



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakastyytyväisyyden seuranta ja kehittäminen viranomaisympäristössä - esimerkkinä Viestintävirasto

Liekkinen, Mirka

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakastyytyväisyyden seuranta ja kehittäminen viran-
omaisympäristössä - esimerkkinä Viestintävirasto

Liekkinen, Mirka
Palvelujen asiakaskeskeinen kehittä-
minen (restonomi YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Mirka Liekkinen

Asiakastyytyväisyyden seuranta ja kehittäminen viranomaisympäristössä - esimerkkinä Viestintävirasto

Vuosi 2017 Sivumäärä 82

Menestyvä liiketoiminta vaatii tämän päivän organisaatioilta syvällistä asiakasymmärrystä ja tähän ymmärrykseen perustuvaa palveluiden kehittämistä. Asiakaskeskeisyys on keskeinen kilpailutekijä, jolla yritykset pyrkivät erottumaan toisistaan. Kasvanut valinnanvapaus ja onnistuneet asiakaskokemukset ovatkin kasvattaneet asiakkaiden vaatimuksia myös julkisten palveluiden osalta. Asiakkaat haluavat parempaa vastinetta verovaroiheen, mutta samaan aikaan julkisten organisaatioiden tulisi voida vastata myös ylhäältä asetettaviin kustannustavoitteisiin. Vaikka asiakaskeskeisyys ei ole julkisella sektorilla kilpailutekijä siinä missä yksityisellä sektorilla, asiakasymmärrykseen pohjautuvalla palveluiden kehittämisellä on mahdollista saavuttaa myös julkisella sektorilla taloudellisia hyötyjä. Asiakasymmärryksen kautta on mahdollista tehostaa prosesseja ja karsia erilaisia kompastuskiviä kuten turhia asiakasyhteydenottoja, ja näin saavutetaan säästöjä. Samalla kasvaa palvelun arvo loppukäyttäjälle.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on laatia kohdeorganisaatio Viestintäviraston käyttöön toimintamalli asiakastyytyväisyyden säännölliseen seurantaan ja kehittämiseen. Toimintamallin tulee olla kohtalaisilla resursseilla käyttöönotettava, säännöllisesti toistettava ja menetelmiltään tarpeeksi helppokäyttöinen. Tavoitteena on, että mallin avulla on mahdollista hankkia syvällisempää ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja toiveista niin, että tätä ymmärrystä voidaan käyttää lähtökohtana viraston palveluiden kehittämiselle. Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt eivät yksinään tähän riitä. Asiakasymmärrykseen perustuvalla kehittämisellä on mahdollista edistää organisaation omien prosessien tehostamista, ja samalla asiakkaille voidaan tarjota entistä positiivisempia viranomaiskokemuksia.

Kehittämistyön toteutuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun asiakaskeskeisiä menetelmiä, sillä ne tukivat opinnäytetyön tavoitetta. Palvelumuotoilun prosessimalli tarjosi myös selkeän rungon kehittämistyön etenemiselle. Työn teoreettinen viitekehys rakentuu palveluiden ja niiden asiakaskeskeisen kehittämisen ympärille. Teoriaosuudessa avataan muun muassa asiakkaan arvonmuodostusta, asiakasymmärryksen merkitystä, asiakasymmärryksen hankkimisen menetelmiä sekä julkisen sektorin ja asiakkaan suhdetta.

Viranomaisrooli tuo omat haasteensa ja erityispiirteensä asiakastyytyväisyyden seuraamiselle ja sen kehittämiselle. Opinnäytetyön aikana keskityttiinkin teoriakirjallisuuden lisäksi konkreettisesti testaamaan ja havainnoimaan erilaisten menetelmien soveltuvuutta kohdeorganisaation toimintaympäristöön. Lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin muun muassa haastatteluja kohdeorganisaatiossa sekä työn aikana laadittua Viestintäviraston tyypillistä asiakaspersoonaa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotus asiakastyytyväisyyden seurannan ja kehittämisen toimintamallista, joka hyödyntää sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä. Nämä parhaassa tapauksessa tukevat toisiaan. Kehittämistyössä laadittu toimintamalli on sovellettavissa myös muihin vastaaviin viranomaisorganisaatioihin, joissa organisaation toiminnan tarkastelu ja kehittäminen asiakkaan näkökulmasta on tullut ajankohtaiseksi.

Asiasanat: asiakaskeskeisyys, julkinen sektori, asiakastyytyväisyys, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, palvelun kehittäminen

Mirka Liekkinen

The measurement and development of customer satisfaction in a public authority environment - case FICORA

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2017 | Pages | 82 |
|------|------|-------|----|

Successful organizations of today need to have a deep customer understanding, based on which they develop the services they offer. Customer-centered strategy is a crucial competitive factor for the companies and a way to stand out. As the companies want to offer the customers continuously better selection and more personalized services, the customers have also started to demand more from the services of the public sector. They want to get more with the taxes they pay, but at the same time the public sector is going through hard financial times. Even though being customer-centered is not a competitive factor for the public sector as much as it is for the private, customer-centered service development can help also the public organizations to gain financial benefits. Through customer understanding it is possible to optimize the processes and eliminate unnecessary functions. At the same time the value of the service increases for the customer.

The thesis is a functional development work, the purpose of which is to create an operating model for measuring and developing customer satisfaction. The thesis is made for Viestintävirasto (FICORA). It should be possible to implement the operating model with moderate resources and it should be regularly repeatable. The aim of the operating model is to help to gain deep customer understanding based on which the services of Viestintävirasto can be developed. Traditional customer satisfaction surveys alone will not offer enough understanding. By developing services based on customer understanding Viestintävirasto can optimize its processes and offer the citizens more positive authority experiences.

Customer-centered methods of service design were used during the thesis process, as they supported the purpose of the thesis. The process model of service design also offered the thesis a clear frame. The theoretical framework consists of services and the customer-centered development of them. Value creation, the meaning of customer understanding, the methods of gaining customer understanding and the relationship between the public sector and the customer are some of the main subjects of the theoretical part.

The role of the public authority brings challenges and characteristics to the measurement and development of customer satisfaction. That is why during the thesis process the focus besides the theoretical literature was in the testing and observing different measurement and development methods and how they could be applied to the context of Viestintävirasto. Some of the methods used during the thesis process were interviews, customer persona, customer satisfaction survey and workshops. The result of the thesis is a proposal of an operating model for measurement and development of customer satisfaction. The operating model uses both qualitative and quantitative methods, as they can support each other. The operating model can be adopted to other similar public authorities, where the observation and development of the services from the customer's point of view has become current.

Keywords: customer-centered, public sector, customer satisfaction, customer understanding, service design, development of services

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta..... | 8 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistyön eteneminen | 10 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne | 12 |
| 2 | Kohdeorganisaation esittely: Viestintävirasto | 13 |
| 2.1 | Viestintävirasto organisaationa | 13 |
| 2.2 | Viestintäviraston asiakaspalvelu..... | 14 |
| 3 | Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen..... | 16 |
| 3.1 | Tuotekeskeisyydestä kohti palveluja | 16 |
| 3.2 | Asiakas palvelun keskiössä..... | 19 |
| 3.2.1 | Asiakkaan arvonmuodostus | 20 |
| 3.2.2 | Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema palvelun laatu | 22 |
| 3.2.3 | Asiakkaan ja organisaation kohtaaminen | 23 |
| 3.2.4 | Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana | 25 |
| 3.3 | Julkinen sektori ja asiakaskeskeisyys..... | 28 |
| 3.4 | Asiakaskeskeisen kehittämisen tulosten seuranta..... | 30 |
| 3.4.1 | Määrälliset menetelmät | 32 |
| 3.4.2 | Laadulliset menetelmät | 34 |
| 3.4.3 | Asiakaspalautteet | 36 |
| 4 | Palvelumuotoilu julkisten palveluiden kehittämisen menetelmänä | 36 |
| 5 | Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät Double Diamond -mallia mukailleen..... | 38 |
| 5.1 | Mikä on Double diamond -malli..... | 38 |
| 5.2 | Discover - Löydä..... | 39 |
| 5.2.1 | Menetelmän testaus: perinteinen asiakastyytyväisyyskysely | 39 |
| 5.2.2 | Havainnointi: työpaja-työskentely | 40 |
| 5.2.3 | Haastattelut kohdeorganisaatiossa..... | 43 |
| 5.3 | Define - Tarkenna | 44 |
| 5.3.1 | Haastattelujen analysointi samankaltaisuuskaaviota käyttäen | 44 |
| 5.3.2 | Havainnoitujen ja testattujen menetelmien analysointi..... | 45 |
| 5.3.3 | Viestintäviraston asiakaspersoonat | 46 |
| 5.3.4 | Palvelupolku..... | 47 |
| 5.3.5 | Design driverit | 48 |
| 5.4 | Develop - Kehitä..... | 48 |
| 5.4.1 | Ideointi..... | 49 |
| 5.4.2 | Blueprint | 50 |
| 6 | Yhteenveto tuloksista | 50 |
| 6.1 | Haastattelujen tulokset | 51 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.2 | Menetelmäanalysoinnin tulokset | 54 |
| 6.3 | Työn aikana esiin nousseet kehittämissuhteet | 59 |
| 6.4 | Ehdotus mallista asiakastyytyvyyden seurantaan ja kehittämiseen | 62 |
| 7 | Johtopäätökset | 70 |
| 7.1 | Kehitetyn toimintamallin analysointi ja hyödynnettävyys | 70 |
| 7.2 | Opinnäytetyön reflektointi | 72 |
| 7.3 | Pohdinta | 73 |
| | Lähteet | 75 |
| | Kuviot.. | 79 |
| | Taulukot | 80 |
| | Liitteet..... | 81 |

1 Johdanto

Monet kansalaiset mieltävät asioinnin julkishallinnon organisaatioiden kanssa jäykäksi, byrokrattiseksi, hankalaksi ja aikaa vieväksi. ”Asiakaskeskeinen” ei välttämättä ole ensimmäisiä termejä, joilla nämä veronmaksajat kuvailisivat erilaisten julkisen sektorin palveluntarjoajien tapaa toimia. Valinnanvaraa tai mahdollisuutta vaihtaa parempaan ei yleensä kuitenkaan julkisten palveluiden kohdalla ole, ja liian usein asiakas joutuukin nielemään turhautumisensa ja hyväksymään saamansa palvelun sellaisena kuin se on.

Yksityisellä sektorilla on oivallettu ainutlaatuisen asiakaskokemuksen merkitys kilpailuetuna jo laajemmassakin mittakaavassa, mutta koska kilpailuelementti puuttuu julkisesta sektorista puhuttaessa, ovat monet julkisista palveluista edelleen asiakkaan näkökulmasta melko takkuavia. Julkisella sektorilla organisaatiot toimivat pitkälti monopoleina joiden rooli on tarjota kansalaisille välttämättömyyksiä, eivätkä nämä organisaatiot tästä syystä ole kiinnittäneet juurikaan huomiota palveluidensa julkisuuskuvaan tai toimivuuteen. (Sosa 2016.)

Julkisten palveluiden yhteydessä asiakkaat on totuttu näkemään lähinnä palvelun kohteina, objekteina (Lehtonen & Tuominen 2011, 228). Kuitenkin myös julkisella puolella on alettu ottaa mallia yksityisestä sektorista kiinnittämällä yhä enemmän huomiota siihen, mitä asiakkaat palveluilta odottavat, kuinka hyvin palvelu asiakkaan mielestä tällä hetkellä toimii ja kuinka tarpeisiin ja toiveisiin olisi jatkossa mahdollista vastata entistä paremmin. Parker ja Heapy (2006, 8) toteavat, ettei kyse ole vain siitä, että julkisten palveluiden tulisi olla enemmän kaupallisten kaltaisia, vaan *kaikkien* palveluorganisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään uusia tapoja muodostaa läheisiä suhteita asiakkaidensa kanssa, jotta tulisimme kaikki kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Julkisten palveluiden kohdalla on erityisen tärkeää saada asiakkaalle aikaan tunne siitä, että häntä on kuultu ja ymmärretty, sillä usein on kyse palveluista jotka ovat asiakkaalle välttämättömiä, joita hänen on pakko käyttää tai jotka ovat hyvin henkilökohtaisia. Vain se, että asiakkaalla ei ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää tietyn julkisen sektorin organisaation palveluja, ei ole mikään syy laiminlyödä asiakaskokemusta, vaan sitä suuremmalla syyllä tästä kokemuksesta tulisi tehdä mahdollisimman positiivinen ja houkutteleva. Tällä voi olla suuri merkitys myös sille, kuinka hyvin asiakas pystyy sisäistämään erilaisia yhteiskunnallisia lakeja ja säännöksiä. (Løvlie, Polaine & Reason 2013, 131.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus löytää vastauksia siihen, mitä hyötyä palveluiden asiakaskeskeisemmästä kehittämisestä voisi pienehkölle julkisen sektorin organisaatiolle olla, ja kuinka kehittäminen ja tulosten seuraaminen ovat mahdollista rajallisilla resursseilla toteuttaa. Tavoitteena on määritellä tätä tarkoitusta varten prosessi, jonka avulla opinnäytetyön

kohdeorganisaatio Viestintävirasto voi jatkossa tarjota asiakkailleen entistä parempia asiakaskokemuksia, jonka seurauksena on entistä tyytyväisempiä asiakkaita.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Vaikka elämme palveluyhteiskunnassa, ovat palvelut ja ihmiset useissa yhteyksissä etäännyneet toisistaan. Kuilu näiden välillä johtuu kahdesta keskeisestä ongelmasta. Ensinnäkin, ihmiset muuttuvat nopeammin kuin organisaatiot ja palvelut. Nykypäivän runsas tarjonta ja vauraus ovat saaneet aikaan sen, etteivät ihmisille riitä enää laadukkaat tuotteet ja palvelut, vaan he haluavat enemmän. Merkityksen tunnetta, autonomiaa ja kontrollia. Toisekseen, palvelut nähdään usein edelleen kulutushyödykkeinä, sen sijaan, että ne nähtäisiin jonain syvällisempänä, ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Monet organisaatiot edelleen pyrkivät tuottamaan palveluita alhaisimmilla mahdollisilla kuluilla ja suurimmalla voitolla. (Heapy & Parker 2006, 8.) Julkisella sektorilla haasteet luoda inhimillisiä asiakaskohtaamisia sekä pysyä kansalaisten muuttuvien tarpeiden ja toiveiden tahdissa ovat erityisen voimakkaita, sillä samaan aikaan paineet alhaisista kustannuksista tuntuvat vain kiristävän. Julkiset organisaatiot kohtaavat paineita ja odotuksia kahdelta suunnalta, sillä samaan aikaan tulisi voida vastata sekä kansalaisten kasvaviin odotuksiin, että ylhäältä asetettaviin kustannustavoitteisiin. Paremman palvelun laadun ja alhaisempien kustannusten yhdistelmä on haastava.

Kansalaisten tarpeet personoiduille, helposti lähestyttävälle ja inhimillisemmille viranomaispalveluille luovat viranomaisorganisaatioille paineita asiakaskeskeisempään toimintaan. Monissa viranomaisorganisaatioissa asiakastyytyväisyys onkin nostettu seurattavien mittareiden joukkoon. Kuitenkin usein selkeä toimintamalli asiakastyytyväisyyden seurantaan ja asiakasymmärrykseen perustuvaan palveluiden kehittämiseen puuttuu. Palveluiden asiakaskeskeisestä kehittämisestä ei hyödy vain asiakas, sillä selkeällä, laadukkaalla ja yhteisiä toimintatapoja noudattavalla palvelulla voidaan tehostaa myös sisäisiä prosesseja ja keskittää voimavaroja muihin tehtäviin. Näin on mahdollista saavuttaa kaivattuja säästöjä. Asiakkaiden laajemmalla osallistamisella ja eri asiakasnäkökulmien sisällyttämisellä julkisen sektorin palvelukehitykseen on mahdollista lisätä sekä palvelun arvoa loppukäyttäjille, että palvelun julkista, yhteiskunnallista arvoa. (Kuusisto & Kuusisto 2015, 173.)

Erilaisia menetelmiä hankkia asiakasymmärrystä sekä seurata ja kehittää asiakastyytyväisyyttä on runsaasti. Perinteisesti monet organisaatiot ovat tottuneet hyödyntämään esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä ja muita perinteisiä markkinatutkimuksen menetelmiä. Usein kyselyiden tulokset eivät kuitenkaan johda konkreettisiin toimenpiteisiin, sillä vaikka arvosanat voivatkin osaltaan osoittaa sen, missä osassa palvelua mahdolliset puutekohdat ovat, eivät ne kerro miksi näin on tai kuinka näitä puutteita olisi mahdollista korjata paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Syvällisempää ymmärrystä kehittämistoimien tueksi

on mahdollista hankkia erilaisilla käyttäjakeskeisillä ja asiakkaita osallistavilla menetelmillä, ja soveltamalla muotoiluajattelua kehittämistoimintaan. Perinteisesti muotoilun on mielletty tarkoittavan tuotteiden muotoilua, mutta muotoilulla on kuitenkin laajempiakin tavoitteita, kuten ongelmien määrittelyä ja ratkaisua. Tästä näkökulmasta muotoiluajattelua voidaan soveltaa myös palveluihin. Palvelumuotoilu tarjoaa menetelmiä käyttäjä- ja ihmiskeskeiseen suunnitteluun, ja se pyrkii yhdistämään organisaation ja sen asiakkaat saamaan yhdessä aikaan hyviä ratkaisuja. (Mattelmäki 2015, 27.) Ideaalissa tapauksessa perinteiset, pitkälti määrälliseen tietoon perustuvat markkinatutkimuksen menetelmät, sekä muotoiluajattelua ja asiakkaiden osallistamista painottavat innovatiivisemmat menetelmät tukevat toisiaan palveluiden ja samalla asiakastyytyvyyden kehittämisen työkaluina.

Julkisten organisaatioiden palvelujen luonne vaihtelee tahosta riippuen, ja isommissa organisaatioissa on helpompi keskittää resursseja järjestelmälliseen palveluiden kehittämiseen. Tilanne on vaikeampi pienemmissä viranomaisorganisaatioissa, joiden ensisijaisena tehtävänä on toimia asiantuntijana ja valvontaviranomaisena. Asiakaskontaktien luonne ja resurssien niukkuus aiheuttavat haasteita sille, että asiakas voitaisiin nostaa aidosti kehittämistoimien keskiöön. Pienten viranomaisorganisaatioiden kohdalla asiakaskontaktien määrät eivät välttämättä ole suuria, mutta yhteydenotot ovat usein kertaluontoisia ja sisällöllisesti haastavia. Erillisiä resursseja palvelujen ja asiakaskokemuksen systemaattiseen, asiakaskeskeiseen kehittämiseen ei välttämättä ole, vaan kehittämistyö tulisi voida tehdä olemassa olevilla resursseilla, muun työn ohessa. Aika ja osaaminen tulisi voida hyödyntää tehokkaimmalla mahdollisella tavalla.

Myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Viestintävirastossa resurssit tuovat haasteita asiakaskeskeisempään kehittämistoimintaan. Kuitenkin myös Viestintävirastossa on havahduttu siihen, että viestintäpalveluiden käyttäjien tarpeiden kuuleminen ja laadukas asiakaspalvelu ovat viraston toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä, ja nämä onkin nostettu esiin myös viraston strategian rakennuspalikkoina (Viestintävirasto 2014). Tämän myötä asiakastyytyvyyden seurannan ja kehittämisen toimintamallin laatiminen on tullut ajankohtaiseksi. Jotta asiakkaiden tarpeita ja toiveita on mahdollista kuulla haastavista lähtökohdista huolimatta ja nykyisillä resursseilla, on oleellista, että asiakastyytyvyyden seuranta ja kehittäminen tapahtuvat selkeän prosessin mukaisesti.

Tässä opinnäytetyössä termillä *asiakas* tarkoitetaan lähinnä yksittäisiä kansalaisia, sekä niitä yrityksiä, jotka ovat yhteydessä suoraan viraston asiakaspalveluun puhelimitse tai sähköisesti. Valvontaviranomaisen roolin johdosta Viestintäviraston asiakkaita voitaisiin nähdä olevan myös valvottavat tahot, kuten teleoperaattorit. Valvottavien organisaatioiden yhteydenpito Viestintäviraston kanssa on kuitenkin hieman eriluonteista ja tapahtuu usein suoraan eri asi-

antuntijoiden kautta. Vaikka tässä kehittämistyössä keskitytäänkin varsinaiseen asiakasrajapintaan, ovat työssä esiin nousevat havainnot ja kehittämissuhteet ideaalissa tilanteessa sovellettavissa myös muualla virastossa.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja kehittämistyön eteneminen

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia pienehkön viranomaisorganisaation rajallisiin resursseihin ja haastavaan toimintaympäristöön sopiva toimintamalli asiakastytyvyyden asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja seurantaan. Kohdeorganisaationa on Viestintävirasto, ja opinnäytetyön aikana on tarkoitus kartoittaa tapoja viraston asiakastytyvyyden kehittämiseen ja seurantaan testaamalla erilaisten menetelmien soveltuvuutta viraston tarpeisiin ja resursseihin jo opinnäytetyön aikana. Tavoitteena on laatia opinnäytetyön tuloksena malli palveluiden asiakaskeskeiseen kehittämiseen ja asiakastytyvyyden jatkuvaan seurantaan niin, että asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kuuleminen ja niiden myötä kehittyminen olisi jatkossa jatkuva, iteratiivinen prosessi. Asiakastytyvyyttä ei opinnäytetyön tuloksena pyritä vain kertaluotoisesti kehittämään, vaan asiakkaan ääni on läsnä myös tulevaisuudessa, kun Viestintäviraston kaltaisen viranomaisorganisaation palveluja kehitetään.

Opinnäytetyö keskittyy erilaisten asiakastytyvyyden kehittämis- ja seuraamismenetelmien testaamiseen ja havainnointiin käytännössä. Tavoitteena on havaintojen, haastattelujen ja teoriakirjallisuuden perusteella löytää Viestintäviraston kaltaisen pienehkön julkisen sektorin asiantuntijaorganisaation tarpeisiin ja tiukkoihin resursseihin sopiva tapa kerätä tietoa ja ymmärrystä asiakkaista palvelujen kehittämiseksi entistä asiakaskeskeisempään suuntaan. Työn ohessa, samalla kun menetelmiä käytännössä testataan, syntyy jo opinnäytetyöprosessin aikana konkreettisia kehittämissuhteita entistä asiakaskeskeisempään toimintaan. Näin uusi asiakaskeskeisen kehittämisen malli otetaan osittain käyttöön jo tämän kehittämistyön aikana.

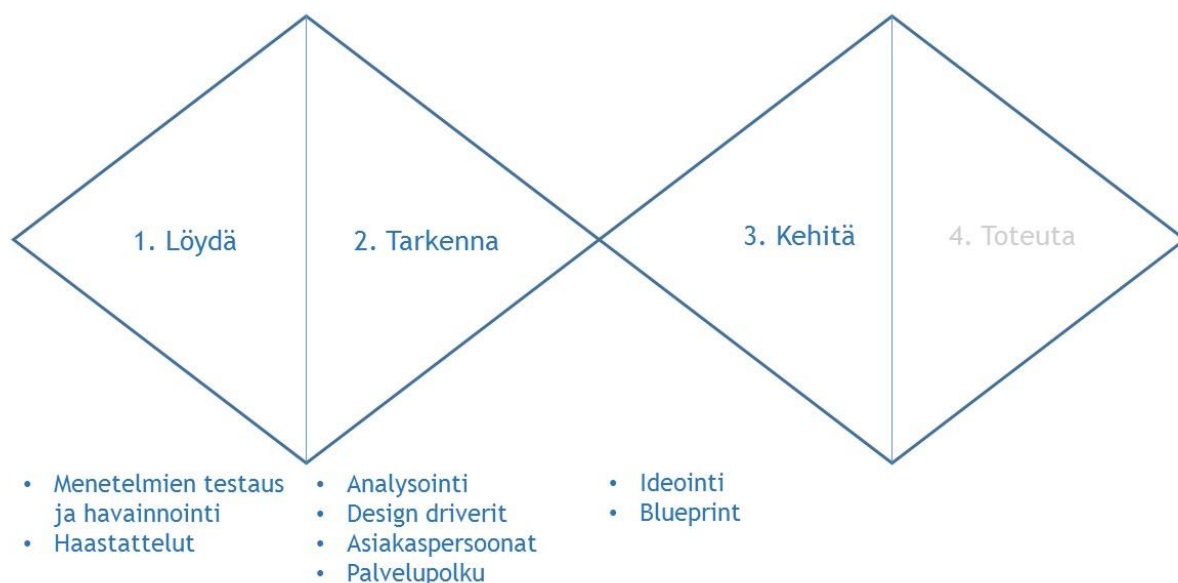
Opinnäytetyön aluksi kartoitetaan Viestintäviraston asiakastytyvyyden lähtötilanne hyödyntämällä sekä laadullisia, että määrällisiä menetelmiä. Menetelmien käytön aikana havainnoidaan niiden soveltumista Viestintäviraston resursseihin ja tarpeisiin, ja verrataan millaista tietoa eri menetelmillä on mahdollista saada. Asiakastytyvyyden kartoittamisen perusteella saatuja tuloksia käydään läpi organisaation sisällä asiakaspalvelusta vastaavassa ryhmässä, ja yhdessä ryhmän kanssa etsitään ratkaisuja esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin. Näin testataan ryhmätyöskentelyä asiakaspalautteisiin reagoinnin menetelmänä. Menetelmien testaamisen, havainnoinnin ja analysoinnin lisäksi opinnäytetyön aikana haastatellaan Viestintäviraston työntekijöitä, jotta kuultaisiin myös heidän toiveensa siitä, kuinka asiakastytyväi-

syöttä tulisi seurata ja kehittää. Teoriakirjallisuuden, menetelmien testaamisen ja haastattelujen yhteenvetona opinnäytetyön tuloksena syntyy ehdotus toimintamallista asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seurantaan ja palveluiden asiakaskeskeiseen kehittämiseen.

Opinnäytetyö on *tutkimuksellinen kehittämistyö*. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään ratkaisemaan olemassa olevia käytännön ongelmia, ja samalla tuottamaan uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita ja palveluita. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana syntyy usein uutta tietoa työelämän käytännöistä. Kehittämistyön tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti tietoa sekä teoriasta, että käytännöstä. Tieteellisestä tutkimuksesta tutkimuksellinen kehittämistyö eroaa siinä, että tavoitteena on yleensä aikaan saada käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja sen sijaan, että pyrittäisiin tuottamaan ilmiöstä uutta teoriaa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 18-19.)

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät perustuvat pitkälti palvelumuotoilusta tuttuihin menetelmiin, ja työn eteneminen ja menetelmät kuvataankin opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessia mukailen. Palvelumuotoilu tukee opinnäytetyön tavoitetta, sillä palvelumuotoilussa keskeistä on kehittää toimintaa asiakkaan näkökulmasta, tavoitteena parempi asiakaskokemus. Tähän myös opinnäytetyö tähtää. Palvelumuotoilun prosessimalli sopii hyvin kuvaamaan tämän opinnäytetyön etenemistä selkeän visuaalisuuteensa ja loogisen etenemisensä vuoksi.

