



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen julkisessa palvelussa

Case: Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto

Nykänen, Sami

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen julkisessa palvelussa

Case: Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto

Nykänen Sami
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2016

Nykänen Sami

Asiakaskokemuksen ja palvelun laadun kehittäminen julkisessa palvelussa

Vuosi 2016 Sivumäärä 1255

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia, miten asiakaskokemus ja toisaalta palvelun laatu välittyvät asiakkaalle ulosoton perintäpalvelussa ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden muodostumiseen. Tutkimuksen muoto oli tapaustutkimus ja tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin sekä yksittäisen toimijan, Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston sekä koko ulosottolaitoksen näkökulman kautta. Tutkimuksen oli tarkoitus tarjota keinoja sille, että Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto pystyy kehittämään omaa toimintaansa vastaamaan paremmin asiakkaan odotuksia perintäpalvelusta sekä tarjota keinoja palvelun kehittämiseksi myös valtakunnan tasolla. Meneillään olevan rakennemuutoksen tueksi pyrittiin tarjoamaan tutkittua tietoa päätöksenteon tueksi.

Keskeisinä teorioina tutkimuksessa ovat asiakaskokemus, laatu ja arvo. Keskeiset teoriat luovat pohjan tutkimukselle ja ne yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi tutkimuksessa. Keskeisten teorioiden avulla pyrittiin luomaan kokonaiskäsitys siitä, millainen prosessi asiakaskokemuksen ja laadun muodostuminen on tuotteen tai tässä tapauksessa palvelun kohdalla.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluiden avulla, jotka jakautuivat kolmeen osioon keskeisten teorioiden mukaan, asiakaskokemukseen, palvelun laatuun ja arvon muodostumiseen.

Tutkimus osoitti, että asiakaskokemuksen nykytila oli jokaisen asiakassegmentin mielestä suhteellisen hyvä jo nykyisellään. Kokemukseen vaikuttavat tekijät olivat osittain päällekkäisiä eri segmenteissä mutta eroavaisuuksia löytyi myös. Palvelun laadun näkökulmasta esiin nousi myös hyvin samanlaisia vastauksia eri segmenteissä, tosin vastauksissa näkyi myös se, että eri segmenteissä samat laadulliset määreet käsitettiin erilaisella tavalla. Arvokeskustelussa keskeisimmäksi tekijäksi nousi palvelun ehdoton puolueettomuus, mitä pidettiin merkittävänä tekijänä koko palvelun toiminnan kannalta. Tutkimus osoitti, että kokemuksellisia ja laadullisia vaihteluita esiintyi alueittain ja yhtenäiset toimintatavat ja -mallit kehittäisivät palvelua yhtenäisemmäksi valtakunnan tasolla. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että suhteellisen pienillä muutoksilla perintä palvelussa pystyttäisiin tuottamaan asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta ja laatua.

Tutkimuksen merkittävimmät johtopäätökset liittyvät siihen, että asiakkaat odottavat enemmän sidosryhmäyhteistyötä, jolloin heille pystytään tarjoamaan väylä vaikuttaa palvelun kehitykseen niin paikallisesti kuin valtakunnallisella tasolla. Myös ulosottovirastojen näkökulmasta tuntemalla paremmin asiakkaat pystytään heidän odotuksiinsa paremmin vastaamaan. Lisäksi toimintamallien yhtenäisyyttä tulee lisätä valtakunnallisella tasolla, sillä se vaikeuttaa asiakkaiden asiointia eri puolilla suomea. Eri asiakassegmentit myös peräänkuuluttivat neuvontaa ja palvelun esittelyä, jotta tietoisuus palvelusta parantuisi ja kynnys hoitaa asioita madaltuisi. Yhteenvetona johtopäätöksistä voitiin vetää se tosiasia, että myös julkiselta palvelulta edellytetään nykyään parempaa kokemusta ja palvelua. Myös julkisen toimijan pitää pystyä kehittämään palvelua asiakaslähtöisesti ja joissain tapauksissa jopa ylittämään asiakkaan odotukset

Asiasanat: Asiakaskokemus, palvelun laatu, julkishallinto, perintäpalvelu

Nykänen Sami

Development of customer experience and service quality in public service

Year	2016	Pages	1255
------	------	-------	------

The purpose of this thesis was to examine how customer experience and quality of service was transmitted to the customer in enforcement service and which factors affected the experience of service. The phenomenon was studied from the perspective of a single operator, the Enforcement Office of Länsi-Uusimaa, as well as the wider perspective of the national enforcement as a public service. The purpose of the research was to give advice to the Enforcement Office of Länsi-Uusimaa on how it can develop its own service to respond better to customers' expectations as well as provide ways to improve the service at national level. The purpose was also to try to provide support for the ongoing restructuring with research-based information.

The main theories are customer experience, quality and value. The main theories create a framework for the research and they combine into an understanding about the phenomenon. The main theories try to explain the complexity of customer experience and quality forming in service process.

The interviews were based on theme interviews, which were divided in three different sections according to the theoretical framework. The sections were customer experience, quality and value.

The research revealed that in most customer segments the current state of customer experience was good already. The research showed that some of the factors affecting the customer experience were the same in different customer segments but each of the segments had some factors that only showed in that segment. In the service quality section the customer segments showed that the same factor could be understood in a different way depending on the point of view. In the value section the most important factor in every customer segment was neutrality and it was considered to be the base of the entire system. According to the research there was some regional variance in customer experience and in the quality of the service. The research showed that the development towards more integrated service models at national level would create better experience and quality in service. Even small or slight changes in the service could greatly improve the experience and quality overall.

The most important conclusions were that customers expect more cooperation and a way to influence the service both locally and nation wide. From the perspective of a single enforcement office, in this case Länsi-Uusimaa, it helps to know customer segments well so it can respond to their expectations more easily. An important conclusion at regional level is also that in wider perspective the enforcement service has to be more coordinated and integrated because it limits the incoherence in service and drives service towards more consistent experience.

To sum up all the conclusions, the research reveals that customers expect more from public services than ever before and as a public service provider the Enforcement office has to respond to those customer expectations and even try to create positive, unexpected experience to customers in all customer segments.

Keywords: Customer experience, service quality, public service, enforcement service

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	8
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	10
1.3	Tutkimusongelma.....	10
1.3.1	Tutkimuskysymykset.....	11
1.4	Keskeiset käsitteet.....	13
1.4.1	Julkinen organisaatio.....	13
1.4.2	Asiakaskokemus.....	14
1.4.3	Laatu.....	15
2	Tutkimusympäristö.....	16
2.1	Tutkittava organisaatio.....	17
3	Teoreettinen viitekehys.....	17
3.1	Asiakaskokemus.....	17
3.1.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	20
3.1.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	25
3.1.3	Customer Effective Score ja Net Promoter Score.....	27
3.1.4	Taloudelliset mittarit.....	29
3.1.5	Henkilöstömittarit.....	30
3.1.6	Miksi asiakaskokemuksella on merkitystä?.....	31
3.1.7	Asiakaskokemuksen erityispiirteet julkisessa palvelussa.....	32
3.2	Asiakkaat.....	35
3.2.1	Asiakkuuden erityispiirteet julkisessa palvelussa.....	37
3.3	Arvo.....	39
3.3.1	Arvon lähteet.....	42
3.4	Palvelun laatu.....	43
3.4.1	Laadun eri ulottuvuudet.....	45
3.4.2	Koettu palvelun laatu.....	47
3.4.3	Miten hyvä laadun tulee olla?.....	48
4	Metodologia.....	49
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	49
4.2	Tapaustutkimus.....	51
4.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	52
4.4	Haastateltavien profiilit.....	56
5	Tutkimuksen tulokset.....	60
5.1	Tutkimustulosten käsittely ryhmittäin.....	60
5.1.1	Isot perintätoimistot.....	60
5.1.2	Julkishallinto.....	67

5.1.3	Yksityishenkilö	74
5.1.4	Valtakunnanvoudinvirasto	77
5.2	Tutkimustulosten vertailu	83
5.2.1	Tutkimuskysymys 1. Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?	83
5.2.2	Tutkimuskysymys 2. Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?	87
5.2.3	Tutkimuskysymys 3. Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?	90
6	Johtopäätökset ja suositukset	93
6.1	Johtopäätökset teorioista	93
6.1.1	Asiakaskokemus	93
6.1.2	Arvo	96
6.1.3	Palvelun laatu	97
6.2	Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta	99
6.3	Kehitysehdotukset	108
6.3.1	Kehitysehdotukset Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston näkökulmasta	108
6.3.2	Kehitysehdotukset koko ulosottolaitoksen näkökulmasta	110
7	Tutkimuksen arviointi	112
7.1	Tutkimusprosessi	112
7.2	Tutkimuksen puolueettomuus	113
7.3	Tutkimuksen validiteetti	114
7.4	Tutkimuksen reliabiliteetti	115
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	116
	Lähteet	117
	Kuvat	120
	Taulukot	121
	Liitteet	122

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sitä, millainen asiakaskokemus ulosoton perintäpalvelun on muodostunut asiakkaille ja miten ulosottoviraston perintäpalvelua voidaan kehittää hakijan näkökulmasta niin, että perintäpalvelun laatu ja asiakaskokemus paranevat ja mitä toimenpiteitä se ulosottovirastolta itseltään vaatii. Tutkimus pyrkii tarjoamaan sellaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla parempi asiakaskokemus ja palvelusta välittyvä laatu saavutetaan.

Asiakaskokemus ja samalla myös palvelun laatu ovat nousseet viimeisten vuosien aikana yhä merkittävämmäksi tekijäksi yritysten välisessä kilpailussa ja viime kädessä asiakaskokemus voi olla yrityksen ainoa mahdollisuus erottautua kilpailussa muihin verrattuna. On nähty, että identtisen palvelun menestymiseen juuri asiakaskokemus on avainasemassa kun asiakas arvioi sitä, minkä yrityksen tuotteita tai palveluja hän haluaa käyttää.

Samalla tavalla kuin yksityisten yritysten on pitänyt alkaa panostamaan yhä enemmän parempaan asiakaskokemukseen ja parempaan palvelun laatuun alkaa samanlaisia paineita olla myös julkisensektorin toimijoiden puolella, eli asiakkaista on tullut yhä vaativampia ja he odottavat saavansa hyvän kokemuksen ja laadukkaan palvelun myös julkisen sektorin palveluita käyttäessään. Tähän kasvavaan haasteeseen erilaiset julkiset toimijat ovat pyrkineet kukin tahollaan vastaamaan parhaansa mukaan ja osa toimijoista onkin jo melko pitkällä asiakaskokemuksen ja palvelun laadun näkökulmasta mutta on myös organisaatioita, jotka vasta aloittelevat omaa kehitystyötään.

Ulosottolaitos on suurien muutosten edessä tulevina vuosina ja sillä on käynnissä massiivinen kehittämishanke, jossa yhtenä osa-alueena on toiminnan kehittäminen nimenomaan vastaamaan enemmän sitä, mitä asiakas nykyaikaiselta ulosoton perintäpalvelulta vaatii ja toisaalta odottaa. Kehittämishankkeen tueksi on siis järkevää pyrkiä tutkimaan asiakasrajapinnassa, niitä tekijöitä, joista asiakaskokemus tällä hetkellä muodostuu ja toisaalta sitä miten laatu perintäpalvelussa välittyy asiakkaalle. Tutkimus tarjoaa siis kehittämishankkeen tueksi tutkittua tietoa kokemuksen ja laadun syntymisestä ja myös mahdollisia keinoja näiden kehittämiseksi.

Resurssien tiukentuminen näkyy toki myös julkisissa palveluissa ja niinpä asiakaskokemuksen ja palvelun laadun muodostumisen kannalta on olennaista tarkastella niitä tekijöitä, joihin organisaationa voidaan vaikuttaa siten, että ne eivät itsessään tule organisaatiolle kalliiksi mutta joiden kehittäminen voisi merkittävästi parantaa asiakkaalle muodostuvaa kokemusta.

Tutkimuksessa on peilattu haastatteluista kerättyä tietoa teoreettiseen viitekehykseen ja pyritty sitä kautta tunnistamaan sellaisia kehityskohteita, joihin ulosottoviraston tulisi kiinnittää kehitystyössä huomiota niin paikallisella tasolla kuin myös valtakunnallisella tasolla.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia sitä, millainen mielikuva asiakkaalla on ulosottoviraston perintäpalveluista ja miten perintäpalvelua voitaisiin kehittää edelleen. Tällä hetkellä toiminta on puhtaasti virkamiestoimintaa ja sitä ohjaa virkamiestoiminnalle asetetut tavoitteet, vastuut ja velvollisuudet, eli toiminta on pitkälti samanlaista kaikissa asiakassegmenteissä ja kaikissa asiakasrajapinnoissa riippumatta siitä kuka on asiakkaan roolissa. Toisaalta virkamiestoiminnalle on asetettu tietty samanlaatuisuus periaate, joka luonnollisesti täyttyy palveluksessa. Nykyään on kuitenkin niin, että samalla tavalla kuin kaikessa muussakin yritystoiminnassa myös julkisen sektorin toimijoilta ja heidän palveluiltaan aletaan vaatia yhä enemmän, myös parempaa asiakaskokemusta ja laatua. Tällä hetkellä tilanne on kuitenkin se, että erityistä asiakastyytyväisyystutkimusta ei ole tehty, joten asiakkaiden todellisia mielipiteitä ei tarkasti tiedetä. Tutkimuksessa on olennaista se, että sen avulla pyritään kehittämään ulosottoviraston perintäprosessia, jotta se palvelisi asiakasta paremmin ja että se ottaisi paremmin huomioon asiakkuuksien erilaisia piirteitä.

Julkisessa palvelussa asiakaskokemusta pitää ajatella hieman erilaisella tavalla, sillä myyninedistämisen sijaan voidaan ajatella, että hyvä asiakaskokemus on suoraan rinnastettavissa sellaisiin käsitteisiin kuin luotettavuus ja oikeudenmukaisuus. Julkisen palvelun asiakaskokemus onkin asiakkaan näkökulmasta arviointi siitä, kuinka luotettavaa ja oikeudenmukaista palvelua hän kokee saavansa. Heikko asiakaskokemus viranomaisen taholta johtaa helposti siihen lopputulokseen, että asiakas kokee, että häntä kohtaan on tehty vääryyttä viranomaisen toimesta.

Epätietoisuus asiakkuuksista johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa asiakkuuksia kehitetään osittain väärin tiedoin, eli toiminnassa ei välttämättä tiedetä tarkasti millaisia asioita asiakas mahdollisesti odottaa palvelulta saavansa. Epätietoisuus aiheuttaa siis sen, että toimintaa ei välttämättä osata kehittää oikeaan suuntaan. Systemaattinen asiakkaiden kuunteleminen puuttuu ja ilman systemaattista palautejärjestelmää on mahdotonta muodostaa kehittämiselle selkeitä suuntaviivoja, joihin toiminnassa pyritään.

Asiakas antaa harvoin kehittävää suoraa palautetta, eli asiakkaiden kautta saadaan hyvin vähän tietoa siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää. On selvää, että asiat ovat melko herkkiä asiakkaille ja niissä on vahvoja tunnelatauksia ja sen takia rationaalinen ajattelu ja sitä kautta järkevä palaute on vaikea kerätä. Tietysti täytyy muistaa myös se näkökulma, että

asiakkaalle joudutaan myös aika usein tekemään epämiellyttäviä asioita, eli on todennäköistä, että asiakkaalla itsellään on melko negatiivinen kuva koko toiminnasta. Olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä keräämään palaute, oli se sitten negatiivinen tai positiivinen, jotta omaa toimintaa pystyttäisiin kehittämään.

Asiakkaiden tunteminen on lähtökohta sille, että toimintaa perintäpalveluissa voidaan kehittää ja toiminnan kehittämistä palvelisikin parhaiten se, että ulosottovirastoissa asiakkuudet määriteltäisiin tarkasti ja pyrittäisiin tunnistamaan erilaisia asiakkuuksia, joita sen asiakasraajapinnassa on. Pelkkä rajaus velallisiin ja hakijoihin ei ole riittävän kattava sinänsä, jotta sen perusteella vielä voitaisiin tarkemmin toimintaa kehittää vaan asiakkuuksista täytyisikin pyrkiä löytämään myös syvempiä segmenttejä ja erilaisia asetelmia asiakkuuksien mukaan. Hakija-asiakkaan jaotteluun mukaan tai sen mukaan kuinka usein hän palvelua käyttää voi toimia pelin avauksena segmentoinnin suhteen ja varmasti segmentoinnin avulla olisi mahdollista saada kehitystoiminnan tueksi paremmin dataa siitä, millaisia erityispiirteitä asiakkuuksista ilmenee ja miten ne tulee ottaa huomioon siinä vaiheessa kun palvelua kehitetään. Voidaanko kaikkia erityispiirteitä pyrkiä toteuttamaan ja tyydyttämään ja toisaalta mitkä erityispiirteistä on sellaisia että ne on ehdottomasti otettava huomioon. Tutkimus tuo kehittämistoimintaan myös mukanaan asiakkaan äänen, eli sen tiedon, mitä harvoin osataan kerätä ja kuunnella tarpeeksi. Tutkimus tuo asiakasta lähemmäs kehittämistoimintaa ja ainakin pieneksi osaksi sitä kokonaisuutta, josta lopullinen perintäpalveluprosessi syntyy ja muodostuu.

Tuntemalla paremmin asiakkaat ja heidän erityispiirteensä on mahdollista saavuttaa parempi lopputulos toiminnan kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on enemmän siinä, millainen asiakaskokemus asiakkaalle perintäpalvelusta muodostuu ja mitkä tekijät siihen mahdollisesti vaikuttavat. Voidaanko vaikuttaviin tekijöihin puuttua tai ottaa huomioon palvelussa tulevaisuudessa kun palvelu kehittyy ja mitkä tekijät jo nykyisellään vahvistavat asiakkaan kokemusta. Toisaalta työn näkökulma on myös laadussa. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa aina myös hänen saamansa laatuvaikutelma. Millaisista asioista laatu asiakkaan mielestä muodostuu ja mihin tekijöihin siinä voidaan vaikuttaa. Vaaditaanko ylipäänsä julkiselta palvelulta samalla tavalla laatua kuin yksityiseltä palvelulta?

Tutkimuksen tavoite on myös vastata organisaation tarpeeseen, sillä organisaatiossa on pitkään kytenyt ajatus siitä, että asiakaspalveluprosessia tulisi tutkia ja asiakkuuksia ja asiakaskokemusta kartoittaa, jotta organisaatiossa pystytään kehittämään ja omaksumaan uutta myös sillä osa-alueella. Alue on hedelmällinen myös sen takia, että organisaatiossa on tapahtumassa seuraavien vuosien aikana paljon muutoksia, jotka vaikuttavat pakosti myös asiakaspalveluprosesseihin ja ne tulevat muuttumaan merkittävästi nykyisestä. Tutkimuksen onkin

tarkoitus palvella tätä muutosta ja tutkimuksen avulla organisaatio voi jo varautua muutokseen ja kehittää sen omia prosesseja jo etukäteen.

Pelkkien kehittämisideoiden esittely ei kuitenkaan ole ainoa syy tutkimukselle vaan sen tavoite on myös tarjota organisaatiolle tietoa siitä, miten asiakaskokemus itse asiassa muodostuu ja millaiset tekijät vaikuttavat siihen. Asiakaskokemuksen syntyminen ja toisaalta sen vaikutus asiakkuuksiin ja koettuun laatuun vaikuttavat siis paljon siihen, millaisia asioita organisaation on toiminnassaan syytä ottaa huomioon. Maailma on muuttunut ja ehkä kaikkia asioita ei ole osattu ottaa huomioon kun perintäpalveluprosesseja on kehitetty ja niinpä tutkimuksen tavoite onkin tuoda myös uutta tutkittua tietoa tämän kehittämistoiminnan tueksi.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan vain ulosottoviraston perintäpalvelujen asiakkuuksia hakija-asiakkaiden näkökulmasta ja niiden asiakaskokemusta sekä asiakaskokemuksen vaikutusta koettuun laatuun. Tutkimuksessa tutkintaan siis sitä, millainen asiakaskokemus ulosottoviraston hakija-asiakkailta eri asiakassegmenteillä on ulosoton perintäpalvelusta ja millaisista tekijöistä se muodostuu sekä sitä miten laatu ymmärretään perintäpalveluissa. Lisäksi eri asiakassegmenteistä kartoitetaan myös sellaisia tekijöitä, joita on syytä ottaa perintäpalveluiden kehittämisessä huomioon. Rajaamalla tutkimusta melko tiukasti saadaan tutkimus palvelemaan tarkoitustaan mahdollisimman hyvin ja turhilta sivujuonteilta vältytään.

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen kannalta olennaisinta on pyrkiä problematisoimaan tutkittavaa ilmiötä, sillä monestikaan erityisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen päämäärä ei suinkaan ole selvä ja kirkas heti alusta lähtien. Kananen toteaa kirjassaan laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, että ilmiön tutkimista helpottaa paljon se, että ilmiö pystytään pukemaan tutkimusongelman muotoon, eli mikä on se ongelma johon tutkimuksella yritetään vaikuttaa. Kananen mukaan, vaikka ongelmaa ei sinänsä olisikaan tulee se silti pyrkiä muotoilemaan ongelman muotoon, jotta siitä pystytään johtamaan tutkimuksen kannalta merkittävät tutkimuskysymykset. (Kananen 2014, 27-28.)

Tutkimuksen keskeinen kysymys onkin:

Miten Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston perintäpalvelun asiakaskokemusta ja laatua voidaan kehittää?

Tutkimusongelman ratkaisun kannalta ei välttämättä ole olennaista tutkia sitä, millaisia asioita nykyisellään tehdään väärin, vaan millaisia asioita tulisi tehdä, jotta nykyisestä tilanteesta pystyttäisiin kehittämään paremmaksi. Pohjimmiltaan on kuitenkin kyse vuorovaikutuksesta asiakkaan ja ulosottoviraston välillä ja on selvää, että tutkimuksen keskeiseen kysymykseen ei ole yhtä eikä kahta vastausta vaan se muodostuu pienistä osatekijöistä, jotka yhdessä luovat isomman kuvan toiminnasta. Tutkimusongelmaa lähestytään siis asiakaskokemuksen ja laadun näkökulmasta ja niiden avulla pyritään siihen, että organisaatio pystyy toiminnassaan vastaamaan ketterästi alati muuttuvaan ympäristöön ja toisaalta kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan.

1.3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten avulla tutkimusongelmaan on helpompi löytää ratkaisu, sillä ongelma ei välttämättä ole yksiselitteisesti ratkaistavissa, vaan se vaatii usean erilaisen osatekijän huomioonottamisen ja erilainen tarkastelunäkökulma voi muuttaa tutkimusongelman lähestymistapaa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei tutkimuksen prosessia voi ennalta liiaksi suunnitella ja ohjata, sillä tutkimuksen kautta tehdyt havainnot ohjaavat tutkimusta. Olennaista onkin tunnistaa tutkimuksessa se suunta johon sitä halutaan kuljettaa. (Kananen 2014, 29-30.)

Tutkimuksessa olen pyrkinyt luomaan tutkimuskysymykset siten, että ne toisaalta luovat pohjaa tutkimukselle, eli kartoittavat nykytilaa ja myös tuovat esiin tutkittavia kehittämiskohteita. Tutkimukseni rakentuu siis seuraavien kysymysten ympärille:

- 1) Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?
- 2) Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?
- 3) Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Koska kyseessä on kuitenkin toiminnallinen tutkimus ei pelkkä vastaaminen tutkimusongelmaan riitä, vaan sen avulla on myös tarkoitus pystyä kehittämään toimintaa käytännössä, eli tarjoamaan tutkittavalle organisaatiolle keinoja ja työvälineitä asiakaspalveluprosessin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tutkimusongelmaa on tarkoitus kartoittaa siten, että tutkitaan asiakaskokemusta ilmiönä ja erityisesti ulosottoviraston näkökulmasta ja haastattelujen ja havaintojen sekä käytössä olevien sidosryhmäyhteistyömuistiodien avulla jäsennetään ku-

vaa asiakaskokemuksen ja toisaalta myös sen laadun nykytilasta ja mahdollisista kehittämis-kohteista.

Kuten Alasuutari (2011, 78) mainitsee kirjassaan *Laadullinen tutkimus 2.0*, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään havaintoja. Havaintoja itsessään ei pidä missään tapauksessa pitää tutkimustuloksina, vaan niiden on tarkoitus olla johtolankoja tutkijalle joiden avulla tutkimuksessa ilmiötä taustoitetaan. Johtolankojen on tarkoitus tarjota tutkijalle mahdollisuus päästä niiden avulla mahdollisimman syvälle tutkittavaan ilmiöön, josta tutkija voi sitten tehdä omia johtopäätöksiä ja muodostaa tutkimustuloksia tutkimuksen tueksi. Olennaista on pyrkiä erottamaan tutkimuksesta oleelliset seikat ja keskittymään olennaiseen ja tutkimuksen kannalta merkittävään tietoon, sillä hyvästäkin aineistosta on mahdollista tehdä huono tutkimus.

Tutkimuksessani olen hahmotellut vallitsevan tutkimuskysymyksen johtamalla sen tutkimusongelmasta. Kanasen mukaan, miten-kysymys tuottaa tutkimuksen tuloksena keinoja vastata kysymykseen, eli niitä keinoja joita tulisi tehdä, jotta asiakaspalveluprosessin asiakaskokemus kehittyy. Kanasen mukaan tutkimuksessa on olennaista esittää myös metakysymyksiä, eli niitä kysymyksiä, jotka täydentävät tutkimuskysymystä ja ohjaavat sitä oikeaan suuntaan. (Kananen 2014, 36-37.)

Koska tutkimusta tehdään yhteistyössä oman työnantajani kanssa on syytä ottaa huomioon myös oman organisaation tarpeet ja pyrkiä määrittelemään tutkimusongelma siten, että se myös palvelee mahdollisimman hyvin työnantajan ongelman ratkaisussa, eikä vain tue pelkkää tutkimuksen tekemistä, sillä organisaatiolla on myös aina oma sisäinen tarve ja päämäärä tutkimuksessa, joka tulee ottaa huomioon. Voidaan siis sanoa, että tutkijan on syytä tuntea myös "tutkimuksen ympäristö", eli millaiseen maailmaan se sijoittuu ja miten sitä kannattaa lähestyä, jotta se osaa tutkia oikeita asioita ja pyrkiä vastaamaan oikeisiin kysymyksiin myös työnantajan näkökulmasta. (Malhotra, Birks & Wills, 30-31.)

Kananen ottaa kirjassaan *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä* esille myös tutkimuksen tutkimusalueen ja sen seikan, palveleeko tutkimus yleisesti tutkimusaluetta, eli siis tutkitaanko jotain asiaa tai ilmiötä sinänsä, vai tuottaako tutkimus tosiasiaa uutta tietoa tutkimusalueelle. Erityisesti uuden tiedon tuottamiseen on syytä kiinnittää huomiota silloin kun tutkimus ei enää ole perustasoista, vaan voidaan puhua gradu- tai väitöskirja tasoisesta tutkimuksesta. (Kananen 2014, 30.)

Oman tutkimukseni kannalta olen vakaasti sitä mieltä, että tutkimus tällaisenaan tuottaa varmasti uutta tietoa asiakaskokemuksen kehittämisestä erityisesti julkishallinnon näkökulmasta, sillä havaintojeni perusteella juuri julkishallinnon näkökulmasta tehtyä tutkimusta on

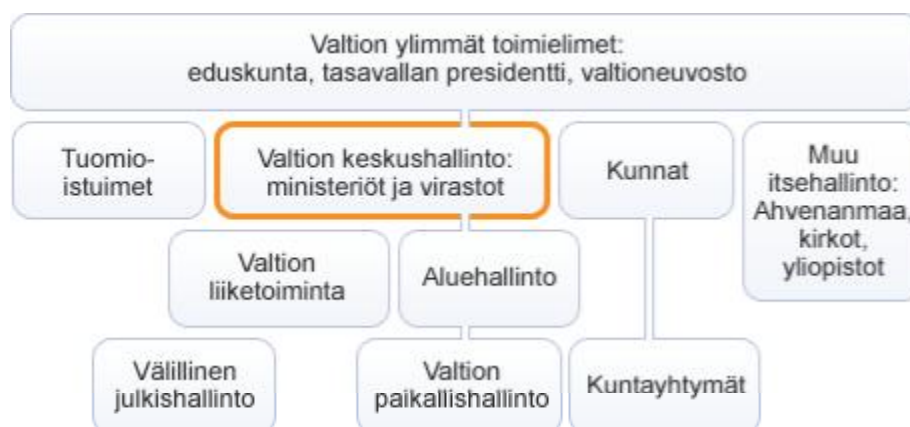
melko vähän. Julkishallinnosta tehtyä tutkimusta on yleisesti siis melko vähän ja olemassa olevan tutkimuksen lähtökohta ja näkökulma ovat yleisesti joko kustannustehokkuus, eli raha ja se miten asiat voidaan tehdä niin, että niiden kustannus yhteiskunnalle on mahdollisimman pieni tai lainsäädännöllinen, eli miten palvelu tuotetaan siten, että se vastaa lainsäätäjän asettamaa vähimmäisvaatimusta. Puhtaasti asiakaskokemukseen nojaavaa ja kokemuksellista näkökulmaa edustavia tutkimuksia ei siis ole juurikaan tehty.

Tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon se, että yleisesti ihmisillä on jo jokin ennakkokäsitys asioista, ennen kuin he ovat tutkimukseen tutustuneet. Ennakkokäsitys vaikuttaa tutkimukseen siten, että siitä voidaan tehdä erilaisia johtopäätöksiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta lukija tutkimusta tarkastelee ja mitkä ovat hänen omat ennakkokäsityksensä asiasta. Tutkimukseen ennakkokäsitykset vaikuttavat siten, että ne voivat muokata tutkimusaineistoa sillä havainnot sekoittuvat herkästi empiriaan ja voivat siten vääristää tutkimustuloksia. Olennaisinta tutkijan kannalta onkin pyrkiä erottamaan havainnot ja empiria toisistaan. (Alasuutari 2011, 78.)

1.4 Keskeiset käsitteet

1.4.1 Julkinen organisaatio

Julkisella organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatiota joka sijoittuu seuraavan kuvan mukaisesti osaksi Suomen valtion julkista hallintoa.



Kuva 1: Julkisen organisaation määritelmä (www.suomi.fi)

Kuten kuva havainnollistaa, julkinen organisaatio voi olla kovin moninainen ja sillä voi olla hyvin erilaisia hallinnollisia tehtäviä, joita se hoitaa.

Turtiainen kuvaa julkista hallintoa väitöstutkimuksessaan seuraavasti, joka mielestäni selkeyttää kuvaa siitä, millaisena julkinen organisaatio tässä tutkimuksessa käsitetään.

- Julkinen organisaatio on osa yhteiskuntapolitiikkaa ja se on samalla poliittisen ohjauksen alainen.
- Julkisen organisaation palvelut ovat sääntöpohjaisia: ne perustetaan ja niiden määrää ja laatua ohjataan säännöksiin ja laein
- Julkisen organisaation voimavarat ovat budjettisidonnaisia
- Julkiset organisaatiot ja palvelut ovat valtakunnallisesti ohjattuja ja niiden hallinto on moniportainen
- Julkisen organisaation palveluiden tavoitteet ovat pääasiassa yhteiskuntapoliittisia
- Julkisten organisaatioiden hallinto ja ohjaus hoidetaan useilla eri hallinnonaloilla, jonka vuoksi rakenteet ovat lohkoutuneet ja erikoistuneet sekä valtion että kuntien sisällä.

(Mukaellen Turtiainen 2000, 70-71)

Yksinkertaistettuna julkisena organisaationa käsitetään siis kaikki ne tahot, joissa toimijana on Suomen valtio ja sen alaiset organisaatiot. Julkisena organisaationa ei kuitenkaan pidetä tässä tutkimuksessa sellaisia yrityksiä, jotka on yksityisesti omistettu tai jossa Suomen valtio on vain osa-omistajana, eikä myöskään valtion liikelaitoksia, kuten Alko tai Finnair. Olennaisena tekijänä on siis se, että julkinen organisaatio toteuttaa sille asetettua yhteiskunnallista tavoitetta, eikä pyri tavoittelemaan voittoa.

1.4.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä kokemusta, mikä asiakkaalle palvelusta muodostuu erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät niin palvelussa kuin myös asiakkaan oma tausta ja asenteet. Voidaan siis sanoa, että asiakaskokemus on kokemukseen vaikuttavien tekijöidensä summa.

Asiakaskokemuksen määrittelyyn liittyy siis olennaisena osana se, että se ei suinkaan ole pelkästään asiakaspalvelun aikaansaama mielikuva palvelusta asiakkaalle vaan siihen vaikuttavat myös muut kanava jossa yritys toimii. Kuten Fisher ja Vainio (2014, 12-13) luonnehtivat, on asiakaskokemus aina vertikaalinen läpileikkaus yrityksen toimintaan, eli asiakaskokemusta muodostetaan niin asiakaspalvelun suorittavassa portaassa aina johtoon asti ja olennaista sen muodostumiselle organisaation näkökulmasta onkin, että sen eri tasot pyrkivät viestimään samanlaista kokemusta asiakkaalle.

Kankkusen ja Österlundin 2012, 48-50) mukaan kokemuksellisuudessa ollaan palaamassa siihen aikaan kun asiakas tunnettiin ja hänen merkityksensä yritykselle näyttäytyi asiakkaalle suurena ja merkittävänä. Tuo samanlainen tunne pitää pystyä välittämään nyt myös muualla kuin kivijalkamyymälän tiskillä, eli kaikissa niissä kanavissa, joissa asiakas asioi ja on yhteydessä yritykseen.

Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen määrittämiseen vaikuttaa myös se, että viranomais-toiminnassa asiakkaan rooli vaihtelee, jolloin asiakaskokemusta arvioidaan sen perusteella, missä roolissa kulloinkin ollaan.

1.4.3 Laatu

Tutkimuksessa laatu käsitetään pitkälti samalla tavalla kuin Grönroos on määritellyt laadun, eli laatu muodostuu asiakkaan mielipiteen ja tuntemuksen kautta. Laatu pohjautuu siis sellaisiin tekijöihin, joita asiakas arvostaa ja pitää omasta mielestään merkittävänä tekijänä. Asiakkaan kokemukseen laadusta vaikuttaa siis tuotteen tai palvelun lisäksi myös hänen mielipiteensä mutta myös arvot ja asiakkaan oma tausta, joka muokkaa hänen ajatteluaan ja suhtautumistaan asioihin. Laatu ei kuitenkaan välttämättä ole mitään konkreettista tai sellaista, että sen voisi välttämättä pukea sanoiksi. Voidaan siis sanoa, että tutkimuksessa laatu on palvelun ominaisuus, josta jokaisella sen käyttäjällä on omanlaisensa mielipide ja sisäinen tunne. (Grönroos 2009, 98-99.)

Laatuun vaikuttavat monenlaiset tekijät, kuten palvelun luotettavuus, reagointikyky, varmuus, empatia ja aineelliset ulottuvuudet, eli laatu muodostuu monitahoisesti palvelussa ja edellä mainitut tekijät ja niiden painotukset vaihtelevat sen mukaan miten asiakas ne subjektiivisesti kokee. Palvelun laatu muodostuu siis pitkälti yhteistyössä asiakkaan ja organisaation kanssa vuoropuheluna, jossa organisaatio pyrkii ymmärtämään asiakasta ja hänen tarpeitaan mahdollisimman kattavasti ja asiakas taas vuorostaan pyrkii viestimään sen mitä se palvelulta toisaalta vaatii ja toisaalta odottaa ja ennen kaikkea sen mitä hän palvelussa arvostaa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 87-88.)

Tutkimuksen kannalta olennaista on siis ymmärtää se, että laatu ei missään tapauksessa ole pelkästään jotain tiettyä, kuten perinteisesti on ajateltu, esimerkiksi tuotteiden teknisiä yksityiskohtia tai ominaisuuksia vaan se voi käytännössä olla mitä tahansa asiakkaan kokemaa. "Quality is to a product what character is to a man" (Henry John Heinz 1869). Heinz on kiteyttänyt laadun määritelmän mielestäni kaikista ytimekkäimmin, sillä hän on todennut laadun olevan sama asia tuotteelle, ja tässä tutkimuksessa myös palvelulle, kuin mitä luonne on ihmiselle.

2 Tutkimusympäristö

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto, jonka toimialana on oikeuden hoito ja tuomioiden pakkotäytäntöönpano. Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto on yksi Suomen 22:sta ulosottovirastosta. Ulosottovirastot jakautuvat maakunnittain eri puolille Suomea ja jokainen hoitaa pääasiassa oman alueensa pakkotäytäntöönpanoa. Ulosottovirastojen katto-organisaationa toimii Valtakunnanvoudinvirasto, joka ohjaa toiminnallaan alueellisia ulosottovirastoja.

Valtakunnanvoudinvirastolla ei ole suoranaista valtaa yksittäisten ulosottovirastojen toimintaan, vaan se ohjaa virastojen toimintaa kehoituksin ja erilaisin ohjeistuksin. Lisäksi Valtakunnanvoudinvirastolla on myös ulosottolaitoksen budjetointitehtävä ja se jakaa rahoituksen kaikille virastoille ja valvoo sitä, miten budjetoidut varat riittävät toimikaudelle. Valtakunnanvoudinvirasto laatii myös jokaiselle virastolle tarkastusten yhteydessä raportin vuosittain, jossa painotetaan huomattuja kehityskohteita ja jonka pohjalta toimintaa ohjataan. Voidaankin todeta että Valtakunnanvoudinvirastolla on enemmänkin ulosottolaitosta kehittävä rooli erilaisissa tietojärjestelmissä ja kansainvälisessä yhteistyössä, kuin suoranainen johtamisrooli. Valtakunnanvoudinvirasto on vastuussa toiminnastaan oikeusministeriölle, joka viimekädessä johtaa koko ulosottolaitosta.

Ulosottovirasto eroaa jossain määrin muista valtionhallinnon organisaatioista siinä, että jokainen yksittäinen ulosottovirasto voi päätöksenteossaan sivuuttaa Valtakunnanvoudinviraston ohjeistukset tai suositukset ja virastojen päälliköillä on mahdollisuus tulkita lakia oman harkintansa mukaan, eli Valtakunnanvoudinvirasto katto-organisaationa ei voi vaikuttaa päätöksentekoon pakottavasti.

Suomessa saatavien perintä jakautuu kahteen selvästi toisistaan eroavaan toimintatapaan, eli vapaaehtoiseen ja pakkoperintään, joista vapaaehtoista perintää edustavat yksityiset perintätoimistot, jotka siis pyrkivät omalla toiminnallaan siihen, että asiakas maksaa vapaaehtoisesti velkansa velkojalle perintätoimiston avustuksella. Yksityisillä perintätoimistoilla ei sinänsä ole valtaa asiakkaaseen tai hänen omaisuuteensa, joten heidän keinovalikoimansa perinnän hoitamiseksi on huomattavasti suppeampi kuin ulosottovirastolla.

Ulosottovirasto hoitaa siis Suomessa kaikki tuomioihin perustuvat saatavien pakkotäytäntöönpanoasiat, eli silloin kun hakija on hakenut velasta tuomion hän voi toimittaa sen ulosottovirastolle perittäväksi. Toki tuomion voi antaa perittäväksi yksityiselle perintätoimistolle, mutta myös ne käyttävät ulosottoviraston perintäpalvelua niissä tapauksissa kun asiakas ei maksa velkaansa heille vapaaehtoisesti. Vain ulosottovirastolla on käytössään ulosmittaus, jolla siis asiakkaan omaisuutta voidaan ulosmitata hänen velkojensa maksamiseksi, joko suoraan tai vakuudeksi maksamisesta.

Ulosottoviraston asiakaskunta hakijoiden osalta on hyvin laaja ja monen kirjava, hakijoina toimivat niin yksityishenkilöt kuin myös monikansalliset yritykset sekä lisäksi erilaiset julkiset organisaatiot ja järjestöt.

2.1 Tutkittava organisaatio

Tutkittavana organisaationa on Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto, jonka toimialueensa on läntinen uusimaa, eli alueen karkea raja-alue kulkee Espoo-Lohja-Hanko välisellä alueella. Länsi-Uudenmaan ulosottovirasto on velallisasiakasmäärällä mitaten Suomen viiden suurimman ulosottoviraston joukossa, suurimpana Helsingin ulosottovirasto. Asiakasmäärällä mitaaminen on ulosottolaitoksessa sinänsä vaikeaa, sillä asiakkaat tulee ensin jaotella velallis- ja hakija-asiakkaisiin, joista seuranta tehdään vain velallisasiakkaiden osalta.

Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston organisaatorakenne voidaan karkeasti jakaa kolmeen erilliseen ryhmään. Kihlakunnanvoudit johtavat perintätyötä ja vastaavat oman osastonsa johtamisesta. Kihlakunnanulosottomiehet vastaavat konkreettisesta perintätyöstä ja he toimivat pääasiassa asiakasrajapinnassa yhdessä toimistovirkamiesten kanssa. Kolmantena ryhmänä ovat toimistovirkamiehet, jotka vastaavat ulosottoviraston päivittäisistä toimista ja hallinto- tehtävistä ja osa heistä toimii yhdessä kihlakunnanulosottomiesten kanssa asiakasrajapinnassa. Vaikka toimialana on pakkotäytäntöönpano ja oikeuden hoito on työ suurimmaksi osaksi toimimista asiakaspalvelussa ja suorassa vuorovaikutuksessa toimijoiden kanssa. Voidaan todeta, että kyseessä on selkeä palveluorganisaatio ja organisaation tuottaa valtionhallinnolle ja asiakkailleen perintä- ja oikeudenhoitopalvelua. Tutkittavassa organisaatiossa työskentelee n. 80 virkamiestä ja karkeasti puolet heistä on toimistovirkamiehiä ja puolet kihlakunnanulosottomiehiä.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on terminä melko tuore ja se on noussut suurempaan tietoisuuteen Suomessa oikeastaan vasta 2000 -luvun alussa. Asiakaskokemuksesta on haettu syitä siihen, miksi samalla alalla kilpailevien yritysten tuotteista toiset menestyvät ja toiset eivät. Asiakaskokemus kerää siis alleen sellaisia asioita, joita ei voi selittää rationaalisesti eikä niitä voi selittää selkeästi minkään mallin avulla. Voidaan siis sanoa, että asiakaskokemus on yhden yksilön tunne jostain asiasta.

Pinne ja Gilmore (2011, 3) kuvaa asiakaskokemusta siten, että arkisesta asiasta, kuten pesulapalvelusta voidaan tehdä eräänlaista teatteria. Arkisesta asiasta haetaan siis jotain suurempaa kuin pesulapalvelu, siinä asia viedään seuraavalle tasolle ja pesulapalvelu nähdäänkin asiakasta helpottavana ja hänelle positiivisia mielikuvia tuottavana toimintana, palveluna. Asiakas saa siis aidosti lisäarvoa siitä, että hän käyttää pesulapalvelua, hän maksaa vaatteiden puhdistamisen lisäksi myös siitä mitä hän toiminnallaan välttää, eli myös muun muassa siitä, että hänen ei tarvitse selvittää miten vaate tulee pestä, miten vaatteen saa kuivata tai silitää ym. Pesulatapauksessa hän siis välttää suuren työn siinä, että hän valitsee pesupalvelun sen sijaan että hoitaisi asian itse kotona.

Asiakaskokemus on siis aina vaikuttavien tekijöiden summa, mutta myös suuri määrä kompromisseja ja vertailua. Asiakas vertailee tuotetta tai palvelua toiseen ja muodostaa vertailun perusteella oman mielipiteensä. Avain asemassa on asiakkaan kokema tunne ja kokemus siitä täyttääkö tuote tai palvelu sen tarpeen, joka asiakkaalla on, ja kuinka hyvin se täyttää tarpeen verrattaessa sitä toiseen vastaavan tarpeen tyydyttävään tuotteeseen.

Asiakaskokemuksen muodostumiselle on tärkeää se, että tuotetta tai palvelua kehitetään asiakkaan näkökulmasta, eli että ollaan samalla kentällä asiakkaan kanssa. Usein voi käydä niin, että puhutaan samoista asioista, mutta asiakaspalvelijalla ja asiakkaalla on erilaiset tiedot ja taidot asian hoitamiseksi. Näin ollen kumpikaan ei oikein ymmärrä toista vaikka asia jota he yrittävät hoitaa on molemmille sama. Kokemuksen muodostumista tukee siis se, että asiakas ja hänen taustansa pyritään tunnistamaan, jotta hänelle pystytään tarjoamaan juuri oikeanlaista palvelua. (Stickdorn & Schneider 2010, 28-29.)

Pine ja Gilmore tuovat asiakaskeskeiseen asiakaskokemukseen myös LessSacrifice -näkökulman, eli mistä asioista asiakas on valmis luopumaan valitessaan tuotteen tai palvelun ja toisaalta myös mistä yritys itsessään voi luopua tuotteen tai palvelun tuotannossa ilman, että sillä on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten asiakkaat jatkossa suhtautuvat tuotteeseen tai palveluun. Yrityksen tulee olla kuitenkin erittäin tietoinen asiakkaistaan, ennen kuin sen kannattaa alkaa karsimaan tuotteensa tai palvelunsa osia, sillä väärät liikkeet voivat kostautua suurempina kuluina tai huonompana asiakastyytyväisyytenä. Asiakasta ei tulisi siis koskaan aliarvioida. (Pine & Gilmore 2011, 123.)

Yrityksen näkökulmasta katsottuna asiakaskokemus voi olla myös keino erottautua joukosta, sillä useilla aloilla tuotteet tai palvelut voivat olla niin samanlaiset että ainut keino erottautua on pyrkiä tarjoamaan asiakkaalle jotain mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Voidaan siis sanoa, että tuotteet itsessään eivät ero paljoakaan toisistaan. Esimerkiksi teleoperaattorit tarjoavat kaikki samaa puhelinpalvelua, jokainen hieman erilaisella tyylillä mutta palvelu on kaikilla sama, ainoastaan kokemus on silloin se tekijä, joilla se voi erottautua muista. Näin

ollen on luonnollista, että palvelun tai tuotteen kehityksessä panostetaan paljon kokemukseen, jotta sen avulla saadaan etua kilpailijoihin nähden. (Löytänä ja Kortesus 2011, 17.)

Pine ja Gilmore nostavat myös esiin sen, että organisaation voi olla vaikea kerätä tietoa siitä, miten olemme onnistuneet, jos asiakkailla ei ole kovinkaan hyviä vertailukohtia ja kun toiminta on jatkunut pitkään samanlaisena. Asiakkaat ovat jo liiankin tottuneita siihen, että palvelu on tietynlaista ja he ovat jo tottuneet siihen, että palvelu ei yllä siihen mitä he siltä odottavat. Asiakkailta voi olla siis vaikea saada sitä tietoa, mitä he oikeasti haluavat, sillä he eivät sitä välttämättä itse osaa tuoda esille, eli syntyy kuilu sen välille mihin asiakas on tottunut ja mitä hän olettaa. Tästä syystä joissain tutkimuksissa on esitetty, että asiakas ei välttämättä ole paras kehittämisen ja innovaatioiden lähde yritykselle. (Pine ja Gilmore 2011, 125.)

Stickdorn ja Schneider (2010, 30-31) käyttävät termiä co-creation, eli eräänlainen yhdessä luominen. Yhdessä luomisen idea on yksinkertaisesti siinä, että tuodaan yhteen palvelun sidosryhmät ja yhdessä tekemällä ja tutkimalla saadaan kehitettyä tuotetta ja palvelua yhä enemmän vastaamaan niihin tarpeisiin mitä sidosryhmillä on. Voi olla, että kaikkia sidosryhmiä ei olla edes tunnustettu siinä vaiheessa kun palvelua tai tuotetta on ryhdytty tuottamaan ja voisi olla hyvä, että jossain vaiheessa pysähdyttäisiin miettimään onko jollain sidosryhmällä jotain sellaista tarvetta, joka ei nykyisellään tule tyydytetyksi ja voitaisiinko tuotetta tai palvelua kehittää siten, että se vastaisi yhä paremmin niihin odotuksiin, joita siltä odotetaan.

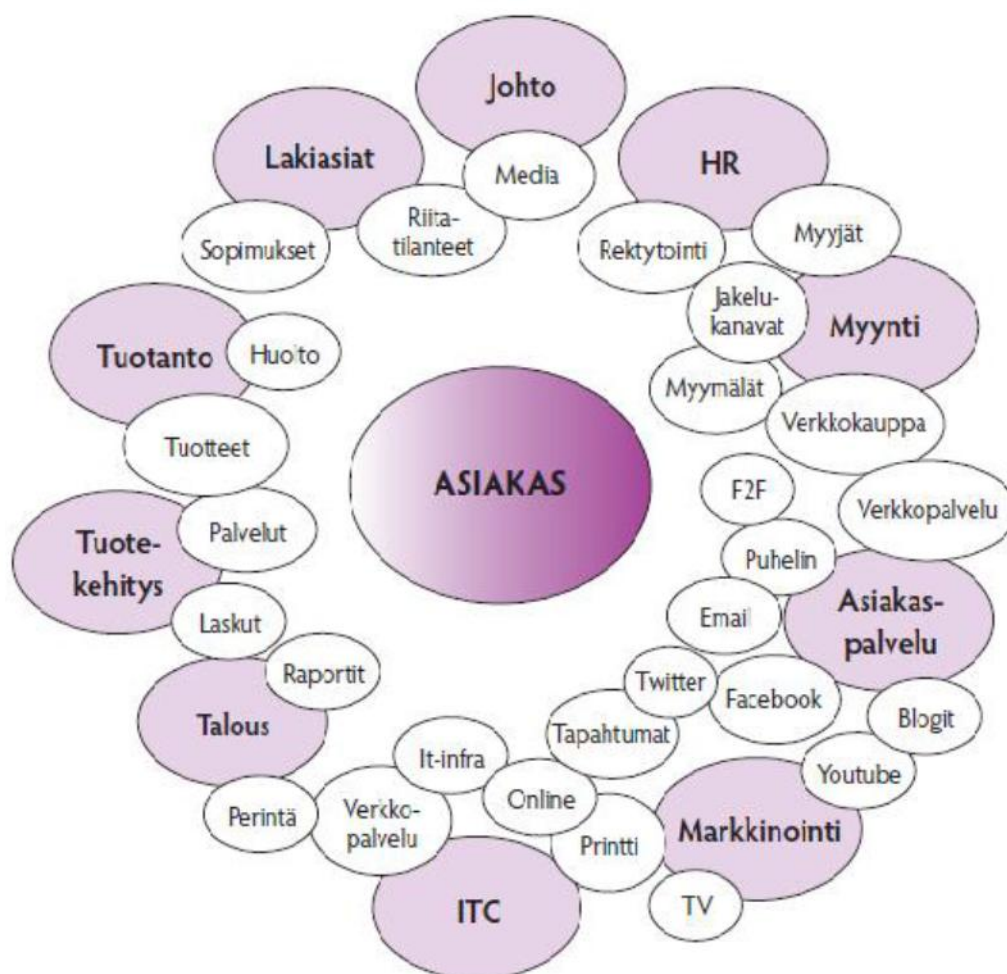
Fisherin mukaan yrityksen näkökulmasta asiakaskokemus voidaan nähdä sen eri tasojen yhteispelinä, eli asiakaskokemusta muodostetaan läpi organisaation siten, että yksilöt luovat palvelusta tietyn laatuvaikutelman omilla valoinnoillaan ja asenteillaan, jotka vuorostaan vaikuttavat yhteisön toimintaan ja luo yhteisölle yhteisen tahtotilan, johon se pyrkii toiminnallaan. Yhteinen tahtotila puolestaan luo yritykselle positiivista tunne-energiaa, joka synnyttää yrityksen toimintaan positiivisen kierteen joka asiakkaalle päin näyttäytyy parempana laatuna ja kokemuksena. Oleellista on siis se, että asiakaskokemusta ei pelkästään luoda asiakaspalvelussa arkipäiväisissä asiakaskohtaamisissa vaan myös yrityksen muilla tasoilla johtoon asti. Johdon tehtävänä on luoda yritykselle sellainen strategia, joka kuvaa mahdollisimman hyvin niitä tavoitteita ja tahtotilaa, johon se toiminnassaan pyrkii ja sitä kautta antaa toiminnalle oikea suunta. Kun strategia on ymmärretty ja se on tarpeeksi selkeä vie se päivittäistä toimintaa eteenpäin ja tukee paremman asiakaskokemuksen ja laadun syntymistä palvelussa. (Fisher & Vainio 2014, 12-13.)



Kuva 2: Asiakaskokemus yrityksen näkökulmasta (Fisher & Vainio 2014, 62)

3.1.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu joka kerta, kun asiakas on jossain kosketuksessa yritykseen. Nykyisellään asiakas kohdataan hyvin monenlaisissa kanavissa ja erilaisissa ympäristöissä ja kanavien kirjo laajenee jatkuvasti, mikä tietysti näkyy yrityksen kannalta siinä, että sen täytyy myös varautua hyvin erilaisiin kontakteihin eri kanavissa. Internet, sosiaalinen media ja muut erilaiset kanavat luovat laajan pelikentän yritykselle ja samalla ne tuovat yritykselle paineita siitä, kuinka kaikkea tätä informaatiota ja erilaisia kontakteja hallitaan siten, että se on yrityksen kannalta tuottoisaa ja johtaa yhä parempaan asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korhio 2014, 98) Asiakkaat hyppivät kanavasta toiseen ja yrityksen onkin yhä tärkeämpää pitää toimintansa yhtenäisenä kanavien suhteen, sillä yhdestä kanavasta saatu tieto täytyy näyttäytyä samanlaisena jokaisessa kanavassa, tai muuten asiakas voi pitää palvelua ja sen laatua vaihtelevana ja yleinen laatuvaikutelma palvelusta kärsii. Yhtenäinen kokonaisuus on tavoiteltava, johon jokaisen yrityksen tulisi siis pyrkiä. (Kankkunen & Österlund 2012, 52-53.)



Kuva 3: Asiakkaan kohtaaminen eri kanavissa (Löytänä & Kortesus 2011, 75)

Asiakas ei muodosta kokemusta pelkästään yhden kontaktin perusteella vaan siihen vaikuttaa koko yrityksen organisaation toiminta, eli se kuinka hyvin se voi kokonaisuutena tarjota asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Lisäksi asiakas itse osallistuu kokemuksen muodostumiseen, sillä palvelua ei suinkaan voi tehdä varastoon, vaan se muotoutuu palvelua tuotettaessa. Palvelua tuotetaan siis asiakkaan kanssa yhdessä, eikä kokemus onnistu mikäli asiakas ei ole tarpeeksi hyvin osallistettu prosessiin. Asiakkaan tunteet voivat vaikuttaa siihen, millaisena hän palvelun kokee ja väsyneenä tai kiukkuisena palvelu voidaan kokea heikompana kuin se onkaan. Tunnistamalla asiakkaan erilaiset tunnetilat voidaan niiden avulla pyrkiä saamaan asiakas esimerkiksi paremmalle tuulelle pyrkimällä tarjoamaan ratkaisua juuri siihen ongelmaan johon hän on turhautunut. Voidaan siis sanoa, että kokemus itsessään syntyy siinä kun asiakas vertaa näitä kohtaamisia yrityksen kanssa toisiinsa ja sitten vielä muihin saman palvelun yrityksiin ja muodostaa niistä itselleen jonkinlaisen laatumielikuvan ja tietynlaisen asiakaskokemuksen. Asiakkaan asiakaskokemuksen pohjalla on aina kuitenkin historia-tietoa, eli aikaisempia kokemuksia ja muita vaikuttimia kuten se, millainen on hänen arvo maailmansa tai millaisista kulttuurisista lähtökohdistaan hänen maailmankatsomuksensa muo-

dostuu. Yritys itse voi vaikuttaa siihen, että sen toiminnassa jokainen sen osa-alue pyrkii tarjoamaan asiakkaalle samanlaista kokemusta ja yrityksen palvelusta huokuu samanlainen sanoma läpi palveluprosessin. Sanotaan että laadulla ja kokemuksella on vahva yhteys, eli ne ruokkivat toinen toistaan ja luovat yritykselle positiivista kierrettä. (Fischer & Vainio 2014, 133.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 98) näkevät juuri tässä syyn sille, miksi asiakaskokemus on merkittävässä roolissa ja miksi sen merkitys yritykselle kasvaa jatkuvasti. Jatkuvasti suurempi osa vuoropuhelusta asiakkaan kanssa käydään sellaisissa kanavissa, jotka ovat yritykseltä itseltään ulottumattomissa, eli yritys ei itse ole aktiivinen osapuoli vuoropuhelussa. Erilaiset palautteet ja vertaisarviot sekä arvostelu vaikuttavat yrityksen brändiin ja julkisuuskuvaan ja pienestä asiasta voi mediassa kasvaa suuri, riippuen siitä, miten asia halutaan nähdä tai miten se muotoillaan. Negatiivista palautetta voi tulla ja siihen pitää puuttua sen vaatimalla tavalla, mutta potentiaali pitää myös nähdä siinä, että palaute ja arviot voivat myös olla positiivisia ja sitä kautta kohentaa brändiä ja myös asiakaskokemusta.

Kankkunen ja Österlund tuovat asiakaskokemuksen muodostumiseen uudenlaisen näkökulman siitä, että asiakas onkin itse asiassa palannut aikaan, jolloin kyläkaupat vielä kukoistivat ja jossa asiakas sai juuri hänelle räätälöityä palvelua ja hänet vielä "tunnettiin" kun hän asioi kaupassa. Aikaan, jolloin asiakkaalle välittyi tunne siitä, että hän on tärkeä juuri asiakkaana ja että hänen merkitys yrityksen liiketoiminnalle on merkittävä. Kaikesta tästä on kyse myös nykyaikaisessa asiakaskokemuksessa ja sen muodostumisessa. Asiakkaalle täytyy välittyä tuo samanlainen tunne kuin kyläkaupan asiakkaalle yli sata vuotta sitten. Ennen se tunne syntyi kauppiaan omien sanojen ja tekojen kautta suorassa vuorovaikutuksessa ja nykyään sama tunne täytyy saada välittymään myös verkon kautta jokaiselle asiakkaalle. (Kankkunen & Österlund 2012, 48-50.)

On totta, että nykyään pelkästään omaan mainontaan tai omaan mediaan panostaminen ei ole järkevää, sillä asiakkaat ovat tulleet ajan myötä valveutuneemmaksi sen suhteen, millaista tietoa heille on tarjolla yrityksestä ja erilaiset vertaisarviot vaikuttavat paljon siihen, millainen kokonaiskuva yrityksestä muodostuu. Asiakkaat liikkuvat ja vaihtelevat medioiden kesken, joten vuoropuhelun rajaaminen tiettyyn kanavaan on mahdotonta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98.)

Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta jokaisen yrityksen ja organisaation tulisi esittää itselleen seuraavat kysymykset ja pyrkiä niiden avulla määrittämään, missä ovat sen heikkoudet ja vahvuudet asiakaskokemuksen muodostumisessa.

- 1) Tiedämmekö, mitä palveluita ja välineitä asiakkaamme käyttävät ja miten? Osaammeko hyödyntää heidän nykyiset valmiutensa?
 - 2) Pystymmekö tarjoamaan omaa sisältöämme ja palveluitamme nopeasti kaikissa ympäristöissä?
 - 3) Pystymmekö viemään läpi nopeita, viikossa tai kuukaudessa toteutettavia teknologisia muutosprojekteja?
 - 4) Kuka organisaatiossamme pysyy kanavasta tai kosketuspisteestä toiseen siksakkia pomppivan asiakkaan perässä?
- (Mukaellen Kankkunen & Österlund 2012, 52-53.)

On tutkittu, että ostopäätös b2b-yrityksissä on tehty jo 57%:ssa tapauksista ennen kuin itse myyjää on tavattu. Tämä kertoo luonnollisesti siitä, että tuotteen tai palvelun ostoprosessi on jo melko pitkällä, ennen kuin myyjä itse astuu kuvioon. Asiakas on siis tehnyt taustatyötä huomattavan määrän ennen varsinaista kontaktia myyjään. Olennaista onkin tutkia, mitä voidaan tehdä ennen kuin asiakaskohtaaminen tapahtuu, miten asiakkaan ostoprosessiin voidaan vaikuttaa, jotta hän ehkä valitsisi juuri yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun. Olisiko järkevä panostaa blogeihin tai muuhun verkossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen jollain tavalla, jotta ollaan asiakasta lähempänä hänen päätöksenteossaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 99-100.)

Sosiaalinen media ja internet yleensä tarjoavatkin yritykselle oivan työvälineen ja vipuvarren, jolla tuo etumatka on saavutettavissa. Sosiaalinen media tarjoaa täydellisen alustan sille, että asiakkaita pystytään houkuttelemaan tuotteen tai palvelun käyttäjiksi. Toisaalta sosiaalisessa mediassa yritys voi tuoda esiin sitä, että sille asiakkailla on todellinen merkitys. Sosiaalinen media antaa asiakkaalle äänen, mutta se myös mahdollistaa vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa erittäin helposti, joka on omiaan kehittämään asiakassuhteita ja sitä kautta synnyttää kokemusta. Uudenlaisten kanavien kautta onkin siis mahdollista päästä lähemmäksi tuotteen päätöksentekoa ja parhaassa tapauksessa vaikuttaa siihen yrityksen kannalta positiivisesti. (Kankkunen & Österlund 2012, 48.)

On esitetty, että asiakaskokemus muodostuu jo siinä vaiheessa, kun asiakas kirjoittaa Googlen hakukenttään etsimänsä asian ja alkaa tutustumaan hakutuloksiin. Kosketuspiste syntyy siis erittäin aikaisessa vaiheessa ja näihin kohtiin yrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan. Voi olla, että hakutuloksissa ensimmäiset hakutulokset eivät välttämättä ohjaa asiakasta oikeaan suuntaan yrityksen kannalta, sillä asiakas saattaa joutua sivustolle, jossa yritystä tai sen tuotetta tai palvelua kritisoidaan. Tällaisiin asioihin yrityksen itsensä on tietysti vaikea puuttua, mutta siitä voidaan kuitenkin oppia jotain. Samalla tavalla voidaan ajatella, että asiakkaalla on jo syntynyt jonkinlainen mielikuva yrityksestä tai tuotteesta kun hän on kosketuspisteessä yrityksen kanssa. Onkin siis olennaista ottaa huomioon se, että asiakkaat eivät suinkaan ole neit-

seellistä maaperää yritykselle ja heitä täytyy käsitellä myös sen mukaan. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 105)

Asiakaskokemuksen muodostumisesta onkin tullut kanavatonta, eli asiakas hyppelehtii erilais-ten kanavien välillä ja pyrkii luomaan niistä jonkinlaisen kuvan siitä, millaisen yrityk-sen kanssa se on tekemisissä. Yrityksen tai organisaation kannalta on olennaista ajatella tarvi-taanko nykyään enää mitään kanava-ajattelua vai onko se loppujen lopuksi yritykselle yhden-tekevää, missä ja miten se asiakkaan kohtaa, kunhan se pystyy tarjoamaan asiakkaalle laa-dukkaan kokemuksen. (Kankkunen & Österlund 2012, 52-53.)

Kanavattomuuden on myös nähty olevan osaksi nykyisyyttä ja osaksi tulevaisuutta myös asia-kaskohtamisissa. Erilaisten kanavien rajat hämärtyvät ja yhä useammat asiakkaat haluavat hoitaa asioita yritysten kanssa siten, kuinka heille sopii, eikä niinkään perinteisiä kanavia pit-kin. Onkin nähtävissä, että erilaiset sosiaalisen median kanavat ovat lisänneet suosiotaan ja kanavat varmasti lisääntyvät vielä entisestään. Perinteisillä aloilla ajaudutaan myös väkisinkin siihen, että asiakkaat olettavat saavansa samanlaisen asiakaskokemuksen myös perinteisem-pien yritysten kanssa. Tärkeää yrityksen näkökulmasta on tunnistaa oman toiminnan solmu-kohtia ja samalla kartoittaa niitä kanavia, joissa asiakkaat itsekin liikkuvat. Yrityksen täytyy olla siellä missä asiakaskin, mikä vaikuttaa luonnolliselta. Samoin yrityksen täytyy pyrkiä vies-timään niillä keinoilla, joilla asiakaskin viestii, jotta asiakas tavoitetaan mahdollisimman hy-vin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102.)

Nykypäivän monikanavaista asiakaskohtamista voidaan tarkastella myös asiakkaiden interne-tin käytön näkökulmasta, eli asiakas nähdään asiakkaana riippumatta siitä, mitä välinettä tai kanavaa hän käyttää viestiessään yrityksen kanssa. Erilaiset välineet nähdään vain arvoa asi-akkaalle tuottavina esineinä ja viestimisen mahdollistajina. Asiakkaan aikakausi on voimissaan ja asiakas on yhä lähempänä yritysten toiminnan keskipistettä. Asiakas ei kuitenkaan ole enää vain osa asiakasmassaa vaan hän olettaa, että häntä palvellaan ihmisenä ja yksilönä, jolloin palvelu räätälöidään pitkälti sen perusteella, mitä asiakas itse haluaa. Asiakkaan kanssa pyri-tään pääsemään vuorovaikutukseen ja sitä kautta syvemmälle asiakassuhteeseen, lisäksi asi-akkaat aletaan ryhmittelemään enemmänkin erilaisten yhteisöjen mukaan ja huomio kohdis-tetaankin enemmän myös yhteisöihin. Erilaiset kontekstit muodostavat yhteisöjä ja näille yh-teisöille pyritään myös luomaan arvoa aivan kuten yksilöasiakkaallekin. Yhteisöt tulisivin näh-dä yrityksen toiminnassa kasvavana voimavarana ja mahdollistajana, josta voidaan saada yri-tyksen näkökulmasta huomattava määrä infoa kehittämisen tueksi, toki yhteisöjä täytyy muis-taa myös ruokkia, sillä yhteisö eivät tuota, mikäli niihin ei panosteta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 112-113.)

Vaikka erilaisia välineitä onkin asiakkaalle tarjolla hyvin laaja kirjo, täytyy yrityksen olla kuitenkin hyvin tarkkana sen suhteen, että välineet ovat asiakkaalle vain toissijainen asia ja itse asiassa kokemus itsessään on paljon niitä tärkeämpi. Laaja välineiden kirjo ei siis samalla tarkoita myös laajaa tuote tai palveluvalikoimaa, vaan itse asiassa asiakas voi olettaa saavansa melko rajatun palvelun, joka on juuri hänelle räätälöity, hän siis antaa itsensä yrityksen "hoidettavaksi" sillä ajatuksella, että hän luottaa yrityksen tietävän mitä hän tuotteelta tai palvelulta odottaa. (Kankkunen & Österlund 2012, 54.)

3.1.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta voi olla vaikea mitata, sillä sitä ei voi mitata pelkästään asiakasmittareilla ja tutkimalla sitä, miten asiakas kokee tuotteen tai palvelun. Olennaista on tutkia sitä, millaisin keinoin asiakaskokemusta tulee kehittää, jotta se vaikuttaa parantavasti yrityksen tulokseen ja toisaalta millaisia resursseja siihen täytyy uhrata. Tärkeää on siis ottaa huomioon myös muut tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, sillä on selvää, että asiakaskokemukseen kannattaa panostaa sen verran kuin siihen kannattaa taloudellisesti panostaa, eli "liian hyvä" palvelu ei ole mikään itseisarvo, mikäli se ei hyödytä yritystä taloudellisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52.)

Polainen, Lovlien ja Reasonin (2013, 152-153) näkökulma asiakaskokemuksen mittaamiseen on se, että asiakaskokemusta voi mitata sen perusteella, millaisia toimia asiakas tekee asioidessaan yrityksen kanssa. Onko asiakkaan helppo saada yritykseen kontaktia myös sellaisissa tilanteissa, joissa hän tarvitsee esimerkiksi apua tuotteen tai palvelun kanssa, eli siis jonottaako asiakas mahdollisesti samalle asiakaspalvelijalle kuin uudet asiakkaat. Hän voi tiedustella asiaa yleisesti myös toisesta yrityksestä, mikäli asiakaspalveluun ei saa yhteyttä hyvin. Se millaisia toimia asiakas tekee, kertoo myös yritykselle, millaisia toimia sen tulisi tehdä ja samalla millaisia toimia asiakas siltä olettaa. Tällaisten yksinkertaisten asioiden kautta myös asiakaskokemuksen mittaamista voidaan tehdä. Luonnollisesti tyytyväisemmät asiakkaat luonnollisesti ostavat enemmän yrityksen tuotteita ja palveluja kuin tyytymättömät, eli tarkastelemalla tyytyväisten asiakkaiden käyttäytymistä voidaan luoda parempi ymmärrys asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja sitä kautta kehittää niitä yhä paremmiksi.

Löytänen ja Korkiakosken mukaan asiakaskokemusta mitattaessa on syytä ottaa siis mittauskohteiksi asiakkaiden lisäksi myös taloudelliset mittarit ja henkilöstö mittarit, sillä näiden mittareiden avulla on mahdollista nähdä asiakaskokemuksen todellinen vaikutus yritykselle ja onko siihen panostaminen henkilöstö- ja taloudellisten resurssien kannalta järkevää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53.)

Asiaksmittarit mittaavat sitä, miten asiakassuhteet ja asiakasvuorovaikutus toimii yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä. Niitä arvioidaan sekä epäsuorilla, että asiakaspalautteeseen perustuvilla mittareilla. Löytänä ja Korkiakoski viittaavat Oraclen tekemään tutkimukseen asiakaskokemuksesta, jonka perusteella perinteisillä mittareilla, kuten: tunnettuus, markkinaosuus, asiakasvaihuvuus, uskollisuus, elinkaaren arvo, asiakkaiden määrä, pyritään selittämään ja hahmottamaan asiakaskokemusta, vaikka on selvää, että näiden mittareiden avulla ei pystytä hahmottamaan sitä, miten hyvin yritys on onnistunut yksittäisessä asiakaskontaktissa. Tutkimuksen mukaan on selvää, että asiakaskokemukseen on yhteys myös perinteisiin mittareihin, mutta asiakaskokemukseen vaikuttavat myös muut tekijät. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 54.)

Yksittäisillä tekijöillä, kuten palkinnot tai alennukset voi olla vaikutusta asiakkaalle, että hän haluaa jatkaa asiakassuhdetta tai erilaiset markkinointitoimenpiteet voivat houkuttaa asiakasta jatkamaan tai pysymään uskollisena yritykselle, mutta asiakaskokemuksen todellinen tila ei välttämättä näillä keinoilla selviä. Olennaista onkin ottaa mukaan mittaamiseen epäsuorat mittarit, eli suora asiakaspalautte ja sitä kautta tutkia perinteisten mittareiden kanssa, voidaanko siitä vetää jonkinlaisia johtopäätöksiä asiakaskokemuksen todellisesta tilasta. Vaikuttaako erilaiset palkinnot tai alennukset avoimeen palautteeseen ja saadaanko asiakkaasta enemmän irti sitä kautta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 53.)

Erityisesti sosiaalisen median kautta saatu palaute välittyy ympäri verkkoa helposti ja yrityksen onkin syytä ymmärtää heti alkuun, että sen verkon kautta välittyvää kuvaa on vaikea hallita. Onkin tärkeä ymmärtää se, että vaikka täyttä kontrollia ei voi saavuttaa pystyy yleiseen mielipiteeseen vaikuttamaan osallistumalla keskusteluun, sillä pohjimmiltaan verkossa käytyä keskustelua käydään reaali maailman asioista ja keskustelua käyvät ihan tavalliset ihmiset. Osallistumalla ja vaikuttamalla verkossa pystyy kuitenkin siis kääntämään myös negatiivisemat asiat yritykselle positiiviseksi kunhan niihin panostetaan. (Kankkunen & Österlund 2012, 75.)

Asiakaspalautteeseen perustuvat mittarit mittaavat yleensä asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyttä mitataan hyvin usein Customer Effective Score- tai Net Promoter Score-mallilla. On kuitenkin tosiasia, että näillä menetelmillä, ei välttämättä saada asiakkaasta tarpeeksi irti, sillä niistä saatava data on melko suppeaa verrattuna suoraan asiakaspalautteeseen. Onkin olennaista, että suoraa asiakaspalautetta kerätään asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta, sillä asiakkaan kohtaaminen on noussut yhä tärkeämpään rooliin. Asiakaskokemus jaetaan nykyään helposti verkossa erilaisissa sosiaalisen median kanavissa ja hyvät sekä erityisesti huonot kokemukset leviävät helposti kulovalkean tavoin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55-56.)

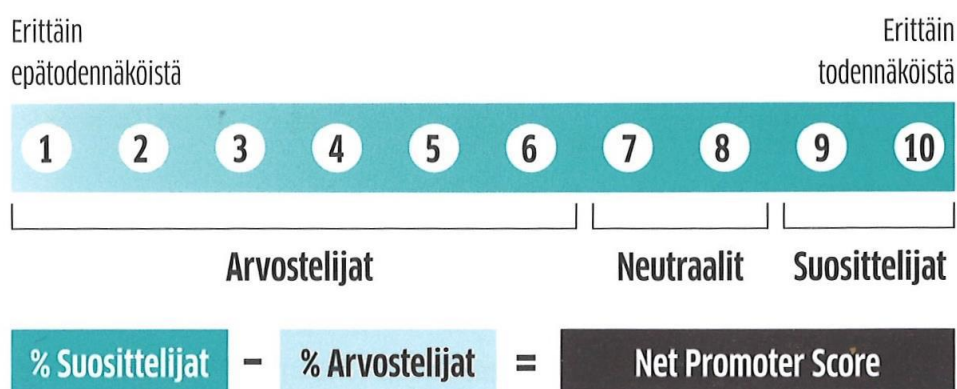
Julkisessa palvelussa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaita on perinteisesti osallistettu paljon erilaisiin tyytyväisyys- ja asiakaskyselyihin ja heidän toiminnassaan on ehkä paremmin nähtävissä se, että asiakasta aletaan ottaa toiminnan keskiöön. Asiakaskyselyissä on kuitenkin olemassa omat vaaransa juuri sen suhteen että osataanko asiakkailta kysyä oikeita asioita ja ovatko kysytyt asiat juuri niitä, joita asiakkaat ylipäänsä pitävät tärkeinä. Pelkäämään yksipuolisella kyselyllä voi olla vain pieni vaikutus kokonaisuuteen, jos asiakastietoa ei osata kerätä oikein. Olennaista olisikin pyrkiä hyödyntämään kerättyä tietoa siten, että sitä jalostetaan organisaation eri tasoilla ja tietoa myös kerättäisiin useamman erilaisen lähteen kautta, jotta siihen saataisiin useamman erilaisen näkökulman vaikutus. Samalla luonnollisesti asiakkaiden kanssa tulisi pyrkiä luonnolliseen dialogiin, jotta asiakkaiden ymmärrys ja toisaalta tyytyväisyys kehittyisivät ja organisaatio alkaisi paremmin ymmärtämään perimmäisiä syitä asiakaskokemuksen takana. (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2012, 7)

3.1.3 Customer Effective Score ja Net Promoter Score

Customer Effective Score ja Net Promoter Score ovat molemmat työvälineitä, joilla voidaan mitata asiakaskokemusta erityisesti asiakaskohtaamisen näkökulmasta. Menetelmät eroavat jossain määrin toisistaan, sillä Customer Effective Score mittaa asiakkaan vaivattomuutta asiointissa ja Net Promoter Score mittaa sitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelee tuotetta tai palvelua toiselle. Molemmat työvälineet on kuitenkin kehitetty nimenomaisesti sen takia, että asiakaskohtaamisen merkitys on korostunut 2000 -luvulla ja sitä pidetään yhä tärkeämpänä osana asiakaskokemusta ja keinona erottautua muista. Onnistuminen asiakaskohtaamisessa on molempien menetelmien ydin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 57.)

2000 -luvun alussa, kun asiakaskokemusta on alettu tutkimaan yhä enemmän huomattiin, että tyytyväisyyttä itsessään ei välttämättä ole mielekästä tutkia, sillä nähtiin, että tyytyväisyys ei välttämättä kerro koko totuutta siitä, miten tuotteen tai palvelun asiakaskokemuksessa on onnistuttu. Tyytyväinen asiakas voi olla tuotteeseen tai palveluun tyytyväinen, sillä se ratkaisee, jonkin tietyn ongelman tai helpottaa jotain toimenpidettä mutta se ei kerro tuotteen tai palvelun tuottajalle miten tuotteen tai palvelun kokonaisuus toimii niin asiakaskokemuksen kuin lopullisen tuotteen osalta, toimiiko viestintä asiakkaan kanssa hyvin ja saako asiakas hyvää palvelua myyjän kanssa asiakaskontakteissa. Monet eri tekijät haluttiin saada niputettua yhden mittarin malliksi, jolloin Net Promoter Score kehitettiin. Sen perusidea onkin kartoittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee tuotetta toiselle asiakkaalle tai ystävälle. Net Promoter Scorea kehitettäessä havaittiin, että kokonaisuuteen tyytyväinen asiakas suositteli todennäköisemmin tuotetta tai palvelua ystävälleen. Pääpiirteissään Net Promoter Score siis kertoo sen, miten todennäköisesti asiakas tuotetta tai palvelua suosittelee ystävälleen, mutta se ei paljasta sitä, miksi asiakas niin tekee. (Löytänä & Korhikoski 2014, 57-58.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa edelläkävijät ovat pyrkineet luomaan Net Promoter Score -menetelmään pohjautuvan mittaamisjärjestelmän siten, että se on sisäänrakennettuna jokaiseen yrityksen prosessiin ja sitä kautta se tarjoaa perinteistä Net Promoter Score -tutkimusta tarkempaa tietoa juuri tietyin prosessin toiminnasta ja siitä, millaisena asiakkaat kokevat juuri tietyin prosessin toiminnan. Mittaamisesta tehdään jokaisessa prosessissa rutiinitoimenpide, jolloin se juurtuu helposti yleiseen toimintamalliin. Tällä tavoin yrityksen ei tarvitse arvuutella läheskään niin paljon sitä, millä osa-alueella toiminta on asiakkaan mielestä heikompaa ja mihin kohteisiin kehitystyö on suunnattava. Parempi mittaaminen luo luonnollisesti hedelmällisemmän maaperän toiminnan kehittämiseksi. (Polaine, ym. 2013, 163.)



Net Promoter Score -kysymys ja laskentamalli.

Kuva 4: Net Promoter Score (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58)

Net Promoter Score jaottelee asiakkaat sen perusteella, miten he ovat vastanneet, arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. Suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään arvostelijat, jolloin laskukaavasta saadaan yrityksen Net Promoter Score. On myös havaittu, että Net Promoter Score:een vaikuttaa jonkin verran kulttuuri, sillä esimerkiksi Suomessa asiakkaat eivät välttämättä anna niin helposti hyviä arvosanoja kuin toisissa kulttuureissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.)

Olellista Net Promoter Scoren käytössä on se, että pureudutaan arvostelijoilta saatuun palautteeseen ja pyritään kehittämään omaa toimintaa paremmaksi palautteen perusteella. Lisäksi on selvää, että suosittelijoita kannattaa pyrkiä aktivoimaan mahdollisuuksien mukaan, sillä suosittelijoiden merkitys esimerkiksi erilaisissa sosiaalisen median palveluissa on erittäin hyödyllistä. Monesti yrityksissä on luotu jo valmis seuranta Net Promoter Score:sta saadun palautteen käsittelyyn, jossa voi olla valmiita toimintamalleja sille, jos asiakas antaa poikkeuksellisen huonon tai hyvän palautteen. Olellista tässä on vastaanottaa ja käsitellä pa-

lautetta kokoajan, eikä vain sykleittäin, sillä nopealla reagoinnilla voidaan vaikuttaa paremmin ja ehkä ehkäistä suurempien ongelmien syntymistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58-59.)

Net Promoter Score -menetelmän luoja Reichheld on myös esittänyt kritiikkiä menetelmän sopivuuteen sellaisilla aloilla joissa vallitsee monopoliasema tai julkisensektorin toimijan toiminnan mittaamisessa. Hänen mukaansa Net Promoter Score ei ole riittävän tarkka menetelmä näiden tapauksien mittaamiseen ja se voi tuottaa harhaanjohtavaa tutkimusmateriaalia em. tilanteissa, jolloin siitä saatava data on jo lähtökohtaisesti virheellistä. Hän myös painottaa sitä, että NPS kuvaa aina jo mennyttä aikaa, vaikka tärkeää olisi myös pyrkiä proaktiivisuuteen. (Denning 2011, 12-18.)

Customer Effective Score lähestyy samaa asiaa hieman toisesta näkökulmasta. Sen perusajatus on, että asiakaskohtaamisessa ei välttämättä ole kyse vain asiakkaan ilahduttamisesta ja yllättämisestä, vaan siinä, miten helposti ja vaivattomasti asiakas voi hoitaa asiansa yrityksen palveluja hyödyntämällä. Customer Effective Score jaottelee siis asiakkaat sen perusteella kuin helpoksi he ovat kokeneet asioinnin yrityksen kanssa. Asiakkaista, jotka kokivat asian hoitamisen vaivattomaksi vähennetään ne jotka kokivat asian hoitamisen vaikeammaksi ja näin saadaan yrityksen Customer Effective Score. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59-60.)

Molempia menetelmiä voidaan käyttää yrityksessä päällekkäin, riippuen siitä mitä halutaan tutkia ja mistä näkökulmasta. Net Promoter Score ja Customer Effective Score eivät ole toisiinsa verrattavissa, mutta niiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja analyysiä siitä miten ne korreloivat toistensa kanssa. Olennaista on, että yritys pyrkii luomaan itselleen parhaan mahdollisen mallin asiakaskohtaamisten mittaamiseen ja pyrkii tunnistamaan niistä kohdat, joissa asiakas pyritään yllättämään ja missä vaivattomuudella on suurempi rooli, ja sitä kautta kehittämään omaa toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 61.)

3.1.4 Taloudelliset mittarit

Asiakaskokemusta täytyy mitata myös muilla keinoilla, kuin vain asiakaskohtaamisten näkökulmasta ja siksi onkin tärkeää mitata asiakaskokemusta myös taloudellisten mittarien avulla. Löytänä ja Korkiakoski jaottelevat asiakaskokemuksen taloudellisia mittareita eri osa-alueiksi samoin kuin Oracle, eli asiakashankinnaksi, asiakkaiden pysyvyydeksi ja toiminnalliseksi tehokkuudeksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

Asiakashankinnassa mittarina voidaan käyttää vaikka sitä kuinka paljon asiakas käyttää rahaa yrityksen tuotteisiin tai kuinka paljon brändiä mainostetaan erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. Asiakashankinnassa voidaan panostaa erilaisiin kohteisiin, kuten potentiaalisten asi-

akkaiden kohtaamiseen, brändipääoman kasvattamiseen tai markkinaosuuden kasvattamiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

Net Promoter Score:a voidaan käyttää mittaamaan asiakkaiden pysyvyyttä. Asiakkaiden pysyvyydessä voidaan keskittyä parantamaan asiakkaiden lojaliteettia, yrityksen tai tuotteen suosittelemista tai sitä, miten paljon asiakas käyttää rahaa tiettyyn palveluun. Vaikka Net Promoter Score ei suoranaisesti olekaan taloudellinen mittari, voidaan sen avulla löytää korrelaatioita taloudellisten mittareiden kanssa ja löytää ongelmakohtia joita toiminnassa voidaan kehittää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

Tutkimus osoittaa myös, että käyttäjien arviot voivat olla tuotteelle tai palvelulle äärimmäisen tärkeitä myös siinä suhteessa, että tuotteet, jotka ovat saaneet parempia arvioita käyttäjiltä menestyvät paremmin markkinoilla. Asiakkaiden palautteet onkin siis syytä ymmärtää tuotteen tai palvelun laadun mittarina. Tutkimus osoittaa myös, että mitä parempi tuotteen käyttäjäarvio on sitä todennäköisempää on, että tuotteesta ei odoteta niin suuria alennuksia ja sitä suurempi osa tuotteista voidaan myydä täydellä hinnalla. Asiakaskokemuksella on siis mahdollista vaikuttaa myös suoraan tuotteen myyntiin ja hinnoitteluun yrityksen kannalta positiivisessa mielessä. (Haynes & Thompson 2012, 164.)

Toiminnallista tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi mittaamalla sitä, miten nopeasti asiakkaan ongelma voidaan ratkaista ja kuinka moni ongelma ratkeaa jo ensimmäisen asiakaskohtaamisen aikana. Toiminnallisen tehokkuuden parantamiseksi voidaan panostaa siihen, että yrityksen tuottavuus paranee tai toiminnan tehostamisen perusteella saadaan säästöjä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62.)

Yrityksen kannalta olennaista onkin pyrkiä tunnistamaan ne tekijät, joihin asiakaskokemuksen kehittämisessä halutaan vaikuttaa ja sitä kautta yrityksen tulee myös valita ne mittarit, jotka sen mielestä ovat olennaisimpia juuri omien päämäärien saavuttamiseksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 63.)

3.1.5 Henkilöstömittarit

Se, että asiakaskokemuksesta pystytään luomaan aito kilpailuetu vaatii yritykseltä paljon panostusta myös siihen, että sen johto ja henkilöstö sitoutuu noudattamaan uudenlaista strategiaa. Asiakaskokemus tulee integroida osaksi koko yrityksen strategista toimintaa ja asiakas tulee ottaa keskiöön koko yrityksen toiminnassa. Olennaista on, että uudet kehitetyt strategiat saadaan jalkautettua koko henkilöstölle ja että muutos nähdään todellisuutena organisaation jokaisella tasolla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Henkilöstömittarien avulla on mahdollista nähdä, miten hyvin muutos etenee henkilöstössä ja miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Henkilöstömittarit voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia riippuen siitä mitä halutaan tutkia. Kvantitatiivisen mittarina voidaan esimerkiksi pitää Net Promoter Score:sta kehitettyä ENPS mittaria, joka mittaa sitä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelee työpaikkaa ystävälleen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Denningin mukaan johdon tärkein tehtävä on saada henkilöstöön iskostettua asiakaslähtöinen asenne ja tiimeihin aito pyrkimys tuottaa parasta asiakkaalle. Asiakkaiden tarinat täytyy saada palvelemaan yrityksen toimintaa ja niitä pitää osata hyödyntää toiminnassa. Eli mitä tarinoista voidaan oppia ja mikä tarinoissa on niiden ydin. Mitä haluamme hyödyntää juuri tästä tarinasta? Paljastaako tarina jonkin taustatekijän, joka toimii hyvin vai vaatiiko se lisää kehittämistä? Asiakkaiden tarinat verkossa, erilaisissa sosiaalisissa medioissa ja blogeissa voivat olla hedelmällistä tutkimusaineistoa yritykselle kehittämisenäkökulmasta ja niitä yrityksen tulisi olla aktiivisesti hyödyntämässä. (Denning 2011, 12-18.)

Kvalitatiivisilla mittareilla voidaan mitata paremmin sitä miten on onnistuttu viemään strategia käytäntöön ja avoimien kysymysten avulla saadaan kerättyä arvokasta palautetta jatkokehitystä varten. Strategian jalkautumista on syytä kartoittaa kuhunkin työtehtävään soveltuvilla kysymyksillä, sillä samat kysymykset eivät välttämättä toimi organisaation eri tasoilla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64.)

Henkilöstön näkökulmasta asiakaskokemus ei ole koskaan "valmis". "Valmis" asiakaskokemus tarkoittaa käytännössä sitä, että, asiakas on jo ehtinyt kyllästyä siihen. Asiakaskokemusta ei voi ajatella työtehtävänä, joka valmistuu joskus, vaan se on nähtävä enemmänkin osana prosessia, jossa henkilöstö pyrkii luomaan asiakkaalle yhä parempaa asiakaskokemusta ja jossa henkilöstö pyrkii yhä paremmin tunnistamaan asiakkaan tarpeet ja odotukset. Johdon tehtävä on luonnollisesti pyrkiä luomaan henkilöstölle parhaat edellytykset asiakaskokemuksen luomiseen ja heidän tehtävänä on viestiä myös selkeästi se, mitä yritys haluaa asiakkaalle tarjota ja henkilöstön tehtävä on tuottaa tätä palvelua asiakkaalle. (Denning 2011, 12-18.)

3.1.6 Miksi asiakaskokemuksella on merkitystä?

Asiakaskokemusta on luonnollisesti ollut aina, sillä aina jostain paikasta on saanut parempaa palvelua kuin toisesta. Nykyään kun tuotteita ja palveluja on yhä enemmän tarjolla ja asiakkaalla yhä vähemmän aikaa käytettävissä nousee asiakaskokemus yhä tärkeämmäksi seikaksi tuotetta tai palvelua valitessa.

Asiakaskokemusta voidaan siis pitää syynä miksi asiakas palaisi vielä uudelleenkin jonkin tuotteen tai palvelun käyttäjäksi. Hyvä asiakaskokemus luonnollisesti leviää ihmisten keskuudessa,

tai ainakin siitä on etua yritykselle, mikäli tyytyväinen asiakas kertoo yrityksestä positiivisia asioita tuttavilleen. (Fischer & Vainio 2014, 10.)

Toisaalta maailma on myös muuttunut, eli yritykset eivät enää ole myymässä tuotteitaan vaan asiakas on ostamassa niitä ja niinpä yrityksen tehtävä on luonnollisesti tarjota oikeanlaisia tuotteita oikeille asiakkaille ja niin, että niiden ostaminen ja käyttäminen on tehty mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Asiakas valitsee missä kanavassa hän haluaa ostaa ja myyjän tehtävä on mahdollistaa se. Suuremmilla yrityksillä tämä on luonnollisesti ollut helpompaa resurssien puolesta, mutta toisaalta jäykät rakenteet ovat olleet tätä vastaan ja pienet ovat voineet ajaa ohi suurista ketteryytensä ansiosta. Asiakkaiden kokemuksen myös leviävät tätä nykyä yhä nopeammin ja nopeammin ja yhä laajemmalle kuin aikaisemmin, mikä on ollut omiaan vaikuttamaan siihen, että yritysten on ollut pakko alkaa panostamaan yhä enemmän siihen, millainen asiakaskokemus sen tuotteita tai palveluista syntyy. On sanottu, että entinen sanonta siitä, että hyvästä palvelusta kerrotaan yhdelle ja huonosta kymmenelle on kasvanut toiseen potenssiin. (Löytänä & Kortesus 2011, 27-31.)

Yrityksen näkökulmasta hyvä asiakaskokemus voi näyttäytyä esimerkiksi siinä, että se saa asiakkaat jonottamaan yrityksen tuotteita ja maksamaan niistä huomattavasti enemmän kuin vastaavista. Yksinkertaisimmillaan asiakaskokemus saa ihmiset yksinkertaisesti haluamaan lisää. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

Jo pelkästään sellaiset seikat, että maailmassa on tuhansia yrityksiä jotka tarjoavat tismalleen samanlaista palvelua tai tuotetta ympäri maailman ja lähes kellon ympäri ja ainut keino erottua tässä kilpailussa on panostaa siihen, että asiakas ostaa tuotteen tai palvelun juuri siitä yhdestä yrityksestä, josta hänellä on hyvä mielikuva ja hänen asiakaskokemuksensa on ollut positiivinen. Asiakas elää siis yltäkylläisyydessä, jolloin myös hänen odotuksensa on kasvanut ja hän olettaa saavansa kuun taivaalta. Aikaisemmin on voinut riittää, että on miellyttänyt tarpeeksi suurta joukkoa asiakkaita ja polkenut hinnat niin alas, että on pärjännyt kilpailussa muita vastaan ja sitä kautta menestystä on tullut, mutta nyt yrityksille on tarjolla sellaisia mahdollisuuksia, joiden avulla todelliset menestystarinat on mahdollista synnyttää. (Kankkunen & Österlund 2012, 48-50.)

3.1.7 Asiakaskokemuksen erityispiirteet julkisessa palvelussa

Asiakaskokemusta muovaavat monet tekijät ja julkisen palvelun kohdalla siihen vaikutta myös se missä roolissa asiakas kulloinkin asioi viranomaisen kanssa. Erilaiset roolit vaikuttavat siis paljon siihen, miten asiakas käyttäytyy ja miten hänen odotetaan toimivan tiettyssä roolissa. On oletettavaa että hän kysyy neuvoa virkamieheltä, sillä hän tietää, että viranomainen tarjoaa hänelle neuvoja ja pyrkii ratkaisemaan hänen ongelmansa ja niinpä hän odottaa viran-

omaiselta myös tiettyä asiantuntijuutta. Asiakas voi myös tuntea, että hänellä on oikeuksia ja toisaalta velvollisuuksia ja näitä viestitään vuorovaikutustilanteissa. Julkiselta palvelulta odotetaan yhä enemmän juuri asiantuntijuutta ja sitä, että asiakkaan ongelmiin pystytään tarjoamaan yksilöllisiä ratkaisuja ja juuri heidän tilannettaan ymmärretään mahdollisimman hyvin. Eräänlainen tietäjän rooli kuvaa hyvin nykyistä viranomaistyötä, sillä oman substanssin lisäksi viranomaiselta edellytetään myös sitä, että hän osaa neuvoa asiakasta myös muissa julkisen palvelun asioissa. (Heinonen 2009, 30-32.)

Heinonen tuo myös tutkimuksessaan esiin Michael Lipskyn katutason byrokratian näkökulman, eli ajatuksen siitä, että asiakaskokemus itsessään muodostuukin yksittäisistä kohtaamisista erilaisten viranomaisten kanssa eikä se niinkään muodostu suuremmista linjauksista. Suuremmilla linjauksilla voidaan toki yrittää vaikuttaa siihen mutta suurin vaikutus on siis yksittäisellä kohtauksella. Katutason toimijat määrittävät siis pitkälti sen millaiseksi kokemus muodostuu ja millaisia mielikuvia se herättää. Katutason byrokratialle tunnusomaisia päätöksiä tehdään jatkuvasti sääntöjen puitteissa ja osa niistä on asiakkaalle mieluisampia kuin toiset. Myöskin se, miten asia hoidetaan kunkin asiakkaan kohdalla vaihtelee yksipuolisesti sen mukaan, mitä virkamies näkee tarpeelliseksi. Se millainen kuva katutason byrokratiasta asiakkaalle välittyy vaikuttaa pitkälti siihen, miten asiakkaan luottamus julkiseen palveluun säilyy ja miten hän kokee tullessa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. (Heinonen 2009, 34-35.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa paljon myös se, miten koko palvelu on suunniteltu ja suunniteltu toteutettavaksi. Sabine Junginger (2012) tuo tutkimuksessaan Public Foundation of Service Design esiin näkökulman, jonka mukaan valtion tuottamat palvelut nojaavat vahvasti vielä tänäkin päivänä hyvin vanhakantaisiin toimintamalleihin ja useasti palvelun on suunnitellut sellaiset tahot, joilla ei itsellään ole ollut välttämättä paljoakaan tietoa siitä, mikä palvelun lopputulos tulisi olla ja miten erilaiset valinnat vaikuttavat lopulliseen palvelun toteuttamiseen. Hänen näkemyksensä mukaan julkinen palvelu nojaa vahvasti siihen mitä valtio olettaa asiakkaan tarvitsevan, eikä niinkään siihen, mitä asiakas toivoo valtiolta saavansa käyttäessään palvelua. Samanlaisia piirteitä voidaan hyvin huomata myös suomalaisen yhteiskunnan palveluja tarkastelemalla. Ulosottovirasto ja verottaja toimivat juuri niin kuin toimivat siksi, että siten ne on ajateltu toimivaksi palvelun tuottajan mielestä, eikä asiakkaalla ole ollut juuri sanaa siihen, millainen kohtaaminen verottajan tai ulosottoviraston kanssa on. Voidaan väittää siis, että useat julkiset palvelut on suunniteltu melko puutteellisin tiedoin. Jungingerin mukaan ammattilaisten apuun turvaudutaan palvelumuotoilussa harvoin, eikä tutkita minikälaista tutkimusta alalta on jo valmiina, eikä näin ollen osata hyödyntää palvelun muotoilussa jo olemassa olevaa tietoa. Lisäksi ongelmakohtia ei välttämättä tunnisteta, sillä mitään palautetta ei juurikaan saada ja palvelu muotoutuu siten, että asiakas muotoutuu palvelun mukaan eikä päin vastoin. (Miettinen & Valtonen 2013, 18-19.)

Julkisen palvelun paradoksina onkin osaksi se, että sen pitäisi pystyä kohtelemaan jokaista asiakasta yksilöllisesti, mutta toisaalta sen tulisi olla kustannustehokasta ja yhdenvertaista suhteessa muihin asiakkaisiin. (Heinonen 2009, 35.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa paljon myös se, että julkisessa palvelussa asiakasta täytyy ymmärtää vain tiettyyn pisteeseen asti, eli julkisessa palvelussa on tietty raja, johon asti voidaan asiakkaan asioiden hoidossa edetä ja tämän jälkeen "ymmärrys" kuvainnollisesti loppuu. Julkisessa palvelussa ei siis voi kuitenkaan olla liian ymmärtäväinen ja empaattinen toisin kuin yksityisissä palveluissa. Myötätuntoa voi toki tuntea, mutta sen ei voi antaa vaikuttaa viranomaistyöskentelyyn, mikä voikin heijastua helposti heikommaksi asiakaskokemukseksi. Objektiivisuus on kuitenkin äärimmäisen tärkeä säilyttää jokaisessa tilanteessa, vaikka se tarkoittaisi sitä, että asiakaskokemus heikkenisi. (Heinonen 2009, s.36-38)

Junginger painottaakin sitä, että vasta nyt olemme alkamassa ymmärtää sitä, että myös julkishallinnossa asiakasta pitää kuunnella ja hänen asiakaskokemuksellaan on merkitystä. Jungingerin mukaan harmittavan moni palvelu ei aidosti tavoita asiakkaitaan ja jää sen takia hyödyntämättä sen takia. (Miettinen & Valtonen 2013, 18-19.)

Junginger tuo tutkimuksessaan esille toimintamallin, jolla Australiassa on saatu hyviä tuloksia juuri julkisten palveluiden kehittämisessä aikaiseksi. Co-creation tuo saman pöydän ääreen palvelun käyttäjät ja palvelumuotoilijat ja heidän yhteisen panoksensa avulla palvelua koetaan kehittää siihen suuntaan, että se mahdollisimman hyvin vastaa kaikkien osapuolien ajatusta palvelusta. Olennaista on kysyä asiakkaalta mitä he tarvitsevat ja odottavat palvelulta eikä niinkään olettaa mitä me palvelun tuottajan ajattelemme asiakkaan tarvitsevan. Ajatuksesta on siis tuoda ihmiset kehittämään palveluja ja heitä voidaan osallistaa palvelumuotoilun eri vaiheissa ja sitä kautta päästä parempaan lopputulokseen. (Miettinen & Valtonen 2013, 22-23.)

Samasta verkoston hyödyntämisestä palvelun kehittämisessä puhuu myös Fahrettin Ersin Alaca, joka artikkelissaan painottaa erityisesti valtion mahdollisuutta hyödyntää omia verkostojaan palvelujen kehittämiseksi. Alacan mukaan valtiolla on siinä mielessä etulyöntiasema erityisesti uusien palvelujen kehittämisessä, sillä valtiolla on erittäin hyvät verkostot hyvin erilaisia yhteyksiä aina kansalaisesta korkeimpiin asiantuntijoihin ja toimijoihin ja sitä kautta sillä on lähes rajattomat mahdollisuudet kehittää erilaisia palvelu- ja sosiaalisia innovaatioita. Suurin ongelma on tämän voimavaran mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Alaca tuo esille artikkelissa, että erityisesti Suomessa julkisten palvelujen kehittäminen on valtion toimesta korkeatasoista ja sen on mahdollistanut laaja-alainen yhteistyö eri verkostojen kanssa ja demand-oriented policy making, eli että lait ja asetukset luodaan yhteistyössä palvelun kehityksen kanssa. (Miettinen & Valtonen 2013, 59-60)

3.2 Asiakkaat

Asiakkaan tunteminen nouseekin erittäin tärkeään rooliin asiakaskokemuksen luomisessa, sillä kun yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa ja odotuksensa se voi parhaimmalla tavalla hyödyntää sitä omien tuotteiden tai palveluidensa muotoilussa. Merkittävä tekijä on asiakkaan yllättäminen ja se, että pystyy luomaan asiakkaalle jotain positiivista vaikutusta, elämystä. Yrityksen on syytä tarkastella omaa toimintaansa siten, voiko se tuottaa jotain sellaista yllättävää ja erilaista, että se luo asiakkaalle jonkinlaisen elämyksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 24.) Yrityksen on kuitenkin syytä ajatella myös sitä, että se ei voi luvata asiakkaalle liikoja, sillä sen pitäisi myös pyrkiä pitämään lupauksensa, tai muuten se pilaa äkkiä kaiken saavuttamansa arvon ja asiakaskokemuksen asiakkaidensa silmissä.

Asiakas-termi on nykyisellään laajalle levinnyt ja perinteisestä yritys - asiakas roolista on kehitetty pidemmälle viety ja jäsennellympi ajattelumalli, jossa asiakas asettuu erilaiseen rooliin riippuen siitä millaisena asiakkaana hän yrityksen tai organisaation kanssa asioi. Löytänä ja Kortesus puhuvat ainakin viidestä asiakasroolista, joista jokaisen kohdalla täytyy huomioida roolin erityispiirteet. (Löytänä & Kortesus 2011, 65.)

Löytänen ja Kortesuson mukaan roolit ovat:

Kuluttaja-asiakas (B2C), joihin lukeutuu lähes jokainen henkilö, joka ostaa tuotteita tai palveluja. Hän tekee yleensä ostopäätöksiä yksin ja hän tukeutuu paljon lähipiirin kokemuksiin ja mielipiteisiin. Hän odottaa yritykseltä muun muassa sellaisia asioita kuin, että tuote vastaa mahdollisimman hyvin hänen tarpeitaan ja vetoaa häneen tunnetasolla. Tuote on saatavilla usealla tavalla ja se on helposti lähestyttävä. Tuotteen tulee olla kuluttajalle ajankohtainen ja merkityksellinen sekä ylittää hänen odotukset ja tarjota yllätyksiä.

Yritysassiakas (B2B) nähdään yleensä hieman vähemmän merkityksellisenä kuin kuluttaja-asiakas, mutta he ovat itse asiassa paljon herkempiä ja kriittisempiä asiakkaita kuin kuluttajat. Yritysassiakas on tyypillisimmillään henkilö tai osa yrityksestä, joka päättää esimerkiksi uusien laitteiden tai palvelujen tilaamisesta tai toimintojen ulkoistamisesta. Päätöksenteko jakautuu yleensä suuremmalle ryhmälle ja päätöksenteolle voidaan nähdä useita erilaisia näkökulmia päättäjistä riippuen.

Toimitusjohtajalla voi olla erilainen näkökulma tuotteeseen tai palveluun kuin talousjohtajalla. Erityisiä piirteitä yritysasiakaskokemuksessa ovat muun muassa sellaiset tekijät kuin pitkäkestoiset asiakassuhteet ja pitkä ja monimutkainen päätöksentekoprosessi. Päätöksenteon hajautuminen usean päättäjän kesken. Tunteilla on pienempi rooli päätöksentekoon kuin ku-

luttaja-asiakkailla, lisäksi yritysasiakas ei odota yleensä suuria yllätyksiä. Yritysasiakkaalle on myös suuri merkitys sillä, että hän pystyy mittaamaan tuotteen tai palvelun hyötyä. Yritysasiakkaan kanssa tuotteen tai palveluntarjoajan yksi tärkeimmistä asioista on saada sitoutettua yritysasiakas mahdollisimman hyvin, vaikka tarjoamalla lisäpalveluja tai ylipäänsä tuottamalla jotain lisäarvoa tuotteen tai palvelun ostajalle.

Sisäinen asiakas on yleensä yrityksen sisällä oleva ryhmittymä, joka voidaan nähdä erillisenä osana yrityksen sisällä, kuten vaikka IT-yksikkö tai palkkakonttori, jotka siis tarjoavat palvelujaan yritykselle itselleen. Sisäinen asiakas on siis kiinteä osa yrityksen toimintaa, eikä sitä yleensä voi vaihtaa tai kilpailuttaa, voidaankin nähdä että yrityksen ja asiakkaan suhde voi olla epätasapainossa, koska kummallakaan ei ole mahdollisuutta vaihtaa toista. On kuitenkin tärkeä huomata se, että sisäisellä asiakkaalla on paljon merkitystä siinä, millainen ilmapiiri yrityksen sisällä on ja miten molemmat pystyisivät mahdollisimman hyvin toimimaan toistensa kanssa ja näin ollen pääsemään parempaan tulokseen. On syytä tarjota myös sisäisille asiakkailla tietoa asiakasrajapinnasta, jotta he voivat kehittää omaa toimintaansa yrityksen muita toimintoja mahdollisimman hyvin tukeviksi.

Kansalaisasiakkaana voidaan pitää jokaista kansalaista. Jokainen kansalainen käyttää tietverkostoa ja asioi muun muassa verovirastossa ja myös monissa muissa valtion virastoissa. Asiakas on näissä organisaatioissa nähty yleensä etuoikeutettuna kun hän ylipäänsä saa käyttää palvelua, mutta nykyisellään ollaan herätty siihen, että asiakkaalle pyritään tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta. Olennaista asiakaskokemuksen muodostumiselle ja ylipäänsä kehittymiselle on se, että yleensä tuotteen tai palvelun fokus on yleensä tehokkuus, eikä tuotto. Lisäksi asiakassuhde on lähes aina pakotettu, eli kummallakaan ei ole muita vaihtoehtoja. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös paljon se, että jokainen valtion organisaatioista on erillinen toimija, eli asiakaskokemus muodostuu näihin jokaiseen toimijaan erillisenä kokemuksena. Lisäksi asiakaskokemukseen ollaan vasta nyt herätty ja minkäänlaista historiaa ei asiakaspalvelulla tai asiakaskeskeisyydellä ole, vaan on totuttu viranomaistoimintaan, jossa kaikki annetaan ylhäältäpäin jokaiselle samanlaisena. Myöskään mittaamiselle ja palautteen keräämiselle ei ole perinteitä, joten niistä ei ole totuttu saamaan kehittämissuhteita eikä myöskään toimintaa vahvistavia positiivisia palautteita.

Jokaisella asiakkaalla on kuitenkin yksilöllisiä oletuksia myös julkisen organisaation toiminnalle. Asiakkaalle on merkityksellistä, että hänen tarpeitaan kuunnellaan ja hän tulee ymmärrettyksi ja hänen elämäntilanteensa otetaan huomioon päätöksenteossa, lisäksi hän voi odottaa että häntä kohdellaan tasavertaisena ja että hän saa vastinetta maksamilleen verorahoille. Luotettavuus ja toiminnan läpinäkyvyys ovat luonnollisesti myös merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen muodostumisessa.

(Mukaillen Löytänä & Kortesus 2011, 65-69)

Löytänä ja Kortesus kuvaavat asiakaskokemusta kolmella erilaisella tasolla:

Satunnainen kokemus:

Asiakaskokemus vaihtelee paljon ja se voi olla riippuvainen siitä kuka palvelun toimittaa tai tarjoaa. Asiakas ei siis itse voi vaikuttaa kokemukseen ja joutuu tyytymään siihen, millaista palvelu on kulloinkin.

Ennalta odotettava kokemus:

Asiakas tietää etukäteen pääpiirteissään mitä hän saa kun hän ostaa tuotteen tai palvelun. Kokemus pyritään tarjoamaan aina samanlaisena kaikille huolimatta siitä kuka on vastaanottaja ja mikä on vastaanottajan tilanne.

Johdettu kokemus:

Asiakas tietää etukäteen mitä hän saa, mutta tuote tai palvelu pyrkii yllättämään tai tuomaan asiakkaalle jotain ylimääräistä, eli tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tuote tai palvelu pyrkii erottumaan muista ja sitä kautta se luo asiakkaalle paremman asiakaskokemuksen (Löytänä & Kortesus 2011, 28.)

3.2.1 Asiakkuuden erityispiirteet julkisessa palvelussa

Perinteisesti asiakkuus on ollut helppo määritellä siten, että asiakkaaksi kutsutaan sitä henkilöä tai yritystä, joka ostaa tuotteita tai palveluja toiselta henkilöltä tai yritykseltä. Kun asiakkuutta tarkastellaan julkisen palvelun kautta asiakkuuden merkitys muuttuu aika paljon. Asiakkaalla ei välttämättä enää tarkoitetaakaan sitä henkilöä, joka palvelua käyttää ja vaikka tehdyt toimet koskevatkin yksilöä itseään. Asiakkuutta voidaan toki määritellä hänen kauttaan, mutta asiakkuus voidaan määritellä myös sitä kautta kuka palvelun kustantaa. Asiakkuuden raja on siis epäselvä. (Rannisto 2014, 36-37.)

Rannisto jaottelee julkisen palvelun asiakkuuden kolmeen erilliseen asiakasryhmään;

- 1) asiakas huolenpidon kohteena
- 2) asiakas kumppanina
- 3) asiakas kuluttajana

Rannisto nostaakin esille sen, että julkisessa palvelussa merkittäväksi tekijäksi asiakkuuksien näkökulmasta nouseekin valta, eli se kuka käyttää valtaa ja missä määrin. On tilanteita, joissa asiakas on pakotettu käyttämään tiettyä palvelua, eli hänellä itsellään on hyvin vähän jos ollenkaan mahdollisuuksia vaikuttaa palveluun. Asiakas ei voi määrittellä palvelua tai sen sisältöä ja näin ollen hänen asiakkuutensa muoto on olla huolenpidon kohteena. Palvelut, joissa asiakas on huolenpidon kohteena ovat yleensä viranomaistehtäviä, joista vastuu on viranomaisella tai hänen määräämällään toimijalla. Pakotettua asiakkuutta voi esiintyä myös muussa yksityisten kuluttajien palveluissa, sillä julkinen valta luo lainsäädännön ja erilaisten normien perusteella eräänlaisia palvelumarkkinoita, kuten kaupanvahvistaminen, joita yksityisten on käytettävä ilman eri vapauksia. (Rannisto 2014, 37-38.) Ulosottoviraston näkökulmasta sen asiakkaat ovat lähes aina huolenpidon kohteena olipa kyseessä sitten velallis- tai hakija-asiakas.

Julkisessa palvelussa asiakkuuksien erityispiirteenä on myös se, että sen asiakkaita voivat olla ketkä tahansa, eli asiakkuuksia voi olla niin huono kuin hyvätuloisista yhteiskuntaluokista ja pienistä ja suurista yrityksistä. Toisin kuin yksityiset yrityksen, julkisessa palvelussa asiakkuuksia ei voi valita tai arvottaa välttämättä siten, mitkä ovat kaikista kannattavimpia ja mihin panostetaan vaan kaikki asiakkaat tulisi hoitaa samalla tavalla ja palvelun tulisi olla kaikille sen osapuolille tasapuolista. Jokaisen asiakkaan tulisi olla yhtä tärkeä julkisessa palvelussa. On kuitenkin osoitettu, että asiakas joka valittaa ja tuo omaa asiaansa enemmän esiin kuin toiset, saavat enemmän palvelua ja heidän ongelmiansa ratkaisemiseksi käytetään enemmän voimavaroja. On kuitenkin myös niin, että julkisessa palvelussa rahan merkitys ei ole niin suuri kuin yksityisessä palvelussa, sillä julkisessa palvelussa ei ole kovinkaan yleistä, että maksamalla enemmän on mahdollista saada etua itselleen ja näin ollen se tasaa paljon asiakkuuksia ja mahdollistaa myös pienempien tai köyhempien toimijoiden tasapuolisen käsittelyn ja kohdelun. (Fountain 1999, 15-18.)

Julkista palvelua ohjaa siis pitkälti "Hyvän hallinnon periaatteet", jotka on johdettu suoraan hallintolaista. Hallintolaki asettaa siis omat vaatimuksensa sille, miten asiakkuuksia viranomaistoiminnassa hoidetaan. Hyvän hallinnon periaatteet ovat tiivistetysti seuraavat:

- 1) Yhdenvertaisuus periaate, eli kaikkia asiakkaita on kohdeltava yhdenmukaisesti ja asioissa on toimittava johdonmukaisesti.
- 2) Tarkoitussidonnaisuuden periaate, eli viranomainen ei saa käyttää harkintavaltaansa väärin vaan ainoastaan lainmukaisiin tarkoituksiin. Asiat tulee ratkaista vain lainmukaisin perustein.
- 3) Objektiveettiperiaate, eli viranomaistoiminnan tulee olla puolueetonta ja päätösten täytyy olla perusteltuja.

4) Suhteellisuusperiaate, eli viranomaistoiminnan keinojen täytyy olla oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Toiminnan on oltava välttämätöntä asian ratkaisemiseksi, eikä se saa rajoittaa asianosaisten oikeuksia enempää kuin on pakko.

5) Luottamuksensuojaperiaate, eli asiakkaan on voitava luottaa siihen, että viranomaisen päätös tai ratkaisu on oikein ja lainmukainen.

(Mukaillen www.laki24.fi)

Julkisen palvelun erityispiirteenä voidaan myös pitää sitä, että normit vaikuttavat paljon siihen, millaiset velvollisuudet eri toimijoilla on, eli siis yksityisillä yrityksillä voidaan nähdä olevan suurempi liikkumavara asiakkuuksissa kuin julkisessa palvelussa. Toisaalta taas julkinen palvelu määrittelee pitkälti sen millaista palvelua tai tuotetta asiakkaalle voidaan tarjota ja suojelee sillä tapaa asiakasta asettamalla vaatimuksia palvelun tuottajille kuten erilaiset koulutusvaatimukset. (Rannisto 2014, 38-39.)

Asiakkuuksia ajatellaan julkisessa palvelussa hyvin erilaisesta näkökulmasta muutenkin, sillä asiakkaita ohjataan erityisesti verkkoon erilaisiin palvelukanaviin ja pyritään näin vähentämään asiakaskontakteja ja -käyntejä itse virastoissa, jotka nähdään enemmän kuormittavana tekijänä julkisessa palvelussa. Erilaisia puhelinpalveluja on kehitetty juuri sen perusteella, että suuri osa asiakkuuksista ja asiakkaista voidaan hoitaa puhelimesta tai verkon välityksellä ja vain erityisistä syistä turvaudutaan kasvokkaiseen tapaamiseen. Nurinkuriseksi asian tekee kuitenkin se, että julkishallinnossa tehdyn kyselyn mukaan 77% haastatelluista piti henkilökohtaista käyntiä kaikista tärkeimpänä asiointimuotona. (Valtiovarainministeriö 2013, 29-30.)

On tietysti otettava huomioon myös se, että julkisia palveluja tuotetaan yleisesti verovaroin ja se vaikuttaa paljon siihen millaista palvelua kulloinkin on järkevä tarjota, jotta palvelua ei ylimitoiteta. Valtiovarainministeriö onkin pyrkinyt uudessa yhteispalveluhankkeessaan kehittämään juuri tätä tehokkuusnäkökulmaa ja se pyrkii niputtamaan yhteen useamman eri toimijan julkiset palvelut saman palvelupisteen ympärille, jotta pystyttäisiin saamaan säästöjä toiminnan eri osa-alueilta, mutta samalla niin, että palvelut turvataan myös niillä alueilla, joilla niitä ei muuten pystytä tarjoamaan yksittäisten toimijoiden toimesta. (Valtiovarainministeriö 2013, 25-26.)

3.3 Arvo

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa puhutaan yleensä myös arvosta. Arvolla tarkoitetaan sitä arvoa, mitä asiakas saa tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Se mitä asiakas saa tuotteen tai palvelun käyttämisestä on subjektiivista. Voidaan ajatella esimerkiksi uuden auton ostamista.

Auto hyödykkeenä tarjoaa mahdollisuuden matkustaa paikasta A paikkaan B, mutta mitä asiakas saa enemmän sillä, että hän taittaa tuon matkan halvalla käytetyllä autolla tai uudella premium-autolla.

Toiselle asiakkaalle on tärkeää vain tuo matka A:n ja B:n välillä ja toinen asiakas on taas valmis maksamaan enemmän siitä, että hän saa taittaa matkan tietynlaisella autolla. Auto voi tuoda käyttäjälleen tietynlaisen statuksen tai autoilija voi tuntea että auto viestittää jotain tietynlaista sanomaa. Joku voi valita tietynlaisen auton sen ekologisuuden takia, eli hän on valmis uhraamaan enemmän rahaa autoon sen takia että hän tuntee saavansa jotain vastineeksi. Kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat arvoa tuotteen tai palvelun ostajalle.

Arvo ei siis itsessään ole helppo määritellä kun puhutaan tuotteen tai palvelun arvosta. Arvo on suoraan sidoksissa käyttäjän omiin tuntemuksiin ja tekijöihin joita hän pitää tuotteessa tai palvelussa merkittävänä ja on valmis maksamaan siitä. Arvo saakin tästä syystä monenlaisia erilaisia muotoja, sillä toinen kuluttaja voi arvostaa päinvastaisia asioita kuin toinen. Sitran julkaisussa Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen kiteyttävätkin arvon sellaiseksi ominaisuudeksi tuotteessa tai palvelussa, jota arvostetaan. (Ruckenstein, Suikkanen & Tamminen 2011, 18)

Löytänä ja Korkiakoski muotoilevat arvon muodostumisen yrityksen näkökulmasta siten, että yritys ei itsessään voi tarkoin määritellä millaista arvoa se tuottaa asiakkaalle vaan enemmänkin yrityksen tehtävä on luoda edellytyksiä sille, että asiakas voi luoda omalla toiminnallaan itselleen arvoa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Löytänä ja Korkiakoski jaottelevat asiakkaalle luotavaa arvoa neljään erilaiseen tyyppiin.

Taloudellinen arvo on selkeästi määriteltävää ja hahmotettavaa asiakkaalle, sillä siinä määrävänä tekijänä on yleensä mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Taloudellista arvoa on helppo vertailla muihin tuotteisiin ja monesti tuotteet voivat olla alennuksessa tai tarjouksessa. Perinteisesti polttoainetta pidetään tuotteena, jolla on asiakkaalle taloudellinen arvo, sillä sitä myydään monen eri yrityksen toimesta ja tuote on kaikilla samaa, ainoastaan hinta on määräävä tekijä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19.)

Toiminnallinen arvo määräytyy siten, kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan ongelmaan. Tuotteen arvo on siis siinä, että se helpottaa asiakasta hoitamaan jonkin asian nopeammin tai tehokkaammin. Sateenvarjon voi käsittää helpoimmalla tavalla tuotteeksi jossa toiminnallinen arvo on suuri, sillä sen taloudellinen arvo ei ole kovinkaan merkittävä, mutta sateisena päivänä sen arvo konkretisoituu käyttäjälle. (Lindberg-Repo & Dupe 2014, 23.) Arvo siis konkretisoituu joissain tuotteessa tai palvelussa helposti ja siihen vaikuttavat tuotteessa

luotettavuus ja toimintavarmuus sekä laatu. Toisissa palveluissa arvo ei välttämättä suoraan konkretisoidu asiakkaalle ollenkaan, kuten esimerkiksi palosammutin, jota ei välttämättä käytetä koskaan ja jossa arvo asiakkaalle muodostuisi kuitenkin siitä, että sen avulla on mahdollista sammuttaa tulipalo. Toiminnallinen arvo siis määräytyy myös sen tarkastelunäkökulman mukaan. Sammuttimen käyttäjälle arvo voi siis olla itsensä tai omaisuutensa suojaaminen ja kiinteistön omistajalle kiinteistön turvallisuuden ylläpitäminen. (Lindberg-Repo & Dupe 2014, 24.)

Toiminnallinen arvo on myös jotain, mitä ei ole kovinkaan helppo kehittää paremmaksi vaikka se on helposti kopioitavissa muiden toimijoiden toimesta. Toiminnallisesta arvosta esimerkkinä on esimerkiksi erilaiset globaalit logistiikkapalvelut, jotka kaikki ovat toiminnallisesti identtisiä ja tuottavat asiakkaalle samanlaista arvoa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19.)

Symbolinen arvo muodostuu pitkälti erilaisten mielikuvien ja brändien perusteella. Symbolinen arvo voi myös olla asiakkaan halu ilmaista valinnallaan jotain tai esimerkiksi ilmaista asiakkaan kuulumista johonkin tietynlaiseen yhteisöön tai heimoon valintojensa perusteella. Mielikuvat ja brändit ovatkin olleet suuri kilpailukeino ja keino erottua muista samanlaisista tuotteista, mutta niihin liittyy myös kääntöpuolena mahdolliset liialliset lupaukset ja todellisten erottavien tekijöiden puute. Nykyään nähdäänkin, että brändit sinällään jossain määrin myös taakaksi tietyille yrityksille, sillä brändin ylläpito voi olla yrityksen näkökulmasta huonosti kannattavaa ja heikentää todellisuudessa yrityksen toimintaa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 19-20)

Emotionaalinen arvo muodostuu siitä, että tuote tai palvelu vaikuttaa asiakkaan tunnekokemuksiin. Emotionaalisen arvon muodostumiseen vaikuttaa paljon se, että tuotteita ja palveluja tarjotaan asiakkaalle personoidusti, jolloin asiakkaan kokemus tuotteesta tai palvelusta on tavallaan uniikki ja näin ollen siihen muodostuu vahvempi tunneside. Emotionaalisen arvon tuottaminen asiakkaalle nähdään kuitenkin merkittävästi vaikeampana kuin muiden arvojen, sillä se vaatii jatkuvaa positiivisten tunnekokemusten tarjoamista asiakkaalle ja sitoutumista muita pitkäjänteisempään työhön kokemuksen suhteen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 20.)

Se mitä arvostetaan vaihtelee paljon sen mukaan kuka palvelun tai tuotteen käyttäjä on. Palvelun tai tuotteen tarjoajan näkökulmasta arvo on monien erilaisten tekijöiden summa ja vaihtokauppa. Mistä olet valmis luopumaan saavuttaaksesi jotain muuta.

Pine ja Gilmoren (2011, 109-110) mukaan paras ja helpoin tapa luoda asiakkaalle lisäarvoa on pyrkiä muokkaamaan tuotetta tai palvelua sellaiseksi, millaista asiakas olettaa tuotteen tai palvelun olevan ja pyrkiä vielä ylittämään se. Kaikille asiakkaille ei ole syytä tarjota palvelua samanlaisena vaan asiakasryhmien erityispiirteet tulisi ottaa mahdollisimman hyvin huomioon.

Asiakas onkin yritykselle eräänlainen signaalien muodostaja. Tutkimalla asiakkaiden liikkeitä ja niitä tekijöitä mitkä kulloinkin vaikuttavat tuotteen tai palvelun hankintaan, tuo se yritykselle mahdollisuuden yrittää ennustaa niitä tekijöitä, jotka voisivat tulevaisuudessa olla niitä tekijöitä, joita asiakkaat voisivat arvostaa. Hankalaksi ennustamisen tekee tietysti se, että asiakassignaalien kautta luodut tulevaisuuden skenaariot voivat osoittautua vääriksi, jos niistä on tehty väärä johtopäätöksiä. (Flint, Blocker & Boutin Jr. 2011, 3.)

Myös se, mitä arvostetaan voi muuttua, eli arvo ei voi missään nimessä olla mitään kiinteää ja paikallaan pysyvää. Flint ym. näkemyksen mukaan se mitä vaikeampia ja monitasoisempia vaihtokaupat ja erilaisten tekijöiden vaikuttimet ovat sitä nopeammin muutosta arvoissa tapahtuu. (Flint ym. 2011, 3.) Kehitys kehittyy ja tilalle voi tulla kilpailevia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat voivat arvostaa enemmän, ehkä he joutuvat luopumaan vähemmästä tai kokevat saavansa enemmän kilpailijalta. Siksi onkin syytä tarkastella melko kriittisesti arvoon vaikuttavia tekijöitä ja pyrkiä tunnistamaan niistä ne tekijät jotka saattavat olla muita alttiimpia kilpailulle tai vaihtokaupattavaksi.

3.3.1 Arvon lähteet

Utilitaariset lähteet ovat sellaisia lähteitä, jotka eivät suoranaisesti tuota lisäarvoa asiakkaalle vaan ne luovat eräänlaiset keinot jonkin tietyn päämäärän saavuttamiselle. Tällaisia lähteitä voivat olla tarkat ominaisuudet kuten kestävyys tai autossa pieni kulutus tai palvelua mittaavat ominaisuudet halpa hinta tai nopea toimitusaika. Utilitaariset lähteet pyrkivät siis rationaalisiin perusteisiin selvittämään asiakkaalle tuotteen tai palvelun mahdollisuuden tyydyttää hänen tarpeensa. Nämä lähteet ovat kaikille asiakkaille samanlaisia.

Hedonistiset lähteet ovat asiakkaan subjektiivisia elämyksiä, tunteita tai aistimuksia mitä tuote tai palvelu asiakkaassa herättää. Hedonistiset lähteet jokainen asiakas tuntee erilaisena ja ne voivat ilmentyä esimerkiksi jännityksenä, nautintona tai hauskuutena. Hedonististen lähteiden on myös tutkittu vaikuttavan positiivisesti siihen, miten asiakas suosittelee tuotetta tai palvelua toiselle. (Löytänä & Kortesus 2011, 30.)

Asiakas voi olla valmis luopumaan jostain saavuttaakseen jotain muuta. Yrityksen ei siis ole tarpeen yrittää tarjota kaikille kaikkea, vaan sen kannattaa pyrkiä tuottamaan oman ydinosaamisensa kautta paras mahdollinen tuote tai palvelu. (Mayer & Schwager 2007, 3.)

Ruckenstein ym. tuovat esiin myös, että yrityksen tulisi systemaattisesti arvioida esimerkiksi PESTE -menetelmän avulla arvon ulottuvuuksia ja tunnistaa niistä erilaisia arvoon vaikuttavia tekijöitä. Pelkät taloudelliset tekijät eivät saa ohjata tuotteen tai palvelun kehittämistä, sillä

taloudellista näkökulmaa voidaan pitää myös “sisäsyntyisenä”, jolloin huomio arvonmuodotuksessa ei keskitykään todellisiin asiakkaan kokemuksiin arvoihin vaan yrityksen oman edun tavoitteluun. Pelkät taloudelliset arvot ja niiden mittarit voivat siis olla jopa vahingollisia arvon muodostumiselle ja sen kehittämiseksi. (Ruckenstein ym. 2011, 18.)

3.4 Palvelun laatu

Palvelun laatu linkittyy pitkälti samanlaisiin asioihin, kuin asiakaskokemus, sillä samoin kuin asiakaskokemus, myös laatu on sidonnaista asiakkaan omaan mielipiteeseen ja arvoihin, joita asiakas arvostaa. Laatuun liitetään hyvin usein tekniset ominaisuudet, sillä niitä asiakkaan on helppo vertailla suhteessa muihin, mutta laatuun liittyy myös paljon muita ominaisuuksia, jotka eivät välttämättä ole mitään konkreettista, kuten muodikkaus, status ja tietynlainen elämäntyyli. (Grönroos 2009, 98-99.)

Myös Oulasvirta on tutkinut palvelun laatua erityisesti julkisen palvelun näkökulmasta ja hänen mukaansa asiakaskokemus on vain yksi laadun osatekijä, sillä asiakas voi arvioida palvelua vain sillä perusteella, mikä hänelle palvelussa on näkyvää ja niinpä laatua täytyy tarkastella myös muiden sidosryhmien kautta. Laatu voi siis näyttäytyä erilaisena asiakkaalle kuin mitä se näyttäytyy poliittiselle päätöksentekijälle. Poliittista päätöksentekijää ohjaavat erilaiset tavoitteet ja intressit ja niinpä hän arvottaa tuotteen tai palvelun laatua toisella tavalla kuin käyttäjäasiakas. Laadun määrittely ja laatutyö onkin tästä syystä erityisen hankalaa, sillä myös asiakkaiden laatuksitykset ja intressit luonnollisesti eroavat toisistaan ja muuttuvat alati, joka luonnollisesti asettaa painetta palvelun tuottajalle. (Oulasvirta 2007, 24.)

Myös Zeithaml on tutkinut sitä, miten palvelun laatu muodostuu ja mitkä ovat tekijät palvelussa, jotka eniten muokkaavat asiakkaan mielikuvaa ja mielipidettä palvelusta. Zeithamlin mukaan asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

1. Luotettavuus, eli se kuinka hyvin palvelu pystyy lunastamaan asiakkaalle tekemänsä lupaukset
2. Reagointikyky, eli kuinka hyvin palveluntuottaja ymmärtää ja osaa auttaa asiakasta sekä tarjoamaan hänelle nopeasti palvelua ongelman ratkaisemiseksi
3. Varmuus, eli kuinka hyvin asiakaspalvelu pystyy asiantuntijuudellaan inspiroimaan ja luomaan varmuutta ja uskoa asiakkaaseen
4. Empatia, eli kuinka hyvin asiakkaan yksilölliset tarpeet osataan ottaa huomioon palveluntuotannossa
5. Aineellinen ulottuvuus, eli kuinka hyvin fyysiset tilat ja välineet vastaavat palvelua ja kuinka asiakkaalle viestitään asiakaspalvelutilanteissa

Edellä mainitut tekijät vaikuttavat siis palvelun laadun muodostumiseen, mutta niiden painotus voi vaihdella sen mukaan millaista palvelua asiakkaalle tarjotaan. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 87-88.)

Yrityksen näkökulmasta palvelut ja niihin liittyvä laatu ja siihen vaikuttaminen on monisyinen kokonaisuus, joka koostuu useista eri prosesseista. Palvelua tuotetaan ja käytetään samaan aikaan ja asiakas osallistuu monesti palvelun tuotantoprosessiin. Koska palvelut ovat niin monisyisiä, myös niiden johtaminen ja markkinointi on erittäin haastavaa ja siinä on syytä tuntea hyvin asiakkaat ja ne asiat, joita asiakkaat mahdollisesti palvelulta odottavat. Odotukset ja niihin vastaaminen muodostavat pitkälti sen laadun, mikä asiakkaalle ensimmäisenä tulee mieleen tietystä palvelusta. (Grönroos 2009, 99.)

Grönroos on tuonut palveluiden laadun tutkimukseen koetun palvelun laadun mallin, jonka perusteella asiakas arvioi palvelua sen ”ominaisuuksien” perusteella, aivan kuten fyysistä tuotettakin voidaan arvioida. Grönroosin mallin avulla on mahdollista määrittellä ne asiat, jotka asiakkaiden mielestä luovat palvelun laadun sen ”ominaisuuksien” perusteella ja tämän jälkeen on mahdollista mitata erilaisia palveluja perinteisellä asiakastytyväisyystutkimuksella. (Grönroos 2009, 99.)

Oulasvirran näkemys laadun mittaamisesta pohjautuu ajatukseen, jossa laatua pyritään käsittelemään siten, että sitä arvioidaan sen perusteella, että tietty palvelu tai tuote vastaa parhaiten, suurimman osan käyttäjistä, odotuksia ja tarpeita. Ongelmana tässä mallissa on se, että laatu käsitellään eri tavalla eri yhteyksissä, jolloin se mitä arvostetaan vaihtelee. Oulasvirta nostaa esille eräänlaisen best seller -kirjojen ongelman, eli vaikka kirjoja ostetaan paljon ei se välttämättä ole merkki laadukkaasta kirjasta. (Oulasvirta 2007, 87.)

Tutkimuksen kannalta olennaista on laadun määrittely, jonka myös Grönroos nostaa esille. Grönroosin mukaan ennen kuin laatua voidaan parantaa täytyy määrittellä tarkasti se, mitä laatu itse asiassa missäkin palvelussa on ja miten se koetaan. Perinteisesti on esitetty, että laatu itsessään on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan ja varmasti näin onkin. Liian usein laatu mielletään vain tuotteen tai palvelun teknisiksi ominaisuuksiksi ja näin ollen suuri osa palvelun laadusta jää määrittämättä, sillä palvelut voivat myös olla paljon enemmän kuin vain teknisiä yksityiskohtia. Liian kapealle rajattu laadun määrittely rajaa myös laadun parantamishankkeen onnistumista, sillä se sulkee varmasti myös olennaisia näkökulmia pois tarkastelusta. Olennaista on, että palvelun kehittämisessä fokus on siitä laadusta, jonka asiakas kokee, eikä niinkään siinä, mitä laadun ajatellaan yleisesti olevan, sillä asiakas on kuitenkin viimekädessä se, joka palvelua käyttää, joten sen täytyisi miellyttää mahdollisimman hyvin juuri asiakasta. (Grönroos 2009, 100.)

Laadun käsittäminen vaihtelee siis paljon sen mukaan, kuka palvelua käyttää. Vaikka palvelun tarkoitus on täyttää asiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin, liian usein palvelua arvotetaan ja sen laatua määritellään liian kapeakatseisesti. Palvelun laatua voidaan siis arvioida vaikka pelkän lääkärikäynnin perusteella ja kaikki huomio kiinnitetään siihen, miten tuo vastaanotto onnistui ja oliko lääkäri miellyttävä sekä miten hän hoiti potilasta vaikka palvelua olisi pitänyt arvioida sen perusteella, oliko ajan varaus helppoa ja saiko ajan lääkärille nopeasti sekä jou- tuiko odotushuoneessa odottamaan pitkään lääkärille pääsyä. Kun tarkasteluun otetaan laa- jempi perspektiivi pystytään palvelusta muodostamaan paljon laajempi kuva ja näin ollen tunnistamalla näihin kaikkiin tekijöihin vaikuttavat seikat pystytään laatuun vaikuttamaan paljon paremmin ja asiakkaille tarjoamaan parempaa palvelua, kuin mitä pystyttäisiin silloin kun arvioinnin kohteena olisi vain palvelun lopputulos, eli lääkärikäynti. (Oulasvirta 2007, 87- 88.)

3.4.1 Laadun eri ulottuvuudet

Palvelut koostuvat yleensä erilaisista vuorovaikutustilanteista ja näissä tilanteissa sekä asia- kas, että palvelun tarjoaja toisaalta luovat palvelua ja toisaalta arvioivat sitä, miten palvelu onnistuu täyttämään sille annetut lupaukset.

Oulasvirran mukaan erityisesti julkisessa palvelussa palvelun laadun tavoitteet tulisi asettaa nimenomaisesti juuri asiakkaan näkökulmasta, sillä sen merkitys palvelun laadulle on kaikista suurin. Poliittiset päätöksentekijän asettavat tavoitteet liian löysästi ja epämääräisesti, kan- salaisasiakkaat eivät välttämättä tunne palvelua lainkaan, jolloin ainoaksi tarpeeksi tarkaksi viiteryhmäksi soveltuvat siis vain palvelun käyttäjät. (Oulasvirta 2007, 153.)

Grönroos kuvaa palvelun laatua jakamalla sen kahteen erilaiseen ulottuvuuteen ja tarkaste- lemalla niiden vaikutusta palvelun koettuun laatuun. Ulottuvuudet eroavat toisistaan siten, että tekninen eli lopputulosulottuvuus tarkastelee palvelua siitä näkökulmasta miten jokin palvelu tuotetaan ja mikä on sen lopputulos kun taas toiminnallinen eli prosessitulottuvuus tarkastelee palvelua siitä näkökulmasta, miten ja millaisena asiakas palvelun kokee. (Grön- roos 2009, 100-101.)

Lopputulosulottuvuuden näkökulmasta palvelua käsitellään vain sen tuottaman lopputuloksen perusteella. Esimerkiksi hotellivieras saa huoneen ja sängyn, tai ravintolassa asiakkaalle tar- jotaan ateria. Jokaisella näistä on vaikutusta asiakkaan saamaan laatukokemukseen ja jokai- nen niistä vastaa asiakkaalle kysymykseen siitä mitä hän saa. Vuorovaikutus asiakkaan ja yri- tyksen välillä siis vaikuttaa osaltaan luonnollisesti koettuun laatuun ja sen perusteella asiakas tekee omia johtopäätöksiään palvelun laadusta. Lopputuloksen laatuun panostetaan yleensä paljon, sillä se nähdään yleensä yhdeksi merkittävimmistä laatuun vaikuttavista tekijöistä,

vaikka kyseessä on vain yksi laadun osa-alue. Lopputulosta on helppo mitata, sillä yleensä asiakas pystyy melko hyvin sanomaan sen, miten hyvin palvelu pystyi ratkaisemaan hänen ongelmansa. Hotellin virkailijan kanssa käyty vuorovaikutustilanne vaikuttaa paljon siihen miten laadukkaaksi asiakas palvelua arvioi, mutta se ei itsessään riitä laadun määrittämiseen. (Grönroos 2009, 101.)

Grönroos esittää, että mitä useammin asiakas hyväksyy itsepalvelun sitä todennäköisemmin hän kokee palvelun parempana. Olennaista onkin, miten hän saa palvelun ja millaisena hän kokee sen. Toiminnallista laatua arvioitaessa tilannetta hankaloittaa se, että sitä ei voida arvioida läheskään yhtä objektiivisesti kuin lopputulosulottuvuudessa. Toiminnalliseksi laaduksi voidaan mieltää paljon erilaisia tekijöitä ja se voi vaikuttaa monin eri tavoin. Myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta voi auttaa siinä, että silloin asiakas voi olla valmis tinkimään lopputuloksesta ja pienimmät virheet annetaan helposti anteeksi. Imago vaikuttaa paljon toiminnalliseen laatuun, sillä kielteisen imagon omaavaan suhtaudutaan jo lähtökohtaisesti negatiivisesti ja se vaikuttaa palvelun yleiseen kokemukseen. (Grönroos 2009, 102.)

Grönroos kuvaakin palveluita yleensä siten, että sekä toiminnallinen, että lopputulosulottuvuus ja niiden painotukset muuttuvat palvelusta riippuen. Hänen mukaansa esimerkiksi reklamaatioprosessissa on sekä teknistä, että toiminnallista vuorovaikutusta ja vaikka reklamaatioprosessi teknisesti sujuisikin täydellisesti voi lopputulos olla asiakkaan mielestä negatiivinen, eli palvelu kokonaislaatu jää silti heikoksi, vaikka toisella osa-alueella onnistuttaisiinkin täydellisesti. (Grönroos 2009, 102.)

Julkisessa palvelussa palvelun laadun määrittäminen vaikeutuu entisestään, sillä laatua pitää verrata siihen millaisia tavoitteita palvelulle on asetettu. Tavoitteet ikään kuin luovat perustan sille, millaista laatua palvelulta voidaan odottaa. Ongelmalliseksi laadun määrittelyn tekee se, että yleensä julkisessa palvelussa tavoitteet eivät ole kovinkaan yksiselitteisiä ja niitä ohjaavat monet tekijät. Toisaalta poliittiset päätöksen asettavat julkiselle palvelulle ylempien tason tavoitteita ja taas virastoilla ja niitä ohjaavilla yksiköillä voi myös olla omia lyhyemmän aikavälin tavoitteita, lisäksi nämä tavoitteet voivat muuttua poliittisen ilmapiirin mukaan samoin kuin yksittäisten virkamiesten toimesta. Näin ollen julkisessa palvelussa laadun määrittäminen muuttuu paljon kompleksisemmaksi, kuin mitä se yksityisellä puolella todennäköisesti on. Kenen tai keiden tavoitteita tarkastellaan kun laatua arvioidaan nouseekin laadun määrittämisessä olennaisimmaksi tekijäksi. Samalla tavoin kuin asiakkuudetkin ovat hyvin monitahoisia ja kompleksisia niin on myös laadun määrittäminen (Oulasvirta 2007, 22.)

Julkisessa palvelussa palvelun laatuun vaikuttaa myös paljon se, että kyseessä on yleensä viranomaistyö, jota tehdään erikseen virkatehtävänä. Virkatehtävä on yleensä hyvin sidonnaista lainsäädäntöön ja sen on oltava laadultaan oikeudenmukaista ja lain mukaista. Päätöksenteko

on oltava läpinäkyvää ja koko päätöksenteko ketju on oltava nähtävissä, eli siis käytännössä se, kuka on tehnyt päätöksen ja onko hän ollut oikeutettu tekemään sen. Koska toimivalta ja päätöksenteko on määritelty tarkasti ja se on selkeästi raskaampi rakenteeltaan kuin yksityisen puolen palveluissa, vaikuttaa se yleensä ulospäin kankealta ja tehottomalta, vaikka sen perimmäinen tarkoitus onkin taata oikeusturvaa sen asiakkaille. (Turtiainen 2000, 63.)

Turtiaisen mukaan julkisessa palvelussa kiinnitetään laadun kannalta eniten huomiota lainalaisuuteen, joka on luonnollista, koska palvelun tulee perustua lakiin ja olla lain mukaista. Palvelua siis arvioidaan niin sisältä kuin myös ulkoa päin sen lainmukaisuuden perusteella ja miten laki toteutuu tehtävässä, eli palvelun laatua määritellään siis melko yksiulotteisesti. Hänen mukaansa asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus sinänsä ovat julkisessa palvelussa siis aina toissijaisia tavoitteita vaikkakin tavoiteltavia ominaisuuksia. (Turtiainen 2000, 72.)

3.4.2 Koettu palvelun laatu

Palvelun kokonaislaatu muodostuu siten, että asiakkaan koettua laatua, jota edellä on kuvattu verrataan siihen, millaisia odotuksia asiakkaalla on palvelun suhteen. Kokonaislaatuun pitää siis myös sisällyttää se millaisia odotuksia asiakkaalla on palvelun suhteen ja miten hyvin palvelu pystyy niihin vastaamaan. Laatua voidaan pitää hyvänä mikäli asiakkaan odotukset ja palvelun laatu kohtaavat. Epärealistiset odotukset ja toisaalta taas se, että palvelu ei ratkaise asiakkaan ongelmaa, vaikuttavat negatiivisesti koettuun kokonaislaatuun. (Grönroos 2009, 105.)

Oulasvirran mukaan laatutyössä on olennaista ottaa huomioon asiakasnäkökulma juuri sen takia, että erilaiset palvelut näyttäytyvät sen eri asiakasryhmille eri tavalla ja sen takia laatutyössä laadun mittarit täytyy valita juuri niistä tekijöistä, jotka kulloinkin näyttäytyvät asiakkaalle. Tietenkään kaikkia laatutekijöitä ei voida samaan aikaan arvioida vaan olennaisinta on pyrkiä tunnistamaan palvelusta juuri niitä merkittäviä tekijöitä, joilla asiakkaalle on suurin merkitys. Tässäkin kohtaa laatuun vaikuttaa samalla yksittäisen asiakkaan intressit samoin kuin yhteiskunnalliset ja poliittiset intressit ja sen takia laatutyö mutkistuu ja muuttuu työllämmäksi sillä on otetta molemmat näkökulmat huomioon ja pyrkiä muokkaamaan palvelua siten, että se vastaa mahdollisimman hyvin kaikkiin näkökulmiin ja odotuksiin. (Oulasvirta 2007, 23-24.)

Zeithaml ym. esittävät asian siten, että odotetun ja saadun palvelun välille muodostuu aina tietynlainen kuilu. Asiakas voi odottaa siis saavansa tietynlaista palvelua ja hän tosiasiasa saa jotain muuta. Asiakkaan odotukset muodostuvat mielikuvista siitä mitä palvelun tulisi olla kun taas palveluntarjoaja tarjoaa asiakkaalle palvelua, jota palvelun tarjoaja odottaa asiakkaan haluavan. Kuilu voi olla leveä tai kapea riippuen siitä, miten hyvin asiakkaan odotukset ja pal-

velun tarjoajan palvelu kohtaavat toisensa, eli miten odotukset ja kokemukset kohtaavat palvelussa. Täydellisessä maailmassa odotuksien ja koetun palvelun väliin ei luonnollisesti tule laisinkaan kuilua, mutta todellisuudessa kuiluja kuitenkin syntyy aina, sillä asiakkaat kokevat palelut kuitenkin jokainen subjektiivisesti. Olennaista palvelun tarjoajan näkökulmasta on, että se pyrkii omassa kehitystyössään pienentämään kuilua odotusten ja koetun palvelun välillä. (Zeithaml ym. 2013, 35.)

Asiakkaan odottamaan laatuun vaikuttavat useat erilaiset tekijät, kuten markkinointiviestintä imago, sanallinen viestintä, asiakkaan tarpeet ja arvot. Osaan näistä tekijöistä, kuten markkinointiviestintään ja sanalliseen viestintään palvelua tarjoava yritys voi vaikuttaa jonkin verran, mutta joillain osa-alueella vaikutusmahdollisuudet ovat rajallisemmat. Yritys voi markkinointiviestinnässään tulla luvanneeksi jotain sellaista, mitä se ei pysty pitämään ja sillä tavalla asiakas pettyy palveluntuottajaan, josta taas voi seurata odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Markkinointiviestintää pidetäänkin yhtenä merkittävistä tekijöistä laadun kehittämistyössä, sillä markkinointiviestinnällä on helpoin vaikuttaa odotuksiin ja toisaalta sen avulla voidaan pyrkiä hillitsemään juuri odotusten ja koetun laadun välistä kuilua kasvamasta liian suureksi. (Grönroos 2009, 106.)

Mitä pienempi yritys on, sitä helpompi sen on kuunnella asiakasta ja sitä kautta parantaa palveluaan ja kehittää sitä siihen suuntaan, johon asiakkaat haluavat. Suurempien yritysten ongelmana palvelun kehittämisen näkökulmasta onkin juuri se, että palveluja kehitetään organisaatiossa niin korkealla tasolla, että se tieto, joka saadaan suorittavalta portaalta, ei välttämättä ole hyödynnettävissä enää siellä, missä palvelua kehitetään. Tästä syystä palvelua kehitettäessä on äärimmäisen tärkeää ottaa kehitystyöhön mukaan organisaation kaikki tasot, jotta kehitystyöhön saadaan tarpeeksi laaja perspektiivi. (Zeithaml ym. 2013, 35.)

3.4.3 Miten hyvä laadun tulee olla?

Palvelun laadun arvioiminen riippuu paljon siitä, miten palveluntarjoaja on asemoinut itsensä suhteessa muihin. Pyrkikö se olemaan alansa paras vai tyytykö se vähempään. Olennaista on siis se, kenelle palvelua tarjotaan ja missä määrin heitä pyritään palvelemaan. Alemman tason palvelu ei saa herättää asiakkaassa liikaa odotuksia, jotta asiakas ei pety kun taas ylemmän tason palvelussa asiakas pitää pyrkiä yllättämään ja tarjoamaan hänelle aina hiukan parempaa palvelua. Yleisesti sääntönä pidetään sitä, että asiakkaalle pitää tarjota hieman parempaa kuin hän odottaa. (Grönroos 2009, 142.)

Hyväksyttävä laatu tarkoittaa laatua, joka täyttää asiakkaan odotukset, mutta ei ylitä niitä. Hyväksyttävää laatua pidetään asiakkaan kannalta miniminä, tosin se ei takaa sitä, että asiakas olisi missään tapauksessa lojaali palveluntarjoajalle, eikä asiakas todennäköisesti jaa ko-

kemuksiaan eteenpäin. Hyvä laatu taas tarkoittaa sitä, että se yllättää asiakkaan ja ilahduttaa asiakasta niin paljon, että vuorovaikutussuhde kehittyy ja asiakas voi todennäköisesti suositella palvelua myös muille. (Grönroos 2009, 142.)

Hyväksyttävää ja hyvää laatukriteeristöä kritisoidaan paljon siitä, että se opettaa asiakasta myös vaatimaan palveluntarjoajalta enemmän joka kerta, joka voi johtaa siihen, että palveluntarjoajan ei ole enää kannattavaa tarjota parempaa palvelua asiakkaalle ja sen takia se alkaa kärsimään asiakassuhteesta. Yleisesti onkin todettua, että asiakasta ei välttämättä tarvitse yllättää joka kerta paremmalla tai laajemmalla palvelulla, vaan pienillä teoilla voi olla suuri merkitys palvelun laadun kokemuksessa. Tärkeää on saada luotua asiakkaalle tunne siitä, että palvelu on ollut ainakin yhtä hyvää kuin aina ennenkin tai hieman parempaa. On myöskin selvää, että asiakkaalle ei voi tarjota parempaa palvelua vain kerran, vaan kokemuksen tulee olla joka kerta ainakin yhtä hyvä kuin edellisellä kerralla, sillä yksittäiset palvelun parantamiset katsotaan heikentävän pidemmällä aikavälillä palvelun koettua laatua, mikäli joka kerta ei yllätä vähintään samalle tasolle. (Grönroos 2009, 142.)

Kankkunen ja Österlund kiteyttävät laadun nykypäivänä siten, että aikaisemmin hintalaatusuhde oli jotain, millä pystyi erottautumaan kilpailussa muita vastaan, mutta nykypäivänä laatu on välttämättömyys, eli laatu nähdään enemmänkin sellaisena tekijänä, joka jokaisella yrityksellä tulisi olla tietyllä tasolla aina sen toiminnassa, eli se on annettu tekijä. Laatu on siis jotain, millä ei nykypäivänä voi pelkästään kilpailla markkinoilla vaan jokaisen yrityksen on löydettävä ne laatuja syvemmällä olevat tekijät, joilla se voi erottua kovenevassa kilpailussa. Nykypäivän yritysten on siis keksittävä jotain muuta. (Kankkunen & Österlund 2012, 50.)

4 Metodologia

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät täytyy suhteuttaa siihen, millaista tutkimusta ollaan tekemässä, eli tutkimuksen luonne vaikuttaa paljon siihen, kumpi tutkimusmenetelmistä, laadullinen vai määrällinen, valitaan tutkimuksen päätutkimusmenetelmäksi.

Määrällisessä tutkimuksessa päämäärä on esimerkiksi kyselyn avulla kerätä tarpeeksi suuri tutkimusaineisto, eli otanta tutkittavasta massasta ja kerättyä dataa hyväksi käyttäen pyrkiä luomaan tilastollisten analyysien kautta sellaista tietoa, joka voisi hyödyttää yritystä tai organisaatiota kehittämistoiminnassa. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on siis tuottaa yritykselle sellaista tietoa, jonka se pystyy yleistämään esimerkiksi asiakkuuksissaan siten, että tietty

määrä kyselyyn vastanneista asiakkaista oli tutkittavasta asiasta mieltä x. Määrällisestä tutkimusmenetelmästä on sanottu, että sen tuottama tieto voidaan yleistää hyvin ja se on suhteellisen luotettavaa, mikäli tutkittava massa on ollut tarpeeksi suuri. Määrällisen tutkimuksen heikkous on kuitenkin ehdottomasti se, että se tuottaa tutkittavasta asiasta melko pinta-puolista tietoa, eli se ei juurikaan paljasta tutkittavaan asiaan syvemmin vaikuttavia seikkoja tai syy-seuraus suhteita ja lisäksi määrällinen tutkimus kärsii paljon siitä, mikäli kyselylomake on tehty heikosti, eli tutkija ei välttämättä ole osannut kysyä oikeita asioita tai hän on kysynyt ne siten, että vastaaja on tulkinut kysymyksen väärin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Laadullinen tutkimus puolestaan pyrkii enemmänkin ymmärtämään yksityiskohtaisemmin jotain tiettyä tapausta tai ilmiötä, eikä se pyrikään suoraan yleistämään tutkimustuloksia sinänsä vaan se pyrkii ymmärtämään tutkimustuloksen merkitystä tutkittavaan ongelmaan. Laadullinen tutkimus nojaakin siis vahvasti siihen, että se pyrkii pääsemään syvemmälle kuin määrällinen tutkimus ja erilaisten menetelmien avulla pyritään jäsentämään kuvaa tutkittavasta ongelmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä useammalla erilaisella tavalla. Haastattelut toimivat erittäin tärkeänä tiedonkeruumenetelmänä kun pyritään selvittämään haastateltavan omaa suhtautumista tutkittavaan ilmiöön ja siihen, miksi haastateltava on juuri sitä mieltä asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluja tehdään ennalta valitulle ryhmälle tai yksilöille ja niiden perusteella tutkittavaa ongelmaa pyritään ymmärtämään ja erilaisia vaikutussuhteita havainnoimaan ja siitä koostamalla saadaan tutkimusongelmaan ratkaisu. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Tuomi ja Sarajärvi tuovat laadullisen tutkimuksen tarkasteluun näkökulma siitä, missä määrin laadullisen tutkimuksen määritelmä tutkimuksessa saadaan täytettyä. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa on helppo ajautua hankalaan tilanteeseen sen suhteen onko laadullinen tutkimus tarpeeksi teoreettinen eikä se puhtaasti perustu empiriaan. Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on kuitenkin teorian ja empirian kautta pyrkiä luomaan tutkijan oma käsitys tai kuten Tuomi ja Sarajärvi asian ilmaisevat ” tutkimuksen pitäisi sisältää ihmisjärjen suorittamaa henkistä tarkastelua”. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista tutkimusta, sillä sen avulla tutkimusongelmaa voidaan mielestäni lähestyä tarpeeksi yksityiskohtaisesta näkökulmasta, sillä onhan asiakaskokemus ja laatu äärimmäiset subjektiivisia asioita, jolloin myös niiden muodostumiseen vaikuttaa jokaisella ihmisellä erilaiset tekijät. Tutkimuksessa on kuitenkin päämääränä tutkia juuri niitä tekijöitä, jotka kulloinkin vaikuttavat asiakaskokemuksen ja laadun muodostumiseen perintäpalvelussa, jolloin ymmärrys yksityiskohdista palvelee huo-

mattavasti paremmin tutkimusta kuin se millaisia tuloksia määrällisellä tutkimuksella olisi tutkimusongelmaan odotettavissa.

Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastattelussa merkittävää on se, että tutkimusmenetelmä suhteutetaan tutkittavaan asiaan, eli käytetään oikeanlaista metodologiaa tutkimuksessa. Alasuutarin mukaan erityisesti silloin kun tutkitaan ihmisten suhtautumista johonkin, on syytä panostaa paljon siihen, että tutkittava henkilö voi mahdollisimman vapaasti ilmaista itseään, eli on syytä haastatella häntä mahdollisimman vapaamuotoisesti ja vain vähän keskustelua ohjaten, jottei hänen vastauksensa muovaudu liian tutkijan oman mielipiteen muotoiseksi. (Alasuutari 2011, 82.)

Oman opinnäytetyöni kannalta on varmasti olennaista, että haasteltavat saavat mahdollisimman vapaamuotoisesti kertoa omista kokemuksistaan, sillä asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus ja siihen kokemukseen voi varmasti tutkijana helposti vaikuttaa asettelemalla kysymykset väärin ja ohjaamalla keskustelua liikaa. Tunnistamalla ongelman jo alkuvaiheessa on mahdollista vielä vaikuttaa siihen, että tutkimuksessa pyritään mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon tutkittava aihe ja sen erityispiirteet haasteltavan näkökulmasta.

4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on tyypillinen tapa tutkia silloin kun halutaan tehdä tutkimusta, jonka tarkoitus on tuottaa kehittämissuhteita ja uudenlaisia ideoita organisaation toiminnan tai prosessien kehittämiseksi. Tutkimuksen kohde, eli tapaus, voi olla periaatteessa melkein mikä tahansa yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen idea on siis tuottaa tietoa tietyistä ilmiöistä ja sen todellisesta tilanteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tässä tutkimuksessa tapauksena voidaan pitää sitä, miten asiakaskokemus muodostuu Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston perintäpalvelussa.

Tapaustutkimus pyrkii siis tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa ja sen avulla mahdollistamaan yritykselle sen, että se pystyy paremmin ymmärtämään ilmiötä ja sen vaikutuksia ja viemään sen tiedon yhä eteenpäin kehitystoiminnaksi. Erityisesti silloin kun tutkittava asia ei ole kovin yksinkertainen tapaustutkimus on erityisen hyvä lähestymistapa tutkimusongelmaan. Tapaustutkimuksen idea on siis tuoda pienestä joukosta mahdollisimman syvälinen tieto eikä niinkään suuresta joukosta yleisempää ja yleistettävää tietoa. Tapaustutkimuksella onkin yleensä tarkoitus vastata sellaisiin kysymyksiin kuin "miten" ja "miksi" (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.) Myös Metsämuuronen kuvaa tapaustutkimusta parhaiten soveltuvaksi juuri sellaiseen tutkimukseen, jonka tarkoitus

on selvittää erilaisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Tapaustutkimuksen avulla on Metsämuurosen mukaan mahdollista myös löytää tutkittavaan ongelmaan erilaisia vaihtoehtoisia tulkintoja ja ratkaisuja, eli tapaustutkimus ruokkii myös kehitystyötä tarjoamalla uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ongelmaan. Kerätystä aineistosta voidaankin tehdä erilaisia tulkintoja riippuen siitä, millaisesta näkökulmasta sitä kulloinkin tarkastellaan. (Metsämuuronen 2008, 17.)

Tapaustutkimus ei koskaan ala nollassa, vaan sillä on aina selkeä teoria tai jokin aikaisempi tutkimus, johon se nojaa. Tutkimukselle luodaan tietynlainen viitekehys juuri teorian avulla ja samalla se luo tapaukselle pohjan, jota vasten sitä tarkastellaan. Tapaustutkimukselle on tyypillistä siis se, että ennen sen tekemistä on syytä tutustua tutkittavaan aihealueeseen, jotta tutkija osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja lähestyä tutkimusongelmaa oikeasta kulmasta. Mitä paremmin tutkittava aihealue tunnetaan sen helpompi siitä on tehdä tarkentavia ja täsmentäviä jatkokysymyksiä tutkimuksen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 53-54.)

Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä se, että alkuvaiheessa tutkimusongelma ei välttämättä ole niin selkeä, vaan se täsmentyy sitä mukaan kun tutkimus etenee ja tutkimuksessa huomataan asioita, joilla voi olla suurempi merkitys kuin sillä, mitä alun perin lähdettiin tutkimaan. Olennaista onkin siis perehtyä ilmiön taustoihin ja teoreettiseen pohjaan, jotta kehittämistehtävän todelliset ongelmakohdat osataan tunnistaa ja tutkimus ohjata juuri niiden ongelmien selvittämisen suuntaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54.) Metsämuuronen puolestaan painottaa tapaustutkimuksen kohdalla sitä, että tutkijan on loppujen lopuksi ymmärrettävä se mitä yhdestä tapauksesta voidaan ylipäänsä oppia. Tutkimuslöydökset eivät välttämättä ole yleistettävissä suurempaan massaan, mutta tutkimus voi tarjota yksityiskohtia jonkin tietyn aihealueen sisällä, joilla voi olla suurempi vaikutus kokonaisuuteen ja sitä kautta kehitystoimintaan pystytään taas ohjaamaan tarkemmin tietyn ongelman äärelle. Tapaustutkimuksen idea ei siis suinkaan ole se, että sen tuloksia edes pystyttäisiin yleistämään vaan tärkeämmässä roolissa on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen. (Metsämuuronen 2008, 18.)

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla erilaisella tavalla. Aineistoa on mahdollista kerätä erilaisista dokumenteista sekä muusta jo tutkitusta tiedosta, josta voidaan johtaa asioita myös omaan tutkimukseen. Lisäksi aineistoa voidaan kerätä havainnoinnin perusteella, eli käyttää hyväksi omia tai muiden ihmisten havainnoimia asioita. Aineistoa voidaan kerätä myös erilaisten haastattelujen avulla, jotka voivat olla avoimia haastattelua tai tiukemmin teemoitettuja, tai jotain niiden väliltä. (Kananen 2014, 41-42.)

Tutkimuksen kannalta on oleellista tehdä valinta sen suhteen, millaisia kanavia pitkin aineistoa kerätään ja perustella se, miksi juuri siihen aineistonkeruumenetelmään on päädytty. Tutkimuksen kannalta on tärkeää nähdä miten tiettyyn aineistonkeruumenetelmään on päädytty, sillä se luo läpinäkyvyyttä tutkimukselle ja lukija pystyy aukottomasti näkemään tehdyt valinnat ja niiden perustelut ja sitä kautta hän pystyy arvioimaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Läpinäkyvyys ja luotettavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä ominaisuuksia erityisesti silloin kun puhutaan gradu- ja väitöskirjatasoisesta tutkimuksesta, jota oppilaitoksissa tuotetaan. (Kananen 2014, 42.)

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimii havainnointi ja haastattelut, sillä mielestäni tutkimuksen kannalta juuri näillä menetelmillä saadaan parhaiten esille haastateltavien subjektiiviset mielipiteet ja kokemukset dokumentoitua parhaiten ja sitä kautta kerätty aineisto palvelee mahdollisimman hyvin tutkimusta. Haastatteluissa haastateltavalta voidaan saada hyvin tietoa myös siitä, miksi hän on juuri sitä mieltä asiasta ja mitkä tekijät hänen mielestään ovat merkittävimmät vaikuttimet. Haastattelujen avulla on myös mahdollista saada haastateltavat avautumaan enemmän, sillä kysymyksiin on mahdollista esittää jatkokysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä sen perusteella miten haastateltava vastaa hänelle esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksen kannalta olennaista on myös se, että omat ennakkokäsitykset on syytä pitää erossa tutkimustuloksista, eikä tutkimustuloksia saa vääristää tutkijan oma suhtautuminen tutkittavaan asiaan (Metsämuuronen 2008, 47.). Luonnollisesti tutkija voi esittää myös omia mielipiteitään, mutta ne on syytä tehdä johtopäätökset osioissa ja pitää erillään tutkittavasta aineistosta. Lisäksi tutkimuksen kannalta on tärkeää, että myös lukijalle välittyä tutkimuksen tuloksista se, kuka kulloinkin on äänessä, eli kenen äänellä tutkija toteaa jotain. Tutkimuksessa on siis syytä painottaa myös sitä, että haastateltava itse pääsee ääneen ja se on juuri hänen sanomisensa ja tekemisensä joka ohjaa tutkimustuloksia.

Alan Bryman käsittelee metodologiaa eräänlaisena filosofisena valintana, eli tutkija asettaa itsensä tiettyyn asemaan suhteessa tutkimukseensa. Se miten aineistoa kerätään ei välttämättä olekaan vain tekninen suoritus, vaan eräänlainen strateginen linjanveto. Se mitä valintoja on tehty heijastuu väkisinkin siihen, millaisten lasien läpi kerättyä aineistoa tutkitaan. (Bryman 2008, 161.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) käsittelevät aineiston kokoa kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi, ja heidän mukaansa aineiston koko sinänsä ei opinnäytetyössä ole niin merkittävässä roolissa, sillä suurempi merkitys on sillä, että tutkimukseen on saatu tutkijan mielestä tarpeeksi kattava määrä aineistoa ja että sen avulla tutkittavaan asiaan päästään tarpeeksi syvälle. Voidaan siis sanoa, että laadullisen tutkimuksen näkökulmasta aineiston laajuus on paljolti kiinni tutkijasta itsestään toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa ehkä haetaan suurempaa tieteellistä yleistettävyyttä.

Koska itse toimin osaksi asiakaspalvelutehtävissä havainnointi on merkittävä aineistonkeruumenetelmä, sillä jokapäiväisessä työssä tapahtuvat asiakaskontaktit mahdollistavat nopean ja helpon tavan aineiston keräämiselle. Asiakaspalvelussa tapaa paljon asiakkaita ja heidän kanssa juttelemalla ja kyselemällä on mahdollista kerätä sellaista aineistoa, jota ei välttämättä haastattelun avulla ole mahdollista saada, sillä muodollinen haastattelu voi vaikuttaa paljon siihen, millaisia vastauksia saa ja voi olla että osa asiakaspalvelussa tavatuista asiakkaista ei edes välttämättä haluaisi muunlaiseen tutkimukseen edes osallistua. Tutkimuksessa on kuitenkin kysymys melko tunnepitoisesta asiasta jo sinänsä, joten tutkimuksessa on syytä käyttää erittäin tarkkaa ja herkkää otetta. Myös Ojasalo ym. nostavat esiin sen, että haastattelijan oma asema, eli tässä tapauksessa se, että ulosottoviraston työntekijä tekee tutkimusta, voi vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia haastatteleamalla saadaan. Tutkimuksen kannalta onkin varmasti järkevää, että haastattelutilanteissa haastatteliija esiintyy tutkijana eikä tutkittavan organisaation edustajana, jotta mahdolliselta aineiston vääristymiseltä vältytään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.)

Kanasen mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston keruu ja analysointi muodostavat vuorottelevan syklin, jossa ensimmäisessä vaiheessa aineistoa kerätään tutkimuksen tueksi ja toisessa vaiheessa tutkittua aineistoa analysoidaan. Sykli muodostuu siinä, että jokaisen analysoidun aineiston jälkeen arvioidaan sitä, mitä asiaa vielä tulisi tutkia, jotta tutkimusongelman ratkaiseminen helpottuu ja tutkimuskysymyksiin saadaan kaivettua esiin ratkaisuja. Kun sykliä on toistettu tarpeeksi pitkään on tutkimuksen kannalta tutkijan mielestä kaikki olennainen aineisto kerätty. (Kananen 2014, 99.)

Malhotra ym. jaottelee tutkimusaineiston primääriseen ja sekundääriseen aineistoon, joista molemmat tukevat tutkimusta ja joista kummallakin on omat erityispiirteensä. Primäärinen tutkimusaineisto on tutkijan itsensä keräämää kun taas sekundäärinen on jo tutkittua tietoa ja ehkä helposti saatavilla oman tutkimuksen tueksi. Malhotra painottaa sitä, että sekundäärinen aineisto voi olla tutkimuksen kannalta olennaista siksi, että se voi tuoda uudenlaisia lähestymistapoja tutkimusongelmaan, sillä ei ole niin sidoksissa tutkijaan itseensä. Samalla se voi myös taustoittaa tutkimusaluetta ja parhaimmassa tapauksessa vastata osaan tutkimuskysymyksistä ja sitä kautta helpottaa tutkimusta (Malhotra, Birks & Wills 2013, 61-62.)

Analyysin kannalta Kananen nostaa erityishuomioksi myös sen, että kaikki tutkittu aineisto tulee olla yhteismitallista, eli tässä tapauksessa litteroitua tekstiä, jotta sitä voidaan käsitellä tutkimusaineistona tasavertaisesti. (Kananen 2014, 99.)

Jotta kerätty aineisto tukisi mahdollisimman hyvin tutkimusta tulee se olla selkeästi jäseneltyä ja luokiteltua, sillä se helpottaa olennaisen tiedon löytämistä aineistosta. Luokittelua ja

jäsentelyä voidaan myös jalostaa siten, että kerättyä aineistoa jäsenellään eri näkökulmista, esimerkiksi omassa tutkimuksessaan organisaation historian kautta tai erilaisten organisaatiotieteilijöiden näkökulmasta. (Kananen 2014, 112-113.) Eri näkökulmien käyttö tuo siis tutkimukseen varmasti lisää sisältöä ja myös varmasti yleistettävyyttä ja yleistä hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksessa tutkimusaineistona on hyödynnetty litteroituja haastatteluja, joissa kullekin haastateltavalle on esitetty tutkimusongelmaan viittaavia kysymyksiä ja kysymyksen asettelu on muokattu siten, että ne sopivat mahdollisimman hyvin kulloinkin haastateltavalle henkilölle tai organisaatiolle. Teemahaastattelun avulla haastateltavien on toisaalta helppo avautua tutkittavasta asiasta tutkijalle ja tutkijan on mahdollista viedä haastattelua siihen suuntaan, että se palvelee tutkimusta mahdollisimman hyvin. Tutkimuksessa teemahaastattelussa on hyödynnetty puoli-strukturoitua haastattelua, eli siinä tutkittavaa ongelmaa lähestytään tietyn teeman näkökulmasta, mutta kysymyksiä voidaan muunnella ja keskustelua ohjata siten, että se palvelee parhaiten tutkimusta. Tutkimuksen kannalta strukturoitu haastattelu ei välttämättä ole paras mahdollinen haastattelumenetelmä, sillä tutkittava massa ei ole kovinkaan yhtenäinen, joten kysymyksiä joudutaan asettelemaan haastateltavan mukaan. Puoli-strukturoitu haastattelu soveltuu erityisesti niihin tilanteisiin, joissa tutkittava aihe on epämääräinen tai arka, jolloin on syytä tarkentaa joissain tapauksissa esitettyjä kysymyksiä. (Metsämuuronen 2008, 40-41.)

Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty tutkijan itsensä tekemiä havaintoja tutkittavasta ongelmasta ja mahdollisia syy- ja seuraussuhteita, joita jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa on havaittu. Havaintoja on pyritty kirjaamaan säännöllisesti, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman tarkasti vuorovaikutustilanteiden erityispiirteitä. Ojasalon ym. mielestä havainnointi tukee hyvin haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä, sillä havainnoinnin avulla on mahdollista selvittää paremmin erilaisiin tilanteisiin johtaneita syitä, kuin pelkällä haastattelulla (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55).

Analysointi ryhmittäin

Tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään siten, että se on jäsenelty ryhmittäin siten, että isot perintätoimistot, julkishallinnon organisaatiot, yksityishenkilö ja valtakunnanvoudinvirasto, kukin muodostavat oman ryhmänsä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tapausta tutkitaan kunkin ryhmän näkemysten mukaisesti. Voidaankin puhua, että ensimmäinen vaihe on ns. ”single-case study”. Yin (2009, 46-48) määrittelee, että tapaustutkimuksessa on yleensä tapana analysoida kerättyä tietoa joltain kontekstia vasten ja tässä tutkimuksessa tuon kontekstin luovat teoreettinen viitekehys, sekä vastaajaryhmä. Ryhmittäisessä tarkastelussa paino on erityisesti sillä, että siinä pyritään selittämään ryhmän mielipiteitä tutkimuskysymyksistä ja

sitä kautta muodostamaan kullekin ryhmälle ”ryhmän sisäinen mielipide” kunkin tutkimusteeman ympärille. Selittävä tapaustutkimus pyrkiikin siihen, että se pyrkii selittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tarkasteltavaan tapaukseen ja se pyrkii tuomaan esiin juuri niitä seikkoja, jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta olennaisimpia kohteita kunkin tarkasteluryhmän kohdalla (Eriksson & Koistinen 2005, 12).

Tutkimusaineiston vertailu

Tutkimuksessa aineistoa vertaillaan myös kunkin vastaajaryhmän vastauksien perusteella, eli kunkin vastaajaryhmän vastaukset asetetaan tutkimuskysymyksittäin samalle viivalle, jolloin pystytään löytämään niitä tekijöitä, jotka toisaalta yhdistävät eri ryhmien vastauksia ja toisaalta erottavat. Yin (2009, 156) mukaan tällainen ”Cross case” synteesi voi parhaassa tapauksessa tuoda tutkimukselle lisää vaikuttavuutta ja syventää tutkimustuloksia entisestään. Yin mukaan helpoin tapa lähteä toteuttamaan vertailevaa tutkimusta on taulukoida vastauksia ryhmittäin ja lokeroida niitä saman kontekstin mukaan, jolloin jaoteltua aineistoa on helpompi analysoida ja siitä on helpompi löytää yhdistäviä tekijöitä. Hänen mukaansa vertaileva tutkimussynteesi nojaa vahvasti tutkimusaineiston kerrontaan, eli periaatteessa siihen, miten hyvin tutkimukseen kerätty tieto, eli haastattelut ja keskustelut on saatu tallennettua ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineistoksi ja miten hyvin haastateltavien ääni kuuluu kerättyssä aineistossa.

4.4 Haastateltavien profiilit

Haastatteluja käytiin yhteensä 12 henkilön kanssa ja heistä jokainen toi haastattelussa oman näkemyksensä käsiteltyihin teemoihin. Osa haastateltavista edusti suorittavaa porrasta, joilla oli enemmänkin näkemystä konkreettisella tasolla ja osa haastateltavista edusti enemmän ylemmän tason toimijoita, joilla oli ehkä laajempi näkemys käsiteltävistä teemoista yleensä. Osa haastateltavista edusti vastauksissa enemmän organisaation virallista näkemystä kuhunkin käsiteltävään asiaan ja osalla vastaajista vastauksissa kuuluu enemmän henkilökohtainen ääni. Tutkimuksen kannalta on tietysti haastavaa tehdä yleistyksiä ja johtopäätöksiä sellaisten vastausten perusteella, joissa heijastuvat sekä organisaatioiden, että kysymyksiä käsittelevien henkilöiden mielipiteet. Jäljempänä tätä arvioidaan vielä tarkemmin tutkimuksen tulosten kannalta.

Yksityishenkilönä tutkimuksessa haastateltiin Tommy Öhmania, joka valikoitui haastateltavaksi tutkijan omien kontaktien kautta. Öhmanilla ei ole ollut aikaisempaa kokemusta ulosottoviraston perintäpalveluista ja hän on asioinut vasta hiljattain oman asiansa kanssa ulosottovirastossa niin henkilökohtaisesti, puhelimen välityksellä kuin myös sähköpostitse. Hän on itse toiminut aktiivisesti oman asiansa eteenpäin viemiseksi ja on toimintatavoiltaan aktiivinen ja

kiinnostunut sekä ulospäin suuntautunut, sosiaalinen henkilö. Hänen näkemyksensä edustaa siis kertakäyntiä yksityisasiakkaan näkökulmasta.

Isoista perintätoimistoista mukaan valikoituivat sekä Intrum Justitia Oy että Lindorff Oy, molemmat yrityksen edustavat tutkimuksessa perintätoimistoja, jotka toimivat globaalisti myös muualla kuin Suomessa ja niinpä kummallakin on myös näkemystä erilaisesta perintämenetelmästä sekä toimimisesta kansainvälisellä tasolla.

Riikka Tjurin edustaa Lindorff Oy:tä ja hän toimii ulosottoasioista vastaavana ryhmäesimiehenä, eli hän tekee tiivistä yhteistyötä eri ulosottovirastojen kanssa. Hänen tiiminsä vastaa siis Lindorff Oy:n ulosottooperinnässä olevasta velkamassasta ja sen päivittäisestä hoitamisesta. Lisäksi hänellä on toisena tiiminä myös velallisten tutkintaan erikoistunut tiimi. Hänen näkemyksensä liittyy siis vahvasti yhteistyöhön ja kokemukseen ulosoton kanssa toimimisesta sekä arkisissa, että vaativammissa tilanteissa. Hänen vastauksissaan vaikuttaa myös paljon se, että hänen näkemyksensä pohjautuvat laaja-alaisesti kaikkien ulosottovirastojen kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Hänen vastauksissaan hän kuitenkin painottaa, että välttämättä kaikki vastaukset eivät edusta Lindorff Oy:n virallista mielipidettä tai linjaa.

Jyrki Lindström edustaa Intrum Justitia Oy:tä ja hänen roolinsa organisaatiossa on lakiasioiden johtaja, eli hänen vastuualueenaan on muun muassa vastuu viranomaissuhteista sekä kaikesta siitä työstä, mikä edellyttää lakimiesperehtymistä. Hänen pääasiallinen asiointinsa liittyy epäselvien ja selvitystä vaativien asioiden selvittelyyn ja ratkaisemiseen hakijan näkökulmasta. Lisäksi Lindström edustaa Suomen perintätoimistojen liittoa sen puheenjohtajan roolissa, jossa liitto käsittelee perintää yleisesti hakijoiden näkökulmasta sekä osallistuu erilaisiin sidosryhmäyhteistyöhankkeisiin edustamalla perintätoimistojen näkemystä. Lindströmillä on siis erittäin vahva näkemys perintätoimistojen alalta sekä oman organisaationsa, että myös perintätoimistojen liiton kautta sekä laaja-alainen kokemus myös eri viranomaisten kanssa työskentelystä.

Kansaneläkelaitos valikoitui julkishallinnon organisaatioista mukaan pitkälti sen perusteella, että se on merkittävä asiakas ulosottoviraston näkökulmasta. Perinnässä on paljon asioita, joten myös asiakaskontakteja tulee paljon puolin ja toisin. Lisäksi Kansaneläkelaitos on panostanut itse paljon sähköiseen asiointiin ja sitä kautta heillä on näkemystä myös sähköisen asioinnin puolelta.

Kansaneläkelaitoksen edustajat tutkimuksessa ovat Soili Tiirikainen ja Milja Hyvärinen, molemmilla on kokemusta vakuutuslaitosten työstä sekä Hyvärisellä vielä etuusperinnän etuusvastaavana toimimisesta. Molemmat työskentelevät asiakasrajapinnassa, eli tekevät yhteistyötä niin omien asiakkaidensa kuin myös eri ulosottovirastojen kanssa. Tiirikaisella on näke-

mystä ulosottoviraston kanssa toimimisesta jo kolmelta vuosikymmeneltä, eli hänen vastauksissaan heijastuu myös historia- ja kehitystieto. Molemmat ovat siis mukana aktiivisesti arkipäiväisessä perintätyössä ja heidän vastauksensa pohjaavat jokapäiväiselle yhteistyölle ulosottovirastojen kanssa.

Verohallinto on mukana myös julkishallinnon toimijana, sillä se on toinen merkittävä julkishallinnon toimija, joka on päivittäin yhteydessä ulosottovirastoon erilaisissa kysymyksissä perintään liittyen. Verohallinnon rooli eroaa kuitenkin paljon Kansaneläkelaitoksen roolista sillä verohallinnolla on paljon asiakkaita sekä yksityishenkilöiden, että yritysten puolelta ja asiakkuuksia hoidetaan hyvin paljon samalla tavalla kuin ulosottovirastoissa.

Verohallinnon edustajat ovat Jussi Tuominen, jonka rooli organisaatiossa on ylitarkastaja ohjaus- ja kehittämissyksikössä. Hänellä on pitkä kokemus toimimisesta myös asianvalvojana Uudellamaalla ja hän on tehnyt yhteistyötä ulosottovirastojen kanssa vajaan 30 -vuotisen uransa aikana paljon niin päivittäisestä kanssakäymisestä kouluttamiseen asti.

Sirpa Määttä, veroasiantuntija, edustaa tutkimuksessa verohallinnon käytännöntyötä ja hänellä on pitkä historia toimimisesta ulosottovirastojen kanssa, sillä hän on aikaisemmin ollut vastuussa oman alueensa ulosottoperinnästä. Nykyisin hänen päätehtävänsä on asiantuntijatehtävät myös niissä ulosottoasioissa, joissa tarvitaan verohallinnon puolelta asiantuntijoita.

Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston alueelta julkishallinnon organisaatiota edustaa Espoon kaupungin liikelaitos, Espoon taloushallintoliikelaitos. Espoon taloushallintoliikelaitos valikoitui tutkimukseen mukaan juuri sen takia, että se on paikallinen toimija Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston alueella ja sen kokemukset perustuvat pitkälti asiointiin juuri Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston kanssa, toki he tekevät yhteistyötä myös muiden ulosottovirastojen kanssa, mutta pääasiassa Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston kanssa. Lisäksi Espoon taloushallintoliikelaitos hoitaa paljon perintäänsä Svea Perintä Oy:n kanssa, joten heidän näkemyksissään vertautuu yleensä Svea Perinnän ja ulosottoviraston toiminta.

Espoon taloushallintoliikelaitosta edustavat Outi Nikkanen, tiiminvetäjä sekä hänen alaisensa Elisa Sinkko ja Lea Tapaninen. Sinkko ja Tapaninen työskentelevät laskutuksessa ja näin ollen he ovat ulosottovirastojen asiakkaita myös niiden perusteella ja lisäksi he asioivat ulosottovirastojen kanssa asioiden etenemisestä ja niiden tilanteista. Heillä on näkemystä erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelystä ja arkipäivän vuorovaikutuksesta. Nikkanen osallistuu myös erilaisiin selvittelytöihin vaativampien ulosottoaatavien perinnässä ja vastaa viime kädessä oman tiiminsä asioista. Hän on siis myös vahvasti mukana päivittäisessä vuorovaikutuksessa ulosottovirastojen kanssa.

Valtakunnanvoudinvirasto on ulosottolaitoksen keskushallintovirasto, joka vastaa ulosoton hallinnollisesta työstä sekä kehitys- ja ohjaustyöstä. Se määrittelee toiminnan suuria linjoja ja strategiaa valtakunnallisella tasolla ja pyrkii kehittämään ja ohjaamaan ulosottolaitosta strategian mukaisesti.

Kimmo Vikman ja Leena Kopio edustavat molemmat valtakunnanvoudinvirastoa ja he ovat molemmat ylitarkastajia. Molemmat työskentelevät kehitys- ja ohjausyksikössä hieman erilaisilla toimenkuvilla. Vikmanin vastuualueena on kansainväliset asiat, eli häneen ollaan yhteydessä eri maiden ulosotto-organisaatioista ja hän parhaansa mukaan pyrkii tekemään sidosryhmäyhteistyötä kansainvälisesti. Lisäksi hän on mukana erilaisissa sidosryhmäyhteistyöhankkeissa myös kotimaassa. Hänellä on siis laaja näkemys niin kansainvälisesti kuin myös kotimaan eri sidosryhmien välillä. Kopion vastuualue on enemmän järjestelmäkehityksen puolella ja hän on mukana erilaisissa sidosryhmähankkeissa siitä näkökulmasta. Hänen erityisosaamisensa tutkimuksen kannalta onkin nimenomaan sähköisen asioinnin kehittäminen ja toisaalta sidosryhmien odotukset. Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän vastauksissaan on jonkin verran eroa siihen, mikä valtakunnanvoudinviraston virallinen kanta käsiteltäviin asioihin on, joten jossain määrin heidän vastauksissaan näkyy heidän oma mielipiteensä.

Alla olevassa taulukossa on listattuna kaikki haastatellut henkilöt ja heidän edustamansa organisaatiot.

Haastateltava	Rooli	Organisaatio
Tommy Öhman	Ykstyishenkilö	
Riikka Tjurin	Ryhmäesimies	Lindorff Oy
Jyrki Lindström	Lakiasiat Johtaja	Intrum Justitia Oy
Soili Tiirikainen	Vakuutussihteeri	Kansaneläkelaitos
Milja Hyvärinen	Etuusvastaava	Kansaneläkelaitos
Jussi Tuominen	Ylitarkastaja	Verohallinto
Sirpa Määttä	Veroasiantuntija	Verohallinto
Elisa Sinkko	Reskontrahoitaja	Espoon taloshallintoliikelaitos
Lea Tapaninen	Laskuttaja	Espoon taloshallintoliikelaitos
Outi Nikkanen	Tiiminvetäjä	Espoon taloshallintoliikelaitos

Kimmo Vikman	Ylitarkastaja	Valtakunnanvoudinvirasto
Leena Kopio	Ylitarkastaja	Valtakunnanvoudinvirasto

Taulukko 1: Haastateltavat

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksia käsitellään tutkimuksessa siten, että vastaajat ja heidän vastauksensa on ryhmitelty ensimmäisessä vaiheessa siten, että Lindoff Oy ja Intrum Justitia Oy edustavat isoja perintätoimistoja, Kansaneläkelaitos, Verohallinto ja Espoon taloushallintoliikelaitos edustavat julkishallintoa, Tommy Öhman edustaa yksityishenkilön näkökulmaa ja Valtakunnan-voudinvirasto organisaation omaa näkemystä.

Ensimmäisessä vaiheessa haastattelujen tuloksia on siis käsitelty siten, miten eri ryhmät ovat vastanneet tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin teemoittain ja heidän näkemyksistään on muodostettu yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat pääsevät ääneen ja heidän mielipiteensä näkyy vastauksissa paljon. Olennaista on ymmärtää kunkin ryhmän sisällä ne tosiasiat, mihin heidän vastauksensa perustuu ja pohjautuu sekä yrittää ymmärtää millaiset tekijät kunkin teeman ympärillä nousevat merkittäviksi.

Toisessa vaiheessa tutkimuskysymyksiä vertaillaan eri ryhmien välillä ja pyritään löytämään yhdistäviä ja erottavia tekijöitä eri ryhmien vastausten välillä. Tässä vaiheessa ei enää niinkään ole merkitystä yhdellä vastauksella sinänsä vaan enemmänkin fokus on pyrkiä löytämään kunkin käsiteltävän teeman ympäriltä ne asiat, jotka toisaalta yhdistävät kaikkien ryhmien vastauksia ja toisaalta erottamaan ne erityispiirteet, jotka jollain ryhmällä voi olla.

5.1 Tutkimustulosten käsittely ryhmittäin

5.1.1 Isot perintätoimistot

1) Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?

Isot perintätoimistot määrittelivät kukin asiakaskokemusta omasta näkökulmastaan ja niitä yhdistävänä tekijänä tutkimuksessa ilmeni se, että asiakaskokemuksessa arvostetaan erityises-

ti sitä, että asiakas otetaan huomioon ja ymmärretään asiakkaan toiminnan päämäärä, joka on hyvin samankaltainen ulosottoviraston oman toiminnan kanssa. Asiakas arvostaa sitä, että hän pystyy joustavasti toimimaan ulosottoviraston kanssa ja saamaan tarvittavan tiedon mahdollisimman helposti, mielellään yhdellä puhelinsoitolla tai sähköpostilla. Isommat toimijat määrittelevät omassa toiminnassaan asiakaskokemuksen merkittäväksi tekijäksi sen, että asiakas pystyy hoitamaan asiansa yhden luukun periaatteella, eli se henkilö johon ollaan yhteydessä pyrkii hoitamaan asian henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa.

”Se joka vastaanottaa sen puhelun niin pystyisi hoitamaan sitten sen on se sitten miten monisyinen tahansa se kysymys niin pitäisi pystyä käsittelemään se ja ratkaisemaan.”

Pääsääntöisesti kokemus perintäpalveluista on suuremmilla perintätoimistoilla hyvin samankaltainen. Koska perinnässä olevat asiamäärät ovat suuria tulee perintätoimistojen ja ulosottoviraston välillä paljon keskinäistä viestintää ja tietynlaisia kokemuksen hetkiä päivittäin. Päivittäinen vuorovaikutus ulosottoviraston kanssa nähtiin toimivan hyvin, eikä päivittäisessä toiminnassa nähty suuria puutteita. Arkipäiväisen viestinnän nähtiin toimivan ulosottoviraston kanssa hyvin.

”Ulosottovirasto on helppo yhteistyökumppani, yhteistyö sujuu hyvin, saadaan asioita hoidettua helposti ja aina löytyy vastaus kysymyksiin ja ollaan valmiita puolin ja toisin selvittämään.”

Asiointikanavien vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen

Isojen perintätoimistojen pääasiallinen viestintäkanava on sähköposti ja he kokevat, että sen avulla on helpoin olla yhteydessä ulosottovirastoon. Sähköpostin etuna nähtiin se, että se ohjautuu virastoissa helpommin oikeaan paikkaan kuin puhelu ja sähköpostissa näkyvä historia helpottaa asian käsittelyä kun tiedetään paremmin mistä puhutaan. Haastattelujen perusteella sähköpostilla tapahtuvan viestinnän asiakaskokemus vaihtelee melko vähän ulosottoviraston sisällä ja enemmänkin nähtiin että hajontaa on ulosottomiesten kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Hajontaa asiakaskokemuksen näkökulmasta oli siis enemmänkin siinä, miten eri ulosottopiirit erilaisiin kyselyihin vastaavat ja millaista palvelua asiakas saa.

”... on ulosottopiirejä jotka ovat meidän silmissä vähän hankalia jotka vaativat valtavasti enemmän lisäselvitystä kun monet muut piirit tai ovat sellaisia että eivät anna tietoja tai lähettävät tästä virallisesti paperilla ja lasku mukana.”

Asiakaskokemuksen näkökulmasta nähtiin myös merkittävänä asiana se, että eri ulosottopiirien sekä asiaa hoitavien ulosottomiesten välillä oli myös eroa siinä, miten ulosottomies rea-

goi asiakkaan tiedusteluihin. Välillä asiakkaalle välittyi tieto, että ulosottomies on erittäin yhteis-työhaluinen ja aidosti kiinnostunut asiakkaan asioista ja välillä asiakkaalle välittyi tunne siitä, että hänen koetaan kyseenalaistavan ulosottomiehen toimintaa. Asiassa koettiin, että kyseessä on enemmänkin henkilön ominaisuuksiin liittyvä asia, mutta tietysti toivomus olisi, että myös ulosottomiesten toimesta toiminta olisi enemmän yhdenmukaista.

Perintätoimistojen mukaan kokemus ei ole muuttunut kovinkaan paljon, jos sitä tarkastellaan noin 10 vuoden perspektiivillä, eli nähtiin, että kokemus ei ole merkittävästi muuttunut suuntaan tai toiseen. Enemmänkin arvioitiin sitä, että tällä hetkellä yleisesti ilmapiiri on kiristynyt ja ehkä myös asiakkaalta vaaditaan enemmän selvitystyötä kuin aikaisemmin.

Palauteprosessin merkitys asiakkaalle

Asiakaskokemukseen vaikuttaa olennaisena osana myös palaute, eli se että asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta ja palautteeseen vastataan. Palautteen osalta nähtiin, että palauteprosessi jakautuu selkeästi kahteen toisistaan poikkeavaan linjaan. Virallista ja ylätasolla tapahtuvaa palautetta osataan ohjata oikeaan paikkaan, eli Valtakunnanvoudinvirastoon, joka vastaan ylätasoon palautteeseen ja vie asioita eteenpäin valtakunnan tasolla. Hankalamaksi nähtiin erityisesti paikallisen palautteen antaminen, eli asiakkaalle ei ollut niin selvää miten ja kenelle palautetta voisi antaa, jotta se menee eteenpäin. Lisäksi sekaannusta aiheuttaa myös se, että linjanvetoa siitä, mitkä asiat tulisi käsitellä valtakunnantasolla ja mitkä ehkä enemmänkin paikallisella tasolla ei ole tehty niin selkeästi.

Palautteen antamisessa nähtiin myös se ongelma, että paikallinen palaute voi vaikuttaa tietysti paikalliseen toimintaan, mutta ongelmana nähtiin se, että paikallisella palautteella ei kuitenkaan voi vaikuttaa kaikkien ulosottoapiirien toimintaan, eli paikallisesti annetun palautteen ei nähty menevän eteenpäin valtakunnallisesti. Toisin sanoen, paikallisen palautteen vaikutukset näkyivät asiakkaalle huomattavasti nopeammin ja paremmin kuin valtakunnallisesti annettu palaute.

”Jos voutiin on yhteydessä niin sanoisin että siellä ollaan 100% kiinnostuneita oman alueensa tekemisistä ja hyvinkin voidaan rakentavassa hengessä keskustella asioista.”

”Joka kerta kun olemme nostaneet jonkin asia niin se on saatu aina hienosti hoidettu.”

Julkisen ja yksityisen palvelun erottavat tekijät

Perintätoimistot arvioivat myös sitä, miten asiakaskokemus eroaa yksityisen ja julkisen palvelun välillä ja siinä päällimmäiseksi tekijäksi nousi erityisesti se, että yksityinen palvelu on pitkälti vapaaehtoista ja näin ollen siinä on myös enemmän vapautta sopia velkojen maksusta hakijoiden ja velallisten kesken, eli joustavuus oli merkittävä tekijä. Lisäksi arvioitiin sitä, että yksityinen perintäpalvelu on paljon muutakin kuin velan perintää, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan suurempia palvelukokonaisuuksia laskutuksesta perintään ja luototukseen. Näin ollen asiakaskokemuksen näkökulmasta yksityinen perintäpalvelu pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin laajemmalla skaalalla kuin vain perinnän hoitamisen osalta.

Kehittämiskohteet perintätoimistojen näkökulmasta

Asiakaskokemuksen osalta kartoitettiin myös sitä, onko perintäpalvelussa jotain selkeitä kehittämiskohteita perintätoimistojen näkökulmasta ja esille nousi kaksi merkittävää kehityskohdetta. Ensimmäinen merkittävä kehityskohde liittyy siihen, että tällä hetkellä Suomi on jaettu 23 eri ulosottopiiriin ja näin ollen perintätoimistojen näkökulmasta valtakunnassa on 23 erilaista tapaa tehdä ja hoitaa asioita. Näin suuri hajonta vaikeuttaa perintätoimistojen työtä merkittävästi ja ne joutuvat näkemään paljon enemmän vaivaa asioiden eteenpäin saattamisessa kun säännöt vaihtelevat alueittain. Perintätoimistojen näkökulmasta siis toivottaisiin sitä, että asioissa olisi vähemmän tulkinnanvaraa ja valtakunnassa olisi yksiselitteinen ohjeistus asioihin.

” Tämä ei ole muuttunut mitenkään vuosien saatossa vaan siinä on aina joku tietty piirre että käytäntö ei ole sama koko maassa.”

Toinen merkittävä kehittämiskohde on perintätoimistojen mielestä se, että tällä hetkellä on mahdollista hoitaa paljon asioita sähköisesti, mutta tietyn asian tilanteen selvittämiseksi tarvitaan kuitenkin aina puhelu tai sähköpostiviesti ulosottovirastolle. Perintätoimistot siis toivoisivat, että heillä itsellään olisi mahdollista seurata asioidensa edistymistä sähköisesti ja lisäksi heillä olisi mahdollisuus poimia tietoa asioiden etenemisestä. Yhteinen rajapinta omien asioiden seurantaan siis helpottaisi työtä molemmin puolin. Nykyinen tilanne siis vaikeuttaa ja hidastaa perintätoimistojen työtä heidän näkemyksensä mukaan.

”Tietysti parhaimmillaan se olisi niin että näkisi sen koko kaaren, että miten se menee jos ajattelee velkojan kannalta, että velkoja näkee että miten se menee mutta se tarkoittaa sitä että perintätoimistot tarjoilee sen tiedon mitä saa ulosotosta omien kanavien kautta.”

2) Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?

Ulosoton perintäpalvelun laatua määriteltäessä isot perintätoimistot olivat melko yksimielisiä siitä, mitä laadukkuus perintäpalvelussa on. Molemmat vastaajat määrittelivät laadun siten, että se on tehokkuutta, nopeutta ja kustannustehokasta. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että palveluprosessin lopputulos, eli perityksi saadut rahamäärät ovat paras laadun mittari. Lisäksi esiin nousi palveluprosessissa se, että erityisesti isot toimijat arvostavat sähköisen asiainnoinnin helppoutta ja mahdollisuutta kierrättää suuria massoja ulosoton perintäpalvelun läpi.

”Ison hakijan näkökulmasta sanoisin että se on sitä että me saadaan isoja hakemuskäyntejä konekielisesti ulosoton järjestelmään meillä pyörii sähköiset tilityksajat ja käytännössä se on siinä isossa määrässä sitä laatua.”

Nykyistä perintäprosessia ja sen toimivuutta arvostettiin ja sen nähtiin toimivan nykyisellään jo melko hyvin. Arvostus ja toisaalta myös luottamus nykyiseen järjestelmään välittyi vastauksista.

”Jokainen meiltä lähtevä hakemus saa tasapuolista laadukasta kohtelua, eli että voidaan luottaa että jokainen hakemus kun lähtee maailmalle niin siellä selvitetään onko siellä jotain ulosmitattavaa ja käydään läpi ne mitä asialle voidaan tehdä.”

Isojen perintätoimistojen näkemyksen mukaan ulosoton perintäpalvelu vastaa aika pitkälti siltä odotettuihin asioihin, vaikka jonkin verran kritiikkiä esitettiin siitä, että palvelun laadukkuuden näkökulmasta erityisesti prosessin edistymisen seurannassa oli puutteita. Vastajien mielestä hakija joutuu melko paljon olemaan itse aktiivinen siinä, millaisessa vaiheessa perintä on ja toisaalta hakijat toivoisivat saavansa enemmän tietoa perinnän edistymisestä automaattisesti. Perintäprosessissa nähtiin myös hieman epäselvänä perintäprosessin aikajana, eli millaisella aikataululla erilaisia toimenpiteitä tehdään ja milloin jotain konkreettista tapahtuu saatavan perinnässä.

”On hyvä saada päivityksiä elikkä kaikki mitä tehdään ja jos pystytään kertomaan jotain ketjua etukäteen tai syöttämään se ketju siihen ja tiedetään noin että missä aikataulussa.”

Laadun arviointi yhteistyön näkökulmasta

Yhteistyön laatua isot perintätoimistot vertasivat muissa julkisissa palveluissa lähinnä saamaansa palveluun käräjäoikeuksissa ja toiminnassa nähtiin jonkin verran yhtenäisyyttä ja toisaalta taas erilaisia puolia. Yhtenäistä näille julkisille palveluille oli se, että molemmissa palveluissa oli samanlaista maantieteellistä vaihtelua siinä, millaista palvelua ne hakijalle tarjoi-

sivat. Näin ollen palvelu ei myöskään ollut tasalaatuista kärjäoikeuksienkaan osalta. Ulosotto nähtiin myös toimijana helpompana yhteistyökumppanina, sillä vastaajien mielestä sen kanssa oli helpompi toimia substanssia koskevissa kysymyksissä. Nähtiin, että ulosottovirastossa otettiin enemmän asiaksi selvittää hakijalle, miksi jokin asia ei vaikka kelpaa ulosottoon perittäväksi.

”Ei kärjäoikeus voi tuomita jotain, jonka täytäntöönpaneva taho sanoo että tämä on epäkelpo, että tätä ei voi periä.”

Ulosoton perintäpalvelun hintaa ja laatua määriteltäessä vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että tällä hetkellä ulosoton perintäpalvelun hinta ja laatu kohtaavat erittäin hyvin. Hintaa pidettiin hakijan näkökulmasta kohtuullisena ja nähtiin jopa, että ehkä hintoja voisi korottaa-kin ja silti hinta ja laatu voisivat vielä kohdata. Verrokkina oli Ruotsi, jossa toinen vastaajista muisteli, että hinnat ovat jonkin verran korkeampia heillä.

Palvelun laatua on myös se, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa palveluun ja että palvelu ottaa huomioon asiakkuuksiansa erityispiirteet. Perintäpalvelun laatua määriteltäessä molemmat vastaajat näkivät, että heillä on isona toimijana myös hyvät vaikutusmahdollisuudet kehittää ulosoton perintäpalvelua. Valtakunnanvoudin virasto on aktiivisesti yhteydessä isoihin perintätoimistoihin ja pyytää heidän mielipiteitään ja näkemyksiään käsiteltäviin asioihin ja haastateltujen mukaan yhteistyö tällä rintamalla on ollut hedelmällistä. Jonkin verran nostettiin esille sitä, että joissain asioissa ulosottovirastot ovat melko tarkkoja ja tiukkoja, joka taas voi ärsyttää isompia toimijoita, mutta toisaalta toimijat ymmärtävät sen, että toiminnan on oltava tasapuolista kaikille hakijoille ja näin ollen kaikilta hakijoilta edellytetään samanlaisia asioita.

Laadullisessa arvioinnissa haastateltavat arvioivat myös sitä, miten julkisesti tuotettu perintäpalvelu eroaa laadullisessa mielessä yksityisestä perintäpalvelusta ja heidän mielestään yksityinen perintäpalvelu pyrkii olemaan enemmän sisällä toimeksiantajan omassa toiminnassa ja sitä kautta heillä on ehkä parempi ymmärrys toiminnasta ja sen erityispiirteistä, jollin se voi laadullisesti vastata vähintäänkin toimeksiantajan omaa tasoa ja parhaimmillaan jopa ylittää sen. Yksityinen perintäpalvelu nähdäänkin enemmän toimeksiantajayrityksen toiminnan jatkona, kuin suoranaisena erillisenä toimijana. Heidän mukaansa parhaassa tapauksessa velallinen ei edes huomaa, että tosiasiaa perintäpalvelusta vastaa perintätoimisto alkuperäisen toimijan sijaan.

”Tavoitteena on toimia siten että se velallisasiakas ei edes havaitsisi sitä eroa, vaan parhaassa tapauksessa se paranee se palvelu siitä mikä on siellä perus.”

3) Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Isot perintätoimistot olivat yhtä mieltä myös siitä, että ulosottoviraston perintäpalvelu on puolueetonta, eikä se asetu kummaankaan vastapuolen puolelle enempää. Puolueettomuus erityisesti hakijan ja velallisen välillä nähtiin hyväksi ja toimivaksi nykyisellään. Jonkin verran haastattelussa nousi epätietoisuutta siitä ovatko esimerkiksi kaikki perintätoimistot samalla viivalla saataviensa perinnän suhteen, mutta pääsääntöisesti puolueettomuus nähtiin kyllä ehdottoman luotettavana. Hakijan näkökulmasta nähtiin tietysti se, että joskus hakijasta voi yleisesti tuntua siltä, että velallista suositaan jossain yksittäisessä asiassa ja ehkä hakijan kaikkia kuluja ei jossain tietyssä asiassa oteta täydellisesti huomioon, mutta silloin kuvaan astuu myös erilaiset sosiaaliset tekijät, jotka voivat vaikuttaa tilanteeseen.

”Joskus on noussut esiin että onko velallista ymmärretty liikaa, mutta siinä tulee enemmän sitten nämä sosiaaliset kysymykset.”

Perintätoimistot arvioivat, että tavallisessa perintäprosessissa ulosottoviraston perintäpalvelun toiminta on erittäin asiantuntevaa ja se vastaa hyvin asiakkaan tarpeita, mutta joissain tietyissä yksittäisissä tapauksissa hakijalle on jäänyt kuva, että hän on omalla aktiivisuudellaan ehkä astunut jonkun varpaille ja näin ollen vaikuttanut saamaansa palveluun.

”Vähän enemmän haluaisimme perehtyä yksittäisen velallisen asioihin niin siellä ei välttämättä tule vastauksia.”

Haastattelussa isot perintätoimistot olivat yksimielisiä siitä, että tämänhetkinen ulosoton perintäpalvelu täyttää täysin siltä edellytetyt asiat. Perintätoimistojen mukaan toiminta on esimerkillistä ja suurina kansainvälisinä toimijoina vastaajat vertasivat toimintaa muihin maihin ja heidän mukaansa suomalainen malli ulosoton perintäpalveluissa on vertaansa vailla suhteessa muiden maiden vastaavaan malliin. Perintäpalvelu on tehty helpoksi hakijalle ja ulosottovirasto on toimivaltuuksillaan erittäin vahva toimija kentällä. Toki ideaalitalanteessa kaikki saatavat tulisi perityksi sataprosenttisesti, mutta käytännössä se on täysi mahdottomuus. Jos tällaista järjestelmää ei olisi nähtiin, että ala voisi olla aika villi ja mahdollisuus ylilyön-teihin ja epäasianmukaiseen kohteluun olisi huomattavasti suurempi.

”Jos meillä olisi kilpaileva taho suorittamassa sitä ulosottoa niin miten se, mikä näiden tehokkuudet olisi ja mitä välineitä ja keinoja sitten olisi, onko se keinovalikoima sitten niin erilainen tai että se ei ole tehokas vai meneekö se enemmän tähän moottoripyörähommaan.”

Perintäpalvelun lisäarvo isolle perintätoimistolle

Perintätoimistojen mielestä ulosottoviraston perintäpalvelu luo heille lisäarvoa ennen kaikkea sen kautta, että perintäpalvelusta muodostuu perintätoimistoille huomattava kassavirta. Ulosottoviraston perintäpalvelu on kuitenkin hakijan viimeinen mahdollisuus saatavansa perimiseksi.

”Kyllähän meidän kassavirta tulee erittäin paljon ulosoton kautta, eli kyllä se on meille erittäin tärkeää.”

Perintätoimistot arvioivat myös sitä, millaista lisäarvoa heidän toiminnassaan muodostuu asiakkaalle, mitä ulosoton perintäpalvelu ei tarjoa asiakkaalle. Haastateltavat arvioivat, että yksityiset perintätoimistot ovat kuitenkin mukana asiakkaan rahoituksen eri vaiheissa ja lisäksi ne tarjoavat erilaisia palveluja yritykselle sen toiminnassa kuten osamaksupalvelu ja sähköinen laskutuspalvelu. Perintäpalvelu onkin vain yksi isojen perintätoimistojen palveluista, joita ne tarjoavat, eli asiakkaan mahdollisuudet ovat huomattavasti laueammat kuin ulosoton perintäpalvelun kanssa.

”Perintätoimisto tekee lähes kaiken maan ja taivaan väliltä nykyään ja se on niitä että mitä se toimeksiantaja sitten osaa pyytää, jos se tarpeeksi iso ja kiinnostava toimeksiantaja.”

5.1.2 Julkishallinto

1) Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?

Julkishallinnon toimijat määrittivät asiakaskokemusta aika pitkälti oman kokemuksensa pohjalta, eli siten, millainen asiakaskokemus heille on muodostunut ulosottoviraston perintäpalvelusta. Ulosottoviraston perintäpalvelusta julkishallinnossa oli ristiriitaisempi kuva kuin perintätoimistoilla ja siihen heijastui enemmän soittajan oma asenne ja asennoituminen. Osaksi ulosoton perintäpalvelu nähtiin toimivan erittäin hyvin ja sieltä saatiin asiallista ja asiantuntevaa palvelua, mutta osaksi oli myös nähtävissä, että joillain toimijoilla oli jonkinlainen kynnys ottaa yhteyttä ulosottovirastoon. Osaksi tuota kynnystä muodosti se, että asiakas ei ollut ehkä aivan varma kuinka osaisi esittää asiansa ja tulisiko hän ymmärretyksi. Osaksi kokemukseen vaikutti myös se, että julkishallinnon asiointi ulosottoviraston kanssa on monesti myös viranomaistoimintaa, eli sille ei välttämättä nähty samanlaista merkitystä, millainen asiakaskokemus asioinnista muodostuu. Nähtiin, että jossain tapauksissa asiat vain täytyy hoitaa. Merkittävimmäksi asiaksi asiakaskokemuksesta julkishallinnon toimijoiden osalta nousi tavoit-

tettavuus, eli nähtiin, että joissain tapauksissa voi olla vaikea tavoittaa asiaa hoitavia henkilöitä ja toimijat näkivät, että soittoaika 9-12 hankaloittaa jonkin verran heidän toimintaansa.

”Tuohon asiakaskokemukseen, niin mitä minusta tuntuu niin tavoitettavuus voisi olla parempi, että joskus se että ulosottomiehiä ei tavoita kuin 9-12 että heidän palvelu on rajoitettu myös viranomaisille, siis meille, niin välillä vähän hidastaa meidän toimintaa ja saattaa siirtää jonkun asian selvittämistä eteenpäin seuraavaan tai sitä seuraavaan päivään.”

Julkishallinnossa asiointi poikkeaa jonkin verran siitä, mitä esimerkiksi perintätoimistojen asiointi pitää sisällään. Julkishallinnon asiakkaat saattavat olla huomattavasti vähemmän yhteydessä ulosottovirastoon ja näin ollen toimintatavat eivät välttämättä ole niin tuttuja kuin vaikka perintätoimistoilla. Osalla toimijoista voi olla niin, että perintätoimisto hoitaa suurimaksi osaksi asiointin heidän puolestaan, jolloin heidän asiakaskokemuksensa muodostuu enemmänkin perintätoimiston kautta ja ulosottoviraston oma toiminta ei tule niin tutuksi.

Asiointikanavan vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen

Julkishallinnon toimijoilla pääasialliset viestintäkanavat ovat sähköposti ja puhelin. Pääasiassa sähköpostia hyödynnetään silloin kun tarvitaan dokumentoidusti selvittää jotain asiaa tai kun kysytään neuvoa johonkin asiaan ja halutaan, että siitä jää jotain asian liitteeksi.

Sähköpostin osalta nähtiin, että asiakaskokemus ei kovinkaan paljon vaihtelee sen mukaan mihin sähköpostia lähetetään. Palvelu on siis sähköpostitse erittäin tasalaatuista. Enemmänkin kiinnitetään huomiota siihen, että tietoturvasuus ja siihen liittyvät asiat ovat kunnossa. Yleisesti kuitenkin nähtiin, että osa asioista olisi helpompi hoitaa suoraan puhelimella, kun vastauksen saa nopeammin ja ”epävirallisesti”, sillä sähköpostin nähtiin olevan enemmän ”virallinen” viestintäväylä.

Sähköpostin ongelmaksi nähtiin joissain tapauksissa se, että lähettäjä ei välttämättä saanut muuta vastausta kuin vastaanottokuittauksen, jonka jälkeen oli epäselvää onko asia varmasti nyt kunnossa tai hoidossa. Tämä vaikutti suoraan siihen, että asiakas joutuu vielä ottamaan yhteyttä soittamalla tai sähköpostilla varmistamaan asian.

Puhelinpalvelussa nähtiin, että palvelussa on jonkin verran vaihtelua ja siitä ei muodostu niinkään kovin yhtenäinen linja. Ne toimijat jotka hoitavat asioita pääsääntöisesti puhelimitse kärsivät siitä, että heille ei ole selkeästi määriteltyjä puhelinnumeroita eri asioiden hoitamiseksi, vaan he joutuvat soittamaan viranomaisten yleiseen puhelinpalveluun, jolloin heitä kierrätetään monesti useammalle eri henkilölle, ennen kuin asia saadaan ratkaistua. Asiak-

kaan kierrättäminen ja pompottelu oli merkittävin yksittäinen asiakaskokemukseen selkeästi negatiivisesti vaikuttava tekijä.

”Puhelimella asiointi on todella hankalaa ja hidasta ja silloin kun meillä oli tämä Helsingin perintäyksikkö oli pelkkä Helsinki, niin meillä oli hyvä yhteys tuohon Helsingin ulosottovirastoon koska meillä oli suorat numerot, mihin soittaa, mutta nykyisin kun meillä on vain se yksi numero mihin soittaa niin siellä me sitten roikutaan siellä langanpäässä ja sitten sitä aletaan kierrättämään ja hyvässä lykyssä se katkeaa ja että se puhelinpalvelu tökkii kyllä pahasti.”

Lisäksi puhelinpalveluun vaikutti myös se, että asiakkaat käsittivät ulosottomiesten puhelinajan koskevan myös viranomaisia samalla tavalla kuin velallisiasiakkaita. Kello 9.00 - 12.00 määritelty asiakaspalveluaika nähtiin siis ongelmallisena viranomaistoiminnassa ja toimijoilla oli siis epätietoisuutta siitä voiko kello 12.00 jälkeen olla yhteydessä ulosottomieheen.

Myös julkishallinnon toimijat nostivat esiin sen, että palvelu ei ollut aivan niin tasalaatuista ulosottomiesten osalta ja osa arveli, että asiakaskokemukseen vaikuttaa myös ulosottomiehen oma suhtautuminen ja asenteet.

”Joskushan siellä voi joku ulosottomies olla vähän huonolla tuulella, mutta niinhän se voi olla monen muunkin ja tietenkin kun olemme viranomaisia ja toimitaan yhteistyössä niin he ei ehkä niin paljon skarppaa siihen asiakaspalveluun.”

Osaksi nähtiin siis, että välttämättä viranomaistoiminnassa asiakaskokemuksella ei nähdä niin suurta roolia kuin mitä vaikka perintätoimistojen tai velallisiasiakkaan kanssa.

Julkishallinnon toimijat arvioivat, että perintäpalvelu ei ole muuttunut merkittävästi pidemmällä aikavälillä ja yleisesti nähtiin, että asiakaskokemuksen näkökulmasta on menty jopa jonkin verran eteenpäin. Jonkin verran vaikutusta asiakaskokemukseen on ollut myös siinä, että julkishallinnon organisaatioissa on tullut paljon muutoksia, jolloin ns. paikallisuus on hävinnyt toiminnasta. Asiat jotka ennen hoidettiin paikallisen ulosottoviraston kanssa hoidetaan nyt ympäri Suomea eri toimijoiden toimesta.

Palauteprosessi julkishallinnon näkökulmasta

Julkishallinnon puolella palautteen antaminen on pääsääntöisesti järjestetty siten, että organisaatiot tapaavat toisiaan säännöllisesti ja tapaamisissa voidaan käsitellä substanssia koske-

via kysymyksiä. Palautteen anto on siis julkishallinnon organisaatioissa hierarkkisempaa kuin yksityisillä toimijoilla ja välttämättä spontaania palautetta ei juurikaan anneta.

”Varsinaisesti meidän kanssa minä en ainakaan ole kuullut että olisi mitään palautekanavaa, että voisimme lähettää jotain muuta kautta, että meillä se lähtee se ohjeistus, että meillä se osasto on se viranomainen joka pitää sinne ulosottoon yhteyttä.”

Kaikille toimijoille ei kuitenkaan ollut selvää miten palautetta voidaan antaa. Toki palautetta annetaan työn lomassa yksittäisissä tapauksissa mutta laajempi palaute ja vuoropuhelu jää puuttumaan osalta toimijoista. Isoilla julkishallinnon toimijoilla on siis aika pitkälle vietyt palauteprosessit Valtakunnanvoudinviraston kanssa, mutta osa toimijoista toivoisi, että myös heidän äänensä kuuluisi paremmin palautteen muodossa. Paikallisuudessa nähtiin vahvuutena myös suora kanava palautteelle, eli aikaisemmin paikallisissa julkishallinnon eri virastoissa oli enemmän paikallista yhteistyötä ja näin myös palaute oli suorempaa ja vaikutukset näkyivät helpommin ja nopeammin päivittäisessä toiminnassa. Myös julkishallinnon toimijoilla oli jonkin verran epätietoisuutta siitä, mitkä palautteet kuuluivat millekin taholle ja ylipäänsä se, millä välineillä.

”Ilmeisesti oikeus.fi palvelussa ei ole suoraa paikkaa mihin voisi palautetta laittaa, se voisi olla hyvä purkautumiskanava oli sitten viranomainen tai henkilöasiakas.”

Kehittämiskohteet julkishallinnon näkökulmasta

Julkishallinnon toimijoilla oli hyvin samansuuntaisia kehittämiskohteita kuin perintätoimistolakin, eli myös julkishallinnon toimijat toivoivat, että valtakunnassa olisi yksi ohjeistus tietyn asian toimittamiseksi ja hoitamiseksi. Myös julkishallinnon toimijat siis näkivät, että 23 viraston erilaiset toimintamallit vaikeuttavat heidän toimintaansa. Osa toimijoista kummasteli sitä, että ulosottovirastoissa ei voi olla yhteneväisiä ohjeistuksia jostain tietyistä tapauksista tai asioista vaan ne käsitellään joka kerta eritavalla.

Toinen merkittävä kehityskohde liittyy siihen, että julkishallinnon toimijat, eivät tunne kovin hyvin ulosoton prosesseja ja toimintatapoja, joka heijastuu siihen, että asioita ei osata kysyä oikealla tavalla tai sitten niitä ei osata kysyä oikeasta paikasta. Toimijoille on epäselvää esimerkiksi se, näkeekö Helsingin ulosottovirasto Rovaniemen asioita tai päinvastoin. Asiakaskokemuksen kannalta olisi siis tärkeää, että myös muut julkishallinnon toimijat tuntisivat ulosoton järjestelmiä ja systeemejä, jotta he olisivat edes suunnilleen samalla viivalla ulosottoasioissa ulosottovirastojen kanssa. Julkishallinnon toimija toivoivat siis enemmän sidossryhmäyhteistyötä sen asian tiimoilta, että heille tulisi selvemäksi ulosottoviraston päivittäinen

toiminta. Toivottiin, että ulosottovirasto voisi jalkautua eri julkishallinnon toimijoiden luokse esittelemään toimintaansa ja samalla kehittämään paikallista yhteistyötä.

Tavoitettavuudesta kehittämiskohteeksi nousi myös se, että joillekin eri toiminnoille toivottiin suoria valtakunnallisia puhelinnumeroita tai viestikanaavia, jotta välttytään puhelinalvelun pompottelulta ja kierrättämiseltä.

2) Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?

Julkishallinnon toimijat määrittivät laatua enemmänkin ammattitaidon ja osaamisen kautta sekä niin, että asiakas saa tarvitsemansa tiedon oikeana ja helposti itselleen. Helppoutta ja nopeutta arvostettiin paljon kaikkien vastaajien toimesta. Toki vastauksissa nousi myös esiin saatavien perinnän ja toimenpiteiden oikeellisuus. Lopputulosta arvostettiin julkishallinnon toimijoiden taholta toki, mutta se ei noussut heti ensimmäiseksi perintäpalvelun laadun mittaristossa.

”Se on ammattitaitoista jolloin se sitten se ammattitaito pitää sisällään sen että on selkeät toimenkuvat ja hyvät resurssit ja riittävä koulutus ja mahdollisuus tehdä sitä työtä.”

”Mulla on kanssa tässä ykkösenä tämä ammattitaito että se on se laadun merkki ja sitten tiedon oikeellisuus ja sitten kolmantena että löytyy ratkaisu siihen ongelmaan joka kulloinkin on esillä.”

Julkishallinnon toimijat pitivät ulosottoviraston perintäpalvelua erittäin tehokkaana keinona omiin tarpeisiinsa. Erityistä kiitosta annettiin ulosoton erikoisperintäyksikölle, jonka nähtiin olevan tärkeä toimija erityisesti hankalissa tapauksissa, joissa erityisesti verohallinnolla on suuri rooli hakijana. Osa hakijoista mielsi, että laatua on myös perintäprosessin parempi ymmärtäminen ja he toivoivatkin enemmän panostuksia sidosryhmäyhteistyöhön.

Vastaajien mielestä ulosoton perintäpalvelu vastaa melko hyvin heidän odotuksiinsa palvelusta. Muutamilla oli ollut ennakkokäsitys esimerkiksi siitä, miten sähköinen asiointi tulee onnistumaan, mutta heidän odotuksensa oli ylitetty ja palvelu toimi hyvin. Osa vastaajista oli sitä mieltä ajan saatossa palvelun laatu on parantunut paljon ja luonnollisesti tehokkuus, mikä näkyy suurempina tilityksinä hakijoille. Perintäpalvelun laadun mittarina ollut ammattitaito nousi myös odotusten kohdalla pinnalle ja vastaajien mukaan ammattitaito välittyy todella hyvin perintäpalvelusta.

”Pääosin on erittäin ammattitaitoista porukkaa kenen kanssa olen ollut tekemisissä.”

Julkishallinnon toimijoista verohallinto nosti myös esiin sen, että sen on joskus vaikea ymmärtää tehtyjä päätöksiä ja se kokee, että sen täytyy puuttua joihinkin asioihin ehkä liikaakin. Tosin verohallinto on itse omissa ohjeistuksissaan pyrkinyt vähentämään puuttumista toisen viranomaisen tekemiin päätöksiin, joten ehkä ongelmakohdat poistuvat sitä kautta.

Julkishallinnon toimijat arvioivat laatua myös verrattuna muihin yksityisiin ja julkisiin toimijoihin ja yksityisten toimijoiden osalta vastaajat totesivat, että joissain tapauksissa he ovat pakotettuja käyttämään yksityisiä palveluja sen takia että julkista palvelua ei ole saatavilla. Laatuvaikutelma yksityisen palvelun kohdalla on vastaajien mukaan erittäin hyvä, sillä heidän näkemyksen mukaan yksityinen toimija panostaa yhteistyöhön enemmän ja ottaa huomioon asiakasta paremmin. Yksityisellä perintäpalveluntarjoajalla on aina nimetyt yhteyshenkilöt ja toiminta henkilöityy aina näihin yhteyshenkilöihin, joiden kanssa toimintaa hoidetaan. Lisäksi epäselvissä tilanteissa he selvittävät asiakkaan puolesta paljon asioita ja infoavat sitten päämiestä. Nimettyjä yhteyshenkilöitä osa vastaajista jäi myös kaipaamaan ulosoton perintäpalvelulta.

”Perintäyhtiössä meillä on nimetyt yhteyshenkilöt, ne on ne tutut tyypit joiden kanssa me asioidaan, eli meidän ei tarvitse etsiä kenen kanssa me käydään caseja.”

Laadun arviointi yhteistyön näkökulmasta

Laadullisesti arvioituna julkishallinnon toimijat eivät nähneet kovinkaan paljon eroa eri toimijoiden välillä. Haastatteluissa nousi esiin se, että ulosottoviraston kanssa oli suhteellisen helppoa asioida verrattuna esimerkiksi toimintaa Kansaneläkelaitoksen kanssa, jonka toimintaa pidettiin jäykkänä ja hierarkkisena. Haastattelu toi myös esiin sen, että monesti eri osapuolten motivaatio yhteistyölle vaikuttaa siihen, miten helppoa tai vaikeaa yhteistyö julkishallinnon toimijoiden kesken on.

Haastateltavat arvioivat myös sitä, miten ulosoton perintäpalvelussa kohtaa hinta ja laatu. Tässä tapauksessa osa julkishallinnon toimijoista ei maksa ulosotosta mitään, joten he olivat mielestään ehkä vähän jääviä sanomaan mielipidettään. Nähtiin kuitenkin, että yksityishenkilön kannalta ulosotto on huomattavasti pienempi kuluerä kuin mitä käräjäoikeudessa kuluja kertyy. Ne julkishallinnon toimijat, jotka maksavat ulosoton perintäpalveluja pitivät perintäpalveluja kohtuullisen hintaisina ja enemmänkin ajateltiin, että omalla toiminnallaan he voivat enemmän vaikuttaa siihen, miten kallista tai halpaa ulosoton perintäpalvelut heille ovat.

Julkishallinnon toimijoiden mielestä heidän erityispiirteitään otetaan ulosoton perintäpalvelussa huomioon suhteellisen hyvin. Suurina toimijoina ja ulosottohakijoina heillä on luonnollisesti parempi kontakti myös toiminnan kehittämiseen. Osa haastateltavista järjestää säännöllisiä tapaamisia Valtakunnanvoudinviraston kanssa, joissa asioista voidaan keskustella myös laadullisessa mielessä. Osalle toimijoista yksityinen perintätoimisto toimii välimiehen roolissa myös joissain laadullisissa asioissa, mutta toiminta niiden osalta on melko pientä ja kysymyksessä enemmänkin yksityiskohdat.

3) Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että ulosoton perintäpalvelu on ehdottoman puolueetonta hakijan ja velallisen osalta. Tosin haastattelussa nousi esiin, että osa vastaajista epäili, että yksityisoikeudelliset velkoja, erityisesti pankit, olisivat ehkä hieman paremmassa asemassa suhteessa julkishallinnon velkoihin. Lisäksi epäiltiin, että velallisen mielestä toiminta ei tietenkään ole niin puolueetonta, vaikka tosiasiaa olisikin, eli koskaan ei voi miellyttää kaikkia osapuolia.

Asiantuntijuutta arvioitaessa haasteltavat nostivat esiin sen, että ulosottoviraston perintäpalvelussa asiantuntijuus yhdistyy myös aktiiviseen palveluun, eli asioita selvitetään ja ollaan yhteydessä hakijaan aktiivisesti ongelmatilanteissa. Tätä pidettiin erityisen hyvänä toimintana, tosin osa vastaajista toivoi edelleen selkeää yhteyshenkilöä hoitamaan tiettyjä asioita, jotta yhteydenpito asiakkaan ja ulosottoviraston välillä olisi vielä helpompaa.

”Jos ei heti saa vastausta niin sieltä sitten otetaan selvää ja joku toinen soittaa, joka tuntee asian hyvin.”

Julkishallinnon toimijat arvioivat sitä, miten ulosoton perintäpalvelu täyttää siltä edellytetyt asiat ja vastaajista suuri osa oli sitä mieltä että täyttää hyvin, tosin ainahan rahasaatavien perinnässä voitaisiin onnistua paremmin. Jonkin verran vastaajat myös kiinnittivät huomiota siihen, että viranomaisella on velvollisuus neuvoa, ohjata ja opastaa ja haastattelujen perusteella osa vastaajista koki, että ohjeistusta ja neuvontaa oli ollut hankala saada. Heidän mukaansa toiminta voisi olla aktiivisempaa myös ulosottoviraston näkökulmasta, eli se voisi jalkautua jakamaan tietoa muille sidosryhmille, jotta asiakkaan itse ei tarvitsisi aina olla pyytämässä tietoa oma-aloitteisesti. Nähtiin myös, että nykyiset internet-sivut eivät tarjoaneet tarpeeksi yksinkertaista tietoa hakijoille vaan tarkennuksista joutui olemaan kuitenkin yhteydessä ulosottovirastoon.

Perintäpalvelun luoma lisäarvo julkishallinnon toimijoille

Lisäarvokeskustelussa julkishallinnon toimijat olivat sitä mieltä, että ulosoton perintäpalvelun lisäarvo on ehdottomasti hakija-asiakkaalle sen tiedonsaantioikeudet. Haastateltavien mukaan ulosotto on hakija-asiakkaalle ainut mahdollisuus velallisen todellisen maksukyvyyn selvittämiseen, joka on kuitenkin hakijan merkittävin intressi perintäpalvelussa. Lisäksi esiin nousi tietysti se, ulosottovirastolla on viranomaisen käytössään sellaisia toimivaltuuksia, joita kenelläkään muulla ei ole.

”Silloin tämä ulosoton lisäarvo on sitten se, että teillä on käytössä ulosmittaus, mitä meillä ei ole.”

Lisäksi verohallinto nosti esiin lisäarvona heidän näkökulmastaan sen, että ulosottoviraston perintäpalvelu helpottaa muiden julkisten toimijoiden velkojen perintää siinä, että ne eivät tarvitse omassa organisaatiossaan juurikaan resursseja perintään, kun ulosottovirasto hoitaa sen osuuden.

5.1.3 Yksityishenkilö

1) Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?

Yksityishenkilön asiakaskokemus syntyy pitkälti hänen käyttämiensä julkisten palveluiden pohjalta ja se on henkilökohtaisempi kuin muilla haastatteluryhmillä. Koska yksityishenkilön asiointitapa on kertaluonteista on selvää että myös kokemus rakentuu yksittäisten vuorovaikutustilanteiden pohjalta melko yksipuoliseksi. Yksityishenkilön saama asiakaskokemus onkin eniten riippuvainen siitä, kenen kanssa hän on asioinut ja miten hänen oma asiansa on ulosottovirastossa hoidettu.

Yksityishenkilö vertaili enemmän ulosoton perintäpalvelua muihin käyttämiinsä julkisiin palveluihin ja hänen näkemyksensä mukaan ulosottoviraston perintäpalvelussa hän koki saaneensa palvelua paljon tehokkaammin ja hänelle välittyi kuva siitä, että nyt hänen asiansa kanssa alkaa viimein tapahtua jotain. Yksityishenkilön mielestä ulosottoviraston toiminnassa päälimmäiseksi nousi siis tehokkuus ja nopeus.

”Kun mietin koko prosessia niin missä vaiheessa sitä ulosottoviraston palvelua siinä on tarvinnut niin siinä vaiheessa kun ulosottovirasto on tullut mukaan niin ainakin se palvelu nopeus ja kokemus siitä, että sitä palvelua saa niin on ollut ihan hyvä.”

Yksityishenkilö on asioinut ulosottoviraston kanssa lähes kaikkia mahdollisia kanavia pitkin, puhelimella, sähköpostilla, kirjeellä sekä kasvotusten. Yksityishenkilön mielestä eri kanavien välillä asiakaskokemus ei eronnut merkittävästi ja hänen mielestään kaikissa kanavissa palvelua sai hyvin ja asioista oli helppo sopia.

Palautteen antamisesta ei yksityishenkilöllä ollut mielikuvaa. Hän ei ollut varma olisiko halunnut antaa palautetta, mutta hänelle ei myöskään ollut selvää mihin hän olisi voinut palautetta antaa. Palautekanavaa ei siis hänen tapauksessaan ollut selkeästi tarjolla ja hän myös ajatteli, että olisiko hänen palautteellaan ollut merkitystä muutenkaan.

Yksityishenkilön mielestä suurin kehittämiskohde on erityisesti prosessin kuvaaminen ja se, että hakijalle tarjottaisiin tarpeeksi tietoa asian kulusta. Hänen mukaansa tietoa ei ollut selkeästi esillä ja sitä joutui erikseen kysymään. Perintäprosessi on kuitenkin tavalliselle ihmiselle hankala ymmärtää, niin prosessin kuvaaminen ja avaaminen helpottaisi ymmärtämistä huomattavan paljon. Lisäksi yksityishenkilö mietti sitä vaihtoehtoa, että omaa asiaa voisi tarkastella verkkopalvelussa itse palveluna, jonka lisäksi hänellä olisi mahdollisuus kysyä palvelusta vielä erikseen puhelimella tai muun kanavan välityksellä. Nykyisellään hänen mielestään prosessi ja palvelu riippuvat aika pitkälti hakijan omasta aktiivisuudesta ja halusta selvittää asioita.

2) Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?

Yksityishenkilö määritteli laatua lopputuloksen perusteella ja hänen mielestään tässä tapauksessa lopputulos on luonnollisesti se mikä määrittää asian laadun ja prosessi sen sijaan on täysin toissijainen. Toki on helpompaa asiakkaan näkökulmasta, jos prosessi on jouheaa, mutta se ei ole mitenkään merkittävä tässä tapauksessa.

”Selkeästi lopputuloksessa, että jotenkin näen sen prosessin toisarvoisena.”

Yksityishenkilön ennakkokäsitys ulosottoviraston toiminnasta oli, että toiminta on todennäköisesti jäykkää ja hidasta. Aluksi ajatus kanssakäymisestä ulosottomiehen kanssa oli tuntunut vieraalta ja ehkä jollain tasolla epämieluisalta. Todellisuudessa yksityishenkilö koki, että itse asiassa palvelu oli helppoa ja ulosottomiehen kanssa oli jopa miellyttävää asioida, sillä hän sai asiallisia neuvoja ja ohjausta asian eteenpäin viemiseksi. Ennakkokäsitys ei vastannut laisinkaan sitä mikä palvelusta yksityishenkilöllä oli.

”Se tuli ehkä yllätyksenä että jopa palvelu oli notkea ja jollain lailla ihmisläheinen.”

Laatu verrattuna muihin palveluihin

Laadullisesti yksityishenkilö vertasi palvelua muihin käyttämiinsä julkisiin palveluihin ja hän otti vertailukohdaksi käräjäoikeuden, joka hänen mukaansa erottui sillä ulosottovirastosta, että palvelu tuntui hitaammalta ja toiminnan aikajänne ei ollut hänelle kovin selvä. Tämän kaltaisessa asiassa yksityishenkilön mielestä olisi tärkeää tietää toiminnan kannalta olennainen aikajänne tai toiminta-aika, jotta turhalta odottamiselta voisi välttyä. Ulosottoviraston toiminnassa hänen mukaansa oli heti tietynlainen veto tai tekemisen meininki, eli toiminta alkoi heti asian vireilletulon jälkeen.

Verrattuna yksityiseen palveluun yksityishenkilön mielestä ei vertailu ollut niin järkevää, hänen mielestään toiminta ei hänelle edustanut mitään vastaavaa ja toisaalta hän ei nähnyt että pystyisi vertailemaan sitä niin objektiivisesti. Jos ylipäänsä arvioidaan toimintaa yksityisellä ja julkisella puolella voidaan haastateltavan mielestä yksityisellä puolella asiakkaan ei tarvitse hyväksyä niin huonoa palvelua mitä hän mahdollisesti voisi saada julkisella puolella. Eli toisin sanoen yksityiseltä puolelta odotetaan korkeampaa laatua palvelulta kuin julkisella puolella.

”Yksityiseltä palvelulta niin vielä vähemmän hyväksyisi sitä huonompaa palvelua ja se tuntuisi itsestä siltä, että miksi mä heidän kanssa toimisoin jos se ei tyydytä.”

Yksityishenkilön mielestä ulosoton perintäpalvelussa hinta ja laatu kohtaavat hyvin ja hän näki, että rahoille sai hyvin vastinetta palvelusta. Pienenä hakijana haastateltavalla ei ollut näkemystä siihen, otetaanko hänen erityispiirteensä hyvin huomioon perintäpalvelussa, mutta hän näki että hänelle kuitenkin tarjottiin hyvin neuvoja ja opastusta asiaan. Haastateltavan mukaan palvelu oli kuitenkin henkilökohtaista ja hän uskoi, että hänen asiansa otettiin käsittelyyn samalla tavalla kuin isompienkin hakijoiden asiat.

3) Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Yksityishenkilö näki, että puolueettomuus on hänen tapauksessaan ollut hyvällä tasolla, eli hänen mielikuvansa siitä on hyvä. Henkilö arvioi, että hänen tapauksessaan tuntui jopa, että ehkä hänen puolellaan oltiin ja hänen tapauksensa haluttiin ratkaista mahdollisimman hyvin ja nopeasti.

”Pikemminkin että jos pitää valita niin tuntui että ehkä minun puolella oltiin, että minun asiani haluttiin hoitaa ja minun kiperä tilanne hoitaa siitä pois.”

Perintäpalvelun asiantuntijuutta arvioitaessa haastateltavan näkemys oli, että joissakin vanhentumiseen liittyvissä asioissa hän olisi toivonut enemmän informaatiota. Hänen mielestään tällaiset erityiset asiat vaikuttavat erityisesti yksityishenkilöihin, jotka asioivat harvakseltaan ja eivät ole niin perillä ulosoton toiminnasta.

Yksityishenkilö oli sitä mieltä, että ulosottoviraston perintäpalvelu täyttää hyvin siltä edellytetyt asiat ainakin siltä osin kun henkilön velka on aktiivisesti perinnässä. Henkilö oli kuitenkin sitä mieltä, että läpinäkyvyyttä pitäisi lisätä, jotta perintäprosessin vaiheet olisivat näkyvillä hakijalle. Nykyisellään hakija on liiaksi pimennossa ja epätietoisuudessa siitä, missä vaiheessa hänen asiansa on. Haastateltavan mukaan jos ajatellaan ylemmällä tasolla sitä, miten ulosottovirasto ylläpitää maksumoraalia ja vaikuttaa yhteiskunnallisesti niin henkilö piti asiaa äärimmäisen tärkeänä ja merkittävänä asiana, jota tulee ehdottomasti pitää yllä.

Nykyinen valtiollinen järjestelmä on haastateltavan mukaan parempi järjestelmä kuin yksityisen toimijan tuottama perintäpalvelu, sillä hänen mukaansa valtion järjestämänä palvelusta kuitenkin huokuu mielikuva viranomaistoiminnasta ja järkevästä vallankäytöstä toisin kuin yksityisen järjestämästä palvelusta, jossa on kuitenkin läsnä aina epäluuloa ja epätietoisuutta.

Yksityishenkilö mietti myös sitä, millaista lisäarvoa ulosoton perintäpalvelu luo hänelle ja hänen mukaansa hän ei suoranaista lisäarvoa nähnyt palvelussa vaan käsitti asiaa enemmänkin sitä kautta että ulosottoviraston asema viranomaisena oikeuttaa sen aseman. Hänen mielestään palvelu tarjosi hänelle enemmänkin sitä, että hän saa oikeutta. Hän vertasi julkista palvelua yksityiseen perintäpalveluun ja hänen kokemuksensa mukaan mielikuva yksityisestä perintäpalvelusta oli se, että yksityinen perintäpalvelu voi hakijan puolesta korkeintaan pyytää velallista maksamaan.

”Äkkiseltään se mielikuva on että se on vaan voi sun puolesta lähetellä kirjeitä ja pyydellä että maksaisitko kiitos.”

5.1.4 Valtakunnanvoudinvirasto

1) Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?

Valtakunnanvoudinvirastossa asiakkuudet poikkeavat jonkin verran siitä, millaisia ne ovat tavallisissa ulosottovirastoissa, sillä valtakunnanvoudin virasto on hallinnollinen virasto ja sen

takia sillä on paljon sekä sisäisiä asiakkaita, että sidosryhmäasiakkaita, eikä niinkään yksittäisiä tapauksia. Edustajat kuitenkin määrittivät, että asiakaskokemus muodostuu pitkälti vuorovaikutuksesta, eli siitä miten viestitään ja missä kanavissa. Toisaalta asian luonne voi vaatia jotain tietynlaista viestintäkanavaa ja silloin asia luonnollisesti hoidetaankin sitä kautta. On kuitenkin niin, että asiat voivat olla laidasta laitaan muodollisia tai epävirallisia. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös luonnollisesti se, miten tullaan ymmärretyksi, eli miten selkeästi ja yksinkertaisesti asiat osataan esittää, tähänkin vaikuttaa käsiteltävän asian luonne.

Asiakaskokemuksen kehittämisen nykytila

Asiakaskokemusta ei tällä hetkellä mitata erityisesti valtakunnanvoudinviraston tasolla ja edustajille oli hieman epäselvää mitä tulisi mitata, eli kun asiakkuudet vaihtelevat paljon. Tulisiko hakijoiden tai velallisten osalta tehdä mittausta. Tässä suhteessa Suomalainen järjestelmä eroaa paljon muista järjestelmistä, sillä täällä sekä velallinen, että hakija nähdään molemmat asiakkaana, mikä ei suinkaan ole itsestään selvää muualla Euroopassa. Myös toiminnan luonne vaikuttaa paljon siihen, miten asiakaskokemusta mitataan, eli on asiakkaita, jotka ovat pakotettuja olemaan asiakkaana, niin voi olla vaikea mitata tällaisissa tapauksissa asiakaskokemusta, tai ainakaan saada kovinkaan objektiivisia tuloksia.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta tällä hetkellä toimintaa kehitetään reaktiivisesti erilaisten kanteluiden pohjalta, eli tällaisissa tapauksissa toiminnassa on asiakkaan mielestä ollut jokin virhe tai puute, johon hän haluaa saada oikaisun tai vastauksen. Haastattelussa kuitenkin nousi esiin se, voisiko toiminta kuitenkin olla enemmän etupainotteista. Edustajien mukaan tällä hetkellä asiakaskokemusta kehitetään kouluttamalla henkilöstöä ja luomalla heille parempia vuorovaikutustaitoja.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen eri kanavissa pyritään vaikuttamaan jollain tasolla. Valtakunnanvoudinvirastolla on tiedottaja, joka seuraa medioita ja mitä niissä puhutaan ulosottovirastoista ja ulosottoviraston toiminnasta ja valtakunnanvoudinvirasto sitten ottaa kantaa tai puuttuu tarvittaessa tilanteisiin. Ehkä valtakunnanviraston roolia voisi kuvata kiltiksi koulupojaksi, joka vastaa kun kysytään. Tällä hetkellä erilaisiin sosiaalisen median palveluihin ei osallistuta aktiivisesti, toki niitä jollain tasolla seurataan.

Palaute toiminnan kehittämisessä

Palautetta asiakaskokemuksesta saadaan valtakunnanvoudinviraston mukaan erityisesti eri sidosryhmätapaamisissa, jolloin tietty ryhmä antaa palautetta kollektiivisesti palvelun toiminnasta. Sidosryhmäpalavereja järjestetään pääasiassa hakijoiden edustajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Edustajien näkemyksen mukaan näillä tapaamisilla asiakkuuksien erityispiir-

teet tulevat kyllä hyvin ymmärretyksi ja niihin yritetään panostaa mahdollisuuksien mukaan. Toki voidaan myöntää, että jos ulosotossa on noin 140 000 hakijaa, niin varmasti joku tuntee jäävänsä paitsi huomiosta.

”Jos ajatellaan että kun nyt ollaan sitä hakijarekisteriä siivottu kun siinä on ollut 244770 hakijaa jotka on supistettu nyt noin 140 000:een, että se on niin iso määrä että kyllä siellä voi joukossa olla sellaisia jotka jäävät katveeseen.”

Kehittämiskohteita valtakunnanvoudinviraston edustajat nostivat erityisesti sen, että hakijat voisivat seurata enemmän omien asioidensa kulkua ja tilaa. Lähtökohtana edustajien mielestä on kuitenkin vahva laki ja sen oikea tulkinta, sekä se, että ulosottovirastot ovat kuitenkin objektiivisia toimijoita. Toinen merkittävä kehityskohde on se, että valtakunnanvoudinvirasto tai ulosottovirasto voisi ottaa julkisuudessa suurempaa roolia ja olla mukana asioissa enemmän, samalla tavalla kuin Ruotsissa heidän viranomaisensa.

2) Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?

Valtakunnanvoudinviraston edustajat määrittelevät laadukkaan perintä palvelun siten, että se muodostuu siitä, että oikea ja perusteltu tieto tarjotaan asiakkaalle oikeassa muodossa ystävällisellä tavalla siten, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Luonnollisesti kaikki eivät tosiasiassa ole tyytyväisiä sanan varsinaisessa merkityksessä vaan kyse on enemmänkin siitä että tehdään asiat mahdollisimman oikein hakijan ja velallisen näkökulmasta. Olennaista on siis pyrkiä palauttamaan asioiden oikea tila siten, että kumpikaan osapuoli ei kärsi ja jokainen saa sen mitä tarvitsee. Toimintaa ohjaa myös vahvasti eettiset ja moraaliset periaatteet.

”Ulosoton tehtävä on palauttaa asioiden oikea tila, eli laittaa tuomiot täytäntöön.”

Valtakunnanvoudinviraston edustajat arvioivat myös haastattelussa sitä, miten heidän mielestään yksityinen ja julkinen perintäpalvelu eroavat laadullisesti ja haastattelussa nousi esiin se, että julkisen palvelun ei tarvitse tuottaa voittoa palvelun tarjoajalle, jolloin erilaiset palvelumaksut voivat olla pienempiä niin hakijoille kuin velallisillekin. Monesti yksityisiä perintäpalveluja mainostetaan sillä, että niiden tuottaminen valtiolle ei maksa juurikaan, mutta toisaalta kääntöpuolena on sitten yksityisen puolen korkeammat kustannukset velkojille ja eteenkin velallisille. Nykyisellä järjestelmällä, kun jokainen osallistuu palvelun tuottamiseen verovaroin, voidaan taata se, että kustannustaso pysyy asiallisella tasolla jokaiselle palvelun käyttäjälle. Samalla sivuttiin myös sitä, että nykyisellään lainkin mukaan merkittävää julkista

valtaa käyttävä taho ei voi olla muu kuin viranomainen, jolloin nykyinen systeemi on oikeastaan ainut mahdollinen toimintamalli, ilman että lakia muutetaan.

Keskustelua käytiin myös siitä, miten toimintaa valvottaisiin silloin kun toimintaa harjoittaa muu kuin valtio. Kokemuksen mukaan esimerkiksi Virossa, jossa toiminta on pitkälti yksityistetty on hallinnollinen rooli hyvin samanlainen kuin Suomessa Asianajajien liitolla, eli sen jäsenet voivat toimia tehtävässä ja se käyttää ylintä valtaa. Tällöin on toki niin, että toiminta nojaa pitkälti toimijoiden eettisiin ja moraalisiin säännöstöihin.

Palvelun laadun kehittäminen

Haastattelussa käsiteltiin myös sitä, mitkä tekijät ohjaavat tällä hetkellä palvelun laadun kehittämistä ja merkittävimmäksi ohjaavaksi tekijäksi nousi resurssit, eli rahat. Asiamäärät ohjaavat toki myös laatua sen perusteella että toimintaa mitoitetaan sen mukaan, minkä verran asioita tulee ulosottoon ja minkä verran niitä käsitellään. Keskustelussa nousi kuitenkin myös muunlaisia mittareita, joilla toimintaa mitataan, kuten se, kuinka suuri määrä ihmisiä selviää veloistaan ulosoton avustuksella. Toiminnalle löydettiin siis myös eräänlainen sosiaalinen mittari, joka on samalla tavalla laatumittari kuin asiamäärät tai resurssit. Lisäksi nähtiin, että neuvontavelvollisuus sinänsä lisää asiakkaan kokemaa laatua vaikka se ei sinänsä tuotakaan mitään ulosottovirastolle. Enemmänkin on kyse siitä, että pyritään täyttämään ulosottovirastolle asetetut tavoitteet siitä, että sen pitää toiminnallaan edistää osapuolten sovinnollisuutta.

Myös valtakunnanvoudinviraston edustajat arvioivat sitä, miten hinta ja laatu kohtaavat ulosoton perintäpalvelussa ja heidän mielestään toiminta on erittäin edullista hakijalle. Toki hinta-laatu -suhde on riippuvainen siihen, mihin sitä verrataan, mutta vertailun vuoksi 1000000 euron periminen maksaa hakijalle pienimmillään viidestä kymmeneen euroon.

”Hyvä esimerkki on se että hakijalla on mahdollisuus valita joko konkurssi tai ulosotto, jos valitaan konkurssi, niin pesänhoitaja ottaa siitä noin 230e tunti, eli on siinä aika suuri ero.”

3) Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Ulosottoviraston edustajat lähtivät käsittelemään arvoa perintäpalvelussa enemmänkin lisäarvon kautta, eli mitä lisäarvoa perintäpalvelu tuottaa asiakkaalle ja he tulivat siihen tulokseen, että asiakkaan näkökulmasta lisäarvo on ehdottomasti pakkovallankäyttö, jolla ulosoton perintäpalvelu erottuu yksityisistä perintäpalveluista. Asiakkaan ei tarvitse periaatteessa maksaa yksityisille perintätoimistoille velkojaan, mikäli hän ei halua, vaan perintä pohjautuu

vapaaehtoisuuteen. Ulosottoviraston perintäpalvelussa taas asiakkaalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin maksaa.

”Pakkovallankäytön, että kun ei voi itse mennä väkipakolla perimään, että se hän on perintätoimistojen ongelma että ne joutuu suostuttelemaan, eli ne voivat periä vain ne jotka suostuvat maksamaan.”

Toinen merkittävä lisäarvo perintäpalvelun asiakkaalle on tietysti tiedonsaantioikeus, joka tarjoaa siis tietoa velallisen taloudellisesta tilanteesta velkojalle. Haastateltavien mukaan suomalaisessa järjestelmässä hyvänä puolena nähdään myös se, että perintätulosta, oli se sitten onnistunut perintä, tai laadukas este, eli henkilön varattomaksi toteaminen, voidaan pitää hyvänä lopputuloksena. Järjestelmä siis tarjoaa tarkat tiedot velallisen taloudellisesta asemasta hakija-asiakkaalle ja toisaalta suojaa velallista siltä, että häneltä ei viedä enemmän kuin kuuluu.

Yleisesti nähtiin, että objektiivisuus ja oikeellisuus näyttelevät merkittävää roolia ulosottoviraston perintäpalveluissa ja ne luovat varmasti ulosottoviraston toiminnalle hyväksyttävyyttä yhteiskunnan tasolla. Toiminnassa pyritään siihen, että kynnys hoitaa asioita ulosoton kautta pysyisi matalalla ja tätä yritetään tehostaa nimenomaan pyrkimällä luomaan positiivinen mielikuva palvelusta sen asiakkaille.

Lisäarvon kehittäminen toiminnassa lähtee pitkälti siitä, että palvelua pyritään kehittämään yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Nopeamman syklin kehitys liittyy enemmänkin tekniseen kehittämiseen ja palveluiden sähköistämiseen, mutta pidempiaikaista kehitystä tehdään enemmänkin lainsäädäntötasolla. Hyvin pitkälti palautteet ohjaavat kehitystä, eli asiakkaat ilmoittavat, että tällaisia asioita toivoisimme ja niiden perusteella sitten mietitään, mitä on mahdollista toteuttaa nykyisen lainsäädännön puitteissa ja mikä vaatii lakimuutoksia. Itse ei aktiivisesti viedä eteenpäin lakimuutoksia vaativia kehitysideoita, mikäli ne tulevat asiakkaan toimesta, vaan silloin aktiivinen toimija on asiakas itse.

”Tapaamisissa on esitetty enemmän lainsäädäntömuutoksia, johon emme tietysti lähde aktiivisesti sitä viemään eteenpäin, että heidän täytyy sitten lobata itse kansanedustajat.”

Taulukko vastauksista

Vastaja	Tutkimuskysymys 1	Tutkimuskysymys 2	Tutkimuskysymys 3
Isot perintätoimistot	Kokemus: -helppo yhteistyö-	Laatu on: -nopeutta	Arvo: -toiminnan puolu-

	<p>kumppani</p> <ul style="list-style-type: none"> -alueellisesti vaihteleva palvelu -henkilön vaikutus palvelukokemukseen <p>Odotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -yhtenäiset toimintatavat -omien asioiden helpompi seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> -tehokkuutta -sähköisyyttä <p>-nykyistä prosessia arvostetaan</p> <ul style="list-style-type: none"> -laadussa vaihtelevia alueellisesti -toivotaan lisää läpinäkyvyyttä ja seuranta prosessiin 	<p>eettomuus</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiantuntijuus <p>Lisäarvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -kassavirran lisääminen -viimeinen mahdollisuus
Julkishallinnon toimijat	<p>Kokemus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -asiantunteva palvelu -kynnys ottaa yhteyttä -heikko tavoitettavuus <p>Odotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -parempi tavoitettavuus -perehdytys prosessiin/koulutus -yhtenäiset toimintamallit 	<p>Laatu on:</p> <ul style="list-style-type: none"> -helppoutta -nopeutta -oikeellisuutta -tehokkuutta <p>-toiminnan tehokkuutta arvostettiin</p> <ul style="list-style-type: none"> -julkisena toimijana helppo yhteistyökumppani 	<p>Arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -toiminnan puolueettomuus -asiantuntijuus -neuvot ja opastus <p>Lisäarvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -tiedonsaanti -käytössä olevat toimivaltuudet
Yksityishenkilö	<p>Kokemus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -tehokas ja nopea -viestintäkanavien yhtenäisyys -oma aktiivisuus tärkeää asian tilan selvittämisessä <p>Odotus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -oman asian etenevän helpompi seuranta -kokonaisprosessin selventäminen 	<p>Laatu on:</p> <ul style="list-style-type: none"> -hyvä lopputulos -helppoutta <p>-palvelun helppous ja miellyttävyys yllättivät</p> <ul style="list-style-type: none"> -aikajänne ja toiminta-aika jäivät epäselväksi 	<p>Arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -puolueettomuus -järjestyvä vallankäyttö <p>Lisäarvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -mahdollisuus saada oikeutta
Valtakunnanvoudinvirasto	<p>Kokemus:</p> <ul style="list-style-type: none"> -reaktiivinen suhtautuminen 	<p>Laatu on:</p> <ul style="list-style-type: none"> -oikeaa ja perusteltua tietoa 	<p>Arvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -vallankäyttö -tiedonsaanti

	<p>-passiivinen media-seuranta</p> <p>- sidosryhmäyhteistyö ohjaa kehittämistä</p> <p>Odotus:</p> <p>-aktiivisempi rooli julkisessa keskustelussa</p> <p>- oman asian etenemisen seuranta</p>	<p>-osapuolten tyytyväisyyttä</p> <p>-asioiden oikean tilan palauttamista</p> <p>-Nykyinen järjestelmä on kaikille tasapuolinen</p> <p>-resurssit ohjaavat kehitystyötä</p> <p>-mittaamisen kehittäminen</p>	<p>-onnistunut perintä</p> <p>-puolueettomuus ja objektiivisuus</p> <p>Lisäarvo:</p> <p>- kustannustehokkuus</p> <p>-velallisen ja velkojan suoja</p>
--	---	--	---

Taulukko 2: Yhteenvedo haastatteluvastauksista ryhmittäin

5.2 Tutkimustulosten vertailu

Tutkimustuloksia on verrattu tutkimuskysymyksittäin siten, että niistä on pyritty löytämään sekä yhdistäviä, että erottavia tekijöitä eri vastaajaryhmittäin. Vertailemalla eri vastaajaryhmien vastauksia keskenään voidaan tutkimuksen kannalta erottaa niitä tekijöitä, joita kunkin tutkimuskysymyksen kohdalla nousee merkittävimäksi tekijöiksi ja kohdistaa kehitystyössä huomio näihin tekijöihin.

5.2.1 Tutkimuskysymys 1. Millaisena asiakas kokee ulosottoviraston perintäpalvelun ja mitä asiakas odottaa palvelulta?

Isot perintätoimistot	Julkishallinto	Yksityishenkilö	Valtakunnanvoudinvirasto
<p>Kokemus:</p> <p>-helppo yhteistyökumppani</p> <p>-alueellisesti vaihteleva palvelu</p> <p>-henkilön vaikutus palvelukokemukseen</p> <p>Odotus:</p> <p>-yhtenäiset toimintatavat</p>	<p>Kokemus:</p> <p>-asiantunteva palvelu</p> <p>-kynnys ottaa yhteyttä</p> <p>-heikko tavoitettavuus</p> <p>Odotus:</p> <p>-parempi tavoitettavuus</p> <p>-perehdytys prosessiin/koulutus</p> <p>-yhtenäiset toimintatavat</p>	<p>Kokemus:</p> <p>-tehokas ja nopea</p> <p>-viestintäkanavien yhtenäisyys</p> <p>-oma aktiivisuus tärkeää asian tilan selvittämisessä</p> <p>Odotus:</p> <p>-oman asian etenemisen helpompi seuranta</p>	<p>Kokemus:</p> <p>-reaktiivinen suhtautuminen</p> <p>-passiivinen mediaseuranta</p> <p>-sidosryhmäyhteistyö ohjaa kehittämistä</p> <p>Odotus:</p> <p>-aktiivisempi rooli julkisessa keskustelussa</p> <p>- oman asian etenemisen seuranta</p>

-omien asioiden hel- pompi seuranta	mallit	ta -kokonaisprosessin selventäminen	
--	--------	---	--

Taulukko 3: Yhteenveto 1. tutkimuskysymyksen vastauksista

Jokainen vastaaja määritteli sen, miten he kokevat ulosottoviraston perintäpalvelut ja kaikki määrittelivät muodostunutta asiakaskokemusta omasta näkökulmastaan. On selvää, että jokaisen vastaajaryhmän tausta ja yhteistyön laatu merkitsee paljon siinä, millaisena se perintäpalvelun kokee, sillä kokemuksen arviointi voi mennä paljon syvemmälle tasolle, kun kokemuspisteitä, eli kohtaamisia on paljon. Tämä heijastuu jonkin verran vastauksissa siitä miten asiakaskokemus vastaajille on muodostunut. On selvää, että isot perintätoimistot ovat yhteydessä huomattavasti enemmän ulosottoviraston perintäpalvelun kanssa, kuin yksityishenkilö ja näin ollen vastauksia täytyy arvioida kunkin toimijan taustaa vasten.

Isot perintätoimistot nostivat esiin sen, että he arvostavat toiminnassa sitä, että asiakkaan toimintaa ymmärretään. Perintätoimistot näkivät, että toiminnassa on kuitenkin sekä heillä, että ulosottovirastolla sama päämäärä.

Kaikki vastaajat nostivat haastattelussa esiin sen, että helppoutta ja joustavuutta arvostetaan perintäpalveluissa. Erityisesti se, että asiakkaan on helppo olla yhteydessä ulosottovirastoon nähtiin merkittävänä asiana. Osa julkishallinnon vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että tavoitettavuus tällä hetkellä ei ollut niin hyvä kuin mitä olisi voinut odottaa, sillä aikaväli 9-12 nähtiin liian lyhyeksi palveluajaksi. Osalle vastaajista, erityisesti julkishallinnon puolelta, oli myös muodostunut kynnys ottaa yhteyttä ulosottovirastoon, sillä he tunsivat, että käsiteltävät asiat ovat heille vieraita ja näin ollen he eivät ehkä osaisi esittää asiaansa tarpeeksi selkeästi ja ymmärrettävästi.

Yksityishenkilö arvioi, että merkittävä tekijä asiakaskokemuksen muodostumiselle on myös se, että perintä palvelu vaatii ainakin pieneltä asiakkaalta aika paljon omaa aktiivisuutta asian seurannan suhteen. Hänen mielestään nykyisellään palvelu tarjoaa aika niukasti tietoa asian etenemisestä niille asiakkaille, jotka eivät ole samalla tavalla aktiivisia toimijoita.

Viranomaistoiminnassa nähtiin, että asiakaskokemuksella ei olisi niin suurta merkitystä, sillä asiat ovat luonteeltaan sellaisia, että ne täytyy kuitenkin hoitaa, oli kokemus millainen tahansa. Haastattelu kuitenkin osoitti, että myös viranomaistoiminnassa nähtiin, että jotkin viranomaiset olivat haluttavampia yhteistyökumppaneita kuin toiset, eli jokin tekijä kuitenkin erottaa niiden toiminnassa myös kokemuksellisesti.

Organisaatio itse näki, että merkittävä tekijä asiakaskokemuksen muodostumiselle on vuoro-vaikutustilanteet, joissa on erityisen tärkeää se, miten asiat esitetään ja miten ulosottovirastoon perintäpalvelu omassa toiminnassaan tulee ymmärretyksi, eli miten se osaa esittää asiat ymmärrettävästi ja tarpeeksi yksinkertaisesti.

Asiointikanavan vaikutus

Kaikki vastaajat käyttivät enemmän kuin yhtä viestintäkanavaa asioinnissaan ulosottoviraston kanssa. Yleisesti kanavat jaettiin siten, että nopeammat ja ehkä epävirallisemmat asiat hoidettiin monesti puhelimen avulla ja asiat, joista haluttiin säilyttää dokumentointia käsiteltiin usein sähköpostin välityksellä. Yleisesti nähtiin, että asiakaskokemus ei niinkään vaihdellut virastojen sisällä vaan enemmänkin vaihtelua oli virastoittain ja alueittain.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että erityisesti sähköpostissa, asiakaskokemus vaihteli vain vähän, eli se nähtiin erittäin tasalaatuisena asiakaskokemuksen näkökulmasta. Sähköpostin vahvuutena nähtiin erityisesti se, että se ohjautuu automaattisesti oikealle henkilölle ja näin asiakkaan ei itse tarvitse nähdä niin paljon vaivaa siinä, että se etsii oikean vastaanottajan. Toki sähköpostilla viestintäkanavana on myös heikkoutensa ja osa vastaajista olikin sitä mieltä, että sähköpostilla asiakkaalle saattoi joissain tapauksissa jäädä epäselvyys siitä, onko asia välittynyt ulosottovirastolle.

Puhelin nähtiin asiointikanavana jonkin verran hankalampana asiakaskokemuksen näkökulmasta, sillä siinä nähtiin, että kokemuksessa on enemmän vaihtelua. Vastaajat arvelivat, että puhelimesta vastaajan oma asenne ja motivaatio vaikuttivat enemmän kokemukseen. Osa vastaajista näki, että ulosottomiesten keskuudessa oli eri tavalla suhtautuvia henkilöitä ja yhteisiä toimintamalleja tässä asiassa ei juurikaan ollut. Henkilön vaikutus saatuun kokemukseen nähtiin vaikuttavan paljon siihen, miten yhtenäinen asiakaskokemus perintäpalveluista muodostuu.

Osa julkishallinnon vastaajista myös nosti puhelinpalvelussa ongelmaksi sen, että tavoitettavuus on heikompi kuin muita kanavia pitkin, sillä puhelinpalvelu on auki vain 9-12, jolloin kaikkia asioita ei ehkä ehditä hoitaa silloin. Haastateltavat näkivät, että puhelin oli asiointikanavana eriarvoisessa asemassa sähköpostiin verrattuna. Epätietoisuutta lisäsi myös se, että vastaajilla ei ollut tietoa siitä, koskeeko 9-12 aikamääre kaikkia toimijoita vai vain velallisasiakkaita. Asiakaskokemuksen näkökulmasta nähtiin myös, että viranomaisia pitäisi palvella erillisissä puhelinnumeroissa, jolloin yhteydenpito olisi helpompaa puhelimella.

Palauteprosessin merkitys

Palauteprosessi jakautui vastaajien kesken selkeästi siten, että osalle vastaajista oli täysin selvää, miten palautetta palvelusta voi antaa ja osalle palauteprosessi ei ollut lainkaan selvä. Ne joille palauteprosessi oli selvä, olivat sitä mieltä, että palautteeseen reagoidaan hyvin ja heillä on mahdollista vaikuttaa ulosottoviraston perintäpalveluun. Heille ongelmana oli lähinnä se, että valtakunnallisesti oli selvää se minne palaute ohjataan, mutta paikallisesti toivottiin, että olisi selkeämmin määritelty se miten paikallinen palaute annetaan. Paikallisen palautteen osalta nähtiin myös, että paikallisen palautteen heikkous on erityisesti siinä, että paikallisella palautteella ei voi vaikuttaa toimintaan koko valtakunnassa, eli palaute ei ilmeisesti mene eteenpäin paikalliselta tasolta.

Erityisesti julkishallinnon toimija näkivät, että paikallisuus on tarjonnut ennen hyvän kanavan palautteelle ja vuoropuhelulle, mutta nykyisellään, kun virastot vähenevät ja alueet muuttuvat suuremmiksi ei välttämättä samanlaista vuorovaikutusta pääse enää syntymään. Alueellinen yhteistyö nähtiin siis aikaisemmin merkittäväksi palautekanavaksi kun palautteen pystyi antamaan suoraan paikalliselle toimijalle.

Osalle vastaajista palauteprosessi ei ollut niin selvä, jolloin oli myös epäselvää, mihin palautetta palvelusta olisi voinut antaa. Vastaajat olivat sitä mieltä, että he eivät olleet löytäneet selkeää palautekanavaa palvelusta tai se oli ollut hankala löytää. Heidän näkemyksensä oli, että palautetta pitäisi pystyä antamaan helpommin. Yksityishenkilön ajatteli, että olisiko hänen palautteellaan ylipäänsä jotain merkitystä, eli hän näki, että hän ei ehkä yksityishenkilönä kuitenkaan voi vaikuttaa palveluun.

Ulosoton organisaatio arvioi, että suurin osa sen palautteesta tulee sidosryhmäpalavereissa, joissa se tapaa alan eri toimijoita. Näissä tapaamisissa osallistujat toki saavat äänensä kuuluviin, mutta on selvää että osa erityisesti pienemmistä toimijoista eivät ehkä saa tarpeeksi ääntään kuuluviin, jolloin voi välittyä tunne, että palautteella ei olisi niin suurta merkitystä.

Merkittävimmät kehittämiskohteet

Sekä julkishallinnon että perintätoimistojen mielestä merkittävin kehittämiskohde on erityisesti se, että tällä hetkellä Suomessa on 23 ulosottovirastoa, joten heidän näkökulmastaan on 23 erilaista tapaa tehdä asioita. Alueellinen vaihtelu toiminnassa on melko runsasta ja hakijan näkökulmasta on työlästä, kun se joutuu eri alueilla toimimaan eri tavalla. Yhtenäiset toimintamallit helpottaisivat hakijan työtä ja parantaisivat siten myös asiakkaalle syntyvää kokemusta. Yhtenäisyys yleisestikin on asia, jota asiakkaat arvostavat kaikessa tekemisessä, eli asiakkaat toivovat, että oli asia mikä tahansa tai väline vuorovaikutukselle mikä tahansa, niin toiminta olisi yhtenäistä.

Useampi vastaaja oli myös sitä mieltä, että merkittävä kehittämiskohde on myös se, että palvelun tulisi olla sähköisempää myös siltä kannalta, että hakija voisi tarkastella omia asioitaan sähköisesti ja nähdä missä vaiheessa asian käsittely on. Hakijan näkökulmasta siis sähköisyys helpottaisi sen toimintaa ja poistaisi turhaa työtä.

Kolmas merkittävä kehittämiskohde nähtiin olevan siinä, että ulosoton toimintaa yleisesti pitäisi selittää sidosryhmille paremmin, eli jalkautua eri toimijoiden pariin. Perintäprosessi ei ole järin tuttu eri toimijoille ja sen takia voi olla vaikeaa ymmärtää hakijan näkökulmasta, mitä asiassa tapahtuu sen eri vaiheissa ja näin ollen asiakkaalle voi syntyä vääriä olettamuksia tai väärä mielikuva toiminnasta. Toiminnan kuvaaminen selkeästi ja tarpeeksi yksinkertaisesti voisi parantaa siitä saatavaa kokemusta ja toisaalta myös karsia pois turhia kyselyitä ja tiedusteluja.

Organisaation itsensä mielestä sen merkittävä kehityskohde edellisten lisäksi olisi myös se, että ulosottovirasto voisi ottaa myös suurempaa roolia yhteiskunnassa ja aktivoitua toimijana. Nykyisellään sen suhtautuminen on melko passiivista ja reaktiivista, kun se parhaassa tapauksessa voisi olla aktiivisesti ohjaamassa julkista keskustelua oikeaan suuntaan sen vaikutusalueella.

5.2.2 Tutkimuskysymys 2. Miten laatu välittyy perintäpalvelussa ja mikä on sen merkitys asiakkaalle. Vaaditaanko julkiselta palvelulta laatua?

Isot perintätoimistot	Julkishallinto	Yksityishenkilö	Valtakunnanvoudinvirasto
Laatu on: -nopeus -tehokkuus -sähköisyys -nykyistä prosessia arvostetaan -laadussa vaihteluita alueellisesti -toivotaan lisää läpinäkyvyyttä ja seuranta prosessiin	Laatu on: -helppous -nopeus -oikeellisuus -tehokkuus -toiminnan tehokkuutta arvostettiin -julkisena toimijana helppo yhteistyökumppani	Laatu on: -hyvä lopputulos -helppous -palvelun helppous ja miellyttävyys yllättävät -aikajänne ja toiminta-aika jäivät epäselväksi	Laatu on: -oikea ja perusteltu tieto -osapuolten tyytyväisyys -asioiden oikean tilan palauttaminen -Nykyinen järjestelmä on kaikille tasapuolinen -resurssit ohjaavat kehitystyötä -mittaamisen kehittäminen

Taulukko 4: Yhteenveto 2. tutkimuskysymyksen vastauksista

Perintäpalvelun laatua arvioitaessa lähes jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että perintäpalvelun laatua arvioidaan viimekädessä sen mukaan miten se saa perittyä rahaa asiakkaalle. Hakijat näkivät, että perinnän onnistuminen on yksittäisistä laatutekijöistä se, mitä arvostetaan luonnollisesti eniten. Samalla tavalla kaikki vastaajista olivat yhtä mieltä siitä, että myös nopeus ja helppous ovat hakijan näkökulmasta merkittäviä laatuun vaikuttavia tekijöitä. Kaikki toimijat toivat myös vastauksissaan esiin sen, että jo nykyisellään ulosoton perintäpalvelua arvostetaan ja se herättää luottamusta kaikissa haasteltavissa. Erityisesti Valtakunnanvoudinvirasto toi haastattelussa esiin sen, että nykyinen järjestelmä nähdään erittäin tasa-puoliseksi niin hakijoille keskenään, että hakijan ja velallisen välillä. Puolueettomuutta haluttiin korostaa myös laadullisesta näkökulmasta.

Ulosoton organisaatio ja julkishallinnon toimijat nostivat laadukkuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi vielä erikseen oikeellisuuden, että tehdään oikeita asioita oikeassa mittakaavassa, eli toiminta täytyy mitoittaa käsiteltävään asiaan. Myös ammattitaito nostettiin esille merkittävänä tekijänä, eli osataan suhteuttaa toimintaa asian vastaavalle tasolle. Erityisesti verohallinto nosti esiin ammattitaidosta sen, että heidän mukaansa ulosottovirastojen ammattitaito on viimeisen 10 vuoden aikana noussut melko paljon ja he arvelivat, että suuri vaikutus asiaan on varmaan siinä, että ulosoton virkamieskunta on nuortunut ja samalla uudet virkamiehet ovat keskimäärin koulutetumpia kuin ennen. Tämä nähtiin erittäin toivottavana kehityssuuntana.

Vastaajat arvioivat myös helppoutta hieman eri näkökulmista, sillä helppous itsessään ei ollut samanlainen määre kaikille. Isoille perintätoimistoille helppoutta oli saada suuria massoja helposti sähköisten kanavien kautta perintään ja toisaalta se, että he saavat kaikki asiaan liittyvät asiakirjat sähköisesti suoraan omiin järjestelmiinsä.

Yksityishenkilölle taas helppous oli sitä, että hän sai asiansa helposti vireille ja että hänen oli helppoa olla yhteydessä asiaa hoitavaan ulosottomieheen. Yksityishenkilö oli ainut, joka toi esiin sen, että hänen ennakkokäsityksensä perintäpalvelusta oli todella erilainen kuin mitä hän lopulta sai. Hänen mukaansa palvelu onnistui ylittämään hänen odotuksensa sillä kertaa todella hyvin.

Palvelun laatua arvioitaessa on siis tärkeä ymmärtää yleisesti sitä, että käsitteenä laatu näytetään hyvin erilaisena eri toimijoille riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa käsitellään.

Ulosoton organisaation mukaan laatua voidaan myös mitata resurssien lisäksi myös sosiaalisten mittarien avulla, eli voidaan arvioida sitä, kuinka moni ihminen on selviytynyt veloistaan palvelun avulla. Olennaista on ottaa siis laadulliseen arviointiin mukaan erilaisia mittareita. Heidän mukaansa toimintaa ohjaa kuitenkin pääsääntöisesti aina raha, vaikka heidän mielestään toimintaa tulisi ohjata myös muiden mittarien perusteella. Raha on kuitenkin mittareista

”helpoin”, jolloin on selvää, että sellaisia mittareita hyödynnetään, koska jokainen osaa tulkitta niitä suhteellisen samalla tavalla.

Laadun arviointi yhteistyön näkökulmasta

Perintätoimistot näkivät, että laadullisesti ulosottoviraston toiminta eroaa esimerkiksi käräjäoikeuden toiminnasta siten, että ulosottovirastossa ollaan heidän mielestään enemmän valmiita yhdessä selvittämään asioita ja toiminta ei ole niin jäykkää. Joustavuus nousikin erityisesti perintätoimistoilla merkittäväksi tekijäksi, kun määritellään sitä, mitä julkishallinnon organisaatioilta edellytetään. Yleisesti vastaajat näkivät, että ulosottovirasto on julkisena toimijana melko helppo lähestyttävä ja se on joustava hoitamaan hakijan asioita. Vastaajat vertailivat ulosottoviraston toimintaa muihin julkisiin organisaatioihin ja heidän mielestään myös tehokkuus oli asia joka välittyi heille ulosottoviraston toiminnasta.

Yhteistyön näkökulmasta laadussa nähtiin kuitenkin samaa alueellista vaihtelua kuin asiakaskokemuksessa, eli asiointialue vaikuttaa myös koettuun palvelun laatuun. Laatua heikensi nimenomaan se, että ulosottovirastot toimivat paikallisesti omien periaatteidensa ja laintulkinnan mukaan, jolloin yhtenäinen linja asiakkaaseen päin näyttäytyy hyvin epäselvänä. Asiakkaat kuitenkin toimivat valtakunnallisesti samalla tavalla ympäri Suomen.

Vastaajat arvioivat myös sitä, miten hinta ja laatu kohtasivat ulosoton perintäpalveluissa ja jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että perintäpalvelut ovat hintaansa nähden erittäin hyvällä tasolla ja osa vastaajista näki, että hinta voisi olla jopa korkeampi. Isot perintätoimistot vertasivat hintoja Ruotsin vastaaviin julkisiin palveluihin ja olivat sitä mieltä, että Suomessa palvelu on edullisempaa. Ulosottovirasto ajatteli asiaa siten, että hinta laatu -suhteeseen vaikuttaa se, mihin sitä verrataan.

Laadullisesti vastaajat arvioivat myös sitä, miten yksityiset ja julkiset perintäpalvelut eroavat toisistaan ja perintätoimistot olivat sitä mieltä, että heidän toiminnassaan laatua on myös se, että he tarjoavat enemmän kokonaisvaltaista palvelua asiakkailleen, eli he ovat asiakkaan kanssa toiminnassa mukana päivittäin laskutuksen ja rahoituksen osana, jolloin asiakkaan kanssa ollaan käytännössä kokoajan. Palvelujen kirjo ja toisaalta yksittäisen asiakkaan parempi huomioon ottaminen nousivat myös niiden julkishallinnon vastaajien kohdalla esiin, jotka hyödyntävät yksityisiä perintäpalveluja. Julkishallinnon toimijoiden mukaan yksityiset perintätoimistot tarjoavat heille paljon koulutusta ja tutustuttavat heitä paremmin omiin prosesseihinsa, jolloin toiminta tulee tutummaksi asiakkaalle. Lisäksi esiin nousi se, että käytännössä aina yksityisellä perintätoimistolla on yhteyshenkilö asiakkaan kanssa, jolloin palvelu henkilöityy johonkin ja yhteyshenkilön kanssa on helppo toimia eri tilanteissa kun asiakkaan toiminta on yhteyshenkilölle tuttua.

Laatua voidaan arvioida myös siitä näkökulmasta miten erilaiset hakijat ja niiden erityispiirteet otetaan huomioon ulosoton perintäpalveluissa. Isot perintätoimistot ja julkishallinnon toimijat olivat yhtä mieltä siitä, että he saavat kyllä äänensä kuuluviin perintä palvelun kehittämisessä ja niiden erityispiirteet otetaan suhteellisen hyvin huomioon.

Yksityishenkilö ei osannut arvioida sitä, miten hänen erityispiirteitään olisi voitu ottaa huomioon palvelussa, hän kuitenkin koki, että hänelle tarjottiin kuitenkin kokoajan neuvoja ja opastusta koko prosessin ajan, joten hän ei oikeastaan osannut vaatia mitään enempää.

Yksityishenkilön mielestä hänen tapauksessaan laadullisesti heikointa oli se, että asian seuranta vaati häneltä itseltään melko paljon yhteydenottoja ja aktiivisuutta, käsiteltävän asian aikajänne ei ollut hänelle selvä perinnän eri vaiheissa, jolloin hänen täytyi nähdä erikseen vaivaa asian selvittämisessä.

5.2.3 Tutkimuskysymys 3. Miten ulosottoviraston arvot välittyvät perintäpalvelussa?

Isot Perintätoimistot	Julkishallinto	Yksityishenkilö	Valtakunnanvoudinvirasto
Arvo: -toiminnan puolueettomuus -asiantuntemus	Arvo: -toiminnan puolueettomuus -asiantuntemus -neuvot ja opastus	Arvo: -puolueettomuus -järjestyvä vallankäyttö	Arvo: -vallankäyttö -tiedonsaanti -onnistunut perintä -puolueettomuus ja objektiivisuus
Lisäarvo: -kassavirran lisääminen -viimeinen mahdollisuus	Lisäarvo: -tiedonsaanti -käytössä olevat toimivaltuudet	Lisäarvo: -mahdollisuus saada oikeutta	Lisäarvo: -kustannustehokkuus -velallisen ja velkojan suoja

Taulukko 5: Yhteenveto 3. tutkimuskysymyksen vastauksista

Arvokeskustelussa vastaajilla oli kahdenlaisia tyylejä lähteä avaamaan asiaa. Osa vastaajista lähestyi arvokeskustelua enemmän lisäarvon näkökulmasta ja osa vastaajista nosti enemmänkin keskusteluun arvot yleisesti ulosottoviraston perintäpalveluissa. Arvo keskustelussa näkökulmat vaikuttivat siis vastauksiin jossain määrin, mutta vaikka lähestymiskulma oli vastaajilla osittain erilainen oli heidän vastauksissaan erittäin paljon yhtäläisyyksiä.

Kaikki vastaajat olivat ehdottoman yksimielisiä siitä, että ulosoton perintäpalvelu on puolueetonta hakijan ja erityisesti velallisen kesken. Nähtiin, että sekä hakija ja velallinen ovat yhdenvertaisia siinä, miten heidän asiaansa hoidetaan. Enemmänkin keskustelua nostatti se, ovatko kaikki hakijat yhdenvertaisia hakijoina.

Isot perintätoimistot nostivat puolueettomuus keskusteluun sen seikan, että he olivat joissain tapauksissa olleet hieman epätietoisia siitä, onko varmasti kaikki hakijat olleet joissain yksittäisissä tapauksissa samalla viivalla jako-osuuksien suhteen, mutta kuten sanottu, kyse on vain yksittäistapauksista. Lisäksi he pohtivat sitä, ymmärretäänkö velallisia yksittäisissä tapauksissa liiankin paljon, jolloin hakijalle tulee tunne siitä, että asetutaan velallisen puolelle. Nähtiin kuitenkin, että ehkä kyse on enemmänkin sosiaalisista perusteista asettua enemmän velallisen puolelle kuin suoranaisestä suosimisesta.

Puolueettomuudesta yksityishenkilölle oli välittynyt kuva, että ehkä hänen puolellaan hakijana oltiin hänen tapauksessaan enemmänkin, vaikka yleis mielikuva puolueettomuudesta olikin siis ehdottoman puolueeton.

Julkishallinnon toimijat kritisoivat puolueettomuudessa sitä, että heidän kokemuksensa mukaan julkishallinnon toimijat eivät hakijoina olisi aivan yhtä hyvässä asemassa kuin esimerkiksi pankit, mutta tässäkin tapauksessa kyseessä oli enemmänkin yksittäistapauksista nousseet mielikuvat.

Myös asiantuntijuudesta kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä, eli ulosoton perintäpalvelua kuvattiin erittäin asiantuntevaksi ja hakijat tunsivat saavansa neuvoja ja ohjausta melko hyvin käsiteltävissä asioissa. Koulutustason nousua pidettiin yhtenä tekijänä sille, että asiantuntijuus palvelussa oli lisääntynyt.

Isot perintätoimistot näkivät, että joissain tapauksissa heidän mielikuvaansa asiantuntijuudesta on vaikuttanut ulosottomiehen suhtautuminen hänelle esitettyihin kysymyksiin perinnästä. Hakija oli kokenut astuneensa jonkun henkilön varpaille ja sillä tavalla saanut heikompa palvelua.

Julkishallinnon toimijat korostivat sitä, että asiantuntijuutta heidän mielestään oli myös se, että ulosottovirastossa selvitetiin aktiivisesti hakijan asiaa ja hakija sai hyvin ohjausta ja neuvoja. Osa julkishallinnon toimijoista kuitenkin toivoi aktiivisempaa roolia neuvonnassa ja ohjeistuksessa, sillä heidän mukaansa hakija joutuu joissain tapauksissa lypsämään tiedon ulosottovirastosta.

Neuvonta-alttiuteen kiinnitti huomiota myös yksityishenkilö, joka oli saanut perinnän alkuvaiheessa hyvin tietoa asian kulusta, mutta koki, että oli joutunut myöhemmässä vaiheessa enemmän itse selvittämään asiaa ja mahdollisia jatkotoimia. Asiantuntijuuden arvostus saisi yksityishenkilön silmissä kolauksen juuri perintäprosessin läpinäkymättömyyden takia.

Isot perintätoimistot halusivat painottaa haastattelussa sitä, että nykyistä perintäpalvelua arvostetaan heidän toiminnassaan kansainväliselläänkin tasolla, sillä se on vertaansa vailla suhteessa muiden maiden vastaavien järjestelmien kanssa. Heidän mukaansa se on jo nykyiselläänkin hakijalle helppo ja yksinkertainen järjestelmä, jolla on vahvat toimivaltuudet, joka tekee siitä erittäin vahvan toimijan kentällä.

Perintäpalvelun lisäarvo asiakkaalle

Perintäpalvelua käsiteltiin myös lisäarvon näkökulmasta ja siinä millaista lisäarvoa ulosoton perintäpalvelu hakijalle tuottaa vaihteli paljon hakijoittain. Jokaisella hakijalla on kuitenkin toiminnassaan jotain erityispiirteitä, joihin ulosottoviraston perintäpalvelu lisäarvoa tuottaa.

Isoille perintätoimistoille merkittävä lisäarvo on luonnollisesti kassavirta, josta suuri osa tulee nimenomaan ulosottoviraston perintäpalvelun kautta.

Julkishallinnon toimijat lähestyivät lisäarvoa siitä näkökulmasta, että se tarjoaa heille tiedonsaantioikeudet velallisen taloudellisiin asioihin, joihin sillä muuten ei olisi oikeutta. Velallisen maksukyky siis kiinnostaa luonnollisesti myös julkishallinnon toimijaa. Julkishallinto näki myös, että sille merkittävä lisäarvo taloudellisen tilan selvittämisen lisäksi on, että sen ei itse tarvitse juurikaan panostaa perintään omassa organisaatiossaan kun se voi ”ulkoistaa” perinnän ulosottovirastolle. Monet julkishallinnon toimijat eivät luonnollisesti maksa palvelusta, jolloin tilanne näkyy niille selvänä säästönä.

Yksityishenkilö ei nähnyt varsinaista lisäarvoa palvelussa itselleen vaan hän käsitti asiaa enemmänkin siitä näkökulmasta, että se tarjosi hänelle mahdollisuuden saada oikeutta. Ulosottoviraston asema viranomaisen oikeuttaa sen aseman yksityishenkilön mielestä.

Valtakunnanvoudinviraston edustajat arvioivat että merkittävä lisäarvo perintäpalvelussa asiakkaalle on juuri nimenomaan sen mahdollisuus käyttää pakkovaltaa. Vapaaehtoisessa perinnässä, jota yksityiset perintätoimistot hoitavat, asiakas voi aina kieltäytyä maksamasta, mutta ulosottoviraston kanssa asia on aivan toinen.

Toinen merkittävä lisäarvo on myös julkishallinnon toimijoiden viittaama tiedonsaantioikeus, eli hakijalle tarjotaan tietoa velallisen taloudellisesta tilanteesta mahdollisimman tarkasti.

Lisäksi nähtiin, että järjestelmä suojaa niin velallista kuin hakijaa siltä, että kumpikin saa juuri sen mitä hänelle kuuluu. Eli velallista ei riistetä, eikä häneltä viedä enempää kuin mitä kulloinkin lain mukaan on mahdollista ja toisaalta velkoja voi luottaa siihen, että ulosottovirasto arvio hänen tilanteensa objektiivisesti ja toimii lain puitteissa oikein velkojan hyväksi.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Johtopäätös luvussa tutkimusta käsitellään siten, että ensin tutkimustuloksia peilataan suhteessa tutkimuksessa esitettyihin teorioihin ja toisessa vaiheessa tutkimustuloksia käsitellään niin, että niistä tunnistetaan ratkaisuja tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Johtopäätös luvussa pyritään siis havainnoimaan ne merkittävät tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen, palvelun laatuun ja siihen miten hakija-asiakas kokee arvon ulosottoviraston perintäpalvelussa.

Suosituksat kohdassa pyritään vastaamaan niihin toiveisiin ja kehittämiskohteisiin, joita empi-riaosuudessa on noussut esille. Olennaista on tarjota ehdotuksia sille, miten toimintaa voitaisiin kehittää siihen suuntaan, mitä asiakas ulosottoviraston perintäpalvelulta odottaa. Suositukset kohdassa ei suinkaan ole tarkoitus kehittää koko palvelua alusta loppuun vaan olennaista on tunnistaa ne tekijät, suuret tai pienet, joilla voidaan yksinkertaisesti kehittää palvelua paremmaksi asiakkaan näkökulmasta.

6.1 Johtopäätökset teorioista

6.1.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan erilaisista kokemuksista ja asenteista sekä suhtautumisesta johonkin tiettyyn palveluun. Asiakaskokemuksen muodostuminen on aina eri osatekijöiden summa, jossa jokaisella asiakkaalla on erilaiset lähtökohdat ja odotukset palvelulle. Tekijät siis vaihtelevat paljon, mikä voi tietysti palveluntuottajan näkökulmasta heijastua ongelmallisena sen perusteella, että mitä toimia sen täytyy toiminnassaan kehittää, että se vastaisi mahdollisimman hyvin asiakkaidensa odotuksiin.

Asiakaskokemuksen muodostumisen kompleksisuutta kuvasti hyvin myös haastateltujen käsitys asiakaskokemuksesta ja jokainen vastaaja käsitti sen omalla tavallaan omista lähtökohdistaan.

Asiakkaan taustan ymmärtäminen nousee teoriasta vahvasti, kun mietitään niitä tekijöitä, jotka asiakaskokemukseen vaikuttavat. Stickdorn ym:n (2010, 28-29) mukaan asiakaskokemuk-

sen muodostumiselle on ensiarvoisen tärkeää olla asiakkaan samalla tasolla, eli ymmärtää hänen taustaltaan vaikuttavia tekijöitä. Myös empiriassa tähän viitataan erityisesti isojen perintätoimistojen näkökulmasta. Heidän mukaansa jo nyt jossain määrin heidän toimintaansa ymmärretään, mutta ymmärrystä voisi vielä syventää, jotta heidän kokemuksen perintäpalveluista kehittyisi parempaan suuntaan. Asiakkaalla on siis selvä odotus asiasta.

Nykyisellään palvelu on hyvin samankaltainen yksityisten perintätoimistojen kanssa ja tuleekin mieltä, mihin suuntaan palvelua kehitetään. Asiakkaat ovat kuitenkin osaksi samoja ja on olennaista päättää kilpaillaanko yksityisten perintätoimistojen kanssa jossain tietyssä asiakasryhmässä vai kehitetäänkö palvelua selkeästi johonkin toiseen suuntaan, palvelemaan paremmin jotain tiettyä asiakasryhmää tai tarkoitusta. Avainasemassa on tunnistaa, mitä asiakas tarvitsee ja mitä asiakkaalle halutaan tai on tarkoituksenmukaista tarjota.

Kanavien merkitys

Asiakaskokemuksen muodostumiselle eri viestintäkanavat ovat tärkeässä roolissa. Löytänän ja Korhikosken (2014, 98) mukaan asiakaskokemus muodostuu jokaisessa kosketuspisteessä yrityksen kanssa. Kankkunen ja Österlund (2012, 52-53) korostaa, että vaikka kanavia on paljon, tulee viestin olla jokaisessa kanavassa samanlainen, eli jokaisesta kanavasta pitää välittyä asiakkaalle samanlainen kokemus. Nykyisellään haastateltavat viittasivat siihen, että kanavien välillä on jokin verran vaihtelua, mutta suurempi vaihtelu on yleisesti ottaen puhelimessa saadussa henkilökohtaisessa palvelussa. Tavoitetilana pitäisi kuitenkin pyrkiä saavuttamaan yhtenäinen kokemus kaikissa kanavissa.

Kanaviin viitattiin myös haastattelussa siinä, että Ulosottoviraston rooli yleisissä kanavissa, erityisesti julkisessa keskustelussa tulisi olla aktiivisempi ja sen pitäisi ottaa enemmän kantaa niissä asioissa, jotka selkeästi kuuluvat sen osa-alueeseen. Samaa painottavat myös Löytänä ja Korhikoski (2014, 98) Heidän mukaansa nykyään yhä suurempi osa vuoropuhelusta asiakkaan kanssa käydään mediassa, jossa yrityksellä itsellään on rajoitettu mahdollisuus puuttua siihen, joten aktiivisempi rooli julkisessa keskustelussa voi olla keino vaikuttaa siihen, mitä ylipäänsä Ulosotosta puhutaan.

Michael Lipskyn katutason byrokratia käsite kuvaa hyvin sitä, miten julkisessa palvelussa mielikuva syntyy pitkälti alatason kohtaamisen perusteella, eli yhden virkamiehen kohtaaminen ja siitä saatu kokemus muovaa asiakkaan kokemusta koko järjestelmästä ja sen toiminnasta, jolloin ylätason kehittämistä tärkeämpää onkin arkipäiväisen toiminnan ja kohtaamisten kehittäminen. (Heinonen 2009, 34-35.) Haastattelujen perusteella on helppo yhtyä Lipskyn näemykseen, sillä hyvin pitkälti myös haastatteluista nousi esiin se, että persoona vaikuttaa paljon siihen, millainen kuva koko palvelusta asiakkaalle oli muodostunut. Yksi hyvä tai heikko

kohtaaminen sai kuitenkin vastaajan muodostamaan helposti omaa näkemystään vastaavan kokonaisarvion palvelusta.

Kokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on luonnollisesti yhtä haastavaa kuin sen määrittely ja Löytänä ja Korkiakoski (2014, 52) nostavatkin merkittäväksi asiaksi mittaamisessa sen, että mittaamisen sijaan pitäisi ehkä ajatella niin, että tutkitaan sitä, millä keinoin palvelua voidaan kehittää vastaamaan enemmän asiakkaan odotuksia. Ymmärretäänkö joitain sellaisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus asiakkaalle ja jota voitaisiin kehittää. Se miten tietoa kerätään voi vaihdella, mutta esimerkiksi tämän kaltainen tutkimus voi nostaa esiin joitakin seikkoja, jotka olisi syytä ottaa tarkasteluun. Haastatteluissakin nousi esiin, että jonkin verran tietoa kerätään sidosryhmätapaamisissa, mutta systemaattinen tiedonkeruu puuttuu. Myös hakijat viittasivat tähän haastattelussa, eli heidän näkemyksensä mukaan paikallisella palautteella on mahdollista vaikuttaa paikalliseen toimintaan, mutta paikallinen palaute ei etene tarpeeksi valtakunnalliselle tasolle, jotta koko järjestelmää voitaisiin kehittää hakijan haluun suuntaan.

Mittaamiseen liittyy olennaisena osana myös se, miten mittarit luodaan asiakaskokemukselle. Nykyisin kokemusta ei suoranaisesti mitata haastattelujen mukaan vaan toiminta pohjautuu pitkälti reaktiiviseen toimintaan. Teoriassa viitataan mittaamisen työvälineisiin ja siihen, että vaikka ne eivät sinänsä vielä ratkaise mitään, niin sitä kautta voitaisiin saada yhteismitallista tietoa toiminnan kehittämiseksi. Erityisesti Customer Effective Score, voisi olla työväline ylemmän tason kehittämistyössä (Löytänä & Korkiakoski 2014, 59-60.) Yhteismitallisesta tiedosta voitaisiin johtaa kantavia teemoja kehitystyöhön.

Kokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen merkitys nousee merkittäväksi tekijäksi silloin, kun palvelu itsessään on periaatteessa identtinen muiden palveluiden kanssa ja kokemus ja mielikuvat ovat ne tekijät, jotka erottavat ne toisistaan. (Kankkunen & Österlund 2012, 48-50.) Samalla tavalla haastatteluissa käy ilmi, että osa julkishallinnon toimijoista hyödyntää yksityisiä perintäpalveluita, sillä heidän kokemuksensa mukaan he saavat sitä kautta parempaa palvelua, joten heidän asiakaskokemuksensa yksityisistä perintäpalveluista on ehkä parempi kuin ulosottoviraston perintäpalvelusta. Olkoonkin niin, että yksityinen perintäpalvelu hoitaa osan palvelusta ulosottoviraston perintäpalvelun kautta. Olennaista onkin ymmärtää näissä asiakkuuksissa se, mikä ovat ne ylivoimatekijät, jotka ohjaavat asiakkaat yksityisten perintäpalveluiden äärelle.

Heinosen (2009, 30-32) mukaan tänä päivänä myös viranomaistyöltä edellytetään enemmän ja parempaa palvelua kuin aikaisemmin. Heinosen mukaan viranomaistyötä arvioitaessa asiantuntijuus, yksilöllisyys ja ymmärrys nousevat yleensä merkittäviksi tekijöiksi. Haastattelujen perusteella voidaan hyvin sanoa, että Heinosen esittämä teoria pitää hyvin paikkaansa. Hyvin samantyyppiset teemat nousevat myös haastatteluissa tekijöiksi, joilla ulosottoviraston perintäpalvelun asiakkaat arvostavat ja pitävät merkittävänä.

Erityisesti asiakaskokemukseen vaikuttaa julkisessa palvelussa se, että välillä joudutaan tekemään ratkaisuja, jotka eivät miellytä kaikkia sen osapuolia ja näin ollen kokemus jää näissä tapauksissa heikommaksi kuin mitä se todellisuudessa onkaan (Heinonen 2009, 36-38.) Myös haastatteluissa viitattiin tähän ongelmaan, että kaikkia ei voi aina miellyttää, mutta tarkoitus on kuitenkin päästä jokaista tyydyttävään ratkaisuun. Olennaista on, että asiat pyritään tekemään mahdollisimman oikein siten, että kumpikaan ei joudu kärsimään ja jokainen saa mitä tarvitsee.

6.1.2 Arvo

Samalla tavalla kuin asiakaskokemuskina, myös arvo on melko subjektiivinen asia ja käsitys palvelusta. Jokainen asiakas käsittää palvelun tarjoaman arvon itselleen erilaisella tavalla. Ruckenstein ym. (2011, 18.) ovat yhtä mieltä siitä, että sen lisäksi, että arvo on subjektiivinen ja vaihtelee paljon asiakkaiden välillä se voi saada eri muotoja. Toinen voi arvostaa tuotteessa tai palvelussa erilaisia asioita kuin toinen. Arvo ja sen tuottamista tulisikin käsitellä siten, että tunnustetaan asiakkuuksissa ne tekijät, jota arvostetaan ja keskittyy kehittämään niitä tekijöitä. Samalla tavalla myös haastatteluissa arvokeskustelussa esiin nousi useita erilaisia tekijöitä sille, mitä palvelussa arvostetaan ja mikä on palvelun tuottama lisäarvo asiakkaalle. Haastattelujen perusteella on kuitenkin helppo löytää ja kategorisoida tiettyjä tekijöitä, jotka toistuvat arvokeskustelussa. Ne tekijät muodostavat perustan myös kehitystyölle, eli miten toiminnassa otetaan mahdollisimman hyvin huomioon ne tekijät mitä asiakkaat arvostavat.

Arvokeskustelussa on luonnollisesti tärkeää ottaa huomioon se, että arvo ei suinkaan ole jokin, mikä pysyy paikallaan, eli arvo sinänsä voi vaihdella toki eri toimijoiden välillä niin myös toimijan itsensä sisällä. Yrityksen johdolla voi olla erilainen näkemys siitä, mitä arvostetaan kuin päivittäistä rutiinityötä hoitavalla asiakaspalvelijalla. Olennaista on, että jokaisen arvoa tarkastellaan jollain tasolla. Flint ym. (2011, 3) arvioivat, että arvo on usean eri tekijän ja vaihtokauppojen summa, joka vaihtelee paljon. Tutkimalla asiakkuuksia ja niiden erityispiirteitä voidaan pyrkiä ymmärtämään ja ohjaamaan toimintaa asiakkaan haluamaan suuntaan asiakkaan antamien signaalien perusteella. Toiminnan kehittämisen kannalta onkin olennaista olla mukana aktiivisesti keräämässä näitä erilaisia toimintaa ohjaavia signaaleja, jotta palvelu pystyy vastaamaan paremmin asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin.

Asiakkaan kokema lisäarvo

Pine ja Gilmore (2011, 109-110) summaavat lisäarvon luomisen asiakkaalle tiivistetysti siten, että helpoin tapa luoda asiakkaalle lisäarvoa on pyrkiä muokkaamaan palvelua siihen suuntaan mitä asiakas odottaa tai olettaa sen olevan ja sitten ylittää vielä asiakkaan odotukset. Kaikille ei ole syytäkään tarjota samanlaista palvelua vaan asiakkaan erityispiirteet tulee ottaa huomioon.

Kuten haastatteluissakin tuli jo ilmi, jokaisella eri ryhmällä oli erilaisia intressejä siitä, miten he kokevat palvelun tuottaman lisäarvon itselleen. Jo nyt voidaan haastattelujen perusteella sanoa, että eri ryhmien edustajien vastauksen lisäarvosta itselleen voivat olla koko asiakas-segmentin eräänlaisia lisäarvoa ohjaavia tekijöitä, joita tulisi tarkastella palvelun kehittämisen kannalta kriittisesti. Isot perintätoimistot näkevät lisäarvoksi kassavirran lisäämisen, jolloin on todennäköistä, että myös pienemmällä alan toimijoilla voi olla saman suuntaisia näkemyksiä. Näin ollen omassa toiminnassa onkin syytä arvioida sitä, millä keinoin palvelua voi parantaa, että asiakkaan kassavirta ja kokemusta palvelusta paranee.

6.1.3 Palvelun laatu

Samalla tavalla kuin arvo ja asiakaskokemuskin myös laatu perustuu asiakkaan kokemaan, eli se mitä hän kokee vaikuttaa siihen, minkälainen laatuvaikutelma palvelusta asiakkaalle syntyy. Grönroos on sitä mieltä, että laadussa erityisesti tekniset tekijät nousevat esiin, sillä niitä asiakkaan on helppo vertailla suhteessa muihin kilpailijoihin. Grönroos kuitenkin huomauttaa, että laatuun vaikuttaa teknisten tekijöiden lisäksi myös asiakkaan omat arvot ja asenteet sekä sellaiset laadulliset tekijät, jotka eivät välttämättä ole mitään konkreettista kuten status tai tietynlainen elämäntyyli. (Grönroos 2009, 98-99.). Erityisesti julkisessa palvelussa laatu ja sen määrittely hankaloituu, sillä laatuun vaikuttaa lisäksi tarkastelunäkökulma, eli tarkastellaanko palvelun laatua poliittisen päätöksentekijän vai hakija-asiakkaan näkökulmasta. Laatu kullekin toimijalle näyttäytyy eritavalla. Erityisesti julkisella palvelulla on siis paine luoda ja tuottaa laatua usealle erilaiselle toimijalle eri toimintaympäristöissä. (Oulasvirta 2007, 24.)

Sama voidaan huomata myös haastattelujen vastauksissa, sillä yksityiset toimijat arvottivat laadullisesta näkökulmasta palvelua eri tavalla kuin julkiset toimijat ja vastauksissa oli nähtävissä, että erityisesti julkiset toimijat nostivat esiin myös laadullisesti ylevämpiä tekijöitä, kuten oikeellisuuden ja osapuolten keskinäisen tyytyväisyyden.

Oulasvirta nostaa myös esiin sen, että liian usein laatua määritellään liian kapeakatseisesti, jolloin osa asioista jää väkisinkin pimentoon ja näin ollen kaikkia laatuun vaikuttavia tekijöitä ei tunnisteta. Olennaista onkin hänen mukaansa tutkia laatua kokonaisvaltaisesti laajemmasta perspektiivistä. (Oulasvirta 2007, 87-88.)

Haastattelu osoittaa, että Oulasvirta on oikeassa väittäessään, että liian tiukka tarkastelu, voi johtaa vääriin päätelmiin, sillä jo tässä haastattelussa laadun eri ulottuvuudet vaihtelivat paljon vastaajien kesken. Joitakin yhteneväisiä tekijöitä kuitenkin löytyi jo näistä vastaajaryhmistä ja perusteltua onkin ensin panostaa niihin tekijöihin.

Laadun ulottuvuudet

Palvelun laadusta tutkimuksessa keskusteltiin myös siitä, miten vastaajat käsittävät palvelun laadun perintäprosessissa ja kaikki lähtivät määrittelemään sitä nimenomaan lopputuloksen kautta. Lopputulos näkökulma on luonnollinen erityisesti ulosoton perintäpalvelujen näkökulmasta, sillä jokainen hakija odottaa jonkinlaista, toki itselleen mieluista, lopputulosta palvelusta.

Grönroosin (2009, 101) mukaan juuri lopputuloksen laatua on helppo arvioida, sillä silloin palvelua arvioidaan siitä näkökulmasta, miten se palveli asiakkaan omaa päämäärää. Lopputulosta voidaan siis arvioida helposti siten, että palvelu onnistui tai ei onnistunut. Hyvin usein palvelua kehitetään nimenomaan lopputuloslaatua silmällä pitäen, mutta laadullisesti yhtä merkittävässä roolissa on prosessin laatu, eli miten laadukkaasti haluttuun lopputulokseen sitten päästiin tai ei päästy. Toiminnan todellisen kehittämisen kannalta prosessin laatu kertoo enemmän palvelun kehittämiskohteista kuin lopputuloksen laatu.

Myös laadun ulottuvuuksiin liittyy pitkälti se, kenen laatua kulloinkin tarkastellaan, sillä erityisesti julkisessa palvelussa tulee ottaa huomioon eri ryhmien laadulliset tavoitteet. Palvelulla voi siis olla samaan aikaan poliittisesti ohjattuja pidemmän aikavälin tavoitteita ja lisäksi lyhyemmän tason, paikallisesti asetettuja tavoitteita. Tämä luo palvelun kehittämislle haastetta siinä, kenen tai minkä ryhmän laadullisia tavoitteita lähdetään tavoittelemaan toiminnassa ja sen kehittämisessä. (Oulasvirta 2007, 22.)

Samalla tavalla myös haastateltavien vastauksista nousi hyvin erilaisia laadullisia tavoitteita ja osa vastaajista pidättäytyi laadun arvioinnissa enemmän siinä, mitä laatu juuri hänen toiminnalleen on ja osa vastaajista myös arvioi sitä, millaista laatua ehkä on syytä tavoitella yleisellä tasolla, kuten esimerkiksi yleisen maksumoraalin ylläpito, joka on aika korkean tason laatua perintäpalvelussa.

Viimekädessä julkisessa palvelussa on kuitenkin erityispiirre siinä, miten sen toimintaa arvioidaan eli, miten se toteuttaa sille annettua tehtävää ja miten sen toiminta toteuttaa asetettuja lakeja ja säädöksiä.

Laadun kehittäminen

Palvelun laadun kehittämistä ohjataan yleensä organisaation ylätasolla, mutta olennaista olisi myös ottaa kehitystyöhön mukaan asiakasrajapinta, jossa näkemys asiakkaan kokemasta laadusta voi olla huomattavan erilainen kuin ylätasolla. Zeithaml ym. näkemyksen mukaan erityisesti suurissa organisaatioissa ongelmana on laadun näkökulmasta se, että laatutyötä johdetaan niin korkealla tasolla, että se ei enää ole kontaktissa tarpeeksi alatasen ja asiakasrajapinnan kanssa. Pelkkä ylätasen tarkastelu ohjaa palvelua helposti väärään suuntaan sillä ylätasolla on helppo sortua vääriin olettamuksiin. (Zeithaml ym. 2013, 35.) Tarpeeksi laaja perspektiivi onkin kehitystyössä olennainen osa, jolla palvelua pystytään käsittelemään tarpeeksi laajasti ja useamman eri näkökulman kautta.

Myös haastatteluissa oli havaittavissa saman suuntaista ilmentymää, eli vaikka paikallisesti osa toimijoista oli antanut palautetta palvelusta ja paikallisella tasolla toiminta oli sen johdosta kehittynyt, oli kuitenkin huomattu, että paikallisen toiminnan kehittäminen ei ollut heijastunut koko valtakunnan tasolle, eli linkki paikallisesta toiminnasta valtakunnalliseen palvelunkehitykseen oli puuttunut.

6.2 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta

Haastattelut vahvistivat teorian todenmukaisuuden siitä, että jokaisella haastateltavalla henkilöllä ja organisaatiolla oli hyvin erilainen käsitys siitä, mitä asiakaskokemus heidän mielestään tarkoittaa ja millaisia asioita se tarkoittaa nimenomaan kun tarkastellaan ulosoton perintäpalveluita hakijan näkökulmasta. Jokaisen lähtökohdat ja asenteet heijastuvat vastauksissa ja luovat sinänsä herkullisen tilan ja hetken tarkastella asiaa useamman vastaajan näkökulmista.

Jokaisella vastaajalla oli tietynlaisia odotuksia palvelulle ja luonnollisesti yksityishenkilön vastauksissa heijastui tietyllä tapaa ”aito” kokemuksellisuus konkreettisimmalla tasolla, kun hän totesi, että palvelu oli ennako-odotuksesta poiketen helppoa ja ihmisläheistä. Henkilöasiakkaan näkökulmasta, juuri helppous ja ihmisläheisyys ovat varmasti avainasemassa, kun asiakaskokemusta luodaan nimenomaan yksityishenkilöille.

Ulosoton organisaation näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittämisen haastavaksi tekee luonnollisesti se, mitä asiakasryhmää sen tulisi pyrkiä miellyttämään. Tässä tutkimuksessa siihen ei pystytä ottamaan kantaa ja olennaista kehitystyön kannalta onkin varmasti segmentoida asiakkuuksia ja pyrkiä sitä kautta löytämään loogisia asiakasryhmiä, joiden kautta toimintaa sitten kehitetään. Kun asiakassegmentit tunnetaan, voidaan niiden perusteella tehdä uutta tutkimusta kunkin odotuksista ja kokemuksista, joiden avulla toimintaa saadaan paremmin vastaamaan asiakkaan näkemystä ja odotuksia palvelusta.

Haastateltavat toivat esiin myös paljon sitä, että sidosryhmäyhteistyötä ulosottoviraston kanssa toivotaan, jotta asiakkaille muodostuisi konkreettisempi kuva ja parempi ymmärrys ulosottoviraston toiminnasta. Nykyisellään kynnys ottaa yhteyttä ulosottovirastoon voi kasvaa korkeaksi niillä asiakkailla, joille toiminta ei ole niin tuttua. Neuvonta ja jalkautuminen asiakkaiden kanssa samalle foorumille voisi madaltaa asiakkaan kynnystä ottaa yhteyttä ulosottovirastoon ja sitä kautta paikallisesti voitaisiin tuoda paremmin esiin toimintaa. Paikallisen tason toiminta varmasti ruokkii myös ylemmän tason yhteistyötä ja sitä kautta varmasti jokainen osapuoli saisi varmasti omalle toiminnalleen palautetta ja kehitysehdotuksia. Eihän toiminnan sinänsä tarvitsisi olla yksipuolista, vaan kehitysehdotuksia voitaisiin jakaa luonnollisesti puolin ja toisin. Kysyntää siis on olemassa sidosryhmäyhteistyölle myös niiden toimijoiden osalta, jotka nykyisellään eivät ole mukana toiminnassa.

Haastattelussa nousi esille myös, että erityisesti isommat perintätoimistot haluavat syventää yhteistyötä ulosottoviraston kanssa ja heidän toiveensa on enemmän yhteisessä toiminnan kehittämisessä ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Näkemykseni mukaan ulosottovirasto onkin siinä valinnan edessä, kuinka paljon se haluaa toimintaa kehittää tietyn sidosryhmän toiveiden mukaisesti. Asiakaskokemuksen nimissä kehitystyö on varmasti järkevää ja paikallaan, mutta olennaista on myös miettiä sitä, mennäänkö jossain asiassa liiaksi yhteen suuntaan. Kehitetäänkö toimintaa kerrallaan tiettyyn suuntaan vai pyritäänkö kehityksessä enemmänkin luomaan kehitysaskelaita tiettyjen asiakokonaisuuksien kanssa siten, että se koskettaa suurempaa osaa hakijakunnassa.

Haastattelujen perusteella väittäisin, että asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta asiakkaiden tunteminen sekä looginen jaotteluja segmentteihin helpottaa heidän odotustensa ymmärtämistä ja sitä millaista palvelua he oikeasti haluavat ulosottovirastosta saada. Näiden segmenttien ottaminen mukaan sidosryhmäyhteistyöhön helpottaisi näkemykseni mukaan kehitystyötä huomattavasti.

Kanavien merkitys asiakaskokemukselle

Haastatteluissa kävi hyvin ilmi se, että nykyisessä järjestelmässä asiakkaat kokivat, että ulosoton perintäpalvelun asiakaskokemus vaihteli paljon sen mukaan, mitä kanavaa pitkin asiakas ulosottoviraston kanssa asioi. Pääsääntöisesti kanavat jaettiin haastattelussa kahteen pääkanavaan, eli puhelimeen ja sähköpostiin. Haasteltavien nimeämät kanavat vastaavat varmasti melko pitkälti niitä kanavia, joita valta osa hakijoista pääasiallisesti käyttävät.

Sähköposti nähtiin kanavana huomattavasti tasalaatuisempuna kuin puhelin. Samalla tavalla kanava nähtiin myös paljon virallisempuna kanavana, mikä johtuu varmasti paljon siitä, että sähköpostissa viestihistoria jää näkyviin ja siihen voidaan palata myöhemmin mikäli aiheita on. Sähköpostia kohtaan esitettiin kuitenkin kritiikkiä sen osalta, että hakijalle ei sitä kautta välity muuta tietoa, kuin että viesti on vastaanotettu ulosottoviraston toimesta. Hakijat kuitenkin toivoivat, että myös muuta väliaikatietaa voisi saada automaattisesti juuri nimenomaisen asian kohdalta. Näkisin, että sähköisessä asiointissa, jota nykyään käsitetään sähköpostin kautta, tulisi olla enemmän vuorovaikutusta hakijan ja ulosottoviraston välillä. Sähköistä asiointikanavaa tulee siis mielestäni kehittää enemmän siihen suuntaan kuin mitä vaikka verkkopankissa tätä nykyä on mahdollista pankin kanssa asioita hoitaa. Samalla myös asian seuranta nousee esille, eli hakijat haluaisivat myös yleisesti tietoa enemmän siitä, missä vaiheessa kunkin asian käsittely on, jolloin mielestäni tällaista tietoa tulisi olla hakijan saatavana verkkopalvelussa ilman, että hakija joutuu erikseen tietoa pyytämään ulosottovirastosta.

Puhelin nähtiin asiakaskokemuksen näkökulmasta ongelmallisempuna kanavana kuin muut, sillä siinä nähtiin, että vaihtelu ulosottoviraston toiminnassa on suurinta. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastaajan persoonallisuus ja suhtautuminen vaikuttivat paljon palvelukokemukseen ja joissain tapauksissa asiakas tunsikin, että hän oli ”suututtanut” ulosottomiehen liialla aktiivisuudellaan. Haastattelujen perusteella näkisin, että erityisesti asiakaspalveluun puhelimessa tulisi panostaa, sillä siitä saatava kokemus välittyy selkeästi jollain tapaa aidoimmillaan asiakkaalle. Toiminnan tulisi olla yhtenäistä myös puhelinpalvelun osalta, eli koulutuksen kautta palvelukokemusta voitaisiin yhtenäistää. Nykyisellään koulutukseen ei siinänsä kuulu kovinkaan paljon vuorovaikutustaitoja kehittävää koulutusta, joka voisi paikoitellen olla paikallaan.

Lisäksi erityisesti viranomaiset nostivat esiin sen, että puhelinpalveluaika 9-12 on heille epäselvä, eli tarkoitetaanko sillä myös hakijan soittoaikaa. He myös toivoivat ulosottoon erillisiä viranomaisnumeroita, joihin he voisivat suoraan olla yhteydessä. Mielestäni tämä ongelma olisi helposti oikaistavissa siten, että eri sidosryhmille, joista suuri osa on viranomaisia, viestittäisiin paremmin puhelinajoista, enkä näe mahdollisuutena sitä, etteikö viranomaisille voisi olla myös omia puhelinnumeroita. Mielestäni havainto osoittaa, että vaikka viesti itsessään puhelinajasta 9-12 on selkeä, ei se välttämättä ole selkeä kaikille toimijoille.

Palauteprosessin merkitys

Osalle haastateltavista palauteprosessi oli hyvin selvä ja he olivat mukana sidosryhmäyhteistyössä säännöllisesti ulosottoviraston kanssa. Osa toimijoista ei tiennyt, miten palautetta palvelusta olisi voinut antaa saati olisiko heidän palautteellaan ollut merkitystään. Mielestäni palauteprosessi tulisi ottaa käyttöön siten, että sitä pyydetäisiin systemaattisesti ja se olisi kokoajan läsnä toiminnassa.

Palauteprosessin käsittelyssä haastattelussa myös nousi esiin se, että hakijat näkivät, että paikallisella palautteella pystyi vaikuttamaan vain paikallisesti asioiden kehittämiseen, eli linkki valtakunnalliselle tasolle nähtiin puuttuvan. Palauteprosessi tukisi mielestäni juuri tällaisissa tilanteissa sitä, että annettu palaute ei jäisi vain paikallisen toimijan käyttöön vaan sitä kerättäisiin systemaattisesti ylätasolle asti, jolloin toimintaa olisi helpompi kehittää ja suurempia suuntaviivoja luoda myös ylätasolla.

Osa vastaajista myös koki, että kun he eivät olleet tällä hetkellä mukana sidosryhmäyhteistyössä, niin he jäivät ehkä hieman pimentoon omien palautteittensa kanssa. Hakijat näkivät, että laajemmalle sidosryhmäyhteistyölle olisi selvästi kysyntää. Näkisinkin, että sidosryhmäyhteistyötä tulisi laajentaa ja ottaa mukaan erilaisia sidosryhmiä ja segmenttejä. Vaikka kaikkia segmenttejä ei voitaisikaan käsitellä jatkuvasti voitaisiin niitä käsitellä vaikka sykleittäin tai vuoroittain.

Huomioita hakijan merkittävistä kehityskohteista

Haastateltavat saivat nimetä haastatteluissa merkittäviä kehityskohteita ulosoton perintäpalveluissa heidän näkökulmastaan ja useampi toimija nosti esiin erityisesti sen, että ulosotto on liian alueellista. Tällä hetkellä Suomessa on 23 erilaista tapaa hoitaa ulosottoa ja hakijoiden näkökulmasta se vaikeuttaa heidän työtään huomattavasti, koska ne joutuvat aina suhteuttamaan omaa toimintaansa kunkin alueen mukaan. Heidän mukaansa ulosottovirastossa tarvitaan yhtenäiset toimintatavat ja yhtenäisen käytännöt asioissa, jolloin hakijan on helpompaa asioida ympäri Suomen. Mielestäni tämä huomio, mikä haastatteluissa tehtiin kuvastaa paljon koko ulosottoviraston toimintaa, eli toiminta on melko hajallaan, mikä johtaa helposti siihen, että eri toimijat toimivat oman ohjeistuksensa mukaan ja kokemus hakijalle muodostuu erittäin hajanaiseksi. Ulosoton URA uudistus on tuomassa tähän tilanteeseen apua, sillä se tuo mukanaan yhden ulosottoviraston, jolloin toimintaa on helpompi yhtenäistää ja luoda yhtenäisempiä toimintatapoja. Näkemykseni mukaan johto on erittäin merkittävässä roolissa siinä, miten yhtenäinen ulosotto on 2019, jolloin uudistus astuu voimaan, sillä on sen vastuulla, että ihmiset ympäri maata saadaan puhaltamaan yhteen hiileen.

Sähköisyyden parantaminen nähtiin myös merkittävänä kehityskohteena, mikä on sinänsä ihan loogista. Nykyään yhä suurempi osa myös julkisista palveluista toimii sähköisesti, niin samaa oletetaan myös ulosottoviraston toiminnalta. Osa palvelun käyttäjistä voi asioida hyvin pitkälti sähköisiä kanavia pitkin ja tätä tulisi mielestäni kehittää edelleen, että yhä suuremmalla osalla hakijoista olisi paremmat mahdollisuudet hoitaa asiaansa sähköisesti. Sähköistä asiointia kehitetään jatkuvasti kansallisina yhteistyöhankkeina ja ulosottovirasto on myös mukana tässä kehitystyössä.

Haastateltavat toivoivat parempaa tietoa ulosoton toiminnasta, jotta he ymmärtäisivät paremmin sitä, mitä ulosottovirastossa tehdään ja miten asiat näyttäytyvät. Parempi toiminnan tunteminen madaltaa varmasti kynnystä hoitaa asioita suoraan ulosottoviraston kanssa ja uskon, että samalla kun ulosotto tekee omaa toimintaansa tunnetuksi oppii se samalla myös sen asiakkaiden toiminnasta ja erityispiirteistä. Haastateltavat toivoivat erityisesti roadshow-tyylisiä jalkautumisia eri toimijoiden luo, jossa voisi yhdessä keskustella toiminnasta ja toisaalta nähdä miten asioita tehdään. En pidä mahdottomuutena, että tällainen lähetysaarnajatyylinen voisi toimia hyvinkin, sillä se loisi myös hyvin tunnettuutta ja toisaalta verkostoja toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Ulosoton oma organisaatio toi esiin haastattelussa, että se voisi edustajien mukaan ottaa aktiivisempaa roolia yhteiskunnallisissa asioissa ja se voisi olla mukana erilaisilla foorumeilla ottamassa kantaa sitä koskeviin asioihin. Ruotsissa tällainen aktiivinen ulosottomies on olemassa ja mielestäni olisi syytä kriittisesti arvioida miten Ruotsissa toiminta on onnistunut. Samalla tavalla varmasti on mahdollista luoda myös Suomelle oma internetin ulosottomies. Poliisi on onnistuneesti lanseerannut oman nettipoliisi Fobban, joten on olemassa jo jonkin verran kokemusta aktiivisesta julkisesta toimijasta myös verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Uskon, että Fobba voisi opettaa myös ulosottovirastolle, miten verkko otetaan haltuun. Haastattelujen perusteella on selkeästi nähtävissä, että kysyntää neuvonnalle ja ohjaukselle on olemassa ja näkisin, että nettiulosottomies voisi olla avaus yhteen suuntaan neuvonnan ja opastuksen näkökulmasta. Ei se toki palvelisi varmasti kaikkia asiakkaita, mutta toisi osalle asiakkaista mahdolliseksi uudenlaisen kanavan olla yhteydessä ulosottovirastoon. Samalla se loisi ulosottovirastolle mahdollisuuden osallistua helposti julkiseen keskusteluun sekä sillä olisi mahdollista henkilöityä samalla tavalla kuin poliisi Fobban tapauksessa ja näin se saisi kasvat myös internetkeskusteluissa.

Arvo perintäpalveluissa

Tutkimus kartoitti sen asiakasryhmissä myös sitä, miten ne kokevat arvon ulosoton perintäpalveluissa ja tutkimus osoitti sen todeksi, että samalla tavalla kuin kokemus myös arvo on jokaiselle hakijalle erilaisia asioita. Tutkimuksessa tuotiin esiin, että muutamat perustavat arvot,

olivat yhteisiä lähes jokaiselle hakijaryhmälle. Näitä tekijöitä, puolueettomuus, asiantuntijuus ja järkevä vallankäyttö, nostettiin selkeästi jokaisessa haastattelussa ja niihin viitattiin arvokeskustelussa. Mielestäni nuo arvot osoittavat, että ulosottoviraston toiminnassa otetaan hyvin huomioon viranomaistyöltä edellytettävät asiat, sillä nuo arvot ovat suoraan rinnasteisia niihin. Esiin tulleet arvot ovat siis jotain, josta toiminnassa on syytä pyrkiä pitämään kiinni vaikka kehitystä eri osa-alueilla tapahtuukin.

Puolueettomuuden arvioinnissa ainut haaste oli haastattelujen mukaan eri hakijoille välittyvä mielikuva heidän tasavertaisesta asemastaan perintäpalvelussa. Uskon, että juuri neuvonta ja koulutus vastaavat tähän haasteeseen, sillä kun hakijoilla on parempi tuntemus perintäprosessista ja sen vaiheista, voi se mielestäni hälventää tuota epäselvyyttä hakijoiden keskuudessa. Hakijat tulisikin pyrkiä edes jollain tasolla saamaan samalle viivalle perintäprosessin ymmärtämisen suhteen.

Asiantuntijuuteen viitattiin myös useassa eri haastattelussa ja nähtiin, että viimeisen kymmenen vuoden aikana asiantuntijuus on mennyt eteenpäin ja hakijoille on välittynyt asiantuntevampi kuva perintäpalvelusta, mikä mielestäni osoittaa sen, että rekrytointiprosessissa on onnistuttu entistä paremmin ja toisaalta osaavampia ja koulutetumpia työntekijöitä on ollut mahdollista saada myös julkishallinnon tehtäviin. Mielestäni on ensiarvoisen tärkeää, että rekrytointipolitiikassa painotetaan koulutuksen ja osaamisen merkitystä vielä jatkossakin. Tietty koulutustaso takaa tietyt perustaidot ja lähtökohdat toiminnalle ja uskon, että kun sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot otetaan enemmän mukaan rekrytointiprosesseihin saadaan sitä myötä kehitystä myös eri kanavissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Haastattelussa verrattiin myös nykyistä ulosoton perintäpalvelua muiden maiden vastaaviin perintäpalveluihin ja suomalainen järjestelmä sai kiitosta sen helppoudesta ja toimivuudesta sekä myös siitä, että se on suhteellisen edullistakin. Mielestäni tämä on hyvä osoitus siitä, että jo nykyisellään paljon asioita tehdään oikein ja palvelu vastaa jo jossain määrin asiakkaan odotuksia, mutta toki kehitystäkin tarvitaan tietyiltä osin. Mielestäni vertailu myös osoittaa sen, että myös julkinen palvelu pystyy toimimaan asiakaslähtöisesti ja olemaan tietyllä tapaa ”ketterä toimija” vaikka siis onkin suuri julkinen toiminto ja toimija. Nykyisen palvelun kehittäminen edelleen vastaamaan yhä paremmin asiakkaan odotuksia voi myös osoittaa muille maille sen, että valtio pystyy järjestämään tehokkaan ja hyvin toimivan palvelun myös perintäsektorille.

Lisäarvo asiakkaalle

Haastatteluissa kävi ilmi, että lisäarvokin muodostuu hyvin erilaisella tavalla eri asiakassegmenteissä. Toki yhtäläisyyksiäkin on, mutta myös erottavia tekijöitä. Olennaista lisäarvo kes-

kustelussa mielestäni on kuitenkin se, että lisäarvokeskustelu tuo samalla esiin niitä tekijöitä, jotka itse asiassa ovat myös asiakkaan odotuksia, kuten vaikka isoilla perintätoimistoilla, joille lisäarvo on se, että palvelu tarjoaa niille merkittävän määrän kassavirtaa ja samalla heidän odotuksensa palvelulle on, että yhä suurempi määrä asioita menee perintään helposti ja sähköisesti. Lisäarvokeskustelussa siis itse asiassa heijastelee myös asiakkaan odotukset ja toiveet.

Olennaista mielestäni onkin, että lisäarvokeskustelua käydään, sillä lisäarvon kautta palvelun kehittämiseen saadaan taas lisää erilaisia näkökulmia, kun vastaajat joutuvat miettimään palvelua oman toimintansa kautta. Mielestäni lisäarvokeskustelu on looginen sisältö myös mahdollisille sidosryhmätapaamisille, joka toimii täydellisenä foorumina myös sille. Lisäarvokeskustelussa on mahdollista saada kehitysohjelmaan jotain sellaisia kehityskohteita, joita ei välttämättä hakijan puolelta osata välttämättä puheeksi sanoiksi.

Palvelun laatu

Perintäpalvelussa laatua määriteltiin lähes aina lopputuloksen näkökulmasta, eli siitä, miten perintä oli onnistunut ja oliko hakijalle tilitetty rahaa. Mielestäni on luonnollista, että perintäpalvelussa arvostetaan perintätulosta, mutta ulosottoviraston näkökulmasta tilanne on haastava, sillä perintä onnistuu kuitenkin vain tietyn prosenttiosuuden verran koko massasta, eli kaikkia perittäväksi tulevia euroja ei kuitenkaan saada perittyä ja sille ei ulosottovirasto itse voi mitään. Näkisin, että perintätulos on toki tärkeä, mutta palvelun laadun näkökulmasta se on asia johon voidaan loppujen lopuksi vaikuttaa itse vähemmän kuin muihin laadullisiin tekijöihin.

Muihin laadullisiin tekijöihin haastateltavat nostivat myös nopeuden ja helppouden. Näitä laadullisia määreitä on mielestäni helpompi kehittää suoraan ulosottovirastossa. Nopeus itsessään on tavoiteltavaa ja olennaista on mielestäni se, että asiat hoidetaan joutuin, ilman turhia viivästyksiä ja mikäli viivästyksiä syntyy, ilmoitetaan niistä osapuolille. Helppous taas näyttäytyy eri asiakasryhmille eri tavalla. Isot perintätoimisto määrittävät helppoudeksi sen, että ne saavat suuria määriä sähköisiä asioita vireille helposti kun taas yksityishenkilölle helppoutta on se, että hänen asiansa otetaan käsittelyyn ja hän saa ohjausta ja neuvontaa ulosottomieheltä. Näitä laadullisia tekijöitä on helppo kehittää edelleen, sillä se, että sähköisiä asioita saadaan enemmän vireille on puhtaasti järjestelmäkehitystä ja neuvonta ja ohjaus puhtaasti asiakaspalvelun kehittämistä.

Perintäpalvelua arvostettiin yleisesti kaikkien vastaajien keskuudessa ja sen nähtiin olevan luotettava toimija. Mielestäni nämä määreet ovat erityisen merkittävässä asemassa juuri siinä, kun arvioidaan julkisia palveluja. Organisaatio itse arvioi, että sen toiminnassa tärkeimpiä

laadullisia kriteerejä olivat myös puolueettomuus asianosaisia kohtaan. Samoja määreitä odotetaan varmasti kaikilta julkisilta palveluilta ja on tärkeää, että myös toiminnan kehittämisessä pyritään siihen, että näistä määreistä pidetään kiinni. Mielestäni toimivassa oikeusvaltiossa julkisensektorin toiminta pohjautuu juuri näihin tekijöihin.

Palvelun laatua määriteltäessä useat toimijat nostivat esiin ammattitaidon laadun mittarina. Ammattitaitoa on haastateltavien mielestä se, että tehdään oikeita asioita oikeassa mittakavassa. Mielestäni juuri ammattitaito on asia, jota voidaan kehittää paljonkin ja johon tulee kiinnittää huomiota jo perehdytysvaiheessa. Ammattitaito voi mielestäni kehittää juuri koulutuksen ja hyvän perehdytyksen kautta ja näkisinkin, että erityisesti siitä, että henkilöstöä koulutetaan ja ammattitaitoa pidetään yllä sitä kautta tulee pitää kiinni.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yksityishenkilön tapauksessa hän arvioi, että ulosoton perintäpalvelu oli pystynyt yllättämään hänet ja ylittämään hänen odotuksensa palvelusta. Mielestäni tämä kommentti osoittaa, että jo nykyisellään toiminnassa on myös laadullisesta näkökulmasta hyviä asioita ja oikeita asioita tehdään jo nyt. Olennaista onkin, miten tämä sama tekeminen saadaan vietyä osaksi jokaisen virkamiehen päivittäistä työtä.

Ulosoton organisaation edustajat toivat esiin laadun mittaamisen ongelmat, eli resurssipohjaisen mittaamisen, mikä ei välttämättä kerro laadusta kovinkaan tarkasti. Näkisin, että laadun kehittämistä varten olisi luotava sellainen mittaristo, joka tarjoaa tarpeeksi tietoa toiminnan kehittämistä silmällä pitäen, pelkkä numeraalinen data voi olla vaikea pukea kehitysehdotukseksi ja mielestäni se vaatii rinnalleen myös muulla tavalla kerättyä ja analysoitua tutkimusta.

Laadullinen arviointi yhteistyön näkökulmasta

Haastateltavat arvioivat palvelun laatua myös yhteistyön näkökulmasta, eli miten laatu näytetään yhteistyössä ja merkittäväksi tekijäksi nousi joustavuus, joka nähtiin vahvuutena. Haastateltavien mukaan toiminta oli joustavaa ja helppoa, joskin tässäkin asiassa alueellista vaihtelua nähtiin olevan paljon. Alueellinen vaihtelu näkyy huomattavasti monessa haastatteluvastauksessa ja mielestäni se on asia, johon tulee puuttua viimeistään siinä vaiheessa kun ulosoton rakenneuudistus astuu voimaan. Organisaation täytyy toimia yhtenäisesti, jotta mielikuva laadukkaasta palvelusta välittää samanlaisena ympäri Suomen.

Laadullisesta näkökulmasta myös tehokkuus nousi esiin usean vastaajan vastauksissa. Tehokkuus laadullisessa mielessä tarkoittaa mielestäni sitä, että hakijalle välittyy tunne siitä, että hänen asiaansa lähdetään hoitamaan heti eteenpäin. Tehokkuuden mielikuvaan vaikuttaa mielestäni paljon se, että ulosoton organisaatio on suhteellisen matala, joten sisäisesti byrokraati-

aa on melko vähän ja asiat siirtyvät helposti tasolta toiselle prosessissa joka näyttäytyy varmasti asiakkaalle tehokkuutena.

Hinta- laatu-suhdetta asiakkaat arvioivat erittäin hyväksi ja osa vastaajista näki, että hinnoissa voisi heidän mielestään olla jopa mahdollisuuksia korotuksiin. Mielestäni ulosottoviraston perintäpalvelussa on ensiarvoisen tärkeää, että sen kustannus asiakkaalle ei nouse liian suureksi, sillä se voi ohjata asiakkaita käyttämään muita, jopa laittomia palveluja ja toisaalta kustannuksella täytyy pystyä kattamaan osa toimintamenoista. Mielestäni perintäpalvelun hintaa tulisi arvioida esimerkiksi pohjoismaisesti vertailtuna, jolloin saataisiin varmasti jokin verrokki siitä, miten perintäpalvelun hinta Suomessa asettuu suhteessa pohjoismaihin.

Haastateltavat arvioivat ulosoton perintäpalveluita myös suhteessa yksityisiin perintäpalveluihin ja merkittävimmäksi eroavaisuudeksi haastateltavat arvioivat sen, että yksityiset perintäpalvelun pystyvät tarjoamaan asiakkaille monipuolisempia palveluita ja olemaan asiakkaan liiketoiminnassa mukana myös muussa kuin perintävaiheessa. Näkisin, että yksityisiltä perintäpalveluilta voitaisiin oppia jotain heidän toimintansa kautta ja mielestäni ulosottovirasto voisi kriittisesti arvioida myös sitä, voidaanko asiakkaille tarjota jotain lisäpalveluja, joita he nyt ostavat yksityisiltä perintäfirmoilta ja sitä kautta muodostaa asiakkaille ehkä lisää palvelukokonaisuuksia.

Haastateltavat myös arvioivat, että yksityiset perintäpalvelut tarjoavat heille enemmän koulutusta, neuvontaa ja syvempää yhteistyötä sekä yleensä aina nimetyt yhteyshenkilöt. Näkisin, että nuo samat asiat kuuluvat jo viranomaisroolin takia myös ulosottovirastolle, enkä näkisi mitenkään mahdottomana, että noita samoja asioita tarjottaisiin asiakkaille. Mielestäni tässä on myös kyse etupainotteisesta työstä, jossa mielestäni ulosottovirasto voisi myös olla mukana aktiivisesti omalla alueellaan. Vaikka roolia ei välttämättä voisi ottaakaan niin paljon yksityisten toimijoiden toiminnassa, niin julkisten organisaatioiden kanssa yhteistyötä voisi syventää juuri tältä osin.

Yksityishenkilö arvioi yhteistyön laatua oman kokemuksensa perusteella ja hänen mielestään perintäprosessissa heikkous oli laadullisesti hänen asiansa loppuunsaattaminen, eli hän näki, että oli joutunut selvittämään asiansa lopullista tilaa ja jatkotoimenpiteitä huomattavasti enemmän kuin prosessin alkuvaiheessa. Mielestäni palveluprosessia tulisi arvioida ja tarkastella sen eri vaiheessa ja pyrkiä erottamaan sieltä mahdollisesti niitä tekijöitä, jotka voivat heikentää asiakkaan kokemaa laatua prosessin eri vaiheissa. Toimivaan prosessiin kuuluu mielestäni olennaisena osana se, että se viedään loppuun yhtä tyylikkäästi kuin miten se on aloitettu, sillä loppu on aivan yhtä tärkeä osatekijä laadun kokonaisvaltaista arviointia.

6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimus osoitti, että vaikka nykyisellään ulosoton perintäpalvelut ovatkin hyvällä mallilla ja sen asiakkaat suhteellisen tyytyväisiä palveluun myös kehityskohteita löytyi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kehityskohteet oli mahdollista jakaa selkeästi kahteen erilaiseen kategoriaan, eli niihin kehityskohteisiin, joihin pystytään vastaamaan paikallisessa toiminnassa ja niihin kehityskohteisiin, joihin voidaan vaikuttaa koko ulosoton organisaation toimesta. Paikallisissa kehityskohteissa fokus on enemmänkin yksittäisissä asioissa, joita tekemällä palvelun kokemukseen tai laatuun voidaan vaikuttaa ja palvelua kehittää kun taas organisaation tason kehityskohteissa fokuksessa on enemmänkin koko toiminnan yleisten linjojen kehittäminen.

6.3.1 Kehitysehdotukset Länsi-Uudenmaan ulosottoviraston näkökulmasta

Tutkimus osoitti, että hyvin monet tutkimuksessa käsitellyt asiat käsittävät toiminnan kehittämistä sekä paikallisesti, että valtakunnallisella tasolla. Valtakunnallinen ohjaus on toki erittäin tärkeää strategiatyötä, jossa toiminnan suuntaviivat ja suuremmat linjat määritellään, mutta lähes yhtä tärkeää on mielestäni se, että jokainen ulosottovirasto pyrkii omalla alueellaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla tuomaan arkipäivän toimintaan näitä suuntaviivoja konkreettisella tasolla.

Asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun vaikuttaa olennaisena osana vuorovaikutustaidot kuten tutkimuksestakin käy ilmi. Näkisinkin, että jokainen ulosottovirasto voi kehittää näitä taitoja systemaattisesti paremmaksi panostamalla siihen, että se pyrkii kouluttamaan henkilöstöä paremmaksi toimijaksi sosiaalisissa tilanteissa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Nykyisellään toiminnassa painotetaan paljon sitä, miten hankalissa asiakaspalvelutilanteissa toimitaan, mutta kun puhutaan asiakaspalvelutilanteista olennaista on se, miten asiakaspalvelutilanteissa toimitaan ylipäänsä. Hankalat asiakaspalvelutilanteet ovat kuitenkin erityistapauksia, kun taas päivittäinen asiakaskohtaaminen on arkipäivää. Jo pelkästään se, että määritellään, mitä on hyvä asiakaspalvelu ulosoton perintäpalveluissa päästään tilanteeseen, jossa voidaan määritellä se, millä keinoin saavutetaan tuo hyvä asiakaspalvelu jokaisella puhelulla tai tapaamisella. Uskon, että virastotasolla varmasti jokaisesta virastosta löytyy osaamista hyvästä asiakaspalvelusta ja hyviä käytänteitä tulisikin aktiivisesti jakaa kaikkien virkamiesten kesken. Yhteisen jakamisen kautta jokaisen virkamiehen osaaminen pystyy kehittymään asiakaspalvelun osalta.

Asiakaspalvelun kehittämiseen liittyy myös se, että alueellisesti voitaisiin nimetä muutamia yhteyshenkilöitä eri asiakassegmenteille, eli esimerkiksi kuntien ulosottoasioita hoitavat henkilöt voisivat asioida aina tiettyjen virkamiesten kanssa, jolloin palvelu henkilöityisi paremmin paikallisille toimijoille. Uskon, että erityisesti pienemmät alueelliset toimijat kuten kuntien

perintäasioita hoitavat henkilöt ja pienemmät vuokravälitystoimistot hyötyisivät paljon siitä, että heillä on ”tuttu henkilö” ulosottovirastossa, johon voi olla yhteydessä niissä tilanteissa kun on tarve saada neuvontaa tai ohjausta.

Toinen kehitysehdotus liittyy siihen, että jo nykyisellään virkamiehet saavat palautetta toiminnastaan ja mielestäni tämä palaute tulisi systemaattisesti kerätä ainakin niissä tapauksissa kun se kohdistuu toimintaan ja sen kehittämiseen. Ei ole tarkoituksenmukaista kerätä välttämättä sellaisia palautteita, joissa todetaan yksinomaan palvelun olevan huono vaan niitä, joissa palvelun todetaan olevan huono jonkin perustelun pohjalta. Palautteen kerääminen suorittavalla tasolla on ensiarvoisen tärkeää, sillä sieltä saadaan palautetta suoraan erilaisissa tilanteissa prosessin eri vaiheissa, jolloin palaute on varmasti erilaista, kuin siinä vaiheessa kun prosessi on jo ohi ja on palautteenannon aika. Olennaista paikallisessa palautteenkeräämisessä on se, että se toki raportoidaan myös valtakunnalliselle tasolle, jolloin se ruokkii ylätasolla toiminnankehittämistä ja osoittaa niitä kehityskohteita, joita asiakkaat tuntevat haastaviksi palvelussa jolloin ylätasolla voidaan tehdä tarvittavia muutoksia suuremmissa linjoissa.

Kehittämisehdotuksista merkittävin on kuitenkin mielestäni se, että samalla tavalla kuin valtakunnallisesti myös paikallisesti voitaisiin järjestää sidosryhmäpalavereja, eli paikallisia toimijoita voitaisiin ottaa toiminnankehittämiseen mukaan. Jokaisella alueella on kuitenkin erityispiirteitä, joita valtakunnallisessa sidosryhmätyössä ei välttämättä nähdä, jolloin paikallinen sidosryhmäyhteistyö voi olla avain siihen, että paikallisessa toiminnassa saavutetaan parempia tuloksia. Ulosotto on kuitenkin pitkälti paikallista työtä, jossa paikalliset toimijat toimivat, jolloin heistä voi helposti tuntua, että he eivät saa ääntään tarpeeksi kuuluviin valtakunnallisessa sidosryhmäyhteistyössä.

Paikallinen sidosryhmäyhteistyö ruokkisi mielestäni sitä tarvetta, että paikallisilla toimijoilla on yleensä korkeampi kynnys ottaa yhteyttä ulosottovirastoon, sillä toiminta on heille vierasta. Näissä tapaamisissa tuota kynnystä voidaan pyrkiä laskemaan, kun toiminta tulee eri sidosryhmille tutummaksi. Sidosryhmiä voitaisiin muodostaa esimerkiksi ulosottoviraston alueella olevista kunnista tai kuntien velkaneuvojista tai mistä tahansa viiteryhmästä. Olennaista on, että ne jotka tietoa tarvitsevat sitä saisivat alueelliselta toimijalta. Samalla tavalla nämä sidosryhmäyhteistyöpalaverit toisivat myös palautetta molemmin puolin toimijoiden kesken, eli toisaalta hakijat saisivat antaa suoraan palautetta paikallisen ulosottoviraston toiminnasta ja päinvastoin, eli ulosottovirasto voisi antaa palautetta myös paikallisille toimijoille.

Sidosryhmäyhteistyön avulla voitaisiin siis saavuttaa merkittävää alueellista yhteistyötä eri toimijoiden kesken ja myös jakaa tietoa. Samalla myös viranomaisen neuvonta ja ohjausrooli tulisi paremmin täytettyä kun se voisi olla aktiivisemmin mukana eri sidosryhmissä.

6.3.2 Kehitysehdotukset koko ulosottolaitoksen näkökulmasta

Koko ulosottolaitoksen kehitysehdotukset ovat joiltain osin samanlaisia kuin mitä Länsi-Uudenmaan ulosottovirastollekin on esitetty, mutta niiden fokus on enemmänkin valtakunnallisessa työssä.

Näkisin, että haastattelujen perusteella on tullut ilmi, että ulosottolaitos tarvitsee asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta vieläkin tarkemmin määritellä eri asiakassegmentit ja asiakkuudet. Millaisia ovat palvelua käyttävät asiakkaat ja mitkä ovat eri asiakasryhmien tarpeet ja odotukset palvelusta. Segmentointi ja asiakkaiden erilainen ryhmittely luo erilaisia viiteryhmiä asiakkaista ja näiden viiteryhmien kanssa yhteistyötä tekemällä voidaan saada kehityksen tueksi paljon sellaista ymmärrystä, jota ei välttämättä muilla keinoin ole mahdollista kerätä.

Mielestäni sidosryhmäpalaverit tulisi ottaa vieläkin laajemmalle käyttöön, jotta erilaiset asiakasryhmät saadaan aktivoitua enemmän toiminnan kehittämisen tueksi. Näkisin, että ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista käsitellä kaikkia asioita maan ja taivaan väliltä joka kerta, vaan fokus voisi olla enemmänkin siinä, että valitaan vuosittain jokin teema, jonka ympärille ymmärrystä rakennetaan erilaisissa sidosryhmissä, jolloin käsiteltävää asiaa ei sinänsä ole niin paljon kerrallaan. Perintäprosessia voidaan jakaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja sitä kautta teemoittaa myös sidosryhmäpalavereja.

Sidosryhmäpalaverit toimivat kuitenkin mielestäni kahden suuntaisesti siinä mielessä, että asiakkailla on mahdollista samassa tapaamisessa antaa palautetta nykyisestä toiminnasta ja toisaalta asiakkaille on mahdollista antaa palautetta ja siten syventää yhteistyötä eri asiakassegmenteissä. Kun ymmärretään puolin ja toisin sitä, miten toisaalta asiakas perintäpalveluja käyttää ja toisaalta miten ulosottoviraston perintäpalvelu perintäprosessia tuottaa, molempien ymmärrys asiasta kehittyy ja ehkä myös kynnys hoitaa asioita yhdessä madaltuu.

Sidosryhmätyöhön liittyen näkisin, että myös yksittäisissä ulosottoasioissa olisi syytä ottaa palauteprosessi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Nykyisellään palauteprosessi ei ole asiakkaille selvä, jonka vuoksi suuri osa siitä palautteesta, jota toiminnan kehittämisen näkökulmasta olisi mahdollista kerätä jää saamatta. Palauteprosessin merkitys on erityisen suuri niissä asiakassegmenteissä, joissa asiakkaat eivät ole säännöllisesti mukana sidosryhmäpalavereissa. Mielestäni palauteprosessi voisi yksinkertaisimmillaan olla se, että tietyille asiakassegmentille lähtisi tietyin väliajoin kysely siitä, miten hän on kokenut perintäpalvelun onnistuneen hänen tapauksessaan. Näkisin, että kyselyt olisi helppo lähettää asiakkaalle, sillä jo nyt hänelle lähtee paljon kirjeitä, jolloin kysely voidaan yhdistää näiden mukaan. Toki on varmasti niin, että vastausprosentti voi olla pieni ja osa palautteesta varmasti heikkolaatuista, mutta joka ta-

pauksessa se olisi askel lähemmäksi parempaa asiakastuntemusta ja sitä kautta myös askel lähempänä parempaa palvelua ja asiakaskokemusta.

Yhä useammat asiakasryhmät peräänkuuluttavat parempia mahdollisuuksia sähköiselle asioinnille. Nykyään yhä enemmän myös julkisia palveluja on mahdollista hoitaa verkossa ja niinpä asiakkaan odotus on sinänsä saman suuntaista myös ulosottoviraston perintäpalveluilta. Tällä hetkellä jo isot perintätoimistot toki hyödyntävät paljon sähköisiä kanavia mutta myös heillä on kasvavia tarpeita sähköisten kanavien kehittämiseksi.

Erityisesti sähköisissä palveluissa asiakkaan odotukset ovat siinä, että asian etenemistä pystytään paremmin seuraamaan verkossa ja asiakkaan on mahdollista saada lähes reaaliaikaista tietoa siitä, missä vaiheessa perintää mikäkin asia on menossa. Samalla tavalla sähköiseen asiointiin kuuluu myös se, että se mahdollistaa myös asiakkaalle sen, että hän voi asiointin kautta olla suoraan yhteydessä asiaa hoitavaan virkamieheen, jolloin hänen ei tarvitse erikseen hoitaa tiedusteluja ja kysymyksiä sähköpostilla tai puhelimen avulla.

Samalla tavalla sähköisempään asiakaspalveluun ja sähköisissä kanavissa esiintymiseen mielestäni liittyy myös se, että organisaatiolla itsellään on tarve ottaa aktiivisempaa roolia yhteiskunnallisessa keskustelussa. Näkisin, että oppia voidaan ottaa esimerkiksi poliisin nettipoliisi Fobbasta, joka toimii poliisin keulakuvana sähköisissä palveluissa ja joka osallistuu hyvin usein yhteiskunnalliseen keskusteluun. Näkisin, että ei olisi mitenkään mahdotonta luoda samanlaista henkilöä myös ulosottovirastolle. Hänen roolinsa voisi olla hyvin samanlainen kuin poliisin virkaveljellä, eli hän on läsnä julkisessa keskustelussa ja toisaalta taas hoitaa osaltaan neuvontaa ja opastusta verkossa. Mielestäni ulosoton asiakaskunnassa kuitenkin on myös nuoria asiakkaita, jotka voivat tuntea itselleen mieluisimmaksi kanavaksi nimenomaan sähköisen keskustelukanavan.

Viestintäkanavista erityisesti viranomaiset peräänkuuluttivat sitä, että heillä olisi mahdollisuus soittaa suoraan viranomaisia palveleviin puhelinnumeroihin ja näkisin, että tämä ei olisi mitenkään mahdotonta järjestää, eli mielestäni viranomaisnumeroiden ottaminen käyttöön olisi ainakin järkevää käsitellä erilaisten viranomaisten kanssa, eli onko todella kaikilla viranomaisilla tarve suoralle puhelinnumerolle. Näkisin, että viranomaispuhelinnumerot ovat enemmänkin asiakaskokemusta vahvistava tekijä ja mielestäni helppo tapa tarjota asiakkaalle parempaa palvelua.

Puhelimessa tehtävään asiakaspalveluun liittyy myös luonnollisesti se, että asiakkaat kokivat, että erityisesti puhelimesta asiakaskokemus vaihteli paljon. Näkisinkin, että osaamisen kehittämisessä substanssiosaamisen lisäksi tulisi painottaa yhä enemmän myös vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Samalla tavalla kun asiakas olettaa saavansa myös puhelimesta tasalaatuisia

ja miellyttävää palvelua yksityisestä yrityksestä se odottaa saavansa sitä myös julkisen toimijan kanssa ja siinä tällä hetkellä on palvelun yksi heikkouksista. Hyviä vuorovaikutustaitoja pystyy kuitenkin oppimaan ja siinä pystyy kehittymään ja olennaista organisaation näkökulmasta on pyrkiä tarjoamaan opetusta siinä, miten erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toimitaan asiakkaan kanssa ja miten asiakkaalle jää paras mahdollinen kokemus myös puhelimesta käydystä keskustelusta.

Organisaation itsensä kohdalla useissa haastatteluissa nousi eteen se tosiasia, että toiminta on hyvin paikallista ja jokaisessa paikassa toiminta pohjautuu erilaisiin sääntöihin ja lain tulkitoihin. Asiakkaalle tämä näyttäytyy erittäin hajanaisen toimintana, kun yhdessä paikassa asia tehdään täysin toisella tavalla kuin toisessa. Näkisin, että pidemmällä aikavälillä tästä alueellisesta vaihtelusta tulisi pyrkiä eroon ja paikallisesta toiminnasta tulisi siirtyä lähemmäs valtakunnallista toimintaa, jolloin organisaatio kokonaisuutena ratkaisee miten jokin asia tehdään, jonka jälkeen koko valtakunnassa toimitaan yhden ohjeistuksen mukaisesti. Näkisin, että ainakin ylätasen ja suurempien linjojen osalta jonkin verran toiminta onkin mennyt jo tähän suuntaan, mutta asiakkaiden näkökulmasta työtä erityisesti tässä toiminnan yhtenäistämässä on huomattavan paljon.

7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arviointi luvussa arvioidaan sitä, miten tutkimus tehtiin ja miten se onnistui suhteessa siihen mitä siltä alunperin odotettiin. Luvussa myös arvioidaan sitä, miten hyvin tutkimus pystyy vastaamaan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin ja miten se onnistuu luomaan ymmärrystä käsiteltävien asioiden ympärille.

7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksessa tutkimusprosessi haluttiin pitää melko yksinkertaisena, jolloin tutkimuksessa tehtiin jo alkuvaiheessa rajaus siitä, että tutkimuksessa tutkitaan vain ulosoton perintäpalveluja ja vain hakijan näkökulmasta. Rajaamalla tutkimusta näin, saatiin se pidettyä kohtuullisena niin ajallisesti kuin myös tutkimustulosten läpikäynnin kannalta.

Haastateltavien valinnassa lähdettiin siitä, että tutkimuksen näkökulmasta hakijat segmentoitiin niin, että ne jaettiin karkeasti isoihin perintätoimistoihin, PK -sektorin toimijoihin, julkishallinnon organisaatioihin ja yksityisiin hakijoihin. Kävi kuitenkin ilmi, että PK -sektorilla ei ollut juurikaan halua tai mahdollisuutta osallistua tällaiseen tutkimukseen, jonka vuoksi PK -sektorin näkökulma jouduttiin jättämään pois tutkimuksesta.

Haasteltavista pyrittiin löytämään sellaisia organisaatioita, joilla voisi olla eniten näkemystä käsiteltävistä asioista ja toisaalta pyrittiin saamaan näkemystä niin organisaatioiden ylä- kuin alatasolta ja näin ollen tutkimukseen saatiinkin näkemystä aina johdosta asiakasrajapintaan. Mielestäni tällaisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää se, että haastateltavia haastatellaan myös vertikaalisessa tasossa, jolloin näkökulma ulosottoviraston toiminnasta on mahdollisimman laaja ja ylätasolta päästään nimenomaan sille tasolle, missä jokapäiväinen asiakaskoh- taaminen tapahtuu.

Haasteltavia valittiin ensisijaisesti siten, että mielenkiintoa osoitettiin ensin tiettyä organi- saatiota kohtaan ja heiltä kysyttiin olisiko heillä kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua tut- kimukseen ja sen jälkeen vasta kartoitettiin sitä, millä organisaatiossa mitään organisa- tiota käsiteltiin. Osassa organisaatioista oli tiukasti rajattu se, kuka heiltä osallistuu haastat- teluun ja osa organisaatioista oli sitä mieltä, että tutkimuksen kannalta olennaisia henkilöitä tarjottiin haastatteluun.

Haastattelut järjestettiin haastateltavien tiloissa, yleensä heidän neuvottelutiloissaan ja jois- sain tapauksissa haastateltavat olivat läsnä videoneuvottelulaitteen avulla. Kaikki haastatte- lut olivat noin tunnista puoleentoista tuntiin ja niissä oli havaittavissa, että puolitoistatuntia oli haastattelulle enimmäismäärä. Jälkikäteen ajatellen haastatteluja olisi ehkä voinut tiivis- tää vielä, jotta olisi pysytty lähempänä tuntia aikataulullisesti.

7.2 Tutkimuksen puolueettomuus

Puolueettomuus on tutkimuksen kannalta erittäin merkittävässä roolissa, sillä se luo pohjan sille, miten tutkimuksen tuloksia on analysoitu ja kuinka paljon tutkijan omat mielipiteet nii- hin toisaalta voivat heijastua. Jos tutkija on itse liian syvällä tutkittavassa aiheessa voi hel- posti käydä niin, että tutkimuksen tuloksia arvioidaankin enemmänkin tutkijan kuin objektiiv- sen tarkastelun kautta. Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt siihen, että oma näkemykseni ei ole vaikuttanut siihen, miten haastatteluja on pyritty tulkitsemaan ja millaisia johtopäätöksiä niistä on haluttu vetää. On kuitenkin selvää, että tutkimus heijastelee sitä mielenmaisemaa mikä tutkijalle on haastatteluista muodostunut.

Tutkimusotteeni on kuitenkin ollut koko tutkimuksen ajan sellainen, että olen pyrkinyt ole- maan objektiivinen tarkkailija haastatteluissa ja pyrkinyt pääsemään itse irti roolistani ulos- oton virkamiehenä. Tutkimusta tulkittaessa kehitysehdotuksiksi olen pyrkinyt tarkastelemaan tutkimustuloksia mahdollisimman objektiivisesti ja tuoden vain niitä faktoja esiin, jotka tut- kimuksessa nousivat pinnalle haastateltavien itsensä toimesta. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, kuinka vaikeaa jotain tiettyä asiaa on tutkia objektiivisesti silloin kun tutkija itse tuntee käsiteltävät asiat huomattavasti paremmin kuin haastateltavat ja sitä kautta millaiset

mahdollisuudet tutkijalla on ohjata keskustelua ja sitä kautta myös vastauksia haluamaansa suuntaan. Jää arvailujen varaan, olisiko tutkimuksesta saatu erilaisia tuloksia, jos tutkija olisi itse tiennyt toisaalta enemmän haastateltavien omasta toiminnasta tai vähemmän ulosottoviraston toiminnasta.

7.3 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimusta tulee arvioida luonnollisesti myös sen validiuden perusteella, eli sen perusteella miten se mittaa juuri niitä tekijöitä, joita tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Toki laadullisen tutkimuksen kohdalla täytyy myös ajatella sitä, että laadullinen tutkimus on kuitenkin samalla ainutlaatuinen pysäytyskuva tietystä hetkestä, eikä useampaa samanlaista tutkimusta näin voida täysin tehdä, jolloin myös validiuden käsite on häilyvä. Olennaista tutkimuksen validiuden kannalta onkin arvioida sitä, miten hyvin tutkija pystyy toisaalta selittämään tutkimuksensa kulkua ja sen erilaisia vaiheita sekä luonnollisesti myös tuloksia. Onko selitys ja tulkinta yhteneväistä, eli onko selitys luotettava ja miten se kytkeytyy käytettyyn teoriaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen jakavat tutkimuksen validiuden vielä kahteen erilaiseen validiuden tarkastelu-ulottuvuuteen, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validius tarkoittaa sitä, miten looginen ja ristiriidaton tulosten tulkinta on tutkimuksessa. Ulkoinen validius taas viittaa siihen pystyykö tutkimuksen tuloksia yleistämään myös muihin kuin tutkittuun tapaukseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.)

Koskinen ym. mukaan validiuden tarkastelun pääpaino on siinä, että sen avulla pyritään paljastamaan tutkimuksesta mahdolliset virheelliset tulkinnat ja väärinkäsitykset. Tyypillisimmillään siis tutkija tekee tutkimuksen perusteella johtopäätöksen, jonka uskoo olevan tosi, vaikka tosiasialla hän on tulkinnut tutkimuksen tuloksia väärin. Väärin tulkinta voi syntyä hyvin monella tavalla useassa eri tutkimusvaiheessa lähtien siitä, että haastateltava ja haastattelija käsittävät kysymykset, ja mitä niillä ajetaan takaa, eri tavalla. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.) Samaan asiaan viittaa myös Hirsjärvi ym. sillä heidän mukaansa virhetulkinnan mahdollisuus lisääntyy huomattavasti juuri niissä tilanteissa, joissa tutkija tulkitsee haastatteluvastauksia oman näkemyksensä mukaan eikä nimenomaan haastattelijan näkemyksen mukaan, jolloin puhutaan siitä, että itse asiassa mittarit aiheuttavat tutkimukseen mittavirhettä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Tutkimuksen alussa ajattelin, että heikkoudeksi tutkimuksessa voi nousta se, että haastateltavien määrä, eli otanta, oli suhteellisen pieni vaikkakin sillä laadullisessa tutkimuksessa ei olekaan niin suurta merkitystä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Kuitenkin haastateltavien valinnassa pyrittiin siihen, että se kattaisi hyvin eri asiakasryhmät ja segmentit, jolloin sen

tulokset olisivat yhteismitallisia eri segmenteissä ja tulokset kattavampia ylipäänsä. Tutkimuksen loppuvaiheessa ja tutkimustuloksien läpikäynnin yhteydessä osoittautui, että tutkimusaineistoa oli kuitenkin kattavasti ja siitä saatiin muodostettua hyvin vastatauksia tutkimus-ongelmaan ja kysymyksiin.

Mielestäni tutkimus vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuskysymyksiä käsiteltiin hyvin laaja-alaisesti tutkimuksessa. Haastatteluissa kävi ilmi juuri niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen ja palvelun laatuun ja toisaalta haastateltavien vastaukset tarjosivat paljon aineistoa kehitystyön tueksi. Näkisin, että validiuden näkökulmasta juuri tutkimusmateriaalin yhteismitallisuus ja hyvin onnistuneet haastattelut nostavat erityisesti tutkimuksen validiteettia.

7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Koskinen ym. toteavat että reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ristiriidattomuutta ja heidän mukaansa siis aineisto itsessään voi hyvinkin olla realiaabeli, vaikka se ei olisikaan validi, mutta missään tapauksessa aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliabeli. Validiteetti ja reliabiliteetti kulkevat siis jossain määrin aina tutkimuksessa käsikädessä, eli tutkimusta käsitellään aina molemmista näkökulmista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 256.)

Hirsjärvi ym. puolestaan käsittävät reliabiliteettia enemmänkin siitä näkökulmasta, kuinka toistettavissa tutkimus on, eli antaako se sattumanvaraisia vastauksia vai ovatko vastaukset linjassa tutkijasta riippumatta. Mikäli kaksi tai useampi tutkija päätyvät samaan lopputulokseen ja tulkintaan osoittaa se, että tutkimusta voidaan pitää realiaabelina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Koskisen ym. mukaan erityisesti laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin käsite ei sinänsä ole kovin merkittävässä roolissa, sillä se kuvaa enemmänkin määrällisen tutkimuksen tulosanalyysijä ja niiden testaamista ja Koskisen mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia pitäisi käsitellä enemmänkin tutkimuksen arvioitavuuden näkökulmasta. Reliabiliteetillä tarkoitetaan tässä tapauksessa enemmänkin sitä, että tutkimuksessa pidetään yllä tiettyä laatua koko tutkimuksen ajan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 256.)

Koskisen ym. mukaan laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti tulee parhaiten ilmi juuri tutkimuksen toistettavuudessa, eli kuka tahansa voisi päätyä samanlaiseen tulkintaan tutkimusaineistosta. Lukijalla tulee siis olla riittävä tieto siitä, miten havainnot ja aineisto on tuotettu ja miten niitä on tulkittu. Näin hän pystyy itse määrittelemään sen, onko hänen mielestään aineistosta tehdyt tulkinnat linjassa sen kanssa, mitä tutkimus itse esittää. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 258.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta tutkimuksessa on mielestäni useita sellaisia osa-alueita, jotka ovat toistettavissa ja joiden tulokset noudattelisivat varmasti samaa linjaa tutkimuksen kanssa. Puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus nousevat varmasti vastauksissa arvokeskustelussa perintäpalveluista jokaisella tutkimuskerralla. Toki on varmaa, että tällaisessa tutkimuksessa, joka pyrkii ymmärtämään asiakkaan kokemusta, joka on abstrakti suure, voi olla jonkin verran vaihtelua siinä, miten haastateltavat kysymyksiin vastaavat, mutta uskon, että joka tapauksessa vastaukset noudattelevat samanlaisia linjoja eri tutkimuskerroilla.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus pyrki ymmärtämään asiakkaiden odotuksia perintäpalveluista yleisellä tasolla ja sitä kautta se pyrki tarjoamaan sellaisia kehitysehdotuksia, joilla asiakaskokemus ja palvelusta muodostuva laatumielikuva paranisivat hakija-asiakkaiden näkökulmasta. Näkisin, että loogisena jatkumona tälle tutkimukselle voisi olla tutkimus samasta asiakaskokemuksesta ja palvelun laadusta nimenomaan velallisten näkökulmasta. Tutkimalla samoja asioita velallisten näkökulmasta saataisiin mielestäni vielä enemmän näkökulmaa siihen, miten perintäpalvelu toimii ja miten se kokemuksellisesti ja laadullisesti välittyy eri asiakassegmenteille.

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kokemusta yleisellä tasolla myös eri kanavien näkökulmasta ja mielestäni tutkimusta voitaisiin jatkaa myös eri kanavissa yksittäin, eli näkisin, että jatkotutkimusta olisi järkevää tehdä nimenomaan vielä kanavittain, jolloin olisi mahdollista saada parempaa ja syvällisempää tietoa siitä, miten laatu ja kokemus eri kanavissa välittyvät ja miten niihin voitaisiin kanavakohtaisesti vaikuttaa paremmin.

Kokonaan oma tutkimuksensa olisi myös se, miten kokemus ja laatu välittyvät verkkopalvelussa ja nyt kun uutta verkkopalvelua luodaan olisi olennaista ottaa kehitykseen mukaan tutkittua tietoa myös sähköisen kanavan osalta erikseen. Verkkopalvelun kokemusta ja laatua pitäisin itse erityisen tärkeänä, sillä yhä suurempi määrä palvelusta pyritään tulevaisuudessa välittämään ja hoitamaan erilaisia sähköisiä palveluja hyväksikäyttäen, jolloin kokemusta ja laatu erityisesti niissä kanavissa korostuu.

Lähteet

Kirjat

- Alaca, E. 2013. Governance's role in service design: Extending theory in light of Finnish model. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. Service Design with Theory. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, M. Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Heinonen, H. 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Junginger, S. 2013. Public Foundation of Service Design. Teoksessa Miettinen, S. & Valtonen, A. Service Design with Theory. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Kananen Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan Matkassa: tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Koskinen, I. Alasuutari, P. Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Larjovuori, R. Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K. Manka, M. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi, opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen Yliopiston johtamiskorkeakoulu.
- Lindberg-Repo, K. Dube, A. 2014. Titans of service. Helsinki: Brand Audit Group.
- Löytänä, J. Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Malhotra, N. Birks, D. Wills, P. 2013. Essentials of Marketing research. Harlow: Pearson Education Limited.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp 2008.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Pine, B.J., Gilmore, J. 2011. The Experience Economy. Boston: Harvard Business Review Press
- Polaine, A. Lovlie, L. Reason, B. 2013. Service Design, From Insight to Implementation. Brooklyn: Rosenfeld Media

Rannisto, P. 2014. Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa Palveluajattelun murros: näkymiä uudistuvaan muutokseen. Toim. T. Rintamäki ja P. Tienhaara. Tampere: Tampere University Press.

Ruckenstein, M. Suikkanen, J. Tamminen, S. 2011. Unohda Innovointi ja keskity arvonluontiin. Helsinki: Edita Prima.

Stickdorn, M. Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basics - tools- cases. Amsterdam: Bis Publishing.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu - Laatusuorituksen erityispiirteitä julkisen hallinnon palveluissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Valtiovarainministeriö. 2013. Asiakaspalvelu 2014: Yhdessä palvelut lähelle. Valtiovarainministeriön julkaisuja.

Yin, R. 2009. Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE

Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. 2013. Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill Irwin.

Artikkelit

Bryman, A. 2008. Of Methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* vol. 3 No. 2. 159-167.

Denning, S. 2011. The essential metric of customer capitalism is customer outcomes. *Strategy & Leadership*. Vol. 39 Iss: 4. 12-18.

Duriau, V. Reger, R. Pfarrer, M. 2007. A Content analysis of the content analysis literature in organization studies. *Organizational Research Methods* January 2007. vol. 10 no. 1. 5-34.

Eriksson, P. Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy

Flint, D. Blocker, C. Boutin Jr., P. 2011. Industrial Marketing Management. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*. Volume 40, Issue 2, February 2011. 219-230.

Fountain, J. 1999. *Paradoxes of Public Sector Customer Service*. Cambridge: Harvard University

Haynes, M. Thompson, S. 2012. The Economic Significance of User-Generated Feedback. *Int. J. of the Economics of Business*, Vol. 19, No. 1, February 2012. 153-166.

Mayer, C. Schwager A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review* February 2007, Vol.85(2), pp.116-26, 157.

Muut lähteet

Heinz, H. 1896. Ketsuppipullo. Heinz

Hyvärinen, M. Haastattelu 29.10.2015. Kansaneläkelaitos. Helsinki.

Kopio, L. Haastattelu 18.11.2015. Valtakunnanvoudinvirasto. Helsinki.

Laki24.fi 2015. Hyvän hallinnon periaatteet. Viitattu 5.8.2015 www.laki24.fi/hyvan-hallinnon-periaatteet/.

Lindström, J. Haastattelu 7.4.2016. Intrum Justitia Oy. Helsinki.

Määttä, S. Haastattelu 20.1.2016. Verohallinto. Järvenpää.

Nikkanen, O. Haastattelu 14.10.2015. Espoon talouspalvelut. Espoo.

Sinkko, E. Haastattelu 14.10.2015. Espoon talouspalvelut. Espoo.

Tapaninen, L. Haastattelu 14.10.2015. Espoon talouspalvelut. Espoo.

Tiirikainen, S. Haastattelu 29.10.2015. Kansaneläkelaitos. Helsinki.

Tjurin, R. Haastattelu 20.10.2015. Lindorff Oy. Turku.

Tuominen, J. Haastattelu 20.1.2016. Verohallinto. Järvenpää.

Vikman, K. Haastattelu 18.11.2015. Valtakunnanvoudinvirasto. Helsinki.

Öhman, T. Haastattelu 28.11.2015. Lohja.

Kuvat

Kuva 1: Julkisen organisaation määritelmä (www.suomi.fi)	13
Kuva 2: Asiakaskokemus yrityksen näkökulmasta (Fisher & Vainio 2014, 62)	20
Kuva 3: Asiakkaan kohtaaminen eri kanavissa (Löytänä & Korteso 2011, 75)	21
Kuva 4: Net Promoter Score (Löytänä & Korhikoski 2014, 58)	28

Taulukot

Taulukko 1: Haastateltavat	60
Taulukko 2: Yhteenveto haastatteluvastauksista ryhmittäin	83
Taulukko 3: Yhteenveto 1. tutkimuskysymyksen vastauksista	84
Taulukko 4: Yhteenveto 2. tutkimuskysymyksen vastauksista	87
Taulukko 5: Yhteenveto 3. tutkimuskysymyksen vastauksista	90

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	123
-------------------------------------	-----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Hakijat

Taustoittavat kysymykset:

Mikä on teidän roolinne organisaatiossa?

Minkälaista yhteistyötä on tehty (Länsi-Uudenmaan) ulosottoviraston kanssa?

Asiakaskokemus:

Mitä asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa? Millaisista asioista asiakaskokemus mielestäsi muodostuu?

Millainen asiakaskokemus sinulle on ulosottoviraston palvelusta muodostunut?

Millainen kokemus sinulle muodostui asiakaskohtamisessa?

Mitä kanavaa pitkin asioit?

Välittykö eri kanavista samanlainen asiakaskokemus?

Onko sinulla kokemusta yksityisistä perintäpalveluista?

Miten vertailisit niitä ulosottovirastossa saamaasi kokemukseen?

Mitä kehitettävää asiakaskokemuksen näkökulmasta ulosottoviraston toiminnassa on?

Onko selvää miten palautetta voi antaa perintäpalvelusta?

Oletko antanut palautetta ulosottoviraston palvelusta?

Palvelun laatu:

Mitä laadukas palvelu sinulle tarkoittaa?

Merkitseekö sinulle palvelussa enemmän lopputulos vai palveluprosessi?

Millaisia odotuksia sinulla oli ulosottoviraston palvelusta ja miten odotukset vastasivat todellisuutta?

Miksi käytät palvelua / et käytä sitä?

Tunnetko eroa palvelun laadussa julkisen ja yksityisen palvelun välillä?

Mitkä asiat erottavat?

Miten vertaisit ulosottoviraston palvelua johonkin muuhun julkiseen palveluun?

Kohtaako ulosoton perintäpalvelussa hinta ja laatu?

Otetaanko palvelussa tarpeeksi huomioon hakijoiden erilaisuudet?

Toteutuuko puolueettomuus mielestäsi?

Saitko asiantuntevaa palvelua?

Onko palvelussa mielestäsi jotain erityisen hyvää tai huonoa?

Näetkö että julkista palvelua voisi kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa vai sopiiko yhdessä kehittäminen julkiseen palveluun?

Arvo:

Mitä lisäarvoa ulosottoviraston perintäpalvelut luovat asiakkaalle?

Mitä lisäarvoa yksityiset perintäpalvelun tarjoavat asiakkaalle, mitä ulosottovirasto ei tarjoa?

Täyttääkö ulosottoviraston perintäpalvelu siltä edellytetyt asiat?

Ulosoton organisaatio

Taustoittavat kysymykset:

Mikä on roolinne organisaatiossa?

Asiakaskokemus:

Mitä asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa?

Millaisista asioista asiakaskokemus mielestäsi muodostuu?

Miten asiakaskokemusta mitataan ulosoton organisaatiossa?

Miten asiakaskokemusta johdetaan ulosoton organisaatiossa?

Tunnettaanko asiakkaat tarpeeksi hyvin, jotta tiedetään mitä he perintäpalveluilta odottavat?

Kartoitetaanko asiakaskokemusta sidosryhmissä eli kerätäänkö toiminnasta palautetta?

Kuinka paljon palautetta saadaan ja millaista palaute on?

Osallistutaanko asiakaskokemuskeskusteluun eri kanavissa?

Saako johto tarpeeksi tietoa siitä, mitä kentällä tapahtuu asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Mitä kehitettävää, asiakaskokemuksen näkökulmasta, ulosottoviraston toiminnassa on?

Palvelun laatu:

Mitä laadukas palvelu sinulle tarkoittaa?

Tunnetko eroa palvelun laadussa julkisen ja yksityisen palvelun välillä?

Mitkä asiat erottavat?

Miten vertaisit ulosottoviraston palvelua johonkin muuhun julkiseen palveluun?

Onko palvelussa mielestäsi jotain erityisen hyvää tai huonoa?

Mitkä tekijät ohjaavat palvelun kehitystä?

Miten palvelun laatua tällä hetkellä mitataan?

Onko laadulliset tavoitteet asetettu ylemmältä tasolta tarpeeksi selkeästi?

Arvioidaanko palvelun laatua myös muilta osin, kuin vain siltä, miten se toteuttaa lakia?

Saadaanko palvelusta tarpeeksi palautetta?

Hyödynnetäänkö saatu palaute palvelun kehitystyössä?

Näetkö että palvelua voisi kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa vai sopiiko yhdessä kehittämisen julkiseen palveluun?

Kohtaako ulosoton perintäpalvelussa hinta ja laatu?

Arvo:

Mitä lisäarvoa ulosottoviraston perintäpalvelut luovat asiakkaalle?

Ymmärretäänkö perintäpalvelujen arvo asiakkaalle?

Mitä lisäarvoa laadukas palvelu tuo ulosottovirastolle?

Tutkitaanko asiakkuuksista myös uusia mahdollisuuksia tarjota palveluja?