. 2018, 20–22). Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan kaikkien osapuolten mukaan ottamista kehittämiseen. Tavoitteena on avoin ja tasavertainen kehittämisprosessi, jossa jokaisen osallisen, kuten palvelun tuottajan, asiakkaan ja muiden sidosryhmien ajatukset tulevat esille ja kuulluksi. Yhteiskehittämisen avulla voidaan varmistaa, että palveluun liittyviä tekijöitä on mietitty useista eri näkökulmista, ja että palvelua kehittäminen perustuu moniin tarpeisiin. (Ahonen 2019, 38.)

Palvelumuotoilu on iteratiivinen ja monivaiheinen prosessi, jonka tavoitteena on jatkuvasti parantaa palveluja palautteen ja kokeilujen kautta. Se voidaan nähdä myös johtamismenetelmänä, joka korostaa asiakaslähtöisyyden merkitystä organisaation päätöksenteossa kaikilla tasoilla. Palvelumuotoilu tarjoaa monialaisen kielen kehittämiselle, mikä mahdollistaa eri alojen asiantuntijoiden paremman ymmärryksen toistensa näkökulmista ja tarpeista, ja näin edistää yhteistyötä kehittämistyössä (Stickdorn et al. 2018, 20–22).

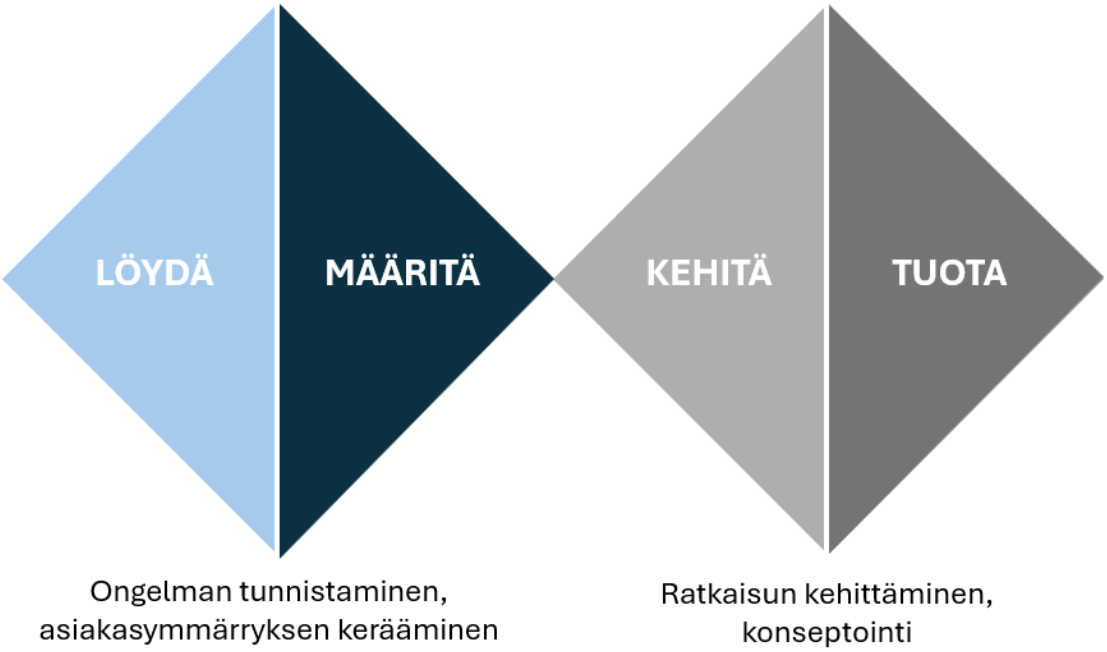
Palvelumuotoiluun liittyy monia käytännön työkaluja ja menetelmiä, jolloin se voidaan nähdä myös työkalupakkina, joka auttaa tiimejä ja sidosryhmiä kommunikoimaan ja ideoimaan yhdessä, sekä tekemään päätöksiä ja suunnittelemaan uusia tuotteita ja palveluita asiakaslähtöisesti. On kuitenkin tärkeä huomioida, että vaikka työkalut voivat tukea prosessia, ilman oikeaa ajattelutapaa ja kontekstia ne voivat jäädä tehottomiksi ja puutteellisiksi. Stickdornin et al. (2018, 20–22) mukaan on tärkeää, että työkalut ovat osa laajempaa lähestymistapaa, joka sisältää myös asiakasymmärryksen, yhteistyön ja jatkuvan parantamisen kulttuurin.

4.3 Muotoilun prosessi

Muotoiluprosessi on luovan ja asiakaslähtöisen ongelmanratkaisun kehys, jonka avulla pyritään luomaan toimivia ja käyttäjäystävällisiä palveluja. Palvelumuotoiluprosessi on samankaltainen iteroiva prosessi kuin muotoiluajattelun prosessi, mutta palvelumuotoilussa kehitystarve on usein jo tunnistettu etukäteen. Palvelumuotoilu ei noudata tarkasti määriteltyjä ja yhdenmukaisia malleja, mutta prosessi tarjoaa raamit, joiden avulla voidaan jäsentää kehittämisen eri vaiheet. Prosessi on iteratiivinen ja joustava, eli eri vaiheita voidaan toistaa ja mukauttaa tarpeen mukaan (Maula & Maula 2019, 189). Vaikka prosessilla on tyypillisiä vaiheita, ei ole olemassa yhtä oikeaa tai universaalia tapaa kuvata sitä. Eri organisaatiot ja toimijat voivat esittää prosessit eri tavoin omien tarpeidensa ja näkökulmiensa mukaan. (Tuulaniemi 2011, 147.)

Muotoilun prosessi on usein esitetty Design Councilin vuonna 2005 esittelemän tuplatimantti -prosessimallin avulla, joka jakautuu kahteen toisiaan seuraavaan vaiheeseen: ongelman tunnistamiseen ja ratkaisun kehittämiseen. Tuplatimantti on tunnettu erityisesti palvelumuotoilun kontekstissa. Molemmat tuplatimantin päävaiheet sisältävät osavaiheita, joissa pyritään syventämään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja kehittämään ratkaisuja, jotka

vastaavat näihin tarpeisiin. (Design Council 2025; Koivisto et al. 2019, 42–43.) Tuplatimanttimalli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3: Muotoilun prosessi tuplatimanttimallin mukaan (mukaillen Design Council 2025)

Tuplatimanttimallissa on neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. ”Löydä” ja ”määritä” -vaiheet kuuluvat ongelman tunnistaminen -timanttiin, kun taas ”kehitä” ja ”tuota” -vaiheet kuuluvat ratkaisun kehittäminen -timanttiin. Prosessissa vuorottelevat laajentava (divergentti) ja tarkentava (konvergentti) ajattelu. ”Löydä” ja ”kehitä” -vaiheet ovat enemmän vaihtoehtoja luovia ja laajentavia, kun taas ”määritä ja ”tuota”-vaiheet keskittyvät vaihtoehtojen rajaamiseen ja tarkentamiseen. (Koivisto et al. 2019, 42–43; Maula & Maula 2019, 188–189.)

Löydä -vaihe tuplatimanttimallissa keskittyy asiakasymmärryksen keräämiseen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden tarkasteluun. Tässä vaiheessa pyritään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet, käyttäytyminen, motiivit, unelmat ja ympäristönsä sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti erityisesti laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Samalla tarkastellaan palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita ja reunaehtoja, jotta varmistetaan, että asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet ovat linjassa. (Koivisto et al. 2019, 44–46; Tuulaniemi

2011, 132–142.) Löydä -vaiheessa lähestytään asiaa avoimesti ja eri näkökulmista, keräten uutta tietoa ja tunnistaen mahdollisia uusia ilmiöitä (Maula & Maula 2019, 189).

Määritä -vaiheen tarkoitus on selkeyttää ja tarkentaa, mitä ongelmia ollaan ratkaisemassa ja mihin tarpeita tai haasteisiin pyritään ensisijaisesti vastaamaan (Maula & Maula 2019, 189). Tämän vaiheen aikana analysoidaan aiemmin kerättyä tietoa ja pyritään tiivistämään se sellaiseen muotoon, että se ohjaa kehitystyötä eteenpäin. Määrittelyssä luodaan myös selkeä kuva siitä, mikä on kehittämisen tavoite, ja auttaa tiimiä keskittymään oikeisiin asioihin. Lopputuloksena syntyy selkeä ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymismalleista, joka toimii perustana tuleville kehitysaskelille sekä mahdolliset vaatimusmäärittelyt, jotka konkretisoivat, mitä tarkalleen ottaen on tarpeen kehittää. (Koivisto et al. 2019, 46.)

Prosessin kehitä -vaiheessa keskitytään luomaan ja jalostamaan useita vaihtoehtoisia ratkaisuja aiemmin tunnistettuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin, pohjautuen aiemmissa vaiheissa kerättyyn tietoon asiakastarpeista. Ideointi ja luova ajattelu ovat keskiössä, ja vaiheessa pyritään tukeutumaan erilaisiin ideointimenetelmiin. (Koivisto et al. 2019, 46.) Prototyyppien avulla voidaan visualisoida ja havainnollistaa ideoita konkreettisella tasolla. Testaaminen ja simuloiminen prototyyppien avulla auttaa saamaan syvempää ymmärrystä siitä, miten konsepti voi toimia käytännössä. Samalla voidaan tunnistaa ja korjata mahdollisia puutteita ennen ratkaisun laajempaa käyttöönottoa. Tämä vaihe on iteratiivinen, eli ratkaisua jalostetaan ja parannetaan jatkuvasti palautteen ja testauksen perusteella (Maula & Maula 2019, 189; Tuulaniemi 2011, 196.) Kehitä-vaiheessa on myös olennaista yhteiskehittäminen sidosryhmien kanssa. Tällöin saadaan arvokasta palautetta ja uusia näkökulmia, jotka voivat johtaa luoviin parannuksiin ja varmistaa, että ratkaisut vastaavat todellisia tarpeita. (Koivisto et al. 2019, 46.) Tämän vaiheen keskiössä on siis kokeilukulttuuri ja jatkuva kehittäminen, joka tukee luovien ideoiden tarkentamista ja toteutettavuutta (Maula & Maula 2019, 189).

Prosessin tuota -vaiheessa siirrytään konkreettisten tulosten luomiseen ja palvelun lanseeraukseen (Maula & Maula 2019, 189). Tuota -vaiheessa on olennaista rajoittaa ja arvioida aiemmin syntyneistä ideoista ne, jotka ovat käytännössä toteutettavissa ja vastaavat asetettuja tavoitteita. Tätä arviointia tehdään yhdessä asiakkaiden, asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, ja arvioidaan myös ratkaisujen teknistä toteutettavuutta sekä taloudellista kannattavuutta (Koivisto et al. 2019, 46). Asiakasymmärryksen syvällinen hyödyntäminen myös tässä vaiheessa on tärkeää, sillä se auttaa tunnistamaan kohderyhmän motivaatiotekijöitä ja käyttäytymismalleja. Näiden tietojen avulla voidaan suunnitella, missä ja

miten kohderyhmää parhaiten tavoitetaan ja mikä viesti on heidän kannaltaan merkityksellistä esimerkiksi markkinoinnin näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 239–240.)

4.4 Asiakasymmärryksen rooli muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilussa

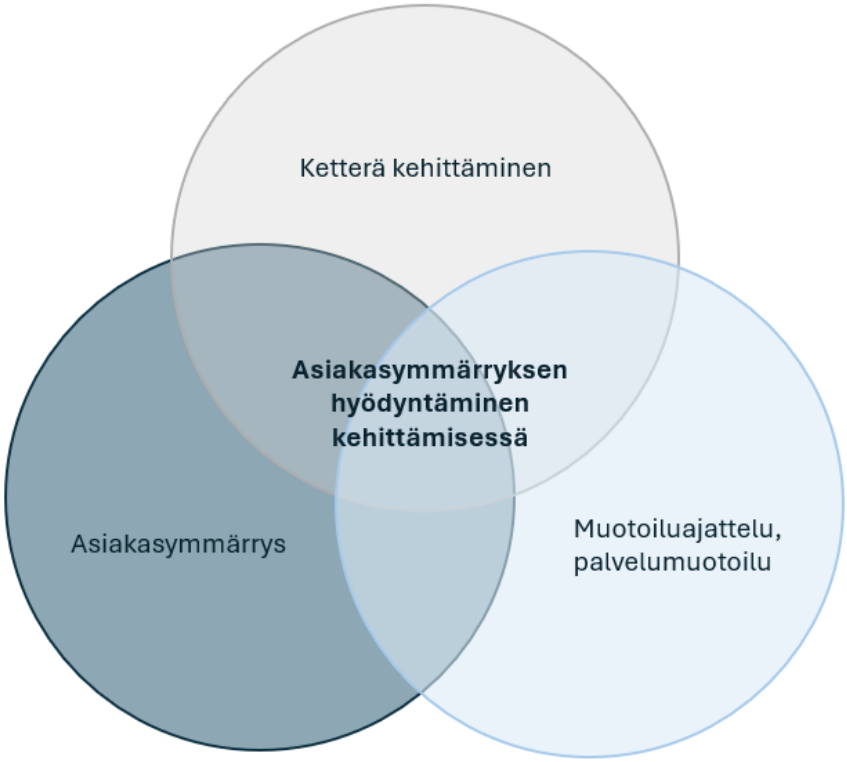
Sekä palvelumuotoilu että muotoiluajattelu perustuvat syvään kiinnostukseen ja ymmärrykseen ihmisten tarpeista, motiiveista, arvoista ja kokemuksista. Asiakasymmärryksen kautta pyritään rakentamaan kokonaisvaltaista kuvaa asiakkaan arjesta ja siitä kontekstista, jossa palvelua käytetään. Tämä ymmärrys asiakkaasta toimii perustana uusien ratkaisujen kehittämiselle sekä olemassa olevien palveluiden parantamiselle muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun avulla. (Brown 2008; Koivisto et al. 2019, 37, 51; Tuulaniemi 2011, 72–73.) Asiakasymmärrys ei kuitenkaan toimi ainoastaan muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun lähtökohtana, vaan se ohjaa koko suunnitteluprosessia aina ongelmanmäärittelystä ratkaisujen testaamiseen ja edelleen toteutukseen. Syvällinen asiakasymmärrys mahdollistaa ratkaisujen kehittämisen, jotka eivät perustu oletuksiin vaan todelliseen kokemustietoon. Asiakasymmärryksen kautta voidaankin siis haastaa perinteistä oletuksiin perustuvaa kehittämistä ja näin vahvistaa asiakaslähtöistä päätöksentekoa. (Koivisto et al. 2019, 49–50.)

Muotoiluajattelussa asiakasymmärryksen merkitys korostuu erityisesti monimutkaisten ongelmien ratkaisemisessa. Koska ongelmilla ei aina ole yksiselitteistä määritelmää tai niihin ei ole oikeaa vastausta, on erityisen tärkeää pyrkiä ymmärtämään ongelmaa useista näkökulmista, ennen kuin siihen etsitään ratkaisua. Asiakasymmärrys auttaa tässä prosessissa rajaamaan ja uudelleenmäärittämään ongelmaa jatkuvasti kehitysprosessin aikana. (Clarke 2020.) Lisäksi muotoiluajattelussa empatiaa, eli kykyä ymmärtää ja jakaa toisen ihmisen tunteita, pidetään yhtenä keskeisenä lähtökohtana. Empaattista asiakasymmärrystä vahvistetaan keräämällä laadullista tietoa, tekemällä havainnointia ja hyödyntämällä erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä. (Brown 2008, 3; Den Dekker 2020, 22–24.) Kouprien ja Sleeswijk Visserin (2009, 445) mukaan empaattisen kyvykkyyden kehittämisessä on neljä vaihetta: asiakkaan maailmaan astuminen, hänen näkökulmansa omaksuminen, tunteiden jakaminen eli samaistuminen sekä lopuksi asiakkaan maailmasta irrottautuminen ja kokonaiskuvan tarkastelu. Tämä prosessi auttaa muodostamaan syvemmän ja empaattisemman asiakasymmärryksen ja hahmottamaan ilmiöt tarpeiden takana sekä asiakkaan käyttäytymistä ohjaavat tekijät.

Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys konkretisoituu muun muassa erilaisten palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen kautta. Näiden työkalujen kautta voidaan hahmottaa asiakkaan näkökulmasta koko palvelukokemus. Tarkoituksen ei ole hahmottaa pelkästään yksittäistä kohtaamista tai ratkaista yksittäistä ongelmaa, vaan myös ymmärtää odotukset ennen palvelun käyttöä ja tuntemukset sen jälkeen. Näin saadaan esiin kehittämiskohteita, jotka eivät välttämättä tule ilmi pelkän sisäisen näkökulman kautta. (Stickdorn et al. 2018.) Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys mahdollistaa sen, että kehittämisessä ei ainoastaan keskity vain siihen, miten asiat tehdään, vaan miksi ne tehdään ja kuka on kehittämisen kohderyhmä. (Tuulaniemi 2011, 155.)

5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukee tutkimuskysymysten tarkastelua ja muodostaa perustan empiiriselle osuudelle. Viitekehys pyrkii korostamaan, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen ei ole yksittäinen kehittämisen vaihe tai menetelmä, vaan se edellyttää jatkuvaa, systemaattista ja poikkiorganisatorista otetta, jossa teknologiset, liiketoiminnalliset ja inhimilliset näkökulmat yhdistyvät. Kuvio 4 havainnollistaa tätä kokonaisuutta, jossa kokonaisvaltainen asiakasymmärrys, ketterä kehittäminen sekä muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu limittyvät toisiinsa. Näiden kolmen osa-alueen leikkauspisteessä syntyy asiakasymmärryksen systemaattinen hyödyntäminen kehittämisessä. Tavoitetilana on asiakaslähtöinen palveluorganisaatio, jossa asiakasymmärrys ohjaa päätöksentekoa sekä kehittämistä, ja jossa arvonluonti ja vaikuttavuus toteutuvat organisaation jokaisella tasolla.



Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan systemaattisesti kerättyä ja analysoitua tietoa asiakkaiden tarpeista, arvoista, motiiveista ja toimintaympäristöstä (Tuulaniemi 2011, 142). Se mahdollistaa palveluiden ja ratkaisujen kohdentamisen todellisiin tarpeisiin, mikä lisää sekä kehittämistyön tehokkuutta että lopputulosten vaikuttavuutta (Grönroos & Voima 2011; Vargo & Lusch 2017). Asiakasymmärryksellä on myös merkittävä rooli asiakaslähtöisessä palvelukehityksessä ja sen syvällinen hyödyntäminen on noussut yhä tärkeämmäksi erityisesti digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Asiakasymmärryksen avulla voidaan vähentää päällekkäistä työtä, parantaa resurssien kohdentamista ja varmistaa, että kehitetyt ratkaisut tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Se toimii edellytyksenä arvon yhteisluonnille, jossa asiakkaat osallistuvat aktiivisesti palveluiden kehittämiseen ja näin vahvistavat organisaation kykyä uudistua. (Grönroos & Voima 2011; Tuulaniemi 2011, 116.) Tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen valossa on olennaista tarkastella, missä vaiheissa kehitysprosessia asiakasymmärrystä kerätään ja kuinka sitä hyödynnetään päätöksenteossa.

Vaikka asiakasymmärryksen merkitys tunnistetaan laajasti, sen hyödyntämiseen liittyy edelleen monia rakenteellisia ja kulttuurisia haasteita. Tutkimuksen toista kysymystä tarkastellaan näiden esteiden kautta: mitkä tekijät rajoittavat asiakasymmärryksen juurtumista osaksi kehittämisen arkea? Organisaatioiden haasteet liittyvät usein rakenteellisiin ja kulttuurillisiin esteisiin, kuten siiloutuneisiin rakenteisiin, joissa asiakastietoa ei jaeta tai jalosteta yhteiseksi ymmärrykseksi kehitystyössä (Arantola & Simonen 2009; Vuorela 2024).

Tutkimuksen kolmas kysymys tarkastelee, millä tavoin asiakasymmärrys voidaan tehokkaasti integroida ketteriin kehitysmalleihin ja mitä edellytyksiä se asettaa organisaation toimintatavoille. Ketteryyden keskeiset periaatteet tukevat asiakasymmärryksen dynaamista hyödyntämistä (Agile Alliance 2025b; Rubio 2022) ja Scrum tarjoaa rakenteita, joissa asiakasymmärrys voidaan kytkeä kehitysprosessiin muun muassa palautesykleinä. (Scaled Agile 2025a; Rusanen 2023.) Muotoiluajattelu ja siihen perustuva palvelumuotoilu tukevat asiakasymmärryksen jäsentämistä. Ne tarjoavat työkaluja syvälliseen ymmärrykseen ja auttavat konkretisoimaan käyttäjien näkökulmaa kehitystyössä. (Brown 2008; Miettinen 2021.) Muotoiluajattelu edistää muun muassa kokeilukulttuuria, iteratiivista kehittämistä ja yhteiskehittämistä. Muotoiluajattelu toimii siltana asiakaslähtöisyyden ja liiketoiminnallisen vaikuttavuuden välillä, luoden edellytyksiä ketterälle kehitykselle koko organisaatiossa. Lisäksi edellytyksiä onnistuneelle integroinnille ovat erityisesti asiakasymmärryksen systemaattinen keruu ja jakaminen (Arantola & Simonen 2009; Said et al. 2015), asiakasymmärryksen

omistajuuden ja vastuiden selkeys (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011), sekä organisaation kulttuuri, joka tukee vuorovaikutteisuutta ja oppimista (Oosi et al. 2017).

6 Tutkimusprosessi ja -menetelmät

Tutkimusprosessin vaiheet, käytetty aineisto, menetelmät ja kunkin vaiheen tulokset on koottu taulukkoon 2. Menetelmällisesti tutkimus nojasi laadulliseen lähestymistapaan ja hyödynsi sekä kirjallisuuskatsausta että haastatteluaineiston analyysiä. Viimeisessä vaiheessa nämä näkökulmat yhdistettiin ratkaisuehdotuksiksi asiakasymmärryksen integroimiseksi kehittämistyöhön.

Taulukko 2: Tutkimusprosessin vaiheet

Vaihe	Tavoite	Aineisto	Menetelmä	Tulos
Tutkimusidean muotoilu	Rajata ja fokusoida tutkimuksen aihe asiakasymmärryksen integroimisesta kehittämiseen	Alustavat ideat, keskustelut, organisaation sisäinen dokumentaatio	Ideointityöskentely, keskustelut, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtyminen	Selkeät tutkimuskysymykset ja tavoite
Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen	Koota olennaiset käsitteet ja näkökulmat tukemaan aineiston analyysiä	Kotimaiset sekä kansainväliset aiemmat tutkimukset, aihepiiriä käsittelevät tieto- sekä oppikirjat ja artikkelit	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	Teoreettinen viitekehys, joka kokoaa yhteen olennaiset käsitteet ja jäsentää keskeiset teemat, sekä muodostaa perustan aineiston tulkinnalle.
Nykytilan muodostaminen	Muodostaa ymmärrys asiakasymmärryksen nykyisestä roolista ja sen hyödyntämiskäytännöistä	12 puolistrukturoitua teemahaastattelua, 419 minuuttia tallennetta, 54 sivua litteroitua tekstiä	Puolistrukturoidut teemahaastattelut ja laadullinen sisällönanalyysi Excelissä	Kokonaiskuva asiakasymmärryksen hyödyntämisen nykykäytännöistä ja haasteista
Ratkaisuehdotuksen laatiminen	Tuottaa ratkaisu asiakasymmärryksen integroimiseksi osaksi kehitysprosesseja	Aiemmat tutkimukset, organisaation sisäinen dokumentaatio, haastateluaineisto	Ideointityöskentely, kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluaineiston yhdistävä analyysi	Ratkaisuehdotukset asiakasymmärryksen hyödyntämiseksi kehittämistyössä

6.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on joustava kirjallisuuskatsauksen muoto, jossa ei noudateta tiukkoja metodisia sääntöjä. Sen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen vakuuttavasti. (Vilkka 2023.) Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa laaja-alainen yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä ja tarvittaessa jäsentää sen ominaisuuksia. Tutkimuskysymykset ovat usein väljempiä kuin systemaattisissa katsauksissa, ja katsaus voi toimia itsenäisenä metodina tai pohjana tarkemmalle, systemaattiselle jatkotutkimukselle. (Salminen 2011, 6.) Tutkimuskysymykset voivat myös tarkentua prosessin edetessä (Vilkka 2023).

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus etenee vähitellen, kun tutkija syventyy aineistoon, oppii vähitellen aiheesta ja yhdistää havaintoja aiempaan teoriaan. (Vilkka 2023). Menetelmä on joustava ja tutkijalähtöinen. Tämä näkyy siinä, että aineiston valintakriteerit ei ole tiukasti rajattu, vaan prosessi on intuitiivinen ja sallii aineistojen yhdistelyn myös eri tieteenalojen välillä. (Vilkka 2023; Salminen 2011, 6–8.)

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena tässä tutkimuksessa oli muodostaa teoreettinen perusta asiakasymmärryksen hyödyntämiselle kehittämistyössä. Katsauksen avulla koottiin yhteen keskeiset käsitteet, mallit ja näkökulmat, jotka liittyvät asiakasymmärrykseen, ketteriin kehitysmalleihin sekä muotoiluajatteluun ja palvelumuotoiluun. Lisäksi katsauksen avulla pyrittiin tunnistamaan aiemman tutkimuksen esiin nostamat haasteet ja mahdollisuudet, joiden ymmärtäminen on välttämätöntä ratkaisuehdotusten rakentamisessa. Kirjallisuuskatsaus tarjosi näin paitsi kokonaiskuvan aiheesta myös viitekehyksen, johon empiirisen aineiston analyysi ja sen pohjalta muotoutuvat ratkaisuehdotukset voitiin kiinnittää.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin niin alan kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita kuin internetlähteitä. Keskeisiä hakusanoja olivat esimerkiksi ”asiakasymmärrys”, ”ketterä kehittäminen”, ”asiakaslähtöinen kehittäminen”, ”palvelumuotoilu”, ”customer understandig”, ”customer insight”, ”service design”, ”design thinking”, ”agile development”. Näillä hakusanoilla ja näiden hakusanojen yhdistelmillä pyrittiin saamaan kattava ja relevantti tutkimustieto. Hakuja tehtiin suomen ja englannin kielellä. Tietoa kerättiin useista tieteellisistä tietokannoista ja hakukoneista. Käytetyimmät tietokannat ja hakukoneet olivat Google Scholar, Finna, LUT Primo sekä ResearchGate. Näitä hyödynnettiin erityisesti niiden kattavuuden ja tutkimusaiheen kannalta relevantin sisällön vuoksi. Tiedonkeruun

aikana hakutulokset seulottiin huolellisesti, ja vain ne lähteet, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiä ja täyttivät tieteelliset laatukriteerit, valittiin mukaan katsaukseen. Tässä vaiheessa käytettiin myös tarkentavia hakusanoja ja erilaisia hakualgoritmeja, jotka auttoivat suodattamaan mahdollisimman relevantteja ja ajankohtaisia lähteitä.

6.2 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelu soveltuu menetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, näkemykset, merkitykset ja käsitykset. Haastattelun avulla on mahdollista tavoittaa syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84.)

Tutkimusta varten tehdyn haastattelun tavoitteena on tuottaa aineistoa, jonka pohjalta tutkija voi vastata tutkimuskysymyksiin. Tämä erottaa tutkimushaastattelun esimerkiksi journalistisista haastatteluista. Haastattelutilanteessa rakentuva vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä on olennainen osa aineiston muodostumista. Haastattelijan rooli ei ole neutraali, vaan hänen tekemänsä valinnat esimerkiksi kysymysten muotoilusta vaikuttavat siihen, millaista aineistoa syntyy. Tämä ei ole menetelmän heikkous, vaan osa sen luonnetta: vuorovaikutteisuus rikastuttaa aineistoa ja mahdollistaa syvempien merkitysten esiin tuomisen. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Haastattelut voidaan toteuttaa monella eri tavalla tutkimustavoitteitten mukaan. Ne voidaan jakaa muun muassa strukturoituihin, puolistrukturoituihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu jäsenneltyjen ja täysin avoimien haastattelujen välimaastoon. Siinä noudatetaan ennalta laadittua haastattelurunkoa, mutta samalla haastattelijalla on mahdollisuus tarkentaa, syventää ja joustavasti muokata kysymyksiä tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa hyödynnettiin teemahaastattelun piirteitä. Menetelmä mahdollisti sekä tutkimuskysymyksiin pohjautuvan johdonmukaisen tiedonkeruun sekä joustavan etenemisen haastattelutilanteessa. Se soveltui hyvin tutkimukseen, sillä tarkasteltava ilmiö on moniulotteinen ja osittain tulkinnanvarainen. Haastattelut

tarjosivat mahdollisuuden syventyä osallistujien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mutta samalla säilytti yhteyden tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin.

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista tutkija syventyy tutkimuksen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja rajaa tutkimukselle keskeiset näkökulmat. Näiden pohjalta määritellään haastattelussa käsiteltävät teemat, joita avataan ohjaavilla kysymyksillä. Haastattelutilanteessa kysymykset esitetään keskustelunomaisesti ja tilaa jätetään myös aiheen sivusta nouseville havainnoille ja esiin tuoduille näkökulmille. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko rakentui kuuden pääteeman varaan, jotka johdettiin tutkimuskysymyksistä ja teoriataustasta. Teemat, niiden kuvaukset ja teemaan sisältyneet kysymykset on esitetty liitteessä 1. Jokainen teema sisälsi 2–5 avointa kysymystä. Teemat käsittelivät eri näkökulmia asiakasymmärryksen integroimisesta ja muotoilun roolista kehittämisessä. Haastattelun alussa oli lyhyt lämmittelyosuus, joka keskittyi haastateltavan roolin ja kontekstin kartoittamiseen, ja loppuosassa annettiin mahdollisuus vapaamuotoiselle kommentoinnille ja ajatusten jakamiselle. Tällä pyrittiin mahdollistamaan se, että haastateltavat pystyivät tuomaan esiin myös ne näkökulmat, joita ei ollut ennakoitu alkuperäisissä kysymyksissä.

Haastattelukysymykset eivät puolistrukturoidussa haastattelussa ole sidottuja tiukkaan kaavaan, vaan niitä voidaan mukauttaa tilanteen ja haastateltavan mukaan (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2021). Myös tämän tutkimuksen haastatteluissa haastattelurunkoa sovellettiin joustavasti haastateltavan roolin, asiantuntemuksen ja työtehtävien mukaan. Kaikkia kysymyksiä ei esitetty jokaiselle haastateltavalle, ja kysymysten järjestystä muutettiin tarvittaessa keskustelun luontevaan etenemiseen perustuen. Haastattelut pyrittiin mukauttamaan kuhunkin rooliin ja keskittymään niihin teemoihin, joista haastateltavalla oli eniten kokemusta tai näkemystä.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla, jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, tavoitteista ja vapaaehtoisuudesta. Viestissä tuotiin esiin haastattelun arvioitu kesto, ehdotus ajankohdasta sekä toteutustapa. Haastateltavat saivat itse päättää, haluavatko osallistua haastatteluun, ja heille tarjottiin myös tilaisuus ehdottaa itse aikaa ja kysyä lisätietoja haastatteluista tai tutkimuksen aiheesta.

Kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Microsoft Teams -sovelluksen kautta huhtikuussa 2025. Tämä mahdollisti osallistumisen eri paikkakunnilta ja tarjosi joustavan tavan

toteuttaa keskustelu. Ennen haastattelun aloittamista käytiin uudelleen läpi keskeiset tiedot, pyydettiin lupa haastattelun tallentamiseen sekä selvennettiin aineiston käsittelyyn ja hävittämiseen liittyvät seikat. Haastattelut tallennettiin Teamsin tallennusominaisuudella myöhempää analysointia varten.

6.3 Haastateltavien valinta ja rajaus

Tutkimusta varten toteutettiin 12 haastattelua. Kaikki haastattelupyynnön saaneet henkilöt suostuivat haastatteluun, mikä kertoo aiheen ajankohtaisuudesta ja koetusta merkityksellisyydestä. Haastatteluun suostuminen voidaan tulkita osoitukseksi siitä, että asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liittyvät kysymykset herättävät kiinnostusta ja että niihin liittyy tunnistettuja kehittämistarpeita. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastateltavan suostuminen tutkimukseen liittyy usein siihen, että hän kokee tutkimusaiheen merkitykselliseksi ja ymmärtää oman osallistumisensa olevan tärkeää tutkimuksen onnistumiselle.

Haastateltavat edustavat eri organisaatiotasoja ja rooleja. Haastateltavien valinnassa pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monipuolinen näkökulma asiakasymmärryksen hyödyntämisen nykytilaan kohdeyksikössä. Monipuolinen osallistujajoukko tukee triangulaation periaatetta, jonka mukaan tietoa tarkastellaan useasta näkökulmasta luotettavuuden ja syvyyden lisäämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 167–168). Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja aihealueita, mutta haastateltavien vastausten laajuus vaihteli, mikä vaikutti haastattelujen kestoon.

Haastateltavien valinta ja rajaus kohdistettiin erityisesti niihin henkilöihin, jotka ovat mukana kohdeyksikön kehitysprosesseissa ja joiden työssä asiakasymmärrys on merkityksellistä joko suoraan tai välillisesti. Valinnan taustalla oli tarve ymmärtää sekä strategisen että operatiivisen tason näkemyksiä siitä, miten asiakasymmärryksen hyödyntämistä voidaan edistää kehittämisessä. Haastateltavat on listattu rooleittain taulukossa 3.

Taulukko 3: Haastatellut rooleittain

Haastattelu	Rooli/tehtävä	Kesto
H1	Muut asiantuntijatehtävät	41 min
H2	Johto- ja esihenkilötehtävät	35 min
H3	Kehittämisen vastuu-/ohjaustehtävät	30 min
H4	Kehittämisen vastuu-/ohjaustehtävät	28 min
H5	Johto- ja esihenkilötehtävät	46 min
H6	Kehittämisen vastuu-/ohjaustehtävät	41 min
H7	Muut asiantuntijatehtävät	32 min
H8	Muut asiantuntijatehtävät	31 min
H9	Kehittämisen vastuu-/ohjaustehtävät	30 min
H10	Johto- ja esihenkilötehtävät	40 min
H11	Kehittämisen vastuu-/ohjaustehtävät	30 min
H12	Muut asiantuntijatehtävät	35 min

Taulukon roolijako perustuu siihen, painottuuko haastateltavan tehtävä ensisijaisesti johtamiseen, tuotteiden ja kehittämisen omistajuuteen ja koordinointiin (esim. tuoteomistajat ja päätuoteomistajat) vai muuhun asiantuntijuuteen ilman esihenkilö- tai omistajavastuuta.

6.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysi käynnistyi aineiston litteroinnilla. Litterointi eli puhutun kielen kirjoittaminen tekstimuotoon on keskeinen vaihe laadullisen aineiston analyysiprosessissa. Sen avulla haastatteluaineisto muutetaan analysoitavaan muotoon, jolloin tutkijalla on mahdollisuus tarkastella kieltä ja merkityksiä yksityiskohtaisesti. (Kallio 2021; Ruusuvuori & Nikander 2017.) Huolellinen litterointi auttaa tutkijaa palaamaan alkuperäisiin ilmauksiin koko analyysiprosessin ajan ja tukee analyysin läpinäkyvyyttä sekä luotettavuutta. Litterointi ei ole vain mekaaninen vaihe, vaan osa aineiston tulkinnallista käsittelyä. Litterointiprosessi syventää tutkijan ymmärrystä aineistosta ja toimii usein ensimmäisenä kosketuspintana analyysissä esiin nouseviin teemoihin. (Ruusuvuori & Nikander 2017.)

Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Kallio 2021; Ruusuvuori & Nikander 2017). Tässä tutkimuksessa aineistoa ei purettu kokonaisuudessaan sanasta sanaan, vaan osa haastatteluista litteroitiin tiivistetymmin ja analyysin kannalta keskeiset kohdat tarkemmin. Lisäksi litteroinnissa jätettiin pois esimerkiksi täytesanoja ja katkenneita lauseita, sillä ne eivät olleet merkityksellisiä sisällön ymmärtämisen kannalta. Tällainen selkeytetty tekstimuoto nopeuttaa litterointiprosessia, helpottaa aineiston lukemista ja tekee sen analysoinnista sujuvampaa. (Ruusuvuori & Nikander 2017). Tämä niin sanottu peruslitterointi sopii aineistoihin, joissa huomion kohteena on ennen kaikkea puheen sisällöllinen merkitys, ei niinkään tarkka kielen muoto (Tietoarkisto 2025).

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysi on systemaattinen tapa pelkistää, luokitella ja tulkita aineistosta esiin nousevia merkityksiä, ja se soveltuu erityisesti ilmiöiden kuvaamiseen ja jäsentämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Usein analyysissa hyödynnetään sekä aineistolähtöistä että teoriaohjaavaa lähestymistapaa rinnakkain (Vuori 2021). Tässä tutkimuksessa analyysi eteni pääosin aineistolähtöisesti, mutta sitä ohjasi myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset.

Analyysiprosessi voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Aineistolähtöisessä analyysissä tarkastelu aloitetaan ilman valmiita luokitteluja, jolloin tutkija etsii aineistosta kohtia, jotka ovat kiinnostavia tutkimusteeman kannalta. Tekstiaineistossa nämä kohdat voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai pidempiä lauselmia tai ajatuskokonaisuuksia. Analyysia aloittaessa tuleekin määrittää analyysiyksikkö. (Tuomi & Sarajärvi 2018,

122; Vuori 2021.) Tässä tutkimuksessa alkuperäisilmauksina tarkasteltiin lauseita ja ajatuskokonaisuuksia. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka tiivistivät haastateltavien viestit säilyttäen kunkin ajatuksen olennaisen sisällön. Pelkistetyt ilmaukset kirjoitettiin auki selkeästi, jotta ne tukivat jatkoanalyysiä. Yhdestä lauseesta tai lausumasta on mahdollista muodostua useampiakin pelkistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124). Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) on esitetty esimerkkejä alkuperäisilmausten pelkistämisestä.

Taulukko 4: Esimerkki alkuperäisilmaisujen pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"[…] kaiken kehittämisen tulee lähtee siitä asiakasymmärryksestä ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, niiden työstämisestä ja niihin vastaamisesta. "	Kaiken kehittämisen tulisi lähteä asiakasymmärryksestä.
"Ollaan pyritty lisäämään sitä asiakasymmärrystä niin, että myöskin ne asiakkaat tulee kertomaan […]. Mutta ehkä ne jää aika irrallisiksi sit kuitenki."	Vuorovaikutuksella pyritään lisäämään asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys voi jäädä irralliseksi.
"Me katotaan niitä asioita aika teknisesti, ja omaa napaa tuijottaen, siit omasta lähtökulmasta, […], et mennään kovin nopeasti siihen teknologiaan. Et sanoisin et se semmonen mindsetin muutos ei oo vielä mitenkään tapahtunut."	Kehittämisessä korostuu tekninen ajattelu
*"...se ”puhelinlinjasto” on aika pitkä. Eli jotenki pitäis ehkä tiivistää yhteistyötä […] koska mäkään en ees tiedä, et ketkä ne *loppukäyttäjät* on, jotka näitä käyttää. Et ne on niinkun niin kaukana ne tarvitsijat. "*	Yhteistyötä tulisi tiivistää. Asiakkaat/loppukäyttäjät ovat kehityksestä liian kaukana.
”…on säännöllisiä palaverikäytäntöjä näiden ulkosten kumppaneiden kanssa ja sit sisäisten asiakkaiden kanssa.”	Säännölliset palaverit sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa.

Aineiston ryhmittelyn eli klusteroinnin voidaan katsoa olevan osa abstrahointiprosessia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Abstrahointi on aineiston käsitteellistämistä, jossa yksittäisten havaintojen ja luokkien taustalta pyritään löytämään niitä yhdistäviä ilmiöitä ja yleisempiä merkityksiä. Tavoitteena oli irrottautua alkuperäisestä aineistosta sen verran, että tutkimuksen tulokset eivät enää kuvaa pelkästään haastateltujen yksittäisiä kokemuksia, vaan muodostavat laajemman ymmärryksen tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 126–127; Vuori 2021.) Prosessin aluksi samankaltaiset sisällöt koottiin alaluokkiin, joita yhdistämällä muodostettiin yläluokkia. Luokat nimettiin niitä kuvaavilla käsitteillä. Luokittelu perustui sisällön samankaltaisuuteen, toistuvuuteen ja merkityksellisyyteen tutkimuskysymysten kannalta. Alaluokkia muodostui yhteensä 31, ja niistä muodostettuja yläluokkia syntyi 16. Luokitteluprosessi mahdollisti aineiston rakenteistamisen siten, että eri näkökulmat asiakasymmärryksen hyödyntämisestä tulivat esiin systemaattisesti ja kattavasti. Luokkien muodostamista on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Esimerkki luokkien muodostamisesta

<table>
<tr><th>Pelkistetty ilmaus</th><th>Alaluokka</th><th>Yläluokka</th><th>Pääluokka</th></tr>
<tr><td>Asiakkaat/loppukäyttäjät ovat kehityksestä liian kaukana</td><td>Asiakkaan ja kehittämisen välinen kuilu</td><td rowspan="3">Asiakasrajapinnan rooli</td><td rowspan="3">Asiakasymmärryksen muodostuminen käytännössä</td></tr>
<tr><td>Vuorovaikutuksella pyritään lisäämään asiakasymmärrystä</td><td rowspan="2">Asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen</td></tr>
<tr><td>Säännölliset palaverit sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa</td></tr>
<tr><td>Kehittämisessä korostuu tekninen ajattelu</td><td>Tekninen näkökulma kehittämiseen</td><td>Organisaatiokulttuuri</td><td rowspan="2">Asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat ja mahdollistavat tekijät</td></tr>
<tr><td>Yhteistyötä tulisi tiivistää</td><td>Yhteistyö</td><td>Asiakasymmärryksen hyödyntämistä tukevat toimintatavat</td></tr>
</table>

Lopullinen teemoitus syntyi, kun yläluokat yhdistettiin viiteen keskeiseen pääluokkaan: asiakasymmärryksen merkitys ja asema kehittämisessä, asiakasymmärryksen muodostuminen käytännössä, asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat ja mahdollistavat tekijät,

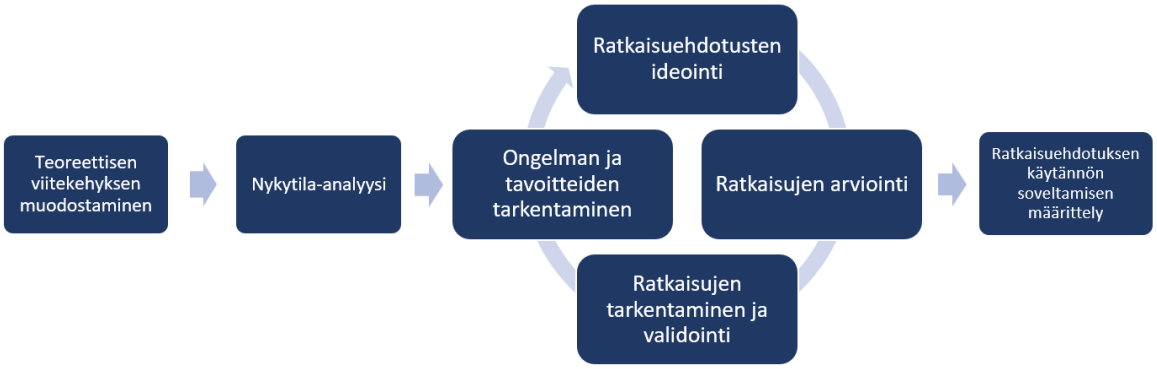
palvelumuotoilun rooli sekä asiakasymmärrys ketterässä kehittämisessä. Nämä teemat jäsentävät tutkimuksen tuloksia luvussa 7. Analyysin toteuttamista ja ryhmittelyä varten hyödynnettiin Excel-taulukkoa, johon koottiin pelkistetyt ilmaukset, niiden liittyminen analyysin eri tasoihin (alaluokka, yläluokka, pääluokka) sekä alkuperäiset ilmaukset kontekstin säilyttämiseksi. Taulukkomuoto mahdollisti aineiston läpinäkyvän käsittelyn ja kokonaisuuden hallinnan.

6.5 Ratkaisuehdotuksen muotoilu

Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa koottiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla keskeiset periaatteet asiakasymmärryksen hyödyntämisestä, ketteristä kehitysmalleista sekä muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilusta. Tämä vaihe tarjosi teoreettisen perustan, jonka avulla voitiin tunnistaa tutkimusongelman kannalta olennaiset näkökulmat ja luoda viitekehys ratkaisuehdotuksen tueksi. Tämän jälkeen analysoitiin haastatteluista kerätty empiirinen aineisto. Laadullisen sisällönanalyysin avulla haastatteluaineistosta tunnistettiin keskeiset teemat, joiden avulla pystyttiin nostamaan esiin toistuvia havaintoja sekä käytännön kokemuksia siitä, miten asiakasymmärrystä tällä hetkellä kerätään, jaetaan ja hyödynnetään kohdeyksikön kehittämisessä.

Ratkaisuehdotus laadittiin yhdistämällä teoreettinen ja empiirinen tieto synteesiksi. Tämä tarkoitti kirjallisuudesta tunnistettujen viitekehysten peilaamista haastatteluaineistosta nousseisiin havaintoihin. Teoria tarjoaa edellytykset ja ideaalitilan, johon pyritään ja empiria tuo esiin nykytilan käytännön realiteetit, vahvuudet ja kehittämistarpeet. Näiden yhdistämisen kautta muodostettiin neljä keskeistä asiakasymmärryksen hyödyntämisen kehittämisen osa-aluetta ja konkreettiset ratkaisuehdotukset.

Ratkaisuehdotuksen laatimisen prosessissa (kuvio 5) hyödynnettiin iteratiivista ajattelua, joka heijastaa myös tutkimuksen kohteena olevan ketterän kehittämisen sekä muotoiluajattelun luonnetta. Eri vaiheissa tunnistettuja havaintoja ja kehittämistarpeita verrattiin toisiinsa ja mallin sisältöä tarkennettiin vaiheittain.



Kuvio 5: Ratkaisuehdotuksen muotoilun prosessi

Tässä tutkimuksessa ratkaisuehdotusten validointi perustuu niiden vertaamiseen sekä teoreettiseen viitekehykseen, että nykytila-analyysissä tunnistettuihin haasteisiin ja tarpeisiin (liite 2). Vertailun avulla arvioitiin, missä määrin ehdotukset vastaavat sekä teorian että aineiston esiin nostamiin kehitystarpeisiin. Näin voitiin varmistaa, että ehdotukset eivät ole irrallisia, vaan vastaavat tutkimuksessa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin ja ovat linjassa alan kirjallisuuden kanssa. Prosessiin sisällytettiin myös organisaation edustajan näkökulmien sekä nykyisten kehittämisen mallin huomiointia, mikä mahdollisti sen, että ratkaisuehdotusta voitiin verrata myös käytännön tarpeisiin ja varmistaa sen sovellettavuus kohdeyksikön arjessa. Ratkaisua muotoiltiin jatkuvan oppimisen ja organisaatiolta saadun palautteen perusteella. Validoinnin tuloksena ratkaisuehdotukset osoittautuivat vastaavan hyvin sekä teoreettisen viitekehyksen periaatteita että nykytila-analyysissä tunnistettuja kehittämistarpeita. Vertailu vahvisti, että ehdotukset tukevat erityisesti asiakasymmärryksen jatkuvuuden, roolien ja vastuiden selkeyttämisen sekä organisaation sisäisen näkyvyyden vahvistamista. Lisäksi ne edistävät asiakasymmärryksen kytkemistä osaksi päätöksentekoa ja kehittämisen rakenteita ketterän kehittämisen periaatteiden mukaisesti.

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset viiden teeman kautta: asiakasymmärryksen merkitys ja asema kehittämisessä, asiakasymmärryksen muodostuminen käytännössä, asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat ja mahdollistavat tekijät, palvelumuotoilun rooli sekä asiakasymmärrys ketterässä kehittämisessä. Tulokset perustuvat haastatteluaineiston laadulliseen sisällönanalyysiin. Tulokset havainnollistavat, kuinka asiakasymmärrystä nykyisin hyödynnetään yksikön eri kehitysvaiheissa, millaisia esteitä tai kipupisteitä sen käytölle ilmenee ja millaisilla tavoilla sen systemaattista ja vaikuttavaa käyttöä voitaisiin haastateltavien näkökulmasta vahvistaa. Lisäksi tuloksissa tarkastellaan, millaisia rakenteellisia ja kulttuurisia edellytyksiä asiakasymmärryksen systemaattinen käyttö edellyttää, sekä millainen rooli palvelumuotoilulla ja ketterillä menetelmillä on asiakasymmärryksen hyödyntämisen kontekstissa.

7.1 Asiakasymmärryksen merkitys ja asema kehittämisessä

Asiakasymmärryksen rooli kehittämisen lähtökohtana

Haastattelujen perusteella asiakasymmärrys nähdään yksikön kehittämistyössä olennaisena ja perustavanlaatuisena elementtinä. Lähes kaikki vastaajat kuvailivat asiakasymmärrystä kehitystyön lähtökohdaksi ja suunnan näyttäjäksi. Sen avulla voidaan tunnistaa asiakkaiden ja loppukäyttäjien todellisia tarpeita, määritellä kehittämisen tavoitteita sekä priorisoida toimenpiteitä niin, että ratkaisut palvelevat kohderyhmiä mielekkäällä ja vaikuttavalla tavalla. Useampi vastaaja toi esiin, että asiakasymmärrys tekee kehitystyöstä selkeämmän suuntaista ja eräs haastateltava toi esiin, että asiakasymmärrys helpottaa oman työn johtamista ja tehtävien priorisointia, jolloin sen vahvistaminen tukisi myös tulevaa kehittämistyötä.

Asiakasymmärryksen arvo nähtiin erityisen suurena silloin, kun kehitetään uusia palveluita tai ollaan tekemässä merkittäviä muutoksia olemassa oleviin ratkaisuihin. Vastaajat kuvasivat, että asiakasymmärrys auttaa kirkastamaan kenelle palvelua ollaan tekemässä ja millaisia ongelmia tai tarpeita sillä pyritään ratkaisemaan. Sen koettiin parantavan kehittämisen laatua ja varmistavan, että suunniteltavat ratkaisut tuottavat konkreettista arvoa.

Asiakasymmärryksen vakiintumattomuus

Vaikka asiakasymmärrys tunnistetaan tärkeäksi, sen asema organisaatiossa ei ole täysin vakiintunut. Useissa vastauksissa asiakasymmärrys näyttäytyi vielä irrallisena elementtinä, joka yhdistyy ensisijaisesti palvelumuotoiluprojekteihin tai yksittäisiin hankkeisiin. Tämän koettiin rajoittavan sen roolia jatkuvana ja läpileikkaavana osana kehittämistä. Erityisesti korostui käsitys, että asiakasymmärrys on palvelumuotoilutiimin vastuulla, ei koko organisaation yhteinen tehtävä. Tällaisen roolituksen nähtiin voivan heikentää asiakasymmärryksen juurtumista osaksi kehityskulttuuria.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös selviä eroja eri tuotealueiden välillä. Toisilla alueilla asiakasymmärrys on jo osa arjen kehittämistä ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, kun taas toisilla sitä hyödynnetään satunnaisemmin tai erillisten projektien kautta. Haastateltavat toivat esiin, että asiakasymmärryksen asema on vielä osin konteksti- ja henkilöriippuvainen. Toimintatapojen kirjavuus vaikuttaa vastaajien mukaan siihen, kuinka järjestelmällisesti asiakasymmärrystä hyödynnetään eri kehityskonteksteissa ja kuinka vahvasti se kytkeytyy osaksi päätöksentekoa.

7.2 Asiakasymmärryksen muodostuminen käytännössä

Tiedonkeruun käytännöt ja kanavat

Haastattelujen mukaan asiakasymmärrystä kerätään yksikössä useiden rinnakkaisten kanavien ja käytäntöjen kautta. Keruu tapahtuu sekä suunnitellusti että epämuodollisesti osana arjen työskentelyä. Käytännöt vaihtelevat merkittävästi eri tuotealueilla ja kehityshankkeissa. Tärkeimpiä tiedonkeruun muotoja ovat asiakkailta saadut palautteet, sähköpostit, jaksosuunnittelujen yhteydessä käydyt keskustelut sekä muut yhteiset palaverit, asiakastyytyväisyyskyselyt, erityisesti palvelumuotoilijoiden toteuttamat haastattelut sekä yhteistyöfoorumit, jossa tietoa jaetaan eri sidosryhmien kanssa.

Haastatteluissa kuvattiin, että asiakastyytyväisyyskyselyitä on toteutettu eri tuotealueilla. Kyselyjen toteutus on ollut vaihtelevaa, eikä niiden laadintaan ole ollut yhteistä mallia. Eräs haastateltava mainitsi, että kyselyihin vastattiin usein yleisluontoisesti kiittämällä, tai palautteessa nousi esiin resurssipuutteita, kuten toiveita nopeammasta käsittelystä, joihin ei suoraan voitu vaikuttaa. Kehitysehdotuksia on saatu vain harvoin, ja avoimiin kysymyksiin

vastaaminen on ollut vähäistä. Lisäksi haastatellut toivat esiin, ettei asiakastyytyväisyyspalautetta kerätä tai analysoida systemaattisesti, eikä sitä ole mahdollista vertailla palveluiden välillä. Joissakin palveluissa asiakastyytyväisyysmittarit puuttuvat kokonaan, eikä palautetta seurata tai hyödynnetä säännönmukaisesti.

Haastatteluissa palvelumuotoilun menetelmistä mainittiin erityisesti haastattelut, jotka koettiin hyödyllisiksi asiakasymmärryksen syventämisessä. Useissa haastattelupuheenvuoroissa todettiin, että palvelumuotoilijoiden käyttämät menetelmät ovat auttaneet tuottamaan jäsenneltyä, laadukasta asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Haastatteluissa tuli myös esiin, että tällaisia menetelmiä hyödynnetään pääasiassa vain palvelumuotoilijoiden toimesta kehittämisen alkuvaiheessa, eivätkä ne vielä ole osa palveluiden jatkuvaa ylläpitoa tai systemaattista seurantaa.

Haastatteluissa mainittiin myös verkkosivuilla oleva virallinen palautekanava, jonka kautta asiakkaat voivat antaa palautetta. Sen rooli asiakasymmärryksen keräämisessä nähtiin kuitenkin vähäisenä. Haastatteluissa tuotiin esiin, että palautetta verkkosivujen palautekanavan kautta kertyy vähän, eikä palautteen antamiseen liittyvää ohjausta tai kannustusta ollut tunnistettu. Lisäksi palautekanavaa kuvattiin eräässä haastattelussa käytettävyydeltään kankeaksi, eikä houkuttelevaksi palautteen antamiseen, mikä voi karsia vähemmän motivoituneet käyttäjät pois.

Haastatteluissa nousi esiin, että palveluiden kävijädataa seurataan vaihtelevasti eri tuotealueilla. Seuranta ei ole systemaattista, eikä sen hyödyntämisestä ole olemassa yhteistä käytäntöä tai vastuutahoa. Haastateltavat kuvasivat, että vaikka kävijädata voisi tarjota arvokasta tietoa palveluiden käytöstä ja kiinnostavuudesta, sen säännöllinen hyödyntäminen asiakasymmärryksen lähteenä jäi vähäiseksi. Yhtenäisen seurannan puuttuminen nähtiin myös signaalina siitä, ettei asiasta ole selkeää vastuuta tai omistajuutta. Eräs haastateltava totesi myös, että selainasetukset ja tietosuoja-asetukset voivat myös rajoittaa käyttäjäliikkeen seurantaa, mikä osaltaan vaikeuttaa syvällisempien johtopäätösten tekemistä.

Merkittävä osa asiakasymmärryksestä syntyy jokapäiväisessä arjen työssä, erityisesti jatkuvan vuorovaikutuksen kautta niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden ja asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden kanssa. Esimerkiksi sisäisten asiantuntijoiden kuvattiin olevan keskeisiä henkilöitä, joiden kautta tarpeita ja kehitysehdotuksia tulee esiin käytännön tilanteissa. Samoin tuoteomistajien kerrottiin olevan yhteydessä asiakkaisiin, erityisesti sisäisiin

toimijoihin, ja tätä kautta muodostuvan ymmärrystä asiakkaiden toiveista, kysymyksistä ja haasteista. Arjen asiakasymmärrys kertyy muun muassa sähköpostiviestittelyssä, palavereista, koulutuksista ja muista suoraan asiakkaiden kanssa käydyistä keskusteluista. Useampi haastateltava mainitsi, että esimerkiksi sähköpostilaatikoihin saapuu suuri määrä palautetta ja kysymyksiä, joista kertyy hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista. Lisäksi asiakaskohtaamiset koulutuksissa koettiin erityisen arvokkaiksi, koska niissä asiakkaat tuovat esiin konkreettisia tilanteita ja käyttötarpeita, jotka eivät aina nouse esille kyselyissä tai yksittäisissä haastatteluissa.

Asiakasrajapinnan rooli

Haastatteluaineiston perusteella asiakasrajapinnalla on merkittävä, mutta osin jäsentymätön rooli asiakasymmärryksen hyödyntämisessä kehittämisessä. Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että palveluiden käyttäjien moninaisuus tekee asiakasrajapinnan ymmärtämisestä erityisen haastavaa. Yksittäisellä palvelulla voi olla useita eri käyttäjäryhmiä, joilla on erilaiset tietotarpeet, toimintaympäristöt ja odotukset.

Useat haastateltavat toivat esiin, että asiakasrajapinnassa toimivat asiantuntijat toimivat keskeisinä linkkeinä asiakkaiden tai loppukäyttäjien ja kehitystyötä tekevien tiimien välillä. Heidän kauttaan kertyy paljon asiakastarpeisiin ja palautteeseen liittyvää tietoa, joka voi vaikuttaa esimerkiksi kehitystyön suuntaamiseen ja priorisointiin. Asiakasrajapinta toimii näin asiakasymmärryksen keruun ja välittämisen mahdollistajana. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin haaste, että kehitystiimeillä tai muilla toimijoilla ei ole aina selkeää kuvaa siitä, kuka palvelun loppukäyttäjä on. Koska tietoa toimittavat asiantuntijat toimivat usein välikäsinä varsinaisiin käyttäjiin nähden, käyttäjien tarpeet jäävät välillisesti tulkituiksi. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että tällainen etäisyys asiakkaaseen voi heikentää asiakasymmärryksen tarkkuutta ja vaikuttavuutta.

Sisäisten asiakkaiden, kuten kohdeorganisaation eri toimintojen asiantuntijoiden, kanssa tehdään säännöllisesti yhteistyötä muun muassa palavereiden muodossa, joiden avulla pyritään tunnistamaan asiakastarpeet ja huomioimaan niitä kehitystyössä. Organisaation ulkoisten asiakkaiden osallistaminen on sen sijaan usein satunnaisempaa. Ulkoisten asiakkaiden tarpeet pyritään tavoittamaan esimerkiksi palvelumuotoiluhankkeiden, asiakastyytyväisyyskyselyiden tai palautekanavan kautta. Haastateltavat kuvasivat, että kontaktien luominen ja

ylläpito ulkopuolisiin toimijoihin vaatii enemmän resursseja ja järjestelyä, mikä osaltaan rajoittaa ulkoisten asiakkaiden näkökulmien systemaattista hyödyntämistä.

Haastatteluiden perusteella asiakasrajapinnan rooli asiakasymmärryksen hyödyntämisessä tunnistetaan tärkeäksi, mutta käytännöt sen hallintaan ja jakamiseen vaihtelevat. Asiakasymmärrys kytkeytyy monin paikoin henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja arjen keskusteluihin, eikä sen hyödyntäminen ole kaikilta osin rakenteellisesti varmistettua.

Asiakasymmärryksen dokumentointi ja jakaminen

Asiakasymmärrystietoa dokumentoidaan Confluenceen, Jiraan sekä palvelumuotoiluprosessien aikana syntyneisiin materiaaleihin. Haastatteluissa kuvattiin, että erityisesti palvelumuotoilijoiden tuottamaa asiakasymmärrystä pyritään jakamaan avoimesti kaikkien saataville organisaation periaatteiden mukaisesti. Palvelumuotoilijoiden asiakasymmärryspankkiin on koottu palvelumuotoilussa tuotettuja aineistoja, kuten käyttäjäpersoonia ja palvelupolkuja. Tieto on näin teknisesti saavutettavissa, mutta sen käyttö painottuu usein niihin projekteihin, joissa aineisto on syntynyt. Eräs haastateltava pohti, että asiakasymmärryspankin oma-aloitteinen hyödyntäminen jäisi jatkuvassa kehittämisessä vähäisemmäksi.

Useat vastaajat kuvasivat, että asiakasymmärrys ei välttämättä päädy kaikkien sitä tarvitsevien käyttöön. Tieto voi jäädä yksittäisten henkilöiden tai tiimien sisälle, eikä sitä aina ymmärretä jakaa laajemmin. Lisäksi monessa vastauksessa tunnistettiin, että asiakasymmärrystä kyllä kerätään eri yhteyksissä, mutta sen systemaattinen hyödyntäminen puuttuu. Esimerkiksi palautteita saatetaan kerätä, mutta niitä ei aina hyödynnetä kehittämisessä tai jaeta yli palvelurajojen. Haastateltavien mukaan yksikössä ei ole olemassa yhtenäistä tapaa kerätä, tallentaa tai jakaa asiakasymmärrystä. Tiedonhallinnan kypsyystaso vaihtelee ja riippuu yksittäisistä toimijoista, eikä selkeitä prosesseja tai vastuutahoja aina ole määritelty.

7.3 Asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat ja mahdollistavat tekijät

Resurssit

Asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittavat merkittävästi resurssien niukkuus ja niiden kohdentuminen ensisijaisesti lakisääteisiin tehtäviin ja teknisiin muutoksiin. Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin, että kehitystiimien resurssit menevät pitkälti järjestelmien ylläpitoon, lakimuutosten toimeenpanoon sekä teknisen velan purkamiseen, jolloin asiakaslähtöiselle

kehittämiselle jää vain vähän tilaa. Vastaajien mukaan tilanne näkyy käytännössä siinä, että vaikka asiakastarpeita kerätään ja dokumentoidaan, niitä ei välttämättä pystytä viemään eteenpäin toteutukseen asti, koska kehityskaistaa ei ole. Eräs vastaaja toi esiin, että tämän vuoksi voi tuntua turhalta syventyä laajasti asiakasymmärrykseen, jos toteutusmahdollisuuksia ei ole näköpiirissä. Lisäksi vastaajat nostivat esiin, että myös palvelumuotoilutiimin resurssit voivat olla rajallisia, mikä vaikuttaa siihen, kuinka laajasti heitä voidaan hyödyntää eri projekteissa.

Erityisesti liiketoiminnan ja IT:n välinen resurssiepäsuhta nousi esiin: vaikka liiketoiminnan puolella olisi halua kehittää asiakaslähtöisesti, IT-puolen resurssien puute saattaa estää tarvittavat järjestelmämuutokset. Myös johdon näkökulmasta on tunnistettu, että palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen laajempi hyödyntäminen edellyttäisi suunnitelmallisempaa resurssien suuntaamista ja asiakaslähtöisyyden roolin selkeyttämistä kehitystyössä. Resurssihaasteet eivät kuitenkaan koske pelkästään toteutusta, vaan myös asiakasymmärrystyön jatkuvuutta ja systematisointia. Useat haastateltavat kokivat, että asiakaslähtöisyyden vahvistaminen vaatisi sekä lisäresursseja että suunnitelmallisuutta, jotta asiakasymmärrys voidaan aidosti integroida kehittämisen eri vaiheisiin.

Osaaminen ja ymmärrys

Useat haastatteluun osallistuneet toivat esiin, että asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittaa osin organisaation vaihteleva osaaminen ja ymmärrys asiakaslähtöisyydestä, asiakasymmärryksestä ja palvelumuotoilun mahdollisuuksista. Haastateltavien näkemyksissä korostui, että vaikka kaikkien kehitystyöhön osallistuvien ei tarvitse olla palvelumuotoilijoita, olisi hyödyllistä, jos he ymmärtävät palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun perusteet ja merkityksen asiakasymmärryksen tuottamisessa. Yhteinen ymmärrys palvelumuotoilun roolista, sen menetelmistä ja soveltamismahdollisuuksista nähtiin tärkeänä edellytyksenä sille, että asiakasymmärrys ei jää irralliseksi vaan linkittyy osaksi kehitystyön päätöksentekoa ja priorisointia. Kun perusymmärrys palvelumuotoilusta puuttuu, sen tuottama tieto voi jäädä hyödyntämättä, tai sitä ei osata tulkita oikein. Lisäksi useissa vastauksissa tuotiin esiin, että asiakasymmärrystyö vaatii erityistä asennetta ja herkkyyttä, sekä kykyä pysähtyä asiakkaan näkökulman äärelle. Palvelumuotoilijat koettiin henkilöinä, joilla on rohkeutta nostaa esiin asiakkaan tarpeita silloinkin, kun organisaation muu toiminta etenee toiseen suuntaan. Tällaiset ominaisuudet nähtiin arvokkaina myös muissa kehitysrooleissa. Asiakaslähtöinen ajattelu ei

synny pelkästään menetelmäosaamisesta, vaan edellyttää halua nähdä, kuulla ja ymmärtää asiakasta.

Haastatteluissa korostui myös tarve liiketoiminnallisen ymmärryksen vahvistamiselle koko kehitysketjussa. Vaikka kaikkien ei tarvitse olla liiketoiminnan syväasiantuntijoita, nähtiin tärkeäksi, että jokainen kehitykseen osallistuva hahmottaa palvelun tavoitteen, asiakasarvon ja sen kontekstin, johon ratkaisu liittyy. Liiketoiminnallisen kokonaiskuvan ymmärtäminen nähtiin edellytyksenä sille, että kehittämisestä tulee ennakoivaa, asiakaslähtöistä ja aidosti vaikuttavaa, eikä vain määrittelyjen teknistä toteuttamista. Osa haastateltavista toi esiin, että asiakasymmärrys ei välttämättä aina saavuta teknistä toteutusta tekeviä kehittäjiä. Kun kehittäjät eivät tiedä, mitä ollaan tekemässä, kenelle ja miksi, voi lopputulos jäädä irralliseksi ja asiakastarpeista etäiseksi. Tällöin kehitystyö voi painottua yksittäisiin teknisiin toteutuksiin, ns. pisteratkaisuihin, jotka eivät kytkeydy kokonaisuuteen tai asiakkaan arkeen.

Asiakasymmärryksen hyödyntämistä kehitysprosessissa haastaa se, ettei sen roolia ja paikkaa ole aina selkeästi määritelty. Palvelumuotoilijoiden tuottama tieto voi jäädä irralliseksi tai vaikeasti hyödynnettäväksi, jos kehitystiimeissä ei ole ymmärrystä siitä, miten ja missä vaiheessa sitä tulisi käyttää. Tämä haastaa myös muun olemassa olevan asiakasymmärrystiedon hyödyntämistä. Esimerkiksi asiakasymmärryspankkiin tallennettu tieto voi jäädä irralliseksi, jos käyttäjät eivät löydä tai ymmärrä sen yhteyttä omaan työhönsä, tai tieto voi olla vaikeasti sovellettavaa ilman alkuperäistä kontekstia. Haastateltavat pohtivat, jäävätkö palvelumuotoilijoiden tuotokset hyödyntämättä, koska ne eivät kytkeydy suoraan tiimien käytännön kehitystyöhön. Osa haastateltavista koki, että asiakasymmärryksen soveltaminen riippuu usein yksittäisten asiantuntijoiden motivaatiosta, osaamisesta ja kokemuksesta. Vaikka asiakaslähtöisyys mainitaan strategisissa linjauksissa ja esimerkiksi tuoteomistajien roolikuvauksissa, käytännön tuki, koulutus ja arjen työkalut asiakasnäkökulman toteuttamiseen jäävät monin paikoin puutteellisiksi ja yksilön omalle vastuulle.

Useat haastateltavat korostivat, että vahva asiakasymmärrys ei synny itsestään, vaan se edellyttää koko kehitysorganisaatiolta yhteistä tahtotilaa, osaamista ja menetelmiä. Pelkkä kirjattu vastuu ei riitä, jos asiakasymmärrystä ei tueta konkreettisesti osana kehitysprosessia. Esimerkiksi palvelumuotoiluosaamisen lisääminen kehitystiimeissä ja selkeät määrittelyt siitä, milloin ja millä rooleilla palvelumuotoilu osallistuu prosessiin, nähtiin tarpeellisina keinoina vahvistaa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria. Myös tuoteomistajille suunnattu tuki ja osaamisen vahvistaminen nähtiin tärkeänä.

Asiakasymmärryksen siiloutuminen

Haastateltujen mukaan asiakasymmärryksen hyödyntämistä rajoittaa tiedon siiloutuminen ja jakamisen puutteellisuus. Asiakasymmärrystä tuotetaan eri tuotealueilla, kehityshankkeissa ja palvelumuotoiluprojekteissa, mutta tieto jää usein yksittäisten tiimien sisälle eikä siirry organisaation sisällä laajempaan käyttöön. Tämän seurauksena olemassa olevaa tietoa ei pystytä hyödyntämään muilla alueilla, vaikka se voisi olla arvokasta myös muiden kehitystarpeiden tueksi. Tiedon siiloutumisen taustalla nähtiin erityisesti puutteelliset tiedonjakorakenteet, epäselvä vastuunjako sekä käytännön esteet päästä muiden tuottaman tiedon äärelle. Haastatellut toivoivatkin selkeitä ja yhteisiä käytäntöjä, jotka tukisivat asiakastiedon jakamista yli tuotealueiden ja tiimirajojen.

Haastatteluissa nousi esiin, että esimerkiksi asiakkailta tulevat tarpeet ja palautteet voivat jäädä tiimikohtaisiin sähköpostilaatikoihin, joihin muilla ei ole pääsyä. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista jää tällöin yksittäisten asiantuntijoiden tai tiimien sisälle, eikä sitä voida hyödyntää kehityksessä laajemmin. Samoin projektien aikana syntynyt hiljainen tieto voi jäädä henkilökohtaisten muistiinpanojen tai paikallisten dokumenttien varaan.

Joissain tapauksissa asiakasymmärrystiedon siirtyminen esimerkiksi tuotealueiden välillä uskottiin olevan hyvin satunnaista tai jopa puuttuvan kokonaan, eikä tiedon liikkumista seurata tai tueta järjestelmällisesti. Tiedon siiloutuminen näkyi myös siinä, että osa haastatelluista nosti esiin, että eri kehitysalueilla saatettiin toteuttaa asiakaskyselyitä tai kerättiin muuten asiakasymmärrystä ilman tietoa muiden tekemästä työstä. Tämän myötä haastateltavat nostivat esiin riskin siitä, että samaa tai hyvin samankaltaista tietoa kerätään useaan kertaan eri puolilla yksikköä. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä oli tehty eri tuotealueilla, mutta ei ollut varmuutta, kuinka yhdenmukaisia ne olivat tai miten niiden tuloksia hyödynnettiin.

Asiakassegmenttien monimuotoisuus

Asiakassegmenttien suuri kirjo nousi toistuvasti esiin asiakasymmärryksen hyödyntämisen haasteena. Haastateltavat kuvasivat, kuinka kohdeyksikön asiakaskunta koostuu useista eri ryhmistä, kuten tutkijoista, viranomaisista, median edustajista, hyvinvointialueista ja yksittäisistä kansalaisista. Asiakassegmenttien tarpeet, tavoitteet ja käyttötavat eroavat toisistaan merkittävästi, mikä tekee yhtenäisen asiakasymmärryksen muodostamisesta haastavaa.

Useissa haastatteluissa painotettiin, että asiakasryhmät ovat moninaisia ja heterogeenisiä ja että heidän tietotarpeensa voivat vaihdella tilanteen ja ajankohdan mukaan. Yksi ja sama asiakas saattaa toisessa tilanteessa tarvita pitkän aikavälin virallista tilastotietoa ja toisessa hyvin nopeaa, ajankohtaista täsmätietoa. Lisäksi monimuotoinen asiakaskunta vaatii erilaisia tiedon esitystapoja: osa asiakkaista kaipaa selkeitä, valmiiksi jäsenneltyjä analyyseja ja visualisointeja, kun taas osa haluaa raakadataa jatkokäsittelyyn. Haastateltavat toivat esiin, ettei ole realistista pyrkiä palvelemaan kaikkia asiakasryhmiä samalla tavalla tai saavuttamaan täydellistä ymmärrystä heidän tarpeistaan. Tämä johtaa siihen, että kehitystyössä joudutaan tekemään valintoja ja painotuksia sen suhteen, keiden näkökulmat ja tarpeet otetaan kulloinkin ensisijaisesti huomioon.

Monimuotoisuus tuo haasteita myös palveluiden suunnitteluun ja asiakasymmärryksen soveltamiseen käytännössä. Monimuotoisista tarpeista huolimatta haastatteluissa kuvattiin, että tuotteita pyritään kehittämään mahdollisimman skaalautuviksi, jotta samoja ratkaisuja voidaan hyödyntää useilla asiakasryhmillä tai palvelualueilla. Yksi haastateltava kuvasi, kuinka tiedon hyödyntäminen eri asiakasryhmien näkökulmista vaatisi kokonaisuuden tarkastelua “asiakkaan laseilla”, mutta käytännössä kehittämistä tehdään edelleen pitkälti siiloutuneesti, jolloin eri yksiköt tuottavat tietoa omista lähtökohdistaan ja osa tarpeista jää kokonaan huomioimatta. Toinen haastateltava pohti, kuinka nykyiset rakenteet eivät tue sellaista asiakassegmenttien välistä vertailua tai kokonaiskuvan muodostamista, joka mahdollistaisi eri ryhmien tarpeiden huomioimisen samanaikaisesti.

Jatkuvuuden puute

Haastatteluaineiston perusteella asiakasymmärryksen hyödyntämisessä korostuu edelleen kehittämisen alkuvaiheisiin painottuva toimintatapa. Asiakasymmärrys nähdään tärkeänä erityisesti silloin, kun suunnitellaan uusia palveluita tai tehdään merkittäviä muutoksia olemassa oleviin ratkaisuihin. Tällöin asiakastarpeet ja palaute ohjaavat suunnan valintaa, priorisointia ja kehityspolkujen määrittelyä. Moni vastaaja kuvasi, että asiakasymmärrys auttaa kiteyttämään kehittämisen tavoitetta ja tuo selkeyttä päätöksentekoon varhaisessa vaiheessa.

Sen sijaan jo tuotannossa olevien palveluiden osalta asiakasymmärryksen hyödyntäminen on huomattavasti vähäisempää ja usein satunnaista. Haastateltujen mukaan myös palvelumuotoilun tuottama tieto keskittyy tyypillisesti kehityksen alkuvaiheeseen tai yksittäisiin projekteihin, ja jatkuvan palvelun ylläpidossa asiakastiedon rooli jää usein taka-alalle.

Vaikka asiakastarpeita tunnistetaan muun muassa kyselyjen, palautekanavien ja ulkoisten yhteydenottojen kautta, niiden käsittely ja dokumentointi vaihtelevat. Mittareiden ja seurannan osalta havaittiin vastaavaa hajanaisuutta. Asiakastyytyväisyyteen tai palveluiden vaikutuksiin liittyvät mittarit puuttuvat osasta palveluita kokonaan tai niitä ei seurata säännönmukaisesti. Tämä vaikeuttaa pitkäjänteistä ja tietoon pohjautuvaa kehittämistä. Useat haastateltavat toivat esiin, että vaikka palautetta kerätään esimerkiksi käytettävyyden tai sisältöjen osalta, sen hyödyntäminen jää usein irralliseksi eikä muodosta jatkuvaa palautesykliä.

Osa vastaajista koki asiakasymmärryksen jatkuvuuden tällä hetkellä yksikössä puutteelliseksi. Sen hyödyntäminen keskittyy erityisesti kehitystyön alkuvaiheisiin, eikä sitä ole vakiinnutettu osaksi palveluiden jatkuvaa ylläpitoa ja seurantaa. Tämä katkonaisuus nähtiin haastateltavien mukaan keskeisenä kehittämiskohteena. Tuotiin esiin, että asiakasymmärryksen tulisi olla vahvasti mukana koko kehittämisen elinkaarta, ei vain sen alkupistettä.

Johdon tuki, organisaatiorakenne ja strateginen sitoutuminen

Haastattelujen perusteella asiakaslähtöisyys on vahvasti esillä strategisissa linjauksissa. Asiakasymmärrys ja palvelumuotoilu nähdään tärkeinä välineinä kehittämisen suuntaamisessa ja asiakasvaikuttavuuden parantamisessa. Strategiatasolla asiakasymmärrystä tuetaan johdon taholta, ja palvelumuotoilulle on osoitettu resursseja sekä tunnustettu sen arvo päätöksenteon tukena. Haastatteluista nousi kuitenkin esiin kokemus siitä, että strateginen sitoutuminen ei aina muutu käytännön toiminnaksi. Useampi haastateltava toi esiin, että organisaatiosta puuttuu välikerros tai selkeä rakenteellinen tuki, joka kantaisi vastuun asiakasymmärryksen johtamisesta ja jalkauttamisesta kehitysprosesseihin. Tällä hetkellä asiakasymmärryksen hyödyntäminen jää pitkälti yksittäisten tiimien, tuoteomistajien tai palvelumuotoilijoiden vastuulle. Tämä johtaa siihen, että asiakasymmärryksen käyttö vaihtelee huomattavasti eri tuotealueiden ja palveluiden välillä.

Useat haastateltavat toivat esiin, että vaikka asiakasymmärrystä arvostetaan ja sen merkitys ymmärretään, sen ohjattua käyttöä ei seurata tai tueta riittävästi eikä sen hyödyntämiselle ole luotu selkeää prosessia. Lisäksi asiakasymmärryksen omistajuus koettiin epäselväksi. Tieto saattaa jäädä paikallisesti tuotetuksi ilman, että sille olisi määritelty selkeää omistajaa, vastuuta tai prosessia, joka varmistaisi sen jatkuvan hyödyntämisen. Tässä tilanteessa organisaation rakenteet eivät tue asiakaslähtöisyyden jalkauttamista, vaikka strateginen tahtotila olisi olemassa. Jotta strateginen sitoutuminen asiakasymmärrykseen voisi aidosti vaikuttaa

kehittämiseen, haastateltavat kaipasivat selkeämpiä rooleja, rakenteita ja käytäntöjä, jotka tukevat asiakasymmärryksen johtamista yli organisaatiorajojen. Asiakasymmärrys tulisi tunnistaa koko organisaation yhteiseksi voimavaraksi, ei vain palvelumuotoilun erityisalueeksi.

Toimintakulttuuri ja organisaatioidentiteetti

Haastattelujen perusteella toimintakulttuurilla ja organisaatioidentiteetillä on merkittävä vaikutus siihen, miten asiakasymmärrystä arvostetaan ja hyödynnetään kehittämisessä. Useat vastaajat kuvasivat kehittämisen painottuneen perinteisesti tietojärjestelmäomistajuuteen ja teknisiin ratkaisuihin. Niin sanotun teknisen toimintakulttuurin koettiin vaikuttavan siihen, kuinka luontevasti asiakasymmärrys otetaan mukaan kehittämisen eri vaiheisiin. Vastaajat toivat esiin, että vaikka asiakaslähtöisyyttä arvostetaan puheissa, arjen kehittämistyössä sitä ei aina huomioida järjestelmällisesti.

Yksi keskeinen esiin noussut teema oli palveluidentiteetin ja yhteisen ymmärryksen puute. Ei ole aina selvää, mitä palvelua ollaan tarjoamassa, kenelle ja millä tarkoituksella. Tällöin myös asiakasymmärryksen kerääminen ja hyödyntäminen jää epäselväksi tai toissijaiseksi. Palvelua ei välttämättä tarkastella asiakkaan kokonaiskokemuksena, vaan yksittäisten teknisten ratkaisujen tai prosessien kautta. Osa haastatelluista koki, että kehittämisessä lähdetään liikkeelle ennemmin sisäisistä tarpeista, järjestelmistä tai säädösperusteista kuin asiakkaan näkökulmasta. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa asiakastarpeet huomioidaan vasta jälkikäteen, jos ollenkaan.

Useassa haastattelussa viitattiin siihen, että kehittämisidentiteetti on muuttumassa. Yksikköä on alettu nähdä yhä enemmän palveluorganisaationa, jonka tehtävä on tuottaa asiakasarvoa, ei vain teknisiä tai hallinnollisia ratkaisuja. Tämän ajattelumallin vakiinnuttaminen ei kuitenkaan ole vielä täysin läpivietyä. Palvelulähtöisen ajattelun puuttuminen tai keskeneräisyys vaikeuttaa myös asiakasymmärryksen kohdentamista. Haastateltavat kokivat, että jos ei ole yhteistä näkemystä siitä, mikä on kehitystyön kohteena oleva palvelu, on vaikea tunnistaa keitä asiakkaat ovat tai mitä heiltä tulisi selvittää. Tämä puolestaan heikentää mahdollisuuksia hyödyntää asiakasymmärrystä suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti osana kehitystyötä.

Kulttuuriin liittyvien haasteiden rinnalla nähtiin myös kehitysmyönteisiä merkkejä. Moni vastaaja toi esiin, että asiakasymmärryksen ja esimerkiksi palvelumuotoilun arvostus on kasvanut viime vuosina ja että keskustelu asiakaslähtöisyydestä on vahvistunut. Samalla

tunnistettiin tarve kehittää ajattelutapaa kokonaisvaltaisemmaksi, eli pois irrallisista pisteratkaisuista kohti yhteistä kehittämisotetta, jossa asiakasymmärrys on olennainen osa organisaation identiteettiä ja itseymmärrystä.

Yhteistyö

Haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyö kehittämisen eri roolien ja vastuualueiden välillä on keskeinen tekijä asiakasymmärryksen hyödyntämisessä. Yhteistyötä toteutetaan monella tasolla ja eri kokoonpanoissa, mutta käytännöt vaihtelevat ja niiden systemaattisuus ei ole kaikkialla vakiintunutta. Yhteistyö voi parhaimmillaan mahdollistaa asiakasymmärryksen jakamisen ja yhteisen suunnan muodostamisen, mutta toisaalta sen rakenteiden ja vastuiden epäselvyys voi myös hidastaa kehitystyötä ja heikentää asiakaslähtöisyyden toteutumista.

Yhteistyötä toteutetaan muun muassa säännöllisissä palavereissa, kehityskokonaisuuksien suunnittelupäivissä ja erilaisissa poikkitoiminnallisissa foorumeissa. Näissä kokoonpanoissa on mukana asiantuntijoita eri rooleista ja ne mahdollistavat yhteisen keskustelun kehitystarpeista ja asiakasnäkökulmista. Asiakastarpeita pyritään näissä yhteyksissä konkretisoimaan ja priorisoimaan, ja yhteistyö nähdään tärkeänä keinona lisätä ymmärrystä siitä, kenelle palveluita kehitetään ja miksi. Yksikössä toimii myös laajempia yhteistyörakenteita, kuten strateginen foorumi, jossa kehittämistä tarkastellaan monialaisesti. Tällaiset foorumit kokoavat yhteen eri rooleja ja tarjoavat mahdollisuuden tarkastella asiakasymmärrystä yli tuotealueiden ja kehityslinjojen.

Osa haastateltavista kuvasi myönteistä kehitystä siinä, kuinka eri roolien välinen vuoropuhelu on vuosien varrella lisääntynyt. Aiemmin irralliseksi koettu asiakasymmärrystyö on paikoitellen kiinnittynyt tiiviimmin osaksi kehitystiimien toimintaa, ja palvelumuotoilun sekä asiakasymmärryksen merkitys on saanut vahvempaa jalansijaa yhteisissä keskusteluissa. Samalla todettiin, että tämä kehitys ei ole ollut täysin tasalaatuista, ja yhteistyön toimivuus vaihtelee edelleen yksikön sisällä.

Haastatteluissa tuotiin esiin myös rakenteellisia kipukohtia, jotka haastavat yhteistyötä. Esimerkiksi silloin, kun asiakastarve ei kohdistu suoraan yksittäiseen tuotealueeseen tai kehitystiimiin, ei ole aina selvää, mihin se kuuluu tai kuka siitä ottaa vastuun. Tämä voi johtaa siihen, että osa kehitysehdotuksista jää ilman jatkotoimia. Myös tiedonkulku nähtiin kehittämiskohteena erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asiakasymmärrystä ei osata tai muisteta jakaa yli tiimirajojen. Useat vastaajat toivoivatkin selkeämpiä rakenteita ja foorumeita,

joissa asiakasymmärrykseen liittyviä havaintoja ja tarpeita voitaisiin käsitellä johdonmukaisesti ja yhteisesti. Tällaisia rakenteita toivottiin erityisesti poikkitiimisten ilmiöiden käsittelyyn sellaisiin tilanteisiin, jotka eivät mahdu olemassa oleviin vastuurakenteisiin. Yhteinen, jaettu käsitys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi, nähtiin edellytyksenä sille, että yhteistyö tukee asiakaslähtöistä kehittämistä.

Yhteiset käytännöt

Haastattelujen perusteella yksikössä on muodostunut erilaisia käytäntöjä ja foorumeita, joiden kautta asiakasymmärrystä tuodaan kehittämiseen mukaan. Vaikka käytännöt vaihtelevat tuotealueittain ja kehityshankkeiden välillä, on nähtävissä myös pyrkimyksiä yhteisten toimintamallien rakentamiseen. Nämä käytännöt eivät kuitenkaan vielä muodosta systemaattista kokonaisuutta.

Haastatteluissa näkyi selkeä tahtotila vahvistaa yhteisiä käytäntöjä. Ne nähtiin keinona varmistaa, että asiakasymmärrys ei jää hajanaiseksi, vaan kytkeytyy osaksi kehitystyötä laajemminkin ja pitkäkestoisemmin. Toivottiin lisää matalan kynnyksen foorumeita ja selkeämpiä toimintamalleja, joissa olisi määritelty, miten asiakastietoa käsitellään ja kuka siitä vastaa. Lisäksi epäselvyyttä koettiin esimerkiksi siinä, mihin tietyt asiakastarpeet tulisi viedä ja miten ne etenevät kehityksessä, jos ne eivät istu suoraan olemassa oleviin rakenteisiin tai tuotevastuisiin. Tämä epäselvyys koettiin haittaavan asiakaslähtöistä toimintaa. Samalla toivottiin, että nykyisiä käytäntöjä, kuten asiakasymmärryspankkia, hyödynnettäisiin aktiivisemmin ja että niihin liittyisi konkreettisia tukirakenteita. Yhteisten käytäntöjen kehittäminen nähtiin mahdollisuutena lisätä läpinäkyvyyttä, yhdenvertaisuutta ja jatkuvuutta asiakasymmärryksen hyödyntämisessä. Haastateltujen mukaan ne voivat auttaa siirtymään satunnaisista tai projektikohtaisista käytännöistä kohti yhtenäisempää toimintatapaa.

7.4 Palvelumuotoilun rooli

Palvelumuotoilu asiakasymmärryksen konkretisoijana

Palvelumuotoilun asema kehittämisessä koettiin vahvaksi ja arvostetuksi. Useat haastateltavat korostivat, kuinka tärkeää on, että yksikössä on oma in-house-palvelumuotoilutiimi, joka kerää ja hyödyntää asiakasymmärrystä pitkäjänteisesti. Palvelumuotoilijoiden tekemä työ

nähtiin korkeatasoiseksi, asiantuntevaksi sekä keskeiseksi erityisesti silloin, kun kehitetään uusia ratkaisuja tai konkretisoidaan kehittämistarpeita jo olemassa oleviin palveluihin.

Palvelumuotoilijoiden tuottama asiakasymmärrys koettiin hyödylliseksi erityisesti siksi, että se rakentuu neutraalisti ja systemaattisesti. Haastatteluissa kuvattiin, että palvelumuotoilijoilla on valmiuksia kiteyttää asiakkaiden näkökulmia esimerkiksi käyttäjäpersoonien, palvelupolkujen ja käyttötapausten muodossa selkeästi. Näitä tuotoksia pidettiin arvokkaina erityisesti silloin, kun halutaan jäsentää monimutkaisia kehityskohteita tai tarkentaa sitä, kenelle palvelua tehdään ja miksi. Useassa vastauksessa tuotiin esiin, että palvelumuotoilun avulla voidaan nostaa esiin sellaisia näkökulmia, jotka eivät muuten tulisi kuulluiksi.

Palvelumuotoilun asema ja ajoitus kehitystyössä

Moni haastateltava toi esiin, että palvelumuotoilun asema ja arvostus ovat vahvistuneet viime vuosien aikana merkittävästi. Aiemmin irralliseksi koettu työ nähdään nyt yhä useammin osana asiantuntevaa ja vaikuttavaa kehittämistä. Palvelumuotoilun asiantuntemus ja systemaattinen lähestymistapa ovat auttaneet osoittamaan sen merkityksen ja keskustelu asiakasymmärryksen hyödyntämisestä on kehittynyt aiempaa tavoitteellisemmaksi. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka aiemmin palvelumuotoilijoiden tekemä työ saatettiin kokea irrallisena tai “päälle liimattuna”, erityisesti silloin, kun kehittämisen lähtökohdat eivät perustuneet todellisiin tarpeisiin tai yhteistyö ei rakentunut yhteiselle ymmärrykselle.

Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin tarpeen vahvistaa palvelumuotoilun ja muun kehittämistyön integraatiota. Vaikka palvelumuotoilun arvo tunnistettiin laajasti, sen asemaa kehitysprosesseissa kuvattiin vielä osin hajanaiseksi. Useassa haastattelussa peräänkuulutettiin selkeyttä siihen, missä vaiheessa palvelumuotoilun tulisi olla mukana ja millä tavalla. Nykykäytännöissä mukanaolo vaihtelee projektikohtaisesti, mikä voi johtaa siihen, että palvelumuotoilun potentiaalia ei hyödynnetä täysimääräisesti. Haastateltavat nostivat esiin, että palvelumuotoilun vaikuttavuus kasvaa silloin, kun se otetaan mukaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Erityisesti toivottiin, että palvelumuotoiluresursseja kohdennettaisiin strategisesti tärkeille alueille, jolloin niiden tuottama arvo olisi suurempi ja pitkäkestoisempi.

Yhteistyö palvelumuotoilijoiden kanssa rakentuu usein tapauskohtaisesti projektien ja hankkeiden ympärille. Joissain vastauksissa esitettiin toive siitä, että palvelumuotoilijat voisivat olla jatkuvampana osana kehitystiimejä, ei vain projektikohtaisina asiantuntijoina, vaan tiimin pysyvinä jäseninä. Tällöin yhteistyö olisi luontevampaa, asiakasymmärryksen

hyödyntäminen jatkuvampaa ja mahdollisuus reagoida muutoksiin parempi. Pidemmän aikavälin mukanaolo nähtiin keinona syventää ymmärrystä ja juurruttaa asiakasnäkökulma tiiviimmin osaksi kehitystyön arkea. Tämän nähtiin lisäävän toiminnan vaikuttavuutta ja edistävän asiakastarpeiden tunnistamista myös ennakoivasti.

Haastatteluissa esitettiin tarve siirtyä henkilösidonnaisista toimintatavoista selkeisiin, roolija prosessiperusteisiin malleihin. Palvelumuotoilun osallistuminen kehitykseen tulisi rakentua pysyvämpien toimintamallien varaan, joissa on määritelty, missä vaiheessa ja millä tavoin palvelumuotoilu ja muut roolit osallistuvat kehittämiseen. Esiin nousi myös kiinnostus osallistavampiin, iteratiivisiin kehittämismalleihin, kuten design sprint -tyyppisiin menetelmiin, joissa palvelumuotoilijat työskentelevät tiiviisti kehittäjien ja liiketoiminnan kanssa. Tämä nähtiin erityisen vaikuttavana ja nopeana tapana kiteyttää asiakastarpeita konkreettisiksi ratkaisuiksi.

7.5 Asiakasymmärrys ketterässä kehittämisessä

Tapahtumat ja käytännöt

Scrum-kehikon tapahtumat tarjoavat useita luontevia paikkoja asiakasymmärryksen hyödyntämiselle. Haastattelujen perusteella näiden tapahtumien käytännön toteutus ja asiakasnäkökulman rooli kuitenkin vaihtelevat tiimeittäin.

Sprintin tai suunnittelujaksojen suunnitteluvaiheessa asiakasymmärrystä pyritään tuomaan kehitystiimille näkyväksi tuoteomistajan ja määrittelijöiden tuottaman taustatiedon avulla. Tiedon määrä, esitystapa ja asiayhteys vaihtelevat. Haastateltavat toivoivat enemmän selkeyttä siihen, miksi tiettyjä ratkaisuja kehitetään ja millaisia asiakastarpeita niillä pyritään vastaamaan. Sprinttikatselmoinnit nähtiin tilaisuutena esitellä kehitettyjä ratkaisuja ja kerätä palautetta suoraan asiakkailta. Joissain tiimeissä asiakkaat tai heidän edustajansa osallistuvat katselmointeihin, jolloin palautetta saadaan suoraan ilman välikäsiä. Tämä koettiin kehitystyön vaikuttavuutta lisääväksi. Haasteeksi nähtiin kuitenkin se, ettei asiakasosallistuminen ole vielä vakiintunut tai systemaattisesti organisoitua, ja katselmointien anti saattaa jäädä dokumentoimatta tai ilman jatkotoimia.

Haastatteluissa ei juurikaan noussut esiin käytäntöjä, joissa tiimi yhdessä tarkastelisi, miten hyvin asiakaslähtöisyys toteutui sprintin tai suunnittelujakson aikana. Tätä pidettiin osittain

menetettynä mahdollisuutena. Asiakasymmärryksen näkyvämmäksi tekeminen voisi tukea jatkuvaa oppimista ja asiakaslähtöisyyden vahvistumista tiimin toiminnassa joidenkin haastatelluiden mukaan. Yhteisesti tarkasteltuna kehitystyön rakenteet tarjoavat mahdollisuuksia asiakasymmärryksen jatkuvaan hyödyntämiseen, mutta käytännöt ovat vielä kehittymässä. Haastatteluissa korostettiin, että asiakasymmärryksen näkyväksi tekeminen kehityksen eri vaiheissa edellyttää selkeitä rooleja, parempaa fasilitointia ja jaettua vastuuta.

Iteratiivisuus ja asiakasvuorovaikutus

Ketterän kehittämisen iteratiivisen luonteen nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia tuoda asiakkaiden ääni mukaan kehitysprosessiin eri vaiheissa, mutta haastattelujen perusteella näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen on vielä paikoin hajanaista. Asiakasvuorovaikutuksen määrä ja muoto vaihtelevat huomattavasti eri tuotealueilla. Joillain alueilla asiakkaat ovat mukana säännöllisesti, kun taas toisaalla osallistuminen on satunnaista ja epämuodollista.

Yksi esiin noussut asiakasvuorovaikutuksen muoto on suunnittelupäivien asiakaspuheenvuorot, joissa asiakkaat tai heidän edustajansa esittelevät tarpeitaan tai kokemuksiaan. Näitä hetkiä pidettiin tärkeinä keskustelun avaajina ja suunnittelun suuntaajina. Asiakasymmärrystä pyritään tuomaan kehitystiimien arkeen myös sillä, että suunnittelijat ja kehittäjät itse esittelivät työnsä tuloksia asiakkaille säännöllisesti. Tämän nähtiin lisäävän sekä kehittäjien sitoutumista että ymmärrystä työn vaikutuksista. Samalla korostui, että vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ei saa jäädä vain yksittäisiin hetkiin, vaan sen tulisi olla osa jatkuvaa kehitystyötä. Joillain alueilla tähän oli jo hyviä käytäntöjä, kuten säännöllisiä tapaamisia asiakkaiden kanssa, joissa käytiin läpi kehityksen etenemistä ja tarkennettiin asiakastarpeita.

Haastatteluissa tunnistettiin tarve kehittää systemaattisempia malleja ja rakenteita, joiden avulla asiakasymmärrystä voitaisiin tuoda mukaan jokaiselle kehityssyklille, ei ainoastaan suunnittelun alkuun tai valmiin tuotteen palautekierrokseen tai testaukseen. Osa haastateltavista koki vahvasti, että iteratiivisuuden hyödyntäminen edellyttää sitä, että palautteen keruu, analysointi ja vaikutusten seuranta ovat selkeästi osana ketterän kehittämisen rytmiä.

Roolit ja vastuut

Haastattelujen perusteella ketterässä kehittämisessä asiakasymmärryksen hyödyntäminen on vahvasti riippuvainen eri roolien toiminnasta ja yhteistyöstä. Päätuoteomistajilla nähtiin olevan keskeinen rooli siinä, mihin suuntaan asiakasymmärrystä hyödynnetään strategisesti, eli mitä kehitysaihioita nostetaan esiin ja miten eri tuoteomistajien työ linkittyy asiakasarvon

tuottamiseen. Haastatteluissa kuitenkin kuvattiin, että päätuoteomistajien rooli asiakasymmärryksen koordinoinnissa ja jakamisessa on vielä osin jäsentymätön. Esiin nousi huoli siitä, ettei ole selvää, miten tieto liikkuu tuotealueiden välillä tai seurataanko sen hyödyntämistä yli tiimirajojen. Tämän vuoksi toivottiin, että päätuoteomistajilla olisi selkeämpi vastuu asiakasymmärryksen kokonaiskoordinaatiosta ja jalkauttamisen tukemisesta.

Tuoteomistajat toimivat tiiviimmin kehitystiimien arjessa ja heidän tehtävänään on jalostaa asiakastarpeista konkreettisia kehitystarpeita backlogille ja priorisoida niitä. Haastateltavat korostivat, että asiakasymmärryksen vaikuttava hyödyntäminen riippuu usein siitä, kuinka vahvasti tuoteomistaja on sitoutunut asiakaslähtöisyyteen ja kuinka hyvin hän kykenee ilmaisemaan asiakastarpeita kehitystiimille ymmärrettävällä tavalla. Tuoteomistajilta odotetaan myös kykyä perustella kehitystarpeiden priorisointia asiakkaan näkökulmasta, ei ainoastaan teknisin tai säädösperustein. Vaikka tuoteomistajilla on laaja vastuu kehitystyön koordinoinnista, osalla haastatelluista ei ollut varmuutta siitä, miten tehokkaasti asiakastietoa siirtyy tuotealueelta toiselle heidän kauttaan.

Määrittelijät toimivat monessa tapauksessa asiakasymmärryksen ja teknisen toteutuksen välillä. Heidän vastuullaan on jäsentää ja kuvata asiakastarpeita esimerkiksi määrittelyjen muodossa. Roolien välinen työnjako ei kuitenkaan ole aina selkeä, mikä voi johtaa siihen, että asiakasymmärrys jää määrittelytasolle eikä siirry kehittäjien käyttöön asti. Kehittäjät saavat asiakasymmärryksen pääosin välillisesti vaatimusmäärittelyjen, tehtävien ja backlogien kautta. Haastatteluissa kuvattiin tilanteita, joissa kehittäjillä ei ollut selkeää käsitystä siitä, miksi tai kenelle jokin ratkaisu tehdään. Haastateltavien mukaan tämä voi heikentää sekä työn merkityksellisyyttä että ratkaisujen asiakaslähtöisyyttä. Useissa vastauksissa toivottiin, että kehitystiimillä olisi suorempi kontakti asiakasymmärrykseen tai ainakin paremmat edellytykset ymmärtää asiakastarpeita työnsä taustalla.

7.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset kuvaavat kohdeorganisaation nykytilaa asiakasymmärryksen hyödyntämisessä. Haastatteluissa tunnistettiin sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita. Tulokset osoittavat, että asiakasymmärryksen rooli nähdään kohdeorganisaatiossa merkittävänä, mutta sen hyödyntäminen on monilta osin hajanaista ja epäyhtenäistä. Asiakasymmärrys sekä palvelumuotoilu ovat saaneet viime vuosina vahvempaa jalansijaa, mutta asiakasymmärryksen hyödyntäminen on osin henkilö- tai tuotealueriippuvaista ja ymmärrys asiakkaista pirstaloituu ja siiloutuu herkästi. Asiakasymmärrys myös kytkeytyy vahvasti palvelumuotoiluun ja sen toteuttamiin projekteihin, eikä sen asema ole näin ollen vielä täysin vakiintunut osaksi kehittämisen arkea. Organisaatiokulttuurin tasolla tunnistettiin, että strateginen tahtotila asiakaslähtöisyydestä ei aina muutu käytännöksi, ja että toimintaa ohjaa edelleen osin teknispainotteinen ja tuotekeskeinen kulttuuri. Palveluidentiteetti koettiin osin epäselväksi, eikä asiakasymmärryksen omistajuus ja vastuut olleet kaikilta osin määriteltyjä. Samojen ilmiöiden yhteydessä havaittiin kuitenkin myös positiivisia kehityssuuntia. Asiakaslähtöisyys on huomioitu strategiassa, palvelumuotoilun arvostus on kasvanut ja kehittämisidentiteetti on vähitellen siirtymässä palvelulähtöisempään suuntaan.

Analyysin perusteella nykytilan keskeiset kehittämistarpeet voidaan tiivistää neljään toisiaan täydentävään kokonaisuuteen, jotka on esitetty taulukossa 6. Nämä näkökulmat on valittu, koska ne kokoavat yhteen haastatteluaineistossa toistuneet keskeiset teemat huomioiden myös kirjallisuudessa tunnistetut asiakasymmärryksen hyödyntämisen edellytykset. Näin muodostuu jäsennys, joka tarjoaa selkeän perustan tulosten tarkastelulle ja ratkaisuehdotuksille.

Taulukko 6: Asiakasymmärryksen nykytila - keskeiset haasteet ja vahvuudet

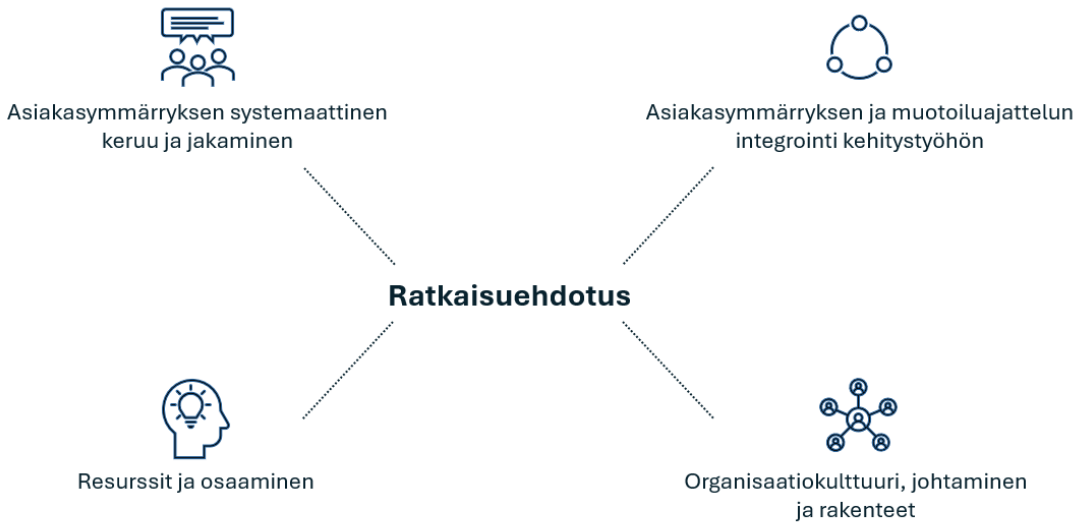
Osa-alue	Haaste	Vahvuudet
Asiakasymmärryksen keruu ja jakaminen	– Hajanaiset käytännöt eri tuotealueilla – Tieto siiloutuu, ei yhdenmukaista dokumentointia – Palautekanavat ja kyselyt vajaakäytöllä tai hyödyntäminen ei ole systemaattista	– On tunnistettu useita kanavia asiakasymmärryksen keruuseen (kyselyt, palautteet, asiantuntijavuorovaikutus) – Palvelumuotoilijoiden tuottama tieto dokumentoidaan avoimesti
Asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integrointi kehitystyöhön	– Asiakasymmärrys painottuu alkuvaiheisiin ja palvelumuotoiluprojekteihin, irrallinen osa kehittämistä – Ei kiinteästi osa sprinttien rytmiä – Asiakasvuorovaikutus satunnaista – Roolit ja vastuut epäselvät	– Ketterät rakenteet tarjoavat mahdollisuuksia asiakasymmärryksen hyödyntämiseen – Joillakin alueilla asiakasosallistuminen jo osana sprinttityöskentelyä
Resurssit ja osaaminen	– Resurssit niukat, painottuvat lakisääteisiin tehtäviin – Osaaminen ja ymmärrys asiakaslähtöisyydestä vaihtelee – Palvelumuotoilu-/asiakasymmärrysosaaminen keskittyy yksittäisiin asiantuntijoihin	– Yksikössä on oma palvelumuotoilutiimi – Halua vahvistaa osaamista ja asiakaslähtöisyyttä – Liiketoiminnan ja IT:n yhteistyölle on tunnistettu tarve
Organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet	– Strateginen tahtotila ei aina muutu käytännöksi – Teknispainotteinen kulttuuri – Epäselvä palveluidentiteetti – Asiakasymmärryksen omistajuus epäselvä	– Asiakaslähtöisyys kirjattu strategiaan – Palvelumuotoilun arvostus kasvanut viime vuosina – Kehittämisidentiteetti muuttumassa palvelulähtöisemmäksi

8 Ratkaisuehdotus asiakasymmärryksen integroimiseksi kehittämiseen

Tässä luvussa esitellään ratkaisuehdotus, jonka tarkoituksena on tukea asiakasymmärryksen systemaattista ja kokonaisvaltaista hyödyntämistä kehittämisessä. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi ratkaisuehdotukset neljän osa-alueen kautta. Toisessa alaluvussa käsitellään ratkaisun käyttöönottoon ja soveltamiseen liittyviä seikkoja.

8.1 Ratkaisuehdotuksen osa-alueet

Ratkaisuehdotukset perustuvat neljän keskeisen osa-alueen ympärille (kuvio 6). Tunnistetut neljä osa-aluetta ovat: (1) asiakasymmärryksen keruun ja jakamisen systematisointi, (2) asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integrointi kehitystyöhön, (3) resurssit ja osaaminen sekä (4) organisaation kulttuurin, johtamisen ja rakenteiden kehittäminen tukemaan asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena on juurruttaa asiakasymmärrys osaksi jo olemassa olevia kehitysprosesseja, sprinttien rakennetta, rooleja ja priorisointia, sekä tukea kulttuuria, jossa asiakasymmärrys on kehittämisen keskiössä.



Kuvio 6: Ratkaisuehdotus rakentuu neljästä osa-alueesta

Osa-alueet kokoavat yhteen tutkimuksessa esiin nousseet keskeiset kehittämistarpeet ja kuvaavat niitä tasoja, joilla asiakasymmärryksen hyödyntämistä voidaan vahvista. Osa-alueet heijastavat sekä operatiivisen tason käytännön tekemistä että laajempia edellytyksiä, jotka liittyvät kehittämistyön eri toimijoiden valmiuksiin sekä organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin. Näin muodostuu kokonaisuus, joka yhdistää käytännön menetelmät ja prosessit strategisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. Tutkimusraportin liitteenä olevat taulukot (liite 3) kokoavat tavoitetilat sekä niitä tukevat ratkaisuehdotukset osa-alueittain.

Asiakasymmärryksen systemaattinen keruu ja jakaminen

Asiakasymmärryksen systemaattinen keruu ja jakaminen luovat perustan organisaation asiakaslähtöiselle kehittämiselle. Tavoitteena on, että asiakasymmärrys muodostaa yhteisen ja helposti saavutettavan tietopohjan, jota hyödynnetään jatkuvasti päätöksenteossa ja kehitystyössä. Tieto asiakkaiden tarpeista, kokemuksista ja odotuksista on tällöin helposti saavutettavissa ja sen hyödyntäminen on luonteva osa arjen toimintaa kaikissa kehitysvaiheissa.

Asiakasymmärryspankin käyttöä tulee tehostaa ja laajentaa siten, että se kokoaa yhteen eri lähteistä kertyvän tiedon ja toimii keskeisenä jakamisen ja oppimisen alustana. Yhtenäiset dokumentointikäytännöt ja selkeät viestinnän raamit tukevat tiedon vertailtavuutta ja varmistavat, että asiakkaista kertynyt tieto on kaikkien hyödynnettävissä. Visualisointityökalujen hyödyntäminen tukee tiedon ymmärrettävyyttä ja auttaa konkretisoimaan asiakasnäkökulmaa kehitystiimeille. Jotta asiakasymmärryksen keruu olisi jatkuvaa, ehdotetaan lisäksi selkeää vuosikellon laatimista palautteenkeruulle ja kyselyille. Päätuoteomistajat ja tuoteomistajat vastaavat sen noudattamisesta tiimeissään, mikä vahvistaa asiakastiedon keruun ja hyödyntämisen säännöllisyyttä. Lisäksi tuotealueille määritellään selkeät vastuut asiakasymmärryksen keruulle ja jakamiselle. Palvelumuotoilijoiden roolia kehitystiimien arjessa vahvistetaan, jotta he voivat tukea tiedon kokoamista, analysointia ja tulkintaa sekä varmistaa sen jakamisen yli tiimirajojen. Asiakasymmärrystä täydentää järjestelmien tuottama data, joka integroidaan osaksi kokonaisuutta analytiikka- ja seurantatyökalujen avulla. Asiakasymmärryksen mittarit, kuten käyttöaste, käytettävyys ja asiakastyytyväisyys, tukevat tiedolla johtamista ja auttavat seuraamaan kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta.

Asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integrointi kehitystyöhön

Asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integroiminen kehitystyöhön tarkoittaa, että asiakkaan näkökulma ja muotoiluajattelun periaatteet ovat mukana koko kehityssyklin ajan.

Tavoitetilassa asiakasymmärrys ei ole erillinen vaihe tai yksittäinen palvelumuotoilutiimin tuotos, vaan osa ketterää, jatkuvaa kehittämistä. Asiakasnäkökulma ohjaa näkyvästi priorisointia, päätöksentekoa ja tiimien päivittäistä toimintaa, jolloin asiakasarvo on keskeinen kehittämisen lähtökohta. Tavoitetilassa kehitystiimeillä on suora yhteys asiakkaisiin ja muotoiluajattelun periaatteet tukevat organisaation ketteryyttä ja oppimista.

Kehitystyötä tuetaan hyödyntämällä asiakaspolkuja ja persoonia sprinttien suunnittelussa. Ne auttavat hahmottamaan asiakkaiden tarpeita, kipupisteitä ja tavoitteita, ja toimivat konkreettisena välineenä kehitystoimenpiteiden priorisoinnissa. Tuoteomistaja varmistaa, että nämä asiakasymmärrykseen perustuvat näkökulmat ohjaavat tiimien työtä ja että valitut tehtävät tukevat asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Asiakkaiden osallistaminen kehitystyöhön vahvistaa suoraa yhteyttä loppukäyttäjiin ja tuo päätöksenteon tueksi aitoa palautetta. Asiakkaita osallistetaan aktiivisesti palveluiden testaamiseen sekä Scrumin tapahtumiin, kuten suunnittelu- ja katselmointipalavereihin. Asiakaspuheenvuorot tuovat näkyväksi käyttäjien kokemuksia ja kehitysehdotuksia, ja niiden avulla voidaan varmistaa, että ratkaisut vastaavat todellisia tarpeita.

Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä hyödynnetään rinnakkain ketterien käytäntöjen kanssa. Työpajat tuovat kehitystiimeihin yhteiskehittämisen otetta, mikä vahvistaa tiimien kykyä oppia suoraan asiakaspalautteesta. Palvelumuotoilijat tukevat tiimejä muotoilullisten menetelmien käytössä. Asiakasymmärryksen näkyvyyttä sprinttityöskentelyssä vahvistetaan myös päivittäisissä käytännöissä. Sprinttisuunnittelussa nostetaan esiin valittujen tehtävien taustalla oleva asiakasarvo ja Jira-tiketteihin lisätään asiakasymmärrystä konkretisoivia elementtejä, kuten käyttäjätarinoita, palautteita ja havaittuja tarpeita. Näistä vastaavat tuoteomistaja ja kehitystiimi yhdessä, jotta asiakasnäkökulma säilyy jatkuvasti näkyvillä ja mitattavissa. Lisäksi retrospektiiveissä arvioidaan säännöllisesti, miten asiakasymmärrystä on hyödynnetty sprintin aikana ja millä tavoin asiakasnäkökulma on välittynyt kehitystyössä.

Resurssit ja osaaminen

Asiakaslähtöisen kehittämisen vahvistaminen edellyttää, että resursseja ja osaamista kohdennetaan suunnitelmallisesti asiakasymmärryksen hyödyntämiseen. Tavoitetilassa organisaation resurssit tukevat kehitystyötä, jossa asiakasarvo ja palvelumuotoiluosaaminen ovat kiinteä osa päätöksentekoa ja käytännön tekemistä. Asiakasymmärrys on strategisesti

merkittävä voimavara ja kyvykkyys, johon panostetaan konkreettisesti sekä ajallisesti että osaamisen kehittämisen kautta. Priorisoinnissa painotetaan hankkeita, joissa asiakasymmärryksen hyödyntämisellä on suurin arvo ja vaikutus. Näin varmistetaan, että kehitystyö kohdistuu niihin palveluihin ja ratkaisuihin, joissa asiakasnäkökulman syventäminen tuottaa eniten hyötyä sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Palvelumuotoiluosaaminen tuodaan mukaan kehitystyön alkuvaiheista lähtien, jotta asiakasymmärrys ohjaa jo varhaisessa vaiheessa tavoitteiden asettamista, ideointia ja ratkaisujen määrittelyä.

Kehitystiimien osaamisen vahvistaminen on olennainen osa tavoitetilaa. Jokaiselle tiimille varmistetaan perusosaaminen asiakasymmärryksen hyödyntämisestä ja muotoiluajattelun periaatteista, jotta asiakasnäkökulma sisältyy luontevasti kaikkeen kehittämiseen. Tätä tuetaan järjestämällä peruskoulutuksia kaikille kehitystiimeissä työskenteleville sekä syventäviä koulutuksia erityisesti tuoteomistajille, jotka vastaavat asiakasarvon toteutumisesta kehitystyössä. Koulutusten avulla vahvistetaan yhteistä kieltä ja ymmärrystä siitä, miten asiakasymmärrystä kerätään, tulkitaan ja hyödynnetään eri kehitysvaiheissa.

Lisäksi eri tuotealueiden, liiketoiminnan ja IT:n välistä yhteistyötä tiivistetään. Tavoitteena on rakentaa yhtenäinen toimintaympäristö, jossa asiakaslähtöinen kehittäminen on yhteinen tavoite yli organisatoristen rajojen. Yhteisiä verkosto- ja työpajatapaamisia järjestetään säännöllisesti, jotta eri tiimit voivat jakaa oppejaan ja tunnistaa yhteisiä asiakastarpeita. Näissä foorumeissa asiakasymmärryspankkia ja muita yhteisiä työkaluja hyödynnetään aktiivisesti tiedon jakamiseen ja yhteisen näkemyksen vahvistamiseen. Tuoteomistajien ja palvelumuotoilijoiden roolia vahvistetaan sillanrakentajina liiketoiminnan, teknologian ja asiakasnäkökulman välillä. Heidän tehtävänään on varmistaa, että kehitystyö yhdistää asiakasarvon, tekniset mahdollisuudet ja organisaation strategiset tavoitteet. Näin asiakaslähtöinen kehittäminen ei jää yksittäisten toimijoiden vastuulle, vaan siitä muodostuu yhteinen ja jaettu osa organisaation toimintakulttuuria.

Organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet

Asiakasymmärryksen hyödyntäminen kehittämisessä edellyttää, että sen periaatteet ja tavoitteet juurtuvat osaksi organisaatiokulttuuria ja johtamisen rakenteita. Tavoitetilassa organisaation kulttuuri, johtaminen ja rakenteet tukevat toisiaan muodostaen johdonmukaisen kehyksen asiakaslähtöiselle kehittämiselle. Asiakasymmärrys on tällöin paitsi johtamisen

väline, myös osa organisaation identiteettiä ja strategista kyvykkyyttä, joka ohjaa jatkuvaa oppimista ja kehittämistä.

Tavoitetilan saavuttamiseksi luodaan selkeät mittarit ja tavoitteet asiakasymmärryksen keräämiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle. Yhtenäiset mittarit mahdollistavat seurannan ja vertailun eri tuotealueiden välillä ja auttavat tunnistamaan kehittämisen painopisteitä. Asiakasymmärryksen hyödyntämisen seuranta vakiinnutetaan osaksi johtamisen rakenteita, jolloin se muodostaa kiinteän osan organisaation tulosohjausta ja vaikuttavuuden arviointia. Näin asiakasymmärryksen tuottama arvo tulee näkyväksi myös johtamisessa. Strategisen tahtotilan konkretisoimiseksi asiakaslähtöisyydestä viestitään aktiivisesti ja johdonmukaisesti. Asiakasymmärryksen merkitys tehdään näkyväksi niin kehitystiimien arjessa kuin päätöksenteon perusteluissa. Asiakasarvoa kuvaavia mittareita seurataan säännöllisesti yhdessä muiden liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Päätöksenteossa huomioidaan aina myös asiakasvaikutukset, mikä vahvistaa asiakasnäkökulman asemaa osana kehittämisen kokonaisohjausta. Tavoitetilassa asiakasymmärryksellä on lisäksi selkeä omistajuus ja sen hyödyntäminen on aidosti ja systemaattisesti johdettua. Jokaiselle tuotealueelle nimetään vastuutaho, joka vastaa asiakasymmärryksen keruun ja hyödyntämisen jatkuvuudesta. Tuoteomistajat ja palvelumuotoilijat toimivat yhdessä asiakasymmärryksen “paimenina”, jotka varmistavat tiedon keräämisen, tulkinnan ja jakamisen sujuvuuden. Vastuut ja roolit dokumentoidaan osaksi kehittämisen prosesseja, mikä tukee toimintatapojen yhdenmukaistamista ja tiedonhallinnan läpinäkyvyyttä.

Kulttuurisesti organisaatio kehittyy kohti palveluidentiteettiä, jossa asiakasarvo on keskeinen kehittämisen priorisointikriteeri. Palvelukortteja ja palvelukuvauksia hyödynnetään yhteisen ymmärryksen välineinä yli tuotealueiden, mikä tukee asiakasnäkökulman yhtenäistä jäsentämistä. Muutosta tuetaan aktiivisella viestinnällä ja konkreettisilla esimerkeillä, jotka tekevät näkyväksi asiakasarvoon perustuvan kehittämisen hyödyt sekä organisaation tavoitteiden että työn merkityksellisyyden näkökulmasta.

8.2 Ratkaisuehdotuksen soveltaminen ja käyttöönotto

Ratkaisuehdotuksen soveltaminen edellyttää joustavuutta, sillä kaikki palvelut tai asiakasryhmät eivät vaadi saman syvyistä asiakasymmärrystä. Soveltamisessa on olennaista arvioida, missä tilanteissa asiakasymmärryksen syvällinen kerääminen ja hyödyntäminen tuottaa eniten arvoa. Esimerkiksi uuden palvelun kehittämisessä voidaan käyttää tiivistettyä Design Sprint -työpajaa, jossa asiakasymmärrys kytketään nopeasti ratkaisujen prototypointiin ja testaukseen (Koivisto et al. 2019, 74). Jo käytössä olevien palvelujen kehittämisessä asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kevyemmin esimerkiksi lisäämällä asiakaspalautteita backlog-tiketteihin tai tuomalla asiakaspuheenvuoroja suunnittelupäiviin sekä Scrumin tapahtumiin.

Ratkaisuehdotuksen käyttöönotto ei ole pelkkä prosessi- tai työkalumuutos, vaan se merkitsee syvempää kulttuurista muutosta organisaatiossa. Muutos edellyttää, että asiakasymmärryksestä tulee luonnollinen osa jokapäiväistä kehitystyötä ja päätöksentekoa, eikä sitä nähdä irrallisena lisäosana tai yksittäisten asiantuntijoiden vastuuna. Organisaation rakenteiden ja roolien tulee tukea asiakaslähtöisyyttä, jotta asiakasymmärrys voidaan aidosti integroida arjen kehittämiseen. Tämä edellyttää siiloja ylittävää yhteistyötä, selkeää vastuunjakoa sekä mittareita, jotka korostavat asiakasarvoa ja asiakaskokemusta. Tämä asettaa vaatimuksia sekä johdolle että tiimeille ja korostaa myös muutosjohtamisen merkitystä. (Koivisto et al. 2019, 174–175; Maula & Maula 2019, 281–282.) Muutosjohtamisessa on keskeistä tunnistaa, että henkilöstö reagoi muutokseen eri tavoin. Osa kokee asiakaslähtöisyyden tuovan arvoa ja merkitystä työhönsä, kun taas toiset voivat kokea sen ylimääräisenä vaatimuksena tai oman työn hidasteena. Johtajien on osoitettava asiakaslähtöisyyden merkitys teoilla, kuten asettamalla asiakasymmärrykseen liittyviä tavoitteita, seuraamalla niiden toteutumista ja tunnistamalla asiakaslähtöiset käytännöt. Samalla johdon tulee toimia esimerkkinä viestimällä avoimesti asiakkaiden palautteista ja tuomalla esiin konkreettisia tapauksia, joissa asiakasymmärrys on johtanut onnistuneisiin ratkaisuihin. Näin asiakasymmärryksen roolista on mahdollista tehdä läpileikkaava ja merkityksellinen.

Sitoutuminen asiakaslähtöisyyteen vaatii organisaatiolta vahvaa palvelujohtamista ja palveluidentiteettiä. Toimintamalli ei voi juurtua pysyväksi, ellei johto tietoisesti rakenna identiteettiä, jossa organisaatio nähdään palveluorganisaationa eikä vain tuotekehitysyksikkönä. Tämä tarkoittaa, että johdon tulee linjata päätöksenteko ja resurssien kohdentaminen

asiakasarvon tuottamiseen ja osoittaa jatkuvaa sitoutumista asiakasymmärryksen vahvistamiseen. Vahva palvelujohtaminen luo perustan, jolla asiakasymmärrys muuttuu yksittäisten tiimien työkalusta koko organisaatiota ohjaavaksi toimintatavaksi ja kulttuuriksi. Tiimitasolla muutoksen johtaminen tarkoittaa sitä, että asiakasymmärryksen käyttö tuodaan osaksi arjen rutiineja. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi rakentamalla ”pysähdyksiä” sprinttien eri vaiheisiin. Sprinttisuunnittelussa käydään läpi asiakasymmärryksen roolia ja retrospektiivissä arvioidaan, miten asiakkaiden tarpeet toteutuivat. Kun käytännöt toistuvat systemaattisesti, ne muotoutuvat osaksi organisaation kulttuuria. Lisäksi sen sijaan, että toimintamalli jalkautetaan ylhäältä käsin, henkilöstö otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun. Työpajat, pilotit ja kokeilut mahdollistavat yhdessä oppimisen, jatkuvan kehittämisen ja lisäävät sitoutumista. Muutos edellyttää myös tukirakenteita, kuten koulutuksia ja mentorointia. Kaikilla ei ole valmiiksi osaamista asiakasymmärryksen hyödyntämisestä, joten tarvitaan koulutuspolkuja eri tasoille. Näin varmistetaan, että muutos ei jää pinnalliseksi tavoitteeksi, vaan jokainen tietää konkreettisesti, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa hänen työssään.

Ratkaisuehdotuksen käyttöönottoa voidaan edistää vaiheittain pilkkomalla kokonaisuus osa-alueisiin, joita kehitetään rinnakkain. Tämä madaltaa kynnystä laajamittaisen muutoksen käynnistämiselle ja tekee etenemisestä hallittua. Esimerkiksi ensimmäisenä osa-alueena voidaan tarkastella asiakasymmärryksen integrointia koko kehitysprosessiin. Tätä varten voidaan luoda erillinen toimintamalli, jossa asiakasymmärrys liitetään suunnitelmallisesti kehittämisen eri vaiheisiin ideoinnista käyttöönottoon. Mallin omistajuus voisi sijoittua kehitysvastaavalle, joka varmistaisi, että asiakasymmärryksen näkökulma on johdonmukaisesti mukana kehitystyössä. Toinen keskeinen kehittämisen osa-alue liittyy asiakasymmärryksen systemaattiseen keruuseen, rooleihin ja johtamiseen. Työssä tunnistettiin, että asiakasymmärryksen hallinta on tällä hetkellä hajautunut eri tuotealueille, mikä johtaa tiedon pirstaloitumiseen ja vaikeuttaa sen koordinointia. Organisaation tulisi vahvistaa asiakkuuden hallintaa ja rakentaa malli, joka määrittelee selkeästi vastuut, omistajuuden ja raportoinnin sekä luo rakenteet asiakasymmärryksen jatkuvalle keruulle ja hyödyntämiselle.

9 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan ja kerrotaan, miten tutkimus vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeisissä alaluvuissa käsitellään tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä, tutkimusprosessin rajoitteita ja haasteita sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökulmia. Luvun lopussa esitetään vielä mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

9.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Työn alkuvaiheessa tavoitteena oli muodostaa konkreettinen toimintamalli asiakasymmärryksen integroimiseksi kehittämisprosesseihin. Työn edetessä kävi kuitenkin ilmi, että organisaation kypsyys ja toimintaympäristön kompleksisuus edellyttävät ensin laajempaa muutosta johtamisessa, rakenteissa ja toimintakulttuurissa. Näin ollen työn lopullinen painopiste siirtyi valmiin mallin kehittämisestä nykytilan ja toimintamallin edellytysten määrittelyyn ja ratkaisuehdotusten muotoiluun. Tämä osoittautui tutkimuksen keskeiseksi opiksi ja tulokseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakasymmärrys huomioidaan kehittämisprosesseissa, millaisia haasteita sen hyödyntämiseen liittyy ja miten se voidaan integroida kokonaisvaltaisemmin osaksi ketterää kehittämistä. Tutkimus toi esiin, että asiakasymmärryksen merkitys on kohdeorganisaatiossa laajasti tunnistettu, mutta sen käytännön hyödyntäminen on vielä epätasaista ja vaihtelee eri tuotealueiden ja tiimien välillä. Asiakasymmärrys liitetään vahvasti palvelumuotoiluun, mutta sen asema osana jatkuvaa kehittämistä on vasta muotoutumassa. Tulokset osoittivat, että asiakasymmärryksen vaikuttava hyödyntäminen edellyttää sekä konkreettisia menetelmiä ja rakenteita että kulttuurisia ja johtamiseen liittyviä muutoksia.

Tulokset toivat esiin, että organisaatiossa on jo paljon asiakasymmärrystä tuottavia käytäntöjä ja osaamista, mutta niiden koordinointi ja yhteinen hyödyntäminen ovat vielä kehittymässä. Asiakasymmärryksen potentiaali jää osittain tunnistamatta, koska tietoa ei

systemaattisesti jaeta eikä sen hyödyntämiselle ole vakiintuneita toimintamalleja. Samalla kuitenkin palvelumuotoilun arvostus ja asiakaslähtöisyyden tahtotila ovat vahvistuneet, mikä luo otollisen pohjan muutokselle. Tutkimuksen kokonaiskuva osoittaa, että asiakasymmärryksen systemaattinen integrointi kehittämiseen voi merkittävästi tukea organisaation kykyä luoda arvoa sekä asiakkaille että organisaatiolle itselleen.

Tutkimuskysymys 1: 1. Miten asiakasymmärrys nykyisin huomioidaan kohdeorganisaation tietopalveluiden ja -tuotteiden kehittämisessä?

Käytännön tasolla asiakasymmärrys näkyy kohdeorganisaation arjessa ennen kaikkea omana palvelumuotoilutiiminä sekä arkisessa vuorovaikutuksessa. Asiakasymmärrys muodostuu osittain organisaation päivittäisessä toiminnassa, esimerkiksi asiantuntijoiden ja sidosryhmien välisissä vuoropuheluissa. Näissä tilanteissa kertyvä tieto asiakkaiden tarpeista ja haasteista muodostaa tärkeän, mutta usein hiljaisen, osan asiakasymmärrystä. Myös Arantolan ja Simosen (2009) mukaan tällainen jatkuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä hiljainen tieto on merkittävä osa organisaatioiden asiakasymmärrystä, vaikka tiedon tallentaminen tai jakaminen voi olla haastavaa. Sen tunnistaminen ja jakaminen eri tiimien välillä on alkanut vahvistua erityisesti palvelumuotoilijoiden työn ja avoimempien dokumentointikäytäntöjen myötä, vaikka tiedon jakamisessa nähtiin edelleen kehitettävää. Kehitys kuitenkin viittaa siihen, että asiakasymmärryksestä on vähitellen tulossa näkyvämpi ja luonnollisempi osa organisaation kehittämisen kokonaisuutta. Joillakin tuotealueilla asiakkaita osallistetaan aktiivisemmin suunnitteluun, mikä mahdollistaa heidän näkökulmansa huomioimisen kehitystyössä. Tämä vastaa kirjallisuudessa esiin noussutta ajatusta arvon yhteisluonnista, jossa asiakkaan osallistuminen kehittämisprosessiin tuottaa syvempää ymmärrystä ja vahvistaa palvelun merkityksellisyyttä (Grönroos & Voima 2011; 2013; Vargo & Lusch 2017; Vargo et al. 2020). Systemaattisuus asiakkaiden osallistamisessa kuitenkin vaihtelee tuotealueiden ja tiimien välillä.

Kohdeorganisaatiossa on tunnistettu useita kanavia ja menetelmiä asiakasymmärryksen keräämiseen. Palvelumuotoilun roolin vahvistuminen on lisännyt keskustelua asiakaslähtöisyydestä ja tuonut uusia käytäntöjä tiedonkeruuseen ja visualisointiin. Käytännön tasolla asiakasymmärrystä kerätään pääasiassa palvelumuotoilun haastatteluiden kautta, kyselyillä, koulutuksissa ja muussa arjen vuorovaikutuksessa sekä asiakaspalautekanavien avulla. Näin organisaatiossa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä lähestymistapoja, mikä vastaa kirjallisuudessa esiin nostettua monimenetelmällisyyden tarvetta (Stickdorn et al. 2018;

Vuorela 2024, 75). Toisaalta tiedon systematisointi ja jakaminen havaittiin tutkimuksessa osin puutteelliseksi. Muun muassa Arantolan ja Simosen (2009) esittämän mallin mukaisesti asiakasymmärryksen arvo syntyy vasta silloin, kun tieto jalostetaan, jaetaan ja hyödynnetään organisaation eri tasoilla, ja tähän nähden nykytila jää vielä vajaaksi.

Organisaatiossa on havaittavissa selkeä tahtotila vahvistaa asiakaslähtöisyyttä ja osaamista sekä lisätä yhteistyötä liiketoiminnan ja IT:n välillä. Tämä tukee Korhosen, Valjakan ja Apilon (2011) kuvaamaa asiakasymmärrystä strategisena kyvykkyytenä ja organisaation uusiutumisen lähteenä, kun poikkitoiminnallinen yhteistyö luo pohjan jatkuvalle oppimiselle ja uudistumiselle. Vaikka strateginen tahtotila asiakaslähtöisyydelle on olemassa, väliportaan johtaminen sekä yhteiset käytännöt ja rakenteet koettiin puutteelliseksi. Johdon näkyvä tuki on kuitenkin ratkaisevaa kulttuurin muutoksessa, sillä se vahvistaa sitoutumista ja varmistaa, että asiakaslähtöisyys näkyy arjen toiminnassa (Maula & Maula 2019, 200–203). Asiakaslähtöisyys on kirjattu strategisiin tavoitteisiin, ja palvelumuotoilun arvostus on kasvanut viime vuosina. Tämä osoittaa, että kehittämisidentiteetti on vähitellen muuttumassa teknispainotteisesta kohti palvelu- ja asiakaslähtöisempää suuntaa. Muutoksen voidaan katsoa heijastavan myös kirjallisuudessa kuvattua kehitystä, jonka mukaan asiakaslähtöisyys juurtuu organisaatioon vasta, kun se nähdään osana strategiaa, yhteisiä rakenteita ja johtamiskäytäntöjä eikä ainoastaan erillisenä kehittämisen osa-alueena (Filenius 2015; Oosi et al. 2017; Said et al. 2015; Stremersch et al. 2024).

Tutkimuskysymys 2: Mitkä ovat kohdeorganisaation keskeiset haasteet asiakasymmärryksen hyödyntämisessä?

Empiiriset havainnot osoittivat, että asiakasymmärrys on tunnistettu tärkeäksi ja keskeiseksi osaksi kehittämistä. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen koettiin kuitenkin epätasaiseksi. Joissakin kehityshankkeissa asiakasymmärrys on ollut luonteva lähtökohta, kun taas toisissa sen rooli on jäänyt vähäiseksi tai irralliseksi. Asiakasymmärryksen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen vaihtelee tiimeittäin ja riippuu paljon yksittäisten henkilöiden aktiivisuudesta. Teoria tuo esiin, että monet organisaatiot kokevat olevansa asiakaslähtöisiä, vaikka käytännössä asiakasymmärryksen huomioiminen jää hajanaiseksi ja projektikohtaiseksi (Koivisto et al. 2019, 166). Tämä näkyi osin myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Strategisella tasolla asiakasymmärrys on tunnistettu ja sitä pidetään tärkeänä, mutta sen arjen toteutus on osin satunnaista. Tulokset vahvistavat siis teorian esiin nostaman kuilun strategisen tahtotilan ja operatiivisen käytännön välillä.

Tutkimus osoitti, että asiakasymmärryksen hyödyntämisen keskeiset haasteet kohdeorganisaatiossa liittyvät ennen kaikkea rakenteellisiin, kulttuurisiin ja toiminnallisiin tekijöihin. Asiakasymmärryksen keruu ja jakaminen tapahtuvat useiden eri kanavien kautta, mutta toimintatavat ovat hajanaisia, eikä tietoa aina dokumentoida tai jaeta systemaattisesti. Asiakasymmärrys jää usein yksittäisten projektien tai tiimien tasolle, jolloin tieto siiloutuu eikä kulje organisaation sisällä. Asiakasymmärryksen siiloutuinen ja jakamisen puutteet heikentävät sen vaikuttavuutta päätöksenteossa ja hidastaa laajemman yhteisen näkemyksen muodostumista asiakkaista (Arantola & Simonen 2009; Vuorela 2024, 147–148; Stickdorn et al. 2018, 6; Fabijan et al. 2016). Kirjallisuuden perusteella on myös tyypillisempää, että organisaatiot kamppailevat tiedon onnistuneen jakamisen ja hyödyntämisen, kuin asiakasymmärrystiedon saatavuuden kanssa (Arantola & Simonen 2009, 5; Vuorela 2024, 147–148), ja tämä havainto tehtiin myös haastatteluista.

Yksi keskeisimmistä haasteista on asiakasymmärryksen irrallisuus osana kehittämistä. Asiakasymmärryksen rooli jatkuvana kehittämisen osana puuttuu. Tämä näkyy siinä, ettei asiakasymmärrys ole kovin näkyvässä osa kehittämistä, tai sen nähtiin liittyvän ainoastaan palvelumuotoilutiimin tekemään työhön. Tutkimuksen tulosten mukaan esimerkiksi palvelumuotoilun avulla tuotettu asiakasymmärrys on kohdeorganisaatiossa arvostettua ja tarjoaa neutraalia näkökulmaa kehitystyöhön. Kuitenkin palvelumuotoilu nähdään usein irrallisena tukitoimena, ei kiinteänä osana kehitysprosesseja. Tämä luo riskin, että asiakasymmärrys jää hetkelliseksi syötteeksi yksittäisiin projekteihin sen sijaan, että se olisi jatkuva ja integroitunut osa kehittämisen sykliä (Gerdt & Eskelinen 2018; Stickdorn et al. 2018).

Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostui haasteena osaamisen ja resurssien puute. Palvelumuotoilu- ja asiakasymmärrysosaaminen ei vielä ole koko organisaation yhteistä osaamista, vaan se on keskittynyt muutamille asiantuntijoille. Muun muassa Brownin (2008), Miettisen (2014) ja Heikinheimon (2025) näkemysten mukaan muotoiluajattelun periaatteet ja menetelmät tuottavat todellista arvoa, kun ne sisäistetään osaksi yhteistä toimintakulttuuria. Kun osaaminen jää yksittäisten asiantuntijoiden varaan, muotoilun ja asiakasymmärryksen potentiaali jää helposti hyödyntämättä. Myös liiketoiminnallisen osaamisen vahvistaminen kehitystiimeissä nousi esiin yhtenä tekijänä, joka osaltaan haastoi asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Aiemmat tutkimukset (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011; Mundra 2018; Lohan et al. 2011) osoittavat, että asiakasymmärryksen vaikuttavuus edellyttää liiketoimintaymmärryksen ja asiakasnäkökulman yhdistämistä kehitystyössä. Kun tiimit tarkastelevat

asiakastarpeita myös liiketoiminnallisten tavoitteiden ja arvonmuodostuksen kautta, ne pystyvät tekemään päätöksiä, jotka tukevat sekä asiakkaan että organisaation etua. Jos taas kehittämistä ohjaa liiallinen tekninen näkökulma, vaarana on, että asiakkaan kokemus ja tarpeet jäävät toissijaisiksi. Kirjallisuuden mukaan asiakasymmärryksen vaikuttava hyödyntäminen edellyttää selkeitä vastuita, riittäviä resursseja ja sen sisällyttämistä osaksi arjen päätöksentekoa (Arantola & Simonen 2009, 29–32; Filenius 2015). Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että kiire ja lakisääteisten tehtävien painotus kaventavat näitä edellytyksiä kohdeorganisaatiossa, minkä seurauksena asiakasymmärrys ja sen keruu koetaan tärkeänä, mutta sen käsittely ja soveltaminen jäävät muiden tehtävien varjoon.

Yllättävänä havaintona oli, että asiakasymmärrys koettiin joissakin tapauksissa organisaatiolle jopa rohkeutta vaativaksi toiminnaksi, mikä liitettiin siihen, että perinteisesti kehitystyö on ollut teknispainotteista. Tämä tuo esiin, että asiakasymmärryksen vahvistaminen edellyttää halua asettua asiakkaan asemaan. Kouprien ja Sleeswijk Visserin (2009, 445) mukaan empatia mahdollistaa asiakkaiden kokemusten, tunteiden ja motiivien ymmärtämisen pintatason tarpeiden takana. Näin tarkasteltuna tulos tukee teorian näkemystä, jonka mukaan asiakaslähtöisyys ei ole vain menetelmien ja rakenteiden kysymys, vaan se edellyttää myös yksilötason asenteiden ja empaattisen kyvykkyyden kehittymistä (Brown 2008, 3; Den Dekker 2020; 20–24; Stickdorn et al. 2018).

Kirjallisuudessa nousi vahvasti esiin, että asiakaslähtöisyys edellyttää johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutosta, jotta se juurtuu aidosti osaksi arjen käytäntöjä (Filenius 2015; Gerdt & Eskelinen 2018; Oosi et al. 2017; Koivisto et al. 2019; Oosi et al. 2017; Vuorela 2024). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen vaikuttavat vahvasti siihen, miten asiakasymmärrystä arvostetaan ja hyödynnetään. Kulttuuri on yhä osin teknispainotteinen, ja palveluidentiteetti on osittain epäselvä. Tämä luo ristiriidan strategisten tavoitteiden ja arjen tekemisen välille. Johto tukee palvelumuotoilua, mutta keskijohdon ja tiimitason käytännöt vaihtelevat. Teknologiapainotteinen kulttuuri voi myös vahvistaa aiemmin mainittua asiakasymmärryksen siiloutumista. Kehittäjät, arkkitehdit ja asiantuntijat keskittyvät omiin teknisiin osa-alueisiinsa, jolloin kokonaiskuva asiakkaan näkökulmasta jää hämäräksi. Tämä voi johtaa siihen, että eri yksiköissä kehitetään päällekkäisiä ratkaisuja tai että muodostettua asiakasymmärrystä ei jaeta laajemmin (Bosch & Bosch-Sijtsema 2011, 873–882). Lisäksi kohdeorganisaatiossa vastuut ja omistajuus ovat osin asiakasymmärryksen osalta epäselviä, mikä tekee

sen koordinoinnista ja hyödyntämisen seurannasta haastavaa (Arantola & Simonen 2009, 29–32; Said et al. 2015, 9–10.)

Tutkimuskysymys 3: Miten asiakasymmärryksen hyödyntäminen voidaan tehokkaasti integroida ketteriin kehitysmalleihin?

Tulosten perusteella asiakasymmärryksen integrointi ketteriin kehitysmalleihin edellyttää ennen kaikkea sen kytkemistä osaksi kehittämisen jatkuvaa sykliä. Nykyisin asiakasymmärrys painottuu kehittämisen alkuvaiheisiin, ja sen tuottama tieto jää usein irralliseksi suhteessa ketterään tekemiseen. Toisaalta, jos asiakasymmärrys tuodaan mukaan vasta valmiita ratkaisuja testattaessa, sen vaikutus jää rajalliseksi. Kokonaisvaltainen integraatio edellyttää, että asiakasymmärryksen keruu, tulkinta ja hyödyntäminen tapahtuvat rinnakkain kehitystyön eri vaiheissa (Gerdt & Eskelinen 2018, 41, 71; Koivisto et al. 2019, 218; Lohan et al. 2011, 6–7; Rubio 2022; Stickdorn et al. 2018). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakasymmärrystä hyödynnetään sprinttien suunnittelussa ja retrospektiiveissä yhtä luonnollisesti kuin teknisiä tai liiketoiminnallisia näkökulmia. Joillakin tuotealueilla tästä on jo hyviä esimerkkejä, mutta käytäntöjen juurruttaminen vaatii johdonmukaista tukea ja yhteisiä pelisääntöjä.

Palvelumuotoilulla on tärkeä rooli asiakasymmärryksen tuomisessa ketterän kehityksen arkeen. Tutkimuksen tulosten perusteella palvelumuotoilun kiinteämpi osallistuminen tiimien toimintaan lisäisi asiakasymmärryksen jatkuvuutta ja auttaisi kytkemään sen tiiviimmin kehitysrytmiin. Samalla olisi tärkeää, että myös tuoteomistajat ja kehittäjät kokisivat asiakasymmärryksen omaksi vastuukseen, eivätkä ulkopuoliseksi tukipalveluksi. Tämän tueksi voidaan vahvistaa palvelumuotoilijoiden roolia kehitystiimien arjessa, esimerkiksi nimeämällä heidät osaksi kehitystiimiä tai yhteisiä suunnittelupalavereja. Lisäksi tuoteomistajille voidaan tarjota syventäviä koulutuksia asiakasymmärryksen hyödyntämisestä sekä muotoiluajattelun periaatteista, ja kaikille työntekijöille peruskoulutuksia sen perusteista, jotta yhteinen ymmärrys ja osaaminen vahvistuu.

Myös organisaation rakenteiden ja johtamisen näkökulmasta integraatio edellyttää selkeitä vastuita ja näkyvyyttä. Asiakasymmärryksen tulisi olla osa kehitystyön mittaristoa ja sen vaikutuksia tulisi seurata (Arantola & Simonen 2009; Said ym. 2015; Stremersch et al 2024). Tämä auttaisi osoittamaan sen konkreettisen arvon ja tukisi sen asemaa kehittämisen perustana. Kiinnostavaa oli myös havainto siitä, että asiakasymmärrystä syntyy monissa

organisaation arjen kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa, mutta sen arvo jää usein tunnistamatta, koska sitä ei nähdä tietoisena ja johdettavana osana kehittämistä. Tämä avaa näkökulman siihen, miten asiakasymmärrystä voidaan vahvistaa myös ilman suuria muutoksia, esimerkiksi lisäämällä sen näkyvyyttä, jakamista ja yhteistä tulkintaa eri toimijoiden välillä (Said et al. 2015; Stremersch et al. 2024; Vuorela 2024, 23–25). Tämän tueksi voidaan hyödyntää yhteisiä työkaluja, joiden avulla tieto saadaan helposti jaettavaksi ja hyödynnettäväksi kaikissa tiimeissä. Asiakasymmärrystiedon säännöllinen jakaminen foorumeissa ja verkostotapaamisissa tukisi yhteisen ymmärryksen rakentumista ja poistaisi siiloutumista.

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että asiakasymmärryksen tehokas integrointi ketteriin kehitysmalleihin ei tapahdu pelkästään yksittäisten menetelmien tai työkalujen kautta, vaan kulttuurisen ja rakenteellisen muutoksen myötä. Kun asiakasymmärrys nähdään yhteisenä vastuuna ja se on osa organisaatiokulttuuria, se voi aidosti tukea ketterän kehittämisen tavoitteita ja asiakasarvon maksimointia (Filenius 2015; Gerdt & Eskelinen 2018, 238; Koivisto et al. 2019, 157–158, 166; Saarijärvi & Puustinen 2020; Said et al. 2015, 9–10; Stickdorn et al. 2018, 9–10; Vuorela 2024, 71). Kulttuurista muutosta voidaan tukea säännöllisellä viestinnällä ja esimerkeillä, jotka tuovat näkyväksi asiakasarvoon perustuvan kehittämisen hyötyjä. Lisäksi on tärkeää, että päätöksenteossa huomioidaan aina myös asiakasvaikutus ja että asiakasymmärrykselle nimetään selkeä omistaja, joka vastaa sen jatkuvuudesta ja seurannasta tuotealueella. Tutkimus toi esiin sekä teorian, että empiirisen tutkimuksen osalta, että asiakasymmärryksen kehittäminen ja hyödyntäminen ilmentää osaltaan myös organisaation oppimiskykyä (Oosi et al. 2017; Stremersch et al. 2024) ja yhteistyötä (Agile Alliance 2025a; Almeida & Espinheira 2021, 23; Stickdorn et al. 2018, 9–10, 20–22; Vargo et al. 2020; Vargo & Lusch 2017). Tämän vuoksi asiakasymmärryksen kehittämisessä korostuu myös poikkitiimillinen yhteistyö, jolla voidaan varmistaa tiedon jatkuvuuden ja käytännön soveltamisen yli tuotealueiden.

9.2 Hyödynnettävyyden arviointi

Tutkimuksen tuottamaa kokonaiskuvaa asiakasymmärryksen hyödyntämisen nykytilasta sekä sen kehittämiselle laadittua runkoa on kohdeyksikössä pidetty tarpeellisena, sillä vastaavaa jäsennettyä tarkastelua ei aiemmin ole tehty. Yksikkö saa tutkimuksesta konkreettista hyötyä esimerkiksi sen kautta, että asiakasymmärryksen keruun ja jakamisen nykyiset

puutteet on tunnistettu ja niiden ratkaisemiseksi on laadittu selkeitä toimenpide-ehdotuksia. Työn tuottamia tuloksia voidaan hyödyntää myös jatkokehittämisen rakenteiden muodostamisessa. Kokonaisuus on mahdollista jakaa pienempiin kehitysteemoihin, joiden avulla asiakasymmärryksen integrointia voidaan vahvistaa vaiheittain resurssit huomioiden. Osa-alueiden eriyttäminen ja kehittäminen vaiheittain tai rinnakkain mahdollistaa sen, että muutos on helpommin hallittavissa.

Tutkimus vahvisti kohdeyksikössä aiemmin tehtyjä havaintoja monipuolisesti sekä toi havainnoille teoreettisen perustan ja ulkopuolisen näkökulman. Tämä tekee löydöksistä uskottavia ja arvokkaita käytännön kehittämisen tueksi. Työ tarjoaa välineen, jolla voidaan perustella ja jäsentää tulevia toimenpiteitä, ja jonka avulla asiakasymmärryksen hyödyntämistä voidaan viedä johdonmukaisesti eteenpäin. Lisäksi vaikka tutkimus rajautui tiettyyn yksikköön, sen ratkaisuehdotuksia voidaan soveltaa joustavasti. Näin niiden käyttöönottoa voidaan myöhemmissä vaiheissa laajentaa myös kohdeorganisaation muihin yksiköihin. Ratkaisuehdotukset soveltuvat myös muille vastaaville organisaatioille, jotka pyrkivät juurruttamaan asiakasymmärryksen osaksi ketteriä kehitysprosesseja.

Tutkimuksella on yhteiskunnallista merkitystä erityisesti julkisella sektorilla, jossa palveluiden kehittämisen tavoitteena on samanaikaisesti resurssien tehokas käyttö ja asiakaslähtöisyyden vahvistaminen. Asiakasymmärryksen systemaattinen hyödyntäminen tukee vaikuttavampien, saavutettavampien ja käyttäjien tarpeisiin vastaavien palveluiden tuottamista. Tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiolle välineitä, joiden avulla asiakasarvo voidaan nostaa nykyistä näkyvämmin päätöksenteon ja kehittämisen perustaksi. Tutkimus edistää keskustelua siitä, miten asiakaslähtöisyys voidaan aidosti kytkeä osaksi palvelujen kehittämistä ketterien menetelmien ja muotoiluajattelun tukemana.

9.3 Tutkimuksen rajoitteet ja haasteet

Tutkimusta toteutettiin muun työn ohella, mikä toi rajoitteita käytettävissä olevaan aikaan ja mahdollisuuksiin syventää aineistonkeruuta ja analyysiä. Paremmat ajalliset resurssit olisi mahdollistanut myös seurannan ja syvemmän paneutumisen esimerkiksi eri roolien kokemuksiin tai asiakasymmärryksen hyödyntämisen muutokseen ajan kuluessa. Haastatteluaineisto kerättiin henkilöiltä, joilla oli syvällinen ymmärrys kehittämisprosesseista, mutta näkökulmat jäivät johdon ja asiantuntijaroolien tasolle. Asiakkaiden tai loppukäyttäjien suoraa

näkökulmaa ei sisällytetty, mikä olisi voinut täydentää kuvaa asiakasymmärryksen muodostumisesta ja sen hyödyntämisestä. Haastattelut toteutettiin kohdeyksikön sisältä käsin, mikä voi vaikuttaa siihen, että kaikkein kriittisimmät näkökulmat eivät nousseet esiin yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi ulkopuolisilta asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta kerätyssä aineistossa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Menetelmä antoi mahdollisuuden joustavaan keskusteluun, mutta tutkijan kokemattomuus saattoi vaikuttaa siihen, kuinka syvälle haastatteluissa päästiin tai kuinka tarkasti kaikkia teemoja käsiteltiin. Haastattelutilanteissa osa kysymyksistä saattoi jäädä pintapuolisemmiksi ja haastateltavien vastauksia ei välttämättä aina osattu syventää jatkokysymyksillä siinä määrin kuin olisi ollut mahdollista kokeneemman tutkijan toimesta. Kokemattomuus toi kuitenkin myös tietyn avoimuuden ja vilpittömyyden tutkimusasetelmaan.

9.4 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, ettei käytössä ole yhtä yksiselitteisiä mittareita. Perinteiset käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan tavoita laadullisen tutkimuksen luonnetta, sillä tutkimuskohteena voi usein olla monimuotoinen ja sosiaalisesti rakentunut ilmiö, jota ei voida mitata pelkästään toistettavuuden kriteereillä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena. Olennaista on, että tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus säilyy, tutkimuskysymykset ja -asetelma on perusteltu, aineistonkeruu ja analyysi ovat systemaattisia ja raportointi on läpinäkyvää. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuskysymysten perusteltavuus näkyy siinä, että tutkimus on rajattu selkeästi kohdeorganisaation kehittämiseen. Tutkimuskysymykset nousevat suoraan kohdeorganisaation tarpeista. Näin ollen tutkimus ei jää yleisluontoiseksi, vaan sen asetelma on tarkoituksenmukainen ja relevantti sekä tieteellisesti että käytännön näkökulmasta. Luotettavuutta tukee se, että aineisto kerättiin henkilöiltä, joilla on syvällinen ymmärrys organisaation kehittämistyöstä.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin, ja prosessi raportoitiin vaiheittain. Tulosten perusteltavuutta lisättiin esittämällä sekä

alkuperäisiä haastatteluotteita että niistä tehtyjä pelkistyksiä ja abstrahointeja, jolloin lukija voi seurata, kuinka tulkinnat ovat aineistosta johdettu. Tämä tukee vahvistettavuuden kriteeriä ja tekee näkyväksi sen, että johtopäätökset eivät perustu pelkästään tutkijan omiin tulkintoihin, vaan ne nojaavat haastateltavien näkemyksiin. Raportoinnin avoimuus on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, ja tässä tutkimuksessa on pyritty siihen, että prosessin eri vaiheet ja valinnat on dokumentoitu ja kuvattu läpinäkyvästi.

Tutkimukselle haettiin ja saatiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta ennen aineiston keruuta. Haastateltavat informoitiin tutkimuksen taustasta ja tavoitteista sekä siitä, että osallistuminen oli vapaaehtoista. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin kirjallinen tai suullinen suostumus. Tietosuoja huomioitiin aineiston käsittelyssä. Haastattelut litteroitiin ja anonymisoitiin siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa lopullisessa raportissa. Aineistoa säilytettiin turvallisesti salasanalla suojattuna, eikä sitä luovutettu ulkopuolisille. Haastattelutallenteet ja siitä syntynyt muu aineisto hävitettiin asianmukaisesti analysoinnin jälkeen.

Työssä hyödynnettiin rajatusti OpenAI:n ChatGPT (GPT-5) -tekoälysovellusta tutkimusprosessin tukena. Tekoälyä käytettiin kääntämisen apuna sekä työn rakenteen, otsikoinnin ja haastattelukysymysten ideoinnin ja sparrailun tukena. Tekoälyä ei käytetty johtopäätösten tekemiseen, analyysin tuottamiseen tai valmiiden tekstien kirjoittamiseen. Kaikki työn sisältö ja tulkinnat on tekijän itse tuottamia. Työn alkuperäisyys on tarkistettu Turnitin – samankaltaisuuden tarkastuspalvelun avulla. Kokonaisuudessaan tutkimus noudatti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimia hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joita ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto suhteessa tutkittaviin, tutkimusyhteisöön ja yhteiskuntaan. (TENK 2023, 11).

9.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa ei arvioitu ehdotettujen ratkaisujen toimivuutta käytännössä, joten niiden vaikuttavuus ja sovellettavuus jäävät toistaiseksi osoittamatta. Yksi keskeinen jatkotutkimusaihe onkin arvioida ratkaisuehdotusten käyttöönottoa sekä käyttöön otetun toimintamallin toimivuutta ja sen vaikutuksia kehittämisprosesseihin. Tämä edellyttäisi myös seurannassa hyödynnettävän mittariston kehittämistä, jossa voitaisiin hyödyntää tässä tutkimuksessa kerättyä pohjatietoa sekä saadun palautteen perusteella tarkennettuja indikaattoreita.

Jatkotutkimuksessa olisi lisäksi hyödyllistä tarkastella asiakasymmärryksen hyödyntämistä laajemmin koko organisaation tasolla ja vertailla eri yksiköiden käytäntöjä. Tämä voisi tuoda esiin yhtäläisyyksiä ja eroja, joiden pohjalta olisi mahdollista kehittää koko organisaation yhteisiä toimintamalleja. Lisäksi jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä asiakasymmärryksen käytännön vaikutuksista esimerkiksi mittaamalla sen vaikutusta kehitystyön lopputuloksiin, asiakastyytyväisyyteen tai palveluiden vaikuttavuuteen. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin sitä, miten asiakasymmärryksen integrointi vaikuttaa organisaatiokulttuuriin pitkällä aikavälillä ja millaisia johtamiskäytäntöjä se edellyttää esimerkiksi muutosjohtamisen näkökulmasta.

10 Yhteenveto

Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla palveluiden kehittämistä ohjaa tarve tuottaa ratkaisuja, jotka ovat vaikuttavia, saavutettavia ja aidosti asiakaslähtöisiä, vaikka käytettävissä olevat resurssit ovat usein rajalliset. Asiakasymmärryksen vahvistaminen tarjoaa keinon vastata tähän haasteeseen. Asiakasymmärrys auttaa tunnistamaan asiakkaiden todellisia tarpeita, tukee tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja edistää palveluiden jatkuvaa kehittämistä.

Diplomityön tarkoituksena oli syventää ymmärrystä asiakasymmärryksen hyödyntämisestä kohdeorganisaation kehittämisessä ja tarkastella, miten asiakasymmärrys voidaan integroida systemaattisesti osaksi ketteriä kehitysprosesseja. Työn tavoitteena oli muodostaa teoreettisen ja empiirisen tarkastelun pohjalta kokonaiskuva asiakasymmärryksen nykytilasta, haasteista ja kehittämismahdollisuuksista sekä esittää ratkaisuehdotuksia sen vakiinnuttamiseksi osaksi kehittämistä. Työn edetessä alkuperäinen tavoite valmiin toimintamallin laatimisesta tarkentui tavoitetilan ja ratkaisuehdotuksen muotoon, sillä tutkimus osoitti organisaation kehittämistarpeen olevan laajempi ja liittyvän erityisesti asiakaskeskeisen johtamisen, rakenteiden ja toimintakulttuurin vahvistamiseen. Tulosten tarkoituksena on tukea myöhemmässä vaiheessa tapahtuvaa asiakasymmärryksen hyödyntämiseen liittyvää toimintamallimuutosta ja tarjota suuntaa sisäiselle kehittämistyölle. Työ toteutettiin toimeksiantona välillisen julkishallinnon organisaation yksikössä, jonka toimintaan kuuluu erilaisten tietopalveluiden ja -ratkaisujen kehittäminen niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden käyttöön.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Siinä tarkasteltiin kolmea keskeistä teemaa: asiakasymmärrystä osana kehittämistä, ketteriä kehitysmalleja sekä muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua asiakasymmärryksen vahvistajina. Katsauksen perusteella asiakasymmärrys voidaan nähdä strategisena kyvykkyytenä, joka syntyy, kun asiakkaisiin liittyvä tieto ja sen tulkinta yhdistyvät empaattiseen ymmärrykseen ja ohjaavat päätöksentekoa. Viitekehys osoitti, että asiakasymmärryksen hyödyntäminen ei ole yksittäinen kehittämisen vaihe tai menetelmä, vaan jatkuva ja poikkiorganisatorinen prosessi, jossa teknologiset, liiketoiminnalliset ja inhimilliset näkökulmat kietoutuvat yhteen. Tutkimuksen kannalta tämä merkitsi sitä, että asiakasymmärrystä tuli tarkastella yhtä aikaa tiedon, johtamisen ja kulttuurin ilmiönä. Viitekehyksen kolmen osa-alueen leikkauspisteessä syntyy kokonaisvaltainen malli, joka kuvaa asiakasymmärryksen systemaattista

hyödyntämistä kehittämisessä. Tämän kokonaisuuden ytimessä on ajatus, että asiakasymmärrys mahdollistaa arvonluonnin ja vaikuttavan kehittämisen. Kun asiakasymmärrys integroidaan ketteryyteen ja muotoiluajatteluun perustuvaan kehittämiseen, organisaatio pystyy suuntaamaan resurssinsa oikeisiin tarpeisiin, vahvistamaan vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja rakentamaan palveluita, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Näin tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostaa perustan sille, miten asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää kehittämisen eri tasoilla ja miten sen kypsyys kehittyy osana organisaation toimintaa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoiduilla haastatteluilla, jotka kohdistettiin organisaation eri rooleissa toimiviin asiantuntijoihin ja kehittämisen avainhenkilöihin. Haastatteluissa kartoitettiin, miten asiakasymmärrystä kerättiin ja hyödynnettiin, millaisia esteitä ja mahdollisuuksia siihen liittyi sekä millaisia käytäntöjä voitaisiin kehittää sen vahvistamiseksi. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, jonka avulla tunnistettiin keskeiset teemat ja kehityssuunnat. Tulokset osoittivat, että asiakasymmärryksen merkitys on kohdeorganisaatiossa tunnistettu laajasti, vaikkakin sen käytännön hyödyntäminen on vielä hajanaista ja vaihtelee tuotealueittain. Asiakasymmärryksen keruu on monikanavaista, mutta sen systemaattinen dokumentointi, käsittely, jakaminen ja soveltaminen päätöksenteossa ovat kehittymässä. Palvelumuotoilu on vahvistanut asiakaslähtöistä ajattelua, mutta sen rooli on edelleen osin erillinen eikä vielä täysin kiinteä osa kehitysprosesseja. Asiakasymmärryksen hyödyntämisen keskeisiksi haasteiksi nousivat vastuiden epäselvyys, dokumentoinnin ja seurannan puute sekä organisaation sisäisen tiedonkulun esteet. Myös teknispainotteinen kulttuuri ja epäselvä palveluidentiteetti rajoittavat asiakaslähtöisyyden juurtumista arkeen. Strateginen tahtotila on olemassa, mutta sen konkretisoituminen käytännön toiminnaksi on vielä kesken. Samalla tunnistettiin mahdollisuuksia kehittää toimintaa esimerkiksi yhtenäistämällä käytäntöjä, lisäämällä yhteistyötä eri roolien välillä ja vahvistamalla asiakaslähtöisyyttä johtamisen ja mittaamisen tasolla. Tulokset toivat esiin, että organisaation kypsyys asiakaslähtöisessä kehittämisessä on vielä kehittyvä, mutta suunta kohti kokonaisvaltaisempaa ja systemaattisempaa toimintatapaa on olemassa.

Tutkimuksessa tuotettu ratkaisuehdotus perustui sekä kirjallisuuskatsauksen että empiiristen havaintojen yhdistämiseen. Ratkaisuehdotus muodostui neljästä toisiaan täydentävästä osa-alueesta, jotka yhdessä loivat rakenteen asiakasymmärryksen systemaattiselle hyödyntämiselle organisaation kehittämisessä. Ensimmäinen osa-alue keskittyi asiakasymmärryksen

keruun ja jakamisen systematisointiin. Siinä painotettiin yhteisten toimintamallien ja rakenteiden luomista asiakasymmärryksen keräämiselle, dokumentoinnille ja jakamiselle. Ehdotuksessa korostettiin tiedon jatkuvaa päivittymistä, säännöllisiä ja yhtenäisiä käytäntöjä sekä yhteisen tietopohjan hyödyntämistä, jonka avulla eri tiimit voisivat jakaa havaintoja ja oivalluksia tehokkaasti. Toinen osa-alue käsitteli asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integroimista kehitystyöhön. Tavoitteena oli tuoda asiakkaan näkökulma kiinteäksi ja näkyväksi osaksi koko kehityssykliä. Kolmannessa osa-alueessa keskityttiin resursseihin ja osaamiseen, ja siinä korostettiin tarvetta asiakaslähtöiseen resursointiin sekä asiakasymmärrys- ja muotoiluosaamisen saatavuuden varmistamiseen kehitystiimeissä. Tämä tarkoitti sekä osaamisen kehittämistä että muotoilun ja liiketoiminnan asiantuntijoiden tiiviimpää osallistumista arjen kehittämistyöhön. Neljäs osa-alue liittyi organisaation kulttuurin, johtamisen ja rakenteiden kehittämiseen. Tavoitetilassa asiakasymmärrykseen liittyvät tavoitteet ovat selkeitä ja niitä seurataan. Asiakaslähtöisyys näkyy käytännön toimintatavoissa sekä päätöksenteossa, se on selkeästi johdettua ja sillä on selkeä omistajuus. Kokonaisuudessaan ratkaisuehdotuksen esittämä muutos ei ole vain prosessi- tai työkalupäivitys, vaan edellyttää palveluidentiteetin vahvistamista, johdon näkyvää sitoutumista ja siiloja ylittävää yhteistyötä. Tällä tavoin asiakasymmärrys muuttuu yksittäisten asiantuntijoiden syötteestä koko organisaatiota ohjaavaksi toimintatavaksi.

Tutkimuksen johtopäätökset tukevat näkemystä, että asiakasymmärryksen vahvistaminen on prosessi, jossa organisaation rakenteet, menetelmät, osaaminen ja johtamiskäytännöt kehittyvät rinnakkain. Kehitetty ratkaisuehdotus tarjoaa kohdeorganisaatiolle käytännön viitekehyksen, jonka avulla asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää systemaattisemmin osana ketteriä kehitysprosesseja. Tutkimuksen tulokset koettiin kohdeorganisaatiossa arvokkaiksi ja jatkokehityksen kannalta hyödyllisiksi. Tuloksia voidaan soveltaa vaiheittain eri tasoilla ja niitä voidaan hyödyntää myös muissa organisaation yksiköissä tai vastaavissa julkisen sektorin ympäristöissä, joissa pyritään vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä ja tuottamaan vaikuttavampia palveluita. Laajemmassa mittakaavassa tutkimus tarjoaa näkökulmia siihen, miten organisaatiot voivat vahvistaa asiakaslähtöistä kulttuuria ja luoda arvoa, joka perustuu syvempään ymmärrykseen asiakkaista ja heidän tarpeistaan.

Lähteet

Agile Alliance. 2025a. Agile Essentials: Agile 101. What is Agile? Viitattu 5.3.2025. https://www.agilealliance.org/agile101/

Agile Alliance. 2025b. Agile Essentials: The Agile Manifesto. Saatavilla: https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/

Ahonen, T. 2019. Palvelumuotoilu sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. 3. painos. Espoo: Tarja Ahonen

Almeida, F. & Espinheira, E. 2021. Large-scale agile frameworks: a comparative review. Journal of Applied Sciences, Management and Engineering Technology, 2(1), 16-29. Saatavilla: https://doi.org/10.31284/j.jasmet.2021.v2i1.1832

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus, 256(2009), 1–37. Saatavilla: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Benslimane, I., Benjelloun, S., Sifouh, N. & Asserraji, R. 2024. Value co-creation: Evolution or revolution? African Scientific Journal, 3(23), 829–851. Saatavilla: https://doi.org/10.5281/zenodo.11192055

Bosch, J. & Bosch-Sijtsema, P. M. 2011. Introducing agile customer-centered development in a legacy software product line. Software: Practice and Experience, 41(8), 871–882. Saatavilla: https://doi.org/10.1002/spe.1063

Brown, T. 2008. Design thinking. Viitattu 14.3.2025. Harvard business review, 86(6), 84. Saatavilla: https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf

Ciriello, R. F., Glud, J. A. & Hansen-Schwartz, K. H. 2022. Becoming agile together: Customer influence on agile adoption within commissioned software teams. Information & Management, 59(4), 103645. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103645

Clarke, R. I. 2020. Design Thinking. Library Futures, Vol. 4. E-kirja. Chicago: ALA Neal-Schuman.

Danish Design Centre 2018. Design Delivers 2018. How design accelerates your business. Confederation of Danish Industry (DI). Saatavilla: https://ddc.dk/wp-content/uploads/2021/09/Design-Delivers-How-design-accelerates-your-business.pdf

Den Dekker, T. 2020. Design Thinking. 1. painos. E-kirja. London: Routledge.

Design Council. 2025. The Double Diamond. Viitattu 21.3.2025. Saatavilla: https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/

Fabijan, A., Holmström Olsson, H. & Bosch, J. 2016. The Lack of Sharing of Customer Data in Large Software Organizations: Challenges and Implications. Teoksessa: Sharp, H., Hall, T. (Toim.) Agile Processes, in Software Engineering, and Extreme Programming. XP 2016. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 251. Springer, Cham. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_4

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C., & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the academy of marketing science, 41, 133-150. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3

Grönroos, C., & Voima, P. 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. Helsinki: Hanken School of Economics. Saatavilla: https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/671267c8-cc0e-423b-833d-fc753c84578f/content

Hammersley, M., & Atkinson, P. 2019. Ethnography: Principles in practice. 4. painos. E-kirja. Lontoo: Routledge.

Heikinheimo, S. 2025. Mitä Design Thinking eli muotoiluajattelu on? Fraktio. Viitattu 21.3.2025. Saatavilla: https://www.fraktio.fi/blogi/mita-design-thinking-eli-muotoiluajattelu-on

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.2.2025. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.2.2025. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus

Julkisen hallinnon uudistamisen strategia. 2020. Valtionvarainministeriö. Saatavilla: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-684-8

Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.6.2025. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, H. 2016. Teollisuuden palvelumurros. Yrityskatsaus: Palvelut kasvun lähteenä, TEM oppaat ja muut julkaisut 15/2016, 15–17. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-166-1

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. Customer Understanding in Industrial Service Business. VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. 109 s. Espoo. Saatavilla: https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf

Kouprie, M. & Sleeswijk Visser, F. 2009. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life, Journal of Engineering Design, 20:5, 437-448. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/09544820902875033

Laanti, M. & Kettunen, P. 2019. SAFe adoptions in Finland: A survey research. XP 2019 Workshops, LNBIP 364, s. 81–87. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-030-30126-2_10

Laughlin, P. 2014. Holistic customer insight as an engine of growth. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 16, 75-79. Saatavilla: https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.59

Layton, Mark C. 2023. Scrum For Dummies. 3. painos. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lean Thinking. 2025. Mitä LEAN on? – Mitä LEAN ei ole? Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://leanthinking.fi/mika-ja-mita-lean-on/

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Muotoiluajattelu (s. 18–29). E-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. Saatavilla: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lohan, G., Lang, M. & Conboy, K. 2011. Having a Customer Focus in Agile Software Development. Teoksessa: Pokorny, J., et al. Information Systems Development. New York: Springer. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9790-6_35

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Miettinen, S. 2021. Osa 1. Ihminen ja muotoilu. Teoksessa Miettinen, S. (toim.). Muotoilun avaimet: älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry

Miettinen, S. 2014. Johdanto – nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa Miettinen, S. (toim.), Muotoiluajattelu (9–17). E-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry

Mundra, S. 2018. Enterprise Agility. Being Agile in a Changing World. 1. painos. E-kirja. Birmingham: Packt Publishing Ltd.

Muotoile Suomi. 2013. Kansallinen muotoiluohjelma. Ehdotukset ohjelman strategiaksi ja toimenpiteiksi. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: https://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma.pdf/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01/Kansallinen%20muotoiluohjelma.pdf

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oosi, O., Keinänen, J., Rausmaa, S., & Pitkänen, A. 2017. Muotoile Suomi-ohjelman väliarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 33/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-235-4

Pihlajamäki, J. 2025. Mitä on DevOps? Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://ota-verkko.fi/mita-on-devops/

Richardson, A. 2012. Don't assume you know your customer. Harvard Business Review, Viitattu 5.8.2025. Saatavilla: https://hbr.org/2012/12/dont-assume-you-know-your-cust

Rubio, M. 2022. The Mini Book of Agile: Everything You Really Need to Know about Agile, Agile Project Management and Agile Delivery. E-kirja. Packt Publishing Ltd.

Rusanen, A. 2023. SAFe®n (Scaled Agile Framework®) arvomaailma. Tieturi. Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://www.tieturi.fi/blogi/safen-scaled-agile-framework-arvomaa-ilma/

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., Aho A.-L. & M. Hyvärinen (toim.), Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. 2015. How organisations generate and use customer insight. Journal of marketing management, 31(9-10), 1158-1179. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785

Sain, S., & Wilde, S. 2014. Customer knowledge management. Leveraging Soft Skills to Improve Customer Focus. E-kirja. Cham: Springer.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Saatavilla: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Scaled Agile. 2025a. Core Values. Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://framework.scaledagile.com/safe-core-values

Scaled Agile. 2025b. SAFe ® 6.0. Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://framework.scaledagile.com/#essential

Scaled Agile. 2025c. Customer Centricity. Viitattu 6.3.2025. Saatavilla: https://framework.scaledagile.com/customer-centricity

Scaled Agile. 2023. SAFe Lean-Agile Principles. Viitattu 5.3.2025. Saatavilla: https://framework.scaledagile.com/safe-lean-agile-principles/

Schwaber, K., & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas, Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Scrum Guides. Viitattu 7.3.2025. Saatavilla: https://scrumguides.org/download.html

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. 2018. This is service design doing. 12. painos. O'Reilly Media, Inc.

Storey, C. & Larbig, C. 2018. Absorbing Customer Knowledge: How Customer Involvement Enables Service Design Success. Journal of service research: JSR. 21 (1), 101–118. Saatavilla: https://doi.org/10.1177/1094670517712613

Stremersch, S., Cabooter, E., Guitart, I. A., & Camacho, N. 2024. Customer insights for innovation: A framework and research agenda for marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 53(1), 29-51. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/s11747-024-01051-8

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki: TENK. Saatavilla: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tietoarkisto 2025. Kvalitatiivisen datan käsittely. Litterointi. Viitattu 16.6.2025. https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/#litterointi

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

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. E-kirja. Talentum Media Oy.

Vargo, S. L. ja Lusch, R. F. 2017. Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, 34(1), 46–67. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, Industrial Marketing Management. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004

Vargo, S. L., Koskela-huotari, K., & Vink, J. 2020. Service-Dominant Logic: Foundations and Applications. Teoksessa E. Bridges & K. Fowler (toim.), The Routledge Handbook of

Service Research Insights and Ideas. Routledge. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/340777398_Service-Dominant_Logic_Foundations_and_Applications

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Art House.

Vuorela, K. 2024. Kadotettu asiakas. Kohti asiakaslähtöistä ajattelua. Helsinki: Tammi

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.6.2025. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus

Liite 1. Haastattelukysymykset teemoittain

Teema	Kuvaus	Kysymykset
Lämmittely/konteksti	Kartoitettiin haastateltavan roolia kehittämisessä sekä näkemyksiä asiakkaista omalla tuotealueella tai kohdeyksikössä. Tavoitteena oli ymmärtää, miten rooli ja vastuu nähdään sekä keitä pidetään asiakkaina.	Kerro lyhyesti roolistasi ja vastuistasi yksikön kehittämisessä Ketkä ovat yksikön keskeisimpiä asiakkaita?
Muotoilun ja asiakasymmärryksen nykytila	Selvitettiin, miten muotoilu ja asiakasymmärrys näkyvät käytännön työssä ja kehitysprosesseissa. Kiinnostuksen kohteena oli, kuinka vakiintuneesti asiakasymmärrystä hyödynnetään organisaation arjessa.	Mitä palvelumuotoilu mielestäsi on, ja mitä se tarkoittaa sinulle työsi näkökulmasta? Miten muotoilu ja palvelumuotoilu näkyy tällä hetkellä yksikön kehittämisessä tai omassa työssäsi? Koetko, että asiakasymmärrystä hyödynnetään vakiintuneesti kehitysprosesseissa? Miten asiakasymmärryksen vaikuttavuutta arvioidaan?
Organisaatiokulttuuri ja tuki	Tarkennettiin, millainen asema muotoiluajattelulla ja asiakasymmärryksellä on organisaatiossa ja millaista tukea ne saavat. Lisäksi pohdittiin yleistä suhtautumista ja mahdollisia hyödyntämisen esteitä.	Miten organisaatio ja johto tukee asiakasymmärryksen hyödyntämistä? Miten tiimit suhtautuvat palvelumuotoilun tuottamaan tietoon ja näkemyksiin oman kokemuksesi mukaan? Millaisia esteitä näet asiakasymmärryksen laajemmalle hyödyntämiselle? Miten palvelumuotoilun roolia voisi vahvistaa eri kehittämisvaiheissa? Millaisia käytäntöjä tai rakenteita tarvittaisiin?
Asiakasymmärryksen hyödyntäminen	Kartoitettiin asiakasymmärryksen keruun ja hyödyntämisen käytäntöjä. Kiinnostuksen kohteena olivat systemaattisuus, ajankohdat ja kehittämistyötä haastavat tekijät.	Miten asiakasymmärrystä kerätään tällä hetkellä? Miten olemassa olevaa asiakasymmärrystä hyödynnetään? Missä kehittämisen vaiheissa asiakasymmärrystä yleensä hyödynnetään? Millaisia haasteita asiakasymmärryksen keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyy? Miten näitä haasteita voisi ratkaista? Miten olemassa olevaa/kerättyä asiakasymmärrystä jaetaan eteenpäin?
Asiakasymmärrys ketterissä prosesseissa	Tarkasteltiin, miten asiakasymmärrys ohjaa päätöksentekoa ja näkyy jatkuvana osana ketterää kehittämistä. Samalla selvitettiin asiakkaiden osallistamisen tapoja ja käytäntöjä.	Onko olemassa selkeitä käytäntöjä varmistaa, että asiakasymmärrys ohjaa päätöksentekoa ja on kehittämisen keskiössä ketterässä kehitysprosessissa? Osallistetaanko asiakkaita sprinttien aikana, miten? Mitkä tekijät tukevat tai estävät mielestäsi asiakasymmärryksen hyödyntämistä ketterässä kehittämisessä? Miten asiakasymmärrystä voisi integroida paremmin ketteriin prosesseihin? Onko esimerkkejä hyvistä käytännöistä?
Tulevaisuuden näkymät	Haettiin näkemyksiä siitä, mihin suuntaan asiakaslähtöisyys ja kehittäminen ovat menossa.	Millaista yksikön kehittäminen on kolmen vuoden päästä asiakkaan näkökulmasta? Millainen rooli asiakasymmärryksellä on tulevaisuudessa?

Liite 2. Teorian, empirian ja ratkaisuehdotuksen välinen suhde

Osa-alue	Teoria (kirjallisuuskatsaus)	Empiria (haastattelut)	Ratkaisuehdotus
Asiakasymmärryksen systemaattinen keruu ja jakaminen	Arantola & Simonen 2009; Said, Macdonald, Wilson & Marcos 2015; Fabijan, Holmström Olsson & Bosch 2016; Stremersch, Cabooter, Guitart & Camacho 2024; Vuorela 2024; Mundra 2018.	Haastatteluissa tunnistettiin, että asiakasymmärrystä kerätään pistemäisesti eikä systemaattisesti, tieto ei leviä yli tuotealueiden ja on usein siiloutunutta. Asiakasymmärryspankki nähtiin lupaavana, mutta sen hyödyntäminen on satunnaista. Mittarit ja selkeät vastuut puuttuvat, ja palvelumuotoilun osallistuminen kehitystyöhön on vielä epäsystemaattista.	Asiakasymmärryspankin käytön tehostaminen, raamit dokumentoinnille ja viestinnälle, visualisointien hyödyntäminen, säännölliset foorumit tiedon jakamiseen, vuosikello palautteen keruulle,määritellään roolit ja mittarit sekä palvelumuotoilijoiden roolin ja tuoteomistajien vastuun vahvistaminen.
Asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integrointi kehitystyöhön	Brown 2008; Gerdt & Eskelinen 2018; Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018; Lohan, Conboy & Lang 2010; Agile Alliance 2025b; Rubio 2022; Miettinen 2014; Heikinheimo 2025; Grönroos & Voima 2011; Vargo & Lusch 2017; Vargo et al. 2020	Palvelumuotoilun osallistuminen kehittämiseen koettiin hyödylliseksi, mutta usein irralliseksi. Asiakasymmärrystä hyödynnetään pääosin kehittämisen alkuvaiheissa eikä se jatku näkyvästi sprinttien arjessa. Asiakkaiden osallistaminen nähtiin arvokkaana, mutta sitä tehdään satunnaisesti. Ketterien menetelmien rakenteiden nähtiin tuovan mahdollisuuksia asiakasosallistamiselle.	Asiakaspolkujen ja persoonien käyttö sprinttisuunnittelussa, asiakkaiden osallistaminen testaukseen ja Scrumin tapahtumiin, tuodaan asiakasarvo näkyväksi sprinttisuunnittelussa ja retrospektiiveissä, käyttäjätarinoiden/palautteiden/tarpeiden huomiointi Jira-tiketeissä sekä Design Sprint -työpajat palvelumuotoilun kanssa tuoteomistajien johdolla.

Liite 2. Teorian, empirian ja ratkaisuehdotuksen välinen suhde (jatkuu)

Osa-alue	Teoria (kirjallisuuskatsaus)	Empiria (haastattelut)	Ratkaisuehdotus
Resurssit ja osaaminen	Brown 2008; Den Dekker 2020; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019; Vuorela 2024; Arantola ja Simonen 2009; Gerdt & Eskelinen 2018; Filenius 2015; Richardson 2012; Kouprie ja Sleeswijk Visser 2009; Bosch & Bosch-Sijtsema 2011; Mundra 2018; Lohan et al. 2011	Haastatteluissa nousi esiin osaamisen ja resurssien hajanaisuus. Tuoteomistajilla ei aina ole riittävää palvelumuotoiluosaamista, ja koulutustarpeita on tunnistettu. Resurssit kohdentuvat usein lakisääteisten toimintojen ylläpitoon, mikä rajoittaa asiakasymmärryksen hyödyntämistä. Kehitystiimeillä ei aina ole kokonaisvaltaista liiketoiminnallista ymmärrystä ja tiedon jakaminen on hajanaista.	Koulutukset tuoteomistajille ja tiimeille, projektien priorisointi asiakasarvon perusteella, palvelumuotoiluosaamisen varhainen kytkentä kehittämiseen, yhteistyön ja yhteisten työkalujen käytön lisääminen osaamisen ja liiketoiminnallisen ymmärryksen edistämiseksi, tuoteomistajien ja palvelumuotoilijoiden sillanrakentajaroolin vahvistaminen.
Organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet	Arantola & Simonen 2009; Koivisto et al. 2019; Vuorela 2024; Saarijärvi & Puustinen 2020; Oosi, Keinänen, Rausmaa & Pitkänen 2017; Maula & Maula 2019; Benslimane, Benjelloun, Sifouh & Asserraji 2024; Tuulaniemi 2011; Vargo & Lusch 2017; Vargo & Lusch 2008; Vargo, Koskela-Huotari & Vink 2020; Grönroos & Voima 2011; 2013; Bosch ja Bosch-Sijtsema 2011	Asiakasymmärrys ei ole vielä vakiintunut osaksi rakenteita ja kulttuuria. Tietyt rakenteet tukevat, mutta välikerros johdon ja tiimien välillä puuttuu. Painoarvo vaihtelee tuotealueittain. Kulttuurissa painottuu edelleen tekninen näkökulma asiakaslähtöisen palveluorganisaation kulttuurin sijaan, ja asiakaslähtöisyys jää osittain strategian tasolle.	Mittarit asiakasymmärryksen seuraamiseksi osaksi johtamisen rakenteita, selkeä omistajuus ja roolit, vastuiden dokumentointi, asiakasarvon näkyväksi tekeminen päätöksenteossa, hyödynnetään palvelukortteja ja -kuvauksia yhteisen ymmärryksen vahvistamisessa, tuodaan asiakasarvo näkyväksi kehittämisen priorisoinnissa ja tuetaan kulttuurimuutosta aktiivisella viestinnällä ja esimerkeillä asiakaslähtöisen toiminnan hyödyistä.

Liite 3. Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset osa-alueittain

Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset

Asiakasymmärryksen systemaattinen keruu ja jakaminen

Tavoitetila	Ratkaisuehdotukset
✓ Yhtenäinen ja helposti saavutettava asiakasymmärrys	➔ Tehostetaan ja laajennetaan asiakasymmärryspankin käyttöä. ➔ Luodaan raamit asiakastiedon dokumentoinnille ja tuotealueiden väliselle viestinnälle. ➔ Hyödynnetään laajasti visualisointityökaluja. ➔ Jaetaan kertynyttä asiakasymmärrystietoa säännöllisissä foorumeissa.
✓ Asiakaspalautteen ja asiakasymmärryksen keruu on systemaattista ja säännöllistä	➔ Laaditaan vuosikello palautteenkeruulle ja kyselyille, päätuoteomistajat/tuoteomistajat vastaavat sen noudattamisesta tiimeissään.
✓ Selkeä roolitus tiedon keruulle ja jakamiselle	➔ Määritellään selkeät roolit tuotealueiden asiakasymmärrystiedon keräämiselle. ➔ Vahvistetaan palvelumuotoilijoiden roolia osana kehitystiimien arkea asiakasymmärryksen jakamisen vahvistamiseksi.
✓ Järjestelmien tuottama data on systemaattisesti hyödynnetty osa asiakasymmärrystä	➔ Määritellään asiakasymmärryksen mittarit (esim. käyttöaste, käytettävyys, asiakastyytyväisyys) ja seurataan niitä jatkuvasti. ➔ Otetaan käyttöön analytiikka- ja seurantatyökalut, joiden tuottama data integroidaan asiakasymmärryspankkiin ja visualisoidaan tiimien päätöksenteon tueksi.

Liite 3. Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset osa-alueittain (jatkuu)

Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset

Asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun integrointi kehitystyöhön

Tavoitetila	Ratkaisuehdotukset
✓ Asiakasymmärrys mukana koko kehityssyklissä	➔ Hyödynnetään asiakaspolkuja ja persoonia sprinttien suunnittelussa, ja tuoteomistaja varmistaa niiden käytön priorisoinnin tukena. ➔ Osallistetaan asiakkaita testaukseen. ➔ Kutsutaan asiakkaita mukaan Scrumin tapahtumiin, suunnitteluun ja katselmointeihin, ja järjestetään asiakaspuheenvuoroja, joissa kuullaan palautetta. ➔ Hyödynnetään Design Sprint -työpajoja palvelumuotoilun kanssa. ➔ Retrospektiiveissä arvioidaan, miten asiakasymmärrystä hyödynnettiin tai miten asiakasnäkökulma välittyi sprinttityöskentelyn aikana.
✓ Kehitystiimit saavat suoraa asiakaskontaktia	➔ Asiakkaan osallistuminen ja asiakaspuheenvuorot Scrumin tapahtumissa (esim. suunnittelut, katselmoinnit).
✓ Asiakasymmärrys on näkyvä osa päivittäisessä sprinttityöskentelyssä	➔ Nostetaan sprinttisuunnittelussa esiin asiakasarvo valittujen tehtävien taustalla. ➔ Jira-tiketteihin lisätään asiakasymmärrystä korostavia elementtejä, kuten palautteita, tarpeita ja käyttäjätarinoita, tästä vastaa tuoteomistaja yhdessä kehitystiimin kanssa.

Liite 3. Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset osa-alueittain (jatkuu)

Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset

Resurssit ja osaaminen

Tavoitetila	Ratkaisuehdotukset
✓ Resursseja kohdennetaan asiakaslähtöiseen kehittämiseen	➔ Priorisoidaan projektit, joissa asiakasymmärryksellä on suurin arvo ➔ Varmistetaan, että palvelumuotoiluosaaminen on mukana alusta alkaen
✓ Kehitystiimeissä perusosaaminen muotoiluajattelun/palvelumuotoilun periaatteista	➔ Järjestetään peruskoulutukset asiakasymmärryksen ja muotoiluajattelun hyödyntämisestä kaikille ➔ Tuoteomistajille tarjotaan syventäviä koulutuksia
✓ Liiketoiminnan, IT:n ja eri tuotealueiden välinen yhteistyö on tiivistä ja kehitystiimeillä on vahva liiketoiminnallinen ymmärrys	➔ Järjestetään yhteisiä verkosto- ja työpajatapaamisia eri tuotealueiden välillä. ➔ Hyödynnetään laajasti yhteisiä työkaluja (esim. asiakasymmärryspankki) ➔ Vahvistetaan tuoteomistajien ja palvelumuotoilijoiden roolia sillanrakentajina, jotka varmistavat liiketoiminnallisen ja asiakasnäkökulman välittymisen kehitystiimeihin

Liite 3. Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset osa-alueittain (jatkuu)

Tavoitetila ja ratkaisuehdotukset

Organisaatiokulttuuri, johtaminen ja rakenteet

Tavoitetila	Ratkaisuehdotukset
✓ Asiakasymmärryksen keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen liittyvät tavoitteet on määritelty ja niiden toteutumista seurataan	➔ Laaditaan yhtenäiset mittarit, joilla voidaan seurata asiakasymmärryksen hyödyntämistä ➔ Vakiinnutetaan seuranta osaksi johtamisen rakenteita
✓ Strateginen tahtotila asiakaslähtöisyydestä näkyy käytännön toimintatavoissa ja päätöksenteossa	➔ Asiakasymmärryksen merkityksestä viestitään säännöllisesti ja se tehdään näkyväksi kehitystyössä ➔ Asiakasarvoon liittyviä mittareita seurataan säännöllisesti yhdessä muiden tavoitteiden kanssa ➔ Päätösten perusteluissa huomioidaan aina myös asiakasvaikutus
✓ Asiakasymmärryksellä on selkeä omistajuus ja sen hyödyntäminen on systemaattisesti johdettua	➔ Nimetään selkeä omistaja (esim. päätuoteomistaja tai erillinen rooli), joka vastaa asiakasymmärryksen keruun ja hyödyntämisen jatkuvuudesta tuotealueella ➔ Luodaan rakenteet, joissa tuoteomistajat ja palvelumuotoilijat toimivat yhdessä asiakas-ymmärryksen "paimenina" ➔ Dokumentoidaan vastuut ja roolit osaksi kehittämisen prosesseja