Kehittämistyö etenee palvelumuotoilun double diamond -prosessin mukaisesti, tämä avataan tarkemmin luvussa 5. Palvelumuotoilussa laajasti käytetty, Design Councilin mallintama double diamond -prosessi kuvaa neljä eri vaihetta, jotka muotoiluprosessi tyypillisesti käy läpi. Nämä vaiheet ovat *discover* (löydä) - *define* (tarkenna) - *develop* (kehitä) - *deliver* (tooteuta). (Design Council 2007.) Tämän opinnäytetyön aikana käydään läpi prosessin kolme ensimmäistä vaihetta. Discover-vaihe sisältää aiheeseen ja teoriakirjallisuuteen perehtymisen ja asiakasymmärryksen keräämisen. Asiakasymmärrystä kerätään sekä Viestintäviraston, että sen asiakkaiden osalta. Define-vaiheessa edellisessä vaiheessa kerättyä asiakasymmärrystä analysoidaan sekä pyritään määrittelemään design driverit eli suunnittelua ohjaavat periaatteet. Develop-vaiheessa ideoidaan erilaisia ratkaisuja asiakasymmärryksen ja design drivereiden pohjalta, sekä ideoinnin tuloksena laaditaan malli asiakastyytyväisyyden jatkuvaan seuraamiseen ja kehittämiseen. Kehittämistyön tuloksena syntyvän asiakastyytyväisyyden asiakaskeskeisen seuranta- ja kehittämismallin käyttöönotto, eli double diamond-prosessin viimeinen vaihe deliver, jää toimeksiantajan toteutettavaksi opinnäytetyön ulkopuolella. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on esitetty tiivistettynä opinnäytetyön eteneminen ja tehdyt toimenpiteet double diamond -prosessia mukailen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen (mukaillen Design Council 2007)

Koska erilaisia asiakastyytyväisyyden seuraamis- ja kehittämismenetelmiä testataan ja havainnoidaan jo opinnäytetyöprosessin aikana, syntyy opinnäytetyön yhteydessä tietoa viraston asiakastyytyväisyyden tämän hetkisestä tilanteesta, sekä kehittämisehdotuksia asiakaspalvelun tämän hetkisiin kehittämistarpeisiin. Näitä tuloksia avataan opinnäytetyön aikana, vaikka ne eivät työn varsinainen päätavoite olekaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdanto -luvussa käydään läpi opinnäytetyön tausta sekä kehittämistyön tavoitteet. Luvussa 2 esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja eli Viestintävirasto. Viestintävirasto esitellään yleisellä tasolla organisaationa, sekä perehdytään tarkemmin siihen, kuinka asiakaspalvelu tällä hetkellä virastossa toteutetaan ja millaisia kehittämistoimia sen osalta on aiemmin tehty. Tämän jälkeen luvussa 3 käydään läpi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka rakentuu palvelujen asiakaskeskeisen kehittämisen ympärille. Luvussa käydään läpi palvelun määrittelmä ja rooli nyky-yhteiskunnassa, asiakaskeskeisyyden merkitys ja asiakaskokemuksen muodostumisen elementit. Lisäksi perehdytään siihen, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa julkisista palveluista puhuttaessa. Tietoperusta-luvun viimeiseksi osuudessa perehdytään asiakastyytyväisyyden seuraamisen menetelmiin ja merkitykseen.

Tietoperusta-osuuden jälkeen opinnäytetyössä avataan palvelumuotoilun käsitettä ja menetelmää asiakaskeskeisen kehittämisen lähestymistapana. Tämän jälkeen kuvataan kehittämistyön eteneminen Double diamond-mallin mukaisesti, sekä työn eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja näistä tehdyt havainnot. Luvussa 6 tarkastellaan työn aikana saatuja tuloksia. Tulokset

sisältävät kehittämistyön aikana käytettyjen menetelmien vertailun ja analysoinnin, sekä menetelmien testauksen yhteydessä syntyneet havainnot asiakastytyvyyden nykytilasta ja siihen liittyvät kehittämissuhteet. Luvussa 6 esitellään myös opinnäytetyön päätavoite, eli ehdotus toimintamallista asiakastytyvyyden jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen. Viimeisessä luvussa reflektoidaan kehittämistyön onnistumista, analysoidaan kehitettyä toimintamallia ja sen hyödynnettävyyttä kohdeorganisaation ulkopuolella, sekä kootaan pohdintojen kautta yhteen opinnäytetyöprosessin aikana esiin nousseita ajatuksia.

2 Kohdeorganisaation esittely: Viestintävirasto

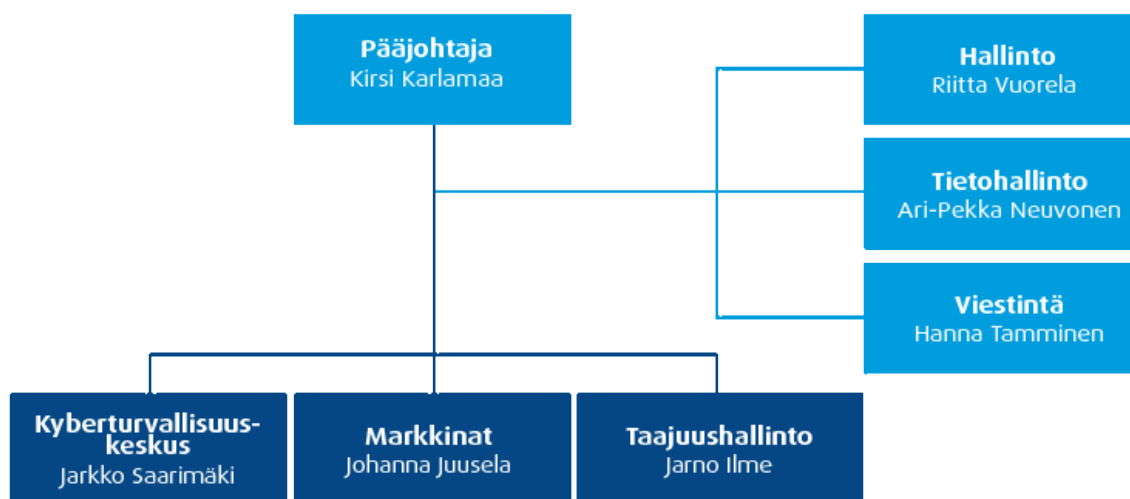
Viestintävirasto on Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla toimiva valvontaviranomainen. Muita tällä hallinnonalalla toimivia virastoja ovat Liikennevirasto, Liikenteen turvallisuuskeskus Trafi sekä Ilmatieteenlaitos. Liikenne- ja viestintäministeriö ohjaa hallinnonalaansa kuuluvia virastoja ja laitoksia, ja vastaa siitä, että näiden tavoitteet ja toiminta ovat linjassa hallitusohjelman kanssa. Nykyisen hallitusohjelman keskeisimmät kärkihankkeet liittyvät Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan kannalta digitalisaation edellytysten vahvistamiseen. (Liikenne- ja viestintäministeriö.) Näiden tavoitteiden toteuttamisessa Viestintävirastolla on keskeinen rooli.

2.1 Viestintävirasto organisaationa

Viestintävirasto perustettiin vuonna 1988, alun perin Telehallintokeskuksena. Nimi vaihtui Viestintävirastoksi 2001, kun huomattiin, ettei entinen nimi enää vastannut viraston jatkuvasti laajenevaa toimialaa tai sen tehtäväkuvaa sähköisen viestinnän ja tietoyhteiskuntapalvelujen yleisenä hallintoviranomaisena. (Viestintävirasto.)

Viestintävirasto on valvontaviranomainen ja sen tehtävät säädetään laissa. Viestintävirasto pyrkii huolehtimaan siitä, että kaikilla Suomessa on monipuoliset, toimivat ja turvalliset viestintäyhteydet. Virasto huolehtii siitä, että lainsäädännön edellyttämät viestinnän peruspalvelut ovat saatavilla kaikkialla Suomessa, ja että käyttäjät tuntevat oikeutensa saada näitä palveluja. Kuluttajien oikeuksien valvominen, tekninen ohjaus ja valvonta sekä tietoturvatyö ovat viraston keskeisiä tehtäviä. Toimivan tietoyhteiskunnan rakentamiseksi Viestintävirasto muun muassa ylläpitää sähköisten viestintäverkkojen toimivuuden ja tietoturvan tilannekuvaa, tiedottaa mahdollisista tietoturvauhista, kerää toimilupamaksuja, valvoo laajakaistan, puhelimen ja postin yleispalvelun toimivuutta ja palvelutasoa sekä hallinnoi radiotaajuuksia. (Viestintävirasto.)

Viestintävirastossa työskentelee noin 240 juridiikan, talouden ja tekniikan asiantuntijaa. Organisaatio on tällä hetkellä jakautunut kuuteen eri toimialaan, joita ovat sisäiset toimialat Hallinto, Tietohallinto ja Viestintä, sekä ulkoiset toimialat Kyberturvallisuuskeskus, Markkinat ja Taajuushallinto. (Viestintävirasto.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) esitellään Viestintäviraston organisaatorakenne sellaisena kuin se on ollut opinnäytetyön tekohetkellä huhtikuussa 2017.



Kuvio 2: Viestintäviraston organisaatio huhtikuussa 2017 (Viestintävirasto 2017)

Viestintäviraston strategian mukaan viraston toiminta-ajatus on olla rohkea viestintämarkkinoiden ja -palveluiden valvoja ja edistäjä, sekä kansalaisten että elinkeinoelämän hyväksi. Viraston strategisten painopisteiden osana mainitaan kuluttajansuojan kehittäminen, jota varten virastolla tulee olla riittävät tiedot kuluttajien käyttäytymisestä ja tarpeista viestintämarkkinoilla. Tätä varten Viestintävirasto pyrkii kehittämään viestintäpalveluiden käyttäjille sähköisiä asiointipalveluita, sekä tuottamaan näitä täydentävää laadukasta asiakasneuvontaa. (Viestintävirasto 2014.)

2.2 Viestintäviraston asiakaspalvelu

Viestintäviraston asiakaspalvelu on virastotasoinen toiminto. Sille on määritelty virastotasoinen prosessi, joka on yksi viraston ydinprosesseista. Vaikka kyseessä on talon yhteinen toiminto, on asiakaspalvelu sijoitettu Taajuushallinto-toimialalle. Toiminnon sijoittumista nimenomaan Taajuushallintoon on perusteltu sillä, että kyseisellä toimialalla on vahva osaaminen sähköiseen asiointiin. Viestintäviraston asiakaspalvelu on lähtökohtaisesti keskitetty varsinaiselle asiakaspalveluryhmälle, mutta viraston eri toimialoilla on tällä hetkellä jonkin verran myös omaa, erillistä asiakaspalvelutoimintaa. Viraston varsinainen asiakaspalveluryhmä koos-

tuu noin kymmenestä palveluasiantuntijasta, joiden tehtävänä on vastata asiakkaiden yhteydenottoihin sekä sähköisesti, puhelimitse, että kasvokkain. Yhteydenottojen aiheet vaihtelevat laajasti käsittäen sähköisen viestinnän ja tietoyhteyskuntapalvelujen koko kirjon. Vuonna 2016 viraston asiakaspalveluryhmä hoiti yhteensä noin 59 500 sähköpostitse ja puhelimitse saapunutta yhteydenottoa, joista suurin osa (noin 60 prosenttia) käsitteli verkkotunnusasioita. Muut yhteydenotot jakaantuivat aiheidensa puolesta tietoturvaan, radiotaajuuksiin ja viestintäpalveluihin. (Viestintävirasto 2016.) Asiakasyhteydenottoja tulee Viestintävirastolle pääsääntöisesti viraston verkkosivuilla olevien yhteydenottolomakkeiden kautta, sähköpostitse tai puhelimitse eri aihealueisiin jaettuihin asiakaspalvelunumeroihin.

Asiakaspalveluryhmän kautta Viestintävirastoon yhteydessä olevat asiakkaat ovat pääsääntöisesti yksityishenkilöitä, mutta mukana on myös jonkin verran valvottavia yrityksiä. Pääsääntöisesti valvottavat yritykset ja sidosryhmät hoitavat yhteydenpitonsa virastoon suoraan eri toimialojen kautta, mutta erityisesti verkkotunnusten osalta näitä yhteydenottoja tulee myös asiakaspalveluryhmälle.

Asiakaspalveluun tulevat yhteydenotot voivat olla sisällöllisesti haastavia. Palveluasiantuntijoilla tulee olla laaja osaaminen viestintäpalvelu-, viestintämarkkina- ja viestintäverkkoaiheista. Ryhmän tukena on lakimiehiä, ja valvonta-asiat siirretään asiakaspalvelusta eteenpäin niistä vastaaville toimialoille. Usein palveluasiantuntijat joutuvat myös kertomaan asiakkaille, ettei Viestintävirastolla ole toimivaltaa asiakasta vaivaavaan asiaan.

Palveluasiantuntijoiden osaamista pidetään yllä asiakaspalvelukäsikirjan, koulutusten ja säännöllisten palaverien avulla. Ryhmä kokoontuu kerran viikossa puhumaan ajankohtaisista asioista, ja mikäli toimialalla tapahtuu isompia muutoksia, pyritään näiden palaverien yhteyteen järjestämään koulutusta aiheesta. Lisäksi palveluasiantuntijat osallistuvat vuorotellen erilaisiin yhteistyöpalavereihin talon sisäisten toimialojen kanssa, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita.

Verkkotunnukset ovat olleet asiakkaiden yleisin syy olla yhteydessä Viestintävirastoon. Syyskuussa 2016 .fi-verkkotunnusten osalta siirryttiin niin sanottuun välittäjämalliin, jonka seurauksena asiakkaat hoitavat verkkotunnuksiin liittyvät rekisteröinnit ja muutokset jatkossa oman verkkotunnusvälittäjänsä kautta Viestintäviraston sijaan (Viestintävirasto). Tämän uudistuksen myötä verkkotunnuksia koskevat yhteydenotot tulevat asteittain vähenemään. Viestintävirasto kuitenkin hoitaa jatkossakin esimerkiksi verkkotunnuksiin liittyvät riita-asiat ja valvoo verkkotunnuksiin liittyvän lainsäädännön ja määräysten noudattamista (Viestintävirasto). Verkkotunnuksia koskevat yhteydenotot muuttuvat uudistuksen myötä sisällöltään haastavimmiksi ja vaativat asiakaspalvelulta aiempaa aktiivisempaa osallistumista esimerkiksi poistovaatimusten käsittelyyn.

Lainsäädännön muutosten tai organisaation sisäisten toimintatapojen uudistusten ei tule näkyä asiakkaalle asiakaspalvelua heikentävänä tekijänä. Tästäkin syystä on tärkeää seurata asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspalautteita säännöllisesti, jotta taataan tasalaatuinen asiakaspalvelukokemus muuttuvista olosuhteista huolimatta.

3 Palvelujen asiakaskeskeinen kehittäminen

Mikä erottaa palvelut tuotteista? Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun olevan ”ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa”. Grönroos (2009, 79, 80) erottelee myös kolme palveluille yleisesti tyypillistä piirrettä:

- Ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai niiden joukoista
- Ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
- Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin niiden tuotantoprosessiin yhdessä palveluntuottajan kanssa

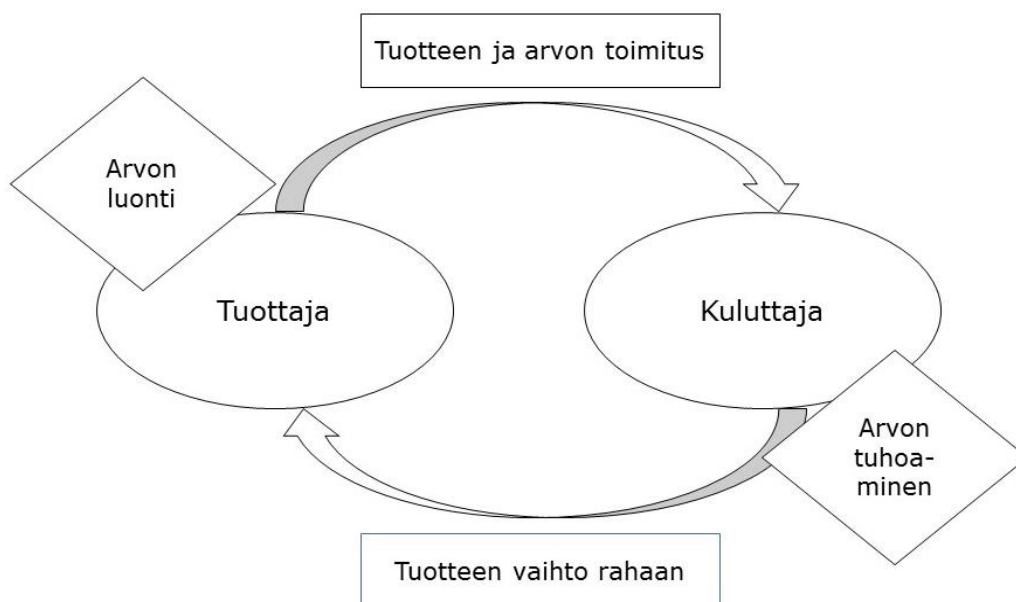
Yhtenä palveluille tyypillisenä piirteenä Grönroos mainitsee myös sen, etteivät ne ole varas-toitavissa kuten tuotteet. Usein alan kirjallisuudessa palvelut määritellään myös aineettomiksi, mutta tämä ei Grönroosin mukaan ole niin selkeä ero tuotteiden ja palveluiden välillä kuin väitetään.

Palvelujen, ja niitä käyttävien asiakkaiden, merkitys on vaihdellut suuresti ajasta ja kontekstista riippuen. Tässä luvussa käydään läpi, kuinka siirtyminen palvelukeskeisempään yhteiskuntaan on tapahtunut, miten asiakkaan palvelukokemus muodostuu ja millainen on ollut asiakkaan rooli palveluita kehitettäessä, erityisesti julkisten palveluiden yhteydessä.

3.1 Tuotokeskeisyydestä kohti palveluja

Perinteiset taloudelliset ajatusmallit keskittyivät aineellisiin ja mitattaviin arvoihin, ja palvelut nähtiin jonkinlaisena ylijäämänä, vähemmän arvokkaana ja toissijaisina. *Tuotokeskeinen logiikka* (englanniksi goods-dominant logic, GDL), rakentuu fyysisten tuotteiden ja niiden vaihdon ympärille. Aineellisilla tuotteilla nähdään olevan hyötyä eli arvoa, ja niitä voidaan kuljettaa ja vaihtaa toisiin tuotteisiin, joilla myöskin on hyötyä. Vaihdon yhteydessä molempien osapuolten vauraus lisääntyy. Tuotokeskeinen logiikka on myös kuvattu tuottaja-kulut-

taja -ketjuna, jossa tuottajat (yritykset) tuottavat (luovat) arvoa, jonka ketjun toinen osapuoli, asiakas, kuluttaa eli tuhoaa. Tämä ketju on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 3). (Lusch & Vargo 2014, 9, 31.)



Kuvio 3: Tuotokeskeinen logiikka (mukaillen Lusch & Vargo 2014)

Kun teollistumisen yhteydessä tuotanto siirtyi kotitalouksista tehtaisiin, tuottaja ja kuluttaja erottuivat toisistaan. Yrityksen rooli oli tuottaa markkinoille tehokkaasti kulutushyödykkeitä, ja kuluttajan rooli oli käyttää näitä. Keskeisin taloudellinen toimija oli yritys, eli tuottaja. Tämän toimijan vaurauden nähtiin tuovan hyvinvointia koko kansalle, varsinkin kun kulutushyödykkeitä pystyttiin tuottamaan yli oman tarpeen laajempaan vientiin. (Lusch & Vargo 2014, 39-40.) Brown (2009, 113) toteaa teollisen vallankumouksen luoneen kuluttajien lisäksi kuluttajayhteiskunnan. Teollistumisen taloudellinen kannattavuus vaati tuotteiden standardoinnin lisäksi niihin liittyvien palveluiden standardoinnin. Yhteiskunta hyötyi tästä valtavasti halvempien hintojen, korkeamman laadun ja paremman elintason kautta. Tämän huono puoli oli Brownin mukaan se, että kuluttajan roolista tuli lähes kokonaan passiivinen.

Teollistumisen edetessä palvelut nähtiin lähinnä tuotteiden välttämättöminä lisinä, eikä niillä nähty olevan yhteiskunnalle tuotettavaa arvoa (Grönroos 2009, 21). Huomion siirtyminen tuotteista palveluihin tapahtui vaurastumisen myötä. 1920-luvulla yritykset alkoivat yhä enemmän erikoistua, ja sen myötä osa sellaisista toiminnoista jotka aiemmin oli nähty osana yrityksen tuotantoketjua, ulkoistettiin. Tällaisia toimintoja olivat esimerkiksi muotoilu, markkinointi ja kirjanpito. Ulkoistamisen myötä näitä toimintoja alettiin luokitella palveluiksi. Toisen Maail-

mansodan jälkeinen vaurastuminen myös lisäsi kysyntää, tuotantoa ja kilpailua. Tämän muutoksen myötä huomio kiinnittyi asiakkaan valinnan mahdollisuuteen ja tyytyväisyyteen. Alettiin puhua kuluttajakäyttäytymisestä, joka koostui ostajan arviointi- ja päätöksentekoprosessista, ja markkinointijohtamisesta, joka koostui yrityksen pyrkimyksestä vaikuttaa tähän prosessiin. Asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen alettiin nähdä yrityksen toiminnan ja markkinoinnin lähtökohtana. Tämä uusi asiakaskeisempi suuntaus merkitsi suurta muutosta, jonka myötä ”laatu” ei enää merkinnyt pelkkää tuotannollista laatua, vaan asiakkaan käsitystä laadusta. (Lusch & Vargo 2014, 41.)

Huomion kiinnittyminen enemmän asiakkaaseen ja asiakkaan kokemaan laatuun ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, että tuotokeskeisestä logiikasta (goods-dominant logic) olisi heti siirrytty palvelukeskeiseen logiikkaan (service-dominant logic). Tämä muutos vaati hieman enemmän aikaa. Alan varhaiset tutkijat erottelivat käsitteinä tuotteet ja palvelut toisistaan, ja pyrkivät ymmärtämään, kuinka markkinoida aineetonta. Palveluiden määriteltiin aluksi varsin tuotokeskeisellä tavalla olevan jotain, mitä tuotteet eivät ole. Palvelut määriteltiin (1) aineettomiksi - tuotteiden fyysisen ja konkreettisen laadun puuttuminen, (2) heterogeenisiksi -vaikeus standardoida verrattuna tuotteisiin, (3) erottamattomiksi -mahdottomuus erottaa tuottaminen kuluttamisesta, ja (4) katoavaisiksi -vaikeus inventoida verrattuna tuotteisiin. Näillä määritelmillä palvelut eroteltiin lähinnä negatiivisessa näkökulmassa tuotteista. (Lusch & Vargo 2014, 43.) Palvelut siis pyrittiin pitkään käsittämään tuotteiden kautta, mikä näkyi, ja näkyy usein myös edelleen, tavassa jolla niitä tuotetaan. Løvlie ym. (2013, 36) toteavat, että teollistuminen ei johtanut vain teolliseen tuoteajatteluun, vaan se johti myös kasvottomiin yhtiöihin, joiden palveluissakin näkyy teollinen hyötysuhdetta ja suurtuotantoa korostava ajattelumalli, sen sijaan että pyrittäisiin korostamaan tuotetun palvelun vaikuttavuutta.

Lusch & Vargo (2014, 15) määrittelevät neljä peruspiirrettä, joihin palvelukeskeisen logiikan ydin kiteytyy. Ensinnäkin palvelu on vaihtokaupan olennainen perusta. Toisekseen, asiakas on aina mukana luomassa arvoa. Kolmanneksi, kaikki taloudelliset ja sosiaaliset toimijat ovat suoraan tai epäsuoraan osa resurssi-integraatiota. Neljäntenä keskeisenä piirteenä arvon kokemus on aina ainutkertainen ja sen määrittelee asiakas. Organisaation pohjimmainen tarkoitus on palvelukeskeisessä logiikassa Luschin & Vargon (2014, 17) tiivistämänä *palvella itseään palvelemalla muita*.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty Grönroosin (2009, 83) näkemys palvelu- ja tuotokeskeisen logiikan eroista. Grönroos määrittelee palvelukeskeisen logiikan tarkoittavan sitä, että yritys ei pelkästään anna resursseja, kuten tuotteita tai tietoa, asiakkaan käytettäväksi, vaan sitä, että yritys ottaa vastuun asiakkaan prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla palveluprosesseilla.

| | Palvelulogiikka | Tuotelogiikka |
|-------------------------|--|---|
| Tarjooman luonne | Arvoa tukeva prosessi | Arvoa tukeva resurssi |
| Näkökulma | Prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja pyrkimyksenä on tukea heidän prosessejaan arvoa tuottavalla tavalla. | Resurssi, jota asiakkaat käyttävät mahdollisesti yhdessä muiden resurssien kanssa luodakseen arvoa itselleen. |
| Liiketoiminnan logiikka | Edistää prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luontia. | Tehdä tuotteita asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi |
| Asiakkaan rooli | Arvon tuottaja ja osittainen kansatuottaja | Arvon ainoa tuottaja |
| Yrityksen rooli | Tarjoaa käyttöön palveluprosessin ja osallistuu arvon tuottamiseen ja luomiseen asiakkaiden kulutusprosessissa. | Tarjoaa asiakkaille tuotteita resurssiksi ja on tämän resurssin ainoa tuottaja. |

Taulukko 1: Palvelulogiikka ja tuotelogiikka (mukaillen Grönroos 2009, 83)

Palvelukeskeisessä logiikassa liiketoiminnan keskiössä ovat palvelut, ja fyysiset tuotteet tarjoavat lähinnä apukeinoja sen sijaan, että ne olisivat varsinainen lopputuote (Lusch & Vargo 2014, 6).

3.2 Asiakas palvelun keskiössä

Liiketoiminnalliset ajattelumallit ovat läpikäyneet pitkän matkan ja muutoksen siirryttäessä tuotekeskeisestä logiikasta kohti palvelukeskeistä logiikkaa. Jotkut yritykset ovat vieneet liiketoimintalogiikkansa vielä askeleen pidemmälle ja rakentaneet toimintansa *asiakaskeskeisen logiikan* (englanniksi customer-dominant logic) ympärille. Asiakaskeskeisessä logiikassa yrityksen liiketoiminta ja markkinointi perustuvat tuotteiden, palveluiden, käytäntöjen, kulujen tai kasvun sijaan ensisijaisesti asiakkaaseen. Sen sijaan, että yritys keskittyisi siihen, kuinka asiakas saadaan osaksi yrityksen prosesseja, keskittyy asiakaskeskeinen yritys ymmärtämään sitä, kuinka asiakas omassa ekosysteemissään on vuorovaikutuksessa erilaisten toimijoiden kanssa. Tavoitteena on siis ymmärtää asiakkaan ajattelumaailmaa ja kuinka asiakkaat sulauttavat erilaiset palvelut osaksi elämäänsä, sen sijaan että keskityttäisiin siihen, kuinka yritykset tuottavat näitä palveluita asiakkaille. (Heinonen & Strandvik 2015, 472-484.)

Asiakaskeskeisen logiikan sisäistäminen ei ole helppoa, sillä se vaatii varsin kokonaisvaltaisen ajatusmaailman ja näkökulman muutoksen aiemmin tuote- tai palvelukeskeisesti toimineelta yritykseltä. Yrityksen tulee astua pois omasta roolistaan ja asiakkaan kenkiin, jotta uusi ajattelumalli on mahdollinen. Heinonen ja Strandvik (2015, 472-484) toteavat asiakkaan näkökulman olevan läsnä myös muissa liiketoimintalogiikoissa, kun esimerkiksi asiakkaan mielipiteitä

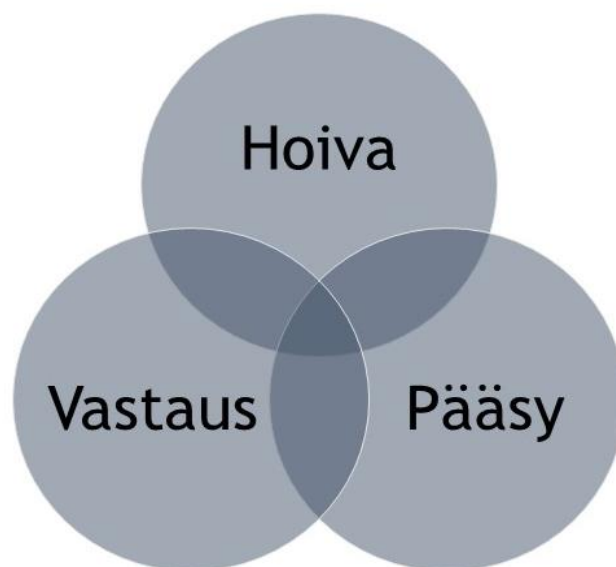
pidetään yrityksessä tärkeänä. Kuitenkin tätä asiakkaan näkökulmaa usein tarkastellaan lähinnä yrityksen omasta perspektiivistä ja tarpeista, tuottaja-keskeisesti. Asiakaskeskeisessä logiikassa liikkeelle lähdetään toisesta suunnasta, siitä kuinka asiakkaat päättävät osallistaa palveluntuottajat elämäänsä ja kuinka he käyttävät tuottajan palveluita. Tiettyjen tarpeiden sijaan oleellisempaa ovat asiakkaan toiminnan kaavat ja ainutlaatuiset ajattelumallit, jotka johtavat valintoihin ja tekoihin asiakkaan pyrkiessä toteuttamaan tehtäviä ja saavuttamaan tavoitteita. Oleellista on ymmärtää, mitä asiakkaan kokema arvo on ja miten se muodostuu (Arantola & Simonen 2009, 2).

Asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin rakentaminen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja sitoutuneisuutta. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas nostetaan aidosti organisaation toiminnan ja kehittämistyön keskiöön, ja asiakkaan näkökulma on läsnä jokapäiväisissä päätöksissä, ei vain yksittäisissä projekteissa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 98.)

3.2.1 Asiakkaan arvonmuodostus

Organisaation asiakaskeskeisempi toiminta edellyttää asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan niiden hänelle tuottamia hyötyjä (Grönroos 2009, 25). Arvo muodostuu asiakkaalle näistä hyödyistä, ei tuotteen tai palvelun ominaisuuksista itsessään. Arvo syntyy asiakkaan saadessa omat tavoitteensa täytetyksi. Palveluntarjoaja ei tuota ja luovuta arvoa yksipuolisesti asiakkaalle, vaan arvo syntyy, kun osapuolet toimivat yhdessä. Asiakkaan rooli arvonmuodostuksessa on kaksinainen: hän on mukana tuottamassa arvoa, sekä samalla arvioi sitä. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Grönroos (2009, 25-26, 82) nimeää toiminnot, joissa asiakas hakee tukea palveluntuottajalta ja näin osallistuu myös itse arvonmuodostukseen, asiakkaan arvontuottamisprosesseiksi. Varsinaisten tuotteiden tai palveluiden sijaan asiakkaat etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvontuottamisprosessejaan. Fyysiset tuotteet ovat arvoa tukevia resursseja, ja palvelut arvoa tukevia prosesseja. Organisaation tehtävä on tarjota asiakkaille potentiaalista arvoa erilaisilla ratkaisuilla ja arvolutauksilla, ja nämä lupaukset sen tulee myös pyrkiä omalta osaltaan täyttämään tuottaessaan palvelua yhdessä asiakkaan kanssa (Lusch & Vargo 2014, 72).

Arvon tuottaminen on siirtynyt yhä enemmän *kokemuksiin*, ja näitä asiakkaalle luodaan palveluiden välityksellä (Miettinen 2011, 25). Heapy ja Parker (2006, 10) korostavat, että hyvää palvelua ei voida karsia pelkäksi tehokkaaksi toiminnaksi, vaan palvelun arvo syntyy muun muassa tuetuksi tulemisen ja tarpeiden tyydyttämisen tunteesta. Løvlie ym. (2013, 19) luokittelevat palvelut kolmeen ydinarvo-luokkaan sen mukaan, mitä tarvetta ne asiakkaalle täyttävät ja mitä arvoa ne tuottavat (kuvio 4). Näitä palvelun ydinarvoja ovat hoiva, pääsy johonkin ja vastaus. Lähes kaikki palvelut tuottavat asiakkaalle ainakin yhtä näistä ydinarvoista, joskus useampiakin.



Kuvio 4: Palvelun ydinarvot (mukaillen Løvlie ym. 2013, 29)

Hoivaa tarjoavia palveluita voivat olla esimerkiksi terveydenhuoltopalvelut, autojen huolto- ja lastenhoito. Kirjanpitäjät puolestaan hoitavat raha-asioita, lakimiehet oikeuksia ja terapeutit mielenterveyttä. *Pääsyn johonkin* tarjoavia palveluita voivat olla esimerkiksi kuljetuspalvelut jotka siirtävät paikasta toiseen, elokuvateatterit jotka tarjoavat pääsyn valkokankaan kautta elokuvaelämyksen maailmaan tai Internet-palvelut jotka tarjoavat pääsyn tiedon ja viihteen äärelle. Kolmantena arvotyyppinä ovat palvelut, jotka tarjoavat *vastauksia* ihmisten (usein ennakoimattomiin) tarpeisiin, ja ne muodostuvat sekoituksesta ihmisiä ja asioita jotka avustavat meitä tarpeen tullen. Tällaisia ovat esimerkiksi opettaja joka opastaa koulu-tehtävien kanssa, tarjoilija joka ottaa vastaan tilauksen tai myyjä joka auttaa löytämään sopivan parin housuja. Palvelulla voi olla asiakkaan näkökulmasta tilanteen mukaan vaihtelevia ydinarvoja, harva palvelu rakentuu vain ja ainoastaan yhden arvon ympärille. (Løvlie ym. 2013, 29-31.)

Heinonen, Strandvik ja Voima (2013, 104-123) listaavat artikkelissaan arvonmuodostuksen piirteitä asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta. Ensinnäkin, arvon ei voida nähdä aina muodostuvan tarkoituksella ja yhteistyössä, vaan se muodostuu jonkin prosessin etenemisen ja kehittymisen myötä. Toiseksi, arvo ei aina muodostu yrityksen vuorovaikutuksen ja kontrollin alueella, vaan asiakkaan todellisuudessa ja ekosysteemissä. Kolmanneksi, arvo tulee nähdä moniyhteisessä ja laajassa perspektiivissä, kattaen monia erilaisia henkilökohtaisia ja palveluun liittyviä arvokehikkoja. Neljänneksi tutkijat korostavat, ettei arvo ole rajoitettu kognitii-

viselle tai edes resurssiperusteiselle näkökulmalle, vaan arvo on sosiaalisessa kanssakäymisessä tulkittu ja koettu asia. Viidenneksi, arvo ei ole jotain eristäytynyttä, sillä asiakkaan todellisuus yhdistyy muiden todellisuuksiin. Näin ollen arvo on lähes aina jossain määrin yhteinen ja jaettu.

Asiakkaat siis käyttävät palveluita niiden tuottaman arvon takia. Arvioidessaan palvelua asiakkaat eivät välitä yksittäisistä kosketuspisteistä, vaan kokevat palvelun kokonaisuutena ja muodostavat mielipiteensä sen mukaan, miten hyvin kaikki palvelukokemuksen kontaktipisteet toimivat yhteen tuottaakseen heille heidän kaipaamaansa arvoa (Løvlie ym. 2013, 22). Palvelusta muodostuva asiakaskokemus riippuu asiakkaan aiemmista kokemuksista, joita hän peilaa odotuksiinsa ja toiveisiinsa. Koska ihmiset ovat erilaisia ja palvelut koetaan subjektiivisesti, on jokainen palvelukokemus erilainen. Kokemukseen vaikuttavat odotusten ja aiempien kokemusten lisäksi myös esimerkiksi persoona, luonne ja kulttuuri. (Gerdt & Korhonen 2016, 93-94.)

3.2.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema palvelun laatu

Laatu on *mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan* (Grönroos 2009, 100). Kokemus laadusta on aina subjektiivinen, ja jokainen asiakas arvioi sitä eri tavalla ja kokee sen eri lailla.

Grönroos (2009, 98) toteaa tuotteiden laadun liittyvän perinteisesti niiden teknisiin ominaisuuksiin, mutta palvelut ovat monimutkaisempia, sillä ne koostuvat prosesseista joiden tuotantoon asiakas aktiivisesti osallistuu ja joissa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erotella. Grönroosin (2009, 120) mukaan alan kirjallisuudessa on kiistelty siitä, onko palveluiden kohdalla asiakkaan kokema laatu yhtä kuin asiakastyytyväisyys, ja jos on, koetaanko laatu ensin, ja asiakastyytyväisyys vasta tämän jälkeen, vai toisin päin. Hänen mukaansa kuitenkin on selvää, että laadun kokemus tapahtuu ensin, kun asiakas havaitsee palvelun eri ulottuvuuksien ja ominaisuuksien laadun, ja vasta tämän jälkeen asiakas päättää onko hän tyytyväinen vai tyytymätön palvelun laatuun. Grönroos (2009, 121-122) on listannut eri tutkimusten ja teorioiden pohjalta hyväksi koetun palvelun laadun seitsemän kriteeriä. Nämä kriteerit on esitetty alla (taulukko 2).

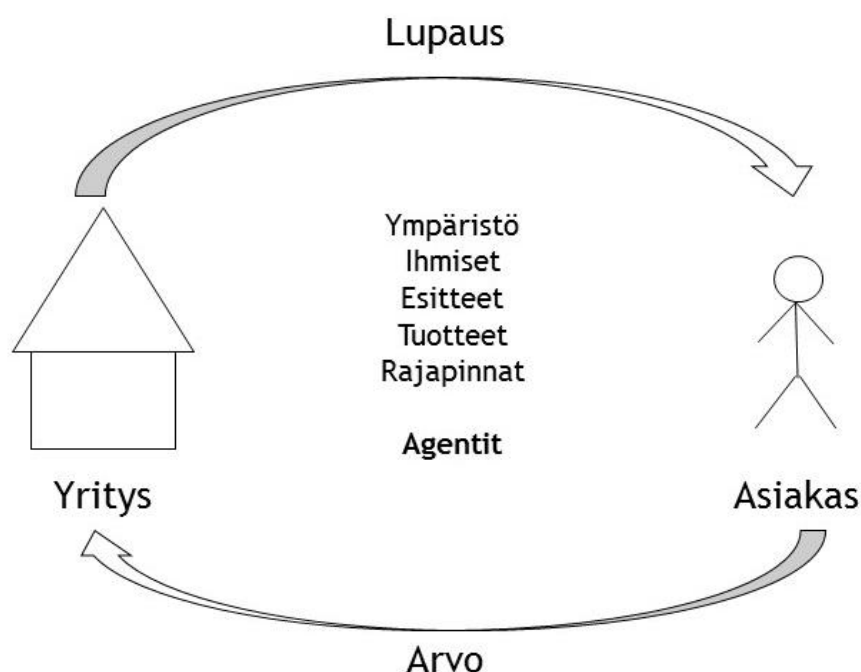
| | |
|-----------|---|
| 1. | Ammattimaisuus ja taidot |
| | Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun |
| 2. | Asenteet ja käyttäytyminen |
| | Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti |
| 3. | Lähestyttävyys ja joustavuus |

| | |
|-----------|--|
| | Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti |
| 4. | Luotettavuus |
| | Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan |
| 5. | Palvelun normalisointi |
| | Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun |
| 6. | Palvelumaisema |
| | Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta |
| 7. | Maine ja uskottavuus |
| | Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä |

Taulukko 2: Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit (mukaillen Grönroos 2009, 122)

3.2.3 Asiakkaan ja organisaation kohtaaminen

Palvelukohtaaminen on palveluntuottajan ja sen käyttäjän dynaaminen kohtauspiste ja rajapinta, jossa käyttäjä on autonominen subjekti eikä vain yrityksen liiketoiminnan kohde (Stenvall & Virtanen 2014, 146). Asiakkaat eivät näe organisaation sisäisiä prosesseja, organisaattiorakennetta ja taustatoimia, vaan heille kuva yrityksestä on se, jonka he saavat ollessaan itse konkreettisesti tekemisissä organisaation kanssa esimerkiksi nettisivujen, erilaisten järjestelmien ja asiakaspalvelun kautta. Ratkaisevaa asiakkaan palvelukokemuksen ja tyytyväisyyden kannalta onkin asiakkaan ja palveluorganisaation konkreettinen kohtaamisen hetki, jota hyvin kuvaa termi 'the moment of truth', totuuden hetki. Grönroos (2009, 111) määrittelee totuuden hetken olevan palveluntarjoajan tilaisuus osoittaa asiakkaallensa palvelunsa laatu. Tilanne on tässä ja nyt, seuraavana hetkenä asiakas on jo menetetty ja koettuun laatuun on enää vaikea vaikuttaa. Nämä totuuden hetket muokkaavat asiakkaiden näkemyksiä ja reaktioita, ja ne ovat usein vaikeita ennalta suunnitella (Heapy & Parker 2006, 108). Jokainen asiakkaan ja organisaation välinen kohtaaminen, totuuden hetki, on ainutkertainen ja subjektiivinen kokemus. Alla olevassa kuviossa 5 (Løvlie ym. 2013, 80) on kuvattu perus-palveluekologia, jossa näkyvät erilaiset asiakkaan ja organisaation kohtaamisessa mukana olevat ja palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 5: Palveluekologia (mukaillen Løvlie ym. 2013, 80)

Yllä olevassa kuviossa keskeisessä roolissa ovat agentit, eli asiakkaan kanssa suorassa kontaktissa olevat henkilöt. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat avainasemassa, kun halutaan saada tietoa sekä ulkoa sisäänpäin yritykseen, että sisältä ulospäin asiakkaan suuntaan. Asiakasrajapinta on päivittäin tekemissä asiakkaiden kanssa, ja saa jatkuvasti tätä kautta tietoa asiakkaiden toiveista ja palvelun mahdollisista puutteista. Asiakasrajapinta myös määrittelee sen, minkälainen kuva yrityksen arvoista, toimintatavoista ja yrityksestä kokonaisuutena välittyy ulospäin yksittäisten asiakaskontaktien myötä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 114). Valitettavan usein yritykset eivät näe kaikkea sitä potentiaalia, jota näihin asiakasrajapinnassa työskenteleviin henkilöihin liittyy. Usein asiakasrajapinnassa työskentelevät eivät itsekään ymmärrä heillä olevan tiedon arvoa, sillä se on heille jokapäiväistä ja selvää (Arantola & Simonen 2009, 26). Løvlie ym. (2013, 41) korostavat asiakasrajapinnan olevan varsinainen asiakasymmärryksen kultakaivos varsinkin silloin, kun kyseessä on olemassa oleva, asiakaskuntansa vakiinnuttanut palvelu jonka mahdollisia puutekohtia halutaan kehittää ja palvelua parantaa entisestään. Toistuvien ongelmakohtien lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelevät näkevät myös ne ominaisuudet, joista yritys saa eniten kiitosta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 112). Organisaation kehittymisen kannalta on tärkeää tunnistaa myös ne seikat, joissa nykyisessä palvelussa asiakkaiden mielestä onnistutaan, sen sijaan, että vain keskityttäisiin etsimään puutteita.

Heapyn ja Parkerin (2006, 45-48) mukaan erityisesti julkisella sektorilla asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokevat usein turhautumista, joka johtuu rajoitteista, joita yleensä poliittiselta taholta asetetut tavoitteet heidän työlleen asettavat. He kokevat, että tiukat tavoitteet estävät heitä käyttämästä ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla asiakasta tukemaan, sekä rajoittavat heidän ammatillista itsenäisyyttään. Vahvalla ja tavoite-orientoidulla asiantuntija-roolilla on vaikutusta myös siihen, millainen asiakaskokemuksesta asiakkaalle muodostuu. Kyseessä on eräänlainen epätasapainoinen valta-asetelma, jossa valta on asiantuntijan ja täten organisaation puolella. Monet organisaatiot ovat tehneet runsaasti työtä tehdäkseen tästä valta-asetelmasta tasa-arvoisemman. Tähän on pyritty esimerkiksi implementoimalla erilaisia asiakaskohtaamisen ohjeita asiakasrajapinnassa työskenteleville. Tällaiset toimet eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan oleellista on henkilökunnan ja asiakkaan välisen suhteen syvempi ymmärtäminen. Sen sijaan, että henkilökunta ja asiakas asetetaan toistensa vastapareiksi, tulisi keskittyä siihen, kuinka molemmat tahot voivat toimia yhteistyössä luodakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tähän voidaan pyrkiä esimerkiksi niin, että asiantuntija-auktoriteetin sijaan henkilökunta pyrkii tarjoamaan asiakkaalle tämän kaipaamaa tukea, motivoiden näin häntä auttamaan itseään. Asiantuntija-roolit tulevat säilymään jatkossakin, mutta sen sijaan, että asiakkaalle vain kerrottaisiin kuinka hänen tulisi toimia, on asiantuntijuutta mahdollista käyttää entistä enemmän asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja asiakkaan auttamiseen läpi monimutkaisten verkostojen, joista hän etsii tarvitsemaansa tukea.

Vaikka asiakasrajapinta on toki organisaation asiakkaalle näkyvin osa, on tärkeää, että myös muualla organisaatiossa sisäistetään asiakaskeskeinen ajattelutapa. Kaikki henkilöstön jäsenet ovat vastuussa positiivisen asiakaskokemuksen luomisesta, ja jokainen asiakaskohtaaminen on asiakaspalvelua, vaikka ovelta ei lukisikaan ”asiakaspalvelu” (Gerdt & Korhikoski 2016, 54). Tämä on tärkeää muistaa esimerkiksi erilaisissa organisaation sisäisissä asiantuntijatehtävissä tai myynnissä.

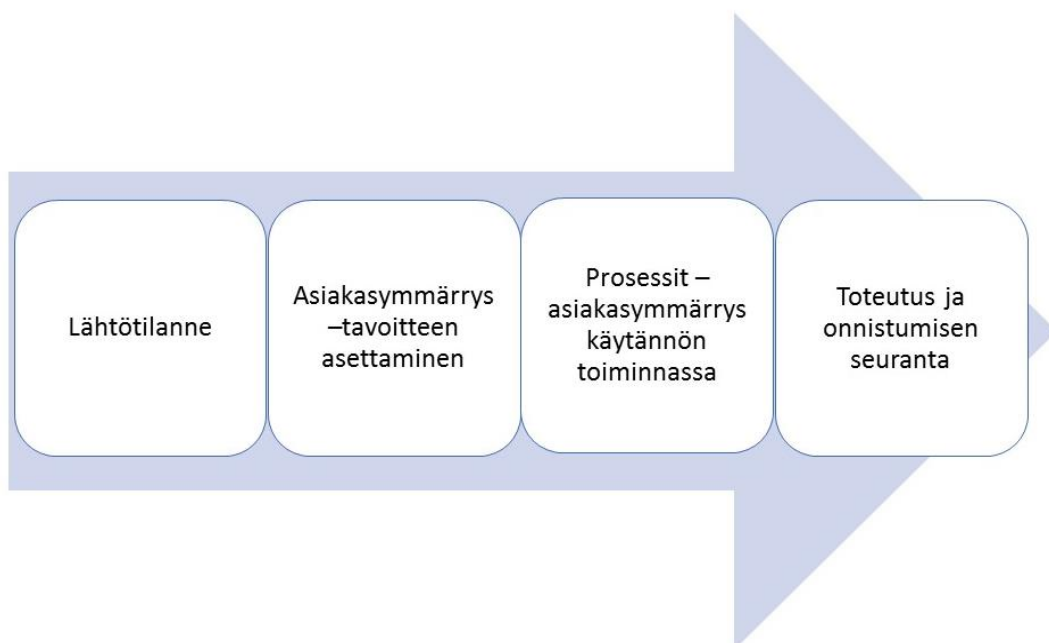
3.2.4 Asiakasymmärrys kehittämisen lähtökohtana

Løvlie ym. (2013, 24) toteavat, että organisaation kehityksen suurin menetetty mahdollisuus on se, ettei asiakkaita nähdä palvelun arvokkaina, tuottavina voimavaroina, vaan pelkästään sen anonyymeina kuluttajina. Tuote-orientoituneet yritykset eivät usein näe sitä potentiaalia, minkä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden syvempi ymmärtäminen ja tämän tiedon hyödyntäminen voisi palvelujen kehittämiseksi tarjota.

Palvelut tuotetaan yhdessä palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän kesken, ja arvo ja hyöty muodostuvat molemmille osapuolille vasta tuottamisen yhteydessä. Asiakas ei vain ”käytä” tai ”kuluta” palvelua, vaan hän muodostaa suhteen asiantuntijan ja palveluntuottajan kanssa

ja tästä vuorovaikutuksesta syntyy yhdessä tuotettu palvelukokemus (Løvlie ym. 2013, 36). Oleellista onkin nähdä asiakas yhtenä palvelukokemuksen tuottajista, ei vain palvelun kohteena. Syvällisen asiakasymmärryksen kautta yrityksen on mahdollista rakentaa puitteet, jotka mahdollistavat asiakkaan entistä aktiivisemmän osallistumisen palvelukokemuksen rakentamiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Hyvä asiakasymmärrys tarjoaa kehittämistyölle pohjan, josta hyötyvät sekä palveluntarjoaja, että asiakas.

Asiakasymmärrys ei aina ole mukana organisaation strategiatason suunnittelussa, kun yleisiä toimintaperiaatteita mietitään. Organisaation tulee ymmärtää asiakkaan ja asiakasymmärryksen merkitys ja tämän jälkeen hahmottaa asiakasymmärryksen kehittämisen isompi kokonaisuus, jotta se voidaan ottaa osaksi yrityksen perustoimintaperiaatteita ja kehittämistoimia. Organisaation ajatusmaailman muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi ei ole yksinkertainen projekti, vaan isompi strateginen tahtotila jonka toteuttaminen vie aikaa (Gerdt & Korhikoski 2016, 33). Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on kuvattu asiakasymmärryksen kehittämisen perusaskleet Arantolan & Simosen (2009, 29) mukaan. Kuvion avulla on mahdollista hahmottaa organisaation asiakasymmärryksen kehittäminen isompana kokonaisuutena ja prosessina. Mikäli asiakasymmärrystä halutaan käyttää palvelun kehittämisen tukena, on tiedon oltava organisaation käytettävissä arkisissa tilanteissa ja ymmärrystä tulee kerätä ja kehittää tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Alla oleva kuvio pyrkii hahmottamaan eri vaiheet, joihin asiakasymmärryksen systemaattinen kehittäminen voidaan jakaa.



Kuvio 6: Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet (mukaillen Arantola & Simonen, 2009, 29)

Ensimmäinen askel on lähtötilanteen kartoitus, jolloin kartoitetaan asiakasymmärryksen keräämisen keinot ja työkalut, olemassa oleva tieto sekä nykyiset panostukset joita asiakasymmärrykseen liittyy. Arantolaa & Simosta (2009, 29-31) mukailleen hyviä kysymyksiä tässä vaiheessa ovat esimerkiksi:

- Mitä tietoa keräämme?
- Milloin tietoa kerätään?
- Millä menetelmillä tietoa kerätään?
- Kuka kerättyä ymmärrystä käyttää ja mihin?
- Missä on luonteva paikka asiakasymmärrysvastuulle?

Seuraava askel on tavoitteen asettaminen. Vaiheessa määritellään, kuinka iso rooli asiakasymmärryksellä on toiminnan kehittämisessä: voiko se parhailaan parantaa liiketoimintaa merkittävästi, vai onko se lähinnä tukitoiminto. Tavoitetila tulee määritellä selkeästi: mikä on toiminnan ihannetila ja miten se tavoitetaan. Jotta asiakasymmärrystä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti, tulee tavoitetilan heijastaa asiakasymmärryksen painopisteen siirtymistä tiedon keräämisestä ja varastoinnista sen aktiiviseen hyödyntämiseen. (Arantola & Simonen 2009, 30.)

Kolmantena askeleena asiakasymmärryksen kehittämisessä on prosessien määrittely. Vaiheen tarkoituksena on esimerkiksi määritellä yhteiset pelisäännöt, mikäli kerättyä asiakasymmärrystä jaetaan eri tahoille. Oleellista on tunnistaa, mihin käyttöön, kenelle ja mitä tietoa tarvitaan, sekä asiakasymmärryksen kiinnittäminen konkreettisiin käyttötilanteisiin. Lisäksi tulee valita menetelmät, joiden avulla asiakasymmärrystä kerätään. Asiakasymmärryksen kehittämisen viimeisessä vaiheessa suunnittelut toimenpiteet toteutetaan ja niiden tuloksia seurataan. Tästä voi parhaassa tapauksessa jo varhaisessa vaiheessa seurata oppimista ja oivalluksia. (Arantola & Simonen 2009, 31-32.)

Kun asiakasymmärryksen kehittämisen peruseriaatteet on organisaatiossa määritelty, voidaan asiakasymmärrystä alkaa järjestelmällisesti hyödyntää käytännön kehittämistoimissa. Erityistä huomiota kannattaa tässä vaiheessa kiinnittää yrityksen asiakasrajapintaan. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, ovat asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt todellisia asiakasymmärryksen kultakaivoksia. Tästä syystä onkin tärkeää hyödyntää asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakasymmärryksen lähteenä ja osallistaa heitä kehittämistoimiin. Asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä olevilla työntekijöillä on asiakasymmärryksen lisäksi myös käsitys siitä, mikä yrityksen näkökulmasta toimii ja onnistuu. Tästä syystä asiakasrajapinnan osallistaminen kehittämistyöhön laskee riskiä epäonnistua. Kehittämistyön positiivisena sivutuotteena henkilöstö myös sitoutuu paremmin muutoksiin ja kehitystoimiin, joita se on ollut mukana luomassa. (Flu, Løvlie & Reason 2016, 12.)

Arantola & Simonen (2009, 33) muistuttavat, ettei valtava määrä asiakastietoa vielä tuo välttämättä monia oivalluksia. Asiakastietoa ja syvempää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista tulee osata hyödyntää asiakastyön arjessa ja myöskin strategisella tasolla. Tärkeää on myös ymmärtää, ettei asiakasymmärryksen kerääminen ja palveluiden kehittäminen tämän tiedon kautta ei ole kertaluontoinen toimenpide, vaan sitä tulee tehdä jatkuvasti. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan, ja samoin toimintaympäristö, ja siksi kehityksen on oltava jatkuvaa (Gerdt & Korhonen 2016, 93).

3.3 Julkinen sektori ja asiakaskeskeisyys

Løvlie ym. (2013, 134) toteavat asiakaskokemuksen saattavan tuntua vielä hieman vieraalta termiltä julkisista palveluista puhuttaessa. Kuitenkin myös julkisissa organisaatioissa tämän termin käyttö ja merkitys on lisääntynyt sitä mukaa kun niitä on alettu verrata aiempaa enemmän kaupallisiin vastineisiinsa, ja ylhäältä päin asetetaan uusia odotuksia palveluille. Virtanen & Stenvall (2014, 54) mainitsevat asiakaslähtöisyyden ja kansalaisten osallistumisen edistämisen olevan myös suomalaisessa hallinnossa yksi viime vuosien kehittämiskohteista. Yhtenä tavoitteena tässä kehitystyössä on parantaa asiakkaiden mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskeviin asioihin. Kansalaisten osallistumismahdollisuuksien lisääminen nähdään julkishallinnon kehittämiskohteiden joukossa tärkeänä, ja tästä syystä kansalaisille onkin pyritty avaamaan uusia, erilaisia kanavia ottaa kantaa ja osallistua julkiseen toimintaan. Esimerkiksi erilaiset kuntalaisia osallistavat sähköiset valmistelukanavat ja asiakasraadit ovat lisääntyneet. Kansalaisten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen lisäksi myös kiristyvät taloudelliset paineet saavat aikaan sen, että asiakkaalla tulee jatkossa olemaan entistä aktiivisempi rooli ja isompi vastuu osallistua julkisten palveluiden tuottamiseen (Thurston 2009, 157). Jatkossa kansalaisella tulee olemaan kaksi vaikuttamismahdollisuutta julkisten palveluiden kehittämiseen: perinteinen tapa osallistua päätöksentekoon edustuksellisen ja suoran demokratian kautta, tai uusi, innovatiivisempi tapa osallistua itse palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen käyttäjälähtöisen innovaatiotoiminnan kautta (Jäppinen 2011, 112).

Asiakaskeskeisyyden merkityksen lisääntymisestä huolimatta Heapy ja Parker (2006, 10-11, 46) toteavat, että tämän päivän julkisissa palveluissa on edelleen nähtävissä Henry Fordin autotehtaallaan aikanaan lanseeraaman massatuotantomallin vaikutuksia. Fordin mallissa oli kolme piirrettä, jotka erityisesti ovat merkittäviä modernin julkisen palvelusektorin tavalle toimia. Ensinnäkin, kuluja karsittiin standardisoimalla asiakkaita ja näiden tarpeita. Toiseksi, tuotannon arvoketju oli lineaarinen: tuotteita tuotettiin yrityksen määrittelemistä resursseista ja valmiit tuotteet myytiin asiakkaille. Asiakkaat sijoitettiin tiukasti tuotantoketjun loppuun, eikä heidän tarpeillaan ja toiveillaan ei ollut juurikaan vaikutusta yrityksen toiminnon

taan. Kolmanneksi, tämä tuotannon ja kuluttamisen erottelu loi tarpeen asiantuntijoille, joiden ensisijainen rooli oli saada tarjonta ja kysyntä kohtaamaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla, ja joiden asemaa määritteli pääsy asiantuntijatiетoon, joka muuten oli kansalaisten saavuttamattomissa. Nämä asiantuntijat toimivat portinvartijoina ihmisten ja palveluiden välillä.

Yllä esitetty perinteinen massatuotantomalli tekee kansalaisen ja julkisen sektorin organisaation välisestä suhteesta etäisen. Julkisten palveluiden yhteydessä inhimillisellä kokemuksella on kuitenkin erityinen merkitys, sillä asiakkaalla ei useinkaan ole muuta mahdollisuutta kuin käyttää kyseistä palvelua. Valitettavan usein paineet kulujen leikkaamisesta kuitenkin näkyvät motivaatiossa kehittää palveluja inhimillisempään suuntaan. (Løvlie ym. 2013, 136.)

Jäppinen (2011, 106) on Suomen kuntaliitolle tehdyssä väitöskirjassaan tutkinut käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa erityisesti kuntien osalta. Hän toteaa käyttäjälähtöisyyden kunta-palveluissa tarkoittavan kuntalaisten tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi painopisteen siirtämistä tuottajakeskeisestä käyttäjakeskeiseen, kuntalaisten mukaan tuomista palveluita koskevaan päätöksentekoon sekä palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä palveluiden suunnittelun yhteydessä. Nämä samat lähtökohdat ovat sovellettavissa kuntatason lisäksi myös muihin julkisen sektorin palveluihin. Julkisten palveluiden kohdalla asiakkaat usein kokevat olevansa voimattomia vaikuttamaan asioihin tai muuttamaan mitään (Klaar 2014, 43). Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että organisaation sisällä herää halu tutustua asiakkaisiin ja näiden tarpeisiin, ja kansalaisille annetaan mahdollisuus osallistua heitä koskevien palveluiden kehittämiseen. Palveluiden käyttäjälähtöinen kehittäminen lisää myös käyttäjien luottamusta palveluihin (Jäppinen 2011, 110).

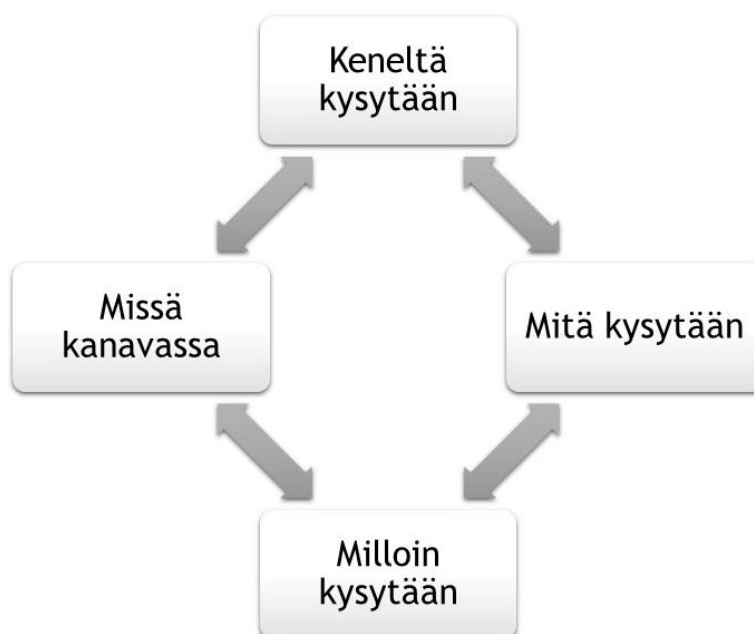
Tulevaisuuden menestyvät yritykset ja julkisen sektorin organisaatiot vaalivat entistä tasarvoisempaa ja vastavuoroisempaa suhdetta asiakkaisiinsa, suhdetta, jossa asiakas nähdään palvelun toisena tuottajana. Kaikenlaisten organisaatioiden, myös julkisten, on mahdollista kehittää entistä personoidumpia palveluita ja näin luoda hyötyä sekä itselleen ja asiakkailleen. Tulevaisuuden palveluissa tullaan keskittymään entistä enemmän massojen sijaan yksilöihin, ja tämä avaa paljon uusia mahdollisuuksia. (Løvlie ym. 2013, 37-38.) Menestyäkseen muuttuvassa yhteiskunnassa ja pystyäkseen tarjoamaan veronmaksajille sen mitä he tarvitsevat ja haluavat, tulee myös julkisten organisaatioiden keskittää katseensa organisaation sisältä ulospäin, asiakkaaseen eli yksilöön jota se palvelee. Teollisuusneuvos Lehto (2011, 10-11) toteaa, että menopaineiden kasvaessa ja verotulojen vähentyessä julkisen sektorin tulee entistä enemmän keskittyä pohtimaan sitä, mikä on verovaroille parasta mahdollista käyttöä. Kansalaisille ja yrityksille on pystyttävä tuottamaan suurin mahdollinen arvo käytössä olevilla resursseilla. Käyttäjälähtöinen kehittäminen on avainasemassa, jotta tässä onnistutaan. Lehto

(2011, 11) toteaa, että julkisella sektorilla on hyödynnetty vielä varsin vähän käyttäjälähtöistä kehittämistä. Nykyistä käyttäjälähtöisemmän toimintatavan käyttöönottoa ei helpota se, että erilaiset julkiset palveluntarjoajat ovat yleensä osa jotain isompaa, monimutkaista organisaatorakennetta, mikä tekee innovoinnista vaikeaa (Thurston 2009, 157).

3.4 Asiakaskeskeisen kehittämisen tulosten seuranta

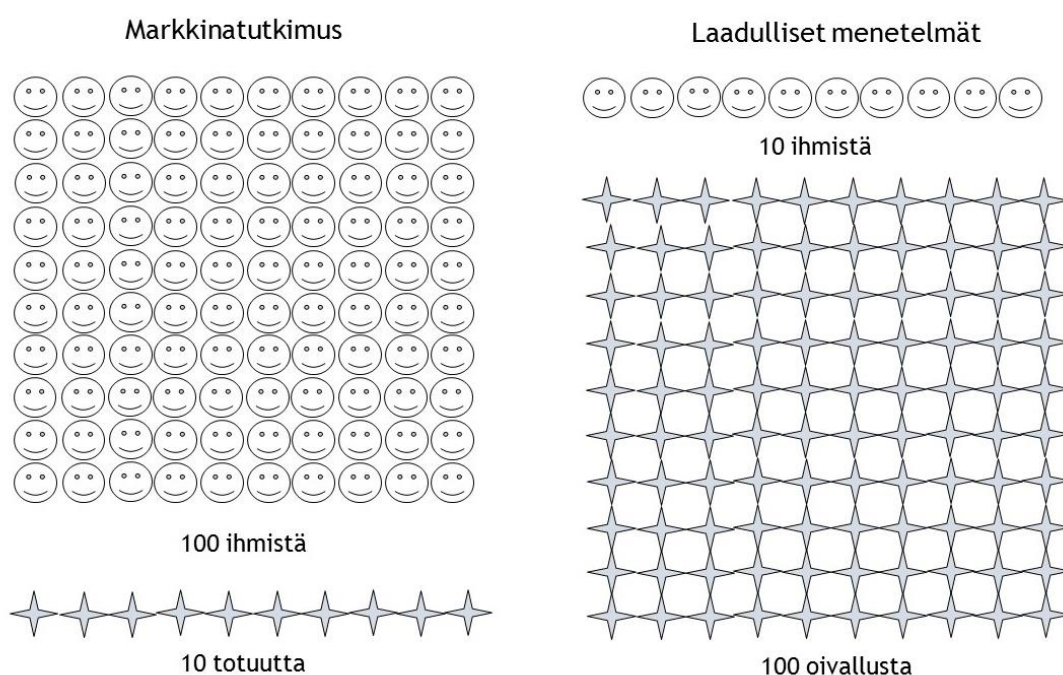
Jotta organisaation on mahdollista kehittää toimintaansa entistä asiakaskeskeisempään suuntaan, tulee asiakkaat tuntea hyvin. Asiakkaisiin ja näiden tarpeisiin ja toiveisiin on tärkeä tutustua erilaisiin kehittämistoimiin ryhdyttäessä, mutta jotta kehittyminen on jatkuva prosessi eikä vain kertaluontoinen kauneustoimenpide, tulee asiakkaiden tyytyväisyyttä ja toiveita seurata säännöllisesti myös yksittäisten kehittämistoimien jälkeen. Asiakasymmärrystä on hyvä kerätä jatkuvasti, jotta varmistetaan se, että organisaatiossa ollaan ajan tasalla asiakkaiden odotuksista ja muuttuvista tarpeista.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) on kuvattu ne seikat, jotka tulisi määritellä ennenkuin asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta aletaan seurata ja mitata. Organisaation tulee määritellä, mitä se haluaa tietää, keneltä, koska ja minkä kanavan kautta. Ovatko kohderyhmänä kaikki asiakkaat, vai vain esimerkiksi puhelimella asioineet tai yritysasiakkaat? Mitä kanavaa käyttäen nämä henkilöt parhaiten tavoitetaan? Tehdäänkö seurantaa jatkuvasti, vai esimerkiksi puolivuositain? Tärkeää on huomioida myös *miten* kysytään, sillä menetelmien valinnalla on keskeinen merkitys sille, millaisia tuloksia saadaan.



Kuvio 7: Asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat tekijät (mukaien Gerdt & Korhiakoski 2016, 161)

Asiakaskokemuksen ja asiakastytyvöisyyden mittaamiseen on olemassa monia erilaisia menetelmiä. Perinteisesti palvelujen kehittämissä on hyödynnetty markkinatutkimusta, asiakaspalautteita ja määrällisiä myyntiin liittyviä tietoja, mutta nämä eivät aina tarjoa riittävästi tietoa käyttäjäkokemuksen arviointiin (Moilanen, Raulo & Ruuska 2011, 13). Vallalla on pitkään ollut oletus, että vain tutkimus johon osallistuu laaja otanta asiakkaita, on pätevä (Klaar 2014, 49). Perinteiset markkinatutkimukset ovat tyypillisesti olleet kvantitatiivisia ja vastaajien määrä on suuri. Näillä menetelmillä saadaan monenlaista tilastollisesti hyödyllistä ja tärkeää tietoa, kuten esimerkiksi sellaisten ihmisten määrällinen osuus, jotka käyttävät tietyn tyyppistä palvelua. Vaikka tilastollinen tieto voikin olla taustatietona hyödyllistä, se ei kuitenkaan yksinään kerro koko totuutta. Se, että tilasto osaa kertoa, että 70 % ihmisistä ei käytä polkupyöriä, ei vielä kerro miksi näin on. (Løvlie ym. 2013, 39.) Jotta vähäisen pyöriilyn taustalla vaikuttavat syyt selviöisivät, tulisi ymmärrystä hankkia menemällä lähemmäs käyttäjiä ja tutustumalla heihin. Kyselemällä kysymyksiä tuhansilta ihmisiltä organisaatio ei välttämättä saavuta syvällisempää asiakasymmärrystä, kun taas muutaman ihmisen kanssa keskustelu voi tarjota jo lukuisia uusia ajatuksia (Klaar 2014, 49). Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on visualisoitu laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä saatavien tietojen erot (Løvlie ym. 2013, 39). Kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen saamiseksi on hyvä yhdistää sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä, jotka parhaimmillaan tukevat toisiaan.



Kuvio 8: Perinteinen markkinatutkimus vs. laadullisten menetelmien käyttö (mukaien Løvlie, Polaine & Reason 2013, 39)

Kun organisaatio ottaa käyttöönsä asiakaskokemuksen mittaamismallin, on se paljon muutakin kuin teknistä toteuttamista. Asiakastytyväisyyden seuraamiseen osallistuvat tulee kouluttaa ja sitouttaa sekä mittaamisen perusteisiin, että käytettäviin työkaluihin. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 174.) Oleellista on myös, että varsinkin organisaation johdossa ymmärretään, miksi asiakastytyväisyyttä on tärkeä seurata ja kehittää. Mikäli johto ei näe mittaamistoimia strategisesti merkittävänä, on epätodennäköistä, että he ottavat tuloksia vakavasti ja reagoivat niihin (Løvlie ym. 2013, 154). Julkisten palveluiden kohdalla asiakastytyväisyyden seuraamiseen ja kehittämiseen panostamista voidaan perustella esimerkiksi sillä, että kehittämistoimilla on mahdollista tehostaa olemassa olevia prosesseja ja lisätä asiakkaiden itsepalvelua, mitkä molemmat vähentävät kuluja. Lisäksi kansalaisten vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen on nostettu myös julkishallinnossa keskeiseksi kehittämiskohteeksi (Thurston 2009, 157).

Seuraavissa luvuissa 3.4.1, 3.4.2 sekä 3.4.3 käydään läpi erilaisia menetelmiä asiakasymmärryksen keräämiseen ja asiakastytyväisyyden seurantaan. Tämän opinnäytetyön aikana on käytetty ja havainnoitu monia sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen menetelmiä, joihin viitataan seuraavissa luvuissa. Käytetyistä menetelmistä kerrotaan lisää kehittämistyön etenemistä käsittelevässä luvussa 5.

3.4.1 Määrälliset menetelmät

Useissa organisaatioissa seurataan asiakastytyväisyyttä asiakastytyväisyysmittausten avulla. Kvantitatiivisilla menetelmillä saatavat numeeriset arvot paljastavat säännöllisesti mitattuna mahdolliset notkahdukset asiakastytyväisyydessä, mikä voi herättää organisaation reagoimaan tilanteeseen. Julkiset asiakasarvosanat auttavat myös asiakkaita tekemään parempia ostopäätöksiä muiden asiakkaiden kokemusten perusteella. Asiakastytyväisyyskyselyiden arvosanojen avulla on myös helpompi seurata erilaisten kehittämistoimien seurauksia, asiakkaiden arvosanat ennen ja jälkeen toimenpiteitä ovat yksi mittari toimien onnistumisesta. (Løvlie ym. 2013, 153, 158.) Kyselyiden avulla voidaan myös kartoittaa yleiskuva ja lähtötilanne ennen kehittämistoimien aloittamista (Moilanen ym. 2014, 40). Tehokkaasti toteutettuna asiakastytyväisyyskyselyiden tulokset ovat helposti koostettavissa, analysoitavissa ja visualisoitavissa. Kyselyt ovat yleensä menetelminä parempia vahvistamaan jo tiedossa olevia kokonaisuuksia, sen sijaan, että ne olisivat kriittisessä roolissa vielä tuntemattoman asiakastiedon paljastamisessa. (Hanington 2003, 13.)

Keskeistä asiakastytyväisyyskyselyä laadittaessa on päättää, mitä halutaan mitata. Teollisen ja tuotekeskeisen näkökulman seurauksena usein keskitytään mittaamaan ja seuraamaan *tehokkuutta*. Oleellisempaa palveluiden kohdalla on kuitenkin mitata *asiakaskokemusta*, sitä millaisia ongelmia ja onnistumisia asiakkailla on heidän käyttäessään yrityksen palvelua. Te-

hokkuus ja kokemus eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tekijöitä, sillä palvelun parannettu tehokkuus yleensä myös tarkoittaa tyytyväisempiä asiakkaita. (Løvlie ym. 2013, 152-153.) Kyselyä toteutettaessa organisaation tulee myös päättää, milloin asiakastytyväisyyttä mitataan. Useammin toistuvat mittaukset ovat hyödyllisiä silloin, kun organisaatio toimii epävakammilla markkinoilla, tai kun organisaatio käy läpi muutosta, joka saattaa vaikuttaa myös organisaation ja asiakkaan välisiin suhteisiin. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi tuotevalikoiman uudistaminen, tai erilaiset lakimuutokset. Vakammilla markkinoilla asiakastytyväisyyskyselyitä ei välttämättä tarvitse toteuttaa niin usein. (Alexander & Hill 2011, 211-212.) Jotta organisaatiolla kuitenkin säilyy tasainen yleiskuva asiakastytyväisyyden tasosta, on kyselyitä syytä suorittaa säännöllisin väliajoin, eikä vain satunnaisesti.

Kun organisaatiossa on päätetty, mitä kyselyllä halutaan mitata ja milloin, tulee itse kysely laatia yksiselitteiseksi ja helpoksi vastata (Moilanen ym. 2014, 41). Kyselyä laadittaessa on hyvä kunkin kysymyksen kohdalla arvioida kysymystä seuraavista näkökulmista (Alexander & Hill 2011, 115):

- Onko vastaajalla tarpeeksi tietoa/osaamista vastata kysymykseen?
- Ymmärtääkö vastaaja kysymyksen?
- Onko todennäköistä, että vastaaja vastaa kysymykseen todenmukaisesti?
- Onko kysymys johdatteleva?

Erityisesti viimeiseen kohtaan on syytä kiinnittää huomiota. Kyselyn tulokset voivat vääristyä, mikäli kyselyssä esitetty kysymys jo itsessään johdattelee asiakasta vastaamaan tietyllä tavalla. Yleensä johdattelu tapahtuu niin, että kyselynasettelu ohjaa asiakasta jo valmiiksi positiivisen arvosanan suuntaan. (Alexander & Hill 2011, 117.)

Asiakastytyväisyysmittausten yhteydessä on mahdollista saada asiakkailta myös vapaamuotoista palautetta numeroiden lisäksi. Tämä onnistuu yhdistämällä asiakastytyväisyyskyselyyn myös avoimia kysymyksiä. Näiden vastausten avulla saadaan palvelun kehittämisen kannalta hyödyllistä tietoa. Kouluarvosanaa tärkeämpää on ymmärtää, mitä asiakas arvostaa, ja missä organisaatio on asiakkaan mielestä onnistunut tai epäonnistunut. (Arantola & Santonen 2009, 22.)

Nykyään asiakastytyväisyyskyselyt toteutetaan usein sähköisesti erilaisten kyselytyökalujen avulla. Kyselyiden vahvuutena on tällöin edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Kyselyiden määrän kasvaminen on kuitenkin osaltaan johtanut siihen, että ihmiset eivät enää jaksaa vastata kaikkiin saamiinsa kyselyihin ja vastausprosentit jäävät pieniksi. Sähköisten kyselyiden riskinä on myös se, että tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä koskemaan juuri organisaation

asiakkaita. Tämä on riskinä esimerkiksi silloin, jos linkki sähköiseen kyselyyn upotetaan esimerkiksi organisaation sivustolle sosiaalisessa mediassa. Tällöin vastaajat voivat edustaa yrityksen varsinaisten asiakkaiden sijaan vaikeasti määriteltävää, sosiaalisessa mediassa aktiivista joukkoa. (Moilanen ym. 2014, 128-129.)

Määrälliset asiakastyytyväisyyskyselyt ovat hyvä menetelmä tiedon ja ymmärryksen keräämiseen, mutta ne eivät ole kovin hyödyllisiä asiakastiedon muuntamisessa käytännön toimiksi (Løvlie ym. 2013, 3-4). Asiakastyytyväisyyskyselyt eivät kerro syitä tiettyjen arvosanojen takana. Tämän tiedon saamiseksi organisaation tulee ottaa käyttöön myös laadullisia asiakasymmärryksen keräämismenetelmiä.

3.4.2 Laadulliset menetelmät

Määrälliseen tutkimukseen perustuvien ja laajasti käytettyjen asiakastyytyväisyyskyselyiden lisäksi on olemassa monia laadullisempia metodeja, joilla organisaation on mahdollista kerätä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja toiveista. Laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä tavoitteena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa, mikä mahdollistaa ilmiöiden paremman ja kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen (Moilanen ym. 2014, 105). Perinteisten laadullisen tutkimuksen menetelmien, kuten haastattelujen, lisäksi asiakasymmärrystä on mahdollista kerätä myös innovatiivisempia menetelmiä käyttäen. Innovatiivisten menetelmien käyttö vaatii organisaatiolta hieman enemmän vaivannäköä sekä toteutuksen, että tulosten analysoinnin osalta, mutta menetelmiä hyödyntäen saatavat oivallukset voivat olla sitäkin arvokkaampia.

Perinteisistä laadullisista menetelmistä tutuin lienee haastattelu, joka menetelmänä sopii monenlaiseen kehittämistoimintaan. Mikäli organisaatio haluaa käyttää haastatteluja asiakaskeskeisen kehittämisen työkaluna, on asiakashaastattelut hyvä toteuttaa aidossa toimintaympäristössä, esimerkiksi organisaation palveluympäristössä. Näin toteutettuna haastattelut paljastavat yleensä syvällisemmän kuvan haastateltavan ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä toteutetun haastattelun, ja haastateltavien on helpompi muistaa ja kuvailla asioita. Haastattelut on mahdollista toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina, ja niissä on mahdollista käyttää erilaisia virikkeitä, kuten kuvia. Erityisen hyödyllinen palveluyritysten toiminnan kehittämiseen on niin kutsuttu *CIT-menetelmä* (critical incident technique, kriittisten tapahtumien tekniikka). Siinä haastateltavaa pyydetään kuvailemaan erityisen hyvää ja erityisen huonoa palvelukokemusta, ja tavoitteena on haastattelun jälkeen analysoida, mitkä tekijät tekevät palvelutapahtumasta onnistuneen tai epäonnistuneen ja mitä asioita asiakkaat palvelussa arvostavat. (Moilanen ym. 2014, 106-109.)

Toinen kehittämistyössä hyödyllinen laadullisen tutkimuksen menetelmä on havainnointi. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä tietyssä toimintaympäristössä (Moilanen ym. 2014, 114). Havainnoinnin tai varjostamisen avulla on mahdollista saada monipuolista ymmärrystä siitä, kuinka ihmiset käyttävät tuotteita, prosesseja ja palveluita. Havainnoinnin avulla on mahdollista huomata piileviä tarpeita, joita asiakkailla voisi olla. (Løvlie ym. 2013, 54-56.) Havainnointi on mahdollista asiakkaan oman elinympäristön tai organisaation palveluympäristön lisäksi myös esimerkiksi asiakastyöpajoissa. Joskus havainnointia hyödyllisempää voi kuitenkin olla antaa asiakkaan itsedokumentoida elämänsä, ajatuksiaan ja tunteitaan sen sijaan, että tätä havainnoitaisiin vieressä. Innovatiivisemmista laadullisen tutkimuksen menetelmistä tähän tarkoitukseen sopivat niin sanotut muotoilu luotaimet. Luotain voi koostua erilaisista tehtävistä, jotka asiakkaan tulee tiettyinä ajanjaksona toteuttaa. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi päiväkirjan täyttäminen, valokuvaaminen, tai asiakkaalle annettavilla materiaaleilla toteutettavat muut tehtävät. (Moilanen ym. 2014, 76.)

Organisaation on mahdollista perehtyä sen omaan toimintaan myös Mystery shoppingin eli haamuasiakkuuden kautta. Menetelmän avulla organisaation on mahdollista tarkkailla, kuinka palvelun eri totuuden hetket onnistuvat. Tämä tapahtuu niin, että tarkkailija, joka usein on koulutettu tehtävään, naamioituu asiakkaaksi, ja arvioi palvelukokemuksen aineellisia ja aineettomia elementtejä. Arviointi tapahtuu yleensä arvosanoin. (Chandra & Rao 2012, 71-72.) Mikäli tarkkailijana toimii henkilö, joka myös oikeasti on organisaation olemassa oleva tai potentiaalinen asiakas, on tällä menetelmällä mahdollista saada todenmukaisempia tuloksia. Mystery shopping toimii hyvin myös benchmarking-työkäluna, erityisesti silloin kun palvelun kriittiset pisteet on tunnistettu, ja halutaan tietää, kuinka kilpailija niissä toimii (Chandra & Rao 2012, 134). Palvelusafari on menetelmänä lähellä mystery shoppingia. Palvelusafarin aikana organisaatio kokeilee asiakkaan näkökulmasta läpi erilaisia palveluja, sekä omalta alaltaan, että mielellään myös sen ulkopuolelta. Näin on mahdollista kerätä ymmärrystä siitä, kuinka palvelut toimitetaan ja koetaan. Tästä voi syntyä ideoita, jotka ovat siirrettävissä organisaation omaan toimintaan. (Løvlie ym. 2013, 58-59.)

Laadulliset ja innovatiiviset menetelmät ovat hyödyllisiä, kun halutaan ymmärtää asiakkaiden aitoja kokemuksia sen sijaan, että vain mitattaisiin asiakastyytyväisyysarvosanoja tai suoritusta. Myös julkisella sektorilla on alettu soveltaa monia yksityisellä sektorilla käytettyjä asiakastutkimuksen menetelmiä, kuten fokusryhmiä ja mystery shoppingia (Heapy & Parker 2006, 67). Usein ihmiset suhtautuvat myönteisesti pyyntöön osallistua tutkimukseen, jossa on mukana luovaa toimintaa. Luovat menetelmät ovat erityisen toimivia paljastamaan tarpeita ja toiveita, jotka ovat tuntemattomia vielä asiakkaalle itselleenkin. Nämä tarpeet ja toiveet voivat myös olla vaikeita ilmaista, kun niitä tutkitaan perinteisemmillä menetelmillä kuten asiakastyytyväisyyskyselyillä. (Hanington 2003, 15.)

3.4.3 Asiakaspalautteet

Oleellista asiakastyytyväisyyttä seurattaessa ovat asiakkaiden antamat vapaamuotoiset palautteet. Asiakkaat antavat avointa palautetta useiden eri kanavien kautta: kirjallisesti, suullisesti asiakaspalvelijoille, sosiaalisessa mediassa ja niin edelleen. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista, ja sen kautta voi tulla monenlaisia konkreettisiakin kehitysehdotuksia. Arantolan & Santosen (2009, 27) mukaan asiakaspalautteesta on hyötyä palvelunkehityksen apuna ja asiakasymmärryksen lähteenä, mikäli asiakaspalautteen kanavat ja palautteen käsittelyn prosessi on määritelty. Mikäli näin ei ole tehty, pysähtyy palautteiden matka usein yksittäisten henkilöiden kohdalla eikä kokonaiskuvaa synny.

Hyvät asiakaspalauttekanavat asiakkaille mahdollistavat sen, että asiakkaat voivat kertoa palveluntarjoajalle ongelmistaan ja mahdollisuuksista (Løvlie ym. 2013, 153). Negatiivisten palautteiden kautta on mahdollista oppia olemaan toistamatta samoja virheitä uudestaan, ja yksittäisten positiivisten palautteiden avulla on mahdollista nostaa esiin työssään onnistuneita henkilöitä (Gerdt & Korhonen 2016, 183). Asiakaspalautteet ovat palvelun kehittämisen kannalta oleellisia, joten niiden määrää tulisi pyrkiä kasvattamaan sen sijaan, että palaute minimoitaisiin. Oleellista ovat positiiviset palautteet ja kehitysehdotukset, ideaalissa tilanteessa reklamaatioiden määrä vähenee samalla kun palvelua kehitetään. Myöskin reklamaatiot ja niiden huolellinen käsittely tarjoavat kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa. Käsiteltäessä reklamaatioita yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuu tilanteessa paljon vuorovaikutusta, ja molemmille osapuolille tarjoutuu mahdollisuus uuden oppimiseen. (Arantola & Santonen 2009, 27.)

4 Palvelumuotoilu julkisten palveluiden kehittämisen menetelmänä

Ihmisen keskiöön nostava palvelumuotoilu tarjoaa monipuolisia työkaluja organisaation asiakaskeskeisempään toimintaan. Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden kehittämistä muotoilun prosesseita ja menetelmiä soveltaen (Moilanen ym. 2014, 38). Løvlie ym. (2013, 38) kuvailevat palvelumuotoilun keskittyvän perinteisen markkinointimixin (price, promotion, product, place) puuttuvaan P-kirjaimen, eli ihmisiin (englanniksi people). Jotta ihmiset eli asiakkaat voidaan laittaa organisaation toiminnan keskipisteeksi, tulee heidät tuntea hyvin. Tähän palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti erilaisia työkaluja. Palvelumuotoilussa ei tyydytä pelkkiin asiakaspalautteisiin, vaan tavoitteena on esimerkiksi ymmärtää, mitä asiakkaat kokevat, kun he harkitsevat palvelun käyttöä, ostavat sen ja ovat vuorovaikutuksessa organisaation kanssa (Flu ym. 2016, 55).

2000-luvulla taideteollisuus ja palvelumuotoilu ovat tuoneet myös julkisen sektorin käyttöön palveluiden kehittämisen ja innovoinnin tueksi uusia menetelmiä ja uusia tieteellisiä tapoja tunnistaa käyttäjien piileviä tarpeita (Jäppinen 2011, 112). Julkisten palveluiden kohdalla palvelumuotoilu usein tarkoittaa jo olemassa olevien palveluiden kehittämistä, sen sijaan, että pyrittäisiin kehittämään kokonaan uusia palveluja. Monet julkisista palveluista ovat kehittyneet ajan saatossa vastaamaan johonkin tarpeeseen, eikä niitä koskaan ole varsinaisesti muotoiltu. Niinpä ne usein jatkuvat sellaisenaan, kunnes joku kyseenalaistaa tai yrittää kehittää niitä. (Thurston 2009, 153, 160.) Tällöin asiakaskeinen kehittäminen ja palvelumuotoilu tulevat ajankohtaisiksi. Thurston (2009, 153) toteaa havainneensa, että julkisella sektorilla on halua ja kiinnostusta ottaa käyttöön nykyistä enemmän palvelumuotoilun käyttäjälähtöisiä menetelmiä, mutta tämä ei kuitenkaan aina ole helppoa, sillä palvelumuotoilun menetelmien ja työkalupakkien käyttöönotto vaatisi koulutusta ja tukea. Palvelumuotoilu voisi kuitenkin tarjota julkisen sektorin käyttöön monia keinoja ymmärtää paremmin, kuinka asiakas tarjotun palvelun kokee. Tämä ymmärrys toimii pohjana palvelun asiakaskeiselle kehittämiselle ja parantamiselle. (Thurston 2009, 160.)

Julkisten palveluiden kohdalla palvelun käyttäjien osallistaminen kehittämistyöhön voi joskus aiheuttaa turhautumista sekä palveluntarjoajalle, että käyttäjälle, sillä mahdollisuus saada aikaan merkityksellisiä muutoksia on rajallinen (Thurston 2009, 151). Palvelumuotoilu kuitenkin tukee vahvasti käyttäjien osallistamista, sillä palvelumuotoilun työkalupakeista löytyy monia yhteiskehittämiseen perustuvia menetelmiä. Yhteiskehittäminen (englanniksi co-creation) tarkoittaa palvelun eri sidosryhmien osallistamista palvelun kehittämiseen. Yhteiskehittämisessä esimerkiksi joukko yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita kokoontuu yhteen tutkimaan ja innovoimaan tiettyä palvelun osa-aluetta. Yhteiskehittämis-tapaamisen tavoitteena on tutkia potentiaalisia vaihtoehtoja sekä erilaisia näkökulmia palveluprosessiin. Tapaamisen tuloksia käytetään inspiraationa ja lähtökohtana palvelun kehittämisen seuraavissa vaiheissa. Sen lisäksi, että yhteiskehittäminen tarjoaa erilaisia näkökulmia ja ideoita, saa se aikaan tunteen siitä, että kehitetty palvelu on sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan yhteinen. (Schneider & Stickdorn 2010, 198-199.) Koska kansalaiset osaltaan rahoittavat julkisia palveluita verojen kautta, on tunne yhdessä kehitetystä palvelusta merkityksellinen.

Inhimillisen kokemuksen aikaan saaminen on erityisen tärkeää julkisten palveluiden kohdalla, sillä asiakkaalla ei usein ole muita vaihtoehtoisia palveluita käytettävissään. Valitettavasti monissa julkisen sektorin organisaatioissa paineet kulujen leikkaamiseen ovat kovat jolloin palvelujen kehittäminen saattaa jäädä toissijaiseksi. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja ja näkökulmia, joiden avulla on mahdollista kaventaa kuilua jäykkien palvelujärjestelmien ja ihmisarvon välillä. (Løvlie ym. 2013, 136-137.) Parhaat tulokset on mahdollista saavuttaa hyödyntämällä palvelumuotoilua järjestelmällisesti, käymällä läpi tyypillisen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet alusta loppuun. Tähän kaikilla organisaatioilla ei kuitenkaan ole välttämättä

osaamista tai resursseja. Mikäli laajamittaisempi palvelumuotoilun hyödyntäminen ei ole mahdollista, hyötyy organisaatio jo ottamalla käyttöönsä yksittäisiä palvelumuotoilussa tyypillisesti käytettyjä asiakaslähtöisiä menetelmiä perinteisesti käyttämiensä asiakastiedon keräämismenetelmien ja kehittämistoimien rinnalle.

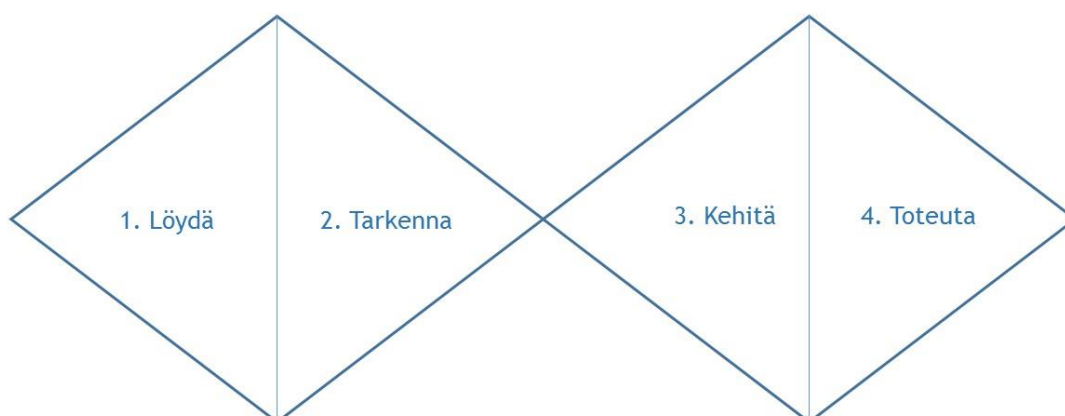
5 Kehittämistyön eteneminen ja menetelmät Double Diamond -mallia mukaillen

Palvelumuotoilun prosesseja on mallinnettu useilla eri tavoilla, esimerkiksi monella isolla palvelumuotoilutoimistolla on oma tapansa kuvata palvelumuotoiluprosessin etenemistä. Usein eri malleissa on kuitenkin samoja elementtejä ja vaiheita, sillä riippumatta siitä millä termeillä vaiheita kuvataan tai millaisiin osiin ne pilkotaan, ovat palvelumuotoilun periaatteet samat. Tämän opinnäytetyön etenemistä kuvataan Design Councilin *double diamond* -prosessimallin avulla, sillä kyseinen malli on selkeän yksinkertainen ja se kuvaa visuaalisesti hyvin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita.

5.1 Mikä on Double diamond -malli

Double diamond -prosessimallin kehitti brittiläinen Design Council vuonna 2005 (Design Council 2007). Design Council on vuonna 1944 perustettu hyväntekeväisyysjärjestö, jonka tavoitteena on parantaa ihmisten elämää muotoilun avulla (Design Council). He laativat double diamond -mallin tavoitteenaan sen avulla kuvata yksinkertaisella graafisella tavalla muotoiluprosessia (Design Council 2007).

Double diamond -malli on jaettu neljään eri vaiheeseen: *discover* (löydä) - *define* (tarkenna) - *develop* (kehitä) - *deliver* (toteuta). Malli kuvaa muotoiluprosessin vuoroin laajenevat ja vuoroin suppenevat vaiheet, ja auttaa ymmärtämään muotoilijoiden käyttämiä erilaisia ajattelutapoja. (Design Council 2007.) Malli on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 9).



Kuvio 9: Double diamond -malli (mukaillen Design Council 2007)

5.2 Discover - Löydä

Double diamond -mallin ensimmäinen osa on discover- eli löydä-vaihe. Discover-vaiheessa pyritään välttämään liian rajoittunutta ajattelua, jotta näkökulma pysyy avoimena runsaalle määrälle erilaisia ideoita ja vaikutteita. Tässä vaiheessa esitetään kysymyksiä, oletuksia tai löydetään uusia kehityskohteita tutustumalla erilaisiin lähteisiin. Ymmärrystä kerätään esimerkiksi hyödyntämällä taustatietona markkinatutkimuksia sekä tutustumalla asiakkaisiin erilaisten menetelmien avulla. Vaikka discover-vaihe kuvataan yleensä palvelumuotoiluprosessin ensimmäiseksi osaksi, on discover- eli löytämiselementti käytännössä kuitenkin mukana läpi koko muotoiluprosessin, sillä projektin edetessä uutta tietoa asiakkaiden tarpeista, kilpailullisista tekijöistä sekä haasteista nousee esiin. (Design Council 2007.)

Tässä opinnäytetyössä discover-vaiheessa pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen kuva siitä, keitä ovat Viestintäviraston asiakkaat ja työntekijät, ja missä asiakastyytyväisyyden seuraamisen ja kehittämisen osalta tällä hetkellä mennään. Vaihe käsitti kahdenlaisen asiakasymmärryksen keräämistä: ensinnäkin tuli ymmärtää, keitä ovat viraston ulkoiset asiakkaat ja millaisia rajoituksia se asiakaslähtöiselle palvelujen kehittämismallille asettaa, ja tämän lisäksi oli tunnettava myös viraston sisäinen asiakas, eli henkilöt jotka tulevat osallistumaan asiakaskeskeisen kehittämisen toimintamallin käyttöönottoon. Laajan asiakasymmärryksen keräämisen lisäksi discover-vaiheeseen sisältyi myös tutustumista teoriakirjallisuuteen. Lisäksi vaiheen aikana testattiin ja havainnoitiin erilaisten menetelmien soveltuvuutta Viestintäviraston käyttöön.

5.2.1 Menetelmän testaus: perinteinen asiakastyytyväisyyskysely

Opinnäytetyön yhteydessä suoritettiin perinteinen asiakastyytyväisyyskysely satunnaiselle joukolle Viestintäviraston kanssa asioineita asiakkaita. Suurin osa asiakkaista oli ollut virastoon yhteydessä joko sähköpostitse tai sähköisten yhteydenottolomakkeiden kautta. Joukossa oli myös muutamia puhelimitse asioineita henkilöitä. Yhteensä kysely lähetettiin noin 200 henkilölle, ja vastausprosentti oli hieman alle 20. Kysely toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla, ohjelmaa on Viestintävirastossa hyödynnetty aiemminkin esimerkiksi sisäisissä kyselyissä. Ohjelman avulla asiakkaille lähetettiin sähköpostitse linkki, jonka kautta heidän oli mahdollista osallistua kyselyyn. Kyselyssä oli yhteensä viisi asiakasyhteydenoton käsittelyyn liittyvää kysymystä, joihin vastaajien tuli vastata arvosana-asteikolla 1-5. Tämän lisäksi kyselyssä kysyttiin tiedon löytämisestä viraston verkkosivuilta. Lisäksi kyselyssä oli muutama avoin kysymys ja palautteenanto-mahdollisuus.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastaukset tarjosivat hyödyllistä tilastollista tietoa Viestintäviraston asiakkaista ja asiakastyytyväisyyden lähtötilanteesta. Esimerkiksi vastaajista suurin osa oli asioinut viraston kanssa vain kerran kuluneen vuoden aikana, ja lähes puolet vastaajista oli yli 60 vuotiaita. Arvosanallisten kysymysten vastausten keskiarvot vaihtelivat hyvällä keskitasolla arvosanojen 3-4 välillä. Asiakkaat antoivat runsaasti avointa palautetta, sekä positiivista, että negatiivista. Näiden palautteiden joukosta oli löydettävissä selkeitä kehittämistarpeita. Asiakastyytyväisyyskyselyssä esiin nousseita havaintoja hyödynnettiin asiakastyöpajaa järjestettäessä, kun palautteiden perusteella valittiin aiheet, joihin työpajassa keskityttiin. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyön aikana taustatietona myös yleistä asiakasymmärrystä koottaessa. Tarkemmin menetelmän toimivuutta viraston palveluiden kehittämisen työkaluna arvioidaan luvussa 6.2 (Menetelmäanalysoinnin tulokset).

5.2.2 Havainnointi: työpaja-työskentely

Havainnointi on yksi tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmistä. Se on tärkeä ja hyödyllinen tapa kerätä tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät. Tutkimuksellinen havainnointi tarkoittaa systemaattista tarkkailua. Erityisen hyvin havainnointi sopii kehittämistehtäviin, joiden kohteena on henkilöiden toiminta ja vuorovaikutus muiden kanssa. Havainnointi on erityisesti palvelumuotoilussa paljon käytetty menetelmä. (Moilanen ym. 2014, 114.) Havainnoijan rooli havainnointitilanteessa voi olla joko passiivinen sivustatarkkailija, tai aktiivisempi rooli jossa havainnoija on vuorovaikutuksessa havainnoitavien kanssa esimerkiksi kyselemällä näiltä kysymyksiä (Løvlie ym. 2013, 56).

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin havainnoimaan työpaja-menetelmän soveltuvuutta Viestintäviraston kaltaisen viranomaisorganisaation käyttöön, havainnoimalla sekä menetelmän toimivuutta asiakasymmärryksen keräämismenetelmänä, että menetelmän toimivuutta organisaation sisäisen kehittämistyön työkaluna. Havainnoija oli itse mukana työpajoissa, ja havainnoi sekä asiakkaiden, että organisaation työntekijöiden toimintaa niissä.

Opinnäytetyön kuluessa järjestettiin kaksi erillistä työpajaa. Ensimmäinen järjestettiin Viestintäviraston potentiaalisille asiakkaille, ja toinen viraston asiakaspalveluryhmälle. Ensimmäisen työpajan tarkoituksena oli tarkastella työpaja-menetelmän soveltuvuutta viraston tarpeisiin asiakasymmärryksen keräämismenetelmänä, ja toisessa työpajassa pyrittiin testaamaan ja harjoittelemaan yhteiskehittämistä ryhmänä.

Työpajatyöskentely tarjoaa mahdollisuuden arvioida tai hylätä aiempia oletuksia sekä saada uusia ideoita siitä, kuinka kehittää palvelua tai korjata puutteita. Ihmisillä on usein luonnostaan mielipiteitä sekä siitä, missä heidän mielestään ovat palvelun ongelma, sekä myös siitä,

kuinka nämä ongelmat voisi korjata. (Klaar 2014, 53.) Työpajatyöskentelyn kautta on mahdollista saada erilaisia mielipiteitä kuuluville, testata kehitteillä olevia ratkaisuja sekä ideoida uutta yhdessä.

Työpaja asiakkaille

Klaar (2014, 105) toteaa asiakkaiden kanssa järjestettävillä työpajoilla olevan itsestään selviä hyötyjä asiakaspalvelun kehittämisen kannalta. Näistä hyödyistä keskeisen on erilaisista konsepteista saatava välitön palaute. Klaar kuitenkin muistuttaa, että asiakkaiden kanssa työskentely voi olla myös harhaanjohtavaa, sillä asiakkaat eivät aina välttämättä käytännössä toimi kuten työpaja-tilanteissa väittävät tekevänsä.

Työpajan osallistujia olisi hyvä rohkaista ilmaisemaan itseään visuaalisilla tavoilla, sillä uudenlaisia ideoita voi syntyä kun asiakkaat ajattelevat tavanomaisesta, verbaalista tavastaan poikkeavasti (Løvlie ym. 2013, 60). Myös paikan valinnalla on tärkeä merkitys työpajojen onnistumisen kannalta. Løvlie ym. (2013, 76) huomauttavat, että aina kun vain on mahdollista tulisi asiakastyöpajat järjestää yrityksen tilojen ulkopuolella. Ihmiset ajattelevat luovemmin, kun ympäristö on neutraali.

Viestintäviraston potentiaalisille asiakkaille järjestettiin opinnäytetyön puitteissa reilun tunnin mittainen työpaja toukokuussa 2016. Työpajan tarkoituksena oli havainnoida menetelmän soveltuvuutta viraston kehittämistyön työkaluksi. Samalla työpajassa tehtyjen harjoitusten kautta syntyi havaintoja Viestintäviraston asiakaspalvelun tämän hetkisen toiminnan kehittämiseksi. Näistä havainnoista kerrotaan lisää luvussa 6.3 (Työn aikana esiin nousseet kehittämis ehdotukset).

Pienen pohdinnan jälkeen työpajan osallistujat päätettiin koota viraston potentiaalisista asiakkaista, osallistujilla ei siis tarvinnut olla aiempaa kokemusta viraston kanssa asioinnista. Tämä johtui siitä, että Viestintävirastolle saapuvat yhteydenotot ovat pääsääntöisesti kertaluonteisia ja asiakkaat asuvat yleensä laajasti ympäri Suomea. Lisäksi yhteydenottojen luonteesta johtuen nähtiin riskinä, että työpajassa saatettaisiin keskittyä liikaa yhteydenoton syynä olleen, valvontaluonteisen asian läpikäymiseen, mikäli osallistujat olisi koottu aiemmin asioineista henkilöistä. Potentiaalisten asiakkaiden valintaa kohderyhmäksi tuki myös se, että valvontaviranomaisen roolista johtuen kaikki kansalaiset ovat Viestintäviraston potentiaalisia tulevia asiakkaita. Työpajaan lopulta osallistunut ryhmä koostui yhteensä viidestä henkilöstä, joiden ikäjakauma vaihteli hieman alle kolmekymmentä vuotiaasta yli kuusikymmentä vuotiaaseen. Työpaja järjestettiin viraston tilojen ulkopuolella tilaisuutta varten varatussa, ilma- piiriltään rennossa työtilassa.

Työpajan aikana tehtiin kaksi eri tehtävää, joiden avulla oli tarkoitus pureutua syvällisemmin aiemmin toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn aikana esiin nousseisiin mahdollisiin kehittämiskohteisiin. Ensimmäisessä tehtävässä osallistujien tehtävänä oli käydä läpi annettujen materiaalien avulla sitä, millä yhteydenottotavoilla he eri tyypisissä asioissa haluaisivat viraston kanssa asioida. Toisessa tehtävässä osallistujat saivat arvioitavakseen Viestintäviraston asiakasvastauksia. Molemmat tehtävät herättivät mielenkiintoista keskustelua. Vaikka tehtävien yhteydessä osallistujille annettut esimerkit olivat pyritty pitämään mahdollisimman yleisellä tasolla, oli ajoittain haastavaa estää keskustelua menemästä liian syvälle Viestintäviraston valvonnan piiriin kuuluviin asioihin.



Kuvio 10: Asiakastyöpaja-menetelmän havainnointia

Työpaja kohdeorganisaatiossa

Toinen opinnäytetyön aikana järjestetyistä työpajoista pidettiin Viestintäviraston asiakaspalvelusta vastaavalle ryhmälle. Opinnäytetyön näkökulmasta työpajan tarkoituksena oli havainnoida yhteisen työpajatyöskentelyn soveltuvuutta ryhmän käyttöön tulevaisuudessa, kehittämistyön menetelmänä. Samalla työpajan varsinaisena aiheena oli työstää asioita, joihin asiakastyytyväisyyskyselyn ja asiakastyöpajan perusteella näytti tarpeelliselta kiinnittää huomiota. Koska kaikki asiakaspalveluryhmäläiset eivät voineet irrottautua työpisteeltä yhtä aikaa, järjestettiin saman sisältöisiä työpajoja kaksi. Työpajat järjestettiin viraston sisäisissä neuvottelutiloissa.

Molempien työpajojen osallistujat tekivät samat kolme lyhyttä tehtävää. Tehtävien aiheena oli asiakasvastauksen kehittäminen. Työpajan aluksi käytiin läpi hieman ohjeistusta selkeästä viranomaiskielestä. Tämän jälkeen ensimmäisessä harjoituksessa osallistujat laativat tyypilliseen asiakasyhteydenottoon vastauksen uudella tavalla, mahdollisimman yksinkertaisena ja selkeästi. Harjoituksena käytettiin apuna viraston asiakaspersoonaa, joka on esitelty luvussa

5.3.3. Toisessa harjoituksessa keskityttiin myös pohtimaan vaihtoehtoisia tapoja ilmaista vaikeaselkoisia asiasisältöjä. Kolmannessa harjoituksessa osallistujat keskustelivat yhteisistä pelisäännöistä sille, millä tyylillä asiakasyhteydenotoissa viestitään.

Työpajan jälkeen osallistujille lähetettiin sähköpostimuotoinen lyhyt haastattelu, jossa osallistujilta pyydettiin palautetta työpajatyöskentelystä menetelmänä. Vastauksia hyödynnettiin havainnoituja menetelmiä analysoitaessa.

5.2.3 Haastattelut kohdeorganisaatiossa

Palvelumuotoilussa asiakasymmärryksen keräämiseen hyödynnetään usein etnografian menetelmiä, kuten haastatteluja. Haastattelut toimivat hyvänä menetelmänä ymmärryksen keräämiselle henkilön havainnoista, käytöksestä ja tarpeista. Niiden avulla on myös mahdollista saada selville arvoja, mielipiteitä, selkeää tai piilevää tietoa, vuorovaikutuksia ja ideoita. (Løvlie ym. 2013, 50.) Haastattelu sopii kehittämistyön menetelmäksi silloin, kun halutaan korostaa *yksilöä* ja tämän mahdollisuuksia tuoda esiin häntä itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun tehtävänä on selvittää ja syventää asioita, ja parhaimmillaan sitä käytetään kehittämistyössä yhtenä menetelmänä muiden joukossa, jolloin eri menetelmät voivat tukea toisiaan. (Moilanen ym. 2014, 106.)

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta asiantuntijaa Viestintäviraston asiakaspalvelusta vastaavasta ryhmästä. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Tämä haastattelumenetelmä sopi opinnäytetyön tarkoitukseen hyvin, sillä teemahaastatteluissa haastatteluteemat suunnitellaan etukäteen, mutta kysymysten järjestystä ja sanamuotoja on mahdollista muokata kunkin haastattelun edetessä. Myöhempiä haastatteluja on myös mahdollista muokata aiemmissa haastatteluissa esiinnousseiden havaintojen perusteella. (Moilanen ym. 2014, 41.) Etukäteen suunniteltu, mutta haastattelutilanteen mukaan elävä teemahaastattelu mahdollistaa sen, että suunniteltujen teemojen lisäksi esiin voi keskustelun edetessä nousta myös uusia, mielenkiintoisia aiheita.

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä keskusteluina. Kahdenkeskisen haastattelun hyötynä on niiden intiimiys ja nopeus, jo lyhyessäkin haastattelussa on mahdollista saada ymmärrys siitä, pitävätkö haastattelijan aiemmat oletukset aiheesta paikkansa (Klaar 2014, 52). Haastattelun tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys siitä, millaisena haastateltavat näkevät asiakkaan roolin tällä hetkellä Viestintävirastossa, kuinka asiakastytyväisyyttä ja asiakkaiden tarpeita ja toiveita on tähän mennessä virastossa seurattu, ja millaisia toiveita haastateltavilla itsellään on työnsä seurannasta ja palveluiden kehittämiseen osallistumisesta. Haastattelujen runko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Haastattelujen tuloksia käydään tarkemmin läpi luvussa 6.1 (Haastattelujen tulokset).

Kasvokkain tapahtuneiden haastattelujen lisäksi asiakaspalveluryhmän jäsenille lähetettiin sähköpostimuotoinen kysely työpajojen jälkeen. Kyselyssä oli muutamia avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, millaisena osallistujat kokivat työpajatyöskentelyn ja voisivatko he olla jatkossa kiinnostuneita osallistumaan vastaavanlaisiin työpajoihin. Sähköpostitse lähetettävän kyselyn hyvänä puolena on sen nopeus, ja vastaajan mahdollisuus vastata siihen oman aikataulunsa mukaisesti. Myös vastaaminen rehellisesti voi olla helpompaa, kun vastaaminen ei tapahdu kasvokkain. Sähköpostihaastatteluja hyödynnettiin havainnoitujen menetelmien vertailussa. Menetelmänalysoinnin tulokset löytyvät luvusta 6.2.

5.3 Define - Tarkenna

Double diamond-mallin toinen osa on define- eli tarkenna-vaihe. Tässä vaiheessa discover-vaiheessa tehtyjä löytöjä ja havaintoja analysoidaan, tarkennetaan ja hiotaan tarkemmin rajatuiksi ongelmiksi, jotta näihin tarkentuneisiin ongelmakohtiin voidaan ideoida ratkaisuja. (Design council 2007.) Define-vaiheessa tulee päättää, mitkä discover-vaiheen löydöksistä merkitsevät eniten ja mihin reagoidaan ensin (Design council 2015).

Tässä opinnäytetyössä define-vaiheessa keskityttiin analysoimaan discover-vaiheessa koottuja havaintoja ja kokoamaan niitä yhteen erilaisiksi ratkaisun ideointia tukeviksi yhteenvedoiksi. Testattuja ja havainnoituja menetelmiä analysoitiin mukailtua SWOT-analyysejä käyttäen, ja haastattelujen johtopäätökset koottiin yhteen samankaltaisuuskaaviota hyödyntäen. Näihin pohjautuen laadittiin esimerkki Viestintäviraston tyypillisestä asiakaspersonasta sekä tyypillisestä asiakkaan palvelupolusta. Lisäksi define-vaiheessa määriteltiin työlle design driverit, eli ratkaisun suunnittelua ohjaavat keskeiset päämäärät.

5.3.1 Haastattelujen analysointi samankaltaisuuskaaviota käyttäen

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kuutta asiakaspalveluryhmässä toimivaa asiantuntijaa. Toteutuksen jälkeen haastattelut kuunneltiin läpi useamman kerran, ja niiden sisältö kirjoitettiin ylös. Tämän jälkeen sisältöä pyrittiin analysoimaan etsimällä haastatteluista yhteisiä teemoja. Teemoittelun tarkoituksena on löytää aineistosta ilmiöitä ja asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä (Moilanen ym. 2014, 110).

Teemoittelu toteutettiin samankaltaisuuskaaviota (affinity diagram) käyttäen. Samankaltaisuuskaaviossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, jotka sitten ryhmitellään yhteisten teemojen alle. Samankaltaisuudet ovat teemoja ja aiheita, jotka aineistossa toistuvat. Toi-

siinsa liittyvät tulokset ryhmitellään aiheittain ja otsikoidaan, jonka jälkeen ryhmät tarvittaessa yhdistetään isommiksi ryhmiksi. Tämä nostaa esille haastateltaville olennaisia asioita. (Tuulaniemi 2013, 154.) Samankaltaisuuskaavio nostaa esiin tarpeita ja ongelmia, jotka ovat isommalle käyttäjäkunnalle yhteisiä yksilöllisten ongelmien sijaan (Hämäläinen, Miettinen & Vilka 2011, 75).



Kuvio 11: Haastatteluja analysoitiin teemoittelemalla esiin nousseita huomioita

Samankaltaisuuskaavion avulla analysoidusta aineistosta tehdyt johtopäätökset löytyvät luvusta 6.1 (Haastattelujen tulokset).

5.3.2 Havainnoitujen ja testattujen menetelmien analysointi


Kehittämistyön aikana havainnoituja ja testattuja menetelmiä analysoitiin mukailtua SWOT-analyysia käyttäen. Nelikenttä- eli SWOT-analyysilla voidaan kuvata valitun kohteen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Yleensä vahvuudet ja heikkoudet kuvataan organisaation sisäisinä tekijöinä, ja uhat ja mahdollisuudet sen ulkoisina. (Moilanen ym. 2014, 147.) Kehittämistyön menetelmiä analysoitaessa vahvuudet ja heikkoudet analysoitiin menetelmiä käyttäessä esiin nousseiden hyvien ja huonojen puolien kautta, ja uhat ja mahdollisuudet kentiin menetelmiä vertailtiin siitä näkökulmasta, kuinka ne voisivat toimia, mikäli ne tulevaisuudessa olisivat Viestintäviraston säännöllisessä käytössä. Mukailulla SWOT-analyysilla analysoiduista menetelmistä tehdyt johtopäätökset löytyvät luvusta 6.2 (Menetelmäanalysoinnin tulokset).

5.3.3 Viestintäviraston asiakaspersonat

Persoonat ovat fiktiivisiä profiileja, jotka kuvaavat tiettyä, samoja piirteitä omaavaa asiakasryhmää. Ne toimivat hahmoina, joihin suunnittelutyössä on helppo sitoutua. Persoona pyritään tekemään mahdollisimman samaistuttavaksi ja eläväksi kuvailemalla tätä visuaalisesti ja sanallisesti. (Schneider & Stickdorn 2010, 178.) Hyvin rakennetut persoonat voivat toimia työkaluina sekä ideoinnissa, päätöksenteossa että palvelujen konseptoinnissa. Persoonat auttavat katsomaan palvelun yksittäisiä elementtejä asiakkaan silmälasien läpi. (Tuulaniemi 2013, 156.)

Kehittämistyön aikana laadittiin esimerkki Viestintäviraston tyypillisestä asiakaspersonasta. Persoona laadittiin yhdistäen asiakastyytyväisyyskyselystä saatuja tietoja esimerkiksi asiakkaiden tyypillisestä ikäjakaumasta asiakastyöpajan havaintoihin. Lisäksi palveluasiantuntijoiden haastatteluista kävi ilmi asiakkaiden tyypillisiä piirteitä. Persoona laadittiin tämän kehittämistyön aikana vain yksi, mutta parhaiten persoonista on kehittämistyössä hyötyä, kun useampia keskeisiä asiakaspersonaa hyödynnetään palveluiden kehittämisessä. Näin eri asiakasryhmien tarpeet tulevat parhaiten huomioituiksi.

Laadittua asiakaspersonaa hyödynnettiin ideoitaessa mallia asiakastyytyvyyden jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen. Lisäksi persoonan hyödyntämistä viraston kehittämistoimissa harjoiteltiin opinnäytetyön aikana järjestetyssä viraston sisäisessä työpajassa. Asiakaspersonaa on kuvattu alla olevassa kuviossa 12.

| | |
|--|---|
| IRMELI NIEMINEN | |
| IKÄ: 64 vuotta |  <p>"En osaisi kuvitella elämää ilman televisiota, se on kuin yksi perheenjäsenen lisää!"</p> <p>"Yksi päivän kohokohdista on tarkistaa, mitä postilaatikosta löytyy."</p> |
| AMMATTI: Hiljattain eläköitynyt tavaratalon myyjä | |
| PERHE: Mies Jaakko, aikuinen tytär Maija, kaksi lastenlasta | |
| ASUU: 15 kilometrin päässä noin 10 000 asukkaan maalaiskaupungista | |
| HARRASTUKSET: Käsityöt, lenkkeily, marjastus, ruuanlaitto, tv:n katselu | |
| KIINNOSTUKSEN KOHTEET: Emmerdale, kesäteatteri, luontodokumentit, sauna | <p>Irmeli on ahkera viestintäpalveluiden käyttäjä, varsinkin perinteisten sellaisten. Hän soittelee tyttärelleen Maijalle sekä ystävättäriilleen useita kertoja viikossa, ja puhelimessa puhuminen onkin hänelle edelleen Internetin kautta tapahtuvaa yhteydenpitoa luontevampaa. Irmeli on kuitenkin hiljattain liittynyt myös sosiaaliseen mediaan, vaikka käyttö onkin vielä melko vähäistä.</p> <p>Irmeli arvostaa perinteisiä painettuja lehtiä joita hän tilaakin kotiin toimitettuna useita, ja hän saa laskunsa edelleen paperisina kirjeinä vaikka maksaakin ne verkossa. Iltaisin Irmeli rentoutuu tv:n äärellä suosikkisarjojaan sekä dokumentteja katsellen. Hänen erityisiä suosikkejaan ovat luontodokumentit. Radiota hän kuuntelee joka päivä kotona sekä autoillessa.</p> |

Kuvio 12: esimerkki Viestintäviraston asiakaspersoonasta

5.3.4 Palvelupolku

Asiakkaan palvelukokemus muodostuu *palvelutuokioista*, yksittäisistä hetkistä ja kohtaamisista asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, joiden kautta palvelu rakentuu. Nämä yksittäiset palvelutuokiot muodostavat yhdessä palvelun kokonaisuuden, asiakkaan *palvelupolun*. Palvelupolku muodostuu sekä palveluntarjoajan täsmällisistä toiminnoista, että asiakkaan valinnoista. Palvelujen markkinoinnissa yleisesti käytetty käsite *palveluketju* eroaa palvelupolusta siinä, että palveluketjussa näkökulma on vahvasti yrityksen, kun taas palvelupolku kuvaa tapahtumia asiakkaan näkökulmasta. Palveluketjuja hahmoteltaessa asiakkaat nähdään yleensä massana, joka joutuu siirtymään yhdestä palvelutuokiosta toiseen pääosin organisaation intressejä noudattaen. Palvelupolku sen sijaan ottaa huomioon sen, että asiakkaat eivät pelkää noudata niitä prosesseja jotka yritys määrittelee, vaan he tekevät omat, tarpeisiinsa ja käytökseensä pohjautuvat valintansa. Tästä syystä jokainen palvelupolku on jollain tapaa ainutlaatuinen. (Koivisto 2009, 143.)

Palvelupolun avulla palvelun rakenne tulee konkreettisemmaksi ja ymmärrettävämmäksi, ja sitä on helpompi tarkastella kriittisesti (Koivisto 2009, 145). Palvelupolku kuvaa visuaalisesti koko palveluprosessin asiakkaan alkuperäisestä tarpeesta palvelun jälkeisiin hetkiin asti, ja

näin ketjusta on mahdollista tunnistaa yksittäisiä pullonkauloja tai mahdollisuuksia, jotka muuten saattaisivat jäädä huomiotta (Klaar 2014, 36). Palvelupolusta on esimerkiksi mahdollista tunnistaa asiakkaalle turhat palvelutuokiot, tai polkuun on mahdollista lisätä siitä puuttuvat elementit. Palvelupolun avulla on mahdollista myös esimerkiksi hahmottaa ne kohdat palvelusta, joihin muut palveluntarjoajat voisivat osallistua ja vaikuttaa niin, että palvelukokemus olisi entistä kokonaisvaltaisempi. (Koivisto 2009, 145.)

Esimerkki Viestintäviraston asiakkaan palvelupolusta laadittiin hyödyntäen sekä asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden asiakkaiden avoimia palautteita, että asiakastyöpajan tuloksia. Palvelupolun perustana on Viestintäviraston tyypillisestä asiakkaasta laadittu kuvitteellinen persoona, joka esitellään tarkemmin luvussa 5.3.3. Näiden taustatietojen pohjalta luonnosteltu palvelupolku kartoittaa asiakkaan nykyisen palvelupolun läpi kuvitteellisen esimerkkiiheydenoton. Palvelupolku, sekä siitä esiin nousseet havainnot, on esitelty luvussa 6.3, jossa palvelupolun avulla käydään läpi työn aikana esiin nousseita kehittämisehdotuksia.

5.3.5 Design driverit

Design driverit, joista suomeksi käytetään usein termiä suunnitteluveturit, ovat suunnittelua ohjaavia keskeisiä päämääriä, jotka kiteyttävät käyttäjätutkimuksen ja muiden menetelmien avulla hahmoteltuja tarpeita ja mahdollisuuksia positiivisiksi tavoitteiksi. Samalla kun design driverit määrittelevät ongelmaa, määrittelevät ne osittain jo ratkaisuakin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 97.) Hyvin valitut design driverit auttavat kehittämään selkeitä ja vahvoja konsepteja, joissa on huomioitu tärkeimmät asiakastavoitteet. Design driver kiteyttää sen, mitä palvelun tulisi tarjota ja mihin tarpeeseen sen tulisi vastata. (Tuulaniemi 2013, 157.)

Asiakasymmärryksen perusteella opinnäytetyön keskeisimmiksi design drivereiksi määriteltiin:

- Malli, joka toistettavissa säännöllisesti
- Asiakaspalautteisiin järjestelmällinen käsittelytapa
- Palveluasiantuntijoiden osallistaminen asiakaskokemuksen kehittämiseen
- Työkalut/metodit, jotka helpokäyttöisiä sekä asiakkaille, että virastolle
- Laadullista tietoa numeroiden lisäksi

5.4 Develop - Kehitä

Double Diamond -mallin kolmas vaihe on Develop- eli kehittä-vaihe. Tämän vaiheen aikana luodaan ratkaisuja aiemmissä vaiheissa löydettyihin ja määriteltyihin kehittämistarpeisiin. Rat-

kaisuja myös prototypoidaan, testataan ja kehitetään iteratiivisesti lisää havaintojen perusteella. Näin ideat pyritään jalostamaan tarkkaan hiotuiksi palvelukonsepteiksi käyttöönottoa varten. (Design Council.)

Opinnäytetyön develop-vaiheessa keskityttiin ideoimaan ratkaisua työn aikana tarkentuneisiin kehittämiskohteisiin. Aiemmassa define-vaiheessa syntyneitä analyysien tuloksia, asiakaspersoonaa, palvelupolkua sekä design drivereita hyödynnettiin lopullista toimintamalli-ehdotusta laadittaessa. Lopuksi kehitetty toimintamalli koottiin yhteen ja havainnollistettiin visuaalisesti blueprint-työkalua hyödyntäen.

5.4.1 Ideointi

Kehittämistyön ideointi-vaiheessa pyrittiin työn aikana kerätyn ymmärryksen perusteella laatimaan asiakastytyväisyyden seurantaan ja kehittämiseen malli, joka huomioisi sekä kohdeorganisaation eli Viestintäviraston, sekä sen asiakkaan tarpeet, toiveet ja resurssit. Ideointivaiheen tavoitteena on yleensä laatia aluksi suuri määrä ideoita ja ratkaisuehdotuksia kohteena olevaan ongelmaan tai kehitystarpeeseen, jonka jälkeen syntyneitä ideoita arvioidaan. Usein ideoinnissa lähdetään liikkeelle laajenevasti (divergenssi), eli luomalla kriittikittömästi suuri määrä erilaisia ja luovia ideoita. Tämän jälkeen ideoinnin luonne vaihtuu tyypillisesti supistuvaan (konvergenssi), eli syntyneitä ideoita karsitaan ja yhdistellään toisiinsa. (Tuulaniemi 2013, 182.) Erilaisia ideointimenetelmiä on paljon, ja yhteistä niille on pyrkimys poistaa normaalit ajattelun rajoitukset, motivoida jakamaan myös huonolta tuntuvat ajatukset muiden kanssa ja kehittämään muiden ideoita (Moilanen ym. 2014, 160).

Kehittämistyön ideointi-vaiheessa tukena käytettiin Viraston tyypillisestä asiakkaasta laadittua asiakaspersoonaa, sekä työlle määriteltyjä design drivereita, eli suunnitteluvetureita. Asiakastytyväisyyden kehittämisen ja seurannan toimintamallia ideoitaessa tavoitteena oli huomioida myös luvussa 3.4 esitetyt asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat tekijät, eli mitä halutaan tietää, keneltä, koska ja minkä kanavan kautta. Oleellisessa roolissa ideointivaiheessa olivat myös kohdeorganisaatiossa tehtyjen haastattelujen tulokset. Rajallisista aikaresursseista johtuen kehittämistyön ideointivaihe jouduttiin toteuttamaan niin, että tutkija itse ideoi ratkaisua yksin kehittämistyön aikana esiin nousseiden havaintojen perusteella. Tämä ei ole ideaali tilanne, sillä ideointi on luovimmillaan kun siihen osallistuu useampi henkilö. Ideoita kehitettäessä usein määrä korvaa laadun, sillä suuresta joukosta ideoita on usein helpompi löytää hyviä ideoita kuin pienestä (Moilanen ym. 2014, 160). Menetelmänä ideoinnissa käytettiin mukailtua vapaan assosiaation menetelmää. Vapaa assosiaatio aloitetaan valitsemalla niin sanottu sytykeidea (englanniksi trigger idea), josta esiin tulevat

assosiaatiot ja ideat kirjataan ylös sitä mukaa kun uusia syntyy, ja nämä syntyneet ideat toimivat vuorostaan sytykkeenä uusille ideoille. Näin lopulta päädytään potentiaaliseen, käyttökelpoiseen ideaan. (Mycoted.)

5.4.2 Blueprint

Palvelun blueprint on palvelumuotoilussa usein käytetty menetelmä. Se on työkalu, jonka avulla on mahdollista eritellä ja tarkentaa palvelun jokainen yksittäinen aspekti. Blueprint muodostetaan rakentamalla visuaalinen kaavio, jossa yhdistyvät sekä asiakkaan, palveluntuottajan, että muiden palvelun kannalta relevanttien osapuolten näkökulmat. Blueprint erittelee yksityiskohtaisesti palvelun rakennuspalikat asiakaskontaktista palvelun taustatoimiin saakka. (Schneider & Stickdorn 2010, 204.) Asiakkaan kokemat asiat, eli palvelun näyttämö ja näkyvä osa, sekä taustalla tapahtuva palveluntuottajan toiminta, eli asiakkaalle näkymätön palvelun backstage, yhdistyvät blueprintissä toisiinsa kukin omalle vaakarivilleen eriteltynä visuaalisena mallina (Tuulaniemi 2013, 212-213). Løvlie ym. (2013, 93) erittelevät blueprintistä tyyppillisesti käyvän ilmi:

- Asiakkaan polku (vaiheet)
- Kosketuspisteet (kanavat)
- Taustaprosessit (toiminnot)

Blueprintiä on mahdollista hyödyntää sekä uusia palveluja kehitettäessä, että jo olemassa olevien palveluiden kehittämistyökaluna (Tuulaniemi 2013, 213). Kuvaillemalla ja kokoamalla yhteen kaikki palvelun elementit, on blueprintin avulla mahdollista tunnistaa kriittiset kehittämisalueet. Samalla työkalu paljastaa palvelun mahdolliset päällekkäisyydet. Blueprint auttaa myös koordinoimaan palveluntarjoajan käytössä olevia resursseja, ja se tarjoaa selkeän etenemissuunnitelman palvelun varsinaiseen toimitukseen. (Schneider & Stickdorn 2010, 205.)

Opinnäytetyön tulos, malli asiakastyytyväisyyden asiakaskeskeisestä seuraamisesta ja kehittämisestä, on esitetty blueprint-työkalua hyödyntäen luvussa 6.4.

6 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset. Luvussa käydään läpi johtopäätökset haastatteluista sekä testatuista ja havainnoiduista menetelmistä, työn aikana esiin nousseet tämän hetkiset kehittämis ehdotukset, sekä viimeisenä esitellään kehittämistyön tavoitteena ollut ehdotus mallista asiakastyytyväisyyden jatkuvaan kehittämiseen ja seurantaan.

6.1 Haastattelujen tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta asiantuntijaa Viestintäviraston asiakaspalvelusta vastaavasta ryhmästä. Haastattelujen runko löytyy liitteestä 1. Alla on yhteenveto haastatteluista esiin nousseista havainnoista ja keskeisistä teemoista. Haastattelujen havainnot on tiivistetty myös luvun lopussa olevaan taulukkoon (taulukko 3).

Asiakkaan epäselvä rooli

Haastatteluissa kävi ilmi asiakkaan ristiriitainen merkitys ja rooli Viestintävirastossa. Haastateltavat kokivat, että asiakas merkitsee eri asiaa muualla talossa, kuin mitä se asiakaspalvelussa merkitsee. Talotasolla asiakkaalla yleensä tarkoitetaan valvottavia yrityksiä, joita viraston strategiassa ja ratkaisuisissa huomioidaan usein enemmän kuin suurta yleisöä. Asiakaspalvelulle asiakas on yksittäinen, tukea ja apua tarvitseva henkilö. Esimerkiksi haastateltava E kertoi tuovansa asioita esille asiakkaan, ei itsensä ja oman työnsä takia. Ajatusmaailma ei aina ole samalla tavalla asiakaslähtöinen muualla talossa. Haastateltava D kertoi välillä tuntevansa, että tärkeämpää ovat asiat ja niiden edistäminen, kuin loppukäyttäjät eli ihmiset.

Asiakaspalvelun vahvuudet ja heikkoudet asiakaspalvelun näkökulmasta

Haastateltavat kokivat asiakaspalvelun tämän hetkiseksi vahvuudeksi sen, että ryhmän sisäinen yhteistyö toimii hyvin. Haastateltava D totesi asiakaspalvelun yhteisen tietämyksen olevan laaja, ja haastateltava F kertoi asiakaspalvelun puhaltavan yhteen hiileen. Haastateltavat nostivat vahvuutena esiin myös asiakasyhteydenottojen nopean käsittelyn: yhteydenotot eivät ruuhkaudu asiakaspalvelurajapinnassa, vaan ne ratkaistaan nopeasti asiakaspalvelussa tai siirretään eteenpäin niistä vastaaville toimialoille. Haastateltavista A:n mukaan vahvuus on myös asiakaspalvelun inhimillinen ote, ”meiltä vastaa ihan oikea ihminen, eikä vaan semmoinen virkamies-moodilla oleva tyyppi”.

Haasteina asiakaspalvelun kannalta haastateltavat näkivät tiedonkulun talon muiden toimialojen kanssa, tämän koettiin takkuavan. Useampi haastateltava nosti esiin myös sen, että asiantuntijoille siirretyt yhteydenotot saattavat joskus jäädä seisomaan ja vastaus asiakkaalle kestää. Tämä poikii asiakaspalveluun lisää yhteydenottoja. Haasteeksi koettiin myös hankalasiältöiset asiakasvastaukset, jotka usein perustuvat lakeihin ja säädöksiin. ”Kun jossain laissa tai säädöksessä sanotaan tietyllä tavalla, niin sitä on aika hankala sitten yksinkertaistaa ilman, että se asia muuttuu”, totesi haastateltava A. Haastateltava E kaipasi myös yhtenäisempää linjaa asiakkaille vastaamiseen.

Asiakastyytyväisyyden ja -palautteiden seuraaminen ja niihin reagointi

Kaikilla haastateltavilla oli muistikuva aiemmin toteutetuista asiakastyytyväisyyskyselyistä, mutta monille oli epäselvää mitä oli kysytty, keneltä ja milloin. Tämä kertoo siitä, kuinka

epäsäännöllisesti ja rajatulta joukolta asiakastytyväisyyttä on aiemmin seurattu. Haastateltavista kukaan ei muistanut, että asiakastytyväisyyskyselyihin olisi reagoitu tulosten esittämistä enempää. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin, että säännöllinen asiakastytyväisyyden seuraaminen olisi tärkeää. Haastateltava E totesi, että ”asiakastytyväisyyttä kuuluu seurata, vaikkei olekaan maksavia asiakkaita”. Hän näki asiakastytyväisyyden seurannalla olevan merkitystä myös viraston julkisuuskuvaan. Haastateltava A totesi asiakastytyväisyyden seurannan olevan tärkeää, jotta ”meidän asiakkaat, siis ihmiset eli kuluttajat, tuntee, että niitä autetaan, ne saa apua.” Haastateltava D totesi, ettei käsitys asiakastytyväisyydestä ”voi olla vaan sen oman tuntuman varassa”.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaspalautteiden käsittelyssä on puutteita, sillä selkeää prosessia tähän ei ole. Haastateltavista yksi mainitsi, että asiakaspalautteille on ollut olemassa oma sähköpostilaatikko, mutta tämä ei ole ollut kovin aktiivisessa käytössä. Palautteita ei ole kerätty systemaattisesti. Tästä varmasti johtuu se, että haastateltavista osa sanoi palautteiden usein vain päätyvän suljetuiksi ilman sen kummempaa käsittelyä. Kaksi haastateltavista harmitteli myös sitä, että ei ole saanut tietää myöhemmin onko palautteeseen reagoitu, mikäli jokin palaute on siirretty eteenpäin talossa. Haastateltavista osa myös mainitsi, että joskus joidenkin asiakkaiden yksittäisiin negatiivisiin palautteisiin on reagoitu isosti, jopa yli lyöden ja tehty nopeita muutoksia niiden perusteella. ”Joihinkin on reagoitu niin, että kun yksi ihminen on moittinut jotakin asiaa, niin siihen on reagoitu suuresti, ja sitten taas jotain joka olisi positiivista ja hyödyllistä meidän kannalta ei välttämättä sitten viedäkään loppuun asti”, totesi haastateltava C. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että puutteellinen palautteenkäsittelyjärjestelmä aiheuttaa sen, että tarpeeksi jyrkkiin negatiivisiin asiakaspalautteisiin reagoidaan hätäisesti, kun taas monien hyödyllisten kehitysehdotusten polku saattaa päättyä jo alkuunsa.

Sen, miten asiakastytyväisyyskyselyiden ja -palautteiden tulokset asiakaspalveluryhmässä halutaan, vaihteli hieman haastateltavien mukaan. Kaikki olivat kiinnostuneita ryhmätasoisista asiakastytyväisyystuloksista, mutta osa koki henkilökohtaiset tulokset ahdistavina. Asiakaspalautteiden osalta negatiiviset palautteet haluttiin henkilökohtaisesti, mutta lähes kaikki olivat kiinnostuneita positiivisten palautteiden ja kehitysehdotusten kuulemisesta koko ryhmän kesken. Haastateltava B totesi, että ”positiivisesta palautteesta saa esimerkkejä muille, että mikä on hyvää”.

Haastatteluissa nousi esiin asiakaspalvelun toive saada palautetta omasta työstä myös talon sisältä päin. Erityisesti kiitoksia kaivattiin enemmän. Tällä olisi varmasti merkitystä oman työn arvostuksen kannalta. Haastateltava E mainitsi kokevansa, ettei asiakaspalvelua tunnuta arvostavan.

Asiakaspalvelun rooli palvelujen kehittämisessä

Asiakaspalveluun tulevia yhteydenottoja on haastateltavien mukaan jossain määrin hyödynnetty viraston palveluita kehitettäessä. Esimerkiksi nykyiset sähköiset yhteydenottolomakkeet on laadittu asiakasyhteydenottojen perusteella. Osa haastateltavista nosti kuitenkin esiin ajatuksen, että asiakaspalveluun saapuvia yhteydenottoja voisi hyödyntää nykyistä enemmän esimerkiksi ajankohtaisista asioista tiedotettaessa. ”Ei vaan niin, että ne menee vaan johonkin tilastoon meillä”, haastateltava A pohti.

Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita ajatuksesta, että asiakaspalvelu osallistuisi aiempaa enemmän viraston palveluiden kehittämiseen. Haastateltavia motivoi tähän esimerkiksi halu vaikuttaa omaan työhön, sekä halu tarjota asiakkaille parempaa palvelua. Asiakaspalvelun rooli nähtiin tärkeänä esimerkiksi uusia järjestelmiä kehitettäessä, järjestelmät kun usein suoraan tai epäsuoraan liittyvät asiakaspalvelun työhön. ”Tärkeää on, että kehittämisporukka ja käytännön työtä tekevä porukka eivät saa erkaantua toisistaan”, totesi haastateltava B. Hän näki asiakaspalvelun roolin erityisesti kommentoivana tahona, jonka ideoita ja ajatuksia tulisi hyödyntää enemmän.

Asiakasyhteydenottojen sisällön hyödyntämisen ja järjestelmäkehittämisen lisäksi asiakaspalvelun rooli voisi olla keskeisempi myös itse asiakaspalvelutyötä kehitettäessä. Asiakaspalvelu muodostuu pienestä joukosta toisensa hyvin tuntevia ja talossa pitkään työskennelleitä ihmisiä. Haastateltava F totesikin, että joukon ”nuoremmat voisivat tuoda kehittämiseen ideoita ja vanhemmat kokemusta ja osaamista”. Haastateltava D:n mukaan ”kaikkien osaamista ei hyödynnetä ihan niin paljon kuin voisi”. Haastateltava E kaipasi asiakaspalvelun kehittämisen tueksi asiakaspalvelukoulutusta esimerkiksi viestintäkoulutuksen muodossa. Näin saataisiin yhtenäisempi linja toiminnalle. Tämä näkyisi heti myös asiakaspalvelun laadussa asiakkaiden suuntaan.

TÄMÄN HETKISET ONNISTUMISET (suoraan tai epäsuoraan asiakkaalle näkyvät)

- Asiakaspalveluryhmän sisäinen yhteistyö ja laaja osaaminen
- Asiakaspalvelun inhimillinen ote
- Suurin osa yhteydenotoista päättyy jo asiakaspalveluun → tehokkuus
- Asiakastietoa hyödynnetty esim. yhteydenottolomakkeiden suunnittelussa

TÄMÄN HETKISET HEIKKOUEDET (suoraan tai epäsuoraan asiakkaalle näkyvät)

- Tiedonkulku talon sisäisten toimialojen kesken joskus hidasta
- Asiantuntijoille siirretyt yhteydenotot voivat kestää → lisäyhteydenottoja asiakaspalveluun
- Ei systemaattista tapaa asiakaspalautteiden käsittelyyn
- Satunnaiset asiakastytyväisyyskyselyt eivät ole johtaneet toimenpiteisiin
- Asiakasvastausten monimutkaiset asiasisällöt
- Yhtenäisen asiakasvastauslinjan/-tyylin puuttuminen
- Asiakas tarkoittaa eri asiaa eri puolilla organisaatiota
- Asiakaspalvelu ei juurikaan osallistu palveluiden kehittämistoimiin → kiinnostusta tähän on

Taulukko 3: Yhteenveto haastatteluista

6.2 Menetelmäanalysoinnin tulokset

Opinnäytetyön aikana testattujen ja havainnoitujen menetelmien soveltuvuutta Viestintäviraston asiakaskeskeisen kehittämistyön työkaluiksi analysoitiin mukailtua SWOT-analyysia käyttäen. Analyysissa käytiin läpi kustakin menetelmästä testaamisen ja havainnoinnin yhteydessä ilmi käyneet vahvuudet ja heikkoudet, sekä menetelmien mahdollisuudet ja uhat, mikäli niitä alettaisiin käyttää säännöllisesti. Alla on esitetty menetelmien analysoinnin tulokset.

Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely lähetettiin yhteensä noin 200 vastaajalle, ja vastausprosentti oli hieman alle 20. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamisesta kerrotaan lisää luvussa 5.2.1.

Sähköisesti toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn vahvuutena oli sen helppous. Kyselyn mahdollistava kyselytyökalu oli jo valmiiksi viraston käytössä, ja tukea käyttöön oli tarvittaessa saatavissa tukea viestinnän henkilöstöltä. Kyselytyökalulla oli melko helppo rakentaa perinteiseen numeeriseen arvostelusteikkoon perustuva, selkeä kysely. Kyselyn ulkoasua oli myös mahdollista personoida ohjelman avulla. Toteutetut kyselyt on myös tallentuvat ohjelmaan, jolloin niitä on mahdollista käyttää pohjana uutta kyselyä toteutettaessa. Asiakastyytyväisyyskyselyssä oli numeeristen kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä, ja näiden kautta saatiin hyödyllistä ja mielenkiintoista palautetta asiakkailta. Vastauksilla saatiin hyödyllinen kokonaiskuva viraston asiakkaista ja asiakastyytyväisyyden tämän hetkisestä tilanteesta.

Vaikka asiakastyytyväisyyskyselyllä saatiin selville asiakastyytyväisyyden arvosanat, eivät tulokset kuitenkaan kerro suoraan, kuinka palvelua olisi mahdollista kehittää paremmin vastaamaan asiakkaiden toiveita. Ainoastaan muutamat avointen kysymysten kautta annetut palautteet auttoivat ymmärtämään mahdollisia kehittämistarpeita. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan antaneet avointa palautetta. Sähköisen asiakastyytyväisyyskyselyn heikkoutena oli myös melko alhainen vastausprosentti.

Mahdolliset jatkossa säännöllisesti toteutettavat asiakastyytyväisyyskyselyt mahdollistaisivat tulosten kehittämisen seurannan, mikä tarjoaisi virastolle yleiskuvan kehittämistoimien onnistumisesta. Pelkillä asiakastyytyväisyyskyselyillä yksinään on kuitenkin vaikea päästä aidosti kiinni asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Pelkät numerot eivät kerro syitä kyseisten arvosanojen takana. Asiakkaat alkavat myös olla väsyneitä eri kautta tuleviin asiakastyytyväisyyskyselyihin, joten riskinä ovat jatkossakin alhaiset vastausprosentit.

Mikäli asiakastyytyväisyyskyselyä haluttaisiin hyödyntää paremmin asiakasymmärryksen keräämisen menetelmänä, tulisi säännöllisesti seurattavien arvosanojen lisäksi kiinnittää erityistä huomiota avoimiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä olisi mahdollista hyödyntää monipuolisemmin esimerkiksi vaihtamalla kysymykset jokaisessa kyselyssä. Sekä avointen, että numeeristen kysymysten riskinä on, että kysymyksen asettelulla ohjataan asiakasta vastaamaan tietyllä, yleensä positiivisella tavalla. Tästä syystä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että kyselyn kysymykset eivät ole johdattelevia vaan mahdollisimman neutraaleja.

Yhteenvedo asiakastyytyväisyyskysely-menetelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista on esitetty alla olevassa taulukossa 4.

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN KYSELYN VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä - Kyselyt mahdollistava työkalu jo käytössä - Tarvittaessa helppo ja melko nopea toistaa - Avoimilla kysymyksillä saatiin hyödyllistä lisätietoa ja palautteita - Asiakkaille tuttu menetelmä - Vastaukset nopeasti | <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN KYSELYN HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelkkä arvosana ei kerro asiakkaan tarpeista ja toiveista, eikä paljasta miten palvelua voisi kehittää paremmaksi - Vastausprosentti melko alhainen - Kaikki vastaajat eivät vastanneet avoimiin kysymyksiin |
| <p style="text-align: center;">ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYJEN MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollistaa tulosten vertaamisen aiempiin - Kyselyohjelmat kehittyvät jatkuvasti, helpottaa kyselyn toteuttamista - Mahdollistaa tarkentavat kysymykset esim. ajankohtaisista aiheista | <p style="text-align: center;">ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYJEN UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuloksiin ei reagoida - Erilaiset kyselyt lisääntyvät jatkuvasti, asiakkaiden kiinnostus vastata laskee - Johdattelevat kysymykset |

Taulukko 4: Asiakastyytyväisyyskysely-menetelmän analysointi

Asiakastyöpaja

Asiakastyöpaja toteutettiin viidelle eri-ikäiselle Viestintäviraston potentiaaliselle asiakkaalle. Työpajan toteuttamisesta kerrotaan lisää luvussa 5.2.2.

Työpajassa käytettyjen harjoitusten avulla oli mahdollista perehtyä tarkemmin ennalta suunniteltuihin teemoihin, mutta sen aikana tuli keskustelujen kautta esiin myös monia uusia, hyödyllisiä havaintoja ja näkökulmia. Tämä on ehdottomasti asiakastyöpajojen, kuten muidenkin laadullisten menetelmien, hyvä puoli. Eräs työpajaan osallistunut kiitteli myös sitä, että virastossa ollaan kiinnostuneita asiakkaiden mielipiteistä. Osallistamalla asiakkaat kehittämistyöhön saadaan aikaan tunne siitä, että asiakas on tärkeä.

Työpajan järjestämisen vaikeutena oli osallistujien löytäminen. Viestintävirasto on valvontaviranomainen, ja asiakasyhteydenotot ovat yleensä kertaluontoisia ja tulevat eri puolilta Suomea. Viraston kanssa asioineista asiakkaista on siksi hankala koota osallistujia samaan tilaan. Lisäksi yhteydenottojen luonteesta johtuen on riskinä, että osallistujat vievät keskustelun aiheeseen, josta ovat alun perin virastoon olleet yhteydessä. Tästä syystä osallistujat työpajaan päätettiin lopulta koota viraston potentiaalisista asiakkaista. Tätä lähestymistapaa tuki se, että kaikki Suomessa asuvat ovat Viestintäviraston potentiaalisia asiakkaita, sillä lähes kaikki käyttävät jotain viestintäpalveluita arjessaan. Vaikka työpajan osallistujat koottiin potentiaalisista asiakkaista yhteyttä ottaneiden sijaan, oli työpajan aikana ajoittain vaikea estää keskustelua ajautumasta viraston valvonnan piiriin kuuluviin asioihin työpajan varsinaisten aiheiden sijaan. Koska tilaisuutta järjestämässä oli Viestintäviraston henkilöstöä, näkivät osallistujat hetimitään työpajan tilaisuutena yrittää ohjata keskustelua heitä henkilökohtaisesti kiinnostaviin, viraston valvomiin aiheisiin. Riski keskustelujen ajautumisesta ei todennäköisesti olisi niin suuri, mikäli työpajan järjestäisi joku selkeästi ulkopuolinen taho. Kehittämistyön tavoitteena on kuitenkin löytää menetelmiä, jotka olisivat Viestintäviraston omin resurssein toteutettavissa.

Mikäli asiakastyöpajoja tai muita asiakasta osallistavia menetelmiä jatkossa hyödynnettäisiin viraston kehittämistyössä, olisi osallistujia viraston sijainnista johtuen vaikea saada muualta kuin pääkaupunkiseudulta. Lisäksi työpajojen tulosten esittäminen ja työstäminen on työläämpää kuin asiakastyytyväisyyskyselyiden selkeiden keskiarvo-lukujen. Asiakastyöpajat ja muut laadulliset menetelmät kuitenkin mahdollistaisivat syvällisemmän asiakasymmärryksen keräämisen ja yhteiskehittämisen (co-creation). Yhteiskehittämisestä kerrotaan enemmän luvussa 4.

Yhteenveto asiakastyöpaja-menetelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN TYÖPAJAN VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisti syvällisemmän pureutumisen tiettyihin aiheisiin - Tuotti ison määrän havaintoja esim. asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja toiveista → monia kehittämisehdotuksia - Antoi asiakkaille kuvan, että heistä ollaan aidosti kiinnostuneita | <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN TYÖPAJAN HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osallistujat hankala löytää - Valmistelu ja toteuttaminen vaati aikaa ja resursseja - Vaikea estää keskustelua menemästä liian syvälle viraston valvonnan piiriin kuuluviin asioihin - Tulokset hankalampi esittää kuin esim. asiakastyytyväisyyskyselyjen arvosanat |
| <p style="text-align: center;">ASIAKASTYÖPAJOJEN MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paljon erilaisia luovia menetelmiä, joita työpajoissa mahdollista käyttää - Yhteiskehittäminen (co-creation) | <p style="text-align: center;">ASIAKASTYÖPAJOJEN UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulokset voivat olla hankalia työstää - Ajankohtaiset, viraston hallinnonala koskevat aiheet voivat herättää työskentelyä häiritsevää keskustelua ryhmässä - Vaikea saada osallistujia muualta kuin pääkaupunkiseudulta |

Taulukko 5: Asiakastyöpaja-menetelmän analysointi

Sisäinen työpaja

Viraston asiakaspalvelusta vastaavalle ryhmälle järjestettiin työpaja, jonka tavoitteena opinnäytetyön näkökulmasta oli havainnoida työpajatyöskentelyn soveltuvuutta viraston tulevan kehittämistyön menetelmäksi. Samalla työpajan varsinaisena sisällöllisenä teemana oli työstää aiheita, joihin asiakastyöpajan ja asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella näytti tarpeelliselta kiinnittää huomiota. Työpajan toteuttamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.2.2.

Sisäisen työpajan vahvuutena oli sen tarjoama mahdollisuus saada kaikkien asiakaspalveluryhmässä toimivien ajatukset ja ideat kuuluviin. Osallistujat osallistuivatkin työpajojen tehtäviin ja keskusteluihin aktiivisesti. Tuttu ryhmä teki työpajan tunnelmasta rennon, mikä edisti keskustelua. Osallistujien keskusteluista kävi ilmi, kuinka monipuolista tietoa asiakasrajapinnassa asiakkaista on. Samalla keskusteluista oli havaittavissa juurtumista tekemään ja sanomaan asiat tietyllä, itselle tutulla tavalla. Esimerkiksi asiakasvastausten tyyliä ei juurikaan oltu kyseenalaistettu tai pohdittu asiakkaan näkökulmasta. Työpajan tehtävissä hyödynnettiin viraston asiakaspersoonaa (tämä esitelty luvussa 5.3.3), joka toikin kaivattua uutta näkökulmaa keskusteluun ja ideointiin.

Sisäisen työpajan järjestämisen haasteena oli löytää kaikille sopiva aika työpajalle. Tästä syystä työpajoja jouduttiinkin järjestämään kaksi samansisältöistä. Aikataulut ovat haaste myös jatkossa, mikäli työpajoja aletaan hyödyntää kehittämistyön menetelmänä. Asiakaspalvelu on pitkälti sidottu asiakaspalvelun aukioloaikoihin, ja kaikkia on vaikea irrottaa

työpisteeltä yhtä aikaa. Työpajat tulisi tästä syystä järjestää joko kahteen kertaan, tai asiakaspalveluaikojen ulkopuolella.

Vaikka järjestetyn työpajan tunnelma olikin toisilleen tutuista osallistujista johtuen rento, voi vastaavien työpajojen heikkoutena myös samalla olla tutussa työyhteisössä omaksutut roolit, jotka estävät heittäytymästä luovaan ideointiin ja keskusteluun. Työpajojen mahdollisuutena puolestaan voidaan nähdä niiden monipuolisuus. Erilaisia työpajamenetelmiä on paljon, ja niillä voidaan pureutua sekä asiakkaille suoraan vaikuttaviin asioihin, että muihin organisaation sisäisiin prosesseihin. Haasteena toki on, että menetelmät vaativat perehtymistä, ja työpajan järjestäminen vie aina jonkinverran resursseja.

Asiakaspalveluryhmän palveluasiantuntijoille lähetettiin heti työpajan jälkeen sähköpostikysely, jossa pyydettiin palautetta siitä, millaiseksi he itse työpajatyöskentelyn kokivat. Kaikki vastanneet osallistajat kokivat työpajatyöskentelyn mielenkiintoisena ja hyödyllisenä. Työpajan koettiin auttaneen asiakkaan näkökulman huomioimissa. Palautteiden perusteella työpajan vapaasta keskustelusta ja yhteisestä ideoinnista pidettiin. Huolta herätti se, saavatko kaikki ideansa ja äänensä kuuluviin. Yhteisen ideoinnin ja pohtimisen koettiin tarjoavan hyödyllisiä uusia näkökulmia ja ajatuksia, vaikka samalla vastaajista pari jäi kaipaamaan jotain konkreettisempaa. Kaikki vastaajat olivat kiinnostuneita osallistumaan vastaavanlaisiin yhteisiin työpajoihin jatkossakin. Osa esitti jo valmiiksi joko suoraan asiakaspalveluun tai organisaation sisäisiin prosesseihin liittyviä aiheita, joiden puitteissa he olisivat kiinnostuneita työpajoissa työskentelemään.

Yhteenveto sisäinen työpaja-menetelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista on esitetty alla olevassa taulukossa 6.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN TYÖPAJAN VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikilla mahdollisuus antaa oma panoksensa yhteisen työn kehittämiseen - Asiakaspalvelulla vahva tuntemus asiakkaista - Yhdessä keskustelu ja ideointi tarjosi uusia näkökulmia totuttuihin toimintatapoihin | <p style="text-align: center;">TOTEUTETUN TYÖPAJAN HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikille sopiva aikaa työpajatyöskentelylle vaikea löytää - Valmistelu ja toteuttaminen vaati aikaa ja resursseja |
| <p style="text-align: center;">SISÄISTEN TYÖPAJOJEN MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paljon erilaisia luovia menetelmiä, joita työpajoissa mahdollista käyttää - Työpajatyöskentelyllä mahdollista kehittää myös muita organisaation sisäisiä toimintamalleja asiakaspalvelun lisäksi - Asiakaspalveluryhmällä vahva kiinnostus osallistua kehittämistyöhön | <p style="text-align: center;">SISÄISTEN TYÖPAJOJEN UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulokset voivat olla hankalia työstää - Työyhteisössä omaksutut roolit saattavat estää luovaa ideointia ja ajatusten esittämistä |

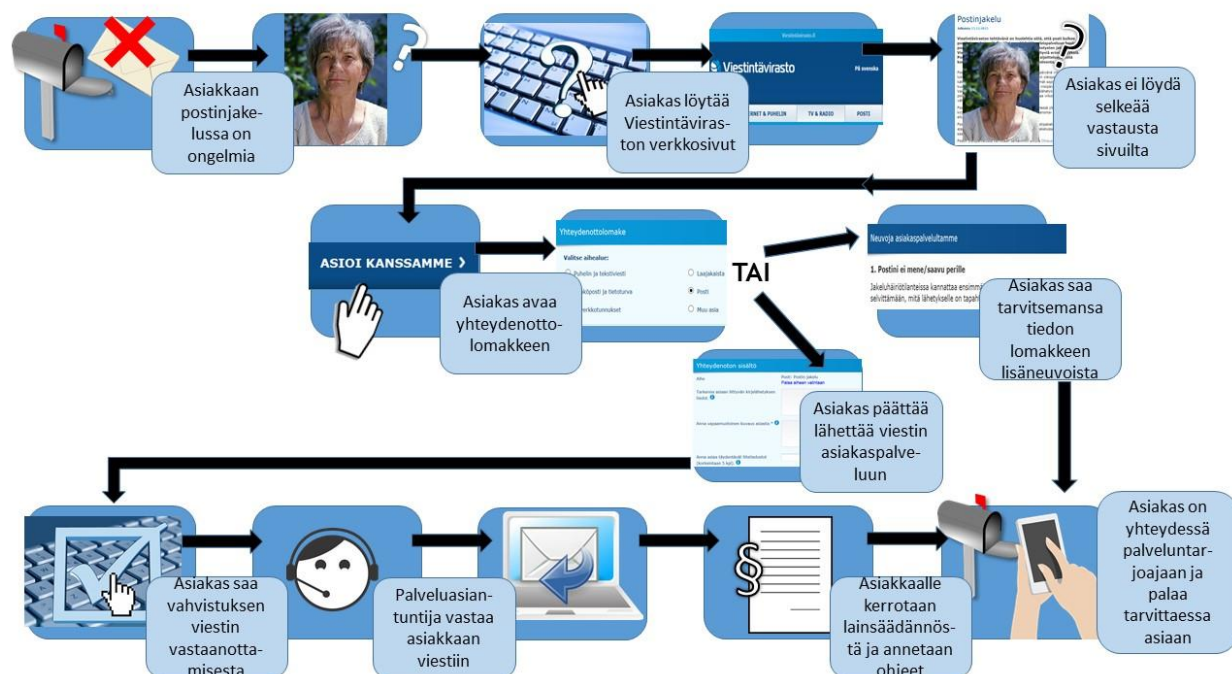
Taulukko 6: Sisäinen työpaja -menetelmän analysointi

6.3 Työn aikana esiin nousseet kehittämissuhteet

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi opinnäytetyön aikana esiin nousseita havaintoja ja kehittämissuhteita, joiden avulla on mahdollista kehittää Viestintäviraston asiakaspalveluryhmän tämän hetkistä toimintaa nykyistä asiakaskeskeisempään suuntaan. Ehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön aikana toteutettuun asiakastytytyväisyyskyselyyn, Viestintävirastossa tehtyihin haastatteluihin sekä työpajoihin. Vaikka luvussa esitettävät kehittämissuhteet eivät ole opinnäytetyön varsinainen tavoite, tarjoavat luvussa esitettävät ehdotukset toivottavasti ideoita siihen, mistä kehittämistoimet on mahdollista aloittaa ja kuinka. Samalla kehittämissuhteet toimivat esimerkkeinä siitä, millaista tietoa ja ymmärrystä testatuilla menetelmillä on mahdollista kerätä. Luvussa esitettyjä kehittämissuhteita toteuttamalla on mahdollista pohjustaa tulevaa, asiakaskeskeisempää kehittämistoimintaa. Pienillä muutoksilla on mahdollista saada aikaan isoja vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Alla on kuvattu esimerkki asiakkaan tämän hetkisestä palvelupolusta, kun hän on yhteydessä Viestintävirastoon (kuvio 13). Polku auttaa hahmottamaan kehittämissuhteita käytännössä. Alla olevassa esimerkkitapauksessa asiakkaalla on ongelmia palveluntarjoajan kanssa, ja hän etsii apua ja lisätietoja viraston verkkosivuilta. Koska hän ei löydä kaipaamaansa tietoa, päättää hän olla yhteydessä virastoon sähköistä yhteydenottolomaketta käyttäen. Sähköisillä yhteydenottolomakkeilla on kunkin aiheen kohdalla lisäneuvoja, joista asiakas voi saada apua ongelmaansa. Mikäli asiakas neuvoista huolimatta päätyy lähettämään viestin lomakkeen kautta, muodostuu yhteydenotosta tiketti viraston tikettijärjestelmään. Palvelunasiointia

ottaa tiketin käsittelyyn, ja vastaa asiakkaalle ohjeistaen ja kertoen aiheesta koskevasta lainsäädännöstä.



Kuvio 13: Esimerkki asiakasyhteydenoton palvelupolusta

Verkkosivut

Asiakkaiden ensimmäinen kosketuspiste Viestintäviraston kanssa on usein viraston verkkosivut. Sivuilta löytyvä yhteydenottolomake on suunniteltu huolellisesti, hyödyntäen asiakasyhteydenotoista saatuja tietoja. Kuitenkin asiakastytyväisyyskyselyn avoimista palautteista kävi ilmi, että varsinaisilta sivuilta voi asiakkaan olla hankala löytää etsimäänsä tietoa. Tietojen löytämisen helppoudesta annettiin myös numeerisesti heikoin arvosana asiakastytyväisyyskyselyssä. Jotta tarkemmin saataisiin selville, miksi jotkut asiakkaat kokivat sivut hankaliksi, olisi sivujen uudistamisessa ja selkeyttämisessä hyvä hyödyntää asiakkaita. Tämä onnistuisi esimerkiksi järjestelmällä yhteiskehittämistyöpajoja yhdessä asiakkaiden kanssa. Kun asiakkaan kaipaama tieto on helposti löydettävissä verkkosivuilta, vähentää tämä myös tarvetta ottaa yhteyttä viraston asiakaspalveluun.

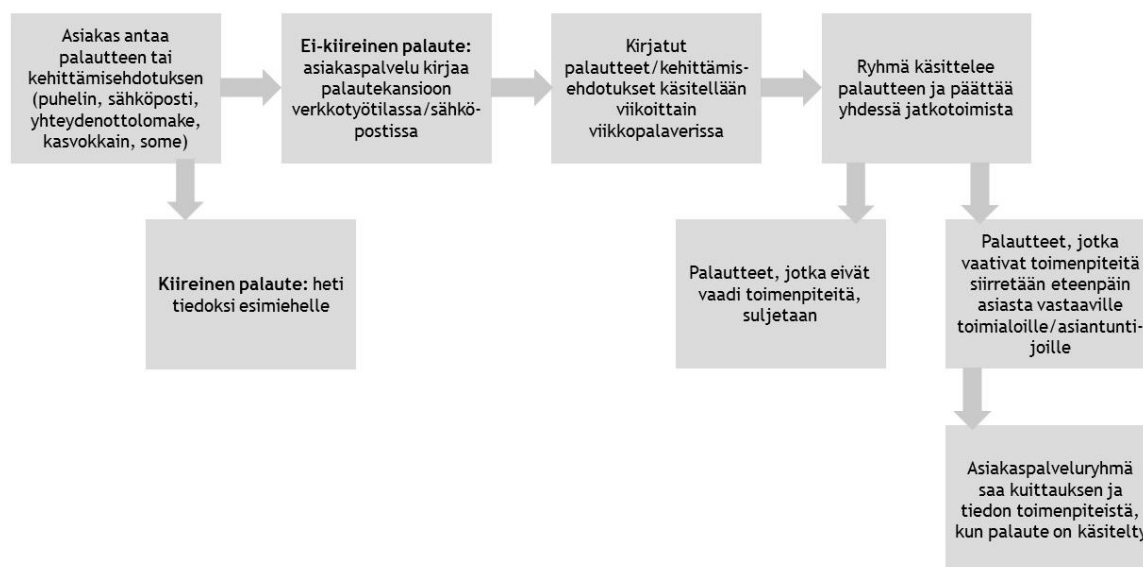
Asiakasvastaukset

Asiakkaat antoivat sekä asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa palautteissa, että asiakastyöpajassa runsaasti sekä negatiivista, että positiivista palautetta asiakasvastauksista. Osa asiakkaista kritisoi vastauksen sisältöä, jossa kerrottiin, ettei Viestintävirastolla ole valtaa puuttua asiakasta vaivaamaan asiaan, tai asiakasta kehoitettiin ensin olemaan yhteydessä esimerkiksi

palveluntarjoajaan, jonka toimintaa yhteydenotto koskee. Koska sisällöllisesti vastaukset perustuvat lakiin, on asiakaspalvelun hankala vaikuttaa viestin varsinaiseen asiiasältöön. Kuitenkin myös negatiivinen vastaus on helpompi vastaanottaa, jos se annetaan positiivisella tavalla, ystävällisesti ja helppotajuisesti. Palveluasiantuntijat voivatkin vaikuttaa viestiensä sävyyn ja vastausten sanavalintoihin. Ystävällinen, selkeäsanainen ohjeistus on asiakkaan helpompi ymmärtää ja hyväksyä, kuin vaikeita termejä ja lakipykälää vilisevä jäykkä vastaus. Myös palveluasiantuntijoiden haastatteluista kävi ilmi, että ryhmä kaipasi viestintäkoulutusta sekä neuvoja selkeään viranomaiskieleeseen. Asiakasvastausten tyyliä ja sisältöä voisi työstää esimerkiksi yhdessä organisaation viestintä-yksikön kanssa. Selkeästä, helppotajuisesta virkakielestä puolestaan löytyy paljon ohjeistusta erilaisista julkaisuista ja nettisivuilta, esimerkiksi Kotimaisten kielten keskukselta. Asiakasystävällisempien viestien kirjoittamisessa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi luvussa 5.3.3 esiteltyä asiakaspersonaa, sillä kuvittelemalla viestin vastaanottajaksi esimerkiksi tämän henkilön kasvottoman asiakkaan sijaan tulee vastauksesta todennäköisemmin selkeä ja ystävällinen. Lakitekstien työstämistä selkeämpään muotoon puolestaan olisi mahdollista harjoitella esimerkiksi asiakaspalvelun ja sisäisten toimialojen asiantuntijoiden yhteisissä työpajoissa.

Asiakaspalautteet

Kuten luvussa 3.5.2 todettiin, ovat asiakaspalautteet palvelun kehittämisen kannalta oleellisia, joten niiden määrää tulisi pyrkiä kasvattamaan sen sijaan, että palaute minimoitaisiin (Arantola & Santonen 2009, 27). Asiakkaan negatiivinen ja positiivinen palaute voi olla jo itsessään yhteydenoton syy, mutta usein palaute käy ilmi yhteydenoton varsinaisen muun asiassisällön yhteydessä. Jotta asiakaspalautteita ja kehittämisehdotuksia voitaisiin kunnolla hyödyntää, tulisi niiden jättämisen olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa, asiakaspalvelijoiden tulisi osata poimia ne yhteydenottojen muun sisällön lomasta ja palautteiden käsittelyyn tulisi organisaatiossa olla selkeä prosessi. Kehittämistyön aikana toteutetuista haastatteluista kävi ilmi, että tällä hetkellä tällainen prosessi puuttuu Viestintävirastosta. Osa palautteista jää jo asiakaspalvelurajapintaan, ja osa siirretään eteenpäin eri puolille organisaatiota ilman selkeää, yhtenäistä tapaa. Palveluneuvojat saavat myös harvoin tietää, mitä eteenpäin siirretyille palautteille ja kehittämisehdotuksille on tehty. Yhtenäinen prosessi palautekäsittelyyn olisi tärkeä, jotta kehittämistarpeet tulevat varmasti huomioiduiksi, ja jotta myös positiivinen palaute päätyy heille, keille se kuuluu. Alla (kuvio 14) on esitetty esimerkki siitä, kuinka Viestintäviraston asiakaspalveluryhmän asiakaspalauteprosessi voisi yksinkertaisemmillaan toimia. Prosessin toimintaperiaatteita tarkemmin suunniteltaessa olisi tähän hyvä osallistaa asiakaspalveluryhmän lisäksi myös organisaation muita toimialoja ja ryhmiä, jotta eteenpäin siirrettäisiin oleellisia palautteita ja ne käsiteltäisiin tarvittavalla tavalla. Avointen palautteiden jättömahdollisuutta olisi myös hyvä korostaa asiakkaille esimerkiksi viraston verkkosivuilla ja yhteydenottolomakkeilla.



Kuvio 14: Esimerkki mallista asiakaspalautteiden käsittelyyn

Viraston palvelujen asiakaskeskeisessä kehittämisessä päästään hyvään alkuun, kun tulevaisuudessa kehittämistoimissa kiinnitetään huomiota näihin kolmeen osa-alueeseen, verkkosivuihin, asiakasvastauksiin ja asiakaspalautteiden käsittelyyn. Nämä kokonaisuudet on mahdollista purkaa pienempiin osiin, joihin sitten pureudutaan tarkemmin esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyjen avointen palautteiden yhteydessä tai mahdollisissa asiakastyöpajoissa.

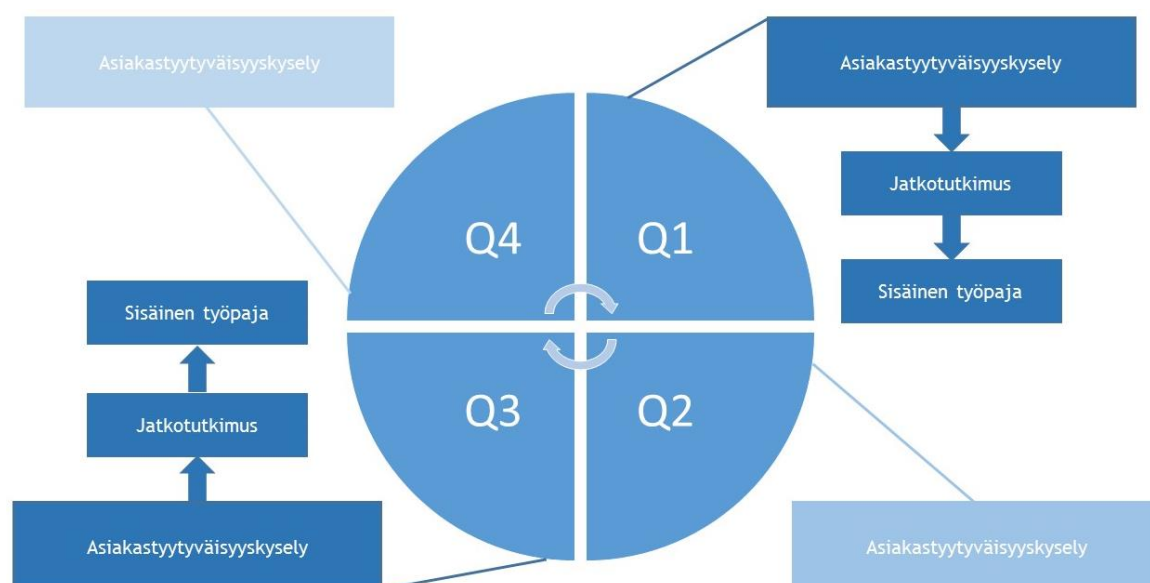
6.4 Ehdotus mallista asiakastytyväisyyden seurantaan ja kehittämiseen

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimintamalli asiakastytyväisyyden asiakaslähtöiseen kehittämiseen ja seurantaan. Tässä luvussa esitellään ehdotus mallista, sekä avataan tarkemmin sen toteuttamisen vaiheet. Malli on rakennettu opinnäytetyön aikana testattujen ja havainnoitujen menetelmien, teoriakirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta, huomioiden myös Viestintäviraston tyypillinen asiakaspersoona.

Yksi työlle asetetuista design drivereista oli laatia toimintamalli, joka olisi säännöllisesti toistettavissa. Tässä luvussa ehdotettu malli perustuu säännöllisesti joko neljännesvuosittain tai puolivuositteittäin toteutettaviin asiakastytyväisyyden seuraamis- ja kehittämistoimiin. Pienten asiakasvolyymien takia tätä useammin toteutettavat toimenpiteet eivät toisi juurikaan lisäarvoa, ja useammin toistuvat toteutukset olisivat myös käytössä olevien resurssien puolesta liian raskaita. Vain kerran vuodessa toteutettavilla asiakastytyväisyyden seuraamis- ja kehittämistoimilla puolestaan ei ole mahdollista pitää kehittämistyötä ajantasaisena, sillä asiakkaat todennäköisesti eivät enää muista vuoden takaisia yhteydenottojaan,

eivätkä asiakkaiden palautteet tai viraston toimenpiteet välttämättä enää vastaa tämän hetkistä tilannetta. Asiakastytyväisyyskyselyt voivat olla käynnissä ja kyselytyökalun kautta asiakkaiden vastattavana jatkuvasti, mutta asiakasvolyymit, resurssit ja kerättyjen tietojen suhteellisen tuoreuden huomioon ottaen tulosten puolivuositainen yhteenveto ja niiden pohjalta toteutettavat kehittämistoimet olisivat todennäköisesti Viestintäviraston tarpeisiin riittävät. Vaihtoehtoisesti laajemmat asiakastytyväisyyden kehittämistoimet olisi mahdollista tehdä puolivuositain, ja neljännesvuositain perehtyä vain suppeammin asiakastytyväisyyskyselyiden tuloksiin.

Ehdotetussa mallissa hyödynnetään sekä perinteisiä asiakastytyväisyyskyselyitä, joiden avulla on mahdollista seurata asiakastytyväisyyden yleistä tasoa, sekä laadullisempia menetelmiä, joiden avulla on mahdollista päästä perehtymään syvällisemmin valittuihin aihealueisiin. Mallissa esitetyt menetelmät on pyritty pitämään helppokäyttöisinä sekä niitä toteuttavalle virastolle, että niihin osallistuvalla asiakkaalla. Yksi työlle määritellyistä design drivereista oli myös osallistaa palveluasiantuntijoita aiempaa enemmän asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ehdotetussa mallissa palveluasiantuntijat ovat keskeisessä roolissa, ja vastaavat menetelmien toteuttamisesta.



Kuvio 15: Ehdotus mallista asiakastytyväisyyden jatkuvaan kehittämiseen ja seurantaan

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 15) on esitetty ehdotettu malli pelkistettynä ja organisaation vuosikellon mukaan ajastettuna. Ehdotettu malli koostuu määrällisestä osuudesta, eli perinteisestä asiakastytyväisyyskyselystä, jonka yhteydessä kysytään vastaajien halukkuutta osallistua asiakastytyväisyyden kehittämiseen erikseen lähetettävän tarkemman asiakastutkimuksen kautta. Tavoitteena ei ole kerätä asiakastytyväisyyskyselyn vastaajista suurta määrää jatkotutkimukseen osallistujia, vaan jo muutama osallistumaan suostuva asiakas riittää.

Jatkotutkimuksessa, eli kehittämistoimien laadullisessa osuudessa, ei ole tarkoitus kerätä enää numeerista tietoa kuten asiakastytyväisyyskyselyssä, vaan tavoitteena on saada syvempää asiakasymmärrystä halutusta aihealueesta. Tämä onnistuu helpoiten lähettämällä jatkotutkimukseen osallistujille haastattelu sähköpostitse, mutta myös muita menetelmiä on mahdollista käyttää. Kun sekä asiakastytyväisyyskyselyn, että jatkotutkimuksen vastaukset on saatu, perehdytään näihin viraston sisäisessä työpajassa, jossa erilaisilla menetelmillä ideoidaan kehitystoimia esiin nousseiden havaintojen perusteella.

Alla on kuvattu (kuvio 16) blueprint-työkalua hyödyntäen ehdotetussa mallissa esitettyjen asiakastytyvyyden seuraamis- ja kehittämistoimien eteneminen, niin että jatkotutkimuksen menetelmänä on sähköpostihaastattelu. Blueprint mahdollistaa palvelun erillisten elementtien kokoamisen yhteen kaavioon, josta käyvät ilmi sekä palvelun asiakkaalle näkyvät, että näkymättömät osat. Ylimmällä rivillä kuvataan asiakkaan prosessi, eli asiakkaan polku läpi asiakastytyvyytutkimuksen. Seuraavalla rivillä kuviossa on esitetty ne kosketuspisteet ja kanavat, jotka kyseisessä vaiheessa ovat mukana. Seuraavaksi kuvataan ne viraston toimet, jotka asiakkaalle näkyvät, ja tämän jälkeen asiakkaalle näkymättömiksi jäävät taustatoimet. Blueprintin alimmalla rivillä on eritelty ne tukipalvelut eli järjestelmät ja menetelmät, joita kyseisen vaiheen toteuttaminen vaatii. Blueprintissa esitetty malli kuvaa tilannetta, kun kysely pidetään avoimena jatkuvasti 3-6 kuukautta kerrallaan, ja linkki siihen lisätään automaattisesti jokaisen asiakasyhteydenoton loppuun. Myöhemmin tässä luvussa esitellään myös vaihtoehtoinen tapa toteuttaa kysely.

| Asiakkaan prosessi | Asiakas on yhteydessä virastoon | Asiakas saa vastauksen, jonka lopussa on linkki kyselyyn | Asiakas vastaa kyselyyn | Asiakas lähettää vastauksen ja luvan jatkoyhteydenottoon | | Asiakas vastaanottaa sähköpostihaastattelun tai tehtävät | Asiakas vastaa haastatteluun / tehtäviin vastaamalla sähköpostiin | |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|
| Kosketuspiste |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Asiakkaalle näkyvät Viraston toimet | Virasto vastaanottaa yhteydenoton | Virasto vastaa yhteydenottoon ja lähettää vastauksessa linkin kyselyyn | | | | Virasto lähettää sähköpostihaastattelun | Virasto kiittää | |
| Asiakkaalle näkymättömät Viraston toimet | Virasto laatii kyselyn, joka avoimena vastattavaksi 3-6 kk | Virasto liittää automaattisesti jokaisen vastauksen loppuun linkin kyselyyn | | | Virasto sulkee kyselyn ja kokoaa yhteen tiedot jatkotutkimukseen suostuneista | Virasto laatii sähköpostihaastattelun | Virasto kokoaa yhteen kyselyn ja jatkotutkimuksen vastaukset | Virasto työstää tuloksia sisäisessä työpajassa |
| Tukipalvelu | Kyselytyökalu Tiketti-Järjestelmä | Kyselytyökalu Tiketti-järjestelmä | Kyselytyökalu | Kyselytyökalu | Kyselytyökalu | Sähköposti | Sähköposti | Esimerkiksi erilaiset palvelumuotoilun työkalupakit |

Kuvio 16: Blueprint asiakastytyvyyden seurannasta

Ehdotetussa mallissa on erilaista osaamista ja resursseja vaativia vaiheita. Alla käydään läpi tarkemmin mallin eri vaiheet, ja ehdotetaan kuhunkin vaiheeseen sopivia menetelmiä.

Asiakastyytyväisyyskysely

Varsinkin kyselyä ensimmäistä kertaa toteutettaessa on kyselyn kysymykset syytä suunnitella huolellisesti, jotta asiakastyytyväisyyden arvosanoja aletaan kerätä ja seurata oikeista asioista. Ideoita kysymyksiin voi poimia esimerkiksi luvussa 3.2.2 esitellyistä Grönroosin (2009,122) listaamista laadukkaaksi koetun palvelun kriteereistä. Kyselyjen laatimisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.1. Jatkossa kyselyn peruskysymykset on mahdollista toistaa, jolloin asiakastyytyväisyyden arvosanojen kehitystä on mahdollista seurata. Hieman syvällisempää asiakasymmärrystä kyselyssä on mahdollista saada avoimilla kysymyksillä, joiden aiheutta voidaan kussakin toteutettavassa kyselyssä vaihtaa. Parhaiten kiinni asiakkaiden ajatuksiin päästään, kun kunkin kyselyn avointen kysymysten teemana olleeseen aiheeseen perehdytään vielä tarkemmin asiakastutkimuksen seuraavassa vaiheessa, eli muutamille asiakkaille toteutettavassa jatkotutkimuksessa. Vaihtoehtoja avointen kysymysten ja samalla jatkotutkimusten aiheiksi voivat olla esimerkiksi:

- viraston verkkosivut
- yhteydenottolomakkeet
- puhelinasiakaspalvelu
- asiakasviestien kieli (ymmärrettävyys)
- asiakasvastausten sisältö (informatiivisuus)
- asiakkaiden toiveet viraston palveluiden suhteen
- toimialan ajankohtaiset asiat

Säännöllisesti toistettavat, numeerista arvosanaa asiakkaalta pyytävät peruskysymykset, sekä kyselyittäin vaihtuvat avoimet kysymykset tarjoavat yhdessä sekä laadullista, että määrällistä tietoa asiakastyytyväisyyden tilasta ja näin tukevat toisiaan.

Viestintäviraston käytössä on jo tällä hetkellä sähköiset asiakastyytyväisyyskyselyt mahdollistava kyselytyökalu. Vaihtoehtoisesti erilaisia kyselytyökaluja on saatavilla verkosta jopa ilmaiseksi. Kysymysten suunnittelun jälkeen kysely rakennetaan kyselytyökalun avulla, jonka jälkeen linkki kyselyyn on mahdollista joko lähettää asiakkaalle sähköpostitse, tai se voidaan julkaista esimerkiksi verkkosivuilla. Kysely on mahdollista toteuttaa niin, että vastaajien yhteystiedot kootaan tikettijärjestelmästä aina ennen kutakin asiakastyytyväisyyskyselyä ja kysely lähetetään erillisenä sähköpostina kaikille vastaajille yhtä aikaa, tai vaihtoehtoisesti kunkin kysely voidaan pitää kyselytyökalussa avoinna pidempään, ja linkki kyselyyn liitetään automaattisesti jokaisen asiakasvastauksen loppuun. Molemmissa vaihtoehtoissa on etunsa. Kerralla erikseen lähetettävä asiakastyytyväisyyskysely tulee ehkä huomatuksi paremmin kuin

vastauksen lopussa oleva linkki asiakastyytyväisyyskyselyyn, ja saattaa motivoida suuremman vastaajajoukon. Toisaalta asiakkaan on helpompi antaa palautetta, kun asiakasyhteydenotto on tuore, ja automaattisesti jokaisen asiakasvastauksen loppuun lisättävä linkki vaatii myös virastolta vähemmän työtä kuin erikseen lähetettävien kyselyiden kokoaminen ja lähettäminen. Jokaisen asiakasvastauksen lopussa olevan asiakastyytyväisyyskyselyn linkin kautta vastauksia kertyy pikkuhiljaa, ja kysely voidaan sulkea ja yhteenveto tehdä esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain. Linkki kyselyyn on mahdollista upottaa myös viraston verkkosivuille.

Jatkotutkimus

Suurelle otannalle asiakkaita lähetettävän asiakastyytyväisyyskyselyn lopuksi kysytään asiakkaiden kiinnostusta osallistua palveluiden kehittämiseen tarkemman, sähköpostitse erikseen lähetettävän jatkotutkimuksen kautta. Sähköiseen asiakastyytyväisyyskyselyyn on mahdollista laatia linkitys erilliseen osioon, jolloin asiakkaat voivat jättää yhteystietonsa ilman, että ne yhdistyvät kyselyn vastauksiin. Jatkotutkimukseen riittää jo muutama osallistuja, sillä tavoitteena on suuren vastaajamäärän sijaan saada muutamia syvällisempiä vastauksia.

Viestintäviraston asiakkaat ovat ympäri Suomea, ja tästä syystä osallistujien kokoaminen fyysisesti yhteen jatkotutkimusta varten on vaikeaa. Tästä syystä jatkotutkimus on helpointa toteuttaa sähköisesti niin, että asiakas voi vastata tutkimukseen kotonaan. Jatkotutkimuksen mahdollisista menetelmistä helpoiten toteutettava on osallistujille lähetettävä sähköpostihaastattelu. Menetelmä on varsin perinteinen, mutta tuttu sekä sen toteuttajalle, että vastaajalle. Haastattelulla on mahdollista pureutua syvällisemmin asiakastyytyväisyyskyselyn vaihtuvan avoimen kysymyksen aiheena olleeseen teemaan. Jos asiakastyytyväisyyskyselyssä on esimerkiksi kysytty asiakkailta avointa palautetta viraston verkkosivuista, voi haastattelussa olla tätä koskevia tarkentavia kysymyksiä, ja asiakkaalta voidaan kysyä esimerkiksi esimerkkejä toimivista ja ei-toimivista muiden viranomaisten verkkosivuista ja perusteluita näihin valintoihin. Asiakkaita voidaan myös esimerkiksi pyytää tekemään jotain harjoituksia viraston verkkosivuilla, kuten etsimään jotain tietoa sivustolta, ja tämän jälkeen kertomaan, kuinka tehtävä sujui.

Haastattelu on jatkotutkimuksen mahdollisista menetelmistä helpoin ja selkein. Vaihtoehtoja on kuitenkin myös muita. Innovatiivisemmista menetelmistä tarkoitukseen sopivia ovat esimerkiksi *Muotoiluluotaimet*. Luotaimet ovat tiedonkeruupaketteja, jotka perustuvat osallistujien itsedokumentointiin. Luotaimet annetaan osallistujille tietyksi aikaa, esimerkiksi kahdeksi viikoksi, jona aikana osallistujat kokoavat elämästään pyydettyä materiaalia. Luotaimet voivat koostua hyvin monipuolisista tehtävistä, osallistujia voidaan esimerkiksi pyytää pitämään päiväkirjaa siitä, kuinka he käyttävät jotain tiettyä asiaa tai palvelua, tai heitä voidaan pyytää valokuvaamaan tai videoimaan ajatuksiaan. Muotoiluluotainten avulla on mahdollista

saada monipuolista tietoa ihmisten uskomuksista ja toiveista. (Schneider & Stickdorn 2010, 168-169.) Mikäli muotoiluoluita halutaan hyödyntää Viestintäviraston asiakastutkimuksissa, voidaan muotoiluoluita tehtävät rakentaa tietyn teeman ympärille, esimerkiksi vastaajaa voidaan pyytää viikon ajan dokumentoimaan, miten ja milloin hän käyttää erilaisia viestintäpalveluita. Innovatiivisemmat menetelmät vaativat enemmän sekä tutkimuksen laatijalta, että vastaajalta, mutta voivat tarjota haastatteluja enemmän oivalluksia piilevien tarpeiden ja toiveiden osalta.

Varsinkin jos jatkotutkimuksen menetelmäksi päätetään valita jokin innovatiivisempi menetelmä kuin perinteinen haastattelu, on suositeltavaa, että Viestintäviraston palveluasiantuntijat perehtyvät hieman palvelumuotoilun menetelmiin ennen tutkimuksen toteuttamista. Esimerkiksi Jarkko Kuronen on Aalto yliopiston opinnäytetyönsä yhteydessä laatinut selkeän, ja erityisesti julkishallinnon kontekstiin suunnitellun palvelumuotoilun menetelmien työkalupakin, *Espoon sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun* (http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf). Tämän lisäksi verkosta löytyy myös monia muita palvelumuotoilun työkalupakkeja, joista monet on suunniteltu erilaisten organisaatioiden omatoimiseen kehittämistoimintaan eikä vain palvelumuotoilun ammattilaisille. Työkalupakkeja voi hakea esimerkiksi hakusanoilla 'palvelumuotoilun työkalupakki' tai 'service design tools'. Tämän opinnäytetyön lähdeluettelosta puolestaan löytyy lukuisia esimerkkejä alan kirjallisuudesta. Uutta kirjallisuutta ja työkalupakkeja ilmestyy jatkuvasti.

Jatkotutkimuksen menetelmää ja sisältöä valittaessa on syytä ottaa huomioon myös tutkimuksen todennäköinen vastaaja. Menetelmän valintaa tehdessä on hyvä hyödyntää esimerkiksi luvussa 5.3.3 esiteltyä Viestintäviraston tyypillistä asiakaspersoonaa, ja pohtia millä menetelmällä tältä henkilöltä saadaan parhaiten tietoa ja millä menetelmällä toteutettuun tutkimukseen kyseinen henkilö on kiinnostunut ja kykenevä vastaamaan. Kun vastaaja on huomioitu menetelmää ja kysymyksiä valittaessa, on vastausten saaminen todennäköisempää.

Sisäinen työpaja

Asiakastytyväisyyden kehittämistoimien jatkotutkimus-osiossa on tarkoitus saada pieni, mutta sitäkin tärkeämpi määrä asiakasvastauksia ja niiden kautta syvällisempää asiakasymmärrystä. Kun nämä vastaukset on saatu, tuloksia voidaan tarkastella ja työstää Viestintäviraston sisäisessä työpajassa. Työpajoissa tarkasteluun voidaan ottaa sekä asiakastytyväisyyskyselyn, että jatkotutkimuksen tulokset, sillä nämä yhdessä tukevat toisiaan.

Hyödyllisiä oivalluksia voi syntyä jo siitä, että asiakastytyväisyystutkimusten tuloksia analysoidaan ja tarkastellaan ryhmässä, ja tuloksista esiin nousseista ajatuksista keskustellaan yhdessä. Tuloksia voidaan kuitenkin myös hyödyntää erilaisten ideointi-tehtävien materiaalina.

Yhteisellä ideoinnilla voidaan pyrkiä joko jonkun tuloksista ilmi käyneen puutekohdan korjaamiseen, tai tuloksia tarkastelemalla ja niiden pohjalta ideoimalla voidaan löytää tarve ja inspiraatio johonkin kokonaan uuteen osaan olemassa olevaa palvelukokonaisuutta. Ideointivaiheessa tavoitteena on poistaa rajoittunutta ajattelua, jakaa huonoltakin tuntuvat ajatukset muiden kanssa, ja kehittää muiden ideoita (Moilanen ym. 2014, 160). Erilaisia menetelmiä luovaan ideointiin on olemassa lukuisia, muutamia helppokäyttöisiä esimerkkejä ovat:

- **Aivoriihi (brainstorming).** Tavoitteena on tuottaa ryhmässä uusia ideoita ja lähestymistapoja johonkin ongelmaan. Syntyviä ideoita ei tarvitse perustella eikä niitä saa arvostella, vaan jokainen osallistuja pyrkii tuottamaan niin monta ideaa kuin hänelle tulee mieleen. (Moilanen ym. 2014, 160-161.) Ideointivaiheessa määrä korvaa laadun ja myös luovuus on sallittua. Aivoriihi voidaan järjestää esimerkiksi niin, että aluksi vetäjä esittää ongelman, johon jokaisen osallistujan tulee viiden minuutin aikana keksiä niin monta luovaa ideaa ja ratkaisua kuin mieleen tulee. Nämä voidaan kirjoittaa paperilapuille, jotka sitten kiinnitetään seinälle. Tämän jälkeen ideoita tarkastellaan, yhdistellään ja ryhmitellään, ja parhaat ideat voidaan äänestää syntyneiden ideoiden joukosta.
- **Ristiinpölytys.** Kyseessä on yksi muunnelma brainstorming-tekniikasta. Menetelmän tavoitteena on jatkoideoida muiden työpajaan osallistujien ideoiden pohjalta. Yhteisestä ideoinnista voi syntyä yllättäviäkin tuloksia. Menetelmän aluksi jokainen kirjoittaa paperille yhden idean, jonka jälkeen hän ojentaa paperin oikealla puolellaan istuvalle henkilölle. Seuraava henkilö lisää paperille jotain paperilla olevaan ideaan liittyen, ja paperi kierrätetään taas seuraavalle henkilölle. Tätä jatketaan, kunnes kaikki paperit ovat kiertäneet täyden kierroksen. (Kurronen 2013, 26.)
- **5 kertaa miksi.** Menetelmä auttaa pureutumaan syvemmälle aiheena olevaan ongelmaan, ja löytämään syy- ja seuraussuhteita. Tavoitteena on menetelmän nimen mukaisesti esittää viisi kysymystä, joihin osallistujien tulee vuorotellen vastata vakuuttavasti. Seuraava miksi-kysymys juontaa edeltävän kysymyksen vastauksesta. (Hämäläinen ym. 2011, 74; Schneider & Stickdorn 2010, 243.) Menetelmä voisi edetä esimerkiksi näin: ”Miksi asiakas soitti asiakaspalveluumme? -Hän tarvitsi lomakkeen X. Miksi asiakas ei tilannut sitä verkosta? -Hän ei löytänyt lomaketta. Miksi asiakas ei löytänyt lomaketta?” Kysymykset lopetaan, kun miksi-kysymys on esitetty ja vastattu viisi kertaa.

Kuten aiemmin kuvatussa jatkotutkimus-osiossa on tutkimusmenetelmien osalta todettu, on myös työpajojen menetelmien osalta suositeltavaa ja hyödyllistä perehtyä hieman palvelumuotoilun menetelmiin ennen työpajojen toteuttamista. Vaihtoehtoisia ideointi-menetelmiä

ja selkeitä ohjeita näiden käyttöön on esitelty jatkotutkimukset-osiossa mainituissa erilaisissa palvelumuotoilun työkalupakeissa. Erityisen hyödyllistä menetelmä-vaihtoehtoihin tutustuminen on työpajojen vetäjälle. Jottei työpajatyöskentelyssä jäädä jumittamaan johonkin yksittäiseen asiaan ja jotta työskentely etenee aikataulussa, on tärkeää, että työpajalla on aina vetäjä, joka vastaa sen etenemisestä. Vetäjän vastuulla on varmistaa, että työpajan tehtävät ja keskustelu etenevät työpajan aikana, ja että mahdollisimman moni osallistuu yhteiskehittämiseen.

Sisäisiin työpajoihin voidaan pyytää osallistumaan myös asiakaspalveluryhmän ulkopuolisia henkilöitä. Esimerkiksi toimialojen asiantuntijat tai Viestintäviraston viestinnästä vastaavat henkilöt voivat osallistumisellaan tuoda uutta näkökulmaa kulloinkin esillä olevaan aiheeseen. Jos asiakastytyväisyyskyselyn avoimissa kysymyksissä on keskitytty esimerkiksi viraston asiakasvastausten sisältöön ja selkeyteen, