



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaspalautteet - konseptiehdotus Verohallinnolle käyntiasioinnin asiakaspalautteen antamisesta

Tikander, Maiju

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Asiakaspalautteet - konseptiehdotus käyntiasioinnin asiakaspalautteen antamisesta

Maiju Tikander
Palveluliiketoiminnan koulutusoh-
jelma YAMK
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2015

Tikander, Maiju

Asiakaspalautteet - konseptiehdotus Verohallinnolle käytäntöasiain asiakaspalautteen antamisesta

Vuosi

2015

Sivumäärä

97

Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen on yhä tärkeämpää julkiselle sektorille. Julkinen sektori hyödyntää nykyisin palveluiden kehittämisessä palvelumuotoilun menetelmiä kuten yhteissuunnittelua ja käyttäjien osallistamista. Julkinen sektori on siten siirtymässä hierarkkisista ja perinteisistä palvelujen tuottamisesta ketteriin ja luoviin yhteiskehittämisen tapoihin. Palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden, tavoitteiden ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen luo uusia mahdollisuuksia. Asiakasymmärrystä on käytettävä systemaattisesti osana palveluliiketoiminnan kehittämistä. Asiakasymmärrystä voidaan pitää palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssina, kun organisaatiolla on olemassa prosessi ja menetelmiä asiakastietojen tallentamiseen, muokkaamiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen yli eri toimintojen. Asiakaspalauteprosessin ja palautetapojen määrittäminen auttavat organisaatiota ymmärtämään asiakasta ja kehittämään palveluitaan.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö kohdeorganisaatio Verohallinnolle. Verohallinto on julkinen organisaatio, jonka tehtävänä on kerätä veroja yhteiskunnan toiminnan rahoittamiseksi. Verohallinnon yhtenä strategisena tavoitteena on luoda sujuvat ja tehokkaat prosessit. Verohallinnon arvot ja tavoitteet kertovat tahtotilasta ymmärtää asiakasta ja kehittää palveluitaan. Verohallinnossa halutaan luoda menetelmiä tiedon parempaan ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Verohallinto haluaa ymmärtää asiakkaita ja kehittää toimintaansa asiakasymmärryksen kautta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakaspalautteet - konseptiehdotus Verohallinnolle käytäntöasiain asiakaspalautteen antamisesta. Yhdessä Verohallinnon kanssa tutkittavaksi kohdeyhtymäksi valittiin nuoret 18-26-vuotiaat nuoret. Opinnäytetyössä kuvataan Verohallinnon nykytilaa ja sen nykyistä palauteprosessia ja asiakkaan polkua. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskeskeisen palvelun kehittämisestä sisältäen asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen, palvelumuotoilun prosessin ja konseptin luomisen.

Kehittämistyössä on hyödynnetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joiden avulla on pyritty ymmärtämään Verohallinnon asiakaspalauteprosessin nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tutkimusmenetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastattelua ja benchmarkingia. Konseptiehdotuksen suunnittelun apuna käytettiin tutkimustulosten pohjalta muodostettuja asiakkaan palvelupolkua, fyysistä ympäristöä, asiakaspersoonia ja palvelun Blueprintia.

Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin asiakaspalautteet - konseptiehdotus Verohallinnolle käytäntöasiain asiakaspalautteen antamisesta. Tulosten pohjalta luotiin ehdotukset kehittämiskohteista ja toteutettiin Service Blueprint kuvaamaan palveluprosessia. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Verohallinto voi hyödyntämällä kehittämistyössä syntyneitä tutkimustuloksia ja konseptiehdotusta luoda toimivan asiakaspalauteprosessin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muilla julkisen sektorin aloilla. Tulosten avulla julkisen sektorin toimijat voivat kehittää omaa asiakaspalauteprosessiaan.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, palvelumuotoilun prosessi, palvelun konseptointi, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, (asiakastytyväisyys)

Tikander, Maiju

Customer feedback - concept proposal for the Finnish Tax Administration on office visit customer feedback

Year	2015	Pages	97
------	------	-------	----

User-centered service development is nowadays important for the public sector as well. In the public sector, the interest in service design and the use of service design methods to develop services is increasing. By understanding user needs and involving customers in the service design process, the public sector can create services that put the customers and their needs at the centre. Customer understanding is an essential resource to develop the business and services. An organization must have a functional process to collect data, modify and analyze data and share the results. Customer feedback is important to improve services. Collecting customer feedback systematically and using customer understanding can improve the success of the organization. It will help to develop the services and understand the user needs.

The thesis is a functional development work for the Finnish Tax Administration. It is a public organization which collects the majority of Finnish taxes and tax-like charges. One of the strategic objectives of the Finnish Tax Administration is to have fluent and effective processes. The Finnish Tax Administration's goal is to understand its customers and develop the services based on customer needs.

The purpose of the thesis is to develop a Customer feedback - concept proposal for the Finnish Tax Administration on office visit customer feedback. The focus group is young people aged 18-26. The current situation of the customer feedback process and customer journey in the Finnish Tax Administration is presented. The theoretical framework is formed by analyzing material related to service development, customer understanding, customer experience, service design process and service concept.

Qualitative research methods have been used in the development work in order to perceive a comprehensive view of the present state and the development needs of the current client feedback process. The research methods of choice have been semi-structured interview, observation and benchmarking. To support the planning of the service concept, the research result based service path, physical environment, Service Blueprint process map as well as customer personas were used.

A Customer feedback - concept proposal was created based on the research results. Based on the results, development proposals and Service Blueprint were created to visualize the service process. The objectives of the thesis have been achieved. The research results and service concept proposal can be utilized in further development. Also the results can be used in the whole public sector.

Keywords: Service design, service design process, service design concept, customer understanding, customer experience

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	7
1.2	Tavoitteet	8
1.3	Rajaus	9
1.4	Rakenne.....	9
2	Kohdeorganisaatio - Verohallinto	10
2.1	Verohallinnon asiakaspalauteprosessin nykytila	15
2.2	Verohallinnon tarpeet asiakaspalauteprosessille	19
3	Asiakaskeskeinen palvelun kehittäminen	20
3.1	Palvelumuotoilu	23
3.1.1	Palvelumuotoiluprosessi.....	24
3.1.2	Palvelun konseptointi.....	28
3.2	Asiakasymmärrys	31
3.2.1	Asiakasymmärryksen rakentamisen menetelmät	33
3.2.2	Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi	35
3.3	Asiakaskokemus.....	37
3.3.1	Asiakaskokemuksen tasot	39
3.3.2	Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit	40
3.3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	41
3.3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	44
4	Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät	45
4.1	Havainnointi kehittämistyössä	48
4.2	Teemahaastattelut kehittämistyössä	51
4.3	Benchmarking.....	55
4.4	Asiakkaan palvelupolku	57
4.5	Palvelun Blueprint	59
4.6	Asiakaspersoonat	61
4.7	Fyysinen ympäristö.....	62
5	Kehittämismenetelmien tuottamat tulokset ja kehittämis ehdotukset	65
5.1	Asiakaspersoonat	66
5.2	Kehittämiskohteet asiakkaan näkökulmasta.....	71
5.3	Kehittämiskohteet Verohallinnon näkökulmasta	76
5.4	Kehittämiskohteet asiakaspalauteprosessiin	78
5.5	Kehittämisideat ja konseptiehdotus palauteprosessiin.....	81
6	Johtopäätökset, pohdinta ja oma oppiminen	85
	Lähteet	88
	Kuvat	93

Kuviot	94
Taulukot	95
Liitteet	96

1 Johdanto

Asiakaspalaute voi olla positiivinen, negatiivinen tai kehitysehdotus. Yritykset ja organisaatiot saavat palautetta riippumatta siitä, onko niiden asiakaspalauteprosessi määritelty. Asiakaspalauteprosessin ja palautetapojen määrittäminen kuitenkin auttavat organisaatiota ymmärtämään asiakasta ja kehittämään palveluitaan. (Arantola & Simonen 2009, 27.) Organisaation liiketoimintaprosesseihin on hyödyllistä kytkeä asiakaskokemuksen mittaaminen. Sen avulla asiakastietoa saadaan kerättyä ja hyödynnettyä kokonaisvaltaisesti. Tämän avulla löydetään kriittiset kohtaamispaikat, ymmärretään asiakkaan kokemuksia ja voidaan kerätä organisaation toimintaa. (Questback 2013, 4.) Opinnäytetyön toimeksiantajan Verohallinnon tavoitteena on pyrkiä asiakaskeskeiseen toimintaan ja luoda menetelmiä tiedon parempaan ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten Verohallinto voi kehittää asiakaspalauteprosessiaan. Verohallinnolle halutaan luoda toimiva prosessi käyntiasioinnin asiakaspalautteisiin, jossa määritetään se, minkälaista asiakastietoa halutaan, miten ja mistä kanavista asiakaspalautetta kerätään, miten tieto tallennetaan ja mitä saadulle palautteelle tehdään.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Verohallinto ja Laurea-ammattikorkeakoulu tekevät yhteistyötä ja Laurea on opiskelutöiden kautta saanut olla mukana kehittämässä Verohallinnon palveluita. Myös minun opinnäytetyöni toimeksiantaja on Verohallinto. Verohallinnolla on siirtymässä valtakunnallisiin ”keskusjohtosiin” prosesseihin. Samalla on tarkoitus myös muokata valtakunnallista palvelun kehittämisen mallia. Tämän taustalla on palveluajattelun muutos, jossa siirrytään asiantuntijälähtöisestä kehittämisestä käyttäjälähtöiseen kehittämiseen. Merkittäviä avainsanoja siinä ovatkin asiakaskeskeisyys, palvelumuotoilu ja kokeilukulttuurin edistäminen. (Tossavainen 2004.)

Opintoni ovat keskittyneet palveluiden kehittämiseen, jossa asiakas on mukana kehittämisessä. Tämä on minulle merkittävä aihealue opintojen lisäksi myös ammatillisesti ja opinnäytetyö antaa mahdollisuuden näyttää, että hallitsen palveluiden kehittämisen merkittävimmät teoriat ja niiden hyödyntämisen kehittämistyössä. Se antaa myös mahdollisuuden osoittaa valittujen tutkimusmenetelmien hallinnan ja kykenevyyden toteuttaa Verohallinnon kehittämistehtävän hallitusti eri tiedonkeruu- ja analysointimenetelmillä.

Vaikka onkin merkittävää, että opinnäytetyön tekijä on innostunut aiheesta, on minusta vielä merkittävämpää se, että toimeksiantaja hyötyy työstä. Haluankin luoda opinnäytetyön kautta Verohallinnolle toimivan prosessin käyntiasioinnin asiakaspalautteisiin, jossa määritetään se, miten ja mistä kanavista asiakaspalautetta kerätään, miten tieto tallennetaan ja mitä saadulle palautteelle tehdään. Tämän avulla Verohallinto voi kehittää omaa toimintaansa.

Verohallinto kehittää palveluitaan ja yhtenä kehittämiskohteena on käyntiasiain asiakaspalauteprosessi. Opinnäytetyön tavoitteena onkin luoda konseptiehdotus käyntiasiain asiakaspalautteiden antamiseen. Konseptin avulla luodaan Verohallinnolle systemaattinen ja hyödyllinen tapa kerätä tietoa, jotta palautteesta saatua tietoa voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tällä hetkellä asiakaspalautteen kerääminen tapahtuu sekä vero.fi palautusivujen kautta että käyntiasiakkaiden osalta postilaatikkoon jätettävällä paperilomakkeella.

1.2 Tavoitteet

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, Verohallinto on kokenut tarpeelliseksi kehittää käyntiasiain asiakaspalauteprosessia. Kehittämistyö on mielekästä toteuttaa, koska nykyinen asiakaspalauteprosessi kaipaa muutosta. Opinnäytetyön tyyppi on tutkimuksellinen kehittäminen, jossa lähtökohtana on organisaation kehittämistarve asiakaspalautteisiin. Tutkimuksellinen kehittäminen auttaa luomaan käytännön parannuksia sekä tuottamaan ja toteuttamaan uusia ideoita ja palveluita. Siten se sopiikin palvelukonseptin kehittämiseen tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena on tarkoitus siten luoda konseptiehdotus Verohallinnon käyntiasiakkaiden asiakaspalauteprosessiin eli siihen, miten asiakaspalautetta voidaan antaa.

Kehittämistyön avulla löydetään keinot siihen, miten voidaan sujuvoittaa nykyistä asiakaspalautteiden keruuta ja käsittelyä sekä Verohallinnon että asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää, miten saadaan kerättyä nykyistä enemmän tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä Verohallinnon palveluihin ja asiointiin liittyen, jotta saadaan luotettava kuva asiakas- tyytyväisyyttä eri asiointikanavissa, kuten käyntiasiointi, puhelinpalvelu ja sähköinen asiointi.

Kehittämistyön lopputuloksena on tarkoitus luoda Verohallinnolle sopiva ehdotus palautteiden tiedonkeruumenetelmästä ja kerättävästä tiedosta sekä löytää keinot asiakkaiden aktivoimiseksi palautteen antoon. Palautteiden tiedonkeruumenetelmän käsittelytasossa on huomioitava paikallistaso, kuten palvelutason ja -olosuhteiden parantaminen sekä valtakunnallinen merkitys kuten palvelun yleinen kehittäminen. Asiakaspalautteiden tiedonkeruumenetelmän tulee olla sellainen, että sama tieto voidaan kerätä yhteismitallisesti eri kanavien kautta tulevista palautteista.

Opinnäytetyön pääkysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten asiakaspalauteprosessia voidaan kehittää?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalautteet konseptiehdotuksen luomisessa?
- Miten voidaan sujuvoittaa nykyistä asiakaspalautteiden keruuta ja käsittelyä sekä Verohallinnon että asiakkaan näkökulmasta?

- Mitkä ovat asiakaspalauteprosessin ongelmakohtia eri kontaktipisteissä?
- Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palautteen annossa asiakkaalle?
- Millä keinoilla voidaan aktivoida asiakkaita palautteen antoon?

1.3 Rajaus

Verohallinnon asiakkaita ovat kaikki henkilöt sekä yritykset ja yhteisöt. Verohallinnon toiveena oli keskittyä käyntiasiointiin ja henkilöverotuksen asiakkaisiin ja siten tutkittava asiakasryhmä kuuluu henkilöverotuksen asiakaskuntaan. Verohallinnon edustajien käydyn keskustelun perusteella päätettiin vielä rajata kohderyhmää ja vaihtoehtoisiksi muodostuivat havainnoinnin kautta muutama kohderyhmä. Ensimmäiseen havainnointikertaan perustuen käyntiasiakkaat ovat suurimmaksi osaksi vanhuksia, nuoria, ulkomaalaisia tai maahanmuuttajia. Yhdessä Verohallinnon kanssa valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi nuoret. Kehittämistyö rajattiin koskemaan käyntiasioinnin henkilöasiakkaita ja kohdennettuna 18-26 -vuotiaihin. Tämä kohderyhmä valittiin sen takia, että koin heidän tavoittamisen helpoimmaksi ja myös mielenkiintoiseksi, koska koin yllättäväksi, että niin moni nuori havainnointikerran perusteella vieraili Verotoimistossa, eikä hoitanut veroasioitaan Verohallinnon Internet-sivuston kautta. Tutkimukseni kohderyhmä koostuu siten 18-26-vuotiaista henkilöistä. Heille ominaiset piirteet tulevat erityisesti Z-sukupolven ominaisuuksista että Y-sukupolven ominaisuuksista. Osa kohderyhmästä kuuluu Z-sukupolveen, jotka ovat syntyneet 1995-luvun jälkeen ja osa taas Y-sukupolveen, jotka ovat syntyneet vuosina 1980-1995. Y-sukupolven henkilöiden elämää ovat leimanneet uusi viestintäteknikka, Internet, kansainvälisyys, materialismi ja yksilöllisyys. Y-sukupolvelle on omaleimaista yksilöllisyys, virikkeet, sitoutumisvaikeudet ja nettinatiivius. (Puttonen 2012). Myös Tuomo Alasoinin mukaan suomalaisille nuorille on omaleimaista se, että he ovat tottuneet etsimään tietoa digitaalisesti, omaavat erityisen hyvät tietokonevalmiudet, he osaavat toimia ja hyödyntää yhteisöllisesti vuorovaikutteisia tietoverkkoja ja -alustoja ja käyttävät sosiaalista mediaa ongelmitta. (Alasoini 2014.) Z-sukupolvea yhdistää ympäristöietoisuus, kohtuullisuus, varovaisuus ja talouskriisi. Z-sukupolvi on kasvanut ilmapiirissä, jossa jatkuva taloudellinen kasvu ei ole varmaa. Heidän sukupolvi arvostaa edellistä sukupolvea enemmän henkisiä arvoja, luomutuotteita ja hidastamista (downshiftingaaminen). Tähän vaikuttaa talouskriisit, jotka ohjaavat arvostamaan henkisiä arvoja enemmän kuin aineellista. Z-sukupolvi on Y-sukupolvea konservatiivisempi. (Puttonen 2012) Tutkimuksissa määritellään eri tavoin minä vuonna kuuluvat Y tai Z-sukupolveen. Olennaista on se, että 1990-luvulla syntyneet ovat eläneet syntymästään lähtien uuden viestintäteknikan, teknologisoitumisen, monikulttuuristumisen ja median vaikutuksessa. (Saarikoski 2014.)

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on kerrottu opinnäytetyön taustasta, tavoitteista, tutkimuksen kohderyhmästä ja opinnäytetyön rakenteesta. Toisessa luvussa on esitelty kohdeorganisaatio Verohallinto, asiakaspalauteprosessin nykytila ja tarpeet uudelle asiakaspalauteprosessille. Toisessa luvussa on myös kuvattu asiakkaan nykyinen palvelupolku.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa on työn teoreettinen viitekehys. Siinä käsitellään palvelun asiakaskeskeistä kehittämistä palvelumuotoiluprosessin, palvelun konseptoinnin, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen kautta. Luvussa avataan palvelumuotoilun käsite ja esitellään opinnäytetyössä tutkimuksen osaltakin käytettyä palvelumuotoiluprosessia.

Luvussa neljä käsitellään opinnäytetyön etenemistä ja toteutumista siinä käytettävien kehittämistyön menetelmien havainnoinnin, haastattelun ja benchmarkingin kautta. Näiden menetelmien kautta luodaan palvelun Blueprint - kaavio, asiakkaan palvelupolku, asiakaspersoonat ja fyysinen ympäristö. Luvussa neljä esittelen myös nämä palvelumuotoilun työkalut ja miten niitä voi hyödyntää palvelun kehittämisessä.

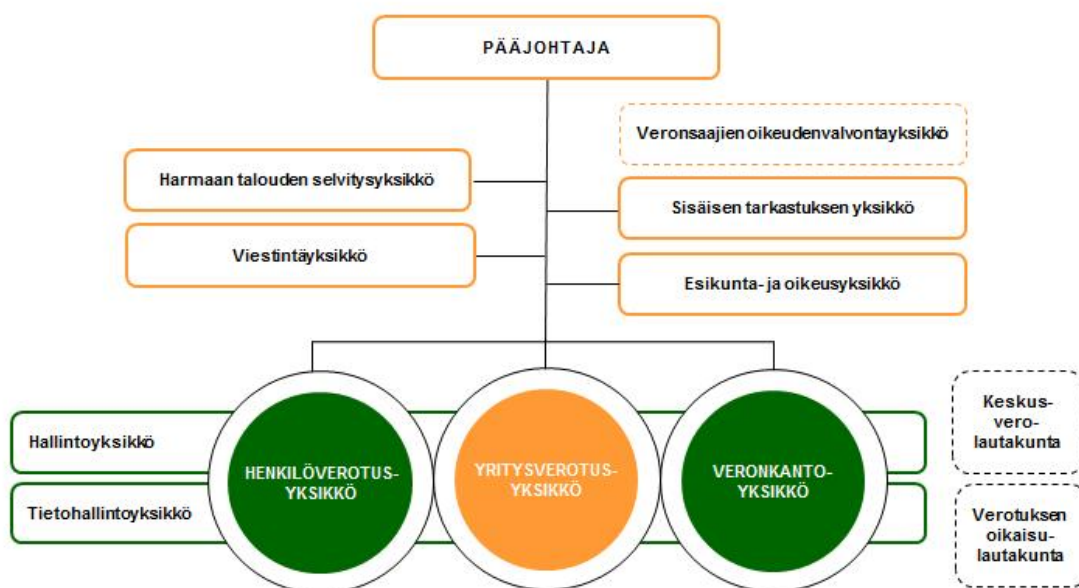
Luvussa viisi esitellään kehittämismenetelmien tuottamat tulokset ja kehittämissuositukset. Kappaleessa esitellään asiakaspersoonat, asiakkaan polun ja fyysisen ympäristön kehityskohdat ja palvelun Blueprint. Näiden kautta kuvataan konseptiehdotus asiakaspalauteprosessiin.

Viimeisessä luvussa kuusi esitellään opinnäytetyön johtopäätökset, pohdinta ja oma oppiminen. Luvussa arvioidaan saatuja tuloksia sekä niiden luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Luvun lopussa esitellään myös ehdotukset Verohallinnolle konseptin viemiseksi loppuun.

2 Kohdeorganisaatio - Verohallinto

Verohallinto on julkinen organisaatio. Valtio ja kunnat kuuluvat julkiseen sektoriin. (Tilastokeskus 2015.) Verohallinnon tehtävänä on kerätä suurimman osan Suomen veroista ja veroluonteisista maksuista. Suomen verotuksesta päättävät Euroopan Unioni ja eduskunta. Verolait valmistelee Valtiovarainministeriä, jonka sitten eduskunta hyväksyy. Suomen veroista ja veroluonteisista maksuista Verohallinto kerää noin kaksikolmososaa. Loppuosan kerää Suomen Tulli ja Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Verotulojen avulla ylläpidetään ja kehitetään yhteiskunnan palveluja. Verohallinnon henkilöstöön kuuluu 5 300 ammattilaista. (Verohallinnon yleisesite 2012, 5; Verohallinto 2015a.) Kuviossa 1 on kuvattu Verohallinnon organisaatio.

Verohallinnon organisaatio

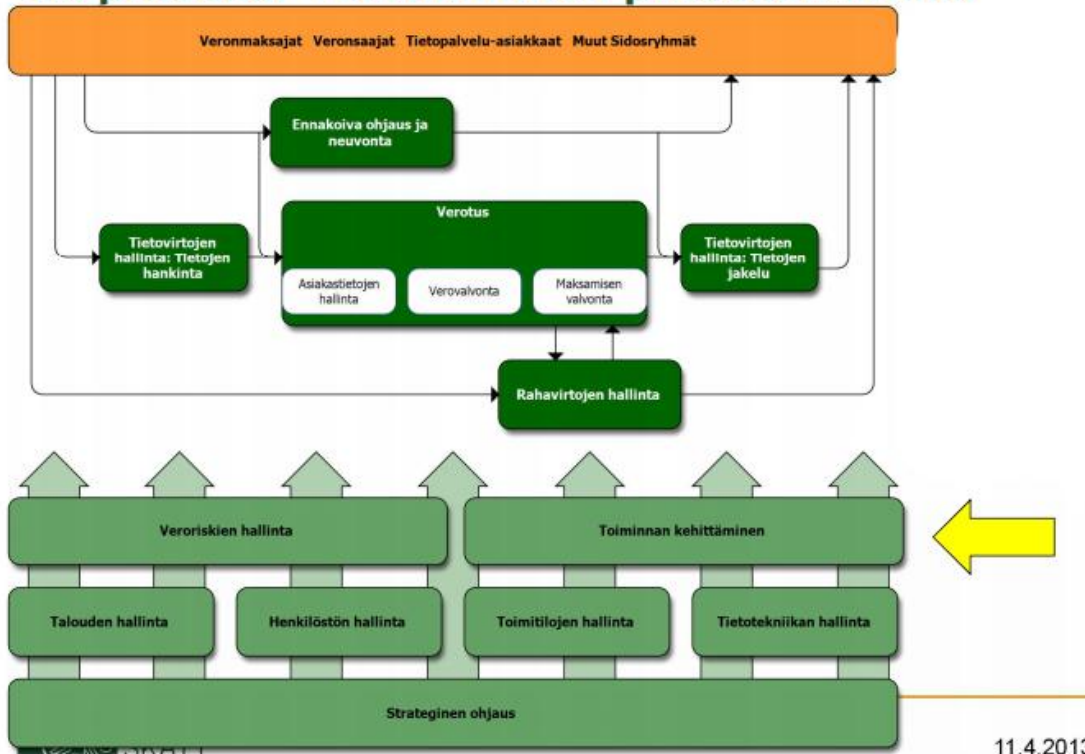


Kuvio 1: Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2015b)

Verohallintoa johtaa pääjohtaja. Oheisessa kuvassa on kuvattu, miten Verohallinnon eri toimijat toimivat ja linkittyvät toisiinsa. Opinnäytetyössäni kehittämistyö on rajattu koskemaan henkilöverotusyksikköä. Siihen liittyvät olennaisesti hallintoyksikkö ja tietohallintoyksikkö. Näiden toimijoiden yhteistyötä vaaditaan, jotta löydetään tavat hallita asiakastietoa. Verohallinnossa henkilöstöllä on suuri merkitys ja kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Verohallinnossa pidetään tärkeänä, että henkilöstö on motivoitunutta ja osaavaa ja työvälineet ja työtavat ovat sopivia ja toimivia työn tekemiseen. (Verohallinto 2015b.)

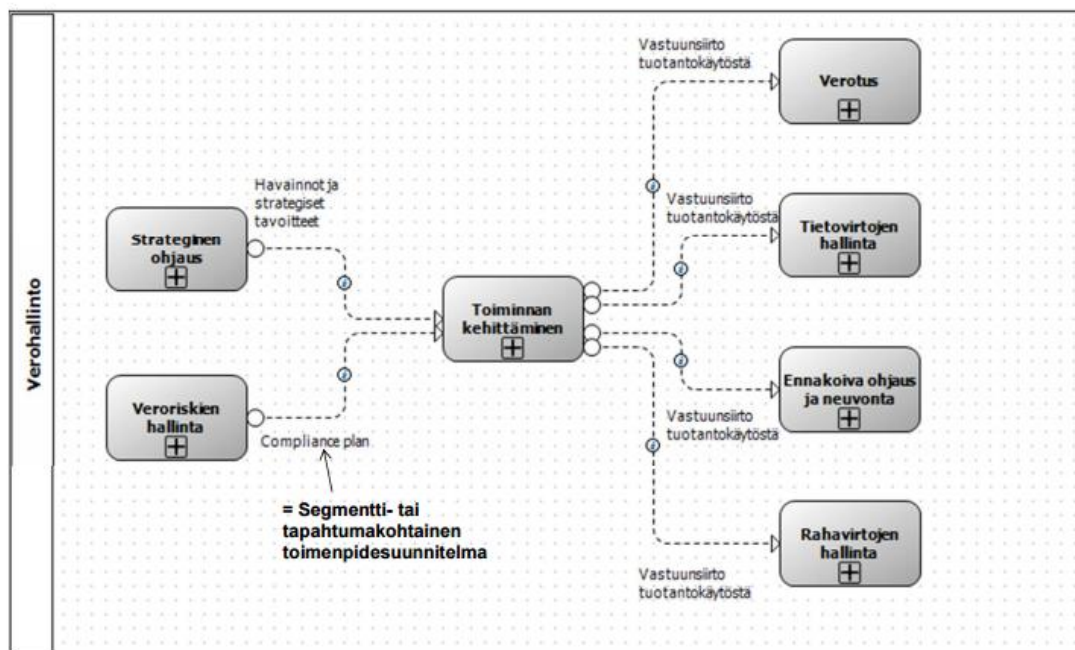
Verohallinnon toiminnan kehittämistä on kuvattu kuviossa 2 ja 3.

TK-prosessi Verohallinnon prosessikartalla



Kuvio 2: Toiminnan kehittämisen prosessi Verohallinnon prosessikartalla (Verohallinto 2013)

Toiminnan kehittämisen toimintamalli



Kuvio 3: Toiminnan kehittämisen toimintamalli (Verohallinto 2013)

Kuviossa 2 ja 3 on kuvattu toiminnan kehittämisen prosessia ja toimintamallia. Verohallinnon tavoitteena on asiakasymmärryksen kehittäminen, johon myös opinnäytetyöni olennaisesti liittyy. Kuviossa 2 ja 3 näkee, kuinka asiakastietojen hallinta ja tietovirtojen hallinta yhdistyvät toisiinsa. Niiden yhteisellä kehittämisellä voidaan luoda järjestelmät, joiden avulla asiakastietoa voidaan ylläpitää ja kerätä helpommin.

Verohallinnon strategiassa vuodelle 2013–2018 on määritelty toimintoajatukset, arvot, visio ja strategiset tavoitteet. Verohallinnon toiminta-ajatuksena on toteuttaa verotus oikean määrällisenä ja oikeaan aikaan. Tämän kautta voidaan rahoittaa yhteiskunnan toimintoja. Julkisen talouden merkittävin tulonlähde ovatkin verotulot. Verohallinnon arvot ovat luotettavuus, tasapuolisuus ja korkea ammattitaito. Arvojen kautta Verohallinto määrittelee tavoitteeseen olla sekä Suomessa että kansainvälisesti arvostettu organisaatio. Visioon voidaan päästä, kun Verohallinnon toimintaa pidetään luotettavana ja yhdenmukaisena ja henkilökuntaa ammattitaitoisena. Strategisia tavoitteita ovat sujuvat ja tehokkaat prosessit, henkilöstön asiantuntevuus ja motivoituneisuus, verovajeen merkittävä pienentyminen ja asiakkaiden toimiminen oikein ja myönteinen suhtautuminen verotukseen. (Verohallinto 2014a.) Cookin (2013, 55) mukaan organisaatioiden tulisi linkittää organisaation arvot myös palautteiden keräämisen prosessiin. Strateginen tavoite kehittää prosesseja ja työvälineitä vaikuttavat myös toimivan asiakaspalauteprosessin luomisessa.

Verohallinnon asiakkaita ja siten veronmaksaja-asiakkaita ovat kaikki henkilöt sekä yritykset ja yhteisöt. Verohallinnon asiakastutkimus 2014 mukaan suomalaisten suhtautuminen Verohallinnon palveluihin on kokonaisuutena erittäin hyvä. Erityisesti henkilöasiakkaat olivat erityisen tyytyväisiä palveluun huolimatta siitä mikä oli asiointitapa. Sähköiseen asiointiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Asioijista 43 % oli erittäin tyytyväisiä ja 50 % melko tyytyväisiä asiointin hoitumiseen. (Verohallinto, 2014b.)

Asiakkaiden verkkoasiointi on kasvanut merkittävästi ja esimerkiksi verkossa asioineiden määrä oli kaksinkertaistunut vuonna 2013 vuoden 2010 vastaavaan määrään verrattuna. Asiakkaat käyvät yhä harvemmin verotoimistossa ja samoin puhelinasointi on vähentynyt. Verohallinnon Vero.fi-sivusto onkin tutkimukseen osallistuneista sopivin tiedonlähde veroasioihin. Kuitenkin palvelumahdollisuutta puhelimitse arvostetaan. Samoin nuorista 38 % piti sosiaalista mediaa toivottavana informaatiokanavana. (Verohallinto 2014b.)

Verohallinto hyödyntää sosiaalista mediaa tiedon jakamisessa ja on mukana kuviossa 4 esitellyistä sosiaalisissa medioissa.



Kuvio 4: Verohallinto Sosiaalisessa mediassa (Verohallinto 2015b)

Opinnäytetyöprosessini aikana Verohallinto on lisännyt sosiaalisen median käyttöä ja ottanut niitä yhä enemmän mukaan palveluiden esittelyyn. Erityisesti nuoria houkuttelee Veroasioiden äärelle sosiaalisten medioiden kautta kuten Snapchatin, Instagramin tai Youtuben kautta. Verohallinnolla on myös Veroblogi Verona, jossa käsitellään yritysverotuksen ajankohtaisia ilmiöitä ja samalla esitellään Verohallinnon toimintatapoja. Veroblogi Veronaan kirjoittavat Verohallinnon organisaation jäsenet. Verona-blogin tavoitteena on luoda Verohallinnon hallinnosta ja sen toiminnasta läpinäkyvä myös sen asiakkaille huomioiden luonnollisesti asiakkaiden yksityisyydensuoja. Verona blogin kautta autetaan myös uusia yrittäjiä yrityksen perustamisen olennaisissa verotusasioissa. (Mallenius 2015; Verohallinto 2014c.) Verohallinnolla on myös otettu käyttöön Chat-asiakaspalvelukanavana, joka on tukena vero.fi - sivustolle ja vaihtoehtona puhelinasiointiin. Verohallinnossa ollaan siten siirtymässä yhä enemmän sähköisiin palvelukanaviin. Tämä näkyy myös siinä, että asiakkaat käyttävät yhä enemmän veropalveluiden sähköisiä palveluita. Esimerkiksi tänä vuonna 10 000 asiakasta sai veroilmoituksen täyttöön liittyvää apua chatin kautta. Myös veroilmoituksia tehtiin sähköisesti vero.fi sivujen kautta 42 000 kappaletta edellisvuotta vuotta enemmän. (Verohallinto 2015c.; Verohallinto 2015d.)

Verohallinnossa sähköisiin asiointipalveluihin on viime aikoina alettu panostamaan. Verohallinnossa koetaan, että sähköisen asiointin kehittämisen helpottaa asiointia, jolloin asiakkaat voivat asioida Verohallinnon kanssa paikasta tai ajasta riippumatta. Myös tietojen oikeellisuus paranee, kun tiedot tulevat sähköisesti. Sähköinen asiointi myös vähentää henkilöstön työmäärää erityisesti, kun henkilöstömäärä on viimeisen kymmenen vuoden aikana vähentynyt

noin tuhannella. Nykyisin automaatioaste on henkilöverotuksen puolella noin 80 %. Verohallinto onkin pyrkinyt suoraviivaistamaan omia prosessejaan enemmän. (Digia Oyj 2015.)

Mielenkiintoista onkin se, että Verohallinto kehittää sähköisiä asiointipalvelujaan, mutta mikä on sitten käyntiasioinnin rooli ja sen palveluiden kehityksen laita. Verohallinto ei myöskään hyödynnä kaikissa osa-alueissaan sosiaalista mediaa. Sitä ei myöskään hyödynnetä käyntiasioinnin palautteen annossa tällä hetkellä. Tarkemmin asiakaspalauteprosessin nykytilaa ja minkälainen on asiakkaan palvelupolku nykyisessä palauteprosessissa, kuvataan seuraavassa kappaleessa.

2.1 Verohallinnon asiakaspalauteprosessin nykytila

Aloitin Verohallinnon asiakaspalauteprosessin nykytilatutkimuksen heti työni alussa. Siihen kuului havainnointikertojen lisäksi keskustelu Verohallinnon Janne Myyrin kanssa. Verohallinnossa kerätään tällä hetkellä asiakaspalautetta verotoimistossa palautelomakkeilla, nettilomakkeen kautta Verohallinnon vero.fi - sivustolla asiointista verotoimistossa ja puhelinpalveluasioinnista. Verohallinto tekee myös TNS Gallupin kautta vuosittain ison asiakastyytyväisyyskyselyn, jossa on mukana koko Suomi. Asiakastyytyväisyyskyselyssä mitataan muun muassa asiakkaiden mielipidettä ja asennetta Verotukseen ja Verohallinnon mainetta. Verohallinto tekee myös yksittäisiä, laadullisia tutkimuksia, jossa haastatellaan toimialakohtaisesti asiakkaita ja tarkoituksena on saada asiakkaan ääni kuuluviin. Haastattelussa kysytään muun muassa asiakkaiden toiveita ja haasteita verotuksessa. Verohallinto järjestää myös asiakkailleen erilaisia infotilaisuuksia, kuten erilaisia asiakasraateja, joissa testataan esimerkiksi Verohallinnon tekemää ohjeistusta, ja sitä miten asiakkaat niitä ymmärtävät ja miten ohjeistusta voisi kehittää. Tilaisuuksissa esimerkiksi luetaan ohjeita ja tarkastellaan sitä, miten niitä asiakkaat ymmärtävät. Verohallinnossa ei raportoida asiakaskohtaamisia. (Myyry 2015.)

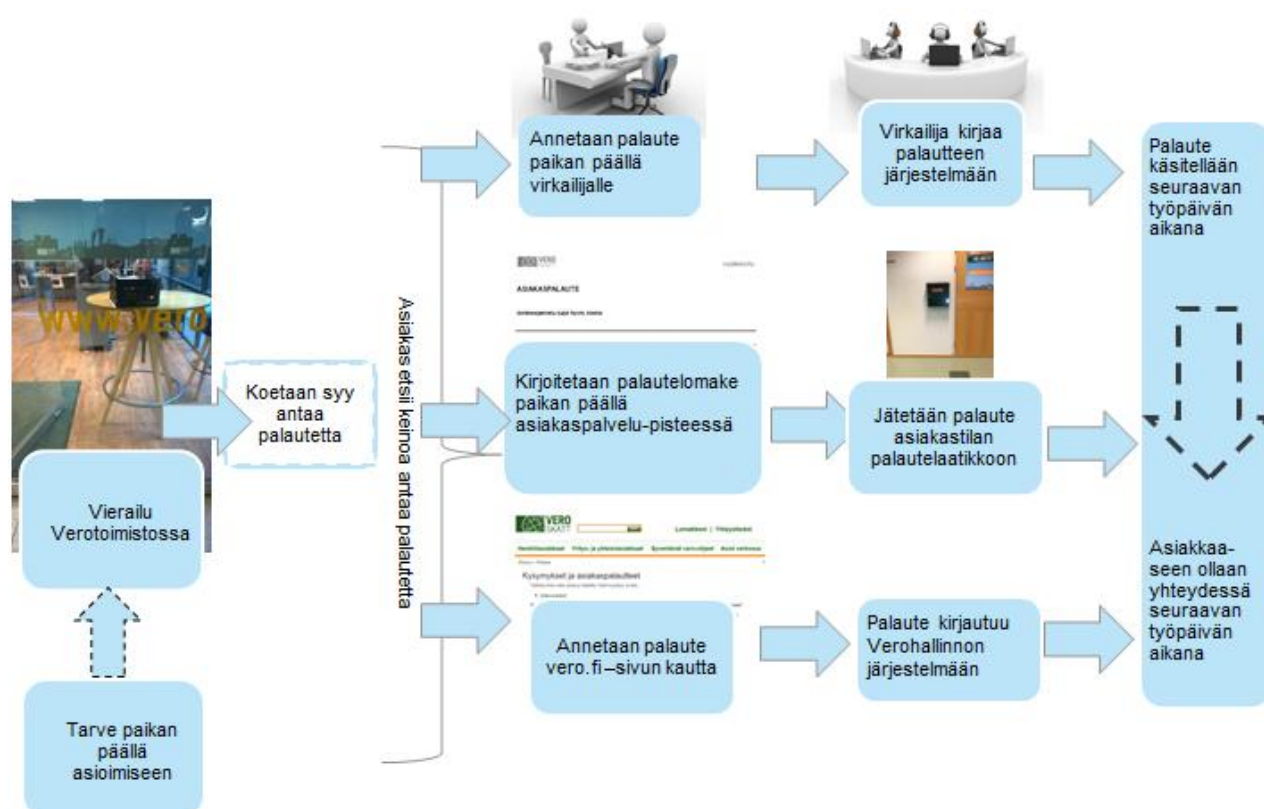
Verohallinto ei kerää palautetta systemaattisesti eikä säännönmukaisesti. Palautteen kerääminen tapahtuu satunnaisesti ja tarpeen mukaan. Palautteita kuten vero.fi kautta tulleita palautteita käsittelevät ohjeistetut virkailijat ja tehtävä on valtuutettu tietyille toimistoille ja virkailijoille. Kyseessä ei ole kokoaikainen työ vaan se on osa asiakaspalvelutyötä. Kyseistä työtehtävää myös kierrätetään. Yleisempiä isoja tutkimuksia käsitellään yksikkötasolla ja johdotasolle riippuen siitä, kenen asioita se koskee. (Myyry 2015.)

Asiakaspalautteisiin pyritään reagoimaan mahdollisimman nopeasti, viimeistään seuraavan työpäivän aikana. Asiakaspalautteista saadut tiedot menevät operatiiviselle ryhmälle, joka on valtakunnallisesti rakentunut. Ryhmässä on mukana eri toimijoita, verojohtajista asiantuntijoihin. Eri kanavista saadut tiedot kanavien moneksi suodatettuna ja järjestettynä eteenpäin. Asiakaspalautteista kootaan kuukausittain yhteenveto, joka käydään läpi. (Myyry 2015.)

Janne Myyrin (2015) mukaan Verohallinnolla ei tällä hetkellä hyödynnetä tarpeeksi asiakas-kohtaisessa kehittämisessä syntyvää ymmärrystä ja sen yleistämistä muihin asiakkuuksiin. Verohallinnossa ei myöskään kerätä systemaattisesti palvelutapahtumissa syntyvää tietoa, jonka avulla voitaisiin kehittää palveluja enemmän. Virkailijoita kannustetaan antamaan palautetta asiakaskohtaamisista ja hiljaisen tiedon merkitys ymmärretään Verohallinnossa. Hiljaisen tiedon keräämistä pyritäänkin opettelemaan ja sen keräämiseen aktivoidutaan pikkuhiljaa. Verohallinnossa esimerkiksi hyödynnetään niiden virkailijoiden tietoa, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Myös pyritään miettimään sitä, millaista on olla asiakkaiden saappaissa. (Myyry 2015.) Verohallinnon tavoitteena onkin pyrkiä ymmärtämään asiakkaan palveluun liittyviä ongelmia ja sen kautta ymmärtää asiakkaan kokemia haasteita palvelussa. Tämän kautta ymmärretään mahdollisuudet kehittää palvelua ja lopulta voidaan tarkentaa ja julkaista asiakkaalle, millä tavalla ongelma ratkaistaan. (Verohallinto 2013.)

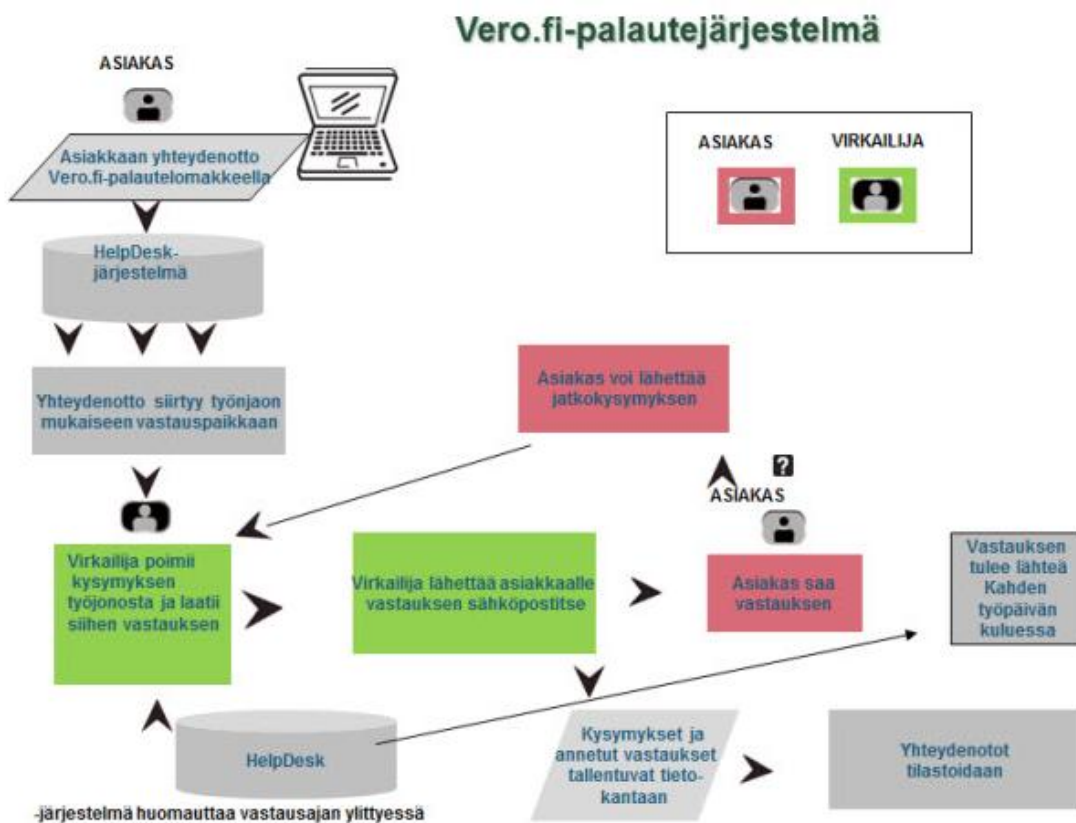
Nykyinen palvelupolku

Asiakkaan palvelupolku (customer journey map) esittää asiakkaan kokeman palvelukokonaisuuden. Kuviossa 5 on esitetty tuottamani nykytila-analyysi Verohallinnon asiakkaan palvelupolusta käyntiasioinnin asiakaspalautteen annossa. Asiakkaan palvelupolku perustuu havainnointeihin asiakastilassa sekä Verohallinnon työntekijöiden että asiakkaiden haastatteluihin. Asiakkaan palvelupolussa kuvataan asiakkaan askeleita palvelun eri vaiheissa. Palvelupolku jaetaan palvelutuokioihin ja tarkennettuna palvelun kontaktipisteisiin (touchpoints) (Stickdorn ja Schneider (2010, 158.) Tuulaniemen (2011, 79.) mukaan palvelupolku voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaihe on valmistelua palvelun arvon muodostumiseen. Ydinpalvelu sisältää asiakkaan saaman varsinaisen arvon eli sen miten asiakaspalautteen antaminen onnistuu. Jälkipalvelu merkitsee asiakkaan kontaktointia palvelutapahtuman jälkeen eli miten asiakasta kontaktoidaan palautteenannon jälkeen.



Kuvio 5: Asiakkaan tämän hetkinen palvelupolku asiakaspalautteen annossa

Kuten kuviossa 5 on esitelty, on asiakkaalle tulla tarve paikan päälle asioimaan. Asiakas voi kokea epävarmuutta veroasioissa, ja haluaa asioida kasvoitusten asiantuntijan kanssa. Asiakas saapuu asiakaspalvelupisteeseen ja ottaa jonotusnumeron. Esimerkiksi Vuorikadun palvelupisteessä on aina paikan päällä vartija ja toisinaan asiakaspalvelija opastamassa esimerkiksi oikean vuorolapun valinnassa tai lomakkeiden valitsemisessa. Tämän jälkeen asiakas siirtyy odottamaan vuoroaan. Asiakas voi antaa palautetta jonotuksen aikana paperilomakkeella tai hän voi antaa palautetta asiakaspalvelijan kohtaamisen jälkeen tai asiakaskohtaamisen aikana. Syitä palautteen antamiseen voi olla monia. Asiakas voi esimerkiksi kokea jonotusajan pitkäksi tai lomakkeiden täyttämisen hankalaksi. Asiakkaan kokemus voi olla hyvä tai huono ja hän haluaa antaa palautetta. Asiakkaan antaessa palautteen suoraan asiakaspalvelijalle, kirjaa asiakaspalvelija palautteen. Asiakas voi myös jättää palautteen asiakaspalvelupisteessä olevalla lomakkeella ja jättää sen asiakaspalautepostilaatikkoon. Asiakaspalautepostilaatikko tyhjenetään iltopäivällä tai seuraavana aamuna. Tämän jälkeen asiakaspalvelija käsittelee palautteen ja ottaa yhteyttä asiakkaaseen viimeistään seuraavan työpäivän aikana. Asiakas voi myös antaa palautetta sähköisesti, jolloin asiakas kirjaa Verohallinnon Internet - sivuilla olevaan verkkolomakkeeseen palautteen. Myös Internetin kautta tulleet palautteet käsitellään seuraavan työpäivän aikana. Kuviossa 6 on esitelty, miten palauteprosessi etenee vero.fi - sivun kautta.



Kuvio 6: Kuvaus Internet-palautteiden käsittelyjärjestelmästä (Kyllönen 2013.)

Kuviossa 6 on esitetty kuvaus Internet-palautteiden käsittelyjärjestelmästä Verohallinnossa. Asiakas esittää kysymyksen tai antaa palautteen verkkolomakkeella. Vakioidulta verkkolomakkeelta kysymys saapuu sitten sähköpostina virkailijoiden vastattavaksi. (Kyllönen 2013.)

Tuulaniemien (2011, 79-80.) mukaan palvelupolku jakautuu vaiheisiin eli palvelutuokioihin, jotka koostuvat eri kontaktipisteistä. Palvelutuokion kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. Asiakaspalauteprosessissa näitä ovat arvoa itselleen tuottava asiakas, asiakaspalvelija, muut asiakaspalauteprosessiin osallistuvat työntekijät, asiakaspalvelupiste, asiakaspalvelupisteessä sijaitseva palautelaatikko asiakaspalautelomakkeineen, vero.fi - palautesivusto ja toimintatavat asiakaspalautteiden käsittelylle. Perustuen testaukseen siitä, miten palautteen anto sähköisen lomakkeen kautta tapahtuu ja miten siihen reagoidaan, ei ole ollut joka kerta samankaltaista. Palautteen lähetyksen jälkeen asiakas saa kuvassa 1 esitetyn ilmoituksen vero.fi - sivustolla:

Etusivu > Palaute > Henkilöasiakkaan kysymys verotuksesta

Henkilöasiakkaan kysymys verotuksesta

Automaattinen vastaanottokuittaus Kiitos palautteestasi. Asiakaspalautteet ovat keskeisellä sijalla palveluidemme ja toimintamme kehittämisessä. Jos palautteesi sisälsi kysymyksen, vastaamme siihen mahdollisimman pian.

Mihin asiakasryhmään kuulut?: palkansaaja

Missä roolissa toimit?: Toimin omassa asiassani

Mitä aihealuetta kysymyksesi koskee?: arvonlisäverotus

Tarkenna vielä kysymystäsi: osoitetieto/pankkitilitieto ym.

Kysymys: Hei, Onko vielä mahdollista muuttaa tilinumeroa veronpalautusta varten?

Etu- ja sukunimi: |

Sähköpostiosoite:

Yhteydenottosi numero on

. Käytä yhteydenotonumeroa, jos haluat täydentää viestiäsi tai sinulla on kysyttävää vastauksesta.

Kuva 1: Automaattinen vastaanottokuittaus

Asiakas tietää siten, että palaute on kirjautunut järjestelmään. Tällä hetkellä asiakaspalautteen antaja ei aina saa tietoa siitä, onko palaute käsitelty ja miten palautteen perusteella toimitaan. Vastaanottokuittauksen mukaan palautteeseen vastataan, jos palaute sisälsi kysymyksen. Tekemäni testikerralla sain vastauksen kuvassa 1 esitettyyn kysymykseen vuorokauden sisällä suoraan sähköpostiini.

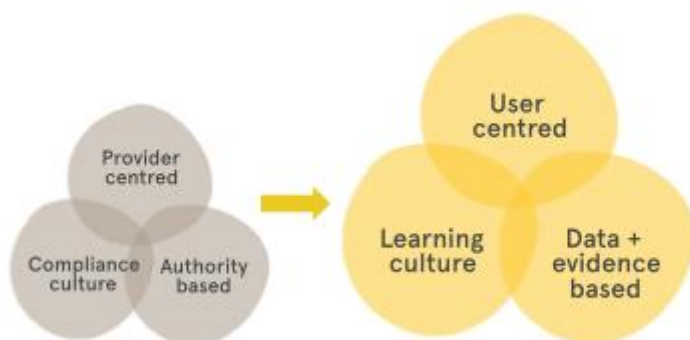
2.2 Verohallinnon tarpeet asiakaspalauteprosessille

Verohallinnossa on tiedostettu asiakaspalautteen keräämisen merkitys ja tiedon hyödyntäminen. Verohallinnon strategisen päätöksenteon tasolla tahdotaan erittäin tiivistettyä tietoa siitä, meneekö hyvin vai huonosti, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Operatiivinen taso taas kaipaa tietoa erilaisten toimenpiteiden tukemiseksi. Koska tällä hetkellä jokainen vero-toimisto saattaa toimia omilla tavoin asiakaspalauteprosessin vaiheissa, on merkittävää löytää yhteinen tapa toimia. Verohallinnossa tiedostetaan, että organisaation sisältä löytyy paljon tietoa ja sitä tietoa halutaan hyödyntää. Verohallinnossa on mielenkiintona löytää kehittävä tekniikka tiedonkeruuseen, joka aktivoi tiedon antamista ja keräämistä. Verohallinnossa halutaan tietää yhtä paremmin se, mihin palveluihin ollaan tyytyväisiä ja mihin ei. (Myyry 2015.)

Verohallinnossa ei ole aiemmin pidetty asiakaspalvelua merkittävimpana asiana, koska Verohallinnon palvelussa on merkittävää asiantuntevuus veroasioista. Kuitenkin suuntaus on tällä hetkellä se, että halutaan luoda menetelmiä tiedon parempaan ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Tällä hetkellä Verohallinnolla ei ole käytössä asiakashallintajärjestelmää eli CRM:ää, johon voisi kirjata esimerkiksi asiakaskohtaamisia. Verotuksellisesti asiakkaiden henkilötiedot ovat luonnollisesti ajan tasalla. Asiakaspalautteiden prosessi tulee mahdollisesti muuttumaan, kun Verohallinto ottaa mahdollisesti käyttöönsä CRM - tyyppisen järjestelmän, johon voidaan kerätä tietoa myös asiakaskohtaamisista. (Myyry 2015.) Myös yhteistyötä muiden Valtiollisten toimijoiden kanssa halutaan kehittää. Verohallinnon yhteistyö-

kumppaneita ovat Poliisi, Patentti- ja rekisterihallitus ja Tulli. Kyseisten viranomaisten kanssa ei kuitenkaan jaeta tietoa liittyen palvelun kehittämiseen. (Myyry 2015.)

Kuten aiemmin on mainittu, Verohallinto on kehittämässä prosessejaan asiakaskeskeiseen suuntaan. Julkisissa organisaatioissa kuten myös Verohallinnossa suuntaus on siten asiakaskeskeiseen palvelujen kehittämiseen, kuten kuviossa on 7 esitelty.



Kuvio 7: Asiakaskeskeinen palvelun kehittäminen (Katz 2015, 20-21)

Julkiset organisaatiot ovat pikkuhiljaa siirtymässä palveluiden kehittämiseen palvelumuotoilun avulla. Julkiset organisaatiot kuten myös Verohallinto ovat siirtymässä hierarkkisista ja perinteisistä palvelujen tuottamisesta ketteriin ja luoviin yhteiskehittämisen tapoihin palvelujen tuottamisessa. Palvelumuotoilun verkostoon kuuluu asiakaskeskeisyys, oppimisen kulttuuri ja kehittäminen perustuu tietoon ja todentamiseen. (Katz 2015, 20-26.) Myös Verohallinto haluaa ymmärtää asiakasta ja sen tarpeitaan ja käyttää palvelumuotoilutyökaluja siinä.

3 Asiakaskeskeinen palvelun kehittäminen

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehitys keskittyy asiakasymmärrykseen, asiakaskokemukseen ja palvelun kehittämiseen yhdessä asiakkaan ja organisaation kanssa. Teoriatausta hankitaan palveluiden kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta sisältäen asiakasymmärryksen, asiakaskokemuksen, palvelumuotoilun ja palvelun konseptoinnin. Mutta teoriataustaan liittyy myös tutkimuksellisen kehittämistyön ja menetelmien teoria. Kyseessä on laadullinen kehittämistyö ja lähestymistapana on siten tutkimuksellinen kehittämistyö. Hyödynnän erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä asiakasymmärryksen muodostamisessa eli miten asiakas toimii ja miksi. Tiedonkeruu toteutetaan havainnoinnin, asiakas- ja työntekijähaastattelujen ja benchmarkingin avulla.

Mielestäni olennaista on, että asiakasymmärrys ja asiakastiedon kerääminen kuten asiakaspalutteen antaminen nähdään yhtenä osana palvelua Verohallinnossa. Tästä johtuen voidaankin puhua palveluprosessin kehittämisestä. Palvelujen kehittämisessä on huomioitava, että palvelun arvo siirtyy sen tuomiin ratkaisuihin, hyötyihin ja elämyksiin. Muutos asiakaskeskeisyyteen edellyttää, että luodaan ainutlaatuisia kokemuksia yksi asiakas kerrallaan. Arvo syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyön tuloksena. Asiakas on täten mukana arvon tuottamisessa sekä sen arvioimisessa. Tässä on kyse käsitteestä co-creation, jossa asiakas on mukana kehittämistyössä. Jotta palveluntarjoaja voi onnistua, on sen ymmärrettävä asiakkaan toimintaa, mutta myös oman ja asiakkaan prosessin yhteyksiä. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Arvon muodostamisessa on mukana niin asiakas kuin palveluntarjoaja sekä mahdollisesti muita osapuolia. Arvon muodostaminen vaatii siten vuorovaikutusta. Asiakas ymmärtää palvelun arvon kokemustensa kautta. (Alakoski 2014, 41-42.) Asiakas ei aina välttämättä osaa määritellä tarvettaan tai ongelmaa. Tässä kohtaa palveluntarjoaja, jolla on asiakasymmärrys, osaa proaktiivisella toiminnalla löytää yhdessä ratkaisun. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Opinnäytetyön kehittämistyö toteutetaan yhdessä asiakkaan ja organisaation kanssa. Asiakkaiden tarpeet palutteen antamiselle huomioidaan ja sopivimmat tavat palutteen antamiselle luodaan yhdessä asiakkaan ja organisaation kanssa. Yhdessä asiakkaan kanssa luodaan arvoa palveluille.

Asiakassuuntautuneen palveluliiketoiminnan kehitys vaatii asiakkaan ymmärtämistä ja sen perusteella voidaan kehittää omaa liiketoimintaa. Palveluliiketoiminnan kehittämisaalueet ovat asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Näitä osa-alueita kehitetään yhdessä, ja ne toimivat toistensa tukena. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Asiakassuuntautuneessa palveluliiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmää. Palvelumuotoilussa on kyse yhteissuunnittelusta, käyttäjien osallistamisesta palvelun kehittämiseen ja palveluidean visualisoinnista. (Miettinen 2011, 21.) Yritykset ja organisaatiot keskittyvät usein luomaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaan ilmaisemia tarpeita. Nämä tiedot on saatu perinteisin palutteenkeruumenetelmin kuten asiakaskyselyin, joissa on keskitytty kyseisen palvelun onnistumiseen. Näillä keinoin palvelua pystytään vain kehittämään hiukan, mutta innovatiivinen palvelun kehittäminen jää siten uupumaan. Tämä johtuu siitä, että asiakas ei aina osaa ilmaista tarpeitaan tai toiveitaan. Palveluiden yhteiskehittämisellä asiakkaan piilevät odotukset ja tarpeet on mahdollista löytää ja siten luoda toimiva palvelu. Tämän uuden palvelujen kehittämisen takana on ajatus siitä, että asiakas on mahdollisuus, ei vain välttämättömyys yrityksen selviytyä kuluista. (Matthing, Sandén & Edvardson 2004, 479.) Vaikka asiakkaiden näkökulma on merkittävä, on palveluiden kehittämisessä otettava mukaan myös erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö ymmärtää käyttäjiä, heidän ideoitaan ja vastaavat luonnollisesti palvelun toteuttamisesta. Organisaation ja sen henkilöstön on sitouduttava asiakasarvon luomiseen, ja ymmärrettävä, mikä takaa ja miten asiakasarvoa luo-

daan. Asiakasta on ymmärrettävä heidän arvoprosessien kautta. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 177; Hämäläinen, Nyman, Björk & Lammi 2009, 16.)

Palveluiden kehittäminen julkisessa sektorissa

Julkinen sektori tuottaa tai hallinnoi paljon asiakkaita lähellä olevia palveluita kuten sosiaali- ja terveyspalveluita ja liikennepalveluita. Julkisella sektorilla on myös suuri rooli työllistäjänä ja Suomen kansantaloudessa. (Valovirta & Hyvönen 2009, 2.) Julkisia organisaatioita on pidetty byrokraattisina toimijoina, jotka toimivat lakien ja politiikkaan perustuen. Kansalaisten vaikutusvaltaa julkisten organisaatioiden tuottamiin palveluihin ei pidetty olennaisena. Uusi johtamistapa toimia tehokkaammin yritysten tapaan tuli pikkuhiljaa näkyviin 1980-luvulla. Tästä on edetty pikkuhiljaa lähemmäs käyttäjäkeskeistä toimintaa ja käyttäjien rooli julkisten palveluiden kehittämisessä on saanut jalansijaa. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173.)

Käyttäjälähtöinen innovointi on yksi julkisten palveluiden kehittämisen alue. Julkisen sektorin tarve innovointiin voi perustua esimerkiksi palveluiden ja toimintatapojen tarkoitukselliseen muutokseen. Uusia ideoita voidaan hyödyntää laadun tai tehokkuuden parantamisena. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 174-175.) Valovirta & Hyvönen (2009,2,4.) toteavat, että julkisen sektorin toimintatapojen ja palvelujen kehittämisen tarpeeseen vaikuttavat muun muassa yhteiskunnan muutosvoimat. Julkisen sektorin on vastattava globalisaation, monikulttuuristumisen ja teknologian kehityksen luomiin haasteisiin. Innovaatioiden tuominen palveluiden kehittämiseen on uusi julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä. Myös Valovirta & Hyvönen (2009, 2,4) Kuusiston & Kuusiston tavoin toteavat, että innovaatiotoiminnalla voidaan pyrkiä kolmeen erilaiseen hyötyyn:

- Hallinnon tehostaminen ja olemassa olevien tehtävien tehokkaampi hoitaminen
- Olemassa olevien palveluiden laadun parantaminen
- Uusiin yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaaminen

(Valovirta & Hyvönen, 2009, 4.)

Innovaatiotoiminnan hyötyihin pyrkimällä organisaatioiden on luotava syvällistä tietoa ja ymmärrystä palveluiden käyttäjistä ja heidän tarpeistaan. Julkiset organisaatiot voivat kerätä asiakasymmärrystä esimerkiksi asiakastyötä tekevilta tai ottamalla asiakkaat mukaan kehittämistoimintaan. Julkisia palveluita kehitettäessä voidaan esimerkiksi osallistaa eri käyttäjäryhmiä, jolloin saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys siihen, minkälaisia ulottuvuuksia on mukana. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 176-177.)

Kuusisto & Kuusisto (2015, 179-184) esittelemässä kyselytutkimuksessa tarkasteltiin käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan käytäntöjä, pullonkauloja ja mahdollisuuksia kolmella kunnallisella palvelusektorilla Suomessa vuosina 2011-2012. Jopa kolmella neljäsosalla palveluiden käyttäjistä oli negatiivinen näkemys kunnallisista toiminnoista ja niiden prosesseista ja tästä

johtuen he eivät olleet innokkaita viestimään kehitysideoitaan. Asiakkaiden mukaan kunnallisilla toimijoilla ei ollut selkeitä kanavia tai prosesseja viedä eteenpäin kehitysideoita. Asiakkaat eivät siten tunne oikeaa kanavaa tai palautekanavaa ei ole. Asiakkaat myös kokivat, että ideoita ei kannata kertoa eteenpäin, koska sillä ei ole vaikutusta tai kunta ei ole kiinnostunut ideoista. Osa vastaajista myös koki, että kunnan palveluorganisaatiot ovat niin byrokraattisia ja isoja, joten niillä ei ole mahdollisuuksia kehittää toimintaa. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 180-183.)

Kuusisto & Kuusiston tutkimus ja siitä saadut tulokset vaikuttivat myös omaan kehittämistyöhöni. Teemahaastattelun osa kysymyksistä muodostettiin Kuusisto & Kuusiston tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta ja julkisten palveluiden kehittämisen teorian kautta. Halusinkin tutkimuksessani testata, että kokevatko myös Verohallinnon asiakkaat, että Verohallinto ja julkiset organisaatiot eivät ole kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista.

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla luodaan uutta tai kehitetään olemassa olevaa palvelua tehden niistä hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja mieleisiä asiakkaille. Organisaation ja yrityksen näkökulmasta palvelu on omalaatuinen ja tehokas. (Moritz 2005, 6; Mager & Sung 2011, 1.) Palvelumuotoilussa on kyse asiakkaiden, organisaation ja markkinoiden ymmärtämisestä ja ideoiden kehittämisestä. Palvelumuotoilun avulla ideasta kehitetään asiakkaalle sopiva toteutuskelpoinen palvelu. Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi palvelun kehittämisessä. (Moritz 2005, 39.)

Moritzin (2005, 42) mukaan palvelumuotoilu:

1. Edustaa asiakkaan näkökulmaa
2. Löytää palvelun ominaisuuden erityispiirteet
3. Yhdistää eri asiantuntijaosastoja (IT-osastot, asiakaspalvelijat)
4. On interaktiivista
5. On jatkuvaa

Palvelumuotoiluun liittyy palvelumuotoiluajattelu, jossa kokonaisvaltaisuus on merkittävässä osassa. Siinäkin huomioidaan asiakkaan saama kokonaisvaltainen kokemus palvelusta sekä palveluntarjoajan vaateet ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Palvelumuotoilu ja palvelumuotoiluajattelu eivät eroa suuresti toisistaan ja Stickdorn & Schneider (2010, 34) ovat listanneet seuraavasti palvelumuotoiluajattelun viisi peruseriaatetta:

1. Käyttäjakeskeisyys (user-centred)
2. Yhdessä luominen (co-creative)
3. Sarja toisiinsa liittyviä vaiheita (sequencing)
4. Konkreettisuus, todistettavuus (Evidencing)
5. Kokonaisvaltaisuus (holistic)

Asiakaskeskeisyys palvelun kehittämisessä onkin merkittävää ja asiakkaat on otettava mukana kehittämiseen. Kuluttajakokemuksen luomiseksi ei enää riitä massaräätälöinti vaan on mentävä pidemmällä eli massamarkkinoiden sijalla on yksi asiakas. Hänet on saatava mukaan yrityksen arvontuotantoprosessiin tuottamaan juuri hänelle sopiva ainutlaatuinen elämys (Prahald & Krishnan 2008, 11.) Palveluiden innovoinnissa kehitetään olemassa olevaa palvelua tai luodaan uusi palvelukonsepti. Näin yritys saa kilpailuetua ja arvoa asiakkaille. Yrityksissä palveluinnovointi on prosessi, jossa huomioidaan asiakkaiden odotukset yritysten resurssien mukaisesti. (Hämäläinen ym. 2009, 20.)

3.1.1 Palvelumuotoiluprosessi

Toteutan tutkimukseni palvelumuotoiluprosessin kautta. Palvelumuotoiluprosessia ja palvelumuotoiluajatteluprosessia ovat kuvanneet monet tutkijat ja olen valinnut tutkimukseeni sopivan prosessin Stickdornin ja Schneiderin, Tuulaniemen ja Willets ja Vilhelmsenin prosessimallien kautta. Tutkimuksessani keskityn erityisesti Tuulaniemen luomaan palvelumuotoilun prosessimalliin. Olen myös huomionnut prosessin toteutuksessa muiden tutkijoiden kuten Stickdornin ja Schneiderin ja Willets ja Vilhelmsenin mallien hyviä ominaisuuksia.

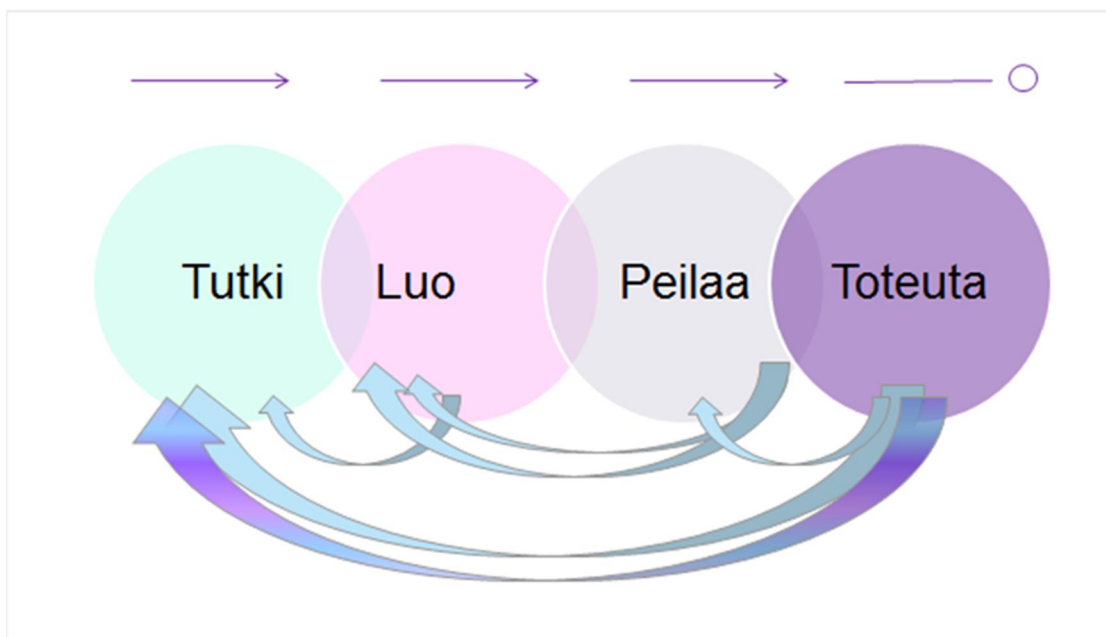
Willets ja Vilhelmsen (2013, 6.) esittelevät artikkelissaan 'Design for Public Good' muotoiluajattelun (design thinking) hyödyntämistä julkisen sektorin palveluiden kehittämisessä. Willetsin ja Vilhelmsenin mukaan muotoiluajattelu tarjoaa tehokkaan tavan löytää yhteys asiakasiin ja heidän tarpeisiin. Muotoiluajattelu käyttämällä ymmärretään käyttäjien tarpeita ja sen avulla löydetään ratkaisut ongelmiin ja saadaan käyttäjät käyttämään ja maksamaan palveluista. Muotoiluajattelu myös auttaa löytämään ne organisaation tekijät, henkilöstön jäsenet ja tiimit, jotka ovat mukana palvelussa ja joita tarvitaan asiakkaiden lisäksi palvelun kehittämiseen. Muotoiluajattelun hyötynä on myös edullinen palvelun pilotointi ja testaaminen, joka toteutetaan varhaisessa vaiheessa. (Willets & Vilhelmsen 2013, 6-7.)

Willets ja Vilhelmsen (2013, 7) kuvaavat julkisten palveluiden muotoiluprosessin seuraavanlaisesti:

1. Käyttäjien tarpeiden tutkimus
2. Ratkaisun visualisointi
3. Prototyyppi ja kehittäminen

Koen, että Willetsin ja Vilhelmsenin prosessimalli sopii yksinkertaisuuden ja nopeuden puolesta julkisten organisaatioiden palveluiden kehittämiseen. Stickdorn ja Schneider (2010, 122-123.) ovat esitelleet palvelumuotoiluajattelun prosessimallin, kuvio 8, joka muistuttaa palve-

lumuotoilun prosessia. Tässä mallissa koetaan tarpeelliseksi palata aiempiin vaiheisiin tulosten peilaamisen kannalta.



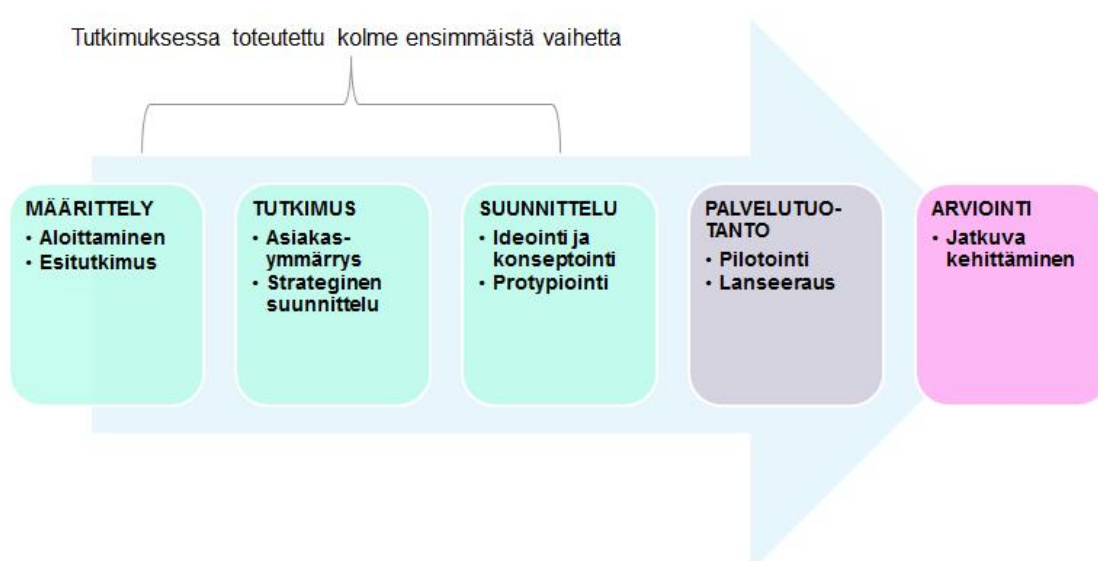
Kuvio 8: Palvelumuotoiluajatteluprosessi (mukailten Stickdorn & Schneider 2010, 122-123)

Kuviossa 8 esitelty palvelumuotoiluajatteluprosessi on iteratiivinen, toistuva prosessi. Tässä prosessissa on toisinaan välttämätöntä ottaa yksi askel taaksepäin tai aloittaa alusta. Palvelumuotoiluajattelun prosessi on ensimmäisenä kuvailta itse prosessi. Nämä neljä prosessin vaihetta sisältävät yksityiskohtaisia ja monimuotoisia osioita. Prosessi on kuitenkin nähtävä holistisesti, kaikki vaiheet huomioon ottaen. Esimerkiksi asiakaspolun eri kontaktipisteiden yhteydet on nähtävä kokonaisvaltaisesti, miten kukin kontaktipiste liittyy toisiinsa ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. (Stickdorn & Schneider 2010, 124-126.)

Kuviossa 8 esitetystä Stickdornin ja Schneiderin palvelumuotoiluajatteluprosessista ensimmäinen vaihe on tutkimus. Tässä vaiheessa määritellään ongelma, joka palvelulla halutaan ratkaista. Tämä on tavallisesti lähtöisin organisaation tarpeesta. Tässä vaiheessa on määriteltävä organisaation ongelma asiakkaan näkökulmasta. Organisaation on myös oltava valmis palvelumuotoiluajatteluprosessiin kehitystyössä. (Stickdorn & Schneider 2010, 128.) Palvelumuotoiluajatteluprosessin toinen vaihe on luominen. Tässä vaiheessa suunnitellaan konseptia ja sen toimivuutta testataan. Tähän suunnitteluvaiheeseen on hyvä ottaa mukaan eri asianosaisia, kuten asiakkaita, johtoa, yhteistyökumppaneita. Tässä vaiheessa on hyvä hyödyntää palvelumuotoiluajattelun viittä peruseriaa: käyttäjakeskeisyyttä, yhdessä luomista (co-creative), eri kontaktipisteiden vaiheita ja niiden yhteyttä toisiinsa, konkreettisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Prosessin peilausvaiheessa viedään testaaminen pidemmälle. Tässä vaiheessa palvelusta luodaan prototyyppi. Palvelun, joka on tavallisesti abstrakti, prototyyppiinnissa

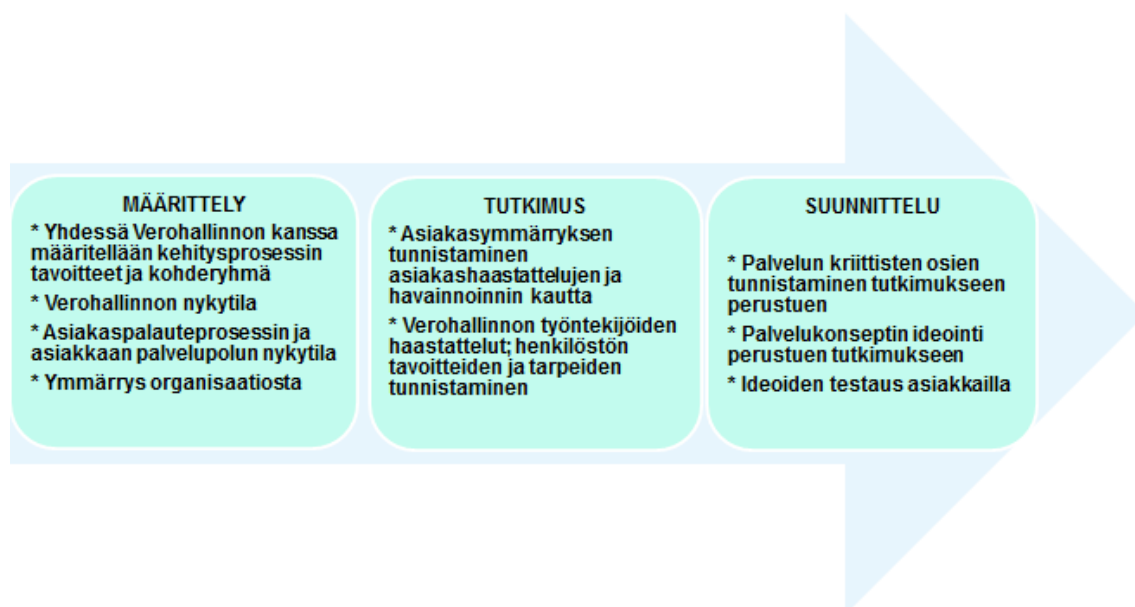
on tärkeää huomioida palvelun emotionaalinen puoli. Prototypointi auttaa myös hahmottamaan palvelun mahdollisesti uusilta näkökannoilta. Prototyyppiöinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi sarjakuvaa tai kuvallista kerrontaa (story board). Palvelumuotoiluajatteluprosessin viimeinen vaihe on toteutus. Kuten aiemmin todettu, niin sekä asiakkaan että henkilökunnan ottaminen kehitystyöhön on olennaista palvelumuotoiluajattelussa. Myös prosessin viimeisessä vaiheessa henkilökunnalla on merkittävä osa. Henkilökunta on sitoutettava uuteen palveluun. Heidän on ymmärrettävä palvelukonsepti ja tuettava sitä. Uuden palvelun kommunikointi voi tapahtua tässäkin visuaalisella kerronnalla. Kun henkilökunta on ollut mukana kehitystyön aiemmissa vaiheissa esimerkiksi testaamassa protyyppiä joitakin vaiheita, tuntevat ja uskovat he palveluun paremmin. Esimerkiksi palvelun Blueprint (service blueprint) - työkalu on hyvä esittämään kehitetyn palvelun eri vaiheet. (Stickdorn & Schneider 2010, 128-132.)

Omassa tutkimuksessani käytän Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessimallia. Mielestäni valitsemassani Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessimallissa on yhdistelmä kaikkia aiemmin mainittuja prosessimalleja. Siinä on mukana Willets ja Vilhelmsen (2013, 6.) mallin mukaista yksinkertaisuutta ja nopeutta kehittää palveluita, ja siten sopivia julkisten organisaatioiden kehitystoimintaa. Toisaalta Tuulaniemen malli mahdollistaa peilaamisen ja jokaisen prosessin vaiheen merkityksen, joiden merkitys ilmeni Stickdornin & Schneiderin mallissa. Tutkimuksen toteuttaminen Tuulaniemen mallilla tuntui yksinkertaisimmalta ja selkeältä. Prosessin vaiheet sopivat hyvin tutkimukseni ajateltuun etenemiseen, koska kaikkia prosessin vaiheita ei tässä tutkimuksessa toteuteta. Näin löytyi selkeästi ne vaiheet, jotka tässä tutkimuksessa voidaan toteuttaa suunnitellussa ajassa. Tutkimukseni palvelumuotoiluprosessi koostuu siten Tuulaniemen palvelumuotoilun kolmesta ensimmäisestä vaiheesta, jotka on kuvattu kuviossa 9:



Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2013, 130-131)

Kuviossa 9 kuvatussa palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa on kyse tutkimuksen aloittamisesta ja esitutkimuksesta. Tässä vaiheessa luodaan ymmärrys palvelua tuottavasta organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tarkoituksena on ymmärtää, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Vaiheessa kaksi keskitytään asiakasymmärrykseen kuten asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämiseen ja strategiseen suunnitteluun kuten ratkaisujen suunnitteluun erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla. Kolmas eli suunnitteluvaihe käsittää palvelun ideointin ja konseptoinnin sekä prototypioinnin. Tutkimuksessani keskityn palvelun ideointiin ja konseptointiin, mutta prototypointi eli palvelun testaus jää tästä työssä pois. Tähän vaikuttaa se, että opinnäytetyön valmistumista ei haluta pidentää ja palvelun testaus, vaikka olisi-kin nopeaa, vie se kuitenkin aikaa. Verohallinnolla on myös monia muita palvelun kehittämisen projekteja kesken, ja minun konseptiehdotuksen loppuun vieminen jää Verohallinnon päätettäväksi. Palveluprosessin neljännessä vaiheessa keskitytään palvelun pilotointiin ja lanseeraukseen ja viimeisessä vaiheessa palvelun jatkuvaan kehittämiseen. (Tuulaniemi 2013, 130.) Verohallinnon päätettäväksi jää toteuttamatta jääneiden vaiheiden toteutus. Mahdollisesti



Verohallinto voi myös palata muihin aiempiin vaiheisiin ja tarkentaa esimerkiksi asiakasymmärrystä. Kuviossa 9 on kuvattu, miten tutkimukseni toteutuu palvelumuotoiluprosessin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa.

Kuvio 10: Tutkimuksen toteutus palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa (mukailen Tuulaniemi 2013, 130-131)

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa yhdessä Verohallinnon kanssa määriteltiin tutkimuksen tavoitteet. Ensimmäisen havainnointikerran kautta ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeistaan tarkentui ja kohderyhmän valinta varmistui. Tutkimusvaiheessa palveluprosessin ymmärtäminen tapahtuu niin asiakkaita kuin työntekijöitä haastatteleamalla ja havain-

noimalla. Nykyisen asiakkaan palvelupolun läpi käynti ja työntekijöiden tarpeiden tunnistus tapahtuu haastatteluin. Asiakasymmärryksen tiedonkeruu tapahtuu epäsuorana ja suorana havainnointina asiakaspalvelutilassa että haastatteluina. Näiden avulla luodaan asiakasprofiilit, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä, toimintamalleja ja asiakkaan arvonmuodostusta. (Tuulaniemi 2013, 155.) Nämä tutkimuksessa saadut tiedot ohjaavat palvelun eli konseptiehdotuksen suunnittelussa. Verohallinto voi jatkaa prototypointia ja tutkimuksen kahta viimeistä vaihetta opinnäytetyöni perusteella. Tällöin on kuitenkin tärkeää huomioida Stickdornin & Schneiderin esiin ottama holistisuus. Stickdornin & Schneiderin (2010, 124-126.) palvelumuotoiluajattelun prosessissa koin erityisen merkittävänä holistisen näkökulman, jossa kaikki vaiheet huomioidaan. Tässä prosessissa on toisinaan välttämätöntä ottaa yksi askel taaksepäin tai aloittaa alusta. Tämä tapahtui myös omassa tutkimuksessani, jossa esimerkiksi tarkensin asiakasprofiileja ja asiakkaan polkua vielä haastattelujen jälkeen. Myös Verohallinnon on pohdittava konseptin luomisessa, että onko hyvä palata vielä johonkin vaiheeseen tai ainakin johonkin osaan, esimerkiksi tarkennettava asiakkaiden tarpeita. Seuraavassa kappaleessa keskityn palvelun konseptointiin eli palvelun konkretisointiin, joka liittyy olennaisesti palvelumuotoiluprosessiin.

3.1.2 Palvelun konseptointi

Goldsteinin, Johnstonin, Dullyn ja Raon (2002, 124.) mukaan palvelun konseptoinnilla on merkittävä osuus palvelumuotoilussa ja palvelun kehittämisessä. Se ei ole vain osa muotoiluprosessia, vaan auttaa konkretisoimaan palvelun. Palvelukonsepti määrittelee, miten ja mitä palvelumuotoilu palvelussa on ja niiden yhteyden. Palvelumuotoilun ja palvelukonseptin avulla voidaan välttyä siltä, että organisaation toiminta ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelusta eivät kohta.

Käyttäjälähtöinen kehittäminen perustuu asiakasymmärrykseen. Toisaalta myös asiakkaita on aktivoitava enemmän, jotta heidät saadaan mukaan ideointiin. Asiakkaiden ymmärtämisessä on käytettävä arvoprosesseja ja sen kautta vietävä palvelujen kehittämistyötä eteenpäin. Esimerkiksi palvelumuotoilun käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa otetaan asiakas mukaan palvelun suunnitteluun jo suunnitteluprosessin alkupuolella. Käyttäjakeskeisyydestä on hyötyä sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta. Se tuottaa lisäarvoa, koska organisaatio saa tehostettua omaa toimintaansa ja asiakas saa haluamansa palvelukokemuksen. (Hämäläinen ym. 2009, 10.) Ihmisten ymmärtäminen onkin lähtökohtana palveluiden muotoilussa. Palvelukokemus muodostuu monista palvelun kontaktipisteistä ja palvelun laatu voidaan määritellä sen mukaan, miten palvelun kontaktipisteet pelaavat yhteen. (Polaine, Lavrans & Reason 2013, 22.)

Kuten aiemmin mainittu, tutkimukseni palvelumuotoiluprosessi koostuu palvelumuotoiluprosessin kolmesta ensimmäisestä vaiheesta, josta viimeinen on suunnittelu sisältäen palauteprosessin konseptoinnin. Katzan (2008, 15) määrittelee konseptin olevan abstrakti idea, joka auttaa hahmottamaan uuden idean kokonaisuutta. Tuulaniemen (2011, 189) mukaan konseptissa esitellään palvelun keskeiset ominaisuudet ja palvelun idea. Palveluiden konseptisuunnittelussa puhutaan palveluiden konseptoinnista. Se muistuttaa hyvin paljon konseptointia. Betten-courtin (2010, 190) mukaan palvelukonsepti esittää palvelun ja sen tarjoamat hyödyt asiakkaalle. Palvelukonseptin luomisessa on olennaista tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Palvelukonseptin avulla kuvataan visuaalisesti käyttäjätarpeet, palvelupolku, palvelun kontaktipisteet ja muut palvelun tuottamiseen liittyvät alueet. (Miettinen ym. 2011, 107.) Myös Tuulaniemi (2011, 189.) kuvailee palvelukonseptin sisältävän visuaalisesti esitettynä palvelun palvelupolun. Tässä kuvataan palvelun kontaktipisteet siten, että ymmärretään, millainen palvelu on kyseessä, miten se voidaan tuottaa, miten se huomioi asiakkaiden tarpeet ja toiveet ja edellytykset palvelun tuottajalta (Tuulaniemi 2011, 189). Palvelukonseptien kehittämisen suunnittelussa on kaksi iteratiivista vaihetta: tutkimusvaihe ja projektivaihe. Tutkimusvaiheessa tunnistetaan asiakkaiden tarpeet, valitaan ja testataan konsepti. Projektivaiheessa määritellään ominaisuudet, kehitetään vaihtoehtoisia muita konsepteja ja määritellään viimeinen konsepti. (Miettinen ym. 2011, 107-108.) Palvelukonseptin esittelemiseen vaaditaan visuaalisia menetelmiä. Visualisointi auttaa hahmottamaan uuden palvelukonseptin. (Miettinen ym. 2011, 108.) Palvelukonseptin visualisoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi palvelun blueprint - mallia, palvelupolkua tai tarinallista kerrontaa (Stickdorn & Schneider 2010, 130-131).

Johnston ja Clark (2001, 5) määrittelevät palvelukonseptin seuraavasti:

1. Palveluoperaatio: tapa, jolla palvelu välitetään
2. Palvelukokemus: asiakkaan välittömät kokemukset palvelusta
3. Palvelun lopputulema: asiakkaan saamat hyödyt ja tulokset palvelusta
4. Palvelun arvo: asiakkaan kokemat hyödyt palvelusta huomioiden asiakkaan kullut palvelusta

Palvelunprosessin kehittämisen työkaluja on monia ja olen valinnut palvelun Blueprintin tutkimukseeni kuvaamaan palveluprosessia. Tutkimuksessani esittelen konseptiehdotuksen palvelun Blueprintin kautta. Sen avulla voidaan nähdä eri toimivat palvelun eri osa-alueilla. Polaine ym. (2013, 93.) mukaan palvelun Blueprint on kartta, joka sisältää:

- Asiakkaan palvelupolun eri vaiheet ja askeleet
- Palvelun tarjoajan ja asiakkaan kontaktipisteet
- Palvelun tarjoajan prosessit näkyvän palvelun taustalla sisältäen eri toimijat

Kuviossa 11 on esitelty palvelun Blueprint, johon kuuluu viisi osiota; asiakkaan palvelupolku, asiakkaalle näkyvät kontaktipisteet, asiakkaalle näkymättömät kontaktipisteet, tukiprosessit ja palvelun fyysiset osat.



Kuvio 11: Palvelun Blueprint (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 159)

Kuten kuviossa 11 on esitetty, palvelun Blueprinting tuo esiin palvelun tuotannon kokonaisprosessin, asiakaskontaktit, henkilöstön ja asiakkaiden roolit ja asiakkaan saaman palvelun näkymättömät ja näkyvissä olevat tekijät. Asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat sisältävät kaikki ne tekniset ja fyysiset osat, jotka liittyvät asiakkaan polkuun. Asiakkaan prosessissa on esitetty asiakkaan toimet ja asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen. Asiakkaalle näkymättömillä kontaktihenkilöiden toimilla tuetaan ja ohjataan asiakkaalle näkyviä toimia. Tukiprosessit sisältävät palveluntarjoajan sisäisiä toimia, jotka tulevat asiakasrajapinnassa työskentelevien palvelutuotantoa. (Ojasalo ym. 2009, 160.) Palvelu muodostuu monesta harvemmin konkreettisesti komponentista. Palvelun blueprintissä pyrin tuomaan visuaalisin keinoin esille, mitä palvelun eri vaiheissa tapahtuu. Palvelu on yhdistelmä prosesseja, ihmisten taitoja ja materiaalia, jotka muodostavat yhdessä suunnitellun tai muotoillun palvelun. (Goldstein, Johnston, Duffy, Rao 2002, 121.) Goldsteinin ym. (2002, 121.) mukaan suunniteltaessa uutta tai muokatessa olemassa olevaa palvelua, on huomioitava palvelun jokainen komponentti, niin pienet kuin isot palvelun osat. On huomioitava organisaation sisällä olevat prosessit, henkilökunnan koulutus, asiakastilassa tapahtuvat prosessit ja tukitoimintojen prosessit.

Palvelua suunniteltaessa on keskityttävä siihen, että muokattu tai uusi palvelu antaa asiakkaalle sen mitä he tarvitsevat ja haluavat. Vaikka palvelu pitää sisällään monia eri osia, niin on sen näytettävä asiakkaalle yhtenä toimivana ja sujuvana kokonaisuutena. (Goldstein ym. 2002, 122.)

Ojasalo ym. (2009, 160-162.) mukaan palvelun Blueprintiä kehitettäessä on huomioitava seuraavat tekijät:

1. Määriteltävä kehitettävä palveluprosessi
2. Määriteltävä palvelun asiakassegmentti
3. Selvitettävä prosessi asiakkaan näkökulmasta
4. Selvitettävä asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden näkymättömät kuin näkyvät toimet ja tekniikan välityksellä tehtävät toimet
5. Yhdistettävä asiakaskontaktien toimet vaadittaviin tukitoimiin
6. Lisättävä fyysiset osat jokaiseen asiakkaan toimintoon

Kehitystyössäni palvelun konseptointi merkitsi aluksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja eri kontaktipisteisiin tutustumista. Konseptiehdotusta varten minun oli ymmärrettävä käyttäjätarpeet, palvelupolku, palvelun kontaktipisteet ja muut palvelun tuottamiseen liittyvät alueet. Näistä sain tietoa havainnoinnin ja haastattelujen perusteella. Koin tärkeäksi, että palauteprosessin konseptointi visualisoidaan, jotta voidaan ymmärtää palauteprosessin eri vaiheet. Konseptoinnin avulla esitin asiakaspalauteprosessiin liittyvät osa-alueet kuten palauteprosessin tuotantotavan, palauteprosessin rakenteen ja sen päävaiheet mahdollisimman konkreettisesti. (Miettinen, Kallionmäki & Ruuska 2011, 107.) Asiakkaan palvelupolku ja palvelun Blueprint olivat tukena konseptiehdotuksen visualisoinnissa ja se on esitetty kappaleessa 5.5.

3.2 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden, tavoitteiden ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen luo uusia mahdollisuuksia. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat kehittämään yhdessä asiakkaan kanssa palvelua. (Miettinen 2012, 21.) Asiakasymmärrys on kyvykkyys ymmärtää ja hyödyntää asiakkaita ja heiltä saatua tietoa. Asiakasymmärryksen kautta organisaatio voi kehittää toimintaansa asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. (Korhonen ym. 2011, 11.) Asiakasymmärryksen teoriassa ajatellaan, että palvelut ovat toimivia, kun asiakasymmärrys on huomioitu palvelun kehittämisessä. Palvelun on vastattava asiakkaan tiedostamattomiinkin tarpeisiin ja palvelut on kehitetty yhdessä asiakkaan kanssa. (Mertanen 2012, 62-63.) Asiakasymmärrys muodostuu asiakastietoa keräämällä ja analysoimalla ja lopulta sitä hyödyntämällä. Asiakasymmärrys auttaa siten palveluliiketoiminnan kehittämisessä. (Arantola & Simonen 2009, 35.) Palvelujen kehittäminen vaatii organisaatiolta asiakkaiden ymmärtämistä. Asiakaskeskeiseltä organisaatiolta vaaditaan asiakasymmärrystä ja

kykyä kehittää toimintaansa asiakasymmärryksen perusteella. Jotta siinä onnistutaan, on organisaation luotava asiakasymmärrysprosesseja. Organisaation on tunnettava asiakkaiden toiminta ja ongelmat ja huomioitava asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Organisaation asiakastiimillä on merkittävä osuus asiakasymmärryksen luomisessa. (Arantola & Simonen 2009, 4, 26.) Asiakastietoa kerätään niin julkisissa kuin yksityisissä organisaatioissa, mutta asiakastieto jätetään toisinaan hyödyntämättä. Asiakastieto ei käytetä palveluiden tai toiminnan kehittämiseen. Merkittävää on kehittää prosessit, joilla asiakastietoa voidaan hyödyntää. (Korhonen ym. 2011, 11.)

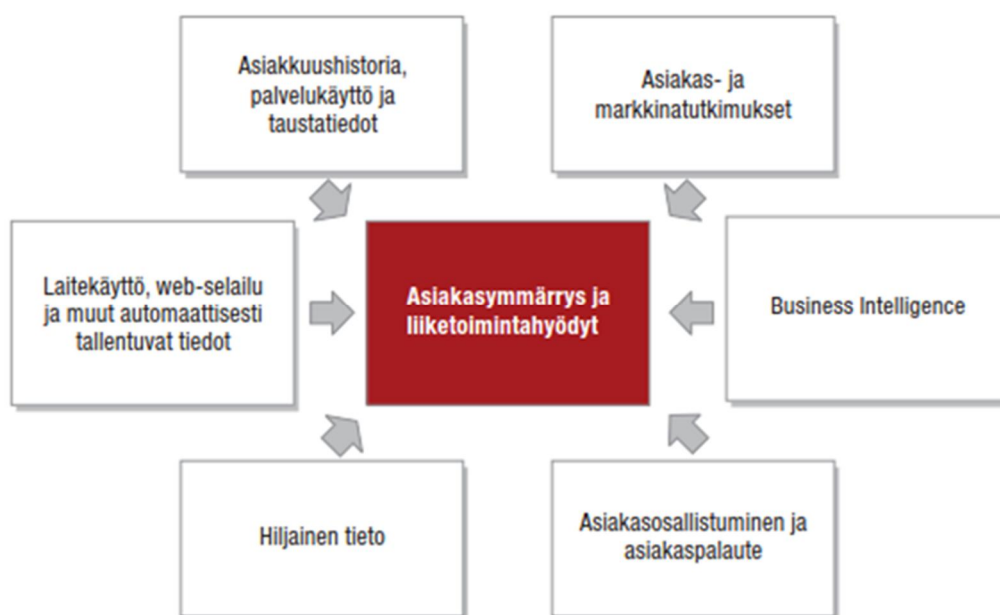
Verohallinto on asiantuntijaorganisaatio, jonka tavoitteena on olla asiakaskeskeinen organisaatio. Asiakaskeskeisyys edellyttää asiakasymmärrystä. Organisaation tehtävänä on asiakasymmärryksen kautta ymmärtää asiakasta, kehittää palveluita asiakkaiden tarpeiden mukaan. Innovatiivinen ja asiakaskeskeinen organisaatio ymmärtää asiakkaiden tavoitteita, tarpeita ja hänen toimintaansa. Asiakasymmärryksen kautta organisaatio luo asiakkaille uusia arvoa tuottavia palveluita. Arvo muodostuu vuorovaikutuksen tuloksena. (Tekes 2013, 67.) Jokaisella asiakkaalla on omat odotukset saatavasta palvelun arvosta ja on siten subjektiivinen kokemus. Tähän vaikuttaa se, miten palvelu vastaa asiakkaan tavoitteita, mitkä ovat palvelun hyödyt ja vaikutukset asiakkaalle ja mikä on palvelun merkitys asiakkaan elämässä. (Tekes 2013, 67; Tuulaniemi 2011, 33.) Asiakkaan kokema arvo koostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteista eri kohtaamisissa ja kanavissa. Näitä ovat esimerkiksi ympäristö, asiakaspalvelu, palvelut ja Internet. (Tuulaniemi 2011, 33.) Palvelun arvon muodostuksessa on merkittävää huomioida, että asiakas on osallisena arvon tuottamisessa ja asiakas myös arvioi palvelusta syntyvää arvoa. Asiakas on siten aina mukana arvon tuottamisessa. Palveluntarjoajan on huomioitava palveluita kehitettäessä asiakkaan prosessi ja asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessien yhteys. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.) Verohallinnolla ei ole kilpailijoita ja Verohallinnon palvelut liittyvät vaadittaviin lain säätämiin toimenpiteisiin verojen keräämiseksi. Voidaankin siten miettiä, että onko Verohallinnolla tarvetta kehittää palveluitaan. Verohallinnon tavoitteena on kuitenkin kehittää palveluitaan asiakaskeskeisemmäksi ja siten luoda veroasioista myönteisimpiä. "Asiakkaalle arvoa tuottavat ratkaisut parantavat hänen arkeaan" (Tekes 2013, 67) sopii Verohallinnon arvon luomisen tavoitteisiin.

Kuten aiemmin todettu asiakaskeskeinen palveluliiketoiminnan kehitys vaati asiakasymmärrystä ja keinoja kehittää toimintaa asiakasymmärrykseen perustuen. Palveluliiketoiminnan kehityksen osa-alueita ovat innovaatiot, asiakasymmärrys ja palveluliiketoiminta. Niiden jottaminen on tapahduttava vuorovaikutuksessa jokaisen osion kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 4.) Yritykset ja organisaatiot keräävät asiakastietoa, mutta suuri määrä siitä voi jäädä hyödyntämättä. Asiakastiedon hyödyntämistä ja jalostamista varten tarvitaan malli, jolla tietoa voidaan jäsentää ja jalostaa ja käyttää tietoa hyödyksi palvelun oikeassa palvelutuokiossa. (Arantola & Simonen 2009, 5.) Seuraavassa kappaleessa keskitytään siihen, millä tavalla

asiakasymmärrystä voidaan kerätä ja millä tavalla palveluntarjoaja voi muodostaa asiakasymmärryksen.

3.2.1 Asiakasymmärryksen rakentamisen menetelmät

Asiakasymmärrystä on käytettävä systemaattisesti osana palveluliiketoiminnan kehittämistä. Asiakasymmärrystä voidaan pitää palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssina, kun organisaatiolla on olemassa prosessi ja menetelmiä asiakastietojen tallentamiseen, muokkaamiseen, hyödyntämiseen ja jakamiseen yli eri toimintojen. Organisaation on myös ymmärrettävä, millaista asiakasymmärrystä vaaditaan palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Yrityksillä ja organisaatioilla on varmasti asiakastietoa eli raakaa tietoa asiakkaista, jota tulee jalostaa toiminnan tukemiseen. (Arantola & Simonen 2009, 20.) Asiakasymmärryksen kehittämisessä tietoa kerätään asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja tavoitteista. Tämän jälkeen tietoja analysoidaan ja lopulta näitä tietoja käyttäen suunnitellaan palvelut sopiviksi käyttäjäkuntaa ajatellen. (Tuulaniemi 2011, 143.) Asiakastiedon keräämiseen on monia tapoja. Kuviossa 12 on Arantola & Simonen (2009, 20) kuvaus asiakastiedon lähteistä ja ymmärryskeinoista.



Kuvio 12: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja. (Arantola ym. 2009, 21)

Asiakkuuden historia, palvelukäyttö ja taustatiedot pitävät sisällään asiakkaan perustiedot ja asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen kuten kontaktihistoria tai asiakkaalle toimitetut palvelut. Erilaiset toiminnanohjausjärjestelmät ja laskutusjärjestelmät pitävät sisällään sisäisiä asiakkaan tietoja. *Asiakas- ja markkinatutkimukset* tarkoittavat esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä, laadullisia konseptitestauksia, etnografiatutkimusta tai vertaisverkkojen ymmärtämistä.

Asiakastyytyväisyystutkimusten arvosta keskustellaan paljon, mutta mikäli näitä käytetään, niin merkittävää on poimia ymmärrystä siitä, mitä asiakas arvostaa, mitkä palvelun osat toimivat ja mitkä ei. Fokusryhmien käyttö palvelun konseptin testauksessa on hyödyllistä ja toimivaa silloin, kun palvelun konsepti on mahdollista kuvata melko tarkasti. Näin asiakas hahmottaa palvelun paremmin. *Etnografinen tutkimus* auttaa ymmärtämään asiakasta syvällisesti. Etnografisten menetelmien avulla ymmärretään mikä on asiakkaan tyypillisin tapa käyttää palvelua ja millainen on asiakkaan palvelupolku. Etnografinen tutkimus ja muotoilun näkökulma auttavat huomaamaan asiakkaan näkökulma. Etnografiset menetelmät antavat käyttäjätietoa, joka auttaa arvioimaan organisaation toimintaa ja palveluiden toimivuutta. (Arantola & Simonen. 2009, 21–23; Hämäläinen, Vilkkä ja Miettinen 2011, 61.) Vertaisverkostojen tuottamalla ymmärryksellä tarkoitetaan esimerkiksi käyttäjien jakamaa tietoa sosiaalisessa mediassa. Tässä tapauksessa käyttäjät tuottavat arvoa sekä itselleen että muulle yhteisölle. Palveluntarjoajan on löydettävä organisaatiolleen olennaiset verkostot. *Laitekäytöllä ja web-selailulla* tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalvelujärjestelmistä ja verkkoselainten käytön kautta saatua tietoa. Tiedonkeruu, joka on automatisoitu ja hyvin jäsennelty, tuottaa reaaliaikaista asiakastietoa ja palautetta asiakkaan toiminnasta ja mahdollistaa palveluiden uudenlaisen kehittämisen. *Business intelligence* tukee päätöksentekoa. Tämän tyyppinen tieto hankitaan tavallisesti kaupallisen ymmärryksen luomista varten ja näitä ovat esimerkiksi toimialakyselyt. *Hiljainen tieto* eli kokemusperäinen tieto käsittää henkilöstön henkilökohtaisen tiedon ja osaamisen liittyen asiakkaisiin ja palveluprosesseihin. Hiljaista tietoa voi olla hankala tallentaa ja jakaa. Hiljaisen tiedon jakamiseen ei aina ole tiedontallennusjärjestelmiä ja tämän takia pitää luoda uusia organisaation käytäntöjä niiden jakamiseen. Palvelua kehitettäessä on otettava koko asiakastiimi kehittämiseen mukaan, koska asiakastiimin eri osat omaavat asiakasymmärrystä. *Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalautte* ovat yksi tapa saada asiakastietoa. Asiakkaan osallistaminen ja yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa mahdollistavat uusien palveluinnovaatioiden synnyn huomioiden juuri asiakkaiden tarpeen. Asiakaspalautetta jokainen organisaatio saa niin negatiivista kuin positiivista että kehittämisohdotuksia. Jotta organisaatio hyötyisi saadusta palautteesta, on sen määriteltävä asiakaspalautteprosessi ja palautekanava sekä luotava systemaattinen tapa käsitellä. Sen avulla asiakaspalautteesta saadaan luotua kokonaiskuva sekä se auttaa luomaan asiakasymmärrystä ja sen kautta voidaan kehittää palveluita. Asiakkaalta saadusta palautteesta on kerättävät tiedot kehittämistyötä varten. Palautteesta on myös hyvä saada tietoon, kuka on antanut palautetta. Onko hän mies vai nainen, minkä ikäinen jne. Olennaista on myös reagoida palautteen antajan viestiin jollakin tavalla. (Löytänä & Korteso 2011, 189-190; Arantola & Simonen. 2009, 23–27.)

Cookin (2013, 13.) mukaan asiakaspalautteen antaminen on tehtävä helpoksi asiakkaille ja palaute on käsiteltävä hyvin ja tehokkaasti. Organisaatio voi palautteen perusteella kehittää toimintaa ja palveluitaan. Samalla myös organisaation maine hyvänä palveluntarjoajana kasvaa. Ikävä kyllä organisaatiot kokevat negatiiviset palautteet ikävinä asioina eivätkä hyödynnä niitä

kehittämisehdotuksina. Parhaimmissa tapauksissa valitus voi edesauttaa kehittämään palvelua. (Mertanen 2012, 63; Cook 2013, 19.)

Cookin (2013, 22.) mukaan seuraavat tekijät vaikuttavat siihen, että asiakkaat eivät tavallisesti anna palautetta:

- Asiakkaat eivät usko, että palautteen antamisesta on hyötyä
- Palautteen antaminen on hankalaa
- Asiakkaat eivät tiedä, mihin palaute pitäisi antaa
- Asiakkaalla ei ole aikaa

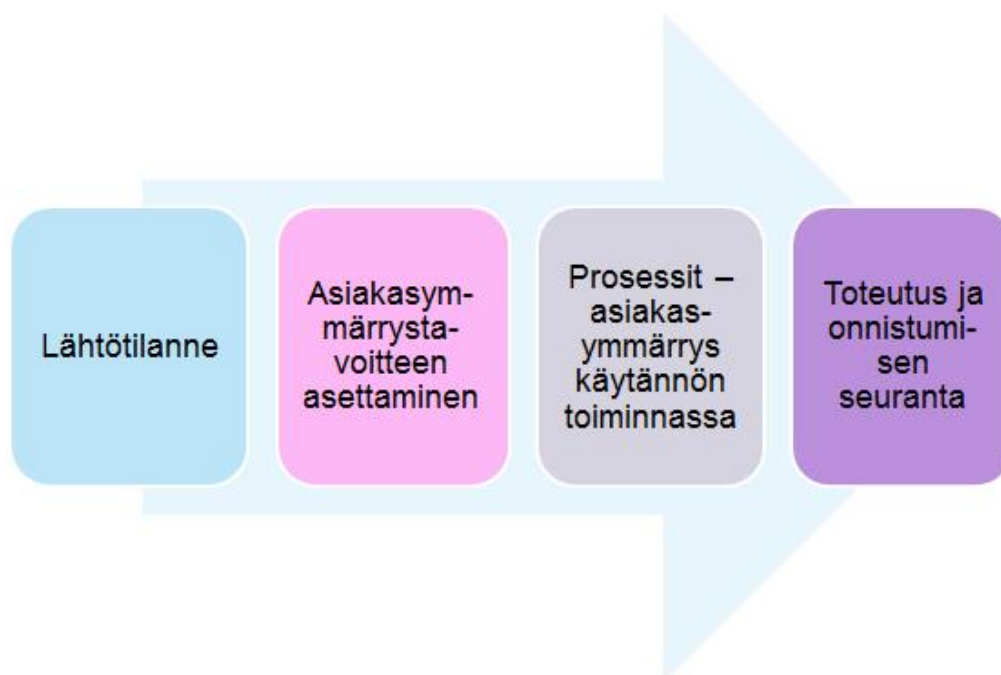
Organisaation onkin rohkaistava asiakkaita antamaan palautetta ja Cookin (2013, 24) seuraavat kolme tekijää tukevat tässä:

- Julkaista eri tavat antaa palautetta
- Vastata palautteisiin nopeasti
- Julkaista parannukset

Hyödynsin teemahaastattelun kysymyksiä tehdessäni Cookin mainitsemia merkittäviä asiakaspalautteen antamiseen liittyviä tekijöitä. Halusin tähän teoriaan liittyen kysyä ja testata asiakkaiden mielipidettä.

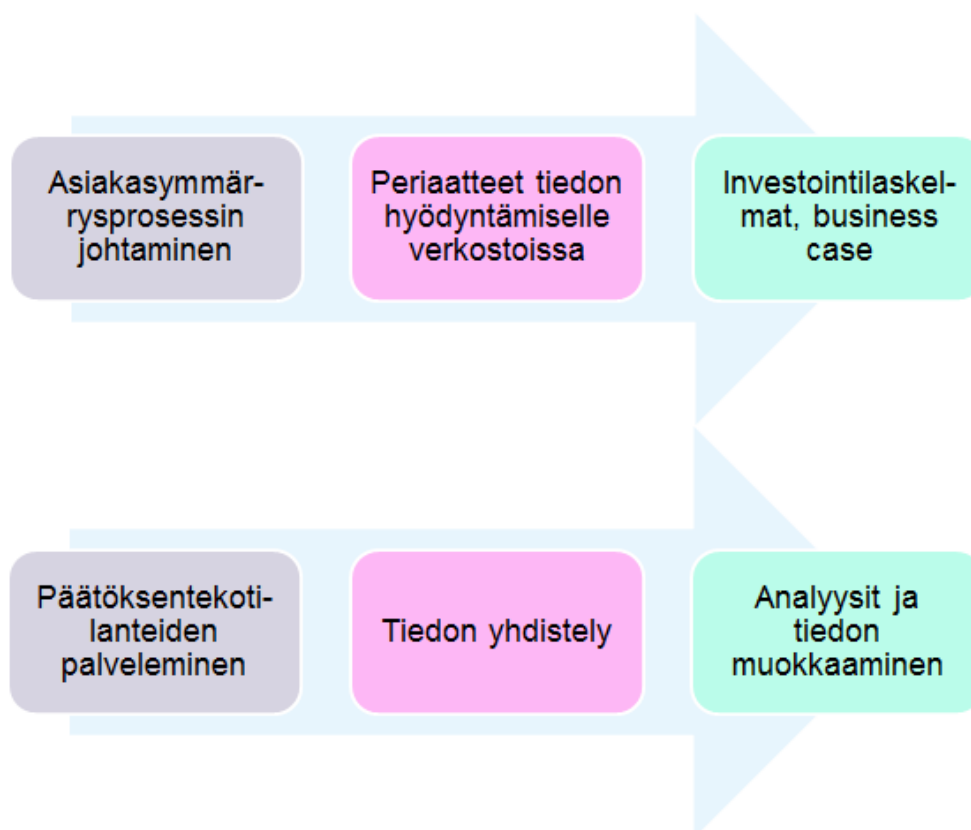
3.2.2 Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi

Opinnäytetyöni tavoitteena on luoda Verohallinnolle menetelmät päästä lähemmän asiakasymmärryksen kehittämistä. Arantola & Simonen (2009, 29-30.) ovat kuvanneet kuviossa 13 asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet:



Kuvio 13: Kehittämisen askeleet (mukaillen Arantola & Simonen 2009, 29)

Kyseistä mallia käytän hyväksi opinnäytetyöni kehittämisehdotukset kappaleessa, jossa esittelen Verohallinnon tilanteen kyseistä prosessia mukaillen. Kehittämisen askeleet kuviossa kuvatussa *lähtötilanteessa* kartoitetaan asiakasymmärryksen tämän hetkinen tilanne kuten organisaation eri tavat ja menetelmät kerätä asiakastietoa ja niiden hyödyntäminen. Lähtötilanteessa on myös selvitettävä organisaation tämän hetkinen panostus asiakasymmärrykseen. Lähtötilannetta seuraa asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, joka perustuu lähtötilanteen arvioon. *Asiakasymmärryksen tavoitteissa* määritetään se, miten, ketkä ja millä tavoin voidaan hyödyntää asiakasymmärrystä. Parhaimmillaan asiakastiedon kerääminen ei jää tähän, vaan asiakastietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Tiedonkeruu ja varastointi ei ole enää merkittävintä vaan se, miten tietoa yhdistetään ja analysoidaan ja lopuksi hyödynnetään päätöksenteossa. (Arantola & Simonen 2009, 30.) Seuraava askel sisältää *prosessit eli asiakasymmärrys käytännön toiminnassa*. Asiakasymmärryksen tavoitteisiin pääsemiseen on luotava prosesseja ja toimintamalleja. Nämä auttavat löytämään ja luokittelemaan sopivia, tehokkaita ja toimivia menetelmiä ja toimintatapoja asiakastiedon hankintaan, tallentamiseen, muokkaamiseen, analysointiin ja levittämiseen organisaation eri toimijoille. (Arantola & Simonen 2009, 34.) Arantola & Simonen (2009, 30) ovat kuvanneet kuviossa 14 esimerkin asiakasymmärryksen prosessista.



Kuvio 14: Asiakasymmärryksen prosessit. (Arantola & Simonen 2009, 32)

Kuviossa 14 kehittämisen askeleiden kolmas vaihe on ajateltu olevan uusi rakenteilla oleva asiakasymmärryksen toimintamallin projekti, jonka hahmottaminen on helpompaa, kun projektin vaiheet on kuvattu prosessivaiheina. (Arantola & Simonen 2009, 31.) Kehittämisen askeleiden viimeinen vaihe on *asiakasymmärryksen toteutus ja onnistumisen seuranta*. Tässä vaiheessa seurataan asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutumista ja merkittävyyttä. Asiakasymmärryksen toimintamalleja ja prosesseja voidaan vielä muokata ja kehittää. Asiakasymmärrys ja sen kehittäminen on oltava organisaatiossa osa sen kokonaisvaltaista toimintaa ja asiakasymmärryksen hallinta luo organisaatiolle uusia mahdollisuuksia pärjätä palveluliiketoiminnassa. (Arantola & Simonen 2009, 32.)

3.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisessa johtamisessa hyödynnetään oikeanlaista asiakastietoa liiketoiminnan kehittämisessä. Koko ajan kehittyvässä liiketoiminnassa asiakokemuksella on yhä suurempi merkitys ja asiakaskokemuksen mittaaminen ja hallinnointi on otettava osaksi liiketoimintaa. (Questback 2013, 3.) Meyer & Schwagerin (2007, 118) asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio suoraan tai epäsuoraan kontaktiin asiakkaan ja yrityksen tai organisaation välillä. Suora kontakti sisältää oston, käytön ja palvelun ja tapahtuu tavallisesti asiakkaan aloitteesta. Epäsuora kontakti sisältää usein suunnittelemattomia kohtaamisia palvelun kanssa kuten mainokset, uutiset, arvostelut Internet-sivustolla. Asiakastyytyväisyys muodostuu yksittäisten kokemusten summana. (Meyer & Schwager 2007, 118.)

Palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan tavoiteltu asiakaskokemus. Asiakaskokemukseen vaikuttaa se, minkälainen palveluprosessi on, missä tilassa palvelu tapahtuu, minkälaisia esineitä palvelua tuottaessa käytetään ja millä tavalla ihmiset ovat mukana palvelun tuottamisessa. Asiakaskokemus on siten eri vuorovaikutustilanteiden kokonaisuuksien summa, joita asiakkaalla on palveluntarjoajan sen palveluiden kontaktipisteissä. Nämä kontaktipisteet ovat ihmiset, tilat, esineet ja prosessit. (Arantola & Simonen 2009, 10; Löytänä & Korteso 2011, 11.) Asiakokemukseen vaikuttavat alitajunnassa tehdyt tulkinnat ja tunteet. Koska asiakaskokemus ei ole rationaalinen kokemus, on asiakaskokemukseen vaikuttaminen haastavaa. Organisaatiot voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia ne luovat. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Questbackin (2013, 6) mukaan asiakaskokemus muodostuu kolmesta osa-alueesta:

1. Mielikuvakokemus
2. Ostokokemus / asiakaskohtaaminen
3. Käyttökokemus

Nämä kolme osa-aluetta liittyvät asiakkuuden elinkaareen, jossa asiakaskokemus saa alkunsa jo asiakkaan mielikuvista liittyen kyseiseen yritykseen tai organisaatioon. Ostokokemus tai asiakaskohtaaminen koostuu oston liittyvien kokemusten hoitamisesta. Käyttökokemukseen taas liittyvät esimerkiksi palvelun vastaaminen asiakkaan odotuksiin, asiakaspalvelu tai asiakassuhteen hoitaminen. (Questback 2013, 6.)

Samankaltaisesti ajattelevat myös Bean & Van Tyne (2012, 2-3). Heidän mukaan asiakaskokemus on kaikkien vuorovaikutustilanteiden summa, joita asiakkaalla on palveluntarjoajan kanssa. Asiakaskokemus alkaa, kun asiakas ja yritys ovat yhteydessä ensimmäistä kertaa esimerkiksi mainoksen kautta. Asiakaskokemus sisältää myös palvelutapahtuman eli käyttökokemuksen. Epäsuorilla vaikutustilanteilla on myös vaikutus asiakaskokemukseen. Se voi olla positiivinen tai negatiivinen kuten ystävien arviot palvelusta ja asiakaskokemuksesta. (Bean & Van Tyne (2012, 2-3.) Asiakaskokemus koostuu siten asiakkaan polun jokaisesta vaiheesta.

Tuulaniemen (2011, 74.) mukaan palvelussa on olennaista asiakkaan kokemus palvelusta ja asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- Toimintaan
- Tunteisiin
- Merkityksiin

Toiminnan taso merkitsee palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, palvelun ymmärrettävyyttä, saavutettavuutta, monialaisuutta ja prosessien sujuvuutta. Toiminnan tason vaatimusten on toteuduttava, jotta palvelulla on mahdollisuus selviytyä. Asiakokemuksen tunnetaso sisältää asiakkaan kokemia välittömiä tuntemuksia kuten kokemuksen miellisuus, kiinnostavuus ja helppous. Asiakaskokemuksen merkitystaso merkitsee kokemukseen liittyviä mielikuvia, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, unelmia ja kulttuurillisia koodeja. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemus palautteiden annossa

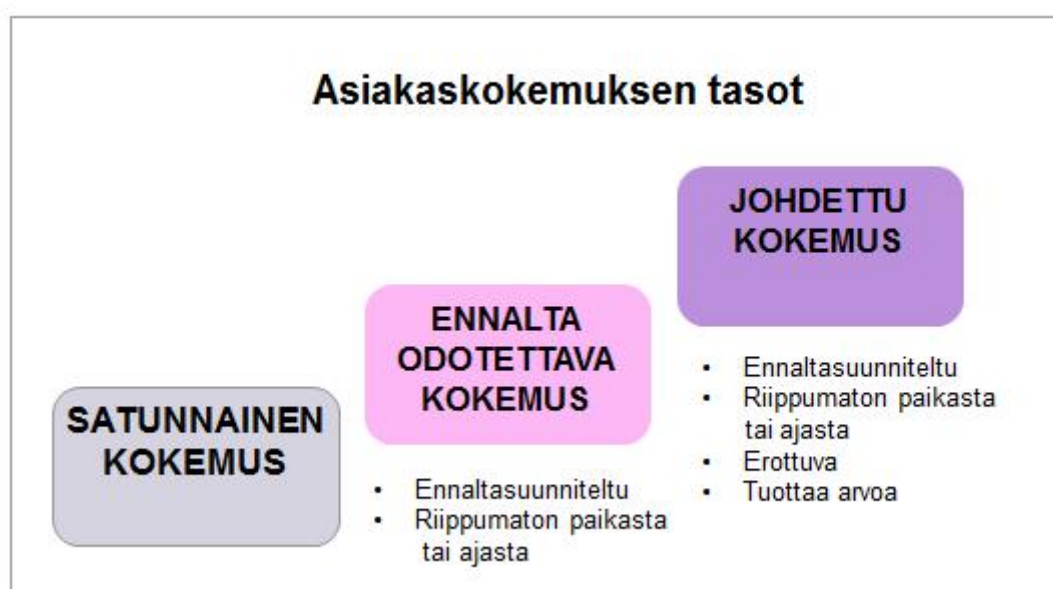
Onnistunut tai epäonnistunut asiakaskokemus johtaa joko asiakastyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Asiakastyytyväisyys on positiivisten ja negatiivisten asiakaskokemusten summa. Kuten aiemmin määritelty asiakaskokemus sisältää koko asiakassuhteen aikana tapahtuneita kokemuksia ja asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää samana asiana kuin asiakaskokemuksen koettu laatu. (Meyer ja Schwager 2007, 118.)

Opinnäyteyössäni tehtävänäni on luoda konseptiehdotus käyntiasioinnin asiakaspalautteen antamisesta. Tämä voisi helposti viitata siihen, että asiakastietoa ja palautetta kerätään vain niin sanotusta asiakaskohtamisesta eli tässä tapauksessa käyntiasioinnista. Asiakaskokemus kuitenkin koostuu monesta osasta ja ne vaikuttavat toisiinsa. Asiakkaan mielikuvat Verohal-

linnosta voivat olla negatiiviset johtuen esimerkiksi ystävien kommenteista liittyen veroasioiden hankaluuteen (mielikuvakokemus). Kun asiakas sitten saapuu asiakaspalvelupisteeseen ja odottaa vuoroaan puoli tuntia ja vaikka saakin asiantuntevaa palvelua, voi hän kokea tyytymättömyyttä (asiakaskohtaminen). Asiantuntevan palvelun avulla asiakas osaa tehdä veroilmoituksen oikein ja hänen käyttökokemuksensa on positiivinen. Kuitenkin osassa palvelun polkua asiakas on ollut tyytymätön saamaansa palveluun, ja asiakaskokemus ei ole paras mahdollinen. Asiakasymmärryksen kautta asiakaskokemusta voidaan parantaa. Mikäli asiakas on kokenut palvelun epäonnistuneeksi, on toivottavaa, että asiakas antaa palautetta, jotta niin asiakas kuin organisaatio hyötyvät. Mutta myös organisaation on oltava oma-aloitteinen asiakastiedon keräämisessä ja kerättävä esimerkiksi etnografisin keinoin tietoa asiakkaasta, jolloin ymmärretään paremmin asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Mielestäni voidaan pohtia myös sitä, mikä on asiakaskokemus palautteen annossa, ei vain koko palvelusta. Esimerkiksi Cookin (2013, 42.) mukaan asiakas odottaa seuraavia asioita palautteen käsittelyssä: nopeat ratkaisut, valitus otetaan vakavasti, empatiaa ja anteeksipyyntöä. Näistä asioista keskusteltiin asiakkaiden kanssa liittyen heille merkittäviin asioihin palautteen käsittelyssä. Onnistuneen palautteen käsittelyn kautta asiakaskokemus voikin parantua.

3.3.1 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemuksen tason voidaan jakaa sen mukaan, kuinka johdettu ja ne ovat. Kuviossa 15 on esitelty Löytänä & Kortesus (2011, 51.) kuvio asiakaskokemuksen tasoista.

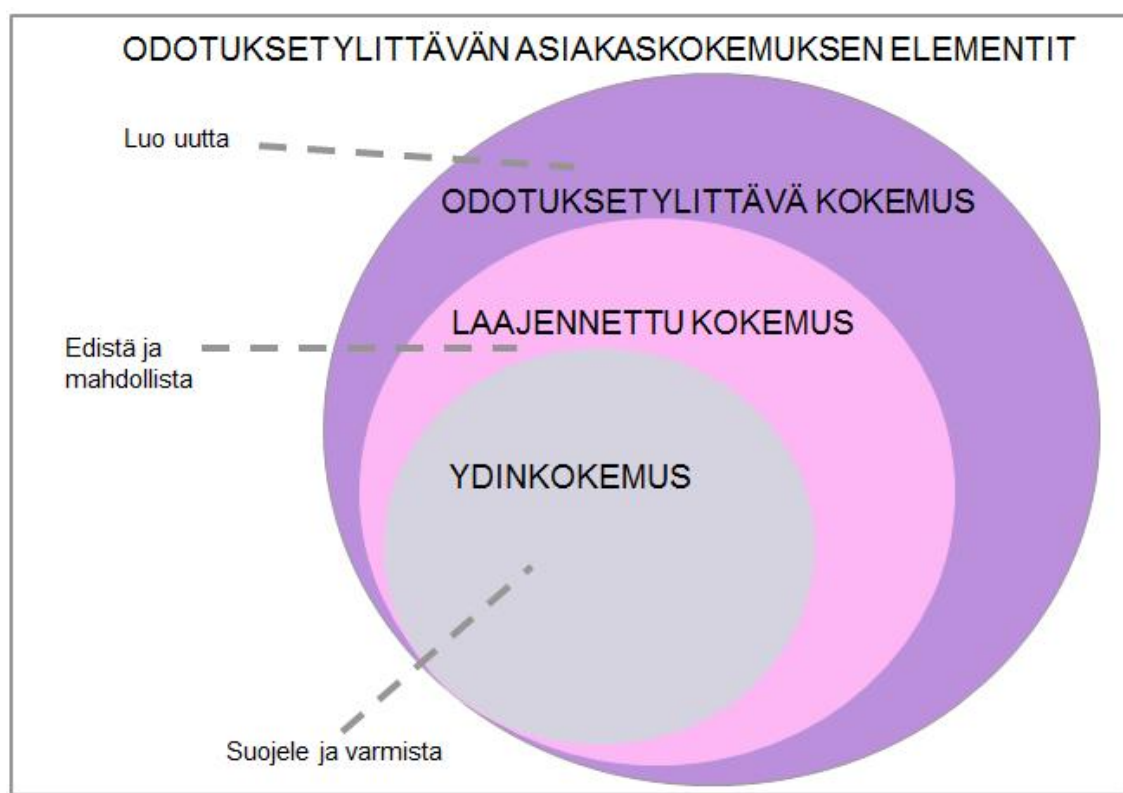


Kuvio 15: Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus 2011, 51)

Satunnainen kokemus voi vaihdella ajasta, paikasta tai henkilöstä johtuen. Satunnainen kokemus vaihtelee hyvin paljon ja siihen vaikuttaa se, ketkä siinä ovat mukana, sekä milloin ja missä kohtaaminen tapahtuu. Ennalta odotettava kokemus on luonnollisesti suunniteltu sisältäen aina samat elementit ja on riippumaton ajasta tai paikasta. Esimerkiksi asiakkaan mennessä Verohallinnon asiakaspalvelupisteeseen hankkimaan verokorttia kysytään asiakkaalta aina tietyt verotukseen liittyvät asiat, jotta verokortti tulee täytettyä oikein. Johdettu kokemus on ennalta suunniteltu ja on riippumaton ajasta tai paikasta. Johdettu kokemus tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Kortesus (2011, 52-53.)

3.3.2 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit

Arussy (2010, 67.) ja Löytänä & Kortesus (2011, 60.) ovat kuvanneet odotuksia ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä. Ne on esitelty kuviossa 16.



Kuvio 16: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Arussy 2010, 67; Löytänä & Kortesus 2011, 60)

Kuviossa 16 on esitelty, että odotukset ylittävä asiakaskokemus muodostuu kolmesta elementistä. Ydinkokemus toimii kaiken lähtökohtana. Ydinkokemus voi olla yksinkertaisesti palvelun tuottama arvo ja hyöty, jonka asiakas saa. Palveluntarjoajan on suojeltava ydinkokemusta ja varmistettava, että se pystyy systemaattisesti aina tuottamaan ydinkokemuksen. Ydinkokemuksen tuottaminen saattaa unohtua, kun luodaan paljon uusia innovaatioita ja ydinkokemuksen merkitys unohtuu, vaikka se onkin kokemuksen peruselementti. Laajennettu

kokemus muodostuu, kun asiakkaalle tuodaan jotakin lisäarvoa ydinkokemukseen. Laajennettuun kokemukseen ja lisäarvon tuottamiseen kannattaa pyrkiä, kun ydinkokemus on toimiva. (Löytänä & Kortesus 2011, 61- 62.)

Odotukset ylittävään asiakaskokemukseen päästään, kun huomioidaan asiakaskokemus kokonaisvaltaisesti. Odotukset ylittävällä kokemus muodostuu, kun kokemukseen lisätään ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus on henkilökohtainen, autenttinen, räätälöity, jaettava, kestävä, selkeä ja puhutteleva, arvokas ennen ja jälkeen asiakaskohtaamista, tunteisiin vetoava, odottamaton ja hyödyllinen. (Arussy 2010, 70-71.)

3.3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta mitataan tyypillisesti tekemällä satunnaisia asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä analysoidaan ja arvioidaan onnistumistaan asiakkailta saadun palautteen perusteella. Verohallinnolle halutaan luoda toimiva prosessi käyntiasioinnin asiakaspalautteisiin, jossa määritetään se, miten ja mistä kanavista asiakaspalautetta kerätään, miten tieto tallennetaan ja mitä saadulle palautteelle tehdään. (Ranne 2006, 28.) Questbackin mukaan organisaation liiketoimintaprosesseihin on hyödyllistä kytkeä asiakaskokemuksen mittaaminen. Sen avulla asiakastietoa saadaan kerättyä ja hyödynnettyä kokonaisvaltaisesti. Tämän avulla löydetään kriittiset kohtaamispaikat, ymmärretään asiakkaan kokemuksia ja voidaan kerätä organisaation toimintaa. (Questback 2013, 8.) Pelkkiä asiakastyytyväisyyskyselyitä ei pidetä onnistuneena tapana mitata asiakaskokemusta. Ne eivät myöskään luo kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaasta.

Asiakaspalauteprosessin vaiheet ovat tyypillisesti seuraavat:

1. Palautteen keruu eli palautteen hankinta ja antaminen
2. Palautteen vastaanottaminen
3. Palautteen käsittely
4. Palautteen vaikutus: toiminnan kehittäminen

(Ranne 2006, 28.)

Yllä esitetty asiakaspalauteprosessi on jatkuva prosessi, jonka eri vaiheet seuraavat toisiaan. Palautteen keruu voi tapahtua suunnitellusti tai suunnittelemattomasti. Osa palautteesta voidaan saada järjestelmällisen keräämisen tuloksena ja osa palautteesta taas satunnaisesti esimerkiksi asiakaskohtaamisten kautta. Ennen asiakaspalauteprosessin keräämisvaihetta järjestelmällisessä keräämisvaiheessa on huomioitava esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä tehdessä, että minkälaista tietoa halutaan ja tarvitaan ja sen jälkeen suunnitella kysely sen mukaan. Asiakaspalautetta on kerättävä systemaattisesti, säännöllisesti ja laajasti huomioiden toki organisaationtarpeesta ja tavoitteista. (Ranne 2006, 28-29.) Ranteen (2006, 29) mukaan asia-

kaspalutteen keruuvaihe on usein organisaatioissa vajavainen. Keruuvaiheen puutteita ovat muun muassa palautemäärän keräyksen vähäisyys, palutteen keräämisen ja annon sattumanvaraisuus ja suppeus. Osassa organisaatioissa ei myöskään palutteen annon merkitystä osata arvostaa. Onnistuneen palutteen keräyksen jälkeen palutteen vastaanotto ja sen hyödyntäminen on merkittävää. Palaute on otettava vastaan ja se on laitettava eteenpäin. Tämän jälkeen palutetta käsitellään organisaation tarpeiden mukaan ja hyödynnetään organisaation toiminnassa. Tähän liittyykin prosessin seuraava, neljäs vaihe, jossa tarkastellaan organisaation toimintaa. Palutteen perusteella voidaan tarkistaa organisaation tarve muuttaa sen toimintatapoja tai myös saada vahvistusta siihen, että toimintatavat ovat oikeat. Prosessin eri vaiheet voivat myös olla käytössä rinnakkain ja tilanteet voivat vaihdella erilaisten tarpeiden mukaan. (Ranne 2006, 31-32.) Mielestäni prosessissa on myös huomioitava se, miten asiakaspalutteen antajalle kommunikoidaan se, mitä paluttelelle on tehty. Asiakkaaseen on oltava yhteydessä ja kerrottava, miten palutteeeseen suhtaudutaan. Asiakkaalle on annettava vastaus ja myös kerrottava, mitä tämän jälkeen tapahtuu. Muutetaanko toimintatapoja, ja jos niitä ei muuteta, niin mikä on syynä siihen.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 187-188) mukaan asiakaskokemusta voidaan mitata joko liittyen puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin tai mitata asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusta. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on olennaista kiinnittää huomiota merkittäviin johtamiseen ja kehittämistä tukeviin seikkoihin. Kun organisaatiota johdetaan asiakaskeskeisesti, niin nämä seikat huomioidaan asiakaskokemuksen mittauksessa ja tutkimuksessa. (Löytänä & Korteso 2011, 188.) Palutteen keruu voi olla joko suppeaa tai laajaa. Suppeassa keruussa palutetta kerätään vain yhdeltä osapuolelta tai vain yhdestä asiasta. Laajassa keruussa on kyse monien tietojen keruusta tai monilta tahoilta keruusta. (Ranne 2006, 112.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata ja tutkia eri tavoin, aktiivisten ja passiivisten palutetapojen mukaan ja satunnaisesti tai systemaattisesti. Satunnaisessa palutteen keruussa palutetta kerätään sattumanvaraisesti ja silloin tällöin ilman sovittua aikataulua. Systemaattisessa palutteen keruussa on kyse samojen asioiden keräämisestä säännöllisesti ja strukturoidusti. (Ranne 2006, 112-113.) Passiivisella asiakaskokemuksen mittaamisella tarkoitetaan taas sellaista palutetta, jonka asiakas antaa spontaanisti oma-aloitteisesti haluamalla tavallaan. Aktiivisessa asiakaskokemuksen mittaamisessa taas on aktiivisesti kysytty ja tutkittu asiakkaan kokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)

Löytänä ja Korteso ovat luokitelleet kuviossa 17 asiakaskokemuksen mittaamisen tavat seuraavasti passiivisten ja aktiivisten asiakaskokemuksen keinojen mukaan:

Tavat mitata asiakaskokemusta



Kuvio 17: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (mukaiillen Löytänä & Kortesus 2011, 188)

Jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa, on sen saatava ja pyydettyä palautetta asiakkaalta. Asiakkaita on kannustettava palautteen antamiseen ja palautteen antamisen on oltava yksinkertaista. Kuviossa 17 on esitelty muutamia erilaisia palautekanavia. Organisaation on löydettävä omaan toimintaansa sopiva palautekanava, jolla saadaan kerättyä tehokkaasti asiakaspalautetta. Asiakaspalautteen antaminen on oltava helppoa asiakkaalle ja asiakasta on aktivoitava palautteen antamiseen. Tämä pitää huomioida esimerkiksi siten, että palautekanavat löytyvät helposti organisaation nettisivuilta tai palautekanavat ovat suorassa yhteydessä kosketuspintoihin, jolloin voidaan saada palautetta esimerkiksi tietyistä organisaation toiminnoista. Teknologia on mahdollistanut sen, että asiakaspalautteiden kerääminen voi olla vuorovaikutteista. (Löytänä & Kortesus 2011, 189.) Yritysviestinnän muodoissa onkin merkittävää se, miten paljon annetaan toiselle osapuolelle mahdollisuus osallistua. Erilaisilla osallistavilla yritysviestinnän muodoilla voidaan rohkaista jopa uusien innovaatioiden syntyyn. Viestinnän dialogisuudessa onkin huomioitava, että verkkosivustojen suunnittelussa ei pidä tuoda ilmi vain yrityksen omaa näkemystä, vaan luoda myös vuorovaikutuksen ilmapiiri yritykselle sopivalla tavalla. (Kuvaja & Malmelin 2008, 90 -91.) Myös hiljaisen tiedon eli kokemusperäisen tiedon keräämiseen on löydettävä keinot. Hiljaisen tiedon kerääminen on hankalaa, mutta sen keräämiseen on tärkeää löytää keinot. Organisaation henkilöstö, erityisesti asiakaspalvelussa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja saavat suoraa palautetta ja oppivat asiakaskohtaamis-

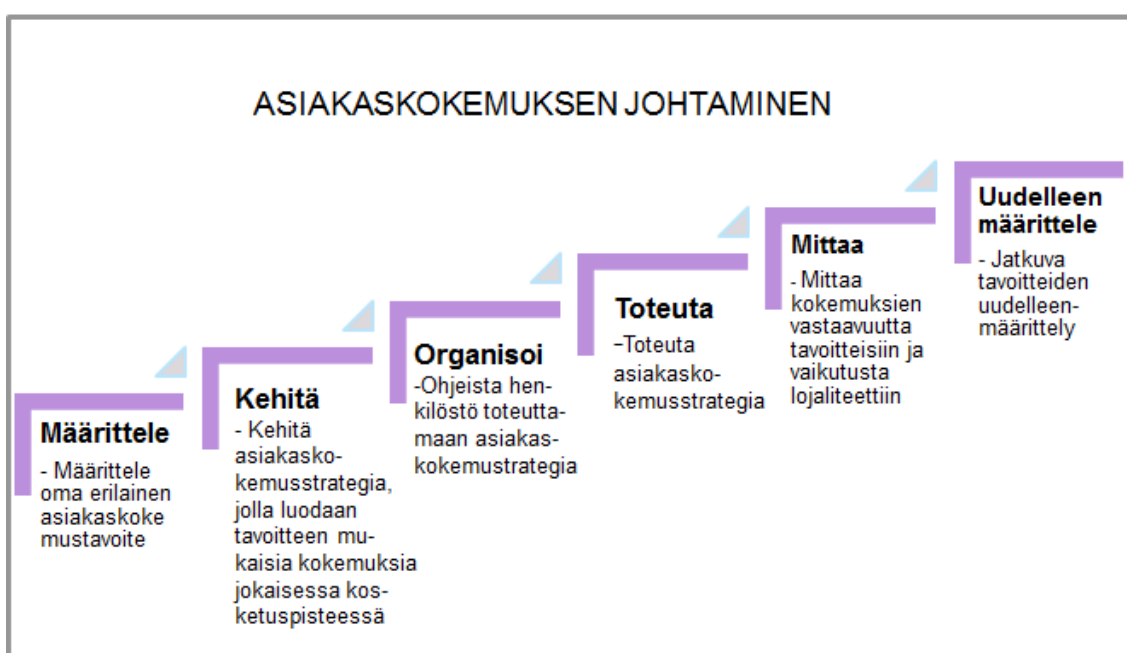
tilanteissa. Asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt eivät välttämättä ymmärrä saamansa tiedon merkitystä, ja heidän hiljaisen tiedon merkitystä tulisi korostaa. Henkilöstölle tulisi myös luoda keinoja, joilla tietoa voitaisiin kirjata. Tätä varten tulisi olla tiedontallennusjärjestelmä, sisäisen viestinnän kehittämistä ja organisaation toiminnan kehittämistä. (Arantola & Simonen 2009, 26.)

Jotta organisaatio hyötyisi saadusta palautteesta, on sen luotava systemaattinen tapa käsitellä palautetta. Asiakkaalta saadusta palautteesta on kerättävä merkittävät tiedot kehittämistyötä varten. Palautteesta on myös hyvä saada tietoon, kuka on antanut palautetta. Onko hän mies vai nainen, minkä ikäinen jne. Olennaista on myös reagoida palautteen antajan viestiin jollakin tavalla. (Löytänä & Korteso 2011, 189-190.) Tähän liittyykin olennaisesti asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen johtaminen, jossa hyödynnetään oikeanlaista asiakastietoa liiketoiminnan kehittämisessä. Koko ajan kehittyvässä liiketoiminnassa asiakokemuksella on yhä suurempi merkitys ja asiakaskokemuksen mittaaminen ja hallinnointi on otettava osaksi liiketoimintaa. (Questback 2013, 3.)

Asiakaspalauteprosessin ja palautekanavien määrittely on erityisen tärkeää, jotta keräämistä tulee tehokasta ja systemaattista. Sen avulla asiakaspalautteesta saadaan luotua kokonaiskuva sekä se auttaa luomaan asiakasymmärrystä ja sen kautta voidaan kehittää palveluita. (Arantola & Simonen 2009, 27.)

3.3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisprosessi koostuu kuviossa 18 esitellyistä vaiheista. (Arussy 2010, 20.)



Kuvio 18: Asiakaskokemuksen johtaminen (mukaillen Arussy, L. 2010, 20)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa. Asiakaskokemuksen johtamista ei voi päättää mittaamiseen vaan tavoitteita on peilattava ja määritettävä mahdollisesti uudelleen. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään asiakaskokemustavoite ja löydetään erottautumiskeino. Tavoiteltava asiakaskokemus on olennaista ottaa mukaan yrityksen tai organisaation strategiaan. (Arussy, L. 2010, 21.) Asiakaskokemustavoite määrittelee, millaisia kokemuksia organisaatio haluaa luoda asiakkailleen. Tavoitteen tulisi perustua ydinkokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 168.) Tämän jälkeen luodaan asiakaskokemusstrategia, jonka avulla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia jokaisessa kosketuspisteessä. Seuraavaksi organisoidaan henkilöstö toimimaan ja luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia kouluttamalla, mittaamalla ja osallistamalla johto toimintaan. (Arussy, L. 2010, 21; Löytänä & Kortesus 2011, 168.) Tämän jälkeen laitetaan asiakaskokemusstrategia käytäntöön. Tämä vaatii mahdollisesti toimintatapojen muuttamista ja prosessien käytäntöön laittamista. Tämän jälkeen mitataan edistymistä ja asiakaskokemuksen vaikutusta. Asiakaskokemuksen mittaamista on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakaskokemuksen johtamista ei saa lopettaa tähän vaan uudelleenmäärittelyä vaaditaan esimerkiksi johtuen jakelukanavien muutoksista tai uusista teknologioista. (Arussy, L. 2010, 22.)

4 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Opinnäytetyöni kvalitatiivinen kehittämistyö. Se toteutettiin laadullisilla menetelmillä ja lähestyin sitä tutkimuksellisen kehittämistyön kautta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on esimerkiksi kerätty todellisissa tilanteissa ja käytetään aineiston hankinnassa menetelmiä, joissa ihmisen ääni pääsee kuuluviin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma kehittyy tutkimuksen edetessä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön haasteita ja luomaan uusia prosesseja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitetään uusia ratkaisuja ja tutkimuksessani siten luodaankin konseptiehdotus asiakaspalauteprosessille. Tutkimuksen alussa on tärkeää tunnistaa kehittämiskohde ja ymmärtää niitä siihen liittyviä tekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaraara 2010, 164; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009 19.) Tutkimuksellinen kehittämistyö sopii tähän tutkimukseen, koska lähtökohtana on organisaation kehittämistarve.

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi:

1. Tunnistaa kehittämiskohde ja määrittää tavoitteet
2. Tutustuminen kehittämiskohteeseen
3. Määrittää kehittämistehtävä ja rajata kehittämiskohde
4. Suunnitellaan lähestymistapa ja menetelmät

5. Toimeenpannaan kehittämishanke ja esitetään tulokset
 6. Arvioidaan kehittämisprosessi
- (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 24.)

Kehittämistyössäni noudatin myös yllä mainittua prosessia. Verohallinto antoi toimeksiannossaan kehittämiskohteen ja tavoitteet. Kehittämistyöni eteni aluksi tutustumalla Verohallinnon tarpeeseen kehittää asiakaspalauteprosessia keskusteluiden kautta Verohallinnon kanssa. Tämän jälkeen aloitin aihealueeseen liittyvään teoriaan tutustumisen. Samanaikaisesti halusin luoda ymmärryksen Verohallinnon palveluprosessista ja tutustuin parin tunnin ajan Verohallinnon asiakaspalvelupisteeseen. Sen jälkeen tarkensin kehittämiskohdetta ja tutkittavaa kohderyhmää. Tämän jälkeen tutustuin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja koin hyödylliseksi lähestyä kehittämiskohdetta vielä uudelleen havainnoin, mutta myös haastattelujen ja benchmarkingin kautta. Seuraavaksi pyrin syvemmälle teoreettisen viitekehyksen luomisessa. Tämän avulla löysin olennaisia kysymyksiä kehittämistyöhön ja sen perusteella haastattelin kahta henkilöä Verohallinnossa, joista toinen vastaa tällä hetkellä asiakaspalautteiden käsittelystä. Tarkensin tämän jälkeen vielä asiakkaan polkua tekemällä kaksi havainnointikertaa kahdessa eri Verohallinnon palvelupisteessä. Tutustuin myös muiden julkisten organisaatioiden tapaan kerätä asiakaspalautteita. Tämän jälkeen koin olevani valmis tekemään asiakashaastatteluja ja haastattelin touko-kesäkuun aikana nuoria 18-25-vuotiaita Verohallinnon palveluita käyttäviä henkilöitä. Haastatteluista neljä tapahtui Verohallinnon Vuorikadun palvelupisteessä ja kaksi muuta yksityisissä tiloissa. Tarkoituksena oli myös hyödyntää työpajamenetelmää palvelun Blueprintin rakentamisessa, mutta tämä jäi toteuttamatta ajanpuutteen vuoksi. Analysoin menetelmien kautta saatuja tuloksia asiakkaan palvelupolun, asiakaspersoonien ja fyysisen ympäristön kuvauksen avulla. Niiden kautta muodostin asiakasymmärryksen eli miten asiakas toimii ja miksi ja mitkä ovat asiakkaan toiveet asiakaspalautteen annossa. Asiakaspersoonat luotiin havainnoinnin ja haastateltujen asiakkaiden perusteella. Tutkimusmenetelmistä saatuja tietoja hyödyntäen luotiin palvelun blueprint. Se kuvaa Verohallinnon palauteprosessin malliehdotuksen objektiivisesti, jolloin niin henkilöstä kuin asiakkaat ymmärtävät mikä on palvelun kokonaisuus.

Taulukossa 1 olen kuvannut opinnäytetyössäni käytettävät kehittämistyön menetelmät, niihin osallistuneet kohderyhmät, osallistujamäärän ja ajankohdan sekä mikä oli kehittämistyön menetelmän tavoitteena selvittää.

KEHITTÄMISTYÖN ETENEMINEN JA MENETELMÄT				
Menetelmä	Tutkittava kohde / kohderyhmä	Osallistujamäärä	Ajankohta	Tavoite: Mitä tietoa haluttiin
Havainnointi	<ul style="list-style-type: none"> Asiakas ja asiakaspalvelija ja heidän vuorovaikutussuhde asiakaspalvelutilanteessa Asiakkaan toiminta asiakaspalvelutilassa 	<ul style="list-style-type: none"> 20 asiakasta 3 asiakaspalvelijaa 	31.10.2014 klo 9:00-12:00 18.3.2015 15:00-15:30 12.6.2015 klo 13:00-14:00	<ul style="list-style-type: none"> Miten asiakkaat käyttävät palveluita Asiakkaan polku Asiakkaan toiminnan ja ongelmien ymmärtäminen Miksi asiakas tulee paikan päälle? Asiakasprofiilit <ul style="list-style-type: none"> Tutkimuksen kohderyhmän tarkentaminen
Benchmarking	Itäkaskuksen kirjasto Kelan asiakaspalvelupiste Helsingin Kampissa		18.4.2015 15.4.2015	<ul style="list-style-type: none"> Miten muut julkiset organisaatiot keräävät asiakaspalautetta
Haastattelut	<ul style="list-style-type: none"> Verohallinnon henkilöstö Verohallinnon asiakkaat, nuoret 18-25 -vuotiaat 	<ul style="list-style-type: none"> 2 työntekijää 6 asiakasta 	9.9.2015 Janne Myyry / Verohallinto 12.2.2015 Janne Myyry / Verohallinto 20.5.2015 / Tuula Kyllönen / Verohallinto Asiakkaat touko-kesäkuu 2015	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasymmärryksen lisääminen Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden ymmärtäminen Verohallinnon organisaation tarpeet Palauteprosessin kehittämisen mahdollisuudet Uusien palautetapojen ideointi
Service Blueprint	<ul style="list-style-type: none"> Verohallinnon henkilöstö Verohallinnon asiakkaat, nuoret 18-25 -vuotiaat 		marraskuu 2015	<ul style="list-style-type: none"> Palauteprosessin / palauteprosessin ymmärtäminen asiakkaan ja organisaation/henkilökunnan näkökulmasta Palvelun kontaktipisteet Asiakasymmärryksen lisääminen
Asiakaspersoonat	<ul style="list-style-type: none"> Verohallinnon asiakkaat 		Syyskuu 2015	<ul style="list-style-type: none"> Kohderyhmän tyyppillisten ominaisuuksien tyyppitely Asiakkaan ymmärtäminen Palvelun suunnittelu apuna Asiakasymmärryksen apuna

Taulukko 1: Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät

Havainnoin ja haastattelujen avulla halusin ymmärtää asiakkaan nykyisen polun palvelutilanteessa. Tavoitteena oli selvittää:

- Mitä tapahtui ennen varsinaista palvelutapahtumaa?
- Mikä on asiakkaan elämäntilanne?
- Minkä takia asiakas tulee asiakaspalvelupisteeseen?
- Minkälaisen kontaktipisteiden kautta asiakas kulkee polullaan
- Minkälainen suhde asiakkaalla ja kontaktipisteellä on kussakin kontaktipisteessä
- Mitä tapahtui palvelutapahtuman aikana?
- Mitä tapahtui palvelutapahtuman jälkeen?
- Kehityskohteiden löytäminen palvelupisteistä

Näihin ominaisuuksiin kiinnitin huomiota niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijan näkökulmasta. Haastattelut ja havainnointi antoivat edellytykset kuvata asiakaspersoonat sekä tuoda esiin kehityskohteet palvelun blueprintiin.

Kappaleissa 4.1, 4.2 ja 4.3 on kuvattu tarkemmin eri menetelmien aikana tehdyt toimenpiteet. Esiymmärryksen menetelmiä olivat havainnointi ja benchmarking. Asiakasymmärrystä ja työntekijöiden näkökulmaa syvensin haastatteluilla. Kuten Hirsjärvi & Remes (2010, 213-214.) toteavat haastattelujen avulla ymmärretään, mitä haastateltavat ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Havainnoinnin avulla päästään taas luonnolliseen ympäristöön näkemään yksilöiden ja organisaation toimintaa ja käyttäytymistä. Koin, että yhdessä haastattelut ja havainnointi tukevat niiden kautta saatua tietoa. Benchmarking toimi tutkimuksessani vähäisimpänä tutkimusmenetelmänä, mutta se auttoi ymmärtämään paremmin julkisen sektorin tapaa toimia asiakaspalautteiden keräämisessä.

4.1 Havainnointi kehittämistyössä

Havainnointi on tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla kerätään tietoa tutkittavasta ilmiöstä seuraamalla ja havainnoimalla. Hyödynsin kehittämistyössäni havainnointia esiyymmärryksen luomisessa. Havainnointia käytin nykytilanteen ymmärtämisessä ja sen avulla ymmärsin, miten asiakas toimii, mitkä ovat asiakkaan syyt tulla paikan päälle asiakaspalvelupisteeseen sekä mitä asiakaspalvelupisteessä tapahtuu. Havainnoinnin hyötynä onkin mahdollisuus havainnoida autenttista tilannetta ja luoda käsitys asiakkaan polusta. (Hirsjärvi & Remes 2010, 212-213.)

Havainnointi voi tapahtua suorasti tai epäsuorasti. Epäsuorassa havainnoinnissa tutkija havainnoi ilmiön tapahtumia siten, ettei tutkijan läsnäolo ole huomattavissa. Suorassa havainnoinnissa tutkittavan ilmiön osallistujat ovat tietoisia tutkijan läsnäolosta. Siinä on kyse strukturoidusta havainnoinnista, jossa tutkija on tietoinen, mitä havainnoitavassa ilmiössä hän seu-

raa. (Kananen 2009, 67 - 68.) Käytin kehittämistyössäni sekä epäsuoraa havainnointia että suoraa havainnointia esiyymmärryksen muodostamisessa. Epäsuoraa menetelmää käytin kahdesti asiakaspalvelutilassa, jolloin havainnoin asiakaspalvelutilannetta istuen asiakaspalvelutilassa ilman että osallistun itse asiakaspalvelutilanteisiin. Tämän halusin toteuttaa, jotta esiyymmärrys itse palvelusta saadaan selville. Suora havainnointi oli myös yksi tapa esiyymmärryksen luomisessa. Tässä tilanteessa osallistuin tutkijan ominaisuudessa ollen asiakaspalvelijan vieressä asiakaspalvelutilanteessa samalla seuraten ja havainnoiden tilannetta. Tässä on kyse suorasta havainnoinnista, jossa tutkittavan ilmiön osallistujat ovat tietoisia tutkijan läsnäolosta. Tässä tilanteessa hyödynsin etukäteen tehtyä lomaketta, johon kirjataan tietoja. Vaikka käytössäni oli lomake, niin keräsin tietoa myös päiväkirjaan vapaamuotoisesti. Joten osittain tässä oli kyse myös strukturoimattomasta havainnoinnista, jossa tutkija kirjaa tutkittavan ilmiön tapahtumia mahdollisimman laajasti ilman ennakkoon jäseneltyä suunnitelmaa (Kananen 2009, 67 - 68).

Tutkijan haasteena tutkimuksen eri vaiheissa on olla ulkopuolinen tarkkailija tehden muistiinpanoja ja toisinaan keskellä tapahtumakentän tapahtumaa, jolloin muistiinpanoja ei ole mahdollista tehdä. Muistiinpanojen tekemisen lisäksi pystyin hyödyntämään kameralla kuvaamista ja päiväkirjan kirjoittamista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkijan vaikutusta ei ole mahdollista poistaa, mutta hyötynä on se, että tutkija pääsee osallistumisen myötä sisään tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2009, 68; Heikkinen ym. 2006, 106.)

Havainnoinnin toteuttamisessa käytetään erilaisia tekniikoita tiedon tallentamiseksi. Kuten mainittu aiemmin, ennakkoon suunniteltu lomake ja tutkimuspäiväkirja olivat tutkimuksessani tallentamisen keinoja. Teknisiä välineitä kuten nauhurin tai videokameran käyttöä en asiakaspalvelutilanteissa voinut käyttää yksityisyyden suojan takia. Tästä johtuen lomakkeen ja tutkimuspäiväkirjan käytön etukäteissuunnittelu oli tärkeää, jotta päiväkirjan tietoja voitiin hyödyntää myöhemmin. Tutkija muodostaa esimerkiksi viitekehityksen teemoista, ja sen mukaan kerää tietoa. Tutkimuspäiväkirjan avulla tutkija saa myös jäseneltyä ajatuksiaan. Ennakkosuunnittelulla tätä voidaan vähentää subjektiivisuutta, joten tutkijan kannattaa kirjata ylös etukäteen se, mitä ilmiössä seurataan. (Kananen 2009, 71 - 72 ja Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 106-107.) Taulukossa 2 olen esitellyt havainnointilomakkeen.

HAVAINNINTILOMAKE			
Tavoitteet	Asiakkaan polun luominen	Persoona-korttien luominen	Asiakkaan toiminnan ja olemassa olevan palvelun käyttökokemuksen parantaminen.
	Tarkeimmat kysymykset	Tarkeimmat kysymykset	Tarkeimmat kysymykset
Havainnointipaikka	Tarkeinta kehityshaasteita, tunnistamaan kohderyhmän, valitsemaan haasteet ja pääsemään asiakkaan	Asiakkaan polun luominen	Asiakkaan toiminnan ja olemassa olevan palvelun käyttökokemuksen parantaminen.
Havainnointipaikka	Pääkaupunkiseudun veroimiston palvelupiste, Vuorikatu 14	Pääkaupunkiseudun veroimiston palvelupiste, Rajatorpantie 8, Vantaa	Pääkaupunkiseudun veroimiston palvelupiste, Vuorikatu 14
Havainnointipaikka	Perjantaina 31.10.2014, klo 9-12	Kesäviikkona 18.3.2015	Perjantaina 12.6.2015 klo 13-15
Havainnointikohde	Asiakas ja asiakaspalvelija (Petri Raunio)	Asiakastila - palauteen keräys	Asiakas
Mitä tulkitaan?	Minkälaisia asiakkaita, miten asiakas toimii asiakaspalvelutilassa, asiakkaan ja asiakaspalvelijan heidän	Asiakastila - palauteen keräys	Asiakas
Havainnointitapa	Strukturoimaton havainnointi Kirjaan asiakaspalvelutilanteen luonnollisia asiakaskohtaisia mahdollisimman laajasti ilman ennakkoon suunniteltua. Tallennetaan muistiinpanovälittein, lehtiä ja kynä	Strukturoimaton havainnointi Kirjaan asiakaspalvelutilanteen luonnollisia asiakaskohtaisia mahdollisimman laajasti ilman ennakkoon suunniteltua. Tallennetaan muistiinpanovälittein, lehtiä ja kynä	Strukturoimaton havainnointi Kirjaan asiakaspalvelutilanteen luonnollisia asiakaskohtaisia mahdollisimman laajasti ilman ennakkoon suunniteltua. Tallennetaan muistiinpanovälittein, lehtiä ja kynä
	Piirä pohjakuva tilasta - miten asiakas toimii tilassa	Miten palvelupisteessä kerätään	Asiakkaan polun tarkentaminen
	Asiakkaan saapuminen - Asiakaspalvelijan ja vuorovaikutustilanne - Miksi tullut asiakaspalvelupisteeseen?	Onko lomakkeet, palautelaatikko ja tietokone helposti löydettävissä?	Asiakkaan polun tarkentaminen
	Asiakaspalvelutilanteen päätyttyä - Mitä tapahtuu?	Ideoita, miten palauteen keruuta voisi tilassa kehittää?	Asiakastilan toimivuus
	Kirjaako kukaan palauteetta? Koskeeko lomakkeisiin tai palauteaatikkoon tai tietokoneisiin?		Ideat palauteen keruuseen asiakastilassa
Havainnointin tallennus			

Piirä pohjakuva tilasta - miten asiakas toimii tilassa **Asiakkaan saapuminen** **Asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutustilanne - Miksi tullut asiakaspalvelupisteeseen?**

Asiakaspalvelutilanteen päätyttyä - Mitä tapahtuu?

Taulukko 2: Havainnointilomake

Kuten havainnointilomakkeessa on esitetty, niin havainnoin Verohallinnon asiakaspalvelupisteitä kolmesti. Ensimmäisellä kerralla oli kyse suorasta havainnoinnista. Istuin asiakaspalvelijan vieressä, joka palveli Verohallinnon asiakkaita. Esittelin itseni ja tarkoitukseni istua asiakastilassa jokaiselle palvelutilanteeseen tulleen asiakkaalle. Olin ennakkoon suunnitellut lomakkeen ja kysymykset, joihin halusin löytää vastaukset havainnoinnin kautta. Mukanani oli myös muistivihko, johon kirjasin havaintoja. Kirjasin muistivihkoon, millaisia asiakkaita Verotoimistossa käy, minkälainen on heidän palvelupolku ja piirsin ja kuvasin myös fyysistä ympäristöä piirtämällä pohjakuva. Toisella kerralla menin itselleni vieraaseen Verohallinnon asiakaspalvelupisteeseen ja halusin testata, miten löydän mahdollisuuden antaa palautetta kyseisessä toimistossa. Tavoitteena oli olla asiakkaan roolissa ja pohtia tilan toimivuutta palautteen annossa. Kirjasin jälleen muistivihkoon omat kokemukseni siitä, miten helppoa tilassa oli toimia ja löysinkö helposti tavan antaa palautetta. Kolmannella kerralla Vuorikadun asiakaspalvelupisteessä käytin epäsuoraa havainnointia ja havainnoin uudelleen sitä, minkälaisia asiakkaita tilassa käy ja miten tila toimii asiakaspalautteen annossa. Koin hyödylliseksi havainnoida vielä kerran Verotoimistoa ja sen asiakkaita.

Havainnointikertojen tavoitteena oli muodostaa asiakkaan palvelupolku ja sitä varten halusin tutkia, minkälaisen kontaktipisteiden kautta asiakas kulkee polullaan, ja minkälainen suhde asiakkaalla ja kontaktipisteellä on kussakin. Havainnointikertojen jälkeen luonnostelin ja määrittelin, minkä tyyppisiä asiakkaita asiakastilassa kävi, mitä he tekivät asiakastilassa ja millä tavalla he liikkuvat asiakastilassa. Muodostin fyysisen ympäristön kuvauksen erityisesti havainnointiin perustuen. Havainnointiaineisto toimi myös asiakaspersoonien muodostamisen apuna. Havainnoinnin avulla ymmärsin, minkälaisia asiakkaita Verotoimistossa käy, mikä on asiakkaan polku, millä tavalla asiakkaat toimivat tilassa ja mitkä ovat asiakkaan polun kipukohtat. Havainnointi teorian lisäksi auttoi luomaan teemahaastattelun teemoja asiakas- ja henkilöstöhaastatteluja varten. Seuraavassa kappaleessa esittelen kehittämistyössäni käytetyn tutkimusmenetelmän teemahaastattelun.

4.2 Teemahaastattelut kehittämistyössä

Havainnoinnin lisäksi käytin haastattelua tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä ja muotona oli puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Lähtökohtana teemahaastattelussa ja tutkimuksessani oli se, että jokainen haastateltava on kokenut jossakin määrin saman tilanteen. (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 47-48.) Koin kehittämistyössäni hyödylliseksi lähtökohdaksi sen, että asiakkailta on kokemusta Verohallinnossa asioinnista. Haastatellut asiakkaat olivat Verohallinnon asiakkaita ja vierailleet Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä. Verohallinnon työntekijät taas olivat mukana nykyisessä asiakaspalauteprosessissa.

Oleennaista haastattelussa on asettaa ja muotoilla kysymykset oikein, jotta tutkimuksella on mahdollisuus onnistua. Kysymykset jaotellaan niistä saatavan tiedon mukaan. Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan. Haastatteluissa etenin taustatiedoista nykytilanteeseen ja tämän jälkeen keskityin toiveisiin ja kehitysideoihin. Tutkija hyötyy ennalta valituista teemoista, koska haastattelumuoto antaa rajaamismahdollisuudet aiheittain ja näin varmistetaan, että kaikki teemat tulevat mukaan. (Kananen, 2009, 65.)

Taulukoissa 3 ja 4 on esitelty asiakkaille että Verohallinnon työntekijöiden haastatteluihin pohjautuvat haastattelurungot. Haastattelurungon lisäksi suunnittelin valmiiksi muutaman valmiin kysymyksen. Haastateltavina olivat Verohallinnon eri työtehtävissä toimivat kaksi henkilöä sekä nuoret 18-26-vuotiaat asiakkaat. Haastateltavista kaksi oli miestä ja neljä naita. Haastateltavat olivat opiskelijoita tai juuri opiskelun päättäneitä. Jokainen heistä asui pysyvästi Suomessa.

VEROHALLINNON TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATELUT JA AVUSTAVAT KYSYMYKSET				
Taustatiedot	Asiakaspalauteprosessin nykytilanne	Tulosten hyödyntäminen	Kehityskohteet	Asiakkaiden ideat
Työtehtävä	Asiakkaan polun tarkka kuvaus: Verohallinnon näkökulma (ja asiakkaan) Mitä mieltä asiakaspalautteen keräämisen nykytilanteesta? Missä on onnistuttu asiakaspalautteen keräämisessä? Missä on parantamisen varaa? Palautteen käsittely Kontaktipisteet Roolit – kuka tekee mitään – nykytilanne – ja ajatuksia tulevaan Palautteiden määrä	Toimenpiteet (asiakaspalautteen hyödyntäminen) Millaista tietoa asiakkailta tahdotaan? Miten tietoa hyödynnetään? Kehityskohteiden valinta palautteiden perusteella Ajankäyttö	Ideoita asiakaspalautteiden keräämiseen Miten toimivampi prosessi? Tulevia muutoksia järjestelmiin?	Asiakkaiden ideoiden esittely

Taulukko 3: Verohallinnon työntekijöiden haastattelut ja avustavat kysymykset

Taulukossa 3 esitetyt haastatteluteemat pohjautuvat tarpeeseeni ymmärtää Verohallinnon nykytilaa. Teemat pohjautuvat asiakkaan palvelupolun kirjallisuuteen. Halusin ymmärtää, mitä tapahtuu palvelun taustalla ja mitkä ovat nykyisen asiakkaan palvelupolun kriittiset kohdat ja missä taas on onnistuttu. Verohallinnolta haastattelin palvelukoordinaattori Tuula Kyllöstä ja palveluasiantuntija Janne Myyrä. Henkilöt valikoituivat työnkuvan mukaan. Janne Myyry on mukana Verohallinnon kehitystyössä ja Tuula Kyllönen hoitaa tällä hetkellä asiakaspalautteiden käsittelyä. Verohallinnon henkilöstöhaastattelujen jälkeen litteroin nauhoittamani haastattelut ja purin vastaukset Microsoft Word-ohjelmaan. Poinin haastatteluista merkittäviä teemoja liittyen esimerkiksi nykytilaan, asiakkaan palvelupolun taustalla oleviin toi-

miin, poimin mahdollisia ideoita asiakaspalautteen keräämiseen ja kehityskohteita sekä toiveita prosessin parantamiseen henkilöstön näkökulmasta.

Taulukon 4 asiakashaastattelun runko perustuu kirjallisuuteen ja erityisesti julkisten organisaatioiden palveluiden kehittämiseen, josta puhuttiin kappaleessa Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen keskittyen palveluiden kehittäminen julkisessa sektorissa osioon. Kyseisessä teoriassa Kuusisto & Kuusiston (2015, 182.) teemoina oli muun muassa julkisten palveluiden käyttäjien haaste uskoa palveluiden kehittämiseen julkisissa organisaatioissa. Myös Cookin (2013, 22-24.) käsittelemät aiheet palautteenannon haasteista ja syistä siihen, miksi asiakkaat eivät anna palautetta tai kokevat sen haastavaksi huomioitiin haastattelukysymyksiä tehdessä. Myös palvelumuotoilun ja konseptin luomisen teoria, havainnointi ja Verohallinnon työntekijöiden haastattelut vaikuttivat teemojen valintaan. Näitä huomioita hyödynsin tehdessäni teemat asiakashaastatteluja varten ja ne on esitetty taulukossa 4.

ASIAKASHAASTATTELUIJEN RUNKO JA AVUSTAVAT KYSYMYKSET

Tautatiedot	Palautteen anto	Palautteen anto yleisesti	Julkiset organisaatiot	Kehitysideat
Ikä	Verohallinnossa Onko koskaan antanut palautetta Verohallinnolle ja miten?	Palautteen anto yleisesti Millä tavalla antaa tavallisesti palautetta?	Julkiset organisaatiot Koetko, että julkiset organisaatiot ovat kiinnostuneita siitä, miten palvelevat ja kuuntelevat asiakkaita?	Kehitysideat Ideoiden testaaminen
Sukuuoli	Mitä mieltä nykyisistä tavoista antaa palautetta?	Millä tavalla antaa mieluiten palautetta?	Haluaisitko vaikuttaa enemmän julkisten organisaatioiden toimintaan ja antaa palautetta ja olla mukana kehittämässä toimintaa esim. palautteen kautta?	
Työtilanne	Palautteen käsittely	* Some, face-to-face, puhelin, s-posti, paperiset lomakkeet	Mitä mieltä olet julkisten organisaatioiden tavasta kerätä palautetta?	
Verohallinnon palveluiden käyttö	Palautteen huomioiminen	Palautteen käsittely		
		Palautteen huomioiminen Hyvät ja huonot kokemukset palautteen keräämisessä		

Taulukko 4: Asiakashaastattelun runko ja avustavat kysymykset







Viikkaan mukaan (2005, 114.) mukaan haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida eli kirjoittaa aineisto puhtaaksi. Tämän jälkeen haastattelun analyysissä kannattaa edetä aineistoa luokittelemalla ja etsimällä yhteyksiä tutkimuksessa käytettyyn teoriaan.

Verohallinnon asiakastiloissa tehdyt haastattelut keskittyivät hyvin paljon taulukossa esitettyihin teemoihin. Yksityistiloissa tehdyt asiakashaastattelut rönsyilivät enemmän mahdollisesti johtuen vapaamuotoisemmasta tilasta. Rönsyilystä huolimatta näistä kahdesta yksityistilassa tehdyistä haastatteluista saadut tulokset olivat syvällisempiä. Asiakashaastattelujen jälkeen litteroin haastattelut ja kokosin jokaisen haastateltavan vastaukset rinnakkain Excelliin. Liitteessä 1 on esitetty luonnos asiakashaastattelujen yhteenvetorungosta. Haastattelujen analysoinnissa käytin tyypittelyä ja keräsin haastatteluaineistoissa toistuvia teemoja ja asioita Excelliin. Näiden perusteella löysin kehityskohteita asiakaspalauteprosessiin ja asiakaspalautteen keräämiseen. Haastattelun tuloksia käydään tarkemmin läpi kappaleessa 5.

4.3 Benchmarking

Curedalen (2012, 116) mukaan Benchmarking on metodi, joka auttaa identifioimaan, rakentamaan ja saavuttamaan palvelulle onnistumisen kriteerit. Benchmarking on organisaatiolle strukturoitu väline mitata omaa onnistumistaan muihin verrattuna. Ojasalon ym. (2009, 163.) mukaan Benchmarking -menetelmän avulla organisaatiot vertailevat palvelujaan, tuotteitaan ja asiakaskokemuksiaan muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Sen avulla on mahdollista löytää muiden palveluntarjoajien löytämät onnistumisen keinot. Benchmarking -menetelmän lähtökohtana on kehityskohteen määrittely. Tutkimuksestani otin kehittämiskohteeksi sen, miten muut samankaltaiset organisaatiot keräävät palautetta. Haastattelujen tai omien kokemusteni perusteella en osannut arvioida, mitkä samankaltaiset organisaatiot keräävät palautetta omintakeisella tai onnistuneella tavalla. Tästä johtuen päädyinkin valitsemaan julkisia organisaatioita ilman ennakkokäsityksiä ja tutkimaan niiden toimintatapoja. Tutustuin Itäkeskuksen kirjaston ja Helsingin Kampissa sijaitsevan Kelan asiakaspalautteen keräämismahdollisuuksiin.

Hyödynsin Curedalen (2012, 116) benchmarking prosessia tutkimuksessani sitä hieman mukailen esimerkiksi viiteorganisaatioita valittaessa.

Benchmarking prosessi		
	1. Määrittele kehityskohde	2. Määrittele prosessi
	3. Määrittele samankaltaiset organisaatiot	4. Määrittele tiedon lähteet
	5. Määrittele organisaatio, jota benchmarkataan	6. Valitse tekijät, joita tutkitaan ja mitataan
	7. Vieraile valitsemässäsi organisaatioissa	8. Analysoi tulokset
	9. Target future performance	10. Aseta päämäärä
	11. Muokkaa palvelu sopimaan benchmarkattujen hyvien toimintatapojen kanssa	

Taulukko 5: Benchmarking (mukaiillen Curedale 2012, 116)

Aluksi tavoitteenani oli benchmarkingissa selvittää Verohallinnon kaltaisten organisaatioiden tapaa kerätä palautetta ja vertailla niiden toimintaa keskenään. Huomasin heti, että tavat kerätä palautetta olivat hyvin samankaltaisia. Tavallisesti benchmarkingissa verrataan omaa kohdetta toiseen parempaan kohteeseen, jossa käytännöt ovat paremmat (Ojasalo ym. 2009, 43.) Nyt huomasin, että parempia tapoja ei ollut Kelalla eikä Itäkeskuksen kirjastolla. Oli kuitenkin hyödyllistä huomata, miten vähäistä ja epäaktiivista palautteiden keruuta muissa julkisissa organisaatioissa on. Samalla pystyin olemaan asiakkaan asemassa, ja pohtia, miten asiakkaan näkökulmasta palautteen keruu toimii kyseisissä paikoissa. Kiinnitin myös huomiota muiden kuin julkisten organisaatioiden tapaan kerätä palautetta toimipisteissä. Kuvassa 2 olen esitellyt muun muassa kuntosalin, työpaikkaruokalan ja Itäkeskuksen kirjaston tavan kerätä palautetta kirjastossa. Tavat kerätä palautetta ovat hyvin samankaltaisia kuin Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä.



Kuva 2: Erilaisia perinteisiä tapoja kerätä palautetta

Benchmarkingin toteutin tarkastelemalla julkisten organisaatioiden ja yritysten palautteenantotapoja asiakastiloissa sekä myös palautteenantokanavia internetissä, koska tavoitteena on kerätä tietoa siitä, millaisin keinoin nämä yritykset mahdollistavat asiakkaan yhteydenoton sähköisesti. Vierailin molempien organisaatioiden asiakastiloissa ja Internet - sivustoilla.

Benchmarkingin avulla tunnistin palautetapojen heikkoudet ja sen avulla osasin asettua itse asiakkaan asemaan paremmin. Tämä menetelmä auttoikin laatimaan kehittämistyöhön liittyviä kehitysideoita. Taulukossa 6 olen esitellyt benchmarkingin kautta esille tulleet tavat kerätä palautetta aiemmin mainituissa organisaatioissa.

Benchmarking				
Organisaatio	Palautetavat	Paikan päällä	Internet	
Itäkeskus kirjasto	Palautelaatikko ja palautelomakkeita	x		
	Palautelomake helmet.fi -sivuston kautta			
	Livechat - asiakaspalvelu - kuinka voimme auttaa?		x	
Kela / Kamppi	Lomakehyllyn päällä lomakkeita. Lomakkeen voi jättää toimiston sisä- tai ulkopostilaatikkoon.	x		
	Lomakkeen voi lähettää palautuskuoressa Kelaan, mikäli haluaa kirjoittaa palautteen kotona	x		
	Palautteen voi kirjoittaa vapaamuotoisesti mille tahansa paperille ja jättää toimiston postilaatikkoon.	x		
	Palautteen voi myös antaa suullisesti toimistossa asioidessa ja palveluneuvoja kirjaa sen muistiin.	x		
	Palautteen voi antaa nimettömänä, mutta jos haluat palautteeseesi vastauksen, anna myös nimesi ja yhteystietosi.	x		
	Palautelomakkeella voi antaa yleistä palautetta Kelan toiminnasta ja palveluista.	x		
	Viestipalvelu on käytössä Kelan asiointipalvelussa www.kela.fi/asiointi ei niinkään mainostettuna palautteen antoon. Palveluun kirjaudutaan verkkopankkitunnuksilla tai mobiilivarmenteella. Käytössä kun kysyttävää omassa asiassa tai haluaa antaa lisätietoja etuusasiaan. Tämän kautta voi lähettää suojattuja viestejä Kelaan.			x
	Palautelomake kela.fi -sivustolla.			x

Taulukko 6: Benchmarking samankaltaisiin organisaatioihin

Palautteenkeruutavat ovat hyvin samankaltaiset kuin Verohallinnossa. Palautetta voi määrällisesti antaa usealla eri tavalla, mutta näkyvyys palautteen antamismahdollisuuteen ovat heikot. Ne eivät myös innosta antamaan palautetta. Samankaltaisia vastauksia antoivat myös asiakkaat, joita haastattelin Verohallinnon asiakaspalautteiden keräämiseen liittyen.

Testasin sekä Itäkeskuksen kirjaston että Kelan tapaa olla yhteydessä palautteen annon jälkeen. Jätin kysymyksen Kelan palautelomakkeen kautta ja sain vastauksen sähköpostiini heti seuraavana päivänä. Kysymykseeni vastattiin selkeästi ja annettiin eri vaihtoehtoja. Itäkeskuksen kirjastoon olin yhteydessä chatin kautta ja tiedustelin kirjojen palauttamiseen liittyvää asiaa. Chatin kautta sain palvelua heti ja vastauksen kysymykseeni. Molemmissa paikoissa palautteiden esiin tuominen ja niiden julkaiseminen voisi kuitenkin olla parempaa. Esimerkiksi toimipaikoissa tai Internet-sivustolla olisi hyvä kertoa, miten toimintaa kehitetään palautteiden perusteella. Myös palautteiden esilletuonti muille asiakkaille voisi innostaa muita asiakkaita antamaan palautetta.

4.4 Asiakkaan palvelupolku

Palvelupolku kuvaa palvelun käyttäjän yksittäisten palvelutuokioiden muodostamaa prosessia. Palvelupolku kuvaa visuaalisesti asiakkaan todellista palvelukokemusta käyttäjakeskeisesti.

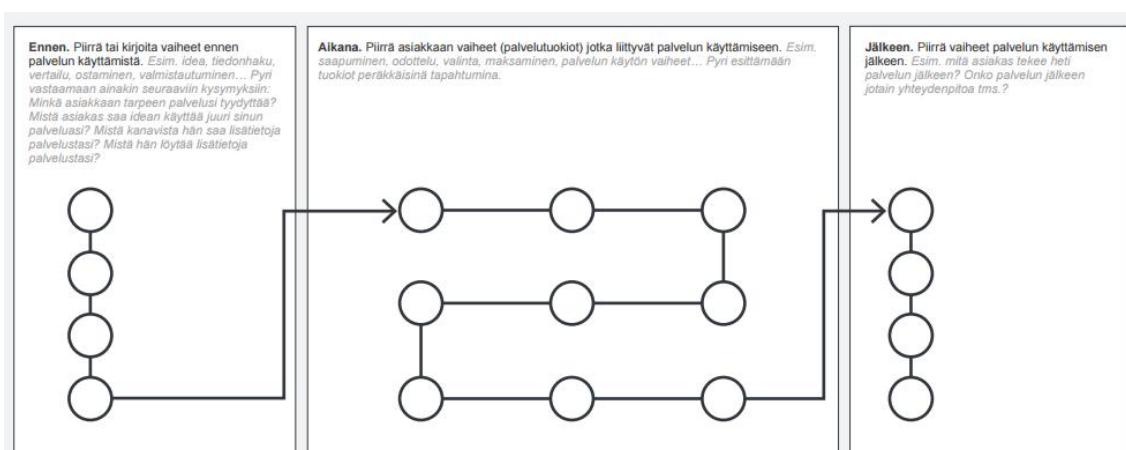
On ymmärrettävä, että asiakkailla palvelupolku voi olla erilainen, koska palveluita voi käyttää eri lailla. Palvelupolku on kuitenkin yksinkertainen menetelmä tutkijalle ymmärtää palvelua paremmin ja löytää kehittämismahdollisuudet. (Rautvuori & Jyrämä 2015, 120.) Palvelupolussa kuvataan palvelukokonaisuutta ja se näyttää, miten asiakas liikkuu ja kokee palvelun ajanalla. Palvelupolku on mahdollista jakaa esimerkiksi asiakkaan arvon muodostuksen kautta, jolloin vaiheet olisivat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella hahmottui nykyinen asiakkaan palvelupolku, mutta myös kehitysideoita sille minkälaiseksi uusi asiakkaan palvelupolku voisi muodostua konseptiehdotuksen kautta. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella on luotu nykyinen asiakkaan polku. Havainnoinnin tavoitteena oli tutkia, minkälaisen kontaktipisteiden kautta asiakas kulkee polullaan, ja minkälainen suhde asiakkaalla ja kontaktipisteellä on kussakin. Kanavat ovat erilaisia riippuen tilanteesta. Kun ymmärtää, miten eri kontaktipisteet toimivat yhdessä, voidaan etsiä tilanteita, joissa palvelulla voisi olla suurempikin merkitys. Mitä pienempi väli odotusten ja kokemusten välillä on sitä parempi asiakaskokemus. (Lavlie ym. 2013, 23, 81.)

Havainnoinnin ja haastattelujen aikana kiinnitin huomiota seuraaviin asioihin asiakkaan palvelupolun näkökulmaa silmällä pitäen:

- Mitä tapahtui ennen varsinaista palvelutapahtumaa?
- Mikä on asiakkaan elämäntilanne?
- Minkä takia asiakas tulee asiakaspalvelupisteeseen?
 - Onko asiakas esimerkiksi jäänyt työttömäksi, saanut työpaikan, saanut kesätyöpaikan, muuttamassa ulkomaille
 - Mitä tapahtui palvelutapahtuman aikana?
- Mitä tapahtui palvelutapahtuman jälkeen?

Tutkimuksessani loin ensin asiakkaan nykyisen palvelupolun, joka on esitelty kappaleessa 2.1. Mallina käytin palvelumuotoilun työkalupakin ohjetta palvelupolun muodostamiseen, joka on esitelty kuviossa 19.



Kuvio 19: Palvelupolkumalli (Palvelumuotoilun työkalupakki)

Kuvion 19 mukaisesti on ymmärrettävä, mitä tapahtuu ennen palvelun käyttämistä, palvelun aikana ja sen jälkeen. Tämän jälkeen haastatteluja, havainnointia ja fyysisen ympäristön kuvausta hyödyntäen poimitin kehittämiskohteita ja merkitsin kehittämistä vaativat kontaktipisteet. Tämä on esitelty kappaleessa 5.4 ja kuviossa 22.

4.5 Palvelun Blueprint

Palvelun blueprintillä eli Service blueprintillä tarkoitetaan palvelumallia. Palvelun blueprintissä kuvaillaan palveluprosessi sisältäen asiakkaan polun, palveluntuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet ja huomioida muut prosessiin kuuluvat toimijat. Sen avulla nähdään, miten eri toimijat ja asiakkaat linkittyvät palveluun. (Polaine ym. 91, 2013.)

Palveluprosessissa kuvaillaan palveluprosessi sisältäen asiakkaan polun, palveluntuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet ja huomioidaan muut prosessiin kuuluvat toimijat. Sen avulla nähdään, miten eri toimijat ja asiakkaat linkittyvät palveluun. Tämän tyyppinen palveluprosessin kuvaus on palvelun Blueprint eli palvelumalli. Palvelun blueprint visualisoi palvelun. Palvelun blueprint auttaa ymmärtämään asiakkaan näkökulman. Käytän konseptin visualisoinnissa ja palvelun mallinnuksen apuna palvelun blueprintia, koska se antaa kokonaiskuvan kehitetystä palveluprosessista. Palvelun blueprintin avulla kuvaan palveluprosessin siten, että organisaation jäsenet ja asiakkaat ymmärtävät palveluprosessin. Palvelun blueprintissä huomioidaan asiakaskohtaukset ja sen fyysinen ympäristö asiakkaan näkökulmasta sekä organisaation prosessit, kuten eri roolit ja tehtävät sekä tukiprosessit. (Polaine ym. 91, 2013; Tuulaniemi 2011, 210.)

Loin palvelun Blueprintin tutkimukseni loppuvaiheessa. Palvelun Blueprintiä varten keräsin tietoa asiakasymmärryksen teoriasta ja siitä, mitkä tekijät ovat merkittäviä yleisesti palautteen annossa asiakkaalle. Tutustuin myös julkisten organisaatioiden kehittämistoimintaan teorian kautta ja eri julkisten organisaatioiden tapaan kerätä palautetta. Teorian lisäksi havainnoin ja haastattelin asiakkaita ja työntekijöitä ja niistä saamien tulosten perusteella keräsin yhteen merkittävimmät kehityskohteet ja kehitysideat palautteen antoon. Havainnoin erityisesti asiakkaan palvelupolkua ja fyysistä ympäristöä ja asiakkaiden ja omien havaintojen perusteella loin tavoiteltavan asiakkaan polun palvelun Blueprintiin. Näiden tietojen perusteella aloin rakentamaan palvelun Blueprintiä kuviossa 20 esiteltyyn malliin perustuen.

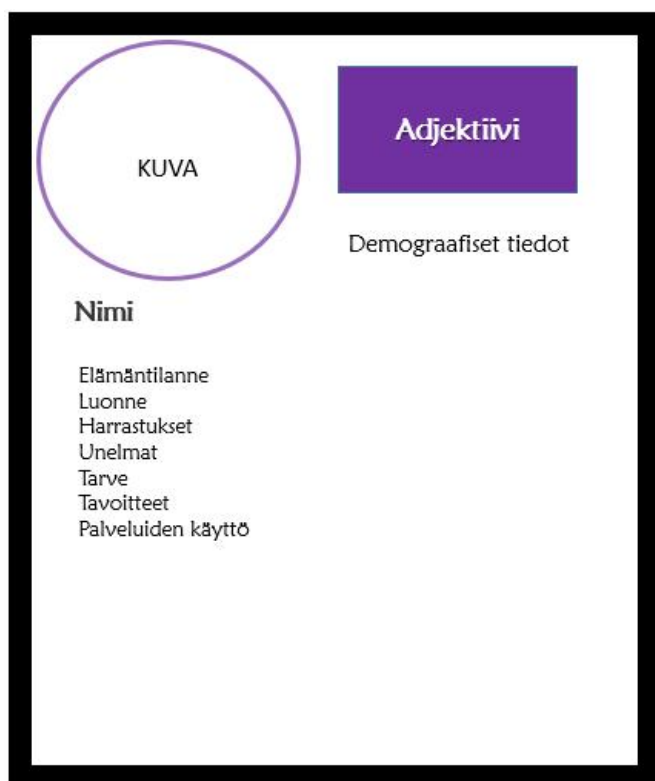


Kuvio 20: Palvelun Blueprint

Aluksi tein asiakkaan polun ja tämän jälkeen keräsin siihen liittyviä toimintoja sen ympärille. Hyödynsin fyysisen ympäristön kuvausta ja valokuvia muodostaessani mallia sekä kehitysideoita. Asiakkaalle näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet ja tukiprosessit sisälsivät henkilöstöhaastatteluista saatuja tuloksia. Asiakkaalle näkyvät kontaktihenkilöiden toimet perustuivat asiakas- ja henkilöstöhaastattelujen analyysiin ja havainnointiin. Pyrin ymmärtämään mallia rakentaessa näkyvyyden ja vuorovaikutuksen rajapintaa. Koin, että minulla oli hyvä aineisto muodostaa palvelun Blueprint - malli, mutta luonnollisesti sen rakentaminen itselle vieraseen organisaatioon, herätti mietteitä siitä, että onko palvelun Blueprint toimiva Verohallinnolle. Palvelun Blueprintiä voi kuitenkin muokata ja tarkentaa myöhemmin Verohallinnon toimesta, jos se on tarpeen.

4.6 Asiakaspersoonat

Tuulaniemen (2013, 156) mukaan asiakaspersoonat ovat hyviä suunnittelutyökaluja ideoinnissa ja palvelukonseptoinnissa. Asiakaspersoonien kautta on uusi tai muokattu palvelu helpompi kohdentaa. Loin asiakaspersoonakortit suurimmaksi osaksi asiakashaastattelujen perusteella, mutta siihen vaikutti myös havainnointikerrat Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä. Koin hyödylliseksi käyttää tutkimuksessani persoonakortteja, koska niiden avulla ymmärretään ne ominaisuudet ja tekijät, jotka on huomioitava palvelua suunniteltaessa. Persoonakortit auttavat ymmärtämään asiakasta organisaation sisällä. Persoonat ovat kuvitteellisia käyttäjäprofileja. Niiden kautta hahmotetaan käyttäjäprofiiliin tyypilliset ominaisuudet ja ne auttavat ymmärtämään kuvitellun käyttäjän elämää. Persoonakorteissa esitellään kuvitellun asiakkaan elämäkerralliset taustatiedot, kuten ikä, sukupuoli, harrastukset ja luonteenpiirteet. Persoonakortissa esitellään myös kyseisen asiakkaan suhde organisaation ja kyseisen palvelun käyttöön. Persoonakortissa kuvataan myös asiakkaan tarpeet ja arvot. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.) Kuvassa 3 on esitelty malli persoonakortista, jonka olen luonnostellut itse yllä mainittuun kirjallisuuteen perustuen.



Kuva 3: Persoonakortin malli

Loin asiakaspersoonat kolmen havainnointikerran, haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella. Tutkimukseni kohderyhmä luokiteltiin tutkimuksen alussa 18-26-vuotiaihin. Tämän perus-

teella tutustuin heille tyypillisiin ominaisuuksiin kirjallisuuden kautta. Havainnoin kohderyhmää Verotoimistossa ja seurasin heidän polkuaan asiakaspalvelutilassa, käyttäytymistään asiakaspalvelutilanteessa ja syitä siihen miksi kävivät Verotoimistossa. Havainnoinnissa käytin apuna muistikirjaa, johon kirjasin muun muassa seuraavia tietoja:

- Nuorten henkilöiden määrä Verotoimistossa tukkimiehen kirjanpidolla
- Syy tulla Verotoimistoon
- Mitä palveluja käyttää
- Mitä kieltä puhuu
- Palvelupolku
- Tuleeko yksin vai yhdessä jonkun muun kanssa

Seuraavaksi haastattelin kuutta 18-26-vuotiasta henkilöä ja tutustuin sitä kautta vielä tarkemmin asiakasryhmän tietoihin. Näiden tietojen kautta keräsin tyypillisiä toimintatapoja havainnoin perusteella ja toistuvia vastauksia haastatteluista. Näihin tietoihin perustuen loin asiakaspersoonat, jotka on esitelty luvussa 5.1. Asiakaspersoonaa käytin hyödyksi kehittämisehdotuksia suunniteltaessa. Niiden avulla ymmärsin paremmin kohderyhmää ja heidän tarpeitaan ja odotuksiaan asiakaspalauteprosessiin.

4.7 Fyysinen ympäristö

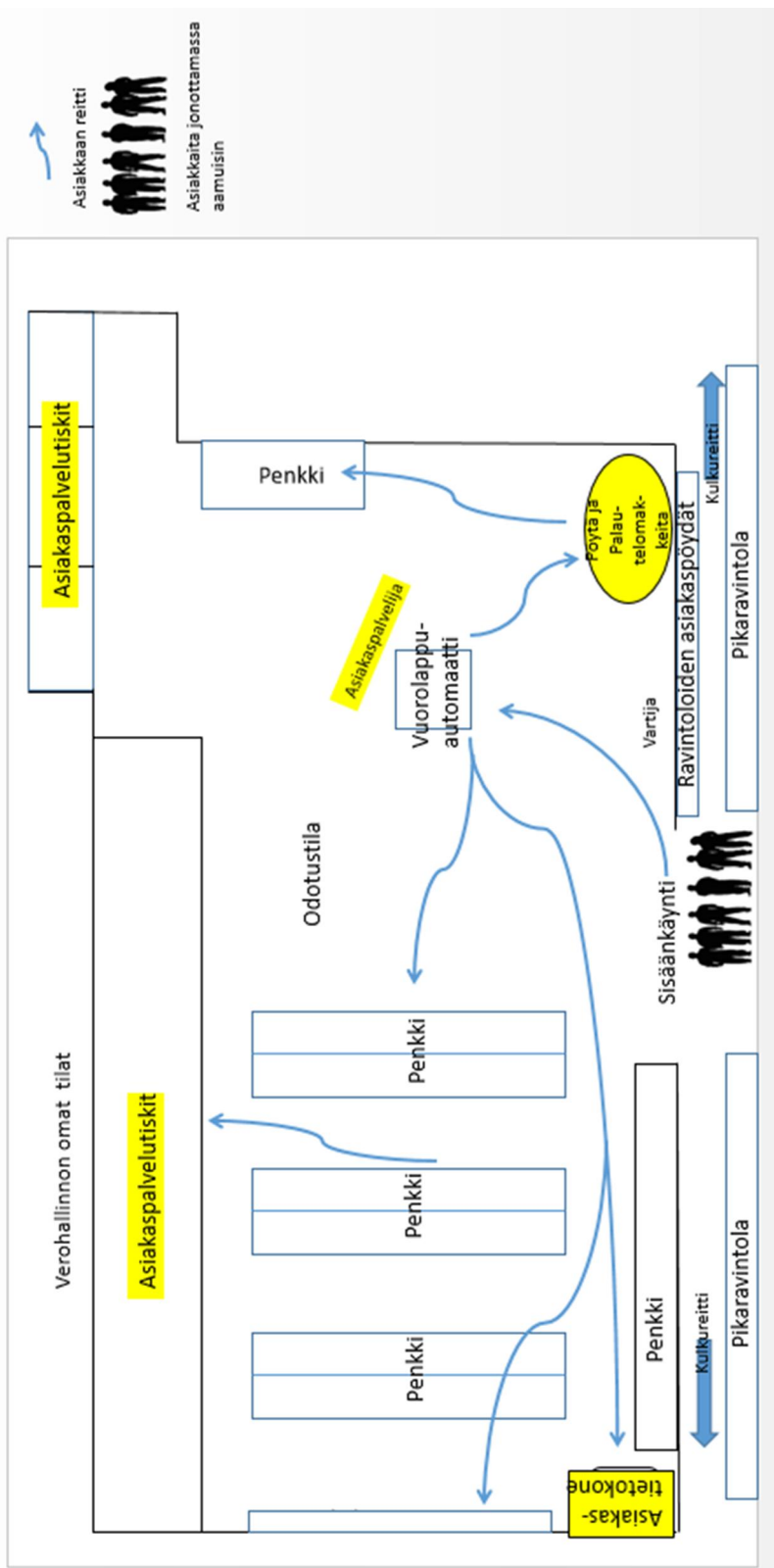
Tuulaniemen (2011, 80.) mukaan fyysisellä ympäristöllä on suuri merkitys palvelun onnistumiseen. Fyysinen ympäristö vaikuttaa asiakkaiden mielialaan ja se ohjaa heidän käyttäytymistään. Tässä luvussa esittelen Verohallinnon Helsingissä sijaitsevan Vuorikadun verotoimiston pohjakuvan. Pohjakuva perustuu havainnointiin tilassa ja asiakkaan polkuun. Fyysisen ympäristön hahmottaminen auttaa ymmärtämään asiakasta ja hänen toimimistaan tilassa ja sitä, miten tilaa voitaisiin hyödyntää asiakaspalautteen keruussa. Fyysinen ympäristö vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Fyysinen ympäristö voidaan jakaa seuraaviin osiin:

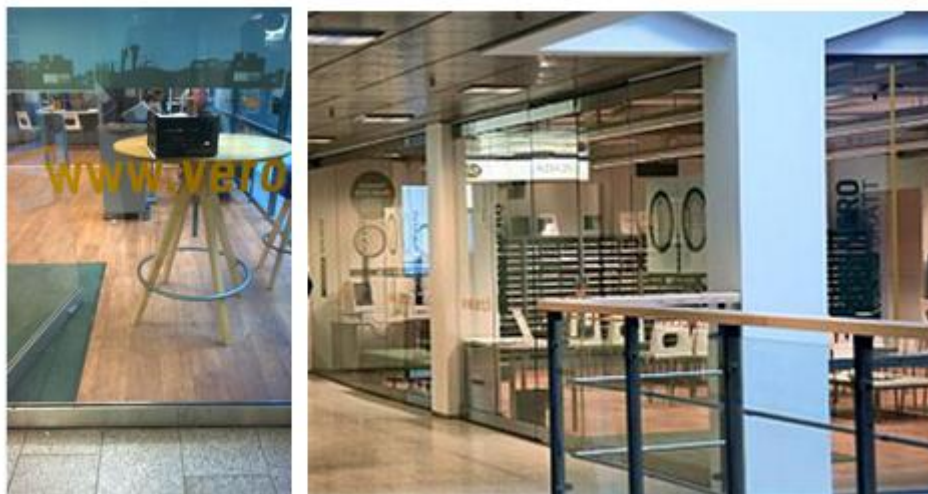
- Tilaan ja sen toimivuuteen
- Ilmapiiriin ja siihen, mitä voidaan aistia
- Merkkeihin ja symboleihin
- Henkilöstö ja muihin asiakkaisiin

Tilaan ja sen toimivuuteen vaikuttavat tilan huonekalujen järjestys ja minkä tyyppisiä ne ovat sekä laitteet. Ilmapiiri sisältää kaiken sen, mitä asiakas aisteillaan kokee. Näitä voivat olla esimerkiksi lämpötila, äännet ja hajut. Merkit ja symbolit voivat olla esimerkiksi opasteita ja käytänteitä, joilla asiakkaille viestitään tilassa. (Isotalo 2002, 33-34.) Kuviossa 21 on esitelty Verohallinnon Vuorikadun verotoimiston pohjakuva. Koska tarkoituksena ei ole kehittää vain yhden asiakaspalvelupisteen asiakaspalauteprosessia, vaan antaa kehitysehdotuksia asiakaspa-

lauteprosessiin yleisellä tasolla, niin Vuorikadun verotoimiston käytetään vain esimerkkinä. Verotoimistot voivat sijaita hallinnollisten rakennusten yhteydessä tai metroaseman ja elokuvateatterin ja kauppojen yhteydessä kuten Vuorikadun verotoimisto. Tästä johtuen keskityn fyysisen ympäristön kuvauksessa ja sen kehittämisessä enemmän asiakaspalvelupisteen sisäpuoleen kuin julkisivuun. Sisätilat muistuttavat lähemmin toisiaan.



Kuvio 21: Verohallinnon Vuorikadun verotoimiston pohjakuva



Kuva 4: Helsingin Vuorikadun verotoimisto

Kuvio 21 ja kuva 4 ovat Verohallinnon Helsingin Vuorikadun toimipisteestä. Kuviossa 21 on esitetty nuolella asiakkaan liikkumista asiakaspalvelupisteessä. Asiakkaan mahdolliset palvelukohtaukset tilassa on merkitty keltaisella liittyen palautteen antoon. Palvelukohtaaminen on asiakkaan ja Verohallinnon välinen vuorovaikutustilanne. Palvelukohtaaminen sisältää niin kasvotusten kuin puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuvan kohtaamisen asiakkaan ja palveluorganisaation välillä. Asiakas voi olla yhteydessä palautteen antoon liittyen asiakastilassa palautelomakkeiden, asiakastietokoneen kautta tai antaa palautetta suoraan verovirkailijalle. Asioinnin jälkeen hän voi myös olla yhteydessä puhelimitse tai vero.fi palautelomakkeen kautta. Kappaleessa viisi olen kuvannut fyysisen ympäristön ja asiakkaan polun kehittämiskohteet.

5 Kehittämismenetelmien tuottamat tulokset ja kehittämissuhteet

Tulokset ja kehittämissuhteet perustuvat kerättyyn aineistoon: havaintoihin, haastatteluihin ja benchmarkkaukseen. Kehitystyön tavoitteena oli luoda Verohallinnolle sopiva ehdotus palautteiden tiedonkeruumenetelmästä ja kerättävästä tiedosta, löytää keinot asiakkaiden aktivoimiseksi palautteen antoon ja palautteen hyödyntämiseen toiminnan kehittämiseksi. Tässä luvussa esitellään asiakaspersoonat, kehityskohteet asiakkaan palvelupolussa hyödyntäen fyysisen ympäristön kuvausta, tutkimuksen tulokset ja kehityssuhteet niin asiakkaiden kuin Verohallinnon näkökulmasta ja näiden tulosten pohjalta luotu konseptiehdotus. Johdannossa esitetyt opinnäytetyön tutkimuskysymykset ohjaavat tässä kappaleessa kehittämissuhteiden esittelyä.

- Miten asiakaspalauteprosessia voidaan kehittää?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalautteet konseptiehdotuksen luomisessa?

- Miten voidaan sujuvoittaa nykyistä asiakaspalautteiden keruuta ja käsittelyä sekä Verohallinnon että asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat asiakaspalauteprosessin ongelmakohtia eri kontaktipisteissä?
- Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palautteen annossa asiakkaalle?
- Millä keinoilla voidaan aktivoida asiakkaita palautteen antoon?

Tämän jälkeen kootaan tärkeimmät kehittämissuositukset molempien näkökulmasta yhteen ja lopuksi palvelun Blueprintillä kuvataan palauteprosessin konseptiehdotus. Tätä tukemassa ovat asiakaspersoonat, fyysisen ympäristön kuvaus ja asiakkaan polku.

5.1 Asiakaspersoonat

Haastattelujen, havainnoinnin ja lähdemateriaaliin Y- ja Z-sukupolvista perustuen olen luonut neljä asiakaspersoonaa, jotka olen esitellyt tässä kappaleessa. Tässä kappaleessa esittelen seuraavaan tutkimuskysymykseen liittyviä vastauksia: Mitkä ovat syynä siihen, että asiakas on tullut käymään verohallinnon toimipisteessä? Millä tavalla asiakkaat käyttävät Verohallinnon palveluita ja heidän suhdettaan asiakaspalautteiden antoon.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat asiakkaat olivat käyneet Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä. Haastateltavat olivat kaikki 18-26-vuotiaita ja siten kuuluivat kohderyhmään. Haastateltavista kaksi oli miestä ja neljä naista. Haastateltavat olivat opiskelijoita tai juuri opiskelun päättäneitä. Jokainen heistä asui pysyvästi Suomessa. Taulukossa 7 on esitelty haastatellut ja heidän taustatietonsa.

ASIAKASHAASTATTELUT						
	A	B	C	D	E	F
Demograafiset tiedot	Nainen, 24-vuotta, opiskellut Suomessa Aalto-yliopistossa. Valmistunut maisteriksi. Nyt harjoittelijana suomalaisessa isossa yrityksessä	Mies, 18-vuotta. Syntyperältään suomalainen. Opiskelee lukiossa ja kirjoittaa ylioppilaaksi syksyllä 2015. Työskentelee kioskissa töiden ohessa. Asuu kotona.	Nainen, 26-vuotta. Syntyperältään suomalainen. On juuri valmistunut. On työtön ja etsii tällä hetkellä töitä niin Suomesta kuin ulkomailta.	Nainen, 20-vuotta. Syntyperältään suomalainen. Työssä käyvä. Aloittaa opinnot syksyllä.	Nainen, 26-vuotta. Syntyperältään suomalainen. Työssä käyvä.	Mies, 25-vuotta. Syntyperältään aasilainen. Opiskelee tekniikkaa Suomessa yliopistossa.
Haastattelupaikka	Haastateltavan työpaikka	Malmi, haastateltavan koti	Vuorikadun Verotoimisto	Vuorikadun Verotoimisto	Vuorikadun Verotoimisto	Vuorikadun Verotoimisto

Taulukko 7: Taustatiedot haastatelluista asiakkaista

Viitatessani myöhemmin haastatelluista saatuihin tuloksiin ja asiakkaisiin, joita haastattelin, käytän nimimerkkejä Henkilö A, Henkilö B, Henkilö C, Henkilö D, Henkilö E ja Henkilö F. Näihin tietoihin, havainnointiin ja teoriaan sukupolvista perustuen luotiin kuvissa 5-8 esitellyt asiakaspersoonat.

Ensimmäinen asiakaspersoona on kuvassa 5 esitetty Janne, joka on nuorin asiakaspersoonista. Hän opiskelee lukiossa viimeistä vuotta ja työskentelee töiden ohessa kioskillä. Kuten z-sukupolvelle ominaista, on Janne kasvanut uudenlaisen viestintätekniiikan vaikutuksessa. Hänelle jokapäiväiseen elämään kuuluu sosiaalisen median kuten facebookin, instagramin, snapchatin ja whatsappin käyttö. Hän on sosiaalisesti myös hyvin aktiivinen ja harrastaa näyttelämistä ja käy pari kertaa kuukaudessa keikoilla. Janne kokee, että palautteen antaminen on tärkeää, mutta antaa sitä helpoiten, kun palautteen anto on tehty helpoksi ja näkyväksi. Hän antaa tavallisesti palautetta sähköpostitse ja osallistuu usein eri tapahtumien palautekyselyihin. Näihin motivaattorina ovat usein myös palautepalkinnot. Janne on käyttänyt Verohallinnon asiakaspalvelupisteen palveluita ja hakenut verokortin uutta työpaikkaa varten. Hän ei ole koskaan antanut palautetta Verohallinnolle.



**Luova
lukiolainen**

**18- vuotias
lukiolaismies**

JANNE

Janne on avoin ja sosiaalinen. Hänelle perhe ja ystävät ovat tärkeitä. Janne opiskelee lukiossa viimeistä vuotta ja asuu kotona. Hänellä ei ole enää kursseja paljon ja hän työskentelee kioskillä töiden ohessa. Janne pitää lukiossa luovista aineista ja esiintyy koulun teatteri- ja musiikkiesityksissä. Hän myös käy paljon keikoilla ja festareilla. Hän käyttää paljon facebookia, instagramia, snapchatia ja whatsappia ja kertoo tekemisistään niiden kautta.

Janne on käynyt kerran Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä hakemassa verokortin. Hän ei ole koskaan antanut palautetta Verohallinnolle. Hän antaa tavallisesti palautetta sähköpostitse ja osallistuu usein eri festareiden palautekyselyihin. Näihin motivaattorina ovat usein myös palautepalkinnot.

Kuva 5: Asiakaspersoona Janne

Toinen asiakaspersoona on 25-vuotias Milla, joka on esitetty kuvassa 6. Hän opiskelee ammatikorkeakoulussa ja hän on valmistumassa pian. Tällä hetkellä hän etsii töitä. Hänelle on tarjoutunut mahdollisuus lähteä ulkomaille työskentelemään ja on tarttumassa tilaisuuteen. Verohallinnon palveluita hän tarvitsee juuri nyt liittyen uuteen elämäntilanteeseen, kun on mahdollisesti muuttamassa ulkomaille. Milla on ammattikorkeakoulujen aikana ollut vaih-

to-opiskelijana Unkarissa. Hänellä on opintojen kautta tuttuja ulkomailta. Hän on rohkea ja avoin kokeilemaan uusia asioita. Milla on sinut internetin ja eri sovellusten maailmassa. Hän antaa tavallisesti palautetta palautelomakkeiden tai sähköpostitse. Verohallinnolle hän ei ole koskaan antanut palautetta eikä ole huomannut, miten palautetta voisi antaa. Hän kokee, että palautteen antaminen on tärkeää, mutta ei ole kokenut, että julkiset organisaatiot keräisivät asiakaspalautetta aktiivisesti. Hän kokee tärkeäksi sen, että Suomessa julkisten organisaatioiden peruspalvelut ovat kunnossa ja ei odota julkisten palveluiden tarjoavan erikoisempaa asiakaskokemusta.



Rohkea ja avoin

25- vuotias opiskelijanainen

MILLA

Milla opiskelee ammattikorkeakoulussa ja hän on valmistumassa pian. Tällä hetkellä hän etsii töitä. Hänelle on tarjoutunut mahdollisuus lähteä ulkomaille työskentelemään ja on tarttumassa tilaisuuteen. Verohallinnon palveluita hän tarvitsee juuri nyt liittyen uuteen elämäntilanteeseen, kun on mahdollisesti muuttamassa ulkomaille.

Milla on ammattikorkeakouluopiskelijan aikana ollut vaihto-opiskelijana Unkarissa. Hänellä on opintojen kautta tuttuja ulkomailta. Hän on rohkea ja avoin kokeilemaan uusia asioita. Milla on sinut internetin ja eri sovellusten maailmassa. Hän antaa tavallisesti palautetta palautelomakkeiden tai sähköpostitse. Verohallinnolle hän ei ole koskaan antanut palautetta eikä ole huomannut, miten palautetta voisi antaa.

Kuva 6: Asiakaspersoona Milla

Kolmas asiakaspersoona on kuvassa 7 kuvattu Gideon, joka on 20-vuotias opiskelija. Hän on asunut Suomessa 12-vuotiaasta lähtien. Hän on maahanmuuttajaperheen lapsi. Hän opiskelee ammattikoulussa liiketaloutta. Hän on ollut kesätoissa ja sitä varten hakenut verokortin. Hän kunnioittaa virkavaltaa ja haluaa toimia oikein. Hänelle onkin tärkeää saada asiat kuntoon. Vapaa-aikansa hän viettää ystävien ja perheen kanssa. Hän käy kuntosalilla ja elokuvissa mielellään. Veropalveluiden asiakaspalvelupisteessä hän tykkää käydä, koska sieltä saa nopeasti apua, vaikka jonottaminen kestääkin. Verokortin printtaus onnistuu helposti, kun itsellä ei ole

printteriä kotona. tulee Verotoimistoon kaverin tai kavereiden kanssa, jotta jonottaminen sujuisi mukavammin. Palautetta hän antaa harvoin julkisille organisaatioille, koska ei tiedä, miten palautetta voi antaa.



Kunnollinen ja tunnollinen

20-vuotias opiskelijamies

GIDEON

Gideon on asunut Suomessa 12-vuotiaasta lähtien. Hän on maahanmuuttajaperheen lapsi. Hän opiskelee ammattikoulussa liiketaloutta. Hän on ollut kesätöissä ja sitä varten hakenut verokortin. Hän kunnioittaa virkavaltaa ja haluaa toimia oikein. Hänelle onkin tärkeää saada asiat kuntoon. Vapaa-aikansa hän viettää ystävien ja perheen kanssa. Hän käy kuntosalilla ja elokuvissa mielellään.

Veropalveluiden asiakaspalvelupisteessä hän tykkää käydä, koska sieltä saa nopeasti apua, vaikka jonottaminen kestääkin. Verokortin printtaus onnistuu helposti, kun hänellä ei ole tulostinta kotona. Palautetta hän antaa harvoin julkisille organisaatioille, koska ei tiedä, miten palautetta voi antaa.

Kuva 7: Asiakaspersoona Gideon

Neljäs asiakaspersoona on kuvassa 8 esitetty Hang. Hän on 24-vuotias Kiinasta kotoisin oleva nainen. Hän on asunut Suomessa jo muutaman vuoden. Hän on suorittanut maisteritutkintonsa Aalto-yliopistossa ja on juuri valmistunut maisteriksi. Hän on vasta saanut harjoittelijan paikan kansainvälisestä pörssiyhtiöstä pääkaupunkiseudulta. Hang pärjää jo kohtalaisen hyvin suomen kielellä. Hänellä on suomalaisia ja ulkomaalaisia ystäviä yliopistolta. Hang harrastaa tanssia ja juoksua ja on kiinnostunut vapaaehtoistyöstä.

Hang on asioinut Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä liittyen työn aloitukseen liittyviin asioihin. Hän on saanut hyvin asiantuntevaa palvelua, mutta kokee myös Ver.fi - sivustot helpokäyttöisiksi. Hang ei ole antanut koskaan palautetta Verohallinnolle. Hang kokee tärkeäksi antaa palautetta niin hyvässä ja pahassa ja antaakin itse usein palautetta.



Sosiaalinen

24-vuotias, juuri opintonsa päättänyt nainen

HANG

Hang on kotoisin Kiinasta ja asunut Suomessa jo muutaman vuoden. Hän on suorittanut maisteritutkintonsa Aalto-yliopistossa ja on juuri valmistunut maisteriksi. Hän on vasta saanut harjoittelijan paikan kansainvälisestä pörssiyhtiöstä pääkaupunkiseudulta. Hang pärjää jo kohtalaisen hyvin suomen kielellä. Hänellä on suomalaisia ja ulkomaalaisia ystäviä yliopistolta. Hang harrastaa tanssia ja juoksua ja on kiinnostunut vapaaehtoistyöstä.

Hang on asioinut Verohallinnon asiakaspalvelupisteessä liittyen työn aloitukseen liittyviin asioihin. Hän on saanut hyvin asiantuntevaa palvelua, mutta kokee myös Ver.fi -sivustot helppokäyttöisiksi. Hang ei ole antanut koskaan palautetta Verohallinnolle. Hang kokee tärkeäksi antaa palautetta niin hyvässä ja pahassa ja antaaakin itse usein palautetta.

Kuva 8: Asiakaspersoona Hang

Jokainen fiktiivinen asiakaspersoona kokee palautteenannon tärkeäksi. He eivät ole kuitenkaan antaneet palautetta Verohallinnolle eivätkä usein ole tietoisia, miten palautetta voisi antaa. He eivät myöskään koe, että julkiset organisaatiot keräisivät systemaattisesti ja näkyvästi asiakaspalautetta. Julkisten organisaatioiden palveluiden kehittäminen olikin kaikille vierasta. Julkisten organisaatioiden palveluiden kehittämistä ja niiden tarvetta ja motiiveja epäiltiin hieman. Suurin osa haluaisi vaikuttaa myös julkisten organisaatioiden palveluiden kehittämiseen ja toivoivat, että asiakasta kuunneltaisiin. Osa kuitenkin epäili niiden resurssien ja mahdollisuuksien kehittämistä toimintaa. Julkisten organisaatioiden toiminnalta ei odotettu yhtä paljon kuin yrityksiltä ja tärkeää oli, että peruspalvelut ovat edes toimivia. Myös kirjallisuudessa tämä tieto tuli esiin. Julkisen sektorin asiakkaat eivät koe, että heidän ajatuksistaan ollaan kiinnostuneita. Esimerkiksi Verohallinnon, joka haluaa olla lähempänä asiakasta ja muodostaa veroasioista myönteisemmän kuvan, on pyrittävä tuomaan esiin kiinnostustaan asiakkaistaan. Kun asiakkaat kokevat, että heidän ajatuksistaan ollaan kiinnostuneita, saa se heidät myös suhtautumaan positiivisemmin veroasioihin.

5.2 Kehittämiskohteet asiakkaan näkökulmasta

Tässä kappaleessa esittelen haastatteluihin ja havainnointiin perustuen vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palautteen annossa asiakkaalle?

Millä keinoilla voidaan aktivoida asiakkaita palautteen antoon?

Tulokset olen koonnut taulukoihin ja avaan niitä perustuen asiakashaastatteluihin.

Taulukossa 8 on esitelty asiakkaalle merkittäviä asioita palautteen annon prosessissa asiakashaastattelujen perusteella.

Palautteen annossa merkittäviä asioita asiakashaastattelujen perusteella
Asiakastilassa näkee heti, miten ja millä tavalla voi antaa palautetta
Tietää, miten antaa palautetta
Palautteen antaminen helppoa
Palautteeseen reagoidaan ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä
Halutaan, kuulla miten palautteeseen reagoidaan <ul style="list-style-type: none"> • Muutetaanko toimintatapoja ja jos ei, niin • Miksi ei muuteta toimintatapoja
Voiko palautteella vaikuttaa
Organisaatio kiinnostunut kuulemaan asiakasta
Palautteiden esille tuonti Verotoimistoissa, sosiaalisessa mediassa, vero.fi-sivustolla

Taulukko 8: Palautteen annossa merkittäviä tekijöitä asiakkaille

Asiakastilassa näkee heti, miten palautetta voi antaa - Palautteen anto helppoa

Haastateltavista kukaan ei ollut täysin varma siitä, miten palautetta voi antaa Verohallinnolle. Suurin osa haastateltavista oletti oikein, että palautetta voi antaa palautelomakkeen kautta netissä. Vain yksi kertoi nähneensä asiakaspalautelomakkeen asiakastilassa. Tämän hän oli vahingossa huomannut, koska hän odotti vuoroaan pöydän vieressä, jossa oli asiakaspalautelomakkeita. Henkilö A kertoi antavansa usein palautetta eräässä julkisen hallinnon ylläpitämässä liikuntakeskuksessa. Hän kokee palautteen annon siellä helpoksi, koska pienet A5-kokoiset palautelaput ovat näkyvästi esillä monessa paikassa. Se aktivoi palautteen annossa. Esimerkiksi Henkilö C ja D eivät olleet kiinnittäneet huomiota palautteen antomahdollisuuteen. "Mielestäni laatikko jo lomakkeet voisivat olla paremmin näkyvillä. Nyt niitä ei huomaa

ollenkaan” - kommentoi Henkilö C. Myös Henkilö D koki, että ”Ehkä mahdollisuutta ja näkyvyyttä palautteen antamiseksi pitäisi tuoda enemmän esiin. Varsinkaan kun en itse sitä mahdollisuutta huomannut.” Verohallinnon onkin aktivoitettava palautteen keräämisessä ja otettava käyttöön keräystapoja, jotka innostavat asiakkaita antamaan palautetta.

Palautteeseen reagoiminen ja mahdollisuus vaikuttaa palautteella

Kuten aiemmin mainitti, Henkilö A antaa usein asiakaspalautetta liikuntakeskuksessa, koska se on tehty helpoksi. ”Ainoa ongelma on se, etteivät he ikinä vastaa palautteeseen. En tiedä, ovatko he saaneet palautteeni tai hoitaneet asian kuntoon” Henkilö A kuvailee. Jokaiselle haastateltavista oli merkittävää saada vähintäänkin kiittäminen siitä, että palaute on vastaanotettu. Palautteen sisällöstä riippuen, oli myös suurimmalle osalle merkittävää se, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja kerrotaan, miten palautteeseen reagoidaan ja miten se vaikuttaa toimintaan. Henkilö A mainitsee, että ”hän haluaa tietää, että hänen sähköpostinsa on vastaanotettu ja luettu ja siihen vastataan huolimatta siitä, voidaanko asialle tehdä jotain”. Kuten Henkilön A haastattelusta selviää, hän antaa palautetta, kun se on helppoa. Mutta asiakaskokemus ei parane, jos palautteeseen ei reagoida. Asiakashaastattelujen perusteella erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä palautteenannon jälkeen. Asiakkaat haluavat myös kuulla, miten palautteeseen on reagoitu.

Palautteiden esille tuonti

”En tiedä, onko Facebook paras paikka palautteen antoon, mutta ainakin yrityksen on reagoitava viestiin, koska kaikki näkevät, jos et ole vastannut siihen” Henkilö A kuvailee tilannetta, jossa asiakas ei ole saanut vastausta palautteeseensa. Perinteisen yhteydenoton lisäksi koettiin hyvänä ideana, jos palautteita ja niistä poikineita ideoita julkaistaisiin Verohallinnon tiloissa, sosiaalisessa mediassa tai vero.fi -sivustolla. Parannusten julkaisua julkisesti esimerkiksi asiakastilassa tv-screenillä pidettiin hyvänä ideana. Keskusteluissa ehdotettiin kehitysideoiden julkaisua vaihtuvien väleillä ja teemoittain.

Organisaatio kiinnostunut kuulemaan asiakasta

Tähän liittyy myös parannusten julkaisu ja se, että palautteista saaduista toimenpiteistä ja kehitysideoista kerrottaisiin julkisesti. Suurin osa vastaajista vastasi samalla tavalla kuin Henkilö D, kun kysyttiin julkisten organisaatioiden tavasta kerätä palautetta ”En ole oikein huomannut, miten julkiset organisaatiot keräävät palautetta.” Julkisten organisaatioiden halua ja resurssia kerätä palautetta epäiltiin. Esimerkiksi Henkilö E toteaa:

”Tällä hetkellä olen tyytyväinen siihen miten asiat sujuvat täällä toimistossa. Tärkeää on, että asiat sujuvat, mutta en odota liikaa julkisilta organisaatioilta.” Myös henkilö C totesi saman: ”Minulle on tärkeää, että palaute on huomattu ja siitä ollaan yhteydessä. Epäilen kuitenkin tällaisten julkisten organisaatioiden kapasiteettia yleisesti siinä, että pystyvätkö reagoimaan ja käsittelemään palautteita ja toteuttamaan niissä ehdotettuja toiveita”. Verohal-

linnon tavoitteena on ottaa asiakas huomioon yhä enemmän ja saada asiakkaan ääni kuuluviin. Tämä voisi parantaa asiakkaiden mielikuvaa siitä, että asiakkaita kuunnellaan.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, millä keinoilla voidaan aktivoida asiakkaita palautteen antoon. Cook (2013, 24) mainitsee, että asiakkaiden palautteenannon aktivoimisessa auttaa, jos tuodaan näkyvästi esille eri tavat antaa palautetta, vastataan palautteisiin nopeasti ja parannukset julkaistaan julkisesti esimerkiksi palveluntarjoajan Internet-sivustolla tai asiakaspalvelupisteessä. Taulukossa 9 on esitelty erilaisia palautteen keräystapoja ja asiakkaiden mielipiteitä niistä. Ehdotukset olen ideoinut haastattelujen, benchmarkingin ja lähdemateriaalin avulla. Palautteen keräyksen erilaiset ideat esittelin asiakkaille haastattelujen yhteydessä ja osaa kontaktoin haastattelujen jälkeen. Taulukko 9 on rakennettu asiakaspersoonia ajatellen. Vastaukset luonnollisesti saaneet perusteet asiakashaastatteluista. Näitä käydään läpi taulukon 9 alapuolella.

Palautteen keruutapa / Asiakaspersonan suhtautuminen	Hang	Janne	Gideon	Milla
Asioinnin aikana				
Toimipisteessä sijaitsevan älylaitteen kautta (esimerkiksi odottaessasi omaa vuoroasi)	😊	😊	😊	😊
Toimipisteessä paperilomakkeella	😊	😐	😐	😊
Suullisesti toimipisteessä	😐	😞	😞	😊
Teemakyselyt toimipisteessä - asiakaspalvelutilassa screenillä pyörii teema-aiheisia kysymyksiä liittyen ajankohtaisiin verotusasioihin	😊	😊	😊	😊
Esimerkki 1. Kesä ja kesätyöt lähestyy! Tarvitsetko verokortin? Missä Verokorttiin liittyvissä asioissa kaipaat apua?				
Esimerkki 2. Saitko veroehdotuksen? Pitävätkö tiedot paikkansa? Osaatko tarkistaa tiedot? Missä asioissa tarvitset apua meiltä?				
Asioinnin jälkeen				
Tekstiviesti Verohallinnolta asioinnin jälkeen	😊	😊	😊	😊
Sähköposti Verohallinnolta asioinnin jälkeen	😐	😐	😐	😊
Soitto Verohallinnolta asioinnin jälkeen	😞	😞	😞	😞
Sähköpostia Verohallinnolle asioinnin jälkeen	😊	😊	😐	😊
Soitto Verohallinnolle asioinnin jälkeen	😞	😞	😞	😊
Palautelaite happy or not	😞	😞	😐	😐
Palautteen anto sosiaalisen median kautta	😊	😊	😐	😊
Taphtumien aikana	😊	😊	😊	😊
Aiemmin järjestettyjä tapahtumia:				
Lounasdisco Verohallinnon pihalla				
Verohallinnon Pop up -verotoimisto Helsingin rautatieasemalla				

Taulukko 9: Palautteen keruutapa / Asiakaspersonan suhtautuminen

Palautteen keruu asioiden aikana

Haastateltavat pitivät sopivana palautteen keruuta asioiden aikana esimerkiksi asiakkaan odottaessa omaa vuoroaan. Jokainen oli sitä mieltä, että palautteen antaminen älylaitteen kautta esimerkiksi teemoihin sopivien kysymysten kautta olisi hyvä idea. Nykyinen paperilomake sai vain parilta henkilöltä kannatusta.

Henkilö B kommentoi nykyistä palautelomaketta:

”Liian laajoja kysymyksiä. Helpompi, jos olisi vaihtoehtoja mistä valita tai vaihtoehtoisesti voisi vain kirjoittaa oman kommentin. ”Nää on jotenkin... Asiakaspalvelu sujui hyvin, koska... ja sit sä kirjoitat siihen kaikki itsestäänselvyydet. Tai sit sä et keksi, kun ne on silleen sellaisia kysymyksiä mihin ei oo sanottavaa.” Tämän jälkeen keskusteltiin mahdollisesta Verohallinnon toimintaan liittyvistä teemakohtaisista kysymyksistä, jotka saivat tukea haastateltavilta. Henkilö B kommentoi ”Ehkä olis parempi että olis omat kyselyt just niihin ajankohtaisiin aiheisiin suunnattuja kysymyksiä. Ehkä myös verohallinto sais palautta just siihen, mihin ne tarttee.” Palautteen antaminen suullisesti paikan päällä ei myöskään ollut suurimmalle osalle mielekäästä. Asiakkaat kokevat, että he haluavat luonnostella ja pohtia palautteen sisältöä rauhassa.

Palautteen keruu asioiden jälkeen

Erilaiset laitteet kerätä palautetta kuten matkapuhelimeen lähetettävä palautekysely, palautteen antaminen asiakastabletilla, happy or not laite tulivat esille niin Verohallinnon kuin asiakashaastattelujen kautta.

Henkilö C kertoo ”Tykkään itse asiassa antaa palautetta. Ja minusta on ollut toimivaa se, kun käynnin jälkeen on tullut kysely esim. tekstiviestillä tai sähköpostitse. Sillä tavalla minusta on helppoa ja toimivaa antaa palautetta. Ja silloin ainakin tulee annettua palautetta.”

Verohallinnon haastattelujen mukaan happy or not laitetta pidetään hyvänä keinona kerätä palautetta. Laitetta on kokeiltu aiemmin Verotoimistossa. Haastattelussa todetaan ”...jotenkin mä toivoisin että se tulisi takaisin. Sehän on kaikilla lääkäriasemilla, pankeissa kaupoissa. Ne on yleistynyt kovasti. Niiltä saa sitä dataa käyttöönsä ja se on yksilöity missä se palaute on annettu. Niin kyllähän siitakin jotakin suuntaviivaa saa ja niitä voi tilastoida ja tutkia. Pidän sitä hyvänä.” Happy or not eli hymiölaitteella kerätään reaaliaikaista palautetta. Palautelaitteella voidaan esimerkiksi kysyä, että olitko tyytyväinen palveluumme tänään. Hymiölaite ei saanut niinkään kannatusta asiakkaiden keskuudessa, mutta tekstiviestikysely asioiden jälkeen oli nuorista sopiva. Tekstiviestikyselyt tulee toteuttaa systemaattisesti asioiden jälkeen ja varmistaa, että asiakkaalle saa lähettää kyselyn. Jokaisen Verotoimiston tulisi tässä tapauksessa kerätä samankaltaista tietoa esimerkiksi teemojen mukaan ja huolehtia siitä, että palautteisiin reagoitaisiin.

Palautteen keruu Verohallinnon järjestämien tapahtumien aikana

Asiakastietoa tulee kerätä laajasti ja monilta tahoilta, jotta saadaan laajasti tietoa asiakkaista (Ranne 2006, 112). Verohallinto on järjestänyt kuluvan vuoden aikana tapahtumia, ja nii-

den aikana kannattaa myös hyödyntää palautteen keruun mahdollisuutta. Tapahtumissa kannattaa järjestää työpajoja ja keskustella asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli: Mitkä ovat merkittävimmät tekijät palautteen annossa asiakkaalle?

Asiakashaastatteluilta saadut vastaukset ja niistä analysoidut tulokset tukevat teoriaosuutta ja Cookin (2013, 22.) kuvaamia syitä siihen, miksi asiakkaat eivät anna palautetta. Suurin osa haastateltavista epäili julkisten organisaatioiden mahdollisuuksiin kehittää palveluita eli asiakkaat eivät usko, että palautteen antamisesta on hyötyä. Suuri osa haastateltavista ei ollut huomannut, miten palautetta voi antaa eli asiakkaat eivät tienneet, mihin palaute pitäisi antaa. Osa koki myös palautelomakkeen kysymykset hyödyttömiksi ja toivoi, joko avoimia kenttiä tai teemoittain kysymyksiä. Asiakkaat kokivat siten palautteen antamisen hankalaksi. Asiakkaita tulisikin kannustaa antamaan palautetta eri tavoin ja kertomaan, että palautteella voi vaikuttaa. Cook myös mainitsi yhdeksi syyksi sen, ettei asiakkaalla ole aikaa antaa palautetta. Verohallinnossa monesti joutuu odottamaan vuoroaan, joten tämän ajan käyttöä voitaisiin hyödyntää. Asiakkaille esitetyissä kehitysehdotuksissa oli yhtenä vaihtoehtona palautteen antaminen odottaessa asiakaspalvelutilassa. Tämä koettiin hyväksi ideaksi.

5.3 Kehittämiskohteet Verohallinnon näkökulmasta

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tuloksia Verohallinnon näkökulmasta. Nämä perustuvat haastatteluihin, mutta myös havaintoihin. Haastattelin kahta verohallinnon työntekijää, jotka ovat mukana nykyisessä asiakaspalauteprosessissa. Pyrin tässä kappaleessa löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mikä on motiivina asiakaspalauteprosessin kehittämiseen?

Mikä on asiakaspalauteprosessin kehittämisen tarve?

Taulukossa 10 on esitelty syitä siihen, miksi Verohallinnossa on koettu tarve lähteä kehittämään asiakaspalauteprosessia.

Syyt asiakaspalauteprosessin kehittämiseen – Verohallinnon näkökulma
Systemaattinen keräystapa puuttuu
Asiakaskohtaamisten kautta syntyvän tiedon kerääminen vähäistä
Virkailijoiden tiedonmäärän hyödyntäminen vähäistä
Toiminnan kehittämiseen tarvitaan asiakastietoa
Prosessien suoraviivaistamisen tarve
Luoda menetelmät tiedon parempaan ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa

Taulukko 10: Syyt asiakaspalauteprosessin kehittämiseen - Verohallinnon näkökulma

Haastattelujen perusteella Verohallinnolla ei tällä hetkellä hyödynnetä tarpeeksi asiakaskohtaamisista saatua tietoa ja niin kutsuttua hiljaista tietoa. Verohallinnossa ei myöskään kerätä systemaattisesti palvelutapahtumissa syntyvää tietoa, jonka avulla voitaisiin kehittää palveluja paremmin. Verohallinnossa halutaan ymmärtää asiakasta ja millaista on olla asiakkaiden saappaissa. Suuntana on luoda menetelmiä tiedon parempaan ylläpitämiseen ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Asiakaspalauteprosessin kehitysideat – Verohallinnon näkökulma
Uuteen asiakashallintajärjestelmään asiakaspalautteet
Ei paperilomakkeiden tietojen kirjaamista järjestelmään
Työntekijöiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen
Palautteen määrä ei ole tärkein vaan siitä saatava tieto
Palautteiden läpikäynti (käytössä jo tällä hetkellä)
Palauteprosessi systemaattinen
Asiakastiedon kerääminen suunniteltua (millaista tietoa halutaan)
Kysymysten määrittäminen tarkasti

Taulukko 11: Asiakaspalauteprosessin kehitysideat - Verohallinnon näkökulma

Prosessien kehittäminen ja niin sanotusti tuplatyön tekeminen esimerkiksi paperilomakkeiden kirjaaminen järjestelmään on yksi toivottu kehitystoimi. Haastattelussa esimerkiksi todettiin "... ne on kyllä hankalia ne paperilomakkeet mitkä on toimistossa. Niissä on aika työ lukea ja se ei ole sähköisesti. Palautteen kerääminen koettiin tärkeäksi, mutta se minkälaista tietoa halutaan, miten se kerätään sekä se millainen prosessi se on, täytyy olla tarkkaan mietitty.

Haastattelun mukaan tutkimustapoja voisi olla erilaisia ja kysymykset voisivat olla täsmäky-symyksiä liittyen sen hetkisiin Verohallinnon palveluihin eikä esitettäisi yleisiä kysymyksiä.

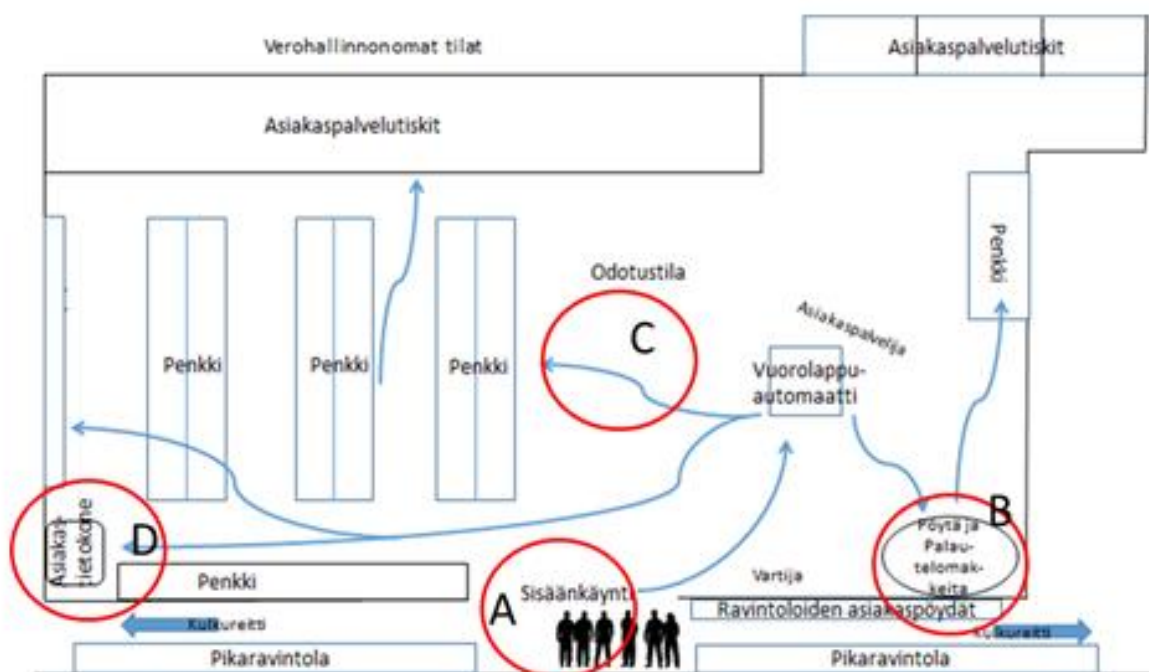
Verohallinnon henkilöstön haastattelujen perusteella Verohallinnon on määritettävä tarkasti, minkälaista asiakastietoa tarvitaan ja mitä tiedolla tehdään toiminnan kehittämiseksi. Verohallinto tarvitsee järjestelmän, johon asiakaspalautteet kirjautuvat helposti ja palautteet nähdään helposti ja prosessit mahdollistavat niiden hyödyntämisen ja analysoimisen.

5.4 Kehittämiskohteet asiakaspalauteprosessiin

Edellisissä luvuissa oli kuvaus asiakaspersoonista ja esitelty tuloksia Verohallinnon asiakkaille ja työntekijöille tehdyistä tutkimuksista. Haastattelujen ja havainnoinnin avulla saaduista tiedoista ilmeni, että asiakaspalauteprosessin kehittämiseen on tarve ja kehittämiskohteita sujuvan prosessin vaiheista löytyi muutama. Asiakaspalauteprosessin suunnittelun työvälineinä ovat edellisessä kappaleessa esitetyt asiakaspersoonat ja seuraavaksi esittelen kehityskoh-teet asiakkaan nykyiseen palvelupolkuun hyödyntäen fyysisen ympäristön kuvausta.

Tässä kappaleessa esitellään ensin asiakkaan nykyisen palvelupolun ja fyysisen ympäristön kehityskoh-teet. Samalla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen: Mitkä ovat asiakaspalauteprosessin ongelmakohtia eri kontaktipisteissä?

Kuviossa 22 on esitelty asiakkaan nykyinen palvelupolku ja fyysinen ympäristö ja niistä ympäröity kontaktipisteet, joissa koettu haasteita. Nämä perustuvat niin asiakkaiden kuin työnteki-jöiden haastatteluihin että havaintoihin asiakastilassa.



Kuvio 22: Fyysisen ympäristön ja asiakkaan polun kehittämiskohteet perustuen havainnointiin keväällä 2015

Haasteet kontaktipisteillä, joita tulisi kehittää:

1. Asiakas ei löydä helposti tilasta tietoa siitä, miten asiakaspalautetta voi antaa
2. Asiakas kirjaa palautteen lomakkeelle, jonka jälkeen asiakaspalvelija joutuu kirjamaan palautteen uudelleen järjestelmään
3. Asiakas saa nopeasti ja hyvin vastauksen palautteeseen, mutta niiden esiin tuontia muiden asiakkaiden tietoisuuteen kaivataan

Fyysisen ympäristön kehittämiskohteet:

- A. Jonotus epä mukavaa ennen Verotoimiston aukeamista
- B. Palautelomakkeet eivät ole hyvin näkyvissä eikä ole osoitettu, että palautelomakkeita löytyy pöydän luota
- C. Odotustilan hyödyntäminen odottamisen aikana
- D. Asiakastietokone ei ole hyvin näkyvissä eikä kerrota sen kautta mahdollisuutta antaa palautetta

Miten asiakaspalauteprosessia voidaan kehittää?

Asiakkaiden näkökulmasta tyytymättömyys ja toivottavat muutokset koskevat erityisesti asiakaspalautteiden keräystavan näkymättömyyttä. Asiakkaat haluavat myös kuulla, mitä palautteelle on tapahtunut. Onko palautteen avulla voitu kehittää tai muuttaa toimintatapoja. Asiakas myös haluaa kuulla, mikäli palautteen kehitysehdotusta ei voida toteuttaa.

Työntekijöiden näkökulmasta tyytymättömyys ja toivottavat muutokset koskivat asiakaspalautteiden kirjaamista järjestelmään. Uudelta asiakashallintajärjestelmältä odotetaan helpoutta palautteiden kirjaamiseen ja niiden löytämiseen. Samalla odotetaan, että järjestelmä auttaisi tulkitsemaan ja analysoimaan palautteita.

Miten voidaan sujuvoittaa nykyistä asiakaspalautteiden keruuta ja käsittelyä sekä Verohallinnon että asiakkaan näkökulmasta?

Erityisesti tällä hetkellä hyvin toimivista toiminnoista on pidettävä kiinni. Verohallinnossa on toimintaperiaatteena reagoida tulleeeseen palautteeseen nopeasti ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostitse seuraavan työpäivän aikana.

Asiakaspalautteet tuodaan myös esille toimistojen viikkokokouksissa virkailijoille ja tämä on tärkeää. (Kyllönen, T. 2015.)

Verohallinnon tulisi määrittää tarkemmin asiakaskokemuksen johtaminen ja hyödyntää esimerkiksi Arussyn (2010, 20.) kappaleessa 3.3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen esiteltyä asiakaskokemuksen johtamisen prosessia. Verohallinnon on määritettävä oma asiakaskokemustavoite, kehitettävä asiakaskokemusstrategia, organisoida asiakaskokemusstrategia ja toteuttaa se ja mitata lopulta sen jälkeen vaikutusta. Tätä on jatkuvasti määriteltävä uudelleen. (Arussy, L. 2010, 20)

5.5 Kehittämisideat ja konseptiehdotus palauteprosessiin

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli se, että mitkä tekijät vaikuttavat asiakaspalautteet konseptiehdotuksen luomisessa. Palvelukonseptien suunnittelua ja kehittämistä varten kerättiin opinnäytetyössä kuvatuilla eri menetelmillä asiakasymmärrystä ja tietoa. Näistä saaduilla tuloksilla lähdin kehittämään konseptiehdotusta. Teemat ja luokittelut auttoivat käsittelemään saatuja tuloksia. Myös haastatteluista usein toistuvia vastauksia kerättiin ja niitä analysoitiin. Näiden avulla löydettiin kehityskohteet ja kehitysideoita. Seuraavaksi esittelen kehitysideoita asiakaspalauteprosessille, asiakaspalautteiden keräämistavoiksi ja sen jälkeen konseptiehdotuksen palvelun Blueprintiä avuksi käyttäen.

Arantola & Simosen (2009, 29-30.) asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet, Ranteen (2006 28.) kuvaama asiakaspalauteprosessi ja Arussyn (2010, 20.) asiakaskokemuksen johtamisen vaiheita mukailien asiakaspalauteprosessin on hyvä koostua seuraavista vaiheista:

1. Asiakaspalauteprosessin nykytilanteen ymmärtäminen
2. Asiakasymmärrystavoitteen määrittäminen
3. Toimintamallit asiakastiedon hankintaan, tallentamiseen, muokkaamiseen, analysointiin ja levittämiseen organisaation eri toimijoille
4. Palautteen vaikutus: toiminnan kehittäminen

Kehittämistyössäni olen tuonut esiin asiakaspalauteprosessin nykytilan ja sitä kautta kehittämiskohteet. Asiakasymmärrystavoitteen määrittäminen voi esimerkiksi koskea nuoria 18-26-vuotiaita, jolloin tavoitteena on ymmärtää heidän tarpeitaan ja sitä, minkälaisissa palveluissa he esimerkiksi tarvitsevat tukea. Samalla on määritettävä, mitä asiakastiedolla tehdään. Tämän jälkeen on määritettävä prosessit, millä tavalla asiakastietoa kerätään, tallennetaan, analysoidaan ja jaetaan organisaation sisällä. Tämän jälkeen saatua palautetta tulee hyödyntää palvelun kehittämisessä ja tuoda julki palautteet ja tehdyt toimenpiteet. Seuraavaksi esittelen asiakastiedon keräämistavat ja tämän jälkeen ehdotukset siihen, millä tavalla asiakastietoa olisi hyvä hyödyntää.

Ehdotukset asiakastiedon keräämisen menetelmiksi huomioiden kohderyhmä 18-26-vuotiaat:

- Etnografinen tutkimus, jossa seurataan asiakkaan palvelupolkua tietyin väliajoin ja erityisesti tilan tai palvelujen muuttuessa
 - Määritetään asiakkaan polun toimivuus ja pyritään ymmärtämään asiakasta ja hänen toimintaa ja tarpeitaan
- Paperisten palautelomakkeiden poistuminen ja tilalle palautteen anto tabletin tai älylaitteen kautta
- Kommentointi ja palautteen anto sosiaalisen median kautta
- Tekstiviesti asiointin jälkeen
- Palautelomake vero.fi -sivustolla

Nämä ehdotukset perustuvat niin asiakkaiden toiveisiin haastattelujen perusteella kuin omaan analysointiini ja kerättyyn teoriaan. Uusia keräämistapoja ovat kaikki muut paitsi palautelomake vero.fi -sivustolla. Uskon, että yllä ehdotetut palautteenkeruutavat sopisivat myös muille asiakasryhmille. Mahdollisesti vanhuksille palautteen anto älylaitteen kautta olisi haastavaa, mutta muille ikäryhmille se olisi myös sopiva.

Seuraavat tekijät on huomioita ehdotetussa konseptissa ja palautteen keruutavoissa:

Asiakastiedon määrittely

Verohallinnon on määritettävä millaista tietoa asiakkaista tarvitaan milläkin hetkellä. Verohallinnon on peilattava toimintaansa ja löydettävä kehityskohteet ja hakea niihin ratkaisuja asiakkaiden palautteita hyödyntämällä. Verohallinto voi määritellä erilaisia teemoja liittyen omiin arvoihin ja tavoitteisiin sekä omiin prosesseihin liittyen esimerkiksi verokortin hakuun talvella, veroilmoitusten jättöön keväällä ja otettava asiakas siten mukaan kehitystyöhön ja kysyttävä heidän mielipidettä.

Muutokset fyysiseen ympäristöön

Kehitysehdotuksiin perustuen ehdotan, että Verotoimistojen asiakastilaan hankitaan 1-2 näyttötaulua, joissa pyörisi muutama vaihtuva esitys ja 2 kappaletta tabletteja, joiden kautta voi antaa palautetta. Näyttötaululla esitetään sekä asiakaspalautteita ja niiden perusteella tehtyjä parannuksia Verohallinnon toiminnassa että pyydetään palautetta teemoihin perustuen. Teemat ovat Verohallinnolle tärkeitä asioita ja kehittämiskohteita, joihin Verohallinto toivoo asiakkaiden mielipidettä. Näyttötaululla ohjattaisiin myös antamaan Verohallinnolle palautetta joko asiakastilassa sijaitsevan tabletin kautta, vero.fi - sivustolle tai sosiaaliseen mediaan. Tämä on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9: Asiakkaan ohjaaminen palautteen antoon asiakastilassa

Tarvittava tekniikka ja ohjelmat

Asiakashallintajärjestelmä, johon kirjautuu asiakkaan käynti ja hänen antama palaute, jos asiakas ei ole toivonut anonymiä. Myös anonymit asiakaspalautteet kirjautuvat järjestelmään. Palautteet ovat näkyvissä ja analysoitavissa järjestelmässä helposti.

Verohallinto käyttää tällä hetkellä jo sosiaalista mediaa kommunikoinnissaan. Sen pitäisi myös mahdollistaa palautteen anto siellä. Ehdotan siten, sosiaalisen median käyttöönottoa myös asiakaspalautteiden osalta. Nämä on myös linkitettävä tulevaan asiakashallintajärjestelmään.

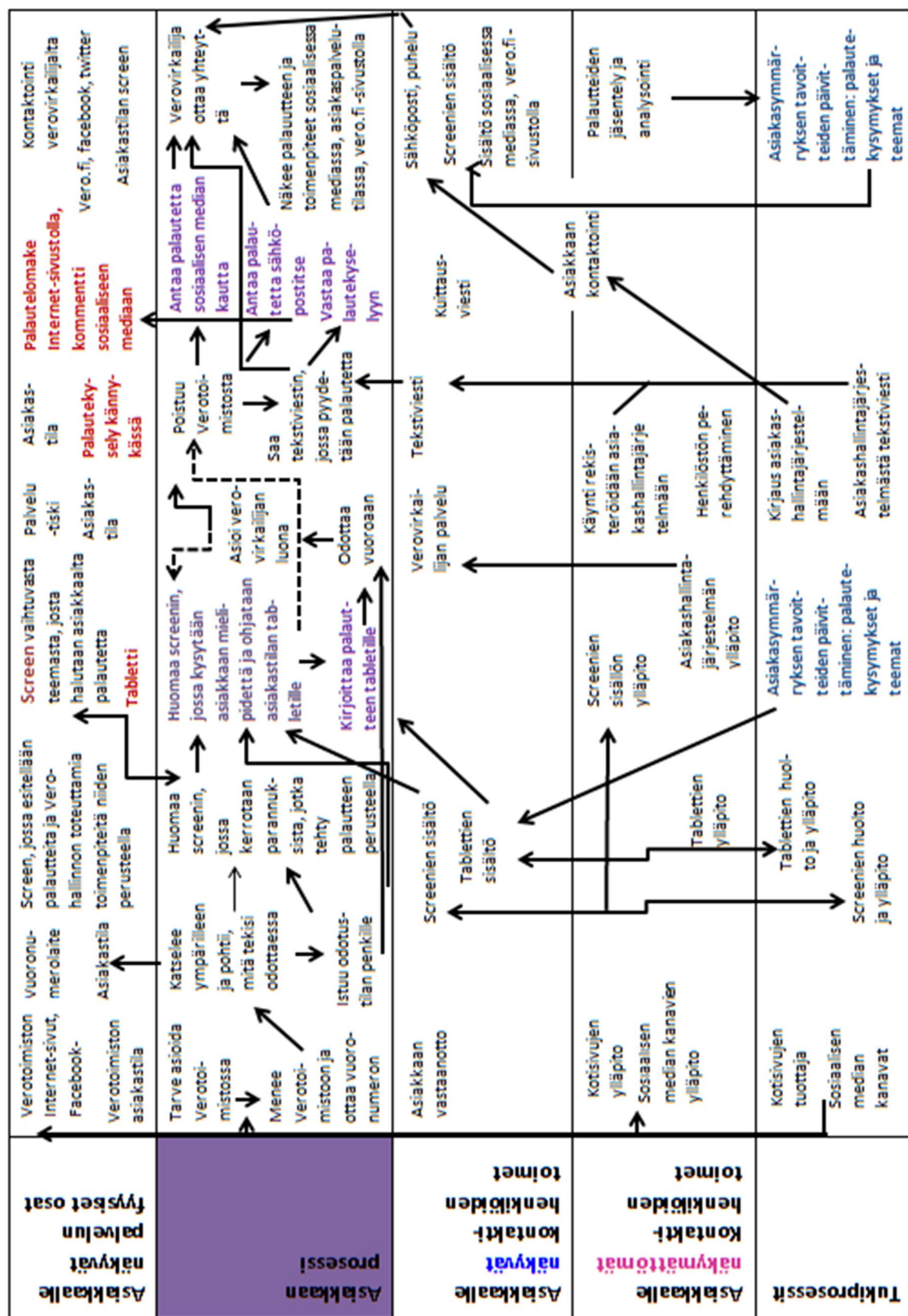
Henkilöstö

Henkilöstö on koulutettava uuden asiakashallintajärjestelmän, sosiaalisen median, tablettien ja näyttötaulujen käyttöön. Henkilöstön ja erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien hiltajaisen tiedon kerääminen on otettava osaksi toimintaa ja tietoa on kirjattava uuteen asiakashallintajärjestelmään. Henkilökunta on sitoutettava uuteen palveluun. Heidän on ymmärrettävä palvelukonsepti ja tuettava sitä. Uuden palvelun kommunikointi voi tapahtua tässäkin visuaalisella kerronnalla. Koska asiakaspalautteiden keräämismäärä kasvaa, on Verohallinnon mietittävä tarvitaanko esimerkiksi muutama päävastuullinen henkilö hoitamaan asiakaspalautteita asiakaspalvelutehtävien lisäksi.

Konseptia suunniteltaessa pyrittiin huomioon ideoiden toteuttamiskelpoisuus ja realismi.

Asiakaspalauteprosessin konseptiehdotuksen kuvaus palvelun Blueprint -menetelmällä on esitetty kuviossa 23 ja sen jälkeen kuvattu tarkemmin tavat palautteiden keräämiseen.

Konseptiehdotuksen kuvaus palvelun Blueprintillä.



Kuvio 23: Ehdotus käytäntöjen asiakaspalautteen keräämiseen

Kuviossa 23 on ehdotus asiakaspalauteprosessin mallista ja seuraavaksi esitän mahdollisen asiakkaan polun kuvion 23 mallissa. Asiakas, nuori mies on ostanut ensiasunnon, ja tehnyt siihen remonttia. Hän on etsinyt tietoa Verohallinnon sivuilta ja sosiaalisesta mediasta, mutta kokee silti tarpeelliseksi asioida Verotoimistossa, koska hän on ensikertalainen. Hän saapuu toimistoon ja ottaa vuoronumeron. Hän huomaa heti screenin, jossa kerrotaan kuinka Verohallinto ja asiakkaat yhdessä ovat yhdessä kehittämässä helppokäyttöisemmän palvelun kotitalousvähennykseen. Screenillä vaihtuu kalvo, ja kalvolla kysytään: "Mikä sinulle on haastavinta kotitalousvähennyksessä? Kerro meille!" Ja nuolella ohjataan asiakas tabletille, jonka kautta hän voi kertoa kommenttinsa. Kun asiakas on valmis, on jo hänen vuoronsa. Asiakas saa toivomaansa palvelua verovirkailijalta. Verovirkailija kysyy palvelun lopuksi, että saammeko olla sinuun yhteydessä ja pyytää palautetta tekstiviestitse. Asiakkaalle tämä sopii hyvin ja verovirkailija kirjaa tämän tietoihin. Verovirkailija kirjaa ylös myös asiakkaan syyn vierailuun ja muita hyödyllisiä tietoja. Kun asiakas astuu metroon, tulee hänelle kysely tekstiviestillä ja siinä pyydetään parilla yksityiskohtaisella kysymyksellä palautetta. Päivän päätteeksi asiakas menee twitteriin ja kirjoittaa lyhyen kommentin siitä, kuinka iloinen hän on siitä, että Verohallinto haluaa kuulla hänen ajatuksiaan. Verohallinnossa kerätään ja analysoidaan saadut palautteet ja valitaan kohteet, joiden perusteella halutaan kehittää toimintaa. Kehitysideat, negatiiviset ja positiiviset palautteet tuodaan esille tiivistettynä vero.fi svustolla, Verotoimistojen screeneillä ja sosiaalisessa mediassa. Verohallinto myös pohtii uusia teemoja ja päivittää screenien kyselyt niiden pohjalta. Se myös kertoo, kun toimintaa on kehitetty esimerkiksi asiakkaan palautteeseen liittyen.

Kuvion 23 palvelun Blueprintillä on kuvattu asiakkaan prosessin lisäksi vaadittavat tukiprosessit, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet sekä palvelun fyysiset osat. Niiden tukemana asiakkaan prosessi on toimiva.

6 Johtopäätökset, pohdinta ja oma oppiminen

Opinnäytetyöni viimeisessä luvussa pohdin kehittämistyöni tuloksia, tarpeellisuutta, hyödynnettävyyttä, luotettavuutta, mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja omaa oppimistani. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda Verohallinnolle sopiva ehdotus palautteiden tiedonkeruumenetelmästä ja kerättävästä tiedosta, löytää keinot asiakkaiden aktivoimiseksi palautteen antoon ja palautteen hyödyntämiseen toiminnan kehittämiseksi. Kehittämistyö oli mielenkiintoinen, mutta aikataulullisesti hyvin haastava.

Kirjallisuuden perusteella asiakasymmärryksen hyödyntäminen on tärkeä resurssi palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että organisaatiolla on oltava olemassa sopivat prosessit ja menetelmät asiakastietojen tallentamiseen, muokkaamiseen, hyödyntä-

miseen ja jakamiseen yli eri toimintojen. Asiakasymmärryksen kautta organisaatio ymmärtää asiakasta ja voi kehittää palveluitaan.

Kehittämistyöni keskeisimpänä tuloksena olivat asiakaspersoonat, asiakkaan palvelupolun ja fyysisen ympäristön kehittämiskohteiden löytäminen, kehittämisehdotukset asiakaspalauteprosessille ja palvelun Blueprint. Näiden työkalujen avulla Verohallinto voi kehittää asiakaspalauteprosessiaan. Opinnäytetyössä kehitettyä palvelukonseptiehdotusta voidaan hyödyntää asiakaspalauteprosessia kehitettäessä niin Verohallinnossa kuin muissa julkisissa organisaatioissa. Kehittämistyöni palvelumuotoiluprosessi koostui Tuulaniemen palvelumuotoilun kolmesta ensimmäisestä vaiheesta määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Kehittämistyöni suunnittelu- vaiheesta jätin pois prototypionnin eli palvelun testauksen. Konseptiehdotusta ei ole siten testattu oikeilla asiakkailla. Konseptiehdotus sisältää ehdotuksia ja ideoita kohdeorganisaatiolle siitä, miten palautetta voi kerätä aktiivisesti asiakkailta. Verohallinto voi hyödyntää konseptiehdotuksen ideoita tai jatkojalostaa ideoita. Tärkeää on kuitenkin seurata käyttämäni palvelumuotoilun prosessia. Tämä tarkoittaa sitä, että konseptiehdotuksen ideoita on testattava asiakkaille, mahdollisesti jatkojalostaa ideoita ja lopulta edetä palvelumuotoilun kahteen viimeiseen vaiheeseen: palvelutuotantoon ja arviointiin. Näissä vaiheissa pilotoidaan ja lanseerataan palvelukonsepti ja konseptia kehitetään jatkuvasti. (Tuulaniemi 2013, 130-131.) Verohallinto voi omatoimisesti tai hyödyntää oppilaitoksia jatkamalla palvelukonseptin kehittämistä pilotoimalla palvelun ja toteuttamalla palvelumuotoiluprosessin loppuvaiheet.

Oman oppimiseni kannalta koin myös hyödylliseksi käyttää palvelumuotoiluprosessia palvelukonseptin rakentamisessa. Sen kautta oli helppo hahmottaa seuraavat toimenpiteet. Kehittämistyössäni koin mielenkiintoisimmaksi asiaksi suunnittelutyön eli millä tavalla toteutan kehittämistyön, minkälainen on kehittämistyön prosessi ja mitä asioita on huomioitava. Haastavaksi koin erityisesti teoriaosuudessa asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen teorian. Niiden peilaaminen asiakaspalauteprosessin käytössä oli haastavaa. Mielenkiintoiseksi koin erityisesti julkisten palveluiden kehittämisen teoria. Sen kirjallisuus ja asiakashaastattelut paljastivat minusta mielenkiintoisia asioita siitä, mitä mieltä palveluiden kehittämisestä ollaan. Kehittämistyön menetelmistä erityisesti havainnointien toteuttaminen oli minusta hyvin onnistunutta ja sain mielenkiintoista ja hyödyllistä tietoa niin prosesseista kuin asiakkaista. Haastattelujen kautta sain tukea havaintoihini. Asiakashaastattelujen määrä oli riittävä, koska asiakashaastatteluisa toistuivat hyvin nopeasti samat asiat. Erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö olisi kuitenkin ollut hyödyllistä. Ajanpuutteen takia en ehtinyt toteuttaa työpajoja ja siten yhteiskehittäminen oli vähäistä. Tämän puuttuminen työstäni on minusta harmillista. Koen, että asiakkaat ja Verohallinnon henkilöstö olisi siten hyvä saada yhteen, kun asiakaspalauteprosessin kehittämistä viedään eteenpäin.

Itselleni visuaalisuus on tärkeää ja niin prosessikaavioiden kuin asiakaspersoonien, asiakkaan palvelupolun, fyysisen ympäristön kuvauksen ja palvelun Blueprintin tekeminen auttoivat

hahmottamaan työn tuloksia. Koin myös oppineeni lisää niiden tekemisessä. Uskon myös niiden auttavan lukijaa ymmärtämään, minkälaisia asiakkaita Verotoimistossa käy ja minkälainen palvelukonseptiehdotus kehittämistyössä luotiin. Työn tulosten purku olisi vaatinut vielä lisää analyysia. Uskon kuitenkin, että Verohallinto saa hyvän perustan asiakaspalauteprosessin kehittämiseksi työni kautta.

Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisu numero 60
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16 No. 6.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009, Helsinki. aus 256/2009
- Arussy, L. 2010. *Customer Experience Strategy - The Complete Guide From Innovation to Execution*. Strativity Group.
- Katz A. 2015. *Seven Stages to a Design-Based Innovation Culture*, Touchpoint Vol. 7 No.2.
- Bean, J. & Van Tyne, S. 2012. *The Customer Experience Revolution: How Companies Like Apple, Amazon, and Starbucks Have Changed Business Forever*. Vermont: Brigantine Media
- Bettencort, L. 2010. *Service innovation : how to go from customer needs to breakthrough services*. New York: McGraw Hill.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan F. N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique Service Innovation. *California Management Review* 50, (3) 66-94.
- Cook, S. 2012. *Complaint management excellence : creating customer loyalty through service recovery*. London Kogan page
- Curedale, R. 2013. *Design research methods. 150 ways to inform design*. Tobanga: Design Community College
- Goldstein, S., Johnston, R., Dully & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of operations Management*. 20/2002.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Juva: WSOYpro.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2006). *Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remesjärvi P. & Sajavaara P. *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna
- Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk P. & Lammi, M. 2009. *Markkinalähtöinen palvelu-muotoilu innovaatiotoiminnassa, Desire-projektin loppuraportti 2009*. Länsi-Suomen muotoilu-keskus MUOVA. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja.
- Johnston, R. & Clark, G., 2001. *Service Operations Management*. Prentice-Hall, Harlow, UK.
- Juholin, E. 2013 *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Jyväskylä: Kopijyvä.
- Juholin, E. 2009. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WS Bookwell.
- Isotalo, H. 2002. *Palvelun laatu asiakkaiden arvioimana*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja: Jyväskylä.

Katzan H. 2008. Service Science: concepts, technology, management : a guide to service science for academicians and practitioners. New York: iUniverse Inc.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino: Tampere.

Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla - mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia. 173-190

Kuvaja, S. & Malmelin K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Prima.

Kyllönen, T. 2013. Kuvaus Internet-palautteiden käsittelyjärjestelmästä. Henkilöverotus/PALVY

Lavrans, L. Polaine, A. & Reason B. 2013. Service design : from insight to implementation. Brooklyn, NY : Rosenfeld Media

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Mager, B. & Sung, T. 2011. Special Issue Editorial: Designing for Services. International Journal of Design Vol.5 No.2 2011, 1-3

Matthing J., Sandén B. & Edvardsson B. 2005. New Service development: learning from and with customers. Internal Journal of Service Industry Management. 479

Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgrén, A. & Kuitunen, A. (toim.) Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 59-76.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review, 85 (2), 116-126

Miettinen S. 2011. Asiakasymmärrys. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatekno

Miettinen S., Kalliomäki A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Miettinen,

S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uu-denlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY. Porvoo

Polaine, A. Lavrans, L. & Reason, B. 2013. Service design from Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media

Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. 2008. The New Age of Innovation - Driving Co-Created Value Through Global Networks. McGraw-Hill. United States of America.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rautvuori, M & Jyrämä, A. 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen - verkostonäkökulma Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia. 119-135

Service design : on the evolution of design expertise. 2012. Toimittanut Tuomo Kuosa and Leo Westerlund.

Stickdorn, M & Schneider J. 2010. This is service design thinking : basics - tools - cases. Amsterdam : BIS Publishers

Tossavainen, P. 2014. Muistio Verohallinto - Laurea Summit 2014. Laurea. Leppävaara

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Talentem Media: Helsinki

Valovirta, V. & Hyvönen, J. 2009. Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle.

Westh Nicolajsen, H. & Scupola, A. 2011, Investigating issues and challenges for customer involvement in business services innovation, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 26 lss: 5 pp. 368 - 376

Questback 2013. Asiakaskokemuksen kehittämisellä kasvua ja kilpailuetua. Espoo

Sähköiset lähteet

Alasoini, T. 2014. Onko työelämä valmis vastaanottamaan Y-sukupolven? Viitattu 25.10.2015. <http://www.talouselama.fi/tebatti/onko-tyoelama-valmis-vastaanottamaan-y-sukupolven-3458561>

Digia Oyj. 2015. Viitattu 7.11.2015. Verohallinto kulkee digitalisaation etujoukoissa - haastattelussa tietohallintojohtaja Markku Heikura. <http://blog.digia.com/tech/2015/02/18/verohallinto-kulkee-digitalisaation-etujoukoissa-haastattelussa-tietohallintojohtaja>

Katz A. Service Design Network 2015. Touchpoint Vol. 7 No. 2. Viitattu 21.11.2015. http://issuu.com/touchpoint_journal/docs/touchpoint_7-2_preview

Korhonen H., Valjakka T. & Apilo T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa - Tavoitteena ostava asiakas. VTT Tiedotteita 29598.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Mallenius, H. 2015. Verotus on semi ankeeta. Viitattu 7.11.2015
<http://veroblogit.com/2015/09/24/verotus-on-semi-ankeeta/>

Palvelumuotoilun työkalupakki. 2010-2012. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.11.2015:
https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Viitattu 25.10.2015
http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot.

Saarikoski, L. 2014. Nyt tulee sukupolvi Z. Viitattu 25.10.2015.
<http://www.hs.fi/sunnuntai/a1391836773328>

Tilastokeskus 2015. Julkinen sektori. Viitattu 7.11.2015.
http://stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Verohallinto 2015a. Verohallinto - Finnish Tax Administration. Viitattu 7.11.2015.
<https://www.linkedin.com/company/460991?trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Acompany%2CclickedEntityId%3A460991%2Cid%3A2-1-2%2CtarId%3A1446902490008%2Ctas%3Averohalli>

Verohallinto 2015b. Verohallinnon esittelykalvot 2015. Viitattu 7.11.2015.
https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely

Verohallinto 2015c. Chat-pilotin kokemukset. Viitattu 7.11.2015.
<http://www.slideshare.net/Verohallinto/verohallinto-chatpilotin-kokemukset>

Verohallinto 2015d. Chatin suosio yllätti. Viitattu 7.11.2015. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Uutisia/Chatin_suosio_yllatti\(37710\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Uutisia/Chatin_suosio_yllatti(37710))

Verohallinto 2014a. Tietoa Verohallinnosta. Verohallinnon strategia. Viitattu 11.1.2015.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_2013_2018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_2013_2018(12997))

Verohallinto 2014b. Verohallinnon asiakastutkimus 2014. Viitattu 11.1.2015.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_asiakastutkimus_2014\(33595\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_asiakastutkimus_2014(33595))

Verohallinto 2014c. Veroblogi Verona tarttuu yritysverotuksen ajankohtaisiin aiheisiin. Viitattu 23.2.2015. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Veroblogi_Verona_tarttuu_yritysverotukse\(32461\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Veroblogi_Verona_tarttuu_yritysverotukse(32461))

Verohallinto 2012. Verohallinnon yleisesite. Viitattu 31.5.2015. https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely

Julkaisemattomat lähteet - haastattelut

Kyllönen, T. 2015. Palvelukoordinaattorin haastattelu 20.5.2015. Verohallinto. Helsinki

Myyry, J. 2015. Palveluasiantuntijan haastattelu 13.2.2015. Verohallinto. Helsinki

Kuvat

Kuva 1: Automaattinen vastaanottokuittaus	19
Kuva 2: Erilaisia perinteisiä tapoja kerätä palautetta	56
Kuva 3: Persoonakortin malli	61
Kuva 4: Helsingin Vuorikadun verotoimisto	65
Kuva 5: Asiakaspersoona Janne.....	67
Kuva 6: Asiakaspersoona Milla	68
Kuva 7: Asiakaspersoona Gideon	69
Kuva 8: Asiakaspersoona Hang.....	70
Kuva 9: Asiakkaan ohjaaminen palautteen antoon asiakastilassa	83

Kuviot

Kuvio 1: Verohallinnon organisaatio (Verohallinto 2015b.).....	11
Kuvio 2: Toiminnan kehittämisen prosessi Verohallinnon prosessikartalla (Verohallinto 2013).....	12
Kuvio 3: Toiminnan kehittämisen toimintamalli (Verohallinto 2013).....	12
Kuvio 4: Verohallinto Sosiaalisessa mediassa (Verohallinto 2015b).....	14
Kuvio 5: Asiakkaan tämän hetkinen palvelupolku asiakaspalautteen annossa	17
Kuvio 6: Vero.fi-palautejärjestelmä.....	18
Kuvio 7: Asiakaskeskeinen palvelun kehittäminen (Katz, A. 2015, 20-21.).....	20
Kuvio 8: Palvelumuotoiluajatteluprosessi (mukaillen Stickdorn & Schneider 2010, 122-123).....	25
Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2013, 130-131)	26
Kuvio 10: Tutkimuksen toteutus palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa (mukaillen Tuulaniemi 2013, 130-131).....	27
Kuvio 11: Palvelun Blueprint (mukaillen	30
Kuvio 12: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja. (Arantola ym. 2009, 21)	33
Kuvio 13: Kehittämisen askeleet (mukaillen Arantola & Simonen 2009, 29)	36
Kuvio 14: Asiakasymmärryksen prosessit. (Arantola & Simonen 2009, 32.)	37
Kuvio 15: Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Korteso 2011, 51.).....	39
Kuvio 16: Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Arussy 2010, 67; Löytänä & Korteso 2011, 60).....	40
Kuvio 17: Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (mukaillen Löytänä & Korteso 2011, 188)	43
Kuvio 18: Asiakaskokemuksen johtaminen (mukaillen Arussy, L. 2010, 20)	45
Kuvio 19: Palvelupolkumalli (Palvelumuotoilun työkalupakki).....	59
Kuvio 20: Palvelun Blueprint	60
Kuvio 21: Verohallinnon Vuorikadun verotoimiston pohjakuva	64
Kuvio 22: Fyysisen ympäristön ja asiakkaan polun kehittämiskohteet perustuen havainnointiin keväällä 2015	79
Kuvio 23: Ehdotus käyntiasioinnin asiakaspalautteen keräämiseen.....	84

Taulukot

Taulukko 1: Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät	47
Taulukko 2: Havainnointilomake	50
Taulukko 3: Verohallinnon työntekijöiden haastattelut ja avustavat kysymykset	52
Taulukko 4: Asiakashaastattelun runko ja avustavat kysymykset	54
Taulukko 5: Benchmarking (mukaiillen Curedale 2012, 116)	55
Taulukko 6: Benchmarking samankaltaisiin organisaatioihin.....	57
Taulukko 7: Taustatiedot haastatelluista asiakkaista	66
Taulukko 8: Palautteen annossa merkittäviä tekijöitä asiakkaille	71
Taulukko 9: Palautteen keruutapa / Asiakaspersoonan suhtautuminen	74
Taulukko 10: Syyt asiakaspalauteprosessin kehittämiseen - Verohallinnon näkökulma	77
Taulukko 11: Asiakaspalauteprosessin kehitysideat - Verohallinnon näkökulma	77

Liitteet

Liite 1 Asiakashaastattelujen yhteenvetorunko	97
---	----

Liite 1 Asiakashaastattelujen yhteenvetorunko

ASIAKASHAASTATTELUT							
Demograafiset tiedot	Nainen 1, A	Kysymykset Demograafiset tiedot	Mies 1, B	Nainen 2, C	Nainen 3, D	Nainen 4, E	Mies 2, F
	Kirjalainen nainen, 24-vuotta, opiskellut Suomessa Aalto Yliopistossa. Nyt harjoittelijana suomalaisessa ics:ssä yrityksessä Työpäivä		Mies, 18-vuotta. Opiskelee lukussa ja kirjoittaa yllöppölaakki syksyllä 2015. Asuu kotona	26-vuotias ruokakauppiainen nainen, suomalainen, tällä hetkellä työtön	20-vuotias vaaleahiuksinen, suomalainen nainen. Työssä käytä	26-vuotias, vaalea iho työssä käytä suomalainen nainen.	25-vuotias aasialainen opiskelijamies.
Haastattelupaikka Verohallinnon palveluiden käyttö	Haastattelupaikka Verohallinnon palveluiden käyttö	Haastattelupaikka Verohallinnon palveluiden käyttö	Koti	Verotoimisto	Verotoimisto	Verotoimisto	Vuorilaudun Verotoimisto
Mitä mieltä nykyisestä tavasta kerätä palautetta?		Oletko antanut palautetta Verohallinnolle		Oletko antanut koskaan palautetta liittyen Verohallinnon palveluihin?			
Did you notice then at the office that how can you give feedback?		Tiedätkö miten voit antaa palautetta?		Mitä mieltä Verohallinnon nykyisestä tavasta kerätä palautetta?			
Mitä mieltä nykyisestä tavasta antaa palautetta? Esittelen palautteen antolomakkeen		Mitä mieltä nykyisestä tavasta kerätä palautetta? Esittelen palautteen antolomakkeen		Jatkoinnempiteet? Haluanko kuulla, miten palautetta käsitellään Verohallinnossa?			
Yleisesti ottaen: Do you like to give feedback like this way or would you like to do it some other way?		Mitä mieltä sä olisit teemajutuista eli tiettyyn aikaan esim. verolomituksen jätöäkaan olisi tietynlaisia kysymyksiä aiheeseen liittyen? Esim. miten sujui. Annatko palautetta yleisesti netin kautta?		Miten haluaisit saada tietoa siitä, että miten palautteesi huomioidaan Verohallinnossa?			
How would you like to, well first, contacted after you have sent the feedback and then how would you like to informed that what has done to your feedback, did they make some changes? / Would you like to get some kind of notification that they have received your feedback?		Mitä mieltä sä olisit teemajutuista eli tiettyyn aikaan esim. verolomituksen jätöäkaan olisi tietynlaisia kysymyksiä aiheeseen liittyen? Esim. miten sujui. Annatko palautetta yleisesti netin kautta?		Millä tavalla haluaisit antaa mieluiten palautetta yleisesti ottaen?			
Have you ever given feedback in facebook? what do you think of it? in general?		Mörrövoiko sinua palautteen annossa mahdollinen palkinnon saaminen?		Onko hyviä kokemuksia palautteen annosta (yleisesti ottaen) ja sen käsitteystä yleisesti ottaen?			
Onko hyviä kokemuksia palautteen annosta (yleisesti ottaen) ja sen käsitteystä yleisesti ottaen?		Kuinka nopeasti haluat, että palautteeseesi reagoidaan?		Onko hyviä kokemuksia palautteen annosta (yleisesti ottaen) ja sen käsitteystä yleisesti ottaen?			
And how fast would you like to get response?		Millä tavalla haluaisit että sinuun ollaan yhte ydessä palautteen timolta?		Koetko, että julkiset organisaatit (avaa sana) ovat kiinnostuneita siitä, miten palvelevat ja kuuntelevat asiakkaita? Ja siitä miten keräivät palautetta?			
Would you like to hear although they cant do anything?		Millä tavalla haluaisit että sinuun ollaan yhte ydessä palautteen timolta?		Muita tietoja			