

Kaisa Rajala

**DIGITALISAATION VAIKUTUKSET JA HAASTEET  
ASIAKASPALVELUSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2018

## TIIVISTELMÄ

Rajala, Kaisa

Digitalisaation vaikutukset ja haasteet asiakaspalvelussa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2018, 81 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Luoma, Eetu

Digitalisaatio on ajankohtainen ilmiö, jota voidaan pitää jopa aikakautemme suurimpana muutosvoimana. Digitalisaation vaikutukset näkyvät koko yhteiskunnassa. Yritystasolla se vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin, ja näin olleen digitalisaation vaikutukset näkyvät myös asiakaspalvelussa. Asiakaspalvelun merkitys yritysten menestymisen kannalta on erityisesti digitalisaation myötä suuri, joten sen tutkiminen on tärkeää. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla, miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua sosioteknisesti: muutokset näkyvät siis erityisesti asiakaspalvelun tekemisessä, osaamisessa, teknologioissa ja rakenteissa. Lisäksi todettiin, että digitalisaation myötä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välinen vuorovaikutus on muuttunut, sillä perinteisten kanavien lisäksi asiakaspalvelu on nykyään myös digitaalista. Asiakaspalvelu on siis muuttunut monikanavaiseksi. Digitalisaation tuomia haasteita asiakaspalvelussa käsiteltiin tutkimuksessa organisatorisen pysähtyneisyyden kautta. Pysähtyneisyyden todettiin olevan merkittävä muutoksia hidastava tekijä. Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelussa ilmenee pysähtyneisyyden kaikkia ulottuvuuksia: negatiivisen psykologian pysähtyneisyyttä, sosiokognitiivista pysähtyneisyyttä, sosioteknistä pysähtyneisyyttä, taloudellista pysähtyneisyyttä ja poliittista pysähtyneisyyttä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin myös muita digitalisaation haasteita, jotka voivat hidastaa muutosta. Tällaisia ovat huono muutosviestintä, puutteellinen koulutus sekä vanhat tietojärjestelmät. Tutkimus tuotti uutta tietoa sekä digitalisaation vaikutuksista että haasteista. Lisäksi tutkimuksessa rakennettiin viitekehys, jota voidaan hyödyntää tieteellisessä tutkimuksessa, kun tutkitaan digitalisaation vaikutuksia ja haasteita organisaatioissa. Tutkimuksessa löydettyjä tuloksia voivat hyödyntää yritykset, jotka suunnittelevat tai toteuttavat digitalisaation ajamia muutoksia. Tulosten avulla voidaan arvioida vaikutuksia ja varautua haasteisiin.

Asiasanat: digitalisaatio, digitaalinen transformaatio, asiakaspalvelu, haasteet, pysähtyneisyys

## ABSTRACT

Rajala, Kaisa

Effects and Challenges of Digitalization in Customer Service

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 81 p.

Information System Science, Master's Thesis

Supervisor(s): Luoma, Eetu

Digitalization is a topical issue than can be viewed as the greatest dynamic of our era. The effects of digitalization are visible in the whole society. In the business level, digitalization affects all functions of an organization; therefore, it affects customer service as well. The importance of customer service for business success is significant especially due to digitalization, thus it is an important topic for research. The objective of this study was to find out how digitalization changes customer service, and what kind of challenges are related to these changes. The findings of this study indicate that digitalization changes customer service in a socio-technical manner. In other words, digitalization changes especially tasks, know-how, technologies, and structures. Furthermore, digitalization has changed the way customers and service personnel interact, since in addition to the traditional channels, customer service is nowadays conducted via digital channels as well. Customer service has therefore changed to digital and multi-channel. The challenges in customer service brought by digitalization were covered through organizational inertia. Inertia was found to be a highly significant factor that delays changes. This study indicates that all five dimensions of inertia can be seen in customer service: negative psychology inertia, socio-cognitive inertia, socio-technical inertia, economic inertia, and political inertia. In addition to inertia, the study recognized other challenges that can delay changes as well. These are poor change communication, inadequate training, and old information systems. This study produced new information on the effects and challenges of digitalization. Furthermore, the framework built in the study can be used in scientific research when researching the effects and challenges of digitalization in organizations. The findings of the study offer implications for organizations seeking to implement digitalization-driven changes to customer service. The findings will help in assessing the effects and preparing for the challenges.

Keywords: digitalization, digital transformation, customer service, challenges, inertia

## KUVIOT

KUVIO 1 Sosiotekninen malli organisaatiojärjestelmästä (Lyytinen & Newman, 2008).....	20
---	----

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuudet (Besson & Rowe, 2012).....	24
TAULUKKO 2 Kirjallisuuden pohjalta rakennettu viitekehys digitalisaation vaikutusten ja haasteiden empiiriselle tutkimiselle .....	31
TAULUKKO 3 Viitekehysten pohjalta muodostetut haastattelukysymykset ...	37
TAULUKKO 4 Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien työtehtävät.....	40
TAULUKKO 5 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista tekemiseen .....	42
TAULUKKO 6 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista osaamiseen.....	44
TAULUKKO 7 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista teknologioihin .....	46
TAULUKKO 8 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista rakenteisiin .....	47
TAULUKKO 9 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen ulkoisista aiheuttajista.....	50
TAULUKKO 10 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen sisäisistä aiheuttajista.....	52
TAULUKKO 11 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutosta edistävästä tekijöistä .....	54
TAULUKKO 12 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutosta hidastavista tekijöistä .....	55
TAULUKKO 13 Empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen havaintojen vertailu digitalisaation vaikutuksista asiakaspalveluun .....	66

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	DIGITALISAATIO .....	10
2.1	Digitalisaation määritelmät.....	10
2.2	Digitaalinen transformaatio .....	12
2.3	Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan .....	13
2.3.1	Digitaalisen transformaation lähtökohdat.....	13
2.3.2	Digitaaliset innovaatiot .....	15
2.3.3	Digitalisaation hyödyt.....	15
3	ASIAKASPALVELUN DIGITALISAATIO .....	18
3.1	Asiakaspalvelun rooli ja merkitys yrityksille .....	18
3.2	Digitalisaation vaikutukset asiakaspalveluun.....	19
3.2.1	Digitalisaation hyödyt asiakaspalvelulle.....	22
3.3	Digitalisaation haasteet asiakaspalvelussa .....	23
4	KIRJALLISUUKATSAUKSEN YHTEENVETO JA VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN .....	27
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	33
5.1	Tavoitteen ja tutkimusstrategian kuvailu .....	33
5.2	Kohdeorganisaation esittely .....	34
5.3	Tiedonkeruun esittely .....	34
5.4	Analyysin esittely .....	38
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	40
6.1	Haastateltavien taustatiedot.....	40
6.2	Muutoksen sisältö.....	41
6.2.1	Tekeminen .....	41
6.2.2	Osaaminen.....	43
6.2.3	Teknologia .....	44
6.2.4	Rakenteet .....	46
6.3	Muutoksen aiheuttajat .....	48
6.3.1	Ulkoiset.....	48
6.3.2	Sisäiset.....	50
6.4	Muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys .....	52
6.4.1	Edistävät tekijät .....	52
6.4.2	Hidastavat tekijät .....	54

6.4.3	Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys .....	55
6.4.4	Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys .....	56
6.4.5	Sosiotekninen pysähtyneisyys.....	57
6.4.6	Taloudellinen pysähtyneisyys.....	58
6.4.7	Poliittinen pysähtyneisyys.....	59
6.5	Muutosprosessi .....	60
6.5.1	Muutosagentit.....	60
6.5.2	Toteuttava organisaatio.....	61
7	POHDINTA .....	64
7.1	Digitalisaation vaikutukset ja haasteet asiakaspalvelussa.....	64
7.2	Tutkimustulosten vertailu .....	66
7.2.1	Digitalisaation vaikutukset asiakaspalveluun.....	66
7.2.2	Organisatorinen pysähtyneisyys ja muut haasteet asiakaspalvelussa .....	69
7.3	Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyys ja rajoitukset .....	71
8	YHTEENVETO .....	73
	LÄHTEET .....	76
	LIITE 1 PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELURUNKO.....	80

# 1 JOHDANTO

Digitalisaatio on käsite, josta puhutaan ja kirjoitetaan tänä päivänä jatkuvasti. Sitä käsitellään niin valtamediassa, tieteellisissä julkaisuissa kuin yritysten blogeissakin. Digitalisaatio nähdään aikamme merkittävimpänä muutosvoimana, jonka vaikutukset näkyvät kaikilla yhteiskunnan tasoilla (Legner ym., 2017). Se muuttaa elämäämme kaikilla tasoilla, niin ammatillisesti, yksilöllisesti kuin yhteiskunnallisestikin. Työtapamme muuttuvat, sosiaalinen elämämme on siirtynyt reaali maailman lisäksi myös digitaaliseen maailmaan ja jopa terveydenhuollon palveluita tarjotaan digitaalisesti. Monissa maissa, kuten myös Suomessa, digitalisaatio onkin hallitusten määrittelemä strateginen prioriteetti.

Digitalisaation vaikutukset voidaan yritystasolla nähdä kaikilla toimialoilla, ja se muuttaa yritysten kaikkia toimintoja. Näin ollen digitalisaatio muuttaa myös asiakaspalvelua. Teknologian kehityksen myötä asiakaspalveluun liittyvää informaatiota on digitoitu, ja yritykset ovat ottaneet käyttöön erilaisia digitaalisia teknologioita muun muassa työn tehostamiseksi. Lisäksi digitalisaation myötä perinteisten asiakaspalvelukanavien oheen on syntynyt uusia digitaalisia palvelukanavia. Digitalisaation myötä asiakaspalvelun merkitys yrityksille on kasvanut huomattavasti, ja yritykset ottavat jatkuvasti käyttöön uusia teknologioita palvellakseen asiakkaitaan paremmin (Setia, Venkatesh & Joglekar, 2013). Kovan kilpailutilanteen ja suuren tarjonnan vuoksi asiakkaiden on helppoa vaihtaa esimerkiksi tuotteita tarjoavaa yritystä, jos he ovat saaneet kyseiseltä yritykseltä huonoa asiakaspalvelua.

Vaikka muutoksilla haetaan erilaisia liiketoiminnallisia hyötyjä, tuovat ne organisaatioihin ja niiden eri toimintoihin myös haasteita. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy. Tutkittava aihepiiri on erittäin ajankohtainen. Digitalisaatiota itsessään on tutkittu runsaasti, mutta asiakaspalvelun näkökulmasta aiheesta on tutkittu vain vähän. Erityisesti digitalisaation haasteiden osalta aihe on tutkimaton, joten on tärkeää, että aiheesta pyritään tuottamaan uutta tutkimustietoa. Asiakaspalvelun merkitys yrityksen menestykselle on kriittinen (Setia ym., 2013), joten aiheen tutkiminen ja syvemmän ymmärryksen saaminen on tärkeää myös käytännöllisestä näkökul-

masta. Yritykset tarvitsevat lisää tietoa siitä, miten digitalisaation vaikutuksiin ja haasteisiin voidaan varautua. Tutkielman tutkimuskysymyksiksi määriteltiin seuraavat:

- Miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy?

Jotta tutkimusaiheesta voitiin saada syvempi ymmärrys, määriteltiin tutkimukselle myös seuraavat apukysymykset:

- Mitä on digitalisaatio ja mitkä ovat sen vaikutukset liiketoimintaan?
- Millainen merkitys asiakaspalvelulla on yrityksille?

Tutkimuksessa suoritettiin ensiksi kirjallisuuskatsaus. Aineistoa kerättiin pääasiallisesti Google Scholar -hakukoneen ja AISel-verkkokirjaston kautta. Lisäksi painettua kirjallisuutta haettiin Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokannasta. Aineiston etsimiseen käytettiin muun muassa seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä: digitalization, digitization, digital transformation, digitalisaatio, customer service, digital customer service, challenges, inertia. Lisäksi aineistoa etsittiin myös keskeisten artikkelien lähdeviitteiden kautta. Tutkielmassa on luvussa 3 hyödynnetty tutkielman kannalta relevantteja osia tutkijan omasta, vuonna 2017 valmistuneesta kandidaatintutkielmasta. Kandidaatintutkielman osien käyttö on perusteltua, sillä hyödynnetyt osiot olivat tämän tutkielman kannalta relevantteja, ja tutkielma on tuore. Suurin osa aineistosta muodostuu IT-alan kirjallisuudesta, ja lisäksi apuna käytettiin kaupallista tieteenalaa. Aineistoksi valikoitui suurimmaksi osaksi artikkeleja, mutta myös jotain konferenssijulkaisuja ja kirjoja. Artikkelien ja konferenssien osalta tarkastettiin, että niiden julkaisukanavan taso oli vähintään Julkaisufoorumin luokituksen 1/3 mukainen.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin hyödyntämällä laadullista tutkimusmenetelmää, ja tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Aluksi haastattelut litterointiin, jonka jälkeen suoritettiin aineiston analyysi. Analyysi koostui luennasta, luokittelusta, yhteyksien löytämisestä ja raportoinnista. Raportoinnissa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä keinoja.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi seitsemästä luvusta. Toinen ja kolmas luku muodostavat kirjallisuuskatsauksen. Toisessa luvussa määritellään mitä digitalisaatio on, ja mitkä ovat sen vaikutukset liiketoimintaan. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakaspalvelun digitalisaatiota. Aluksi luvussa määritellään asiakaspalvelun merkitys ja rooli yrityksille. Seuraavaksi luvussa käsitellään digitalisaation vaikutuksia asiakaspalveluun, ja lopuksi haasteita. Neljäs luku koostuu kirjallisuuskatsauksen yhteenvedosta, ja lisäksi siinä rakennetaan viitekehys empiiristä tutkimusosuutta varten. Viidennessä luvussa esitellään empiirinen tutkimus ja sen toteutustavat. Kuudennessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ryhmiteltynä viitekehysten mukaisesti. Seitsemäs luku koostuu pohdintaosuudesta, jossa vertaillaan tutkimuksen tuloksia ja kir-



jallisuuskatsauksen havaintoja. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2 DIGITALISAATIO

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä digitalisaation ilmiötä. Aluksi luvussa määritellään, mitä digitalisaatio on ja millaisia rinnakkaisilmiöitä digitalisaation ympärille on syntynyt. Tämän jälkeen määritellään tutkielman kannalta tärkeä käsite, digitaalinen transformaatio. Lopuksi luvussa käsitellään digitalisaation vaikutuksia liiketoimintaan.

### 2.1 Digitalisaation määritelmät

Digitalisaatio on käsite, josta kuulee tänä päivänä puhuttavan jatkuvasti. Digitalisaatio vaikuttaa ihmisiin niin yksilö-, ammatti- kuin yhteiskunnallisella tasolla (Legner ym., 2017; Gimpel, Huber & Sarikaya, 2016), ja sen onkin todettu olevan aikakautemme suurin muutosvoima (Ilmarinen & Koskela, 2015, 13). Digitalisaation vaikutus kohdistuu siis koko yhteiskuntaan, ja monissa maissa hallitukset ovatkin määritelleet digitalisaation strategiseksi prioriteetiksi, jonka avulla tiedettä, teollisuutta ja yhteiskuntaa voidaan muokata (Legner ym., 2017). Esimerkiksi Suomessa digitalisaatio on yksi pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelman tavoitteista. Hallituksen digitalisaatioon liittyviin kärkihankkeisiin kuuluvat muun muassa julkisten palveluiden digitalisointi ja digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristön rakentaminen. (Valtioneuvosto, 2018.) Yritystasolla digitalisaation vaikutukset näkyvät kaikilla toimialoilla (Ilmarinen & Koskela, 2015, 13; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013; Brynjolfsson & McAfee, 2011, 21).

Vaikka digitalisaatio onkin paljon puhuttu aihe, ei sille ole vain yhtä määritelmää. Esimerkiksi Kielitoimiston sanakirjan mukaan (Kielitoimiston sanakirja, 2018) digitalisaatio on digitaali- ja tietotekniikan laajamittaista käyttöönottoa ja hyödyntämistä. Sen sijaan Gartnerin IT-sanakirjan (Gartner IT Glossary, 2018) mukaan digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä uusien liiketoimintamallien luomiseksi, joiden avulla voidaan saada uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa ja uutta liikevaihtoa. Määritelmät riippuvat siis hieman

siitä, mistä näkökulmasta käsitettä tarkastellaan. Yhteistä määritelmille on kuitenkin digitaalisten teknologioiden hyödyntäminen ja laajamittainen leviäminen. Digitalisaation (engl. digitalization) ympärille on muodostunut myös muita termejä, jotka kuvaavat digitalisaation rinnakkaisilmiöitä, mutta joita käytetään myös välillä kuvaamaan digitalisaatiota. Tällaisia termejä ovat digitointi (engl. digitization), digitaalinen transformaatio (engl. digital transformation), digitaalinen vallankumous (engl. digital revolution) ja digitaalinen konvergenssi (engl. digital convergence).

Digitaalisten teknologioiden laajamittaisen leviämisen on mahdollistanut teknologioiden kasvava helppokäyttöisyys, halventuminen ja tehon kasvaminen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 59; Fichman, Dos Santos & Zheng, 2014). Näiden tekijöiden ansiosta on syntynyt monia tärkeitä teknologisia innovaatioita, kuten massadata-analyysi (engl. big data analytics) sekä esineiden internet (engl. internet of things) (Legner ym., 2017). Teknologisia innovaatioita ja niiden sovellutuksia voidaan pohjimmiltaan pitää digitalisaation mahdollistajina (Ilmarinen & Koskela, 2015, 59). Digitalisaation mahdollistaneisiin tekijöihin liittyy vahvasti niin kutsuttu Mooren laki, jonka Intelin kanssaperustaja Gordon Moore esitteli vuonna 1965 (Fichman ym., 2014; Brynjolfsson & McAfee, 2011). Mooren lailla tarkoitetaan Gordon Mooren tekemää havaintoa, jonka mukaan transistorien määrä edullisissa mikropiireissä tuplaantuu kahden vuoden välein, hinnan pysyessä samana. Kun tämä havainto todettiin oikeaksi, syntyi Mooren laki. Myöhemmin Mooren lakia muokattiin niin, että transistorien määrän tuplaantumisen ajaksi todettiin 18 kuukautta 24:n sijaan. (Brynjolfsson & McAfee, 2011.) Mooren laki on pitänyt paikkaansa tähän saakka, ja sen on arveltu jatkavan paikkaansa pitävyyttä vielä 2010-luvun ajan (Ilmarinen & Koskela, 2015, 27).

Tutkijoiden mukaan digitalisaation ja digitoinnin termejä käytetään usein ristiin, vaikka ne tulisi erottaa toisistaan (Legner ym., 2017; Tilson, Lyytinen & Sørensen, 2010). Digitalisaatio on sosiotekninen prosessi, jossa erilaisia teknologioita integroidaan jokapäiväisiin toimintoihin digitoinnin mahdollisuuksia hyödyntäen (Legner ym., 2017; Alasoini, 2015; Fichman ym., 2014; Tilson ym., 2010). Digitalisaation keskiössä on muutos ja uudistuminen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 16). Digitointi sen sijaan on tekninen prosessi, joka on yksi digitalisaation mahdollistajista. Digitoinnilla tarkoitetaan analogisen tiedon, kuten kuvien tai tekstin, muuttamista digitaaliseen muotoon, ja lopulta biteiksi. (Legner ym., 2017; Alasoini, 2015; Tilson ym., 2010.) Digitoinnin juuret juontavat aikaan, jolloin tietokoneet keksittiin (Legner ym., 2017; Tilson ym., 2010). Digitointi on mahdollistanut sen, että erityyppisen tiedon tiukka kytkös varastointiin, välitykseen ja prosessointiin on pystytty poistamaan (Legner ym., 2017; Fichman ym., 2014; Tilson ym., 2010), mikä puolestaan on johtanut digitaaliseen konvergenssiin, eli erilaisten digitaalisten teknologioiden yhtymiseen (Fichman ym., 2014). Lisäksi asioiden digitointi antaa niille uusia ominaisuuksia, joiden avulla digitaalisista tuotteista saadaan analogisia tuotteita mukautuvaisempia (Fichman ym., 2014). Tällaisia digitoinnin mahdollistamia ominaisuuksia ovat ohjelmoitavuus, tunnistettavuus, viestintäkyky, muisti, kyky aistia, jäljitettävyyys ja liitettävyyys (Fichman ym., 2014; Yoo, 2010; Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010).

Digitalisaatio ei ole ilmiönä uusi, vaikka valtavirtamediassa siitä ei olekaan puhuttu pitkään, ainakaan digitalisaation termiä käyttäen. Tietojärjestelmätieteessä digitalisaation ilmiö on kuitenkin ollut tutkimusaiheena jo vuosikymmeniä (Legner ym., 2017). Legnerin ym. (2017) mukaan digitalisaation voi jakaa kolmeen aaltoon, jotka ovat muuttaneet liiketoimintaa ja yhteiskuntaa perusteellisesti. Digitalisaation ensimmäinen aalto keskittyi pitkälti teknologioihin, jotka korvasivat paperin työvälteenä. Tämä johti työrutiinien korkeampaan automatisointiin. Toisen aallon synnyttämänä internet muodostui maailmanlaajuisesti viestintäinfrastruktuuriksi. Tämä johti erityisesti muutoksiin yritysten arvontuottologiikassa, synnyttäen uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, kuten verkkokauppoja ja erilaisia välittäjiä. (Legner ym., 2017.)

Tällä hetkellä elämme digitalisaation kolmatta aaltoa. Kolmannessa aallossa keskeistä on sosiaalisten palveluiden, mobiilipalveluiden, analytiikan ja pilvipalveluiden yhtyminen, eli digitaalinen konvergenssi. Digitaalisen konvergenssin lisäksi alati kasvava prosessointiteho, muistin kapasiteetti ja kaistanleveys ajavat kolmannen aallon digitalisaatiota, ja näiden tekijöiden ansiosta visio kaikkialla läsnä olevasta teknologiasta on kohta arkipäivää. (Legner ym., 2017.) Esimerkkejä digitaalisen konvergenssin synnyttämistä asioista ovat älykodit, älykaupungit, älykäs liikkuminen ja digitaalinen terveydenhuolto (Gray & Rumpe, 2015).

## 2.2 Digitaalinen transformaatio

Yksi digitalisaation synnyttämistä rinnakkaisilmiöistä on digitaalinen transformaatio, jonka keskiössä ovat yritykset. Digitalisaation ja digitaalisen transformaation termejä käytetään myös ristiin, mutta ne tulee kuitenkin erottaa toisistaan (Legner ym., 2017). Digitalisaation voidaan sanoa olevan transformaation keino ja ajuri (Ilmarinen & Koskela, 2015, 33). Tutkijat muotoilevat digitaalisen transformaation määritelmän hieman eri tavoin. Fitzgerald ym. (2013) ovat määritelleet digitaalisen transformaation olevan uusien digitaalisten teknologioiden, kuten sosiaalisen median, mobiiliteknologian ja analytiikan, käyttämistä niin, että ne mahdollistavat merkittäviä parannuksia liiketoimintaan. Tällaisia parannuksia ovat esimerkiksi asiakaskokemuksen parantaminen, toimintojen virtaviivaistaminen tai uusien liiketoimintamallien luominen (Fitzgerald ym., 2013).

Legnerin ym. (2017) mukaan digitaalinen transformaatio on teknologialla toteutettavaa muutosta, jonka digitaalinen liiketoiminta on aiheuttanut. Gray ja Rumpe (2017) ovat puolestaan lähestyneet käsitteen määrittelyä pilkkomalla määrittelyn osiin. Heidän mukaansa digitaalisuudella tarkoitetaan sitä, että monia muutoksia yhteiskunnassa, liiketoiminnassa ja teollisuudessa ajavat teknologiat, jotka pystyvät prosessoimaan dataa reaaliaikaisesti. Lisäksi näitä teknologioita voidaan käyttää jopa älykkääseen tiedonhankintaan niin, että eri sidosryhmille voidaan tarjota parannettua tietoa prosesseista ja tuotteista. (Gray & Rumpe, 2017.) Transformaation Gray ja Rumpe (2017) määrittelevät olevan

yleinen prosessi, joka alkaa tietystä alkutilanteesta liikkuen kohti muuttuvaa, ja oletettavasti parempaa, tilannetta. Henriette, Feki ja Boughzala (2016) määrittelevät digitaalisen transformaation olevan hajottava ja kasvava muutosprosessi, joka alkaa digitaalisen teknologian käyttöönotolla, kehittyen lopulta kokonaisvaltaiseen organisaation muutokseen tai arvon tuottamisen tavoitteluun. Edellä mainittujen määritelmien perusteella digitaalisen transformaation voidaan sanoa olevan liiketoiminnan rakenteellista uudistamista digitalisaation avulla. Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että digitaalinen transformatio on jatkuva prosessi (Gray & Rumpe, 2017; Legner ym., 2017; Matt, Hess & Benlian, 2015). Digitaalinen transformatio on tämän tutkielman kannalta merkityksellisin digitalisaation rinnakkaisilmiö, sillä tutkielma keskittyy digitalisaation vaikutuksiin yrityksen näkökulmasta.

## **2.3 Digitalisaation vaikutukset liiketoimintaan**

Digitalisaatio vaikuttaa yrityksiin kaikilla toimialoilla (Ilmarinen & Koskela, 2015, 13; Fitzgerald ym., 2013; Brynjolfsson & McAfee, 2011, 21). Se ajaa yrityksiä suuriin sosioteknisiin muutoksiin, jotka muuttavat niiden rakenteita, strategioita, IT-arkkitehtuuria ja liiketoimintamalleja (Legner ym., 2017). Digitalisaation vaikutukset näkyvät yritysten kaikissa toiminnoissa, kuten tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa, markkinoinnissa, myynnissä, asiakaspalvelussa, taloushallinnossa, HR:ssä ja johtamisessa (Henriette, Feki & Boughzala, 2015; Ilmarinen & Koskela, 2015, 52; Matt ym., 2015). Lisäksi digitalisaatio muuttaa jopa kokonaisien toimialojen rakenteita (Ilmarinen & Koskela, 2015, 149; Fichman ym., 2014). Digitalisaation johdosta yrityksissä on meneillään digitaalinen transformatio. Tässä alaluvussa käsitellään digitalisaation vaikutuksia yrityksiin ja niiden liiketoimintaan.

### **2.3.1 Digitaalisen transformaation lähtökohdat**

Digitaalinen transformatio vaikuttaa niin tuotteisiin, prosesseihin, organisaation rakenteisiin kuin johtamiskäsitteisiin (Matt ym., 2015), ja transformaation avulla yritykset pystyvät toimimaan alati muuttuvilla markkinoilla (Legner ym., 2017). Sen tarkoituksena on saada liiketoiminnallisia hyötyjä digitaalisten teknologioiden avulla. Mahdollisia hyötyjä ovat esimerkiksi parannukset tehokkuudessa, kustannusten vähentyminen ja uudet innovaatiot. (Hess, Matt, Benlian & Wiesböck, 2016.) Digitaalinen transformatio koostuu päämäärätietoisista organisaation, prosessien ja teknologian muutoksista. Digitaaliseen transformatioon tarvitaan ymmärrystä siitä, miten liiketoimintamalleja laitetaan käytäntöön, sekä siitä, miten digitalisaatio muuttaa yritysten johtamista. (Legner ym., 2017.) Tärkeä askel digitaalisessa transformaatiossa on transformatiostrategian luominen (Henriette ym., 2016; Hess ym., 2016; Matt ym., 2015). Trans-

formaatiostrategian avulla digitaalista transformaatiota voidaan koordinoida, priorisoida ja ottaa käyttöön (Matt ym., 2015).

Mattin ym. (2015) mukaan digitaalisen transformaation strategioissa tietyt tekijät ovat samat toimialasta tai yrityksestä riippumatta, ja nämä tekijät voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: teknologioiden käyttöön, muutoksiin arvon tuottamisessa, rakenteellisiin muutoksiin ja taloudellisiin puoliin. Teknologioiden käyttö pitää sisällään yritysten asenteet uusia teknologioita kohtaan sekä yritysten kyvyt hyödyntää näitä uusia teknologioita. Näin ollen siihen sisältyy teknologioiden strateginen rooli. Tätä strategiaa luodessaan yritysten tulee päättää, haluavatko ne luoda uusia teknologisia standardeja ja tulla markkinajohtajiksi, vai haluavatko ne hyödyntää olemassa olevia, muiden luomia standardeja. (Matt ym., 2015.) Uusien teknologioiden käyttö liiketoiminnan näkökulmasta johtaa yleensä muutoksiin arvon tuottamisessa, ja nämä muutokset kuvaavat sitä, millaisia vaikutuksia digitaalisilla transformaatiostrategioilla on yritysten arvoketjuihin, ja miten ne poikkeavat entisestä ydinliiketoiminnasta (Matt ym., 2015). Uudenlaista arvoa voidaan tuottaa esimerkiksi asiakkaista kerättävästä tiedosta tai monisuuntaisista liiketoimintamalleista (engl. multi-sided business models) (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).

Uusien teknologioiden käyttöönotto ja muutokset arvon tuottamisessa vaativat yleensä rakenteellisia muutoksia organisaatiossa. Rakenteellisilla muutoksilla tarkoitetaan erityisesti uusien digitaalisten toimintojen sijoittamista yritysten rakenteisiin. Digitaalisten toimintojen sijoittamista suunniteltaessa tulee ottaa huomioon, vaikuttavatko nämä toiminnot eniten esimerkiksi taitoihin, prosesseihin vai tuotteisiin. (Matt ym., 2015.) Teknologioiden käyttöä, arvon tuottamista tai rakenteita ei voida muuttaa ilman taloudellisten puolien arvioimista. Taloudellisilla puolilla tarkoitetaan yritysten tahtoa ja kykyä rahoittaa digitaalinen transformaatio. Taloudelliset tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yritykset voivat viedä digitaalista transformaatiota eteenpäin. (Matt ym., 2015.) Ilmarisen ja Koskelan (2015, 248) mukaan yritykset arvioivat strategiaansa perinteisesti 1-3 vuoden välein, mutta tällainen tahti on digitaaliselle transformaatiolle liian hidas. Näin ollen digitaalisen transformaation strategiaa tulisi heidän mukaan arvioida, tarkentaa ja täydentää 2-4 kertaa vuodessa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 248) käyttävätkin termiä digiagenda strategian sijaan, sillä agenda kuvaa heidän mukaansa paremmin konseptin luonnetta ja tarkoitusta. Idea on kuitenkin sama.

Fitzgerald ym. (2013) ovat todenneet, että yritysten on onnistuttava digitaalisessa transformaatioissa selvitäkseen, ja tällaisen muutoksen eteenpäin vieminen ja loppuun saattaminen vaatii kovaa tahtotilaa. Onnistuminen edellyttää Mattin ym. (2015) mukaan sitä, että transformaatiostrategian neljä ulottuvuutta on sovitettu yhteen. Lisäksi onnistumiseen tarvitaan erilaisia kyvykkyyksiä, niin digitaalisia kuin inhimillisiäkin (Ilmarinen & Koskela, 2015, 9; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, 6). Erityisesti digitaaliset kyvykkyydet, jotka rakentuvat liiketoimintaprosessien, asiakkaiden sitouttamisen ja liiketoimintamallien kehittämisen kautta, vievät yrityksiä kohti onnistumista (Westerman ym., 2014, 6). Lisäksi onnistumisen ehdottomana edellytyksenä on, että yrityksen johto

tukee sekä johtaa muutosprosessia (Henriette ym., 2016; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014, 12-13; Fitzgerald ym., 2013). Ilmarisen ja Koskelan (2015, 229) mukaan loppujen lopuksi onnistumisen ratkaisee muutosjohtaminen.

### 2.3.2 Digitaaliset innovaatiot

Digitalisaation ansiosta markkinoille on syntynyt uusia digitaalisia innovaatioita. Yksinkertaistettuna digitaalisella innovaatiolla tarkoitetaan digitaalisen teknologian käyttämistä innovointiprosessissa (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017). Digitaaliset innovaatiot voidaan jakaa tuoteinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin ja liiketoimintamalli-innovaatioihin. Digitaaliset tuoteinnovaatiot ovat joko teknologian mahdollistamia tai teknologiaa sisältäviä tuotteita (Fichman ym., 2014). Tällaisia tuotteita ovat muun muassa yritysjärjestelmät, kuten ERP-toiminnanohjaus ja CRM-asiakkuudenhallinta, kuluttajatuotteet, kuten älypuhelimet, ja olemassa olevat tuotteet, jotka ovat huomattavasti parantuneet digitaalisen teknologian avulla. Olemassa olevia, parannettuja tuotteita ovat esimerkiksi digitaalista teknologiaa hyödyntävät autot. (Fichman ym., 2014.)

Prosessi-innovaatiot ovat puolestaan organisaation uusia toimintatapoja, jotka sisältävät teknologian käyttöä, tai jotka ovat teknologian mahdollistamia. Tällaisia uusia toimintatapoja ovat esimerkiksi uudet liiketoimintaprosessit, kyvykkyydet, strategiat ja rakenteet. (Fichman ym., 2014.) Prosessi-innovaatiot ovat ajan saatossa vaikuttaneet muun muassa transaktioiden prosessointiin, päätöksentekoon, toimistotyöhön, nykyisten asiakkaiden ja toimittajien kanssa vuorovaikuttamiseen sekä uusasiakashankintaan. Lisäksi prosessi-innovaatiot voivat muuttaa organisaatioiden hallinnollista ydintä, luoden esimerkiksi uusia organisaatiomuotoja tai hallintorakenteita. (Fichman ym., 2014.)

Liiketoimintamalli-innovaatiot ovat uusia tapoja, joilla arvoa luodaan ja saadaan teknologiaa apuna käyttäen (Fichman ym., 2014). Liiketoimintamalli-innovaatioita synnyttääkseen yritysten tulee Legnerin ym. (2017) mukaan luoda luova ilmapiiri uudenlaisten liiketoimintamallien suunnittelua ja toteuttamista varten. Yhteistä tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioilla on siis se, että ne tarjoavat jotain uutta, ja digitaalinen teknologia on toiminut vähintään niiden mahdollistajana. (Nambisan ym., 2017; Fichman ym., 2014.) Vaikka innovaatiot koskevatkin erityisesti yrityksiä, on digitaalinen teknologia mahdollistanut sen, että innovointiin tarvittavat työkalut ovat periaatteessa kaikkien saatavilla. Näin ollen innovointiin voi tänä päivänä osallistua kuka tahansa. (Yoo ym., 2010.)

### 2.3.3 Digitalisaation hyödyt

Digitalisaation tuomat hyödyt liiketoiminnalle ovat moninaiset. Esimerkiksi Mattin ym. (2015) mukaan digitalisaation liiketoiminnallisia hyötyjä ovat muun muassa myynnin ja tehokkuuden parantuminen, arvoketjujen innovaatiot sekä uudet tavat vuorovaikuttaa asiakkaiden kanssa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 31)

nimeävät digitalisaation hyödyiksi kasvun lisäämisen, kulujen karsimisen, liiketoiminnan laadun parantamisen ja paremman asiakaskokemuksen tarjoamisen. Useiden tutkijoiden (Henriette ym., 2015; Fitzgerald ym., 2013; Berman, 2012) mukaan yritykset, jotka omaksuvat digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, saavat hyötyjä erityisesti kolmella osa-alueella: asiakaskokemuksessa, operatiivisissa toiminnoissa ja liiketoimintamalleissa.

Fitzgeraldin ym. (2013) raportoiman kyselytutkimuksen mukaan digitalisaation vaikutukset näkyvät selvimmin asiakaskokemuksessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset kokivat pystyneensä parantamaan asiakassuhteitaan digitaalisten teknologioiden avulla. Asiakaskokemukseen voi saada parannusta esimerkiksi uudenlaisten vuorovaikutusmahdollisuuksien (Henriette ym., 2015; Matt ym., 2015) sekä yhteistyökeinojen kautta (Henriette ym., 2015; Berman 2012). Lisäksi digitaaliset teknologiat mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden kehittämisen asiakasystävällisemmiksi, minkä on myös todettu johtavan parempaan asiakaskokemukseen (Fitzgerald ym., 2013; Berman, 2012). Useilla toimialoilla yritykset lisäävät perinteisiin tuotteisiin erilaisia ominaisuuksia ja palveluita, joilla he erottuvat muista yrityksistä (Berman, 2012). Esimerkiksi yhdysvaltalainen tavaratalo Macy's toi aikoinaan markkinoille sovituskopin, jonka peili tallentaa vaatetta sovittavan asiakkaan kuvan. Kuvan tallentamisen jälkeen asiakkaan on mahdollista lisätä kuvaan esimerkiksi erilaisia asusteita, jolloin hänen on mahdollista nähdä asusta useita versioita vaivattomasti. Lisäksi asiakkaan on mahdollista lähettää asusta kuvia esimerkiksi ystävilleen. (Berman, 2012.) Mikäli yritys ei tänä päivänä tarjoa asiakkailleen digitaalista kokemusta, menettävät he asiakkaita sellaisille kilpailijoille, jotka sitä tarjoavat (Weill & Woerner, 2013). Asiakaskokemusta voidaan parantaa myös uudenlaisen asiakaspalvelun ja itsepalvelumahdollisuuksien kautta. Digitalisaation vaikutuksia ja hyötyjä asiakaspalveluun käsitellään erikseen luvussa 3.2.

Fitzgeraldin ym. (2013) mukaan digitalisaation vaikutusten hyödyt näkyvät asiakaskokemuksen jälkeen parhaiten operatiivisissa toiminnoissa, mikä ilmenee erityisesti toimintojen virtaviivaistumisena. Kyselytutkimukseen vastanneiden yritysten edustajien mukaan virtaviivaistuminen näkyy huomattavimmin toimintojen automatisoitumisena ja sisäisen viestinnän parantumisena (Fitzgerald ym., 2013). Ilmarisen ja Koskelan (2015, 120) mukaan kaikki, mikä on automatisoitavissa, tullaan automatisoimaan. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun, palvelujen tuottamisen, tuotteiden valmistamisen, varastoinnin ja kuljettamisen automatisointia. Automatisointi ei tule kokonaan poistamaan ihmistyön tarvetta, mutta automatisointi muuttaa työntekoa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 120.) Jo pienimuotoiset toimintojen digitalisoinnit voivat tuoda yrityksille merkittäviä hyötyjä kustannustehokkuuteen, nopeuteen ja laatuun (Ilmarinen & Koskela, 2015, 120). Toimintojen digitalisointi ja automatisointi toimivat edellytyksenä uusien liiketoimintamallien luomiselle (Legner ym., 2017).

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että yritykset voivat hyötyä digitalisaatiosta liiketoimintamallien kautta (Legner ym., 2017; Henriette ym., 2015; Matt ym., 2015; Fichman ym., 2014; Westerman ym., 2014, 6; Fitzgerald ym., 2013; Weill &



Woerner, 2013; Berman, 2012; Brynjolfsson & McAfee, 2011, 56). Hyötyä voi saada luomalla kokonaan uusia liiketoimintamalleja tai muuttamalla olemassa olevia digitalisaation keinojen avulla (Henriette ym., 2015). Täysin uusia liiketoimintamalleja luovat yleensä uudet toimijat, joilla ei ole vielä taakkanaan vanhoja toimintamalleja (Ilmarinen & Koskela, 2015, 136). Hyviä esimerkkejä uudenlaisista, digitalisaatiota hyödyntävistä liiketoimintamalleista ovat esimerkiksi Uberin ja Airbnb:n liiketoimintamallit (Ilmarinen & Koskela, 2015, 24-26). Uber on onnistunut haastamaan taksialan globaalissa ympäristössä, ja se on muuttanut taksin tilaamisen, omistamisen ja kuljettajien käytäntöjä. Airbnb taas on mullistanut majoituspalvelualaa välittämällä majoitusta siitä huolimatta, että yritys ei omista itse yhtään hotellia. (Ilmarinen & Koskela, 2015, 24-26.) Tällaisten yritysten toimintaa voi kuitenkin vaikeuttaa erityisesti byrokraattisissa maissa se, että toiminnan sääntely on hidasta (Ilmarinen & Koskela, 2015, 69). Esimerkiksi Suomessa Uberin toiminta on tällä hetkellä kielletty.

Tietoon perustuvaa liiketoimintaa, kuten sanomalehtiä, on ollut kautta aikojen. Digitalisaatio on kuitenkin mahdollistanut sen, että tietoa voidaan nykyään hyödyntää täysin uusin tavoin arvon tuottamisessa. (Bharadwaj ym., 2013.) Esimerkiksi sanomalehdet ovat uudistaneet liiketoimintamallejaan niin, että ne voivat kilpailla digitalisoituneilla markkinoilla. Fyysisten lehtien lisäksi tarjolla on digitaalisia lehtiä ja erilaisia digitaalisia palveluita, kuten lukijayhteisöjä. Tietoon perustuvia liiketoimintamalleja on syntynyt lisäksi uusille liiketoiminta-alueille, kuten terveydenhuoltoon ja energiateollisuuteen. (Bharadwaj ym., 2013.) Uudistuneen tietoon perustuvan liiketoiminnan lisäksi digitaalisen ajan mahdollisuuksia ovat älytuotteet, tuotteiden ja palveluiden risteytykset ja digitaaliset alustat (Legner ym., 2017).

### 3 ASIAKASPALVELUN DIGITALISAATIO

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä asiakaspalvelun digitalisoitumista. Aluksi luvussa määritellään, millainen rooli ja merkitys asiakaspalvelulla on yrityksissä. Tämän jälkeen luvussa käsitellään digitalisaation vaikutuksia asiakaspalveluun. Alaluvuissa 3.1 ja 3.2 on hyödynnetty tekstiä tutkielman tekijän omasta, vuonna 2017 valmistuneesta kandidaatin tutkielmasta. Lopuksi esitellään, millaisia haasteita digitalisaation tuomat muutokset aiheuttavat asiakaspalvelussa.

#### 3.1 Asiakaspalvelun rooli ja merkitys yrityksille

Asiakaspalvelu on palvelua, jota yritykset tarjoavat tukemaan omia ydintuotteitaan tai -palveluitaan (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009). Lisäksi asiakaspalvelu nähdään prosesseina ja toimintoina, jotka helpottavat asiakkaan asioimista yrityksen kanssa (Spencer-Matthews & Lawley, 2006). Asiakaspalvelun tarkoitus ja merkitys on muuttunut ajan saatossa. Vielä 1950-luvulla asiakaspalvelu nähtiin enemmänkin logistisena toimintona, jonka tärkeimpänä tehtävänä oli toimittaa asiakkaille tuotteet ja palvelut mahdollisimman nopeasti. 1980-luvulla sen sijaan asiakaspalvelu oli osa markkinointi-mixiä. (Domegan, 1996.) Nykyään asiakaspalvelu nähdään paljon laajempänä ja monimuotoisempänä toimintona, joka on yrityksille jopa tärkein prioriteetti (Karimi, Somers & Gupta, 2001). Asiakaspalvelun merkityksen kasvamiseen ovat vaikuttaneet erityisesti uudet innovaatiot, tuotteiden lyhyemmät elinkaaret, asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet sekä liiketoiminnan kansainvälistyminen (Setia ym., 2013). Asiakaspalvelun merkittävimpiä kilpailutekijöitä ovat helppous, nopeus, edullisuus ja laatu (Ilmarinen & Koskela, 2015, 53).

Asiakaspalvelu muodostuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisestä kohtauksesta (Aarnikoivu, 2005). Tyypillisiä asiakaspalvelutilanteita ovat esimerkiksi tiedustelut ja palautteenannot. Näitä vuorovaikutteisia asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtauksia kutsutaan palvelukohtauksiksi (Bitner, Brown & Meuter, 2000). Tutkijoiden mukaan palvelukohtaukset ovat totuuden hetkiä, joissa asiakkaat

muodostavat lähtemättömän vaikutelman yrityksistä (Bitner ym., 2000; Verma, 2003; Lee & Joshi, 2007; Heinonen, 2008; Grönroos, 2009).

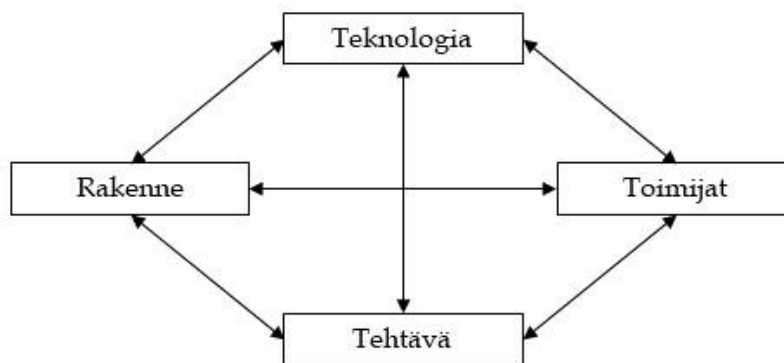
Asiakaspalvelun merkitys yrityksille on huomattava, sillä asiakkaiden ensisijaiset kokemukset yritysten kanssa ovat usein kohtaamisia asiakaspalvelijoiden kanssa (Bitner ym., 2000). Asiakkaat eivät välttämättä kohtaa koko asiakassuhteen aikana ketään muuta yrityksen edustajaa kuin asiakaspalvelijan. Lisäksi kohtaamiset asiakaspalvelijoiden kanssa vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, ostoaikomuksiin, asiakkailta toisille leviävään tietoon, asiakassuhteen laatuun ja asiakkaiden uskollisuuteen (Bitner ym., 2000). Asiakaspalvelussa onnistuminen on yrityksille elintärkeää, sillä jopa 40 % huonoa palvelua saaneista asiakkaista ei jatka asiointia kyseisen yrityksen kanssa (Setia ym., 2013).

Asiakaspalvelukohtaamisissa epäonnistuminen voi johtaa huomattaviin ylimääräisiin kuluihin. Epäonnistuneen palvelukohtaamisen seurauksena palvelu voidaan joutua suorittamaan uudelleen tai asiakkaille voidaan joutua antamaan hyvityksiä. (Bitner ym., 2000.) Lisäksi huonoa palvelua saaneet asiakkaat jakavat negatiivisia kokemuksiaan eteenpäin (Bitner ym., 2000), mikä voi pahimmillaan johtaa potentiaalisten asiakkaiden menettämiseen. Asiakkailta toisille leviävän tiedon merkitys on nykyaikana todella suuri, sillä kokemuksia on huomattavan vaivatonta jakaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämän hetkisen kilpailutilanteen ja tarjonnan suuruuden vuoksi tyytymättömillä asiakkailla on myös hyvin matala kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa (Verma, 2003).

Asiakaspalvelun merkitys on siis kriittinen yrityksen menestymisen kannalta (Setia ym., 2013; Bitner ym., 2000). Hyvä asiakaspalvelu nähdään myös todellisena kilpailuetuna, jonka avulla yritys voi erottua muista (Reinboth, 2008; Aarnikoivu, 2005; Barnes, Hinton & Mieczkowska, 2005; Domegan, 1996). Bitnerin ym. (2000) mukaan käytännössä kaikki yritykset kilpailevat asiakaspalvelun pohjalta. Voidaankin todeta, että asiakaspalvelu on yrityksille strateginen välttämättömyys (Ray, Muhanna & Barney, 2005).

### **3.2 Digitalisaation vaikutukset asiakaspalveluun**

Luvussa 2.3 todettiin digitalisaation vaikuttavan yritysten kaikkiin toimintoihin, myös asiakaspalveluun. Vaikutukset näkyvät sekä sisäisesti että ulkoisesti, joten vaikutuksia voidaan tarkastella niin yrityksen kuin asiakkaankin näkökulmasta. Tässä tutkielmassa vaikutuksia tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Digitalisaatio ajaa organisaatioita sosioteknisiin muutoksiin (Legner ym., 2017). Näin ollen digitalisaation vaikutukset näkyvät myös asiakaspalvelussa sosioteknisinä muutoksina. Sosioteknisiä muutoksia ovat tutkineet esimerkiksi Lyytinen ja Newman (2008). Lyytinen ja Newman (2008) käsittelevät sosioteknistä muutosta Leavittin (1964) luoman sosioteknisen mallin mukaisesti. Sosioteknisen mallin mukaan organisaation järjestelmät, kuten esimerkiksi asiakaspalveluyksikkö, koostuvat neljästä komponentista (kuvio 1): tehtävästä, rakenteesta, toimijasta ja teknologiasta (Lyytinen & Newman, 2008).



KUVIO 1 Sosiotekninen malli organisaatiojärjestelmästä (Lyytinen & Newman, 2008)

Tehtäväkomponenttiin sisältyvät esimerkiksi tavoitteet ja tavat tehdä töitä, eli toisin sanoen se koostuu siis yksikön tekemisestä. Toimijakomponentti taas koostuu organisaation jäsenistä ja tärkeimmistä sidosryhmistä, jotka vaikuttavat työhön. Yksi toimijoiden tärkeimmistä ominaisuuksista on osaaminen. Rakennekomponentti koostuu rakenteellisista ominaisuuksista, kuten viestinnästä, auktoriteetista ja työnkulusta. Teknologiaan sisältyy organisaatiossa käytettävät laitteistot, ohjelmistot ja työkalut. (Lyytinen & Newman, 2008.) Kun organisaatiossa tapahtuu sosiotekninen muutos, se vaikuttaa kaikkiin neljään sosioteknisen mallin komponenttiin (Lyytinen & Newman, 2008). Näin ollen digitalisaation tuomat sosiotekniset muutokset vaikuttavat asiakaspalvelussa tekemiseen, rakenteisiin, osaamiseen sekä teknologioihin.

Muutoksilla tähdätään yleensä kustannustehokkuuteen, toiminnan laadun parantamiseen ja paremman asiakaskokemuksen tarjoamiseen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 31). Edellä mainittuja parannuksia on aikaisemmin haettu myös asiakaspalveluun muun muassa CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmien käyttöönoton avulla (Brohman, Watson, Piccoli & Parasuraman, 2003). CRM-järjestelmät tulivat markkinoille 1990-luvun puolivälissä (Brynjolfsson & McAfee, 2011, 22), ja tänä päivänä ne ovat yritysten arkipäivää. CRM-järjestelmää pidetään merkittävänä digitaalisena tuoteinnovaationa (Fichman ym., 2014), jonka käyttöönotto on myös ajanut digitaalista transformaatiota yrityksissä (Henriette ym., 2016). CRM-järjestelmien käyttöönotto on muuttanut asiakaspalvelutyyliä huomattavasti.

Digitalisaatio on muuttanut tapoja, joiden avulla yritykset ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Aikaisemmin tutkijat tunnistivat kolme eri palvelukohtaamistyyppiä: etäkohtaamiset, puhelinkohtaamiset ja kasvokkainkohtaamiset (Zeithaml ym., 2009; Verma, 2003). Etäkohtaamisilla tarkoitetaan sellaisia palvelukohtaamisia, joissa ei tapahdu minkäänlaista ihmisten välistä kohtaamista (Zeithaml ym., 2009). Kohtaaminen ei ole siis vuorovaikutteinen. Tällaisia kohtaamisia ovat esimerkiksi pankkiautomaatilla asiointi tai laskun vastaanottaminen. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ja puhelimen välityksellä tapahtuvat kohtaamiset ovat vuorovaikutteisia kohtaamisia, jotka mielle-

tään perinteiseksi asiakaspalveluksi (Froehle, 2006). Perinteisten palvelukohtaamisten lisäksi vuorovaikutteiset palvelukohtaamiset ovat tulleet myös internetiin ja mobiiliin eri teknologioiden kehittymisen myötä. Asiakaspalvelu on siis muuttunut myös digitaaliseen muotoon, luoden uusia palvelukohtaamistyypppejä.

Digitaalisia asiakaspalvelukanavia ovat muun muassa sähköposti ja pikaviestimet (Heinonen & Michelsson, 2009). Myös puhelinasiakaspalvelu voi olla teknologiavälitteistä tai digitaalista, sillä puhelussa käytetään nykyään usein IP-puheteknologiaa (Gimpel ym., 2016). Pikaviestimillä tarkoitetaan yleisimmin reaaliaikaista chattia, jonka kautta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä asiakaspalvelijoihin yritysten verkkosivuilla (Xu, Benbasat & Cenfetelli, 2011). Chatit ovat yleensä täysin tekstipohjaisia, mutta jotkut yritykset hyödyntävät asiakaspalvelussa myös videochattia. Myös sosiaalinen media voi toimia asiakaspalvelukanavana. (Gimpel ym., 2016.) Sosiaalisessa mediassa asiakkaat voivat ottaa yrityksiin yhteyttä yksityisviestien avulla tai julkisesti esimerkiksi kommentoimalla yritysten profiileihin. Asiakaspalvelua tuotetaan nykyään myös virtuaaliassistenttien avulla, jolloin virtuaaliassistentti korvaa ihmisen asiakaspalvelijana (Brynjolfsson & McAfee, 2011). Asiakaspalvelua tuotetaan virtuaaliassistenttien avulla yleisimmin chatilla, ja näitä virtuaaliasiakaspalvelijoita kutsutaan chatboteiksi.

Uusien asiakaspalvelukanavien syntymisen sekä asiakkaiden eri kanaviin siirtymisen myötä asiakaspalvelu on muuttunut monikanavaiseksi, sillä monet yritykset tarjoavat asiakaspalvelua nykyään useiden kanavien kautta (Ilmarinen & Koskela, 2015, 108-109). Asiakkaat myös odottavat tänä päivänä, että palvelua saa eri kanavien kautta (Legner ym., 2017). Samalla yrityksellä voi olla käytössä esimerkiksi puhelinasiakaspalvelu, chat-asiakaspalvelu, sosiaalinen media, fyysinen toimipiste ja chatbot. Lisäksi tarjolla on yleensä itsepalvelukanavia, joiden kautta asiakkaat voivat hoitaa asioitaan vuorokauden ympäri (Ilmarinen & Koskela, 2015, 105). Erityisesti suomalaiset arvostavat Ilmarisen ja Koskelan (2015, 56) mukaan itsepalvelumahdollisuuksia, ja he näkevätkin, että itsepalvelumahdollisuudet tulevat edelleen lisääntymään palveluiden kehittyessä.

Asiakaspalvelun muutoksia ajavat myös asiakkaiden kasvavat odotukset ja vaatimukset, joihin digitalisaation aikakausi on vaikuttanut merkittävästi (Gimpel ym., 2016; Henriette ym., 2016; Westerman ym., 2014; Setia ym., 2013). Digitalisaation myötä asiakkaat ovat esimerkiksi tulleet tietoisimmiksi tuotteista ja hinnoista, sillä tieto on tänä päivänä kaikkien saatavilla lähes rajattomasti (Ilmarinen & Koskela, 2015, 54). Lisäksi vaatimukset asiakaspalvelun nopeutta kohtaan ovat muuttuneet, sillä esimerkiksi asiakaspalveluun jonottaminen ja vastausten odottaminen ovat asioita, joita nykypäivän asiakkaiden on vaikea ymmärtää (Ilmarinen & Koskela, 2015, 54). Varsinkin digitaalisissa kanavissa, kuten chatissa, asiakkaat odottavat nopeaa palvelua, eivätkä he ole valmiita jonottamaan pitkään (Åberg & Shahmehr, 2001). Näin ollen yritykset ottavat digitaalisia teknologioita käyttöön erityisesti siksi, että ne pystyvät aistimaan ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin (Setia ym., 2013). Erityisesti digitaaliset ikäpolvet ovat tottuneet siihen, että kaikki on helposti saatavilla, ja esimerkiksi muuttuviin tarpeisiin vastataan nopeasti (Henriette ym., 2016). Digitaalisilla ikäpolvilla tarkoitetaan 1980 vuoden jälkeen syntyneiden ikäpol-

vien edustajia, eli diginatiiveja, joille teknologia on ollut aina tai lähes aina arkipäivää (Ilmarinen & Koskela, 2015, 57).

### 3.2.1 Digitalisaation hyödyt asiakaspalvelulle

Yritysten on mahdollista hyötyä asiakaspalvelun digitalisoitumisesta monin tavoin. Kun asiakaspalvelu siirtyy yhä enemmän digitaalisiin kanaviin, on yritysten mahdollista vähentää kustannuksiaan, sillä digitaaliset kanavat ovat perinteisiä asiakaspalvelukanavia edullisempia (Gimpel ym., 2016; Froehle & Roth, 2004; Zeithaml, 2002). Edullisuus johtuu muun muassa siitä, että digitaalisissa kanavissa henkilötyötä tarvitaan usein huomattavasti vähemmän kuin perinteisissä kanavissa (Ilmarinen & Koskela, 2015, 73). Esimerkiksi chat-asiakaspalvelussa asiakaspalvelija voi palvella useampaa asiakasta yhtäaikaisesti, kun taas puhelimesta tai kasvotusten tällainen ei ole mahdollista. Lisäksi yritysten on tänä päivänä mahdollista palvella asiakkaita sijainnista riippumatta (Gimpel ym., 2016), joka mahdollistaa esimerkiksi asiakaspalvelun keskittämisen tai ulkoistamisen paikkaan, jossa asiakaspalvelun kulut ovat pienemmät.

Tulevaisuudessa voi myös olla mahdollista, että asiakaspalvelua pystytään tarjoamaan riippumatta siitä, puhuvatko asiakaspalvelija ja asiakas samaa kieltä. Jo vuonna 2011 kielenkäännöspalveluita tarjoava yritys Lionbridge testasi IBM:n kanssa kehitettyä teknologiaa, jonka avulla kieltä pystytään kääntämään chat-palvelussa reaaliaikaisesti. (Brynjolfsson & McAfee, 2011.) Teknologiaa testanneet asiakkaat olivat kiinan- ja espanjankielisiä, kun taas asiakaspalvelijat englanninkielisiä. Testauksen tulokset olivat hyvät, sillä noin 90 prosenttia osallistujista koki palvelun toimineen hyvin. (Brynjolfsson & McAfee, 2011.)

Vähentyneiden kustannusten lisäksi asiakaspalvelu on digitaalisten teknologioiden ansiosta nopeampaa (Bharadwaj ym., 2013). Digitaaliset teknologiat mahdollistavat sen, että asiakkaiden tiedusteluihin vastataan nopeammin, ja ongelmia pystytään ratkomaan tehokkaammin (Walker, Craig-Lees, Hecker & Francis, 2002). Lisäksi digitaalisessa ympäristössä tieto on yleensä koko ajan asiakaspalvelijan saatavilla, jolloin tiedon etsimiseen menee vähemmän aikaa. Asiakkaille annettava tieto on tällöin myös luotettavampaa, sillä sen oikeellisuus on helposti tarkistettavissa. (Walker ym., 2002.)

Toiminnan laadun parantamisen todettiin tämän luvun alussa olevan yksi merkittävimmistä digitaalisten teknologioiden käyttöönoton syistä. Kun asiakaspalvelun toiminta on pitkälti digitalisoitunutta, on sitä helpompi mitata (Ilmarinen & Koskela, 2015, 93), ja lopulta toiminnan laatua pystytään sitä kautta parantamaan. Asiakaspalvelun kontekstissa mitattavia asioita ovat esimerkiksi asiakasvolyymit, asiakaskontaktien kestot ja asiakaskontaktien syyt. Kontaktien syiden analysoinnin seurauksena yritysten on mahdollista tunnistaa toistuvia kontaktien syitä, minkä ansiosta asiakaspalvelun tehokkuutta on mahdollista parantaa (Ilmarinen & Koskela, 2015, 105). Lisäksi parantunut mittaus mahdollistaa työntekijöiden työn laadun tarkkailun.

Yksi merkittävimmistä digitalisaation tuomista hyödyistä on lisääntynyt datamassa, jonka avulla saadaan kerättyä arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista,

toiminnasta ja käyttäytymisestä (Ilmarinen & Koskela, 2015, 165, 177). Tiedon merkitys esimerkiksi yhtenä yrityksen omaisuuseristä tulee yhä tärkeämmäksi (Ilmarinen & Koskela, 2015, 63). Bermanin (2012) mukaan asiakaspalvelua saadaan parannettua merkittävästi tiedon avulla. Digitalisaation ansiosta yritysten on helpompaa hankkia tietoa asiakkaista, ja sitä on saatavilla huomattavasti enemmän (Ilmarinen & Koskela, 2015, 203). Asiakaspalvelun kontekstissa digitaalisten teknologioiden ansiosta jokaisesta asiakaskontaktista ja -toimenpiteestä jää jälki (Ilmarinen & Koskela, 2015, 203; Brohman ym., 2003), mikä tiedonkeruun mahdollisuuden lisäksi helpottaa asiakaspalvelutyötä. Asiakkaat saattavat asioida saman asian tiimoilta useampaan kertaan tai useamassa eri palvelukanavassa, jolloin asiakaskontakteista kerätty tieto on välttämättömä hyvän palvelun tarjoamisen kannalta (Spencer-Matthews & Lawley, 2006).

### 3.3 Digitalisaation haasteet asiakaspalvelussa

Digitalisaation tuomat muutokset aiheuttavat asiakaspalvelussa hyötyjen lisäksi myös haasteita. Tässä tutkielmassa haasteita käsitellään erityisesti organisatorisen inertian, eli pysähtyneisyyden kautta. Organisatorinen pysähtyneisyys on tutkijoiden mukaan merkittävä haaste teknologian ajamissa organisaation muutoksissa (Rowe, Besson & Hermon, 2017; Schmid, Recker & Brocke, 2017; Westerman ym., 2014; Fitzgerald ym., 2013; Besson & Rowe, 2012; Tilson ym., 2010; Lyytinen & Newman, 2008). Organisatorisen pysähtyneisyyden voidaan määrittellä olevan organisaation taipumusta jatkaa vanhoilla, totutuilla tavoilla (Rowe ym., 2017). Sitä pidetään myös muutosvastarinnan esimuotona (Schmid ym., 2017). Organisatorista pysähtyneisyyttä esiintyy niin yksilö-, ryhmä-, organisaatio- kuin toimialatasolla (Besson & Rowe, 2012), ja näin ollen sitä voidaan olettaa esiintyvän myös yritysten asiakaspalveluyksiköissä. Organisatorinen pysähtyneisyys on merkittävä muutoksia jarruttava tekijä (Besson & Rowe, 2012), ja se voi johtaa jopa suunniteltujen muutosten epäonnistumiseen (Rowe ym., 2017). Zhun, Dongin, Xun ja Kraemerin (2006) mukaan organisaation koko vaikuttaa huomattavasti pysähtyneisyyden määrään. Suuret yritykset ovat usein pienempiä yrityksiä joustamattomampia ja vähemmän ketteriä, jolloin pysähtyneisyyttä esiintyy enemmän. Lisäksi suurissa yrityksissä vaaditaan enemmän viestintää, koordinoitua ja vaikutusvaltaa tuen saamiseksi muutostilanteissa. (Zhu ym., 2006.)

Pysähtyneisyyttä on tutkittu paljon eri tieteenaloilla. Tähän tutkielmaan valittiin Bessonin ja Rowen (2012) kokoama viitekehys (taulukko 1) organisatorisen pysähtyneisyyden eri ulottuvuuksista. Viitekehys on koottu useiden pysähtyneisyyttä käsittelevien tutkimusten pohjalta. Alkuperäisessä viitekehyksessä on esitelty myös eri ulottuvuuksia käsittelevä lähdekirjallisuus, mutta tässä tutkielmassa lähdekirjallisuusosa jätettiin pois. Bessonin ja Rowen (2012) viitekehysten avulla voidaan kuvata organisatorista pysähtyneisyyttä, jota ilmenee teknologian mahdollistaman organisaation transformaation yhteydessä. Näin ollen viitekehys soveltuu hyvin tähän tutkielmaan. Organisatorinen py-

sähtyneisyys voidaan Bessonin ja Rowen (2012) mukaan jakaa viiteen ulottuvuuteen: negatiivisen psykologian pysähtyneisyyteen, sosiokognitiiviseen pysähtyneisyyteen, sosiotekniseen pysähtyneisyyteen, taloudelliseen pysähtyneisyyteen ja poliittiseen pysähtyneisyyteen.

TAULUKKO 1 Organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuudet (Besson & Rowe, 2012)

Organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuudet	Ydinkäsitteet	Edustajien käsitykset
Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys	Kiistäminen, oppimisen pelko	Uhkan havaitsemisesta johtuvat negatiiviset tunteet valtaavat edustajat
Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys	Yksilön, ryhmän, organisaation, toimialan ja yhteiskunnan normit ja arvot	Edustajat ovat juurtuneet tapoihin, joille vastahakoisuus on luonteenomaista normien ja arvojen takia
Sosiotekninen pysähtyneisyys	Teknologiset ja sosiotekniset polkuriippuvuudet	Edustajat ovat juurtuneet sosioteknisiin järjestelmiin, joilla on erityisesti kehityksajasta ja sisäisestä yhtenäisyydestä johtuva dynamiikka
Taloudellinen pysähtyneisyys	Taloudellinen polkuriippuvuus	Edustajat ovat juurtuneet liiketoimintamalleihin, joille on syntynyt oma dynamiikka hyödyntämisen ja tutkimusprosessien resursien uudelleen jakamisesta
Poliittinen pysähtyneisyys	Edunsaajat ja liittoutumat	Edustajat ovat juurtuneet edunsaajien verkostoihin, joille on syntynyt oma dynamiikka liittoutumien rakentamisen johdosta

Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyden ytimessä ovat kiistäminen (engl. denial) ja uuden oppimisen pelko. Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyden vallitessa organisaation jäsenet kokevat muutoksen uhkana, ja uhkan havaitsemisesta syntyvät negatiiviset tunteet valtaavat heidät. Negatiiviset tunteet johtavat siihen, että he kiistävät muutoksen, eivätkä halua oppia uutta. (Besson & Rowe, 2012.) Uhkan tunne syntyy Fernándezin, Gooden ja Robinsonin (2010) mukaan usein siitä, että muutos haastaa perinteisiä toimintatapoja. Muutoksen



ei välttämättä tarvitse edes olla organisaation jäsenten kannalta merkittävä tuntuakseen uhkaavalta (Fernández ym., 2010). Näin ollen muutos voi olla psykologisesti merkittävämpi kuin mitä se käytännössä on. Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyteen voidaan liittää myös muita ilmiöitä, jotka vaikeuttavat tai hidastavat muutosta. Esimerkiksi vallitsevan tilanteen suosiminen (engl. status quo bias) on ilmiö, joka ilmentyy usein negatiivisen psykologian pysähtyneisyytenä (Besson & Rowe, 2012; Polites & Kalahanna, 2012). Vallitsevan tilanteen suosimisen näkökulman mukaan yksilöt suosivat vallitsevan tilanteen ylläpitämistä siinäkin tilanteessa, kun tarjolla olisi parempia vaihtoehtoja. Vallitsevaa tilaa ylläpidetään rationaalisen päätöksenteon ja psykologisen sitoutumisen kautta. (Polites & Kalahanna, 2012.) Rationaaliseen päätöksentekoon vaikuttaa yksilön käsitys muutoksen kustannuksista. Muutoksesta aiheutuvat kustannukset, kuten uuden opetteluun menevä aika ja energia, saatetaan nähdä suurempina kuin mahdolliset hyödyt. Tämä johtaa siihen, että uutta järjestelmää ei haluta ottaa käyttöön. (Polites & Kalahanna, 2012.) Psykologiseen sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden käsitykset muutoksen kustannuksista, halu säilyttää sosiaalinen asema sekä halu säilyttää hallinnan tunne (Polites & Kalahanna, 2012; Kim & Kankanhalli, 2009).

Sosiokognitiiviseen pysähtyneisyyteen puolestaan liittyy erilaiset normit ja arvot, jotka ajavat yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita ja jopa toimialoja (Besson & Rowe, 2012). Sosiokognitiivista pysähtyneisyyttä voidaan näin ollen kutsua myös kulttuuriseksi pysähtyneisyydeksi (Rowe ym., 2017), sillä normit ja arvot ovat vahvasti kulttuurillisia ominaisuuksia. Organisaatiokulttuuri koostuu sosiaalisista ja normatiivisista tekijöistä, jotka pitävät organisaation yhdessä. Lisäksi organisaatiokulttuuri ilmaisee organisaation jäsenten yhteiset arvot tai sosiaaliset ideaalit ja uskomukset. (Cooper, 1994.) Organisaatiossa yhteiset normit ja arvot vaikuttavat yksilöihin niin, että he vastustavat muutosta, koska muutkin vastustavat sitä (Besson & Rowe, 2012). Muutokset koetaan siis jollain tapaa organisaation kulttuurin vastaisena (Cooper, 1994).

Sosioteknisen pysähtyneisyyden keskiössä ovat teknologiset ja sosiotekniset polkuriippuvuudet (engl. path dependencies) (Schmid ym., 2017; Besson & Rowe, 2012). Sosiotekninen pysähtyneisyys sisältää siis sekä sosiaalisia että teknisiä puolia. Yksinkertaistettuna sosioteknisellä pysähtyneisyydellä tarkoitetaan, että organisaation jäsenet ovat juurtuneet tiettyihin järjestelmiin, joilla on oma dynamiikkansa, ja joihin ei haluta muutosta (Besson & Rowe, 2012). Sosiotekninen pysähtyneisyys ilmentyy esimerkiksi niin, että organisaation jäsenet eivät halua ottaa käyttöön uutta järjestelmää, koska vanha on ollut käytössä jo niin kauan (Besson & Rowe, 2012). Sosioteknistä pysähtyneisyyttä esiintyy erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa on käytössä perinnejärjestelmä (engl. legacy system). Perinnejärjestelmät ovat yleensä rakentuneet sirpaleisesti pitkällä aikavälillä, ja niistä luopuminen, tai niihin uusien teknologioiden integroiminen, on hankalaa. (Zhu ym., 2006.)

Taloudellista pysähtyneisyyttä synnyttää puolestaan taloudelliset polkuriippuvuudet, kuten rahalliset investoinnit. Organisaatio on juurtunut liiketoimintamalleihin, joille on syntynyt oma dynamiikkansa, eikä siihen haluta muu-

tosta. (Besson & Rowe, 2012.) Taloudellisen pysähtyneisyyden vallitessa muutosta ei haluta ottaa käyttöön esimerkiksi siksi, että se tuntuu liian kalliilta. Lisäksi jotkut organisaation jäsenet eivät esimerkiksi halua investoida uutta rahaa uusiin järjestelmiin, koska vanhoihin järjestelmiin on jo investoitu niin paljon. (Besson & Rowe, 2012.)

Poliittisen pysähtyneisyyden ytimessä ovat edunsaajat ja erilaiset liittoutumat. Organisaation jäsenet ovat juurtuneet edunsaajien verkostoihin, joille on syntynyt oma dynamiikkansa erilaisten liittoutumien rakentumisen kautta. Poliittinen pysähtyneisyys ilmentyy esimerkiksi niin, että muutosta vastustetaan sen vuoksi, että se uhkaa jonkun valta-asemaa. (Besson & Rowe, 2012.) Organisaation kontekstissa vallalla tarkoitetaan esimerkiksi auktoriteettia, päätösoikeuksia, osallistumisoikeutta päätöksentekoon tai vaikutusvaltaa (Jasperson, Carte, Saunders, Butler, Croes & Zheng, 2005).

## 4 KIRJALLISUUKATSAUKSEN YHTEENVETO JA VIITEKEHYKSEN RAKENTAMINEN

Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin selvittämään, millaista aikaisempaa tutkimusta tutkimuksen aiheesta on tehty. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli luoda viitekehys, jolla empiirinen tutkimus suoritetaan. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä sisältöluvussa, luvussa 2, käsiteltiin digitalisaation määritelmiä sekä digitalisaation vaikutuksia liiketoimintaan. Näin ollen luvussa pyrittiin vastaamaan johdannossa asetettuun apukysymykseen *”Mitä on digitalisaatio ja mitkä ovat sen vaikutukset liiketoimintaan?”*. Digitalisaatio määriteltiin sosiotekniseksi prosessiksi, jossa erilaisia teknologioita integroidaan jokapäiväisiin toimintoihin digitoinnin mahdollisuuksia hyödyntäen. Digitalisaation keskiössä huomattiin olevan muutos ja uudistuminen sekä teknologioiden laajamittainen leviäminen. Digitalisaation mahdollistajia ovat erilaiset teknologiset innovaatiot, ja lisäksi digitalisaation on mahdollistanut teknologioiden kasvava helppokäyttöisyys, halventuminen ja tehon kasvaminen. Toisaalta voidaan todeta, että edellä mainitut kolme tekijää ovat pohjimmiltaan teknologisten innovaatioiden mahdollistajia. Digitalisaation vaikutukset näkyvät niin yksilö-, ammatti- kuin yhteiskunnallisella tasolla. Digitalisaatio on aiheuttanut sen, että yrityksissä on käynnissä digitaalinen transformaatio. Digitaalisen transformaation määriteltiin olevan organisaatioiden rakenteellista uudistamista digitalisaation keinojen avulla. Digitaalinen transformaation voisi siis sanoa olevan yritysten digitalisaatiota. Digitalisaation nähtiin vaikuttavan yrityksiin kaikilla toimialoilla. Se ajaa yrityksiä suuriin sosioteknisiin muutoksiin, jotka muuttavat niiden rakenteita, strategioita, IT-arkkitehtuuria ja liiketoimintamalleja. Muutoksien vaikutus näkyy yritysten kaikissa toiminnoissa. Digitalisaatio voi tuottaa yrityksille huomattavia hyötyjä erityisesti asiakaskokemuksessa, operatiivisissa toiminnoissa ja liiketoimintamalleissa.

Kirjallisuuskatsauksen toisessa sisältöluvussa, luvussa 3, käsiteltiin asiakaspalvelun digitalisaatiota. Aluksi luvussa vastattiin johdannossa määriteltyyn tutkielman toiseen apukysymykseen *”Millainen merkitys asiakaspalvelulla on yrityksille?”*. Asiakaspalvelun merkityksen todettiin olevan huomattava, ja merkityksen nähtiin kasvaneen ajan saatossa. Asiakaspalvelun merkityksen kasvami-

seen nähtiin vaikuttaneen erityisesti uudet innovaatiot, tuotteiden lyhyemmät elinkaaret, asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet sekä liiketoiminnan kansainvälistyminen.

Seuraavaksi luvussa 3 pyrittiin vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen *”Miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelu ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy?”*. Digitalisaation nähtiin muuttavan asiakaspalvelua sosioteknisesti. Sosioteknisen mallin mukaan muutokset vaikuttavat organisaatiossa tekemiseen, osaamiseen, teknologioihin sekä rakenteisiin. Seuraavaksi luvussa esiteltiin konkreettisempia esimerkkejä digitalisaation vaikutuksista. Yritysten ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen nähtiin muuttuneen digitalisaation myötä. Asiakaspalvelu on muuttunut monimuotoisemmaksi, ja sitä tarjotaan tänä päivänä monikanavaisesti. Perinteisten asiakaspalvelukanavien ohien on siis syntynyt uusia, digitaalisia kanavia. Lisäksi todettiin, että ihmiset asiakaspalvelijoina voidaan jo ainakin osaksi korvata boteilla. Digitalisaation nähtiin tuovan asiakaspalvelulle paljon hyötyjä. Sen todettiin esimerkiksi helpottavan ja nopeuttavan asiakaspalvelutyötä, vähentävän kustannuksia ja parantavan laatua.

Digitalisaation tuomien muutosten haasteita käsiteltiin kirjallisuuskatsauksessa organisatorisen pysähtyneisyyden kautta. Tähän näkökulmaan päädyttiin siksi, että pysähtyneisyyden todettiin olevan usein tutkijoiden mielestä merkittävä haaste teknologian ajamissa muutoksissa. Organisatorisen pysähtyneisyyden määriteltiin olevan organisaation taipumusta jatkaa vanhoilla, totutuilla tavoilla. Se nähtiin myös muutosvastarinnan esimuotona. Tutkielmassa päädyttiin käsittelemään pysähtyneisyyttä Besson & Rowen (2012) kokoaman viitekehyksen kautta. Viitekehyksen avulla voidaan kuvata organisatorista pysähtyneisyyttä, jota ilmenee teknologian mahdollistaman organisaation transformaation yhteydessä. Näin ollen viitekehyksen nähtiin sopivan tutkielman tarkoitukseen. Organisatorisen pysähtyneisyyden määriteltiin koostuvan viidestä ulottuvuudesta:

- negatiivisen psykologian pysähtyneisyydestä
- sosiokognitiivisesta pysähtyneisyydestä
- sosioteknisestä pysähtyneisyydestä
- taloudellisesta pysähtyneisyydestä
- poliittisesta pysähtyneisyydestä.

Kirjallisuuskatsauksen avulla löydettiin teoreettista tietoa tutkimuksen aihepiiriin liittyen. Tätä teoriaa on tarkoitettu syventämään empiirisen tutkimuksen avulla. Jotta digitalisaation vaikutuksia ja haasteita asiakaspalvelun näkökulmasta voidaan tutkia empiirisesti, on tutkimusta varten rakennettava teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys rakennetaan Pettigrewn (1987), Lyytisen ja Newmanin (2008) sekä Bessonin ja Rowen (2012) tutkimusten pohjalta. Pettigrewn (1987) mukaan organisaation transformaatiota ja muutoksia tulee tarkastella sisällön, kontekstin ja prosessin kautta. Konteksti koostuu kahdesta ulottuvuudesta: ulkoisesta kontekstista ja sisäisestä kontekstista. Ulkoisella

kontekstilla tarkoitetaan yrityksen sosiaalista, taloudellista, poliittista ja kilpailullista toimintaympäristöä. Sisäisellä kontekstilla puolestaan viitataan rakenteisiin, yrityskulttuuriin ja poliittiseen kontekstiin, joiden kautta muutossuunnitelmat kulkevat. (Pettigrew, 1987.) Sisältö käsittää ne organisaation alueet, joiden transformaatiota halutaan tarkastella. Sisältö voi näin ollen koostua esimerkiksi teknologiasta, työvoimasta, tuotteista, maantieteellisestä sijainnista tai yrityskulttuurista. Prosessilla tarkoitetaan muutoksessa mukana olevien henkilöiden toimia, reaktioita ja vuorovaikutuksia muutoksen eri vaiheissa. (Pettigrew, 1987.) Yksinkertaistettuna, muutoksen ulottuvuudet siis kuvaavat mikä muuttuu (sisältö), miksi muuttuu (konteksti) ja miten muuttuu (prosessi) (Pettigrew, 1987).

Lyytinen ja Newman (2008) käsittelevät muutosta katkaisevana sosioteknisenä muutoksena (engl. punctuated socio-technical change). Heidän mukaansa tietojärjestelmämuutokset järjestävät uudelleen toteuttavan organisaation (engl. work system) uusien teknologiakomponenttien sulauttamisen kautta. Toteuttava organisaatio on sosiotekninen järjestelmä, joka toteuttaa, koordinoi ja johtaa tietoon liittyviä työtoimintoja. (Lyytinen & Newman, 2008). Asiakaspalvelun kontekstissa toteuttavana organisaationa voidaan pitää esimerkiksi palveluneuvojia, eli asiakaspalvelutyön toteuttajia. Muutoksen alullepanijana ja läpiviejänä toimivat muutosagentit (engl. building system). Muutosagentit ovat osa sosioteknistä järjestelmää, joka hallitsee eri resursseja, ja joka panee täytäntöön rutiineja muutoksen läpiviemiseksi. Lisäksi muutosagentit ovat vastuussa epävarmuuden, epäselvyyden ja monimutkaisuuden ongelmien ratkomisesta. (Lyytinen & Newman, 2008.) Toteuttava organisaatio ja muutosagentit ovat osa suurempaa järjestelmää, organisaatioympäristöä (Lyytinen & Newman, 2008). Lyytinen ja Newman (2008) jakavat organisaatioympäristön Pettigrewtä (1990) mukaillen kahteen osaan: organisaation kontekstiin eli sisäiseen kontekstiin sekä ympäristön kontekstiin eli ulkoiseen kontekstiin. Organisaation kontekstilla tarkoitetaan Lyytisen ja Newmanin (2008) mukaan muutosagenttien ympäristöä, joka koostuu resursseista, auktoriteetista, kulttuurista ja poliittisista järjestelmistä. Ympäristön konteksti puolestaan koostuu organisaation sosiaalisista, taloudellisista, poliittisista, säätelevistä ja kilpailullisista ympäristöistä (Lyytinen & Newman, 2008).

Kuten luvussa 3.2 todettiin, sosioteknisen mallin mukaan organisaatiot ja niiden osat koostuvat neljästä komponentista: tehtävistä, rakenteista, toimijoista ja teknologioista. Näin ollen myös toteuttava organisaatio ja muutosagentit koostuvat edellä mainituista komponenteista (Lyytinen & Newman, 2008). Muutos lähtee Lyytisen ja Newmanin (2008) mukaan liikkeelle siitä, kun jotkin komponenteista eivät ole enää yhteensopivia keskenään. Tämä johtaa rakenteelliseen epätasapainoon, jota kutsutaan kuiluksi (engl. gap). Tapahtumaa, joka aiheuttaa kuilun, kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi (engl. critical incident). Kriittinen tapahtuma on muutoksen kannalta välttämätön tapahtuma, sillä ilman sitä muutosta ei käynnistetä. (Lyytinen & Newman, 2008.) Esimerkiksi teknologian ja toimijoiden välille voi syntyä kuilu sen seurauksena, että toimijat eivät osaa käyttää jotain teknologiaa oikein. Teknologian ja tehtävän välille voi

puolestaan syntyä kuilu esimerkiksi siksi, ettei teknologia palvele tehtävien suorittamista tarpeeksi hyvin. (Lyytinen & Newman, 2008.)

Luvussa 3.3 todettiin organisatorisen pysähtyneisyyden olevan merkittävä haaste teknologian ajamissa organisaation muutoksissa. Besson ja Rowe (2012) ovat koonneet useiden pysähtyneisyyttä käsittelevien tutkimusten pohjalta viitekehysten, joka sisältää viisi organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuutta, niihin liittyviä ydinkäsitteitä sekä organisaation jäsenten käsityksiä. Ensimmäinen organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuus on negatiivisen psykologian pysähtyneisyys, johon liittyvät muutoksen kiistäminen, uuden oppimisen pelko ja uhan tunne. Toinen pysähtyneisyyden ulottuvuus on sosiokognitiivinen pysähtyneisyys, jonka keskiössä ovat kulttuuriset tekijät, eli yksilön, ryhmän ja organisaation normit ja arvot, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Kolmas pysähtyneisyyden ulottuvuus on sosiotekninen pysähtyneisyys, jolla tarkoitetaan organisaation juurtumista vanhoihin sosioteknisiin järjestelmiin. Neljäs pysähtyneisyyden ulottuvuus on taloudellinen pysähtyneisyys, jonka keskiössä ovat vanhat investoinnit sekä uusien investointien välttäminen. Viides pysähtyneisyyden ulottuvuus on poliittinen pysähtyneisyys, johon liittyvät erilaiset poliittiset järjestelmät, kuten edunsaajien verkostot ja liittoutumat. (Besson & Rowe, 2012.)

Lyytisen ja Newmanin (2008) katkaiseva sosiotekninen muutosmalli valittiin viitekehysten pohjaksi siksi, että se käsittelee organisaation muutoksia sosioteknisestä näkökulmasta. Digitalisaation todettiin kirjallisuuskatsauksessa ajavan organisaatioita sosioteknisiin muutoksiin, joten Lyytisen ja Newmanin (2008) malli nähtiin sopivan tähän tutkimukseen. Lisäksi Lyytisen ja Newmanin (2008) malli käsittelee sosioteknisiä muutoksia niin toteuttavan organisaation, muutosagenttien kuin organisaatioympäristönkin tasolla, minkä avulla tutkitavista muutoksista saadaan mahdollisimman monipuolista tietoa. Lyytisen ja Newmanin (2008) muutosmalli pohjautuu Pettigrewn (1987) tutkimukseen organisaation transformaatiosta, minkä vuoksi viitekehysten rakentamisessa käytettiin myös Pettigrewn (1987) transformaatioteoriaa. Bessonin ja Rowen (2012) viitekehys organisatorisesta pysähtyneisyydestä valittiin viitekehysten rakentamiseen, sillä sen todettiin kuvaavan organisatorista pysähtyneisyyttä monipuolisesti eri ulottuvuuksien kautta.

Taulukko 2 kuvaa kirjallisuuden pohjalta rakennettua viitekehystä, jonka avulla voidaan tutkia digitalisaation tuomien muutosten vaikutuksia ja haasteita asiakaspalvelun näkökulmasta. Viitekehysten pääaiheita ovat muutoksen sisältö, muutoksen aiheuttajat, muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys sekä muutosprosessi. Jokainen pääaihe sisältää aiheen kannalta relevantteja organisaation alueita, joiden avulla muutosta ja haasteita voidaan kuvata. Viitekehysten viimeisessä sarakkeessa on avattu tarkasteltavien organisaation alueiden käsitteet.

TAULUKKO 2 Kirjallisuuden pohjalta rakennettu viitekehys digitalisaation vaikutusten ja haasteiden empiiriselle tutkimiselle

Teema	Tarkasteltavat organisaation alueet	Tarkasteltavien alueiden määritelmät
<b>Sisältö</b> (mikä muuttuu)	Tekeminen	Tehtävät, tavoitteet ja tavat tehdä töitä
	Osaaminen	Toimijat eli organisaation jäsenet ja heidän ominaisuutensa sekä osaamisensa
	Teknologia	Organisaatiossa käytettävät laitteistot, ohjelmistot ja työkalut
	Rakenteet	Viestintä, auktoriteetti ja työnkulku
<b>Aiheuttajat</b> (miksi muuttuu)	Ulkoiset	Organisaation sosiaalinen, taloudellinen, poliittinen, kilpailullinen ja säätelevä toimintaympäristö
	Sisäiset	Organisaation rakenteet, yrityskulttuuri, resurssit, auktoriteetti ja poliittiset järjestelmät
<b>Ajurit ja pysähtyneisyys</b> (mikä edistää muutosta, mikä hidastaa muutosta)	Edistävät tekijät	Muutosta edistävät tekijät ja henkilöt
	Hidastavat tekijät	Muutosta hidastavat tekijät ja henkilöt
	Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys	Muutoksen kiistäminen, uuden oppimisen pelko ja uhan tunne
	Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys	Yksilön, ryhmän ja organisaation normit ja arvot eli kulttuuriset tekijät
	Sosiotekninen pysähtyneisyys	Juurtuminen vanhoihin järjestelmiin
	Taloudellinen pysähtyneisyys	Aikaisemmat rahalliset investoinnit ja uusien investointien välttäminen
	Poliittinen pysähtyneisyys	Poliittisten järjestelmien, kuten edunsaajien verkostojen ja liittoutumien, pitäminen ennallaan

<b>Prosessi</b> (miten muuttuu)	Muutosagentit	Muutoksen alullepanijat ja läpiviejät
	Toteuttava organisaatio	Tietoon liittyvää työtä toteuttavat henkilöt, kuten palveluneuvojat



## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa kuvataan pro gradu -tutkielman empiirisen osuuden toteutus. Aluksi kuvaillaan tutkimuksen tavoite ja tutkimusstrategia, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeyritys. Seuraavaksi esitellään tiedonkeruumenetelmä. Lopuksi luvussa esitellään aineiston analyysimenetelmä.

### 5.1 Tavoitteen ja tutkimusstrategian kuvailu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy. Tutkimus rajattiin tarkastelemaan muutoksia ja haasteita organisaation näkökulmasta. Digitalisaatiota voidaan pitää aikakautemme suurimpana muutosvoimana, joka vaikuttaa sekä ihmisten arkeen että yrityksiin toimialasta riippumatta. Asiakaspalvelua puolestaan voidaan pitää yhtenä yritysten tärkeimmistä toiminnoista erityisesti tämän päivän kovan kilpailun ja suuren tarjonnan vuoksi. Näin ollen onkin mielenkiintoista selvittää digitalisaation vaikutuksia ja haasteita asiakaspalvelun näkökulmasta. Tutkimukselle määriteltiin seuraava tutkimuskysymys asetettujen tavoitteiden perusteella:

- Miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy?

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä valittiin vertailemalla laadullista ja määrällistä menetelmää toisiinsa, arvioiden niiden sopivuutta tähän tutkimukseen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2016, 161) ovat todenneet laadullisen tutkimuksen lähtökohtana olevan todellisen elämän kuvaaminen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin juuri kuvata todellisen yrityksen asiakaspalvelun kokemia muutoksia ja haasteita hyvin kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisuus on Hirsjärven ym. (2016, 161) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen pyrkimyksistä.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi suoritetaan usein induktiivisena, ja sen vuoksi laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole esimerkiksi hypoteesien testaaminen kuten määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym., 2007, 160). Aineistoa voidaan kuitenkin analysoida myös abduktiivista päättelyä käyttäen, jolloin tutkija pyrkii todentamaan joitain teoreettisia ideoita keräämänsä aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136). Laadullista aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Aineiston hankinnassa suositaan laadullisia menetelmiä, joiden avulla tutkittavien omat näkökulmat ja mielipiteet saadaan esille. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja havainnointi. (Hirsjärvi ym., 2007, 160.)

## 5.2 Kohdeorganisaation esittely

Empiirinen tutkimus suoritettiin keväällä 2018 suuren suomalaisen pörssiyrityksen asiakaspalveluorganisaatiossa. Kohdeyrityksen pyynnöstä yrityksen nimeä ei julkaista tässä tutkielmassa, joten yritystä kutsutaan tutkielmassa nimellä Yritys X Oyj. Yrityksen toimialaa ei voida myöskään paljastaa, jotta tunnistamattomuus säilyy.

Yritys X Oyj on suomalainen yhtiö, joka on perustettu yli 100 vuotta sitten. Yrityksellä on useita liiketoiminta-alueita, ja he toimivat koko maan laajuisesti. Henkilöstön määrä oli vuonna 2017 noin 8000-10 000, ja liikevaihto oli noin 650-900 miljoonaa euroa. Asiakaspalveluorganisaation koko oli tutkimuksen aikaan noin 100-140 henkeä.

Yrityksessä on ollut käynnissä 2010-luvulla paljon muutoksia, jotka ovat kohdistuneet myös asiakaspalveluun. Asiakaspalvelu on muun muassa keskitetty yhdelle paikkakunnalla, ja sinne on otettu käyttöön uusia teknologioita sekä toimintatapoja. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksessä vuonna 2014 käyttöönotettua digitaalista työkalua, jonka tarkoituksena oli tehostaa asiakaspalvelun työtä huomattavasti. Työkalua käytetään sopimusten tekemiseen. Työkalu kytkeytyy asiakaspalvelun ja koko organisaation käytössä olevaan ERP-järjestelmään sekä ydintiedonhallinnan järjestelmään. Ennen työkalun käyttöönottoa sopimukset tehtiin ERP-järjestelmään manuaalisesti tallentamalla.

## 5.3 Tiedonkeruun esittely

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan yleensä ihmistä tiedon lähteenä (Hirsjärvi ym., 2016, 164), ja siksi haastattelututkimus oli tässä tapauksessa sopiva laadullisen tutkimuksen laji. Lisäksi Hirsjärven ym. (2016, 164) mukaan haastattelu on laadullisen tutkimuksen päämenetelmä, ja sen etuna on muun muassa se, että vastauksia on helpompi tulkita kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelututkimuksessa

haastateltavia lähestytään keskustelun kautta, ja tämän avulla haastateltavilta voidaan saada syvällistä tietoa heidän kokemuksistaan ja ajatuksistaan (Schultze & Avital, 2011). Syvällisen keskustelun kautta on mahdollista saada selville sellaisia asioita, joita ei välttämättä voisi selvittää muiden keinojen avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11).

Tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa muutosta ja sen haasteita. Tutkimuksessa halutaan saada tietoon haastateltavien todellisia mielipiteitä sekä vastausten takana olevia motiiveja. Hirsjärvi & Hurmeen mukaan (2008, 34-35) haastattelu sopii hyvin tällaisiin tilanteisiin. Tutkimuksessa tarkastellaan jo tapahtuneen muutoksen aiheuttamia vaikutuksia ja haasteita, joten esimerkiksi havainnointi ei olisi ollut sopiva tiedonkeruumenetelmä. Haastattelun sijaan tutkimukseen olisi voitu valita empiirisen datan keruumenetelmäksi esimerkiksi kyselylomakkeen. Kyselylomakkeella ja haastattelulla on samanlaisia tarkoituksia (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 35), mutta kyselylomakkeen avulla ei ole mahdollista saada niin syvällistä tietoa kuin haastattelun avulla. Lisäksi haastatteluissa on parempi mahdollisuus motivoida henkilöitä vastaamaan, ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä tarpeen mukaan. Haastattelut ovat keskusteluvia ja tarinallisia, ja niiden avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 36.)

Haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä puolistrukturoidussa haastattelussa on mahdollisuus avoimuuteen, improvisaatioon ja joustavuuteen (Myers & Newman, 2007). Tämän odotettiin auttavan kokonaisvaltaisen tiedon saamisessa haastateltavilta. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, mutta niitä voi vaihdella vastausten mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47; Myers & Newman, 2007). Valittua haastattelutyyppiä voi kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on tyypiltään puolistrukturoitu, ja sille ominaista on haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47). Tässä tutkimuksessa haastattelut perustuivat nimenomaan kirjallisuuden pohjalta luodun viitekehyksen pääaiheisiin, eli teemoihin. Viitekehyksen käyttäminen haastattelun pohjana on Schultzen ja Avitalin (2011) mukaan tehokas tapa, jonka avulla haastattelua saadaan ohjailtua.

Tutkimuksen kohteena oli erään suuren suomalaisen pörssiyhtiön asiakaspalveluyksikkö, johon kaikki haastateltavat kuuluivat. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, 160). Tätä valintamenetelmää noudatettiin myös tässä tutkimuksessa. Jotta muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä haasteista saatiin mahdollisimman monipuolista tietoa, pyrittiin haastateltavia saamaan organisaation eri tasoilta. Haastateltaviksi haluttiin siis niin asiakaspalvelijoita, esimiehiä kuin päällikkötasonkin henkilöitä. Tämän taustalla oli oletus siitä, että eri tason työntekijöillä on erilaiset kokemukset tutkittavista asioista. Lisäksi haastateltaviksi valittiin vain sellaisia henkilöitä, jotka olivat olleet yrityksessä töissä muutoksen aikana. Haastateltavien määräksi tavoiteltiin 12-15 henkilöä. Määrän katsottiin olevan riittävä monipuolisen tiedon saamisen kannalta, ja esimerkiksi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 58) mukaan Kvale (1996,

102) on todennut, että 15 henkilöä on tämän päivän tutkimuksissa tavallinen haastateltavien lukumäärä. Haastateltavien määrän määrittelee kuitenkin lopulta aina tutkimuksen tarkoitus (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58), joten yhtä oikeaa ihannemäärää ei ole. Tutkimukseen saatiin lopulta 11 haastateltavaa.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain. Haastattelujen avulla haluttiin saada syvällistä tietoa henkilökohtaisten kokemusten kautta, eikä esimerkiksi ryhmädynamiikan tai valtahierarkian haluttu vaikuttavan haastateltavien vastauksiin. Voidaan olettaa, että esimerkiksi esimiehen läsnäolo haastattelutilanteessa saattaisi vaikuttaa siihen, miten alainen haluaa kertoa negatiivisista kokemuksistaan. Haastattelujen pituus vaihteli 40 minuutista 60 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri laitteella teknisten ongelmien varalta.

Haastattelukysymykset on esitelty taulukossa 3. Haastattelukysymykset muodostettiin luvussa 4 esitellyn viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko noudattaa rakenteeltaan muutoin viitekehyksen rakennetta, paitsi alkuun on lisätty kaksi kysymystä haastateltavan taustatiedoista. Taustatietoja kysyttiin siksi, että haastattelu haluttiin aloittaa yleisluontoisilla ja helpoilla kysymyksillä, jotka johdattelevat haastateltavaa luonnollisempaan keskustelutilanteeseen. Lisäksi haastateltavan työtehtävä haluttiin selvittää sen vuoksi, että sen oletettiin vaikuttavan siihen, millaisia kokemuksia haastateltavalla on ollut muutoksesta. Yrityksessä työskenneltyä aikaa kysyttiin keskusteluun johdattamisen lisäksi siksi, että haluttiin tietää, vaikuttaako se kokemuksiin muutoksesta.

Haastattelurungon loppuosa noudattaa viitekehyksessä esiteltyjä teemoja ja teemoihin liittyviä tarkasteltavia organisaation alueita. Haastattelurungon teemoja ovat siis taustatiedot, muutoksen sisältö, muutoksen aiheuttajat, muutokset ajurit ja pysähtyneisyys sekä muutosprosessi. Jokaisesta tarkasteltavasta alueesta muodostettiin yksi kysymys. Lisäksi muutamalle kysymykselle muodostettiin lisäkysymys, jotta kysymys olisi ymmärrettävämpi, ja siitä saataisiin kokonaisvaltaisempaa tietoa. Muutoksen sisältöä koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää, mikä organisaatiossa muuttui. Muutoksen aiheuttajia koskevilla kysymyksillä puolestaan haluttiin selvittää, miksi muutos toteutettiin. Muutoksen ajureita ja pysähtyneisyyttä koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää, mikä edisti tai hidasti muutosta ja ilmenikö organisaatiossa pysähtyneisyyttä. Muutosprosessia koskevilla kysymyksillä haluttiin selvittää, miten muutos eteni.

Tarvittaessa haastattelussa kysyttiin relevantteja, improvisoituja lisäkysymyksiä tai annettiin haastateltavalle lisätietoa kysymyksen ja tarkasteltavan alueen tarkoituksesta. Koska haastattelut olivat puolistrukturoituja, oli niissä varaa myös joustavuuteen ja improvisointiin. Etukäteen muodostettuja kysymyksiä oli jokaisesta tarkasteltavasta alueesta vain yksi, sillä haastatteluista haluttiin keskustelevia ja avoimia.

TAULUKKO 3 Viitekehysten pohjalta muodostetut haastattelukysymykset

Teemat	Tarkasteltavat organisaation alueet	Kysymykset
Taustatiedot	Työtehtävä Työskentelyaika	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mikä on työtehtäväsi?</li> <li>2. Kauan olet työskennellyt yrityksessä?</li> </ol>
Sisältö	Tekeminen Osaaminen Teknologia Rakenteet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut tekemiseen, kuten tehtäviin, tavoitteisiin ja tapoihin tehdä töitä?</li> <li>2. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut osaamiseen?</li> <li>3. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut käytettäviin teknologioihin?</li> <li>4. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut organisaationne rakenteisiin, kuten viestintään, auktoriteettiin ja työnkulkuun?</li> </ol>
Aiheuttajat	Ulkoiset aiheuttajat Sisäiset aiheuttajat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitä organisaation ulkoisia syitä muutokselle mielestäsi oli?</li> <li>2. Mitä organisaatio sisäisiä syitä muutokselle mielestäsi oli?</li> </ol>
Ajurit ja pysähtyneisyys	Edistävät tekijät Hidastavat tekijät Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys Sosiotekninen pysähtyneisyys Taloudellinen pysähtyneisyys Poliittinen pysähtyneisyys	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mitkä asiat ja ketkä henkilöt mielestäsi edistivät muutoksen etenemistä?</li> <li>2. Mitkä asiat ja ketkä henkilöt mielestäsi hidastivat muutoksen etenemistä?</li> <li>3. Koitko itse tai huomaisitko muiden kokevan muutoksen negatiivisesti? Koitko tai huomaisitko muiden kokevan uhkaa tai uuden oppimisen pelkoa?</li> <li>4. Koitko, että organisaatiokulttuuri olisi hidastanut muutoksen etenemistä? Tai vaikuttiko organisaatiokulttuuri muutoksen kokemiseen negatiivisena?</li> <li>5. Koitko, että muutos on tai oli hidasta, koska organisaationne on juurtunut vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin, joihin ei haluta muutosta?</li> <li>6. Koitko, että muutos on tai oli hidasta, koska organisaatiossanne ei haluta tehdä uusia rahallisia investointeja?</li> <li>7. Koitko, että muutos on tai oli hidasta sisäisten poliittisten järjestelmien, kuten liittoutumien, vuoksi? Koitko, että</li> </ol>

		muutos voisi esimerkiksi uhata jonkun valta-asemaa?
Prosessi	Muutosagentit Toteuttava organisaatio	1. Miten muutos mielestäsi eteni? 2. Miten muutos otettiin mielestäsi vastaan?

## 5.4 Analyysin esittely

Koska tutkimus suoritettiin laadullisella menetelmällä, valittiin analyysimenetelmäksi myös laadullinen analyysi. Laadulliselle analyysille on ominaista, että analyysia tehdään yleensä jo haastatteluissa. Jos tutkija tekee haastattelut itse, on hänellä mahdollisuus tehdä havaintoja jo haastattelutilanteissa. Lisäksi laadullisen analyysin ominaispiirteenä on aineiston säilyminen sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136.) Laadullisessa analyysissä tutkija käyttää joko induktiivista tai abduktiivista päättelyä. Induktiivinen päättely keskittyy aineistoon, kun taas abduktiivinen päättely perustuu teoreettisiin ideoihin, joita todennetaan aineiston avulla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 136.) Tässä tutkimuksessa päättely oli induktiivista, sillä päättely keskittyi ensisijaisesti empiiriseen aineistoon.

Haastatteluiden tallentamisen jälkeen aineisto puretaan joko puhtaaksikirjoittamalla eli litteroimalla tai tekemällä päätelmiä suoraan aineistosta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 138). Tässä tutkimuksessa aineisto purettiin litteroimalla, sillä litterointi on esimerkiksi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 138) mukaan parempi purkumenetelmä silloin, kun haastatteluista on ollut enemmän kuin muutama, ja haastattelut ovat olleet suhteellisen pitkiä. Litterointi voidaan Hirsjärven ym. (2007, 217) mukaan suorittaa joko koko tutkimusaineistosta tai valikoiden. Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu litteroitiin omaan tekstitiedostoonsa, ja litterointi suoritettiin koko aineistosta. Tiedostot nimettiin haastattelun järjestysnumeron mukaisesti. Litteroinnin apuna käytettiin ohjelmaa, jonka avulla haastatteluiden puhenopeutta saatiin hidastettua. Näin litterointi eteni sujuvasti ilman jatkuvia taukoja, ja haastattelut saatiin kirjoitettua auki mahdollisimman tarkasti. Haastateltaville lähetettiin tarkastettaviksi litteroidut versiot haastatteluista, jotta haastatteluiden luotettavuus voitiin varmistaa. Kaikki haastateltavat hyväksyivät litteroidut versiot sellaisenaan.

Litteroinnin jälkeen aloitettiin varsinainen analyysi. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2008, 144) analyysiin sisältyy neljä vaihetta: luenta, luokittelu tai koodaus, yhteyksien löytäminen ja raportointi. Analyysi aloitettiin näin ollen luennalla. Aineisto luettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 143) suosituksen mukaisesti useaan kertaan. Luentavaiheen tarkoituksena on tehdä aineisto tutuksi, ja valmistaa tutkijaa analyysin muita vaiheita varten. Vaikka aineiston sisältö

onkin haastatteluiden myötä jo osittain tuttua, on luentavaihe tärkeä kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 143.)

Luentavaihetta seurasi aineiston luokittelu. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi tutkimusongelman, tutkimusmenetelmän tai teorioiden pohjalta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 149). Tässä tutkimuksessa luokittelu tehtiin tutkimusmenetelmän pohjalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 149) mukaan tutkimusmenetelmä voi teemahaastattelun tapauksessa toimia luokittelun pohjana niin, että alustavat luokat saadaan teemahaastattelujen teemoista. Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin nimenomaan teemahaastatteluina, joten tällainen luokittelumenetelmä koettiin sopivaksi. Aineisto luokiteltiin siis haastattelujen teemojen mukaan, jotka tutkija muodosti rakentamansa teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luokittelun teemoja muutoksen sisältö, muutoksen aiheuttajat, muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys sekä muutosprosessi. Luokittelun jälkeen aineisto yleensä järjestetään uudelleen luokittelun mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 149). Tässä tutkimuksessa uudelleenjärjestely suoritettiin jakamalla aineisto teemojen ja tarkasteltavien alueiden mukaisesti taulukkoon, joka luotiin viitekehyksen pohjalta. Viitekehyksen sisällön lisäksi taulukon oikealle puolelle lisättiin uusi sarake, jonne syötettiin haastateltavien lausuntoja teemoittain ja alueittain. Analyysin helpottamiseksi jokainen tarkasteltava alue ja siihen liittyvät lausunto kopioitiin erikseen omaan tekstitiedostoonsa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 144) mallin mukaisesti luokittelua seuraa yhteyksien löytäminen. Yhteyksien löytämisen tarkoituksena on löytää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia luokkien välille. Aineistoa tarkasteltaessa siitä löydetään usein säännönmukaisuuksia, säännönmukaista vaihtelua ja poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 149.) Tässä tutkimuksessa yhteyksiä pyrittiin löytämään jo luokitteluvaiheessa, kun aineisto jaettiin ensin teemoihin. Yhteyksiä pyrittiin löytämään myös siinä vaiheessa, kun aineisto jaettiin viitekehyksen pohjalta luotuun taulukkoon. Tämän pohjalta aineistoa alettiin tulkita raportointia varten. Tutkimus on raportoitu seuraavassa luvussa.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Aluksi luvussa käsitellään haastateltavien henkilöiden taustatietoja. Seuraavaksi tulokset esitellään viitekehyksen mukaan. Ensimmäiseksi esitellään muutoksen sisältö, toiseksi muutoksen aiheuttajat, kolmanneksi muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys ja neljänneksi muutosprosessi. Osa tuloksista raportoidaan laadullisen analyysin lisäksi myös määrällisenä tulosten luettavuuden helpottamiseksi.

### 6.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimuksen otanta koostui 11 henkilöstä, jotka valittiin harkinnanvaraisesti Yritys X Oyj:n asiakaspalveluorganisaatiosta. Tutkimukseen valittiin haastateltavia palveluneuvoja-, esimies-, pääkäyttäjä- ja päällikkötasolta. Haastateltavat ja heidän työtehtävänsä on koottu taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien työtehtävät

Haastateltava	Työtehtävä
Haastateltava 1	Pääkäyttäjä
Haastateltava 2	Palveluneuvoja
Haastateltava 3	Palveluneuvoja
Haastateltava 4	Tiimiesimies
Haastateltava 5	Asiakaspalvelupäällikkö
Haastateltava 6	Tiimiesimies
Haastateltava 7	Palveluneuvoja
Haastateltava 8	Palveluneuvoja
Haastateltava 9	Palveluneuvoja
Haastateltava 10	Tiimiesimies
Haastateltava 11	Kehityspäällikkö



## 6.2 Muutoksen sisältö

Tässä alaluvussa esitellään muutoksen sisältöä koskevat tulokset. Ensimmäiseksi käsitellään tekemiseen liittyviä muutoksia, toiseksi osaamiseen liittyviä muutoksia, kolmanneksi teknologioihin liittyviä muutoksia ja neljänneksi rakenteisiin liittyviä muutoksia.

### 6.2.1 Tekeminen

Muutoksen vaikutuksia tekemiseen tutkittiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos on vaikuttanut tekemiseen, kuten tehtäviin, tavoitteisiin ja tapoihin tehdä töitä. Suurimmaksi tekijäksi nousi tekemisen helpottuminen. Kymmenen haastateltavaa, eli kaikki yhtä lukuun ottamatta, olivat sitä mieltä, että muutos on helpottanut tekemistä.

”Olen ehdottomasti nähnyt käyttöönoton loistavana juttuna, koska se helpottaa ja nopeuttaa niin paljon sitä päivittäistä työtä.” - Haastateltava 2

”Ainakin se helpottaa siinä mielessä, että ei tarvitse fokuoittaa johonkin tiettyyn juttuun, vaan voi vaikka siinä asiakaspalvelutilanteessa käyttää energiaa johonkin muuhun.” - Haastateltava 6

Kaksi haastateltavaa, 1 ja 7, oli kuitenkin sitä mieltä, että muutos voi myös osittain hankaloittaa tekemistä. Toinen heistä koki, että muutos helpottaa tekemistä yleisesti, mutta ei hänen omalla kohdallaan.

”Se on helpottanut ja varmaan osaltaan sitten joitain juttuja vähän hankaloittanut. Etenkin niinku se, että kun me tehdään sopimus, ja sitten jos se vaatii vielä jotain manuaalista tekemistä tai jotain muuta säätöä, niin siinä on ehkä pientä semmosta haastetta. Eli kun siihen ei oo mitään semmosta yhtä oikeeta tapaa toimia, niin sit siinä pitää vähän säätää, että miten me tää hoidetaan.” - Haastateltava 1

”Mun tekemistä se hidastaa tällä hetkellä, koska käytän sitä niin vähän. Mutta jos ajattellaan meidän uusia, niin niitä se helpottaa kovasti.” - Haastateltava 7

Suurin osa haastateltavista koki, että muutos on tehostanut tai nopeuttanut tekemistä. Ainoastaan haastateltava 7 koki, että hänen kohdallaan muutos on hidastanut tekemistä.

”No ainakin joitain turhanpäiväisiä juttuja ollaan päästy karsimaan, eli tekeminen on tehostunut. Esimerkiksi tilausvahvistuksen tekeminen on tehty aiemmin ihan täysin manuaalisesti Exceliin, niin se on aika tavallaan turhanpäiväistä tekemistä, ja mihin menee hirveästi aikaa.” - Haastateltava 1

”No ihan ensimmäisenä on nopeuttanut tekemistä. Helpottanut tekemistä, helpottanut ulkoa muistamista. Varmentanut tekemistä, eli virheiden mahdollisuus selkeästi vähentynyt. Kokonaisprosessin nopeutumisenä eniten näkyy.” - Haastateltava 4

”Tehostamalla, että tekeminen on tehokkaampaa.” - Haastateltava 5

Moni haastateltava koki, että muutoksen ansioista virheitä syntyy vähemmän ja tekemisen laatu on parempaa kuin aiemmin. Tämä johtui erityisesti käyttöön otetun digitaalisen työkalun tuomasta automaatiosta.

”Ja sitten kun siellä on tehty nyt niitä päättelyitä valmiiksi, esimerkiksi että mikä hinnasto on käytössä tai tämmösiä, niin se on sitten myös parantanut sitä tekemisen laatua. Että ei tule esimerkiksi niitä inhimillisiä näppäilyvirheitä ja tavallaan semmosta virheellistä. Että kaikki on nyt tehty siellä silleen valmiiksi, ettei tarvii muistella tai päätellä asioita.” - Haastateltava 1

”Vähentää virheitä ja saadaan nopeammin tehtyä asiat. Tulee siis oikeita lopputuloksia nopeammin.” - Haastateltava 10

Osa haastateltavista koki, että muutoksen ansiosta asiakaspalvelussa on jäänyt aikaa muulle tekemiselle. Tämän voidaan olettaa olevan seurausta tekemisen tehostumisesta ja nopeutumisesta.

”Et mun mielestä ehkä yleisesti hommat on tehostuneet, että on aikaa oikeeseen tekemiseen.” - Haastateltava 1

”Aikaa on vapautunut niin, että olemme käyttäneet sitä myynnillisyyden kehittämiseen. Pystyttiin myös avaamaan chat, vaikka ei olla resursoitu tänne yhtään ihmistä lisää.” - Haastateltava 5

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio ja sen tuomat muutokset ovat erityisesti helpottaneet, tehostaneet ja nopeuttaneet tekemistä. Lisäksi virheiden mahdollisuus on vähentynyt ja tekemisen laatu on parantunut. Negatiivisia vaikutuksia tekemiseen havaittiin hyvin vähän. Ainoastaan haastateltava 7 oli sitä mieltä, että muutokset ovat hidastaneet hänen tekemistään. Lisäksi haastateltava 1 oli sitä mieltä, että joissain tilanteissa tekeminen on hankalampaa, koska selkeät toimintatavat puuttuvat. Vastausten perusteella voidaan todeta, että digitalisaatiolla on ollut muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hyvin positiivisia vaikutuksia tekemiseen. Yhteenvedo aineistosta tehdyistä havainnoista on esitelty taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista tekemiseen

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Tekemisen helpottuminen	90,9 %	10
Tekemisen nopeutuminen ja tehostuminen	81,8 %	9
Virheiden väheneminen ja parempi laatu	72,7 %	8
Tekemisen hankaloituminen	18,2 %	2
Jää aikaa muulle tekemiselle	18,2 %	2
Tekemisen hidastuminen	9,1 %	1

## 6.2.2 Osaaminen

Muutoksen vaikutuksia osaamiseen selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos on vaikuttanut osaamiseen. Haastateltavat raportoivat niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia. Useat haastateltavat kokivat, että muutos on vaikuttanut osaamiseen negatiivisesti ainakin jossain määrin. Osaamisen vähentyminen näkyy haastateltavien mukaan erityisesti ERP-järjestelmän osaamisessa. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet, että osaaminen olisi vähentynyt radikaalisti.

”Peruskäyttäjän näkökulmasta se voi jossain määrin vähentää sitä osaamista, kun ei tarvii ite tietää niitä asioita, vaan ne on siellä päättelyssä kaikki valmiina.” - Haastateltava 1

”Mutta sitten sinä teet vähemmän manuaalista työtä, jolloin sinun kokonaisosaamisesi, kun enää harvoin teet vaikka ERP:iin sopimusta, niin kärsii siinä. Kun sitä toistoja ei tule enää manuaaliselle tekemiselle, kun niin paljon menee automaattisesti. Mutta tuota, ei nyt ehkä isossa mittakaavassa, mutta huomaa uusien palveluneuvojien kanssa, että kun heille niin paljon vähemmän tulee sitä manuaalista tekemistä, niin se osaaminen niiden manuaalisten sopimusten teossa on selkeästi huonontunut verrattuna siihen, kun kaikki tehtiin sinne ERP:iin.” - Haastateltava 4

Negatiivisista vaikutuksista huolimatta osa haastateltavista koki, että muutoksella on ollut osaamista kasvattavia vaikutuksia. Lisäksi osa koki, että tekeminen on varmempaa, minkä he näkivät osaamista lisäävänä asiana.

”Pelkästään hyvällä tavalla on vaikuttanut. Osaaminen on mielestäni kasvanut ja luotto omaan tekemiseen.” - Haastateltava 2

”Ehkä varmuutta on enemmän, sitä kautta ehkä sitä osaamistakin sitten kasvattanut.” - Haastateltava 9

Muutamana haastateltavan mielestä muutos on vaikuttanut myynnillisen osaamiseen kasvamiseen, kun työn tehostumisen ansiosta aikaa on jäänyt myynnillisyyden kehittämiseksi.

”Kasvattaa myynnillistä osaamista.” - Haastateltava 6

”Myynnillisyyttä voi kasvattaa, kun jää aikaa muulle.” - Haastateltava 10

Osa haastateltavista koki, että positiiviset vaikutukset näkyvät erityisesti uusien työntekijöiden osaamisessa, koska koulutusrunkoa on uudistettu muutosten myötä, ja uuden työkalun kouluttaminen on nopeampaa kuin ERP-järjestelmän.

”Ainakin kun uudet ihmiset tulee, niin heillä on parempi ymmärrys asioista, kun heidän ei tarvitse keskittyä johonkin pikkunippeliasioihin, vaan voidaan saman tien kun tullaan taloon lähteä käsittelemään oikeita asiakkaita, oikeita hintoja, oikeita sopimuksia. Ja sitten kun taas kun [uusi järjestelmä] antaa vähän anteeksi joissain asioissa, niin voidaan mennä pidemmälle siinä alussa jo. Ettei tarvitse keskittyä niihin joihinkin pikkujuttuihin siellä ERP:ssä. Mielestäni se on kasvattanut osaamista.” - Haastateltava 6

”Ja siinä alkuvaiheessa, kun uusia ihmisiä tulee sisään, niin kyllähän se meitä helpottaa, kun me saadaan ne suoraan heti tekemään jotain oikeaa, tuottavaa työtä. Kun ei tarvitse olla vielä sitä ERP-koulutusta, vaan ne pystyy ilman sitä käsittelemään niitä.” - Haastateltava 11

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, digitalisaatiolla ja sen tuomilla muutoksilla on ollut niin positiivisia kuin negatiivisiakin vaikutuksia osaamiseen asiakaspalvelussa. Noin puolet kokivat, että ERP-osaaminen on voinut laskea, mutta useimmat olivat kuitenkin sitä mieltä, että negatiiviset vaikutukset eivät ole olleet kovin merkittäviä. Yli puolet haastateltavista koki, että osaaminen on lisääntynyt esimerkiksi uuden järjestelmän opettelemisen myötä tai varmuuden lisääntymisen kautta. Lisäksi osa haastateltavista koki, että muutokset ovat tuoneet myynnillistä osaamista asiakaspalveluun. Osa koki myös, että uusilla työntekijöillä on muutosten ansiosta parempi osaaminen. Yhteenvedo aineistosta tehdyistä havainnoista on esitelty taulukossa 6.

TAULUKKO 6 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista osaamiseen

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Osaamisen väheneminen	54,5 %	6
Osaamisen kasvaminen	63,6 %	7
Myynnillisen osaamisen kasvaminen	18,2 %	2
Uusien työntekijöiden osaamisen kasvaminen	27,3 %	3

### 6.2.3 Teknologia

Digitalisaation vaikutuksia teknologioihin selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos on vaikuttanut teknologioihin, kuten laitteistoihin, ohjelmistoihin ja työkaluihin. Suurin osa haastateltavista näki teknologiaan liittyvät vaikutukset positiivisina, mutta jotkut raportoivat myös haasteita. Yli puolet haastateltavista koki, että uusi teknologia on aiempaa käyttäjäystävällisempää ja helppokäyttöisempää.

”Koen, että on helppokäyttöisempi ja käyttäjäystävällisempi, ja sitä voi käyttää pienemmällä perehdytyksellä.” - Haastateltava 6

”On se kyllä käyttäjäystävällisempi ja paljon selkeämpi, kun pystyt ylhäältä alaspäin vaan menemään järjestyksessä. On se kyllä. Ja vähemmän semmoista näpyttelyä, kun ERPissä joutuu koko ajan näpyttämään.” – Haastateltava 8

Osa haastateltavista koki, että integraatiot eri järjestelmien välillä olivat alkuvaiheessa haasteellisia, mutta tällä hetkellä integraatiot toimivat sulavasti.

”Alussa oli haasteita, että järjestelmät ei keskustelleet keskenään. Nyt jos mietitään tätä hetkeä, niin se uppoaa tosi hyvin muihin teknologioihin. Integraatiot vie sopimukset ja automaattiset tilausvahvistukset yms.” – Haastateltava 4

”Ehkä se, kun ne tiedot tulee suoraan [uudesta järjestelmästä] ERPiin, niin välillä on ollut sitä, että ne tiedot ei ole siirtyneet ihan ajallaan. Niin välillä on vaikuttanut niin, että joutuu odottelemaan, ja vähän laittamaan johonkin muistiin, että käy aina välillä katsomassa. Mutta nykyään ei hirveän usein enää ole sitä, että ne jäisi johonkin bit-tiavaruuteen jumiin, vaan hyvin ne sieltä sitten valahtaa.” – Haastateltava 8

Noin neljäsosan mielestä yritys on siirtynyt muutosten myötä digitalisaation aikakauteen tai täysin uudenlaiseen teknologiaan. Osa koki, että aikaisemmat teknologiat ovat olleet vanhanaikaisia tai toimimattomia niiden manuaalisuuden vuoksi.

”Käyttöönotto oli jo harppaus sellaiseen nykyaikaiseen digitalisaatioon tavallaan, kun kaikki oli aikaisemmin sitä puhdasta manuaalityötä.” – Haastateltava 2

”No onhan se jotain ihan uudenlaista teknologiaa, mitä meillä ei ole koskaan ollut. Se on ollut just sinne järjestelmään suoraan hakkaamista manuaalisesti.” – Haastateltava 11

Osa haastateltavista koki, että muutoksella on ollut positiivisia vaikutuksia jo käytössä oleviin teknologioihin. Muutos on esimerkiksi lisännyt monipuolisuutta ja helpottanut muissa järjestelmissä toimimista.

”Mielestäni se on lisännyt paljon monipuolisuutta. Meillähän on tosi paljon näitä järjestelmiä, mitä me käytetään. Mun mielestä meidän käytössä olevat työkalut ovat tämän myötä parantuneet.” – Haastateltava 3

”Vaikka se onkin lisäkilke muiden joukossa, niin se helpottaa kuitenkin muissa järjestelmissä toimimista, kun se automatisoi kaikkea tietoa ja tiedot menee oikein, ja kun ne menee sinne oikein, niin ne siirtyy oikein sitten sinne toiseenkin järjestelmään. Silloin se meidän tekeminen on varmempaa, eikä ole niin kiinni henkilöstä, joka tekee.” – Haastateltava 4

Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vaikutukset teknologioihin ovat olleet negatiivisia. Hänen mielestään muutos on monimutkaistanut asioita teknologioiden näkökulmasta.

”Se tavallaan, että asiat tehdään nyt monen mutkan kautta. Se, että ne kaikki tiedot löytyy sieltä, niin se vaatii sen, että ne laitetaan sinne niin monen mutkan kautta. Sitten jos joku palanen ei toimikaan, niin ollaan ihan paniikissa. Ja se, että on niin

paljon asioita mitä pitää muistaa, niin se, että käytät kaikkia niitä eri palasia, jotta saat ne tiedot sinne laitettua, että ne toimii yhtenä kokonaisuutena. Niin onhan se haastavaa. Mielestäni se on monimutkaistanut asioita.” - Haastateltava 7

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että digitalisaatiolla on ollut lähes pelkästään positiivisia vaikutuksia asiakaspalvelun käytössä oleviin teknologioihin. Yli puolet haastateltavista koki, että muutosten myötä ollaan siirrytty käyttäjäystävällisempään ja helppokäyttöisempään teknologiaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että yrityksessä on muutosten myötä siirrytty digitalisaation aikakauteen ja uudenlaiseen teknologiaan. Lisäksi haastateltavat kokivat, että muutoksella on ollut positiivisia vaikutuksia jo käytössä oleviin teknologioihin. Vaikka osa haastateltavista olikin sitä mieltä, että eri teknologioiden välisissä integraatioissa oli ollut aluksi haasteita, oli nämä haasteet heidän mielestään nyt hävinneet. Vain yhden haastateltavan mielestä muutoksen vaikutukset teknologioihin olivat olleet negatiiviset. Yhteenveto havainnoista on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 7 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista teknologioihin

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Teknologian helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys	54,5 %	6
Digitalisaation aikakauteen siirtyminen	27,3 %	3
Positiiviset vaikutukset jo käytössä oleviin teknologioihin	36,4 %	4
Alun haasteet integraatioissa	27,3 %	3
Asioiden monimutkaistuminen	9,1 %	1

#### 6.2.4 Rakenteet

Muutoksen vaikutuksia organisaation rakenteisiin selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos on vaikuttanut rakenteisiin, kuten viestintään, auktoriteettiin ja työnkulkuun. Lähes kaikki haastateltavat raportoivat jonkinlaisia rakenteellisia muutoksia. Yksi koki, että muutos ei ole vaikuttanut ollenkaan rakenteisiin. Noin kolmasosa haastateltavista koki, että muutoksen myötä palveluneuvojat ovat saaneet enemmän valtuuksia tai vastuuta kuin aiemmin.

”Kyllähän se tavallaan vaikuttaa niin, että työnjohdolla on vähän vähemmän auktoriteettia, kun pystytään nykyään tekemään paremmin asioita ilman heidän apua. Ehkä vastuut ovat tasoittuneet paremmin. Vienyt ehkä ylimääräistä työkuormaa pois työnjohdolta, ja antanut meille [palveluneuvojille] enemmän valtuuksia.” - Haastateltava 2

”Ehkä se on palveluneuvojille tuonut sitä, että he pystyvät enemmän tekemään itse, ja näkemään enemmän. Että eivät vain ole jonkun tiedon varassa. Että heidän ei tarvitse esim. hinnoittelua tarkistaa joltain muulta, kun he näkevät sen suoraan sieltä. Valtuuksia ja vapautta on tuonut palveluneuvojille.” - Haastateltava 4

Noin puolet haastateltavista koki, että sisäiset prosessit ovat muuttuneet muutoksen myötä. Jotkut olivat sitä mieltä, että prosesseja on tullut lisää, kun taas toisten mielestä prosesseja on nykyään vähemmän. Osa mukaan prosesseja on muutettu ylipäätään.

”Se on ehkä tuonut työnkulkuun enemmän prosesseja, mutta toisaalta ne prosessit on semmosia tarpeellisia prosesseja.” - Haastateltava 1

”Varmaan työnkulkuun ensinnäkin sen suhteen, että meidän sisäisiä prosesseja on pitänyt muuttaa.” - Haastateltava 4

”En huomaa hirveästi vaikutuksia. Mun mielestä on vähentänyt prosesseja.” - Haastateltava 8

Osa haastateltavista koki, että rakenteelliset muutokset näkyvät uusien työntekijöiden koulutuksessa. Uuden järjestelmän ja toimintatapojen myötä koulutusrunkoa on uudistettu. Tämä vaikuttaa muun muassa siihen, että uudet työntekijät pystyvät aloittamaan töiden tekemisen jo koulutuksen aikana.

”Ja koulutukseen on vaikuttanut. Aikaisemmin koulutettiin ERP 3-4 viikossa. Nyt koulutetaan ensin [uusi järjestelmä] parissa päivässä, sitten uudet alkaa tekemään jo tarjouksia. Ja vasta tämän jälkeen tulee ERP koulutus. Töitä aletaan tekemään jo ensimmäisen viikon lopussa. Pääsee heti kiinni siihen, mitä täällä tehdään.” - Haastateltava 9

Vastausten perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio on vaikuttanut myös asiakaspalveluorganisaation rakenteisiin. Vaikutukset näkyvät haastateltavien mukaan palveluneuvojien kasvaneissa valtuuksissa ja vapauksissa, muuttuneissa prosesseissa sekä uudistetussa koulutusrunnossa. Vain yksi haastateltava koki, että rakenteisiin ei ole tullut minkäänlaisia muutoksia. Yhteenvedo havainnoista on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen vaikutuksista rakenteisiin

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Palveluneuvojien kasvaneet valtuudet ja vapaudet	36,4 %	4
Muutokset prosesseissa	45,5 %	5
Muutokset koulutuksessa	18,2 %	2

## 6.3 Muutoksen aiheuttajat

Tässä alaluvussa esitellään muutoksen aiheuttajia koskevat tulokset. Ensimmäiseksi käsitellään organisaation ulkoisia muutoksen aiheuttajia ja toiseksi organisaation sisäisiä muutoksen aiheuttajia.

### 6.3.1 Ulkoiset

Muutoksen ulkoisia aiheuttajia selvitettiin kysymällä haastateltavilta, mitkä organisaation ulkoiset tekijät heidän mielestään aiheuttivat muutoksen. Haastateltaville kerrottiin, että ulkoiset tekijät voivat liittyä organisaation sosiaaliseen, taloudelliseen, poliittiseen, kilpailulliseen ja säätelevään toimintaympäristöön. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutoksen ovat aiheuttaneet erilaiset taloudelliset tekijät. Lisäksi lähes kaikki, yhtä lukuun ottamatta, kokivat, että kilpailulliset tekijät ovat merkittäviä muutoksen aiheuttajia. Suurin osa haastateltavista koki, että taloudelliset ja kilpailulliset tekijät ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Haastateltavat eivät raportoineet sosiaalisia, poliittisia tai sääteleviä muutoksen aiheuttajia.

Kaikki haastateltavat kokivat, että työn tehostaminen ja nopeuttaminen on yksi merkittävimmistä muutoksen aiheuttajista. Tehostaminen ja nopeuttaminen nähtiin joko taloudellisena tekijänä tai sekä taloudellisena että kilpailullisena tekijänä.

”Taloudelliset seikat ainakin. Kyllähän meiltä odotetaan sitä, että pystytään käsittelemään tehtäviä nopeammin ja tehokkaammin.” - Haastateltava 6

”Varmaan liittyy moneen tekijään, taloudelliseen, kilpailulliseen ja digitalisaatioon liittyen. Taloudelliseen se, että me haluttiin tehokkaammaksi tätä meidän asiakaspalvelua ylipäänsä. Meillä oli ihan erilainen malli aikaisemmin hoitaa koko asiakaspalvelua. Sitten kun me keskitettiin, niin sitten alettiin oikeasti kehittämään sitä kontaktien kustannustehokkuutta. Onhan tuo [uusi järjestelmä] ollut siinä iso tekijä. Tai ainakin ajateltiin silloin, ja on se siis edelleen. Että päästään kontaktin käsittelyajoissa tiettyyn pisteeseen, niin tarvitaan jotain automatiikka sen manuaalisen tallennuksen tilalle. Että onhan se ihan selkeä taloudellinen tehokkuusnäkökulma.” - Haastateltava 11

Työn tehostamisen voidaan olettaa vaikuttavan myös kustannustehokkuuteen. Osa haastateltavista kokikin, että kustannustehokkuus ja kustannuksissa säästäminen on yksi muutoksen ulkoisista aiheuttajista. Kustannustehokkuus koettiin sekä taloudellisena että kilpailullisena tekijänä.

”Ja myös se, että on se meille firmana säästöä, kun miettii että nyt voidaan tehdä neljä sopimusta kerrallaan, ja siihen menee maksimissaan 5 minuuttia. Verrattuna siihen, että niitä manuaalisesti naputetaan ERP:iin. Ja sitten vielä tilausvahvistukset päälle.” - Haastateltava 1



”Se, että saadaan kustannuksia säästettyä. Ja että saadaan nopeammin tehtyä, jolloin kustannukset vähenee. Ja kyllähän se parantaa meidän kilpailuetua, jos saadaan kustannukset laskemaan ja saadaan hyvä tulos.” - Haastateltava 10

Noin neljäsosa haastateltavista oli sitä mieltä, että muiden syiden lisäksi myös digitalisaatio on aiheuttanut muutoksen. Digitalisaation nähtiin muun muassa vaikuttavan siihen, että asiakkaat voivat tänä päivänä saada palvelua ajasta ja paikasta riippumatta.

”Varmaan, kun nykyaika luo asiakkaille mahdollisuuden saada palvelua kellon ympäri ja periaatteessa missä vaan. Niin meidän firman pitää pystyä vastaamaan sellaiseen digitalisaation tuomaan haasteeseen, ja tavallaan se, että kilpailevat yritykset kehittää palvelujansa koko ajan.” - Haastateltava 2

Osa haastateltavista koki, että virheiden määrä on yksi muutoksen ulkoisista aiheuttajista. Heidän mukaansa muutoksella on pyritty vähentämään virheitä ja lisäämään toimintavarmuutta, mikä näkyy ulkoisesti asiakkaille.

”- - Ja toinen mikä tulee, niin se toimintavarmuus, eli inhimillisten virheiden määrä, jotka tuottaa reklamaatioita, vähenee.” - Haastateltava 4

”Veikkaan, että yksi syy siihen on se, ottaen huomioon sen miten monivaiheinen ja vaikeakäyttöinen tuo ERP on, niin minimoidaan niitä riskejä siihen, että tulee virheitä.” - Haastateltava 7

Noin neljäsosa haastateltavista koki, että muutos on lähtenyt asiakasnäkökulmasta, kuten paineesta palvella asiakkaita paremmin. Haastateltavat kokivat, että aikaisemmin asiakaspalvelutilanteessa ei pystynyt keskittymään asiakkaisiin niin hyvin kuin olisi mahdollista, vaan palvelutilanteessa joutui keskittymään enemmän eri järjestelmissä toimimiseen.

”Voisi kuvitella, että paineet palvella asiakkaita paremmin. Että me voidaan sitten tehokkaammin toimia täällä, että tavallaan me ei olla ihan jälkijunassa kaikessa.” - Haastateltava 1

”Ja kilpailukykyä on myöskin se, että me pystytään palvelemaan paremmin meidän asiakkaita. Että meidän ei tarvitse keskittyä järjestelmiin, vaan me voidaan keskittyä siihen asiakkaaseen.” - Haastateltava 6

Osa haastateltavista koki, että kilpailuedun saavuttaminen on ollut yksi muutoksen ulkoisista aiheuttajista. Heidän mukaansa esimerkiksi hintojen nopea saatavuus, palvelun tehokkuus ja virheiden väheneminen luovat yritykselle kilpailuetua.

”Onhan sekin kilpailutekijä, että asiakas soittaa meille ja hän saa nopeasti hinnat. Että me nähdään sieltä, jos on joku kampanja. Että me pystytään jo puhelimessa antamaan asiakkaalle paras mahdollinen tarjous. Ja pystyt sanomaan, että eikös me tehdä tästä suoraan kauppa. Niin sehän on kilpailuetu, kun helpommin saadaan se asiakas

haaviin. Ja onhan sekin kilpailuetu, että meillä tiedot on oikein ja ne menee asiakkaille oikein, ja niissä ei ole virheitä niissä vahvistuksissa.” – Haastateltava 4

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että muutoksen aiheuttajia ovat olleet erityisesti taloudelliset ja kilpailulliset tekijät. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksen on aiheuttanut halu tehostaa ja nopeuttaa asiakaspalvelua. Lisäksi yli puolet haastateltavista koki, että muutoksen on aiheuttanut tarve säästää kustannuksissa ja näin ollen kasvattaa kustannustehokkuutta. Muutoksen aiheuttajiksi koettiin myös digitalisaatio, virheiden määrä, asiakasnäkökulma ja kilpailuedun saavuttaminen. Yhteenvedo havainnoista on esitetetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen ulkoisista aiheuttajista

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Työn tehostaminen ja nopeuttaminen	100 %	11
Kustannustehokkuuden lisääminen	54,5 %	6
Digitalisaatio	27,2 %	3
Virheiden vähentäminen	36,4 %	4
Asiakasnäkökulma	27,2 %	3
Kilpailuedun tavoittelu	36,4 %	4

### 6.3.2 Sisäiset

Muutoksen sisäisiä aiheuttajia selvitettiin kysymällä haastateltavilta, mitkä organisaation sisäiset tekijät ovat aiheuttaneet muutoksen. Haastateltaville kerrottiin, että sisäisiä tekijöitä ovat organisaation rakenteet, yrityskulttuuri, resurssit, auktoriteetti ja poliittiset järjestelmät. Haastateltavat kokivat, että muutoksen sisäiset aiheuttajat liittyvät erityisesti resursseihin ja yrityskulttuuriin.

Kaikki haastateltavat, yhtä lukuun ottamatta, nimesivät muutoksen sisäiseksi aiheuttajaksi työn tehostamisen ja nopeuttamisen, eli saman tekijän, joka koettiin myös suurimmaksi ulkoiseksi muutoksen aiheuttajaksi. Työn tehostuminen ja nopeutuminen nähtiin resurssitekijänä, joka on johtanut muun muassa siihen, että palveluneuvojilla jää aikaa sopimusten hallinnoinnin lisäksi myös muuhun tekemiseen.

”Varmaan, että pystytään resurssien kannalta tehostamaan työntekoa. Kun se työnteko on nykyään paljon nopeampaa. Ja kun työ on paremmin suunniteltu ja järjestelty, niin jää aikaa myös muuhun työhön kuin sopimusten hallinnointiin.” – Haastateltava 2

”Tuo tehokkuus on myös sellainen sisäinen, koska se mahdollistaa sen, että sitä resurssia vapautuu johonkin muuhun tekemiseen.” – Haastateltava 11

Osa haastateltavista koki, että yksi muutoksen sisäinen aiheuttaja on asiakaspalvelun myynnillisyyden lisääminen, joka on mahdollista, kun työ tehostuu ja asiakaspalvelussa jää aikaa muulle tekemiselle.

”- - Nyt kun tätä myynnillistä on haettu, niin on sitten haluttu tästä manuaalitalle-  
nuksesta vapauttaa sitä resurssia muuhun tekemiseen. Eli myynnillisyyden lisäämi-  
nen on yksi syy.” - Haastateltava 11

Suurin osa haastateltavista koki, että halu vähentää virheiden määrää on yksi merkittävimmistä muutoksen sisäisistä aiheuttajista. Virheiden määrän vähentämisen voidaan katsoa olevan resursseihin liittyvä tekijä, sillä virheiden korjaaminen kuluttaa resursseja.

”Se on yksi iso syy se, että virheiden mahdollisuus pienenee. Se on sellainen mikä näkyy myös asiakkaille.” - Haastateltava 4

Osa haastateltavista koki, että yrityskulttuurilla on ollut osansa muutok-  
sen käynnistymisessä. Heidän mukaansa yrityksessä vallitsee erityisesti tekno-  
logisen kehityksen tai digitalisaation kulttuuri, jossa pyritään jatkuvasti kehit-  
tämään uusia ratkaisuja.

”Yrityskulttuurihan on sellainen, että tosi paljon tulee kaikkea uutta, ja tosi paljon  
kehitetään kaikkea. Ihan tällaisia teknologiaan liittyviä asioita on justinsa. Ja just  
tuota [uutta järjestelmää] koko ajan kehitetään ja laitetaan uusia asioita sinne ja saa-  
daan sitä silleen paremmaksi. Liittyy ihan siihen, että täällä niin paljon kehitetään.” -  
Haastateltava 3

”No yrityskulttuuriin liittyen se digitalisaatiokin on varmaan yksi. Että sitä pyritään  
koko ajan enemmän ja enemmän tuomaan, että kehitetään sitten noita tommosia työ-  
kaluja.” - Haastateltava 7

Yhdeksi muutoksen sisäiseksi aiheuttajaksi koettiin myös uusien työnteki-  
jöiden kouluttamisen helpottaminen sekä se, että heistä saataisiin hyötyjä reali-  
soitua nopeammin.

”Ja kun miettii sitä, että meille tulee vaikka kesätyöntekijä tänne, joka ei tiedä tästä  
alasta yhtään mitään. Niin kuin sinäkin. Sun pitää opetella olemaan siinä puhelimes-  
sa, kuulemaan sitä asiakasta, palvelemaan sitä asiakasta, etsimään tietoa tuolta, vas-  
taamaan mitä ihmeellisimpiin kysymyksiin. Ja sitten tuo ERP, jos miettii että sen kou-  
luttaminen kestää 3 viikkoa ja muut siihen päälle. Kyllä se on ehkä se alkusysäys ol-  
lut sille, että haluttaisiin joku ratkaisu, jolla voidaan yksinkertaistaa sitä koko proses-  
sia.” - Haastateltava 5

Yksi haastateltavista nimesi myös käyttäjänäkökulman ja käytettävyyden  
parantamisen muutoksen sisäiseksi aiheuttajaksi.

”No aika samoja asioita, mutta kyllä näkisin että sisäisesti siinä on ollut se helppous  
ja käytettävyys ja se käyttäjänäkökulma. Kun miettii, että minkälainen viidakko se  
tuo meidän hinnoittelu on. Kyllä siinä on haettu sitä tässä [uudessa järjestelmässä],

että se olisi ikään kuin tässä meidän asiakaspalvelun työpöydällä yksi työkalu, millä me helposti voidaan käsittelemään niitä sopimuksia ja tilauksia.” - Haastateltava 5

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että muutoksen merkittävimpiä sisäisiä aiheuttajia ovat olleet resurssitekijät. Haastateltavat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että työn tehostaminen ja nopeuttaminen on ollut merkittävin muutoksen aiheuttaja. Lisäksi osan mukaan myynnillisyyden lisääminen on vaikuttanut muutoksen syntymiseen. Suurin osa haastateltavista myös koki, että virheiden määrä ja niiden vähentäminen on ollut merkittävä muutoksen aiheuttaja. Osa haastateltavista nimesi muutoksen aiheuttajiksi digitalisaation, joka ilmenee organisaatiossa jatkuvana teknologisenä kehityksenä. Lisäksi muutoksen aiheuttajiksi koettiin uusien työntekijöiden kouluttamisen helpottaminen sekä käytettävyyden parantaminen. Yhteenveto havainnoista on esitelty taulukossa 10.

TAULUKKO 10 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutoksen sisäisistä aiheuttajista

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Työn tehostaminen ja nopeuttaminen	90,9 %	10
Myynnillisyyden lisääminen	27,2 %	3
Virheiden vähentäminen	81,8 %	9
Digitalisaatio ja jatkuva kehittäminen	18,2 %	2
Koulutuksen helpottaminen	18,2 %	2
Käytettävyyden lisääminen	9,1 %	1

## 6.4 Muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys

Tässä alaluvussa esitellään muutoksen ajureita ja pysähtyneisyyttä koskevat tulokset. Ensimmäiseksi käsitellään muutosta edistäviä tekijöitä ja toiseksi muutoksia hidastavia tekijöitä. Tämän jälkeen siirrytään organisatorista pysähtyneisyyttä aiheuttaviin tekijöihin.

### 6.4.1 Edistävät tekijät

Muutoksen etenemistä edistäviä tekijöitä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, mitkä asiat ja ketkä henkilöt ovat heidän mielestään edistäneet muutosta. Suurin osa haastateltavista koki, että tiimiesimiehet ovat edistäneet muutosta omalla esimerkillään ja toiminnallaan muun muassa viestinnän kautta. Kahden haastateltavan mukaan tiimiesimiehet eivät edistäneet muutosta.

”Varmaan myös me esimiehet omalta osaltamme, tämä piti kuitenkin ns. myydä eteenpäin ja jalkauttaa. Eihän se sitten, jos se jalkautus ei onnistu, niin se on kuitenkin

kin sitten aika iso osa siinä, että saadaan se sieltä teoriasta sinne käytäntöön toimimaan, niin se jalkautus eli kaikki tiimiesimiehet.” – Haastateltava 4

”Tiimiesimiehet myös edisti omalla viestinnällään, ainakin tuli viestiä niistä hyödyistä.” – Haastateltava 9

Osa haastateltavista koki, että jotkut palveluneuvojat ovat osaltaan edistäneet muutoksen etenemistä. Erityisesti ne palveluneuvojat, jotka pääsivät projektiin mukaan esimerkiksi testauksen kautta, toimivat omasta ja muiden mielestä muutosagentteina asiakaspalveluorganisaatiossa.

”Sitten kun pääsin siihen kehityshommaan mukaan, niin itellä on ollu se, että oon yrittänyt puhua sen [uuden työkalun] puolesta. Eli toimin vähän semmoisena muutosagenttina silloin, ja toki edelleenkin koen että toimin.” – Haastateltava 1

”Muistan, että projektissa oli joku palveluneuvoja mukana, ja he oli sellaisia lipunkantajia, että nyt meille tulee tällainen ja tämä on tosi hyvä juttu.” – Haastateltava 6

Noin neljäsosa haastateltavista koki, että asiakaspalvelun keskittäminen on edistänyt muutoksen etenemistä. Haastateltavat kokivat, että keskittämisen jälkeen asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen on alettu panostamaan.

”Muutoksen etenemistä edisti paljon se, että tuli se organisaatiomuutos, se oli tavallaan se lähtölaukaus sille, että keskitettiin ja nähtiin, että nyt. Tai siis ensinnäkin se lähtötilanne, että se vanha organisaatio ei ollut toimiva. Se ei palvellut yrityksen tarpeita. Sitten tehtiin muutos ja katsottiin mitä muuta pitää tehdä.” – Haastateltava 6

Osa haastateltavista koki, että johdon tuki ja sitoutuminen on edistänyt muutosta. Johdon tuki on haastateltavien mukaan näkynyt asiakaspalveluorganisaatioon asti.

”Ainakin se, että asiakaspalveluun on panostettu keskittämisen jälkeen älyttömästi, ja johto on ollut mukana. Ja se on näkynyt meille päin se johdon tuki. Heillä on ollut halu kehittää toimintaa.” – Haastateltava 10

Osa haastateltavista näki muutosta edistävänä tekijänä sen, että tekeminen oli asiakaspalvelussa aikaisemmin niin hidasta. Näin ollen he kokivat, että tarve tehokkuuden lisäämiselle on vaikuttanut muutoksen etenemiseen.

”Edistävä asia oli se, että saadaan taloudellisesti tehokkaaksi tämä tekeminen, oli ihan selkeä tarve sille, että nähtiin, että tämä ei ole mitenkään järkevää.” – Haastateltava 4

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että tiimiesimiehien toiminta on ollut merkittävin muutosta edistävä tekijä. Tiimiesimiehet edistivät haastateltavien mukaan muutosta muun muassa omalla esimerkillään ja viestinnällään. Lisäksi ne palveluneuvojat, jotka

pääsivät projektiin mukaan kehitys- tai testaustehtäviin, edistävät muutosta muutosagentteina toimimalla. Muita muutosta edistäviä tekijöitä olivat haastateltavien mukaan asiakaspalvelun keskittäminen, johdon tuki ja sitoutuminen sekä tarve tehokkuuden lisäämiselle. Yhteenvedo havainnoista on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutosta edistävästä tekijöistä

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Tiimiesimiehet	81,8 %	9
Muutosagentteina toimineet palveluneuvoajat	45,5 %	5
Asiakaspalvelun keskittäminen	27,2 %	3
Johdon tuki ja sitoutuminen	27,2 %	3
Tarve tehokkuuden lisäämiselle	27,2 %	3

#### 6.4.2 Hidastavat tekijät

Muutosta hidastavia tekijöitä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, mitkä asiat ja ketkä henkilöt ovat hidastaneet muutoksen etenemistä. Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että muutosvastarinta ja huonot asenteet ovat hidastaneet muutoksen etenemistä. Muutosvastarintaa on ilmennyt haastateltavien mukaan eniten palveluneuvojien keskuudessa, mutta yhden haastateltavan mukaan myös tiimiesimiesten keskuudessa. Muutosvastarinta on näkynyt organisaatiossa muun muassa niin, että käyttäjät ovat ottaneet uuden järjestelmän käyttöön hitaammin kuin olisi pitänyt. Lisäksi osa haastateltavista koki, että uuden järjestelmän toimintaan ja uusiin toimintatapoihin ei luotettu.

”No ihan me palveluneuvojat voisi sanoa, ketkä on omalla toiminnallaan hidastaneet. Sellaista pientä muutosvastarintaa oli. Vaikka kaikki toki tiesi, että se on hyvä asia ja muuta, mutta ehkä kun se ei toiminut alkuun niin hyvin. Ja siinä meni käytännössä enemmän aikaa kuin jos olisit itse tehnyt. On se uusille tekijöille, joilla menisi kauemmin ERP:ssä, mutta vanhemmille, joille se tulee niin rutiinilla selkärangasta. Se on hidastanut varmasti, ihan nämä käyttäjät.” – Haastateltava 8

Yhdeksi muutosta hidastaneeksi tekijäksi nimettiin organisaation käytössä oleva ERP-järjestelmä muun muassa siksi, että uusien järjestelmien integroiminen siihen on sekä monimutkaista että kallista. Lisäksi integraatioissa oli myöhemmässä vaiheessa teknisiä haasteita, jotka ilmentyivät esimerkiksi pitkinä sopimusten siirtymäaikoina.

”Ehkä osaltaan hidasti koko muutoksen käynnistämistä se, että ERP:iin integroiminen on työlästä ja kallista.” – Haastateltava 4

”Ja se, kun integraatiot ei alussa toimineet niin hyvin. Ehkä olisi hyvä kiinnittää huomiota, että välillä tulee vähän keskeneräisenä näitä muutoksia.” – Haastateltava 10

Kaksi haastateltavaa koki, että muutoksen etenemistä on hidastanut se, että muutosta ei viestitty ja perusteltu tarpeeksi hyvin palveluneuvojille. Näin ollen palveluneuvojilla ei ollut tarvittavaa tietämystä siitä, miksi muutos on tärkeä.

”Ja ehkä myöskään siinä vaiheessa, kun ei ollut automaattista tilausvahvistusta, eikä puhuttu siitä koko prosessista, että miksi kannattaa tehdä näin. Vaan puhuttiin vaan siitä sopimuksen teosta, niin se ehkä myytiin jopa vähän huonosti palveluneuvojatasolle. Ehkä siinä vaiheessa ei ehditty miettimään sitä asiaa, kun piti vaan saada hommat ja pilotti alkuun.” - Haastateltava 6

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että muutoksen etenemistä ovat hidastaneet teknologiat ja ihmiset. Haastateltavien mukaan merkittävin muutosta hidastava tekijä on ollut muutosvastarinta. Lisäksi ERP-järjestelmä nähtiin muutosta hidastavana tekijänä sekä ennen muutoksen käynnistämistä että sen aikana. Muutoksen etenemistä on myös muutaman haastateltavan mukaan hidastanut huono viestintä. Yhteenvedo havainnoista on esitetty taulukossa 12.

TAULUKKO 12 Tutkimusaineistosta tehdyt havainnot muutosta hidastavista tekijöistä

Havainto	Havaintojen määrä (%)	Havaintojen määrä (kpl)
Muutosvastarinta	63,6 %	7
ERP-järjestelmä	45,5 %	5
Huono viestintä	18,2 %	2

### 6.4.3 Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys

Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyden ilmenemistä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, olivatko he kokeneet itse tai huomanneet muiden kokevan muutoksen negatiivisesti. Lisäksi heiltä kysyttiin, kokivatko tai huomasivatko he muiden kokevan uhkaa tai uuden oppimisen pelkoa. Kaikki haastateltavat olivat joko kokeneet itse tai huomanneet muiden kokevan negatiivisia tunteita muutosta kohtaan. Haastateltavien mukaan negatiivisuus näkyi erityisesti palveluneuvojien tasolla. Vain yksi silloisista esimiehistä kertoi kokeneensa muutoksen aluksi negatiivisesti.

”Kyllä varmasti. En nyt koe niin, että olisin mitään pelännyt, että mua ei enää tarvittaisi. Mutta se oli enemmän sitä, kun oli niin rutinoitunut siihen mitä teki, ja toki oli itsekkin miettinyt työtapojansa niin, että ne oli tehokkaita ja pystyit hoitamaan asioita nopeasti. Niin se ehkä tuntui hankalalta lisäelementiltä sinne.” - Haastateltava 6

Noin puolet haastateltavista koki, että asiakaspalveluorganisaatiossa oli selkeästi havaittavissa muutosvastarintaa. Haastateltavat kokivat, että muutosvastarintaa on havaittavissa aina, kun organisaatioon tulee muutoksia.

”Kyllä aina. Joka kerta kun tulee jotain uutta, niin se herättää ärsytystä tai jotain muutosvastarintaa.” - Haastateltava 1

”Tuntuu, että aina on muutosvastarintaa. Aina kun tulee jotain uutta, niin on sitä, että en halua”. - Haastateltava 9

Negatiivisuus ja muutosvastarinta näkyivät asiakaspalvelussa erityisesti negatiivisen kommentoinnin kautta. Lisäksi osa haastateltavista oli sitä mieltä, että uusi järjestelmä otettiin käyttöön hitaammin kuin mikä oli tarkoitus.

”Oli sellaista, että kauheasti kommentoitiin, että ”en osaa tätä” ja ”tämä on tosi vaikea”, että oli ihan selkeästi sellaista tietynlaista kapinointia. Ja varmaan oli jotain sellaista, että tehtiin niitä käsin, kun ei jaksettu käyttää sitä.” - Haastateltava 3

Uuden oppimisen pelkoa tai uhkaa ei haastateltavien mukaan koettu merkittävästi. Vain yksi haastateltavista oli kokenut muutoksen hetkellisesti uhkana. Lisäksi yksi haastateltavista koki, että haasteena ei niinkään ole ollut uuden oppiminen, vaan vanhasta pois oppiminen.

”Kyllä mä myös vähän mietin, että loppuuko mulla työt, kun olin tallentajana. Että koin uhkana tavallaan.” - Haastateltava 1

”Mutta varmaan se ei ollut se uuden oppiminen, koska palveluneuvojat kyllä hyvin oppii uusia asioita ja ottaa vastaan, mutta ehkä se oli se vanhasta pois oppiminen. Se, että sä opit pois siitä vanhasta tavasta, ja otat uuden tavan käyttöön, niin se ehkä eniten aiheutti haasteita.” - Haastateltava 4

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa on ilmennyt negatiivisen psykologian pysähtyneisyyttä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että muutos koettiin negatiivisesti varsinkin alkuvaiheessa. Yleisen negatiivisen ilmapiirin lisäksi pysähtyneisyys näkyi hitaana uuden järjestelmän ja toimintatapojen käyttöönottona.

#### **6.4.4 Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys**

Sosiokognitiivisen pysähtyneisyyden ilmenemistä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, kokivatko he organisaatiokulttuurin hidastaneen muutoksen etenemistä. Lisäksi heiltä kysyttiin, vaikuttiko organisaatiokulttuuri muutoksen kokemiseen negatiivisena. Kukaan haastateltavista ei kokenut, että organisaatiokulttuuri itsessään olisi hidastanut muutosta.

”En näkisi, että olisi vaikuttanut mitenkään. Kuitenkin, kun tässä ollaan nuorta porukkaa ja tiedetään, että tommoinen on nykypäivää. En näkisi.” - Haastateltava 8



”En ole tällaista kokenut. Ei ole sellaista negatiivista kulttuuria täällä, varsinkin kun on paljon nuoria.” – Haastateltava 10

Noin neljäsosa oli kuitenkin sitä mieltä, että yleinen ilmapiiri oli negatiivinen, ja erityisesti jotkut palveluneuvojat puhuivat muutoksesta negatiiviseen sävyyn. Tämä vaikutti osan mielestä myös heidän omiin tai muiden näkemyksiin.

”En nyt tiedä organisaatiokulttuuri sinänsä, mutta kauhea marmatushan siinä oli. Osalle se kuuluu siihen asian käsittelyyn, että pitää päästä marmattamaan. Kyllä se tarttuu muihinkin, jos joku välittää ympärilleen sitä negatiivista.” – Haastateltava 1

”Ehkä se sellainen, kun keskusteltiin siitä, ”kuinka vaikea tätä on käyttää”, niin ehkä niin että kun muutkin on tätä mieltä, niin vähän semmoinen itselläkin että jaksaa alkaa opettelemaan. Sitten taas kun tässä yrityksessä on niin paljon uusia järjestelmiä sun muita, niin se tavallaan ehkä tuki sitä, että ei ollut mikään ensimmäinen muutos mikä tuli.” – Haastateltava 3

Haastateltavista kaksi koki, että asiakaspalvelussa oli havaittavissa myös joukkovastarintaa. Toinen haastateltava koki, että hänen tiimissään joukkovastarintaa on havaittavissa edelleen.

”Varmaan jonkun verran oli sitä joukkovastarintaa. Eli se näkyi eniten niin, että sitä ei käytetty niin paljon kuin olisi pitänyt käyttää.” – Haastateltava 4

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa ei ole ilmennyt merkittävästi sosiokognitiivista pysähtyneisyyttä. Yleinen ilmapiiri oli aluksi negatiivinen, mutta tätä ei sinänsä koettu pysähtyneisyyttä tai hitautta aiheuttavana tekijänä. Vain kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että organisaatiossa oli havaittavissa joukkovastarintaa.

#### 6.4.5 Sosiotekninen pysähtyneisyys

Sosioteknisen pysähtyneisyyden ilmenemistä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, kokivatko he, että muutos on tai oli hidasta, koska organisaatiossa on juurruttu vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin, joihin ei haluta muutosta. Suurin osa haastateltavista, kahta lukuun ottamatta, koki, että juurtuminen on ollut muutosta hidastava tekijä ainakin jossain määrin.

”Kyllä se varmaan osittain on hidastuttanut. Ja kun olemme aika hierarkkinen organisaatio. Vaikka saammekin jonkun idean, niin siinä menee kuitenkin aikaa, että saadaan ylemmältä taholta suostumus sille, että sitä viedään eteenpäin. Sitten kun on niitä isoja kauan käytössä olleita järjestelmiä, niin niitä ei haluta lähteä syrjäyttämään. Kun niiden järjestelmien kanssa työskentelee niin paljon ihmisiä päivittäin, niin varmaan se muutos niiden tiimoilta on voinut olla se, että niistä ei haluta luopua, ja se varmaan sitten hidastuttaa myös sitä.” – Haastateltava 2

”Kyllä. Ehdottomasti. Se oli varmaan se suurin hidastava tekijä. Tämä näkyi eniten palveluneuvojilla siis.” – Haastateltava 6

Osan mukaan juurtuminen ei kuitenkaan näy organisaatiotasolla, vaan enemmänkin henkilökohtaisella tasolla. He eivät nähneet juurtumista merkittävänä hidasteena.

”Osittain joillain henkilökohtaisella tasolla, mutta ei koko organisaatiossa. Ainahan on niitä, jotka vastustaa kaikkea muutosta. Mutta en näkisi tätä minään laajana ongelmana.” – Haastateltava 7

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa on ilmennyt sosioteknistä pysähtyneisyyttä. Suurin osa haastateltavista koki, että vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin juurtuminen on hidastanut muutosta. Osan mielestä ongelma ei kuitenkaan ollut merkittävä, mutta toiset taas kokivat, että juurtuminen on yksi merkittävimmistä muutoksen hidasteista.

#### 6.4.6 Taloudellinen pysähtyneisyys

Taloudellisen pysähtyneisyyden ilmenemistä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, kokivatko he, että muutos on ollut hidasta, koska organisaatiossa ei haluta tehdä uusia rahallisia investointeja. Hieman alle puolet haastateltavista koki, että rahalliset investoinnit ovat osaltaan hidastaneet muutoksen etenemistä. Osa koki, että hidastava vaikutus on ollut merkittävä.

”Kyllä se on aika lailla rahasta kiinni, että mitä tehdään. Kyllä musta tuntuu, että johdolla etenkin on halu kehittää, mutta kun ei ole järkevää rahallisesti kaikkea tehdä. Raha vaikuttaa siis erittäin paljon.” – Haastateltava 1

Niukka enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että taloudelliset syyt eivät ole hidastaneet muutosta. Osa oli sitä mieltä, että muutoksiin on nimenomaan haluttu panostaa myös rahallisesti.

”Kyllä on rahaa saatu, kun on ollut hyvät perusteet. Ja se hyvä business case.” – Haastateltava 5

Osa haastateltavista koki, että vaikka muutos ei ole ollut hidasta taloudellisten tekijöiden takia, ovat ne kuitenkin kaiken tekemisen taustalla. Lisäksi osan mukaan muutoksiin on investoitu sitä mukaan kun edellisistä investoinneista on saatu hyötyjä, mutta tätä ei nähty hidastavana tekijänä.

”Että siinä on voinut olla tällaisia taloudellisia syitä, että ei voida tietenkään taloudellisesti määräänsä enempää investoida, että siellä varmasti oli joku budjetti, joka oli taustalla. Varmasti oli joku tällainen. Mutta ajatus oli sellainen, että nyt halutaan tällainen hyvä, ja siihen panostettiin tosi paljon. Sitten on investoitu aina lisää uusiin ominaisuuksiin, kun on nähty, että tämä on toimiva juttu.” – Haastateltava 4

”Kyllä ajattelen, että nimenomaan halutaan panostaa siihen, mikä helpottaa ja nopeuttaa työtä. Toki raha on varmaan aina taustalla kaikessa. Mutta mielestäni täällä halutaan viedä näitä eteenpäin.” – Haastateltava 9

Haastatteluaineistosta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa on ilmennyt jonkin verran taloudellista pysähtyneisyyttä. Hieman alle puolet haastateltavista koki, että taloudelliset tekijät ovat hidastaneet muutosta ainakin jossain määrin. Yli puolet haastateltavista kuitenkin koki, että muutokseen on investoitu, eikä rahalliset investoinnit näin ollen ole olleet esteenä muutoksen toteutumiselle ja etenemiselle.

#### 6.4.7 Poliittinen pysähtyneisyys

Poliittisen pysähtyneisyyden ilmenemistä selvitettiin kysymällä haastateltavilta, kokivatko he, että muutos on ollut hidasta sisäisten poliittisten järjestelmien, kuten liittoutumien, vuoksi. Lisäksi kysyttiin, olisiko muutos voinut esimerkiksi uhata jonkun valta-asemaa. Suurin osa haastateltavista ei kokenut poliittisten syiden hidastaneen muutosta.

”En koe, koska ei se tavallaan kenenkään työmäärää ole vähentänyt, eikä ole kenenkään työtehtävää korvannut täysin.” – Haastateltava 2

Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että poliittiset järjestelmät ovat jossain määrin voineet hidastaa muutosta. He kokivat, että muutos on voinut tuntua uhkaavilta erityisesti ERP-järjestelmän osajista, kuten pääkäyttäjistä ja kouluttajista.

”Kyllä näen sen jotenkin tuosta näkökulmasta. No tietyllä tavalla, koska sinulle tulee sellainen helpottava työkalu, jossa ei tarvitse enää ymmärtää niin syvällisesti, niin kyllä varmaan moni on sen tietyllä tavalla uhkana kokenut. Koska se tieto, mitä ihmisillä on ollut, jos ajatellaan vaikka pääkäyttäjiä ja kouluttajia ja sitä porukkaa. Minulla on ollut vähän sellainen tunne, että he ovat aina olleet vähän [uutta järjestelmää] vastaan, tai ehkä se on just siitä, että he eivät ole oikein koskaan hahmottaneet sitä kokonaisuutta. Minustakin tuntui siltä tietyllä tavalla.” – Haastateltava 11

Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa on ilmennyt vain vähän poliittista pysähtyneisyyttä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät poliittiset järjestelmät ole hidastaneet muutosta millään tavalla. Vain kolme haastateltavaa koki, että ERP-järjestelmäosaajat ovat kokeneet valta-asemansa uhatuksi.

## 6.5 Muutosprosessi

Tässä alaluvussa esitellään muutosprosessia koskevat tulokset. Ensin käsitellään muutosagenttien prosessia ja toiseksi toteuttavan organisaation prosessia.

### 6.5.1 Muutosagentit

Muutosagenttien muutosprosessia selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos eteni. Lisäksi heille annettiin apukysymyksiä, kuten kuka tai mikä taho käynnisti muutoksen ja kuka viesti muutoksesta asiakaspalveluun. Suurin osa haastateltavista ei tiennyt, mistä muutos on lähtöisin. Yli puolet haastateltavista kuitenkin arveli, että muutos on lähtöisin joko asiakaspalvelujohdosta tai asiakaspalveluorganisaatiosta ylipäätään.

”Joku joka kehittää, uskoisin että asiakaspalveluorganisaatiossa on ollut joku sellainen, joka on tiedostanut sen, että mitä meidän työ on ollut ennen [uutta järjestelmää]. Mutta tiedostaa myös sen, mitä työ voisi olla [uuden järjestelmän] kanssa. Eli luultavasti joku asiakaspalveluorganisaatioon kuuluva on aloittanut.” – Haastateltava 7

”Varmaan asiakaspalvelujohto on katsonut, että tällainen muutos pitäisi tulla. He ovat varmasti tätä suunnitelleet ja lähteneet jalostamaan pidemmälle.” – Haastateltava 10

Asiakaspalvelun johtoryhmään kuuluvan asiakaspalvelupäällikön mukaan muutos lähti nimenomaan asiakaspalvelun johdosta. Muutosprosessi eteni asiakaspalvelupäällikön mukaan idean esittämisestä projektisuunnitelman laatimiseen, projektin käynnistämiseen ja siitä projektiryhmän kokoamiseen. Projektin edetessä sitä esiteltiin eri tahoista koostuvalle ohjausryhmälle. Asiakaspalvelupäällikön mukaan muutosprojekti eteni suhteellisen nopeasti.

”Muutos lähti meidän asiakaspalvelun johtoryhmästä, johon itse kuulun.” – Haastateltava 5

”Jos meille näytetään vaikka hennosti vihreää valoa, niin sitten aletaan laskemaan sitä. Meillä on sellainen projektisuunnitelma, sellainen latumalli, minkä perusteella tehdään sitten kaikki projektisuunnitelmat, laskennat ja muut. Sen jälkeen sitten pistettiin projekti pystyyn, ja sitten projektiin otettiin henkilöitä. Joku on projektipäällikkönä ja sitten siihen aletaan osallistuttamaan ihmisiä. Meillä pitää olla ICT:stä, sitten asiakaspalveluorganisaatiosta oli, mietin että mistähän kaikkialta. Siinä oli tavaltaan oma ohjausryhmä. Siinä oli projektipäällikkö, joka veti sitä, ja sitten tämä ohjausryhmä joka koostuu eri tahoista. Projektiryhmä sitten aina esittää tai projektipäällikkö, tai projektin omistaja, esittelee aina ohjausryhmälle tätä etenemistä, että mennään projektisuunnitelman mukaisesti.” – Haastateltava 5

Muutoksen edetessä siitä viestittiin aluksi tiimiesimiehillä, jotka sitten viestivät muutoksesta eteenpäin palveluneuvojille. Yhden tiimiesimiehen

mukaan muutoksesta viestittiin heille hyvissä ajoin. Palveluneuvojat eivät maininneet, oliko muutoksesta viestitty heille hyvissä ajoin.

”Muistaakseni jossain tiimipalaverissa tiimiesimies kertoi, että tällaista ollaan tekemässä. Ja vähän jotain lisätietoa siitä.” – Haastateltava 3

”Käytiin ensin tiimiesimiesten kanssa läpi, että mikä se on ja miten se menee. Ja sitten me [tiimiesimiehet] viestittiin ja jalkautettiin se palveluneuvojille, ennen kuin se otettiin käyttöön. - - Kyllä, meille viestittiin hyvissä ajoin ja päästiin mukaan.” – Haastateltava 4

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että muutoksen käynnisti asiakaspalvelujohto. Suurin osa haastateltavista ei tiennyt varmuudella, kuka muutoksen on käynnistänyt, mutta yli puolet kuitenkin arvasi, että se on ollut joko asiakaspalvelujohto tai joku asiakaspalveluorganisaatiosta. Muutosprojekti eteni nopeasti sen jälkeen, kun käynnistämislupaa saatiin lupa.

### 6.5.2 Toteuttava organisaatio

Toteuttavan organisaation muutosprosessia selvitettiin kysymällä haastateltavilta, miten muutos otettiin vastaan. Yli puolet haastateltavista koki, että muutos otettiin aluksi vastaan huonosti. Asiakaspalvelussa ilmeni joidenkin haastateltavien mielestä muutosvastarintaa, ja lisäksi asenteet muutosta kohtaan olivat negatiiviset.

”Mulle se tuli aika yllättäen. Mutta en nyt tiää, tavallaan se on semmonen juttu, kun oot palveluneuvoja, niin pitää suhtautua silleen, että täällä vaan välillä tulee tällöisiä juttuja. Mutta aluksi otettiin vastaan vähän huonosti.” – Haastateltava 1

Noin kolmasosa haastateltavista koki, että uuden järjestelmän koulutus oli jollain tavalla huono. Heidän mukaansa koulutus ei esimerkiksi ollut riittävä, eikä se vastannut uuden järjestelmän tärkeyttä.

”Tuntui vähän, ettei se koulutus oikein vastannut sitä, miten tärkeä se uusi järjestelmä oli.” – Haastateltava 1

”Koin, että koulutus ei ollut tarpeeksi syvälinen.” – Haastateltava 11

Lisäksi noin neljäsosa haastateltavista koki, ettei muutoksesta viestitty tarpeeksi hyvin. Haastateltavien mukaan muutos olisi pitänyt perustella paremmin, jolloin asenteet muutosta kohtaan olisivat voineet olla paremmat.

”Ja varmaan sitten siihen, mikä vaikuttaa siihen muutosvastarintaan, niin ehkä se että ei olla ihan tietoisia siitä, että miten se oikeasti helpottaa työtä. Ja ehkä siitä muutoksesta olisi voinut etukäteen paremmin vielä viestiä, ja sitten tavallaan myös tuoda ihan selvästi niitä hyötyjä konkreettisemmin näkyviin.” – Haastateltava 2

Muutosvastarinta ja huonot asenteet johtivat siihen, että uutta järjestelmää ja toimintatapoja ei otettu käyttöön nopeasti kuin oltiin suunniteltu. Yli puolet haastateltavista mainitsi, että tämän seurauksena uuden järjestelmän käyttöä alettiin seuraamaan tarkasti.

”Joo me käytiin läpi sitä, että miksi ei ole käytetty ja mitkä ne syyt on siihen. Sitten me tehtiin niin, että tehtiin excel, ja kun et käyttänyt, niin sinne piti merkkäämässä miksi et, mikä oli syy, ja siellä myös oli se, että sinne laitettiin se mikä oli ollut ongelmana, jos [uusi järjestelmä] ei ollut toiminut tai muuta. Niistä pidettiin sitten kirjaa, ja minä raportoin sitä exceliä eteenpäin ylemmälle taholle.” - Haastateltava 4

”Ensimmäinen tärkeyden korostamisen muistikuva on siitä, että tuli ns. pakko käyttää sitä [uutta järjestelmää]. Että jos et käyttänyt sitä, se piti jotenkin perustella. Niitä seurattiin, että kuka teki minkäkin verran sopimuksia käsin tai [uudella järjestelmällä]. Jos olit tehnyt käsin, piti perustella miksi. Se oli ensimmäinen kerta, kun havahtui siihen tärkeyteen.” - Haastateltava 6

Hieman alle puolet haastateltavista koki, että uuden järjestelmän käyttöönotossa ja muutoksien omaksumisessa kesti useita kuukausia tai jopa vuoden. Joidenkin mukaan muutos on edelleen käynnissä.

”Mun mielestä se siirtymä tuntui pitkälle. Ja se vaati sen, että tuli niitä uusia henkilöitä. Ja se, että se järjestelmä tuli aukottomasti, että se toimi paremmin. En nyt osaa sanoa menikö siihen puoli, yksi tai kaksi vuotta, mutta kyllä siihen mielestäni kauan meni.” - Haastateltava 6

”Kyllä. Varmaan meni vuosi ennen kuin se alkoi uppoamaan kunnolla. Että se oli se 2014 syksy sellaista, että seurattiin ja seurattiin. Muistan kun tuli koko ajan sitä painetta tuolta ylhäältä, että määrät on liian pieniä. Oli seurantalavereita ja toimitettiin raportteja sinne ja tänne.” - Haastateltava 11

Alun vaikeuksien jälkeen muutos on suurimman osan mielestä kääntynyt positiiviseksi. Uuteen järjestelmään on saatu uusia, tarpeellisia ominaisuuksia, ja lisäksi käyttäjät ovat omaksuneet uudet toimintatavat. Muutoksen onnistumiseen on vaikuttanut myös uudet työntekijät, jotka oppivat näihin toimintatapoihin automaattisesti. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, etteivät haluaisi missään nimessä palata vanhoihin toimintatapoihin.

”Sitä ei ole ehkä itse tajunnut koskaan niin hehkuttaa. Kun se on vaan tullut sellaiseksi osaksi sitä arkea. Ei sitä vaan tajua, että onpa tämä hyvä juttu, ja kun tämä toimii ja tiedot löytyy helposti. Ei muista enää sitä vanhaa aikaa. Ainoastaan, kun on käyttökatoja, niin tulee sellainen että miksi tämä ei toimi.” - Haastateltava 2

”Kaikin puolin tykkään. Helpottaa, auttaa, saa tehtyä nopeammin. Tilausvahvistukset lähtee automaattisesti. Ei tarvitse enää puhelun jälkeen palata koko keissiin. Saa kirjattua myynnitkin suoraan. Tykkään.” - Haastateltava 9

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että toteuttavan organisaation muutosprosessi alkoi kankeasti. Muutos otettiin vastaan negatiivisin

asentein, ja organisaatiossa oli näkyvissä muutosvastarintaa. Näihin vaikutti haastateltavien mukaan osaltaan se, että muutoksen viestintä ja perustelut olivat puutteellisia, eikä koulutus ollut riittävä. Muutosvastarinta ja negatiiviset asenteet johtivat siihen, ettei toteuttava organisaatio ottanut uusia toimintatapoja niin nopeasti käyttöön kuin muutosagentit olivat ajatelleet. Tämän seurauksena uuden järjestelmän käyttöä piti seurata, ja käyttäjiä alettiin painostamaan enemmän sen käyttöön. Alkuvaiheen vaikeuksien jälkeen toteuttava organisaatio alkoi kuitenkin omaksumaan muutoksia, ja lopulta muutos nähdään nykyään positiivisena. Suurin osa toteuttavasta organisaatiosta ei haluaisi enää palata vanhoihin toimintatapoihin.

## 7 POHDINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen ja sen tuloksiin liittyvää pohdintaa. Aluksi luvussa esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin empiirisen aineiston pohjalta. Tämän jälkeen vertaillaan kirjallisuuden ja empirian välisiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi luvussa esitellään tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja rajoitukset.

### 7.1 Digitalisaation vaikutukset ja haasteet asiakaspalvelussa

Digitalisaatio vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin, myös asiakaspalveluun. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita muutoksiin liittyy. Tutkimusongelman pohjalta tutkimukselle asetettiin seuraava tutkimuskysymys:

- Miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy?

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua sosioteknisesti, eli sen vaikutukset näkyvät asiakaspalvelun tekemisessä, osaamisessa, teknologioissa ja rakenteissa. Digitalisaation vaikutukset näkyvät eniten tekemisessä ja vähiten rakenteissa. Lisäksi tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että digitalisaatioon liittyviä haasteita aiheuttavat ihmiset, vanhat tietojärjestelmät sekä organisatorinen pysähtyneisyys.

Empiirisen tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että digitalisaation vaikutukset tekemiseen ovat hyvin positiivisia. Digitalisaatio helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa työtä, mikä johtaa lopulta siihen, että aikaa jää muulle tekemiselle. Lisäksi virheiden määrä vähenee, jolloin tekemisen laatu paranee. Digitalisaatio voi tietyissä tilanteissa hankaloittaa tekemistä, mutta vain pienissä määrin.

Osaamiseen digitalisaatio vaikuttaa sekä kasvattavasti että vähentävästi. Kun tehokkuuden ansiosta aikaa jää muulle tekemiselle, on asiakaspalvelussa



mahdollista kasvattaa esimerkiksi myyntiosaamista. Lisäksi uudet järjestelmät ja toimintatavat kasvattavat osaamista ylipäättäen. Toisaalta digitalisaatio voi myös vähentää osaamista, kun automaation johdosta manuaalinen työ jää vähemmälle.

Digitalisaation vaikutukset teknologioihin ovat empiirisen aineiston mukaan positiiviset. Digitalisaation myötä myös asiakaspalvelussa pysytään teknologisen kehityksen mukana, ja teknologiat tulevat helppokäyttöisemmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi. Lisäksi vaikutukset käytössä oleviin teknologioihin ovat myös positiivisia. Eri järjestelmien välisissä integraatioissa voi kuitenkin ilmetä haasteita, mutta ne liittyvät yleensä muutosten alkuvaiheisiin, eivätkä näin ollen jää pysyviksi.

Digitalisaatio vaikuttaa myös asiakaspalvelun rakenteisiin. Digitalisaation myötä tieto on paremmin kaikkien saatavilla, eikä sitä tarvitse tarkistaa esimerkiksi esimiehiltä ja työnjohtajilta. Tämän johdosta asiakaspalvelutyön toteuttajat, eli palveluneuvojat, saavat enemmän vastuuta ja valtuuksia, kun he voivat toimia itsenäisemmin. Lisäksi digitalisaation vaikutukset näkyvät asiakaspalvelun työkulussa muuttuneina prosesseina. Rakenteellisiksi muutoksiksi voidaan nähdä myös koulutus uudistukset, joita digitalisaatio tuo mukanaan.

Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että digitalisaatioon liittyviä haasteita aiheuttavat eniten ihmiset. Muutosten myötä asiakaspalvelussa ilmenee muutosvastarintaa, mikä luo haasteita asiakaspalveluorganisaatioon. Lisäksi haasteita lisäävät vanhat tietojärjestelmät, jotka ovat vaikeasti integroitavissa uusiin järjestelmiin. Myös huono muutosviestintä aiheuttaa haasteita, kun työtä toteuttava organisaatio ei saa tarpeeksi informaatiota muutoksesta, ja muutoksen perustelut jäävät pintapuolisiksi.

Haasteita aiheuttaa myös organisatorinen pysähtyneisyys, joka koostuu viidestä eri ulottuvuudesta. Negatiivisen psykologian pysähtyneisyys näyttäytyy asiakaspalvelussa erityisesti negatiivisina asenteina, muutosvastarintana sekä uusien järjestelmien ja toimintatapojen hitaana käyttöönottona. Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyttä ilmenee asiakaspalvelussa merkittävästi, ja se voi hidastaa muutosten etenemistä. Sosiokognitiivinen pysähtyneisyys ilmenee asiakaspalvelussa esimerkiksi joukkovastarinnan ja yleisen negatiivisen ilmapiirin kautta. Sosiokognitiivista pysähtyneisyyttä ei kuitenkaan ilmene asiakaspalvelussa merkittävästi. Sosiotekninen pysähtyneisyys näkyy asiakaspalvelussa vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin juurtumisena, joka hidastaa muutoksen etenemistä. Sosioteknistä pysähtyneisyyttä ilmenee asiakaspalvelussa merkittävästi. Taloudellinen pysähtyneisyys johtuu organisaation haluttomuudesta tehdä uusia rahallisia investointeja, ja sitä ilmenee asiakaspalvelussa jonkin verran. Poliittista pysähtyneisyyttä voi organisaatioissa ilmetä sisäisten poliittisten järjestelmien vuoksi, kun esimerkiksi jonkun henkilön tai ryhmän valta-asema on uhattuna. Poliittista pysähtyneisyyttä ilmenee asiakaspalvelussa hyvin vähän, eikä se hidasta muutoksien etenemistä.

## 7.2 Tutkimustulosten vertailu

Tässä aluvussa vertaillaan tämän tutkimuksen ja aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Tutkimustulosten vertailu suoritetaan tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmistä osa-alueista, jotka ovat digitalisaation vaikutukset asiakaspalveluun ja digitalisaation haasteet asiakaspalvelussa.

### 7.2.1 Digitalisaation vaikutukset asiakaspalveluun

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkimuksessa tunnistettiin digitalisaation vaikutuksia asiakaspalveluun, joita pyrittiin tunnistamaan myös empiirisessä tutkimuksessa. Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa pyrittiin saamaan aiempaa syvällisempää tietoa digitalisaation vaikutuksista asiakaspalveluun. Tutkimustulokset sisältävät niin yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia kuin uusiakin havaintoja. Nämä havainnot on koottu taulukkoon 13.

TAULUKKO 13 Empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen havaintojen vertailu digitalisaation vaikutuksista asiakaspalveluun

Tarkasteltava alue	Havainto	Havainto tehty kirjallisuudessa	Havainto tehty tutkimuksessa	Johtopäätös
Tekeminen	Tekemisen helpottuminen	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio helpottaa tekemistä
	Tekemisen nopeuttuminen ja tehostuminen	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio nopeuttaa ja tehostaa tekemistä
	Virheiden väheneminen ja parempi laatu	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio vähentää virheitä ja parantaa tekemisen laatua
	Tekemisen hankaloituminen	Ei	Osittain	Digitalisaatio voi hankaloittaa tekemistä hieman tietyissä tilanteissa
	Jää enemmän aikaa muulle	Ei	Kyllä	Digitalisaation johdosta aikaa jää muulle tekemiselle
	Kustannusten väheneminen	Kyllä	Ei	Digitalisaation myötä kustannukset vähenevät tai kustannustehokkuus kasvaa
	Monikanavaisuus	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio muuttaa tekemistä monikanavaiseksi
Osaaminen	Osaamisen väheneminen	Ei	Kyllä	Digitalisaatio voi vähentää syvällistä järjestelmäosaamista

	Osaamisen kasvaminen	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio kasvattaa osaamista ja lisää varmuutta
	Uusi osaaminen	Ei	Kyllä	Digitalisaatio voi synnyttää uutta osaamista ja sen kautta uutta liikevaihtoa
Teknologia	Uusien digitaalisten asiakaspalvelukanavien syntyminen	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio synnyttää uusia digitaalisia asiakaspalvelukanavia
	Uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönotto	Kyllä	Kyllä	Digitalisaatio ajaa uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoon
	Teknologian helppokäyttöisyys ja käyttäjystävällisyys	Ei	Kyllä	Digitalisaation myötä teknologiat ovat helppokäyttöisempiä ja käyttäjystävällisempiä
	Tekniset haasteet integraatioissa	Ei	Osittain	Digitalisaatio voi josain määrin aiheuttaa teknisiä haasteita integraatioissa
	Positiiviset vaikutukset käytössä oleviin teknologioihin	Ei	Kyllä	Digitalisaatio vaikuttaa positiivisesti jo käytössä oleviin teknologioihin
Rakenteet	Henkilötyön väheneminen	Kyllä	Ei	Digitalisaation avulla on mahdollista vähentää henkilötyön määrää
	Palveluneuvojen kasvaneet valtuudet ja vapaudet	Ei	Kyllä	Digitalisaatio voi kasvattaa palveluneuvojen valtuuksia ja vapauksia, kun tieto on paremmin saatavilla
	Muutokset prosesseissa	Ei	Kyllä	Digitalisaatio muuttaa sisäisiä prosesseja

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta todettiin, että digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua sosioteknisesti. Lyytisen ja Newmanin (2008) sosioteknisen mallin mukaan vaikutukset näkyvät siis tekemisessä, osaamisessa, teknologiassa ja rakenteissa. Empiirisen tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia tämän mallin kanssa, sillä haastateltavat raportoivat muutoksia näihin neljään alueeseen. Näin ollen empiirinen tutkimus tukee Lyytisen ja Newmanin (2008) teoriaa digitalisaation vaikutuksista.

Digitalisaation vaikutuksiksi tekemiseen tunnistettiin kirjallisuudesta tekemisen helpottuminen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 203; Brohman ym., 2003), nopeutuminen (Bharadwaj ym., 2013), virheiden väheneminen ja parempi laatu

(Ilmarinen & Koskela, 2015, 31), kustannusten väheneminen (Gimpel ym., 2016; Froehle & Roth, 2004; Zeithaml, 2002) ja tekemisen muuttuminen monikanavaiseksi (Ilmarinen & Koskela, 2015, 108-109). Myös empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin nämä vaikutukset, pois lukien kustannusten väheneminen. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että digitalisaation myötä asiakaspalvelu toimii kustannustehokkaammin, kun aikaa jää enemmän muulle tekemiselle, ja esimerkiksi monikanavaisuuteen on voitu siirtyä palkkaamatta uusia työntekijöitä. Empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin myös uusi, kirjallisuudessa tunnistamaton havainto. Tekemisen hankaloituminen tunnistettiin yhdeksi digitalisaation vaikutukseksi, tosin tämä vaikutus todettiin hyvin vähäiseksi.

Kirjallisuuden (Lyytinen & Newman, 2008) mukaan digitalisaatio muuttaa osaamista, mutta konkreettiseksi vaikutukseksi tunnistettiin vain osaamisen kasvaminen. Aikaisempien tutkimusten (Berman, 2012) mukaan digitalisaatio vaikuttaa tiedon saatavuuteen ja näin ollen luotettavuuteen, mikä voidaan nähdä osaamista kasvattavana tekijänä. Myös empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin osaamisen kasvaminen yhdeksi digitalisaation vaikutukseksi. Empiirisen tutkimuksen mukaan digitalisaatio kasvattaa osaamista esimerkiksi varmuuden lisääntymisen ja tiedon saatavuuden kautta. Lisäksi uusien työntekijöiden osaaminen kasvaa, kun heidät on helpompaa kouluttaa yksinkertaisimpiin järjestelmiin. Empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin myös uusia havaintoja, joita kirjallisuus ei tunnistanut. Empiirisen tutkimuksen mukaan digitalisaatio voi myös vähentää osaamista asiakaspalvelussa sitä kautta, kun syvälinen järjestelmäosaaminen jää vähemmälle automaation hoitaessa tietyt asiat. Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että digitalisaatio voi tuoda asiakaspalveluun myös uudenlaista osaamista, kun aikaa jää manuaalisen työn tekemisen sijaan osaamisen kehittämiseksi. Tällöin asiakaspalveluun voi syntyä myös uutta liikevaihtoa.

Digitalisaation vaikutuksista asiakaspalvelun teknologioihin tunnistettiin kirjallisuudesta uusien digitaalisten asiakaspalvelukanavien syntyminen (Ilmarinen & Koskela, 2015, 108-109) sekä uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönotto (Brohman ym., 2003). Havaintoja näistä vaikutuksista tehtiin myös empiirisessä tutkimuksessa, joten kirjallisuus ja empiria tukevat toisiaan näiden vaikutusten osalta. Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa tunnistettiin uusia havaintoja, joita kirjallisuudesta ei löydetty. Uusia havaintoja ovat teknologioiden helppokäyttöisyys ja käyttäjäystävällisyys, mahdolliset tekniset haasteet eri järjestelmien välisissä integraatioissa sekä positiiviset vaikutukset käytössä oleviin teknologioihin.

Kirjallisuuden mukaan digitalisaation rakenteelliset vaikutukset näkyvät henkilötöiden määrän vähenemisenä (Ilmarinen & Koskela, 2015, 73). Empiirisen tutkimuksen mukaan henkilötöiden määrä ei vähene, mutta toisaalta tiettyjen tehtävien hoitaminen nopeutuu, jolloin asiakaspalvelussa jää aikaa sellaisille tehtäville, joihin on aikaisemmin voitu keskittyä vähemmän tai ei ollenkaan. Empiirisessä tutkimuksessa tehtiin myös kirjallisuudessa tunnistamattomia uusia havaintoja. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio voi kasvattaa asiakaspalvelu-

työtä toteuttavien henkilöiden valtuuksia ja vapauksia tiedon ollessa helpommin kaikkien saatavilla. Lisäksi digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelun sisäisiä prosesseja.

### 7.2.2 Organisatorinen pysähtyneisyys ja muut haasteet asiakaspalvelussa

Kirjallisuuskatsauksessa digitalisaation haasteita käsiteltiin organisatorisen pysähtyneisyyden kautta, joka Bessonin ja Rowen (2012) mukaan koostuu viidestä ulottuvuudesta. Organisatorinen pysähtyneisyys nähdään merkittävänä haasteena, joka hidastaa teknologian ajamia muutoksia organisaatioissa. Empiirissä tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan nämä ulottuvuudet, ja testaamaan, voiko asiakaspalvelun digitalisaatiohaasteita käsitellä pysähtyneisyyden kautta. Lisäksi empiirissä tutkimuksessa havaittiin sellaisia haasteita, joita kirjallisuuskatsaus ei kattanut.

Organisatorisen pysähtyneisyyden ensimmäinen ulottuvuus on Bessonin ja Rowen (2012) mukaan negatiivisen psykologian pysähtyneisyys, jonka ydinkäsitteitä ovat kiistäminen ja uuden oppimisen pelko. Kun organisaatioon tulee muutos, sen jäsenet kokevat tämän uhkana, ja negatiiviset tunteet valtaavat heidät. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaspalvelussa ilmenee negatiivisen psykologian pysähtyneisyyttä. Negatiivisen psykologian pysähtyneisyyttä esiintyy empiirisen tutkimuksen mukaan erityisesti palveluneuvojatasolla, ja se ilmenee muutosvastarintana sekä uusien järjestelmien ja toimintatapojen hitaana käyttöönottona. Toisin kuin kirjallisuudessa, empiirissä tutkimuksessa havaittiin, etteivät organisaation jäsenet kokeneet muutosta niinkään uhkana tai pelänneet uuden oppimista. Toisaalta tällaiset tunteet voivat olla myös tiedostamattomia, jolloin ihmiset eivät tunnista näitä tunteita itsestään, vaikka sellaisia tiedostamattomassa mielessä olisi.

Organisatorisen pysähtyneisyyden toinen ulottuvuus on Bessonin ja Rowen (2012) mukaan sosiokognitiivinen pysähtyneisyys, jota voidaan kutsua myös kulttuuriseksi pysähtyneisyydeksi. Sosiokognitiivisen pysähtyneisyyden keskiössä ovat normit ja arvot, jotka ajavat niin yksilöitä, ryhmiä kuin organisaatioitakin. Sosiokognitiivisen pysähtyneisyyden vallitessa muutokset voidaan kokea jollain tavalla organisaatiokulttuurin vastaisina, ja organisaation jäsenet saattavat vastustaa muutosta vain siksi, että muutkin vastustavat sitä. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaspalvelussa ilmenee hieman sosiokognitiivista pysähtyneisyyttä. Tutkimustulosten mukaan asiakaspalvelussa muutoksen aikana vallitseva negatiivinen ilmapiiri voi vaikuttaa organisaation jäseniin niin, että he alkavat vastustamaan muutosta siksi, koska muutkin vastustavat sitä. Näin ollen empiirisen tutkimuksen tulokset ovat linjassa teorian kanssa.

Organisatorisen pysähtyneisyyden kolmas ulottuvuus on Bessonin ja Rowen (2012) mukaan sosiotekninen pysähtyneisyys, joka sisältää sekä teknisiä että sosiaalisia puolia. Sosioteknisen pysähtyneisyyden vallitessa organisaatiossa ollaan juurruttu vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin, joihin ei haluta muutosta. Bessonin ja Rowen (2012) mukaan sosioteknistä pysähtyneisyyttä

ilmenee erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa on käytössä perinnejärjestelmä, sillä ne ovat yleensä rakentuneet pitkällä aikavälillä, ja uusien teknologioiden integroiminen niihin on hankalaa. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaspalvelussa ilmenee sosioteknistä pysähtyneisyyttä. Tutkimustulosten mukaan vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin juurtuminen voi olla merkittävä muutosta hidastava tekijä, joka näkyy niin organisaatio- kuin henkilökohtaisellakin tasolla. Lisäksi empiirinen tutkimus osoitti, että yksi merkittävä syy sosiotekniselle pysähtyneisyydelle asiakaspalvelussa on nimenomaan perinnejärjestelmä ja siihen liittyvät tekijät. Näin ollen tutkimustulokset tukevat vahvasti teoriaa.

Organisatorisen pysähtyneisyyden neljäs ulottuvuus on Bessonin ja Rowen (2012) mukaan taloudellinen pysähtyneisyys, joka on organisaation juurtumista tiettyihin liiketoimintamalleihin. Taloudellinen pysähtyneisyys kumpuaa haluttomuudesta tehdä rahallisia investointeja joko niiden suuruuden takia, tai siksi, että vanhoihin järjestelmiin on jo investoitu niin paljon, eikä uusiin haluta enää investoida lisää. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaspalvelussa ilmenee jonkin verran taloudellista pysähtyneisyyttä. Taloudellinen pysähtyneisyys johtuu tutkimustulosten mukaan nimenomaan haluttomuudesta tehdä uusia rahallisia investointeja, ja näin ollen tutkimus ja teoria tukevat toisiaan.

Organisatorisen pysähtyneisyyden viides ulottuvuus on Bessonin ja Rowen (2012) mukaan poliittinen pysähtyneisyys, joka johtuu erilaisista edunsaajien ja liittoutumien verkostoista. Poliittista pysähtyneisyyttä voi ilmetä esimerkiksi tilanteissa, jossa jonkun henkilön valta-asema on uhattuna muutoksen vuoksi. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakaspalvelussa ilmenee vain vähän poliittista pysähtyneisyyttä. Tulosten mukaan on mahdollista, että muutokset uhkaavat tietyissä asemissa olevien henkilöiden valtaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalvelussa ilmenee organisatorista pysähtyneisyyttä muutostilanteissa. Merkittävimpiä muutoksen hidasteina toimivia pysähtyneisyyden ulottuvuuksia ovat tutkimustulosten mukaan negatiivisen psykologian pysähtyneisyys ja sosiotekninen pysähtyneisyys. Muutosta voivat hidastaa myös sosiokognitiivinen pysähtyneisyys ja taloudellinen pysähtyneisyys, mutta niiden vaikutukset ovat vähäisemmät. Poliittista pysähtyneisyyttä ilmenee asiakaspalvelussa vähiten.

Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin myös digitalisaation haasteita, joita kirjallisuuskatsauksessa ei tunnistettu. Tutkimustulosten mukaan asiakaspalvelussa haasteita aiheuttavat huono muutosviestintä ja muutosten perustelu. Lisäksi riittämätön sekä pintapuolinen uusien järjestelmien ja toimintatapojen kouluttaminen aiheuttavat haasteita muutostilanteissa. Myös vanhat teknologiat lisäävät haasteita ja voivat osaltaan hidastaa muutoksen etenemistä.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja rajoitukset

Tässä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja rajoituksia. Tutkimuksessa tunnistettiin rajoitteita liittyen aikaisempiin tutkimuksiin, tutkimusmenetelmiin, tutkijaan ja haastateltaviin. Nämä rajoitteet saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen.

Kirjallisuuskatsauksen osalta rajoittavaksi tekijäksi voidaan lukea aikaisemman tutkimuksen vähäinen määrä. Vaikka organisaation muutoksia on yleisesti tutkittu runsaasti, löytyy asiakaspalvelusta vähemmän tutkimusta. Digitalisaation vaikutuksista asiakaspalveluun saatiin kuitenkin sopiva määrä aineistoa, jotta aihepiiriä voitiin kuvata ja empiiristä tutkimusta pystyttiin vertaamaan aikaisempaan kirjallisuuteen. Digitalisaation haasteista asiakaspalvelussa ei löytynyt suoranaisesti aikaisempia tutkimuksia, mutta yleisellä organisaatiotasolla tutkimuksia löytyi. Näin ollen myös haasteita saatiin kuvattua riittävästi. Kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin järjestelmällisesti tiettyjä hakukoneita ja -sanoja käyttäen, mikä kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Empiirinen tutkimus suoritettiin vain yhden yrityksen asiakaspalveluorganisaatiossa, mikä voidaan nähdä luotettavuutta ja yleistettävyyttä rajoittavana tekijänä. Toisaalta kyseessä oli suuri suomalainen pörssiyritys, joka toimii useilla eri toimialoilla, ja jonka asiakaspalvelussa työskentelee yli sata henkeä. Lisäksi yritys työllistää noin 10 000 henkilöä. Näin ollen voidaan olettaa, että yrityksen asiakaspalvelu edustaa tyypillistä suomalaista asiakaspalveluorganisaatiota, ja tulokset ovat yleistettävissä ainakin kansallisella tasolla.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä voi vähentää pieni tutkimusotanta. Tämän tutkimuksen empiirinen tutkimusosio suoritettiin laadullisena haastattelu-tutkimuksena, joten sopivaksi otannan suuruudeksi arvioitiin vähintään 12 haastattelua. Haastatteluja oli lopulta 11, joka todettiin riittäväksi määräksi. Haastatteluaineiston avulla saatiin luotua uutta tietoa, mikä osoittaa, ettei otanta rajoittanut tutkimusta. Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti, mikä on laadulliselle tutkimukselle ominaista (Hirsjärvi ym., 2007, 160). Haastateltavina oli niin palveluneuvojia, esimiehiä kuin päällikkötasonkin henkilöitä. Tämän otannan avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen kuvaus tutkittavista asioista, mikä lisää jälleen tutkimuksen yleistettävyyttä. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina, sillä niissä haluttiin pitää avoimuuden ja joustavuuden mahdollisuus. Lisäksi puolistrukturoitu haastattelu nähtiin sopivana haastattelumuotona, kun tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä tietoa haastateltavien kokemuksista ja ajatuksista. Näin ollen puolistrukturoidun haastattelun valinta tutkimusmenetelmäksi lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkijan osalta tutkimuksen rajoitukseksi voidaan lukea tutkijan oma kokemus kohdeyrityksessä työskentelystä. Toisaalta tutkija ei työskentele enää kohdeyrityksessä, eikä ole työskennellyt siellä missään tutkimuksen vaiheessa. Kohdeyrityksessä työskentely voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta, koska tut-

kijalla on hyvä ymmärrys organisaation toiminnasta ja tutkittavista asioista. Tutkija pyrki poistamaan oman kokemuksensa ja mielipiteidensä vaikutuksen niiltä osin, kun se olisi ollut haitallista tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Jonkun näkökulman mukaan tutkijan tuttuus haastateltaville voidaan nähdä tutkimusta rajoittavana tekijänä, jos haastateltavat yrittävät näyttäytyä tutulle tutkijalle positiivisemmassa valossa. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan koettu näin, sillä tutkija ei enää työskentele yrityksessä, eikä näin ollen haastateltavilla ole intressejä miellyttää tutkijaa.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää rakennetun viitekehysten sopiminen aiheen tutkimiseen. Viitekehys rakennettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta empiiristä tutkimusosiota varten, ja sen avulla pyrittiin tutkimaan digitalisaation vaikutuksia ja haasteita asiakaspalvelussa. Haastattelukysymykset muodostettiin viitekehysten pohjalta. Haastattelujen edetessä viitekehys todettiin sopivaksi, sillä havaintoja tehtiin kaikista viitekehysten sisältävistä teemoista ja tarkasteltavista alueista.



## 8 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Aluksi esitellään yhteenveto, joka sisältää kuvauksen tutkimuksen sisällöstä sekä tutkimuksen kulusta. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä tutkimuksen merkitys niin akateemisesta kuin käytännöllisestäkin näkökulmasta. Lopuksi luvussa esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy. Asiakaspalvelun merkitys yrityksille on ajan saatossa vain kasvanut, joten sen tutkiminen on sekä mielenkiintoista että tärkeää. Lisäksi aihetta on tutkittu vähän, ja erityisesti haasteiden osalta nykykirjallisuus on puutteellista. Siksi onkin tärkeää, että aiheesta tuotetaan uutta tutkimustietoa.

Tutkimus muodostui kirjallisuuskatsauksesta ja laadullisesta empiirisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus on esitelty luvuissa 2-4. Kirjallisuuskatsauksessa määriteltiin tutkimuksen kannalta relevantit käsitteet sekä käsiteltiin aihepiiristä tehtyjä aikaisempia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettiin teoreettinen viitekehys, jonka avulla empiirinen tutkimus suoritettiin. Empiiriset tutkimusmenetelmät esiteltiin luvussa viisi, sisältäen kuvauksen aineistonkeruumenetelmästä sekä analyysimenetelmistä. Aineisto kerättiin käyttämällä laadullisia puolistrukturoituja haastatteluja, jotka litteroitiin. Litterointia seurasi varsinainen analyysi, joka koostui luennasta, luokittelusta, yhteyksien löytämisestä ja raportoinnista. Tutkimustulokset esiteltiin luvussa kuusi. Tutkimustulokset esiteltiin ryhmiteltyinä teoreettisen viitekehysten teemojen mukaisesti, joita olivat muutoksen sisältö, muutoksen aiheuttajat, ajurit ja pysähtyneisyys sekä muutosprosessi. Luvussa seitsemän esiteltiin tutkimuksen pohdintaa, jossa vastattiin tutkimuksen alussa asetettuun tutkimuskysymykseen, verrattiin tutkimuksen tuloksia aihepiirin kirjallisuuteen ja arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä sekä rajoituksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää digitalisaation vaikutuksia ja haasteita asiakaspalvelun näkökulmasta. Tutkimusongelman pohjalta johdettiin seuraava tutkimuskysymys:

- Miten digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua ja millaisia haasteita näihin muutoksiin liittyy?

Jotta tutkittavasta aihepiiristä saatiin syvempi ymmärrys, määriteltiin tutkimukselle myös seuraavat apukysymykset:

- Mitä on digitalisaatio ja mitkä ovat sen vaikutukset liiketoimintaan?
- Millainen merkitys asiakaspalvelulla on yrityksille?

Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin ensin löytämään vastaukset asetettuihin apukysymyksiin. Digitalisaatio määriteltiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta sosiotekniseksi prosessiksi, jossa teknologioita integroidaan jokapäiväisiin toimintoihin digitoinnin keinoja hyödyntäen. Digitalisaation keskiössä määriteltiin olevan muutos, uudistuminen ja teknologioiden laajamittainen leviäminen. Digitalisaation todettiin vaikuttavan yritykseen kaikilla toimialoilla, ja nämä vaikutukset näkyvät yritysten kaikissa toiminnoissa. Asiakaspalvelun merkitys yrityksille todettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta erittäin suureksi, ja tämän merkityksen huomattiin kasvaneen aikojen saatossa.

Tutkimuksen päätavoite oli löytää vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelua sosioteknisesti, eli sen vaikutukset näkyvät tekemisessä, osaamisessa, teknologioissa ja rakenteissa. Eniten muutoksia havaittiin tekemisessä. Tutkimuksen mukaan digitalisaatio helpottaa, nopeuttaa ja tehostaa tekemistä. Lisäksi se vähentää virheitä ja parantaa tekemisen laatua. Digitalisaatio voi myös osittain hankaloittaa tekemistä tietyissä tilanteissa. Digitalisaation myötä asiakaspalvelussa jää aikaa muulle tekemiselle ja kustannukset vähenevät. Lisäksi digitalisaatio on muuttanut tekemisen monikanavaiseksi.

Digitalisaatio voi tutkimuksen mukaan vähentää osaamista, kasvattaa osaamista sekä tuoda asiakaspalveluun täysin uutta osaamista. Uusi osaaminen voi johtaa myös uuden liikevaihdon tuottamiseen. Teknologiaan digitalisaatio voi tutkimuksen mukaan vaikuttaa useilla tavoilla. Digitalisaatio synnyttää uusia digitaalisia asiakaspalvelukanavia, ja sen myötä asiakaspalvelussa otetaan käyttöön uusia järjestelmiä ja työkaluja. Teknologia muuttuu tutkimuksen mukaan helppokäyttöisemmäksi ja käyttäjäystävällisemmäksi digitalisaation myötä. Digitalisaatio voi myös jossain määrin aiheuttaa teknisiä haasteita erityisesti järjestelmien välisissä integraatioissa, mutta toisaalta se voi myös vaikuttaa positiivisesti jo käytössä oleviin teknologioihin.

Digitalisaatio muuttaa myös rakenteita. Tutkimuksen mukaan digitalisaation avulla voidaan vähentää henkilötyön määrää. Lisäksi digitalisaatio voi kasvattaa palveluneuvojen valtuuksia ja vapauksia, kun tieto on paremmin kaikkien saatavilla. Lisäksi digitalisaatio muuttaa asiakaspalvelun sisäisiä prosesseja.

Tutkimuksen mukaan digitalisaation tuomien muutoksen haasteena on organisatorinen pysähtyneisyys, joka voi hidastaa muutoksen etenemistä merkittävästi. Organisatorinen pysähtyneisyys koostuu viidestä ulottuvuudesta, ja

tutkimuksen mukaan asiakaspalvelussa ilmenee kaikkia organisatorisen pysähtyneisyyden ulottuvuuksia vaihtelevilla voimakkuuksilla. Lisäksi tutkimuksessa löydettiin muita digitalisaatioon liittyviä haasteita. Tutkimuksen mukaan huono muutosviestintä ja huonot perustelut aiheuttavat haasteita ja voivat hidastaa muutoksen etenemistä. Lisäksi riittämätön uusien järjestelmien ja toimintatapojen koulutus aiheuttavat muutostilanteissa haasteita. Haasteita voivat lisätä myös vanhat teknologiat. Eniten haasteita aiheuttavat siis ihmiset, joko vastustamalla muutosta tai johtamalla muutosta huonosti.

Tutkimuksen avulla tuotettiin uutta, monipuolista tietoa asiakaspalvelun digitalisaatiosta ja siihen liittyvistä haasteista. Erityisesti haasteiden osalta nykykirjallisuus oli hyvin puutteellista, joten tämän tutkimuksen avulla tuotettiin arvokasta tutkimustietoa haasteisiin liittyen. Lisäksi tutkimuksen avulla onnistuttiin syventämään aikaisempaa tietoa aihepiiristä. Tutkimuksessa tuotettu uusi tieto luo mahdollisuuden tutkimusaiheen jatkotutkimukselle. Uuden tiedon tuottamisen lisäksi tutkimuksessa rakennettiin viitekehys, jolla digitalisaation vaikutuksia ja haasteita voidaan tutkia. Vaikka viitekehys rakennettiin tutkimuksessa asiakaspalvelun tutkimista varten, voi sitä soveltaa myös muissa organisaatioissa, sillä se on johdettu organisaatiomuutoksiin soveltuvista teorioista. Viitekehysten avulla voidaan siis tutkia digitalisaation ajamia muutostilanteita organisaatioissa.

Tutkimuksella on myös käytännöllistä merkitystä, sillä tutkimuksen avulla asiakaspalveluorganisaatiot voivat valmistautua digitalisaation ajamiin muutostilanteisiin esimerkiksi ehkäisemällä ja minimoimalla haasteiden hidastavia vaikutuksia. Lisäksi asiakaspalveluorganisaatiot voivat tutkimuksen avulla arvioida millaisia vaikutuksia muutoksilla tulee olemaan. Digitalisaatio aiheuttaa tällä hetkellä jatkuvasti muutoksia organisaatioissa, joten tämän tutkimuksen tuottama tieto on erittäin ajankohtaista ja hyödyllistä yrityksille.

Haastatteluissa nousi esille muutosviestinnän puutteellisuus ja huono laatu. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten asiakaspalveluorganisaatioissa viestitään muutoksista, ja miten muutosviestintää voitaisiin kehittää. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää viestinnän vaikutuksia muutosten onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Haastatteluissa nousi esille puutteellisen viestinnän lisäksi koulutuksen puutteellisuus, joten myös koulutuksen merkitystä muutostilanteissa olisi hyödyllistä tutkia.

Tutkimuksessa todettiin, että tänä päivänä ihmiset on mahdollista korvata boteilla ainakin osittain. Jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista selvittää, millä tavalla asiakaspalvelubotteihin suhtaudutaan. Aihetta voitaisiin tutkia esimerkiksi organisaation näkökulmasta keskittyen erityisesti asiakaspalvelijoiden suhtautumiseen. Lisäksi aihetta voitaisiin tutkia asiakkaiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin laadullisesti vain yhden asiakaspalveluorganisaation muutosta. Vaikka tutkimus todettiin silti yleistettäväksi, olisi jatkotutkimuksena kuitenkin mielenkiintoista selvittää digitalisaation vaikutuksia ja haasteita määrällisesti isommalla otannalla. Tämä olisi hyödyllistä tutkimustulosten paremman yleistettävyyden kannalta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H., kirjoittaja. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: Talentum Media.
- Åberg, J. & Shahmehri, N. (2001). An empirical study of human web assistants: Implications for user support in web information systems. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 404-411. ACM.
- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2(2015), 26-37.
- Barnes, D., Hinton, M. & Mieczkowska, S. (2005). Enhancing customer service operations in e-business: The emotional dimension. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(2), 17-32.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Besson, P. & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A. & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bitner, M. J., Brown, S. W. & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Brohman, M. K., Watson, R. T., Piccoli, G. & Parasurama, A. (2003). Data completeness: A key to effective net-based customer service systems. *Communications of the ACM*, 46(6), 47-51.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2011). *Race against the machine : How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Lexington (Mass.): Digital Frontier Press.
- Cooper, R. B. (1994). The inertial impact of culture on IT implementation. *Information & Management*, 27(1), 17-31.
- Domegan, C. T. (1996). The adoption of information technology in customer service. *European Journal of Marketing*, 30(6), 52-69.
- Fernández, W. D., Goode, S. & Robinson, M. (2010). Uneasy alliances: Tradition and ICT transformation in the value chain. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 20(3), 234-256.
- Fichman, R. G., Dos Santos, B. L. & Zheng, Z. E. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-353.

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Froehle, C. M. (2006). Service personnel, technology, and their interaction in influencing customer satisfaction. *Decision Sciences*, 37(1), 5-38.
- Froehle, C. M. & Roth, A. V. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22(1), 1-21.
- Gartnerin IT sanakirja. Viitattu 8.6.2018. <https://www.gartner.com/it-glossary>
- Gimpel, H., Huber, J. & Sarikaya, S. (2016). Customer satisfaction in digital service encounters: The role of media richness, social presence, and cultural distance. In *ECIS 2016 Proceedings, Research papers*, 92.
- Gray, J. & Rumpe, B. (2015). Models for Digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14(4), 1319-1320.
- Gray, J. & Rumpe, B. (2017). Models for the Digital Transformation. *Software & Systems Modeling*, 16(2), 307-308.
- Grönroos, C. & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (3. uud. p. painos). Helsinki: WSOYpro.
- Heinonen, K. & Michelsson, T. (2009). The use of digital channels to create customer relationships. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 6(1), 1-21.
- Heinonen, K. (2008). The role of digital service encounters on customers' perceptions of companies. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6(2), 1-10.
- Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. In *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems 2015 (MCIS)*, 431-443.
- Henriette, E., Feki, M. & Boughzala, I. (2016). Digital transformation challenges. In *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems 2016 (MCIS)*, 33.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio : Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Jasperson, J. S., Carte, T. A., Saunders, C. S., Butler, B. S., Croes, H. J. & Zheng, W. (2002). Power and information technology research: A metatriangulation review. *MIS Quarterly*, 26(4), 397-459.

- Karimi, J., Somers, T. M. & Gupta, Y. P. (2001). Impact of information technology management practices on customer service. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 125-158.
- Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 8.6.2018.  
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>
- Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches. In *New Perspectives in Organizational Research* (Cooper, S., Leavitt, H. and Shelly, K., Eds.), 55-71, Wiley, Chichester.
- Lee, K. & Joshi, K. (2007). An empirical investigation of customer satisfaction with technology mediated service encounters in the context of online shopping. *Journal of Information Technology Management*, 18(2), 18-37.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308.
- Lyytinen, K. & Newman, M. (2008). Explaining information systems change: A punctuated socio-technical change model. *European Journal of Information Systems*, 17(6), 589-613.
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science* 1(3), 267-292.
- Polites, G. L. & Karahanna, E. (2012). Shackled to the status quo: The inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. *MIS Quarterly*, 36(1), 21-42.
- Ray, G., Muhanna, W. A. & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 29(4), 625-652.
- Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehittää asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi.
- Rowe, F., Besson, P. & Hemon, A. (2017). Socio-technical inertia, dynamic capabilities and environmental uncertainty: Senior management views and implications for organizational transformation. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimarães, Portugal, June 5-10, 2017.

- Schmid, A. M., Recker, J. & vom Brocke, J. (2017). The socio-technical dimension of inertia in digital transformations. *Proceedings of the 50<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences 2017 (HICSS 2017)*.
- Schultze, U., & Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and Organization*, 21(1), 1-16.
- Setia, P., Venkatesh, V. & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *MIS Quarterly*, 37(2), 565-A4.
- Spencer-Matthews, S. & Lawley, M. (2006). Improving customer service: Issues in customer contact management. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 218-232.
- Tilson, D., Lyytinen, K. & Sørensen, C. (2010). Research commentary – Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748-759.
- Valtioneuvosto. Viitattu 8.6.2018. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio>
- Verma, H. V. (2003). Customer outrage and delight. *Journal of Services Research*, 3(1), 119-133.
- Walker, R. H., Craig-Lees, M., Hecker, R. & Francis, H. (2002). Technology-enabled service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 13(1), 91-106.
- Weill, P. & Woerner, S. L. (2013). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 71.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation* Harvard Business Press.
- Xu, J. D., Benbasat, I. & Cenfetelli, R. (2011). The effects of service and consumer product knowledge on online customer loyalty. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(11), 741.
- Yoo, Y. (2010). Computing in everyday life: A call for research on experiential computing. *MIS Quarterly*, 34(2), 213-231.
- Yoo, Y., Henfridsson, O. & Lyytinen, K. (2010). Research commentary – the new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
- Zeithaml, V. A. (2002). Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 135-139.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing : Integrating customer focus across the firm* (5<sup>th</sup> edition). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X. & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: Determinants of post-adoption digital transformation of european companies. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 601-616.

## LIITE 1 PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELURUNKO

### Haastateltavien taustatiedot:

1. Mikä on työtehtäväsi?
2. Kauan olet työskennellyt yrityksessä?

### Muutoksen sisältö:

1. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut tekemiseen, kuten tehtäviin, tavoitteisiin ja tapoihin tehdä töitä?
2. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut osaamiseen?
3. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut käytettäviin teknologioihin?
4. Miten muutos on mielestäsi vaikuttanut organisaationne rakenteisiin, kuten viestintään, auktoriteettiin ja työnkulkuun?

### Muutoksen aiheuttajat:

1. Mitä organisaation ulkoisia syitä muutokselle mielestäsi oli?
2. Mitä organisaation sisäisiä syitä muutokselle mielestäsi oli?

### Muutoksen ajurit ja pysähtyneisyys:

1. Mitkä asiat ja ketkä henkilöt mielestäsi edistivät muutoksen etenemistä?
2. Mitkä asiat ja ketkä henkilöt mielestäsi hidastivat muutoksen etenemistä?
3. Koitko itse tai huomasitko muiden kokevan muutoksen negatiivisesti? Koitko tai huomasitko muiden kokevan uhkaa tai uuden oppimisen pelkoa?
4. Koitko tai huomasitko organisaatiokulttuurin vaikuttavan muutoksen kokemiseen negatiivisena? Vaikuttivatko muiden mielipiteet muutoksesta omiin mielipiteisiisi?
5. Koitko, että muutos on tai oli hidasta, koska organisaatiossanne on juurruttu vanhoihin järjestelmiin ja toimintatapoihin, joihin ei haluta muutosta?
6. Koitko, että muutos on tai oli hidasta, koska organisaatiossanne ei haluta tehdä uusia rahallisia investointeja?
7. Koitko, että muutos on tai oli hidasta sisäisten poliittisten järjestelmien, kuten liittoutumien, vuoksi? Koitko, että muutos olisi voinut uhata jonkun valta-asemaa?

### Muutosprosessi:



1. Miten muutos mielestäsi eteni?
2. Miten muutos otettiin mielestäsi vastaan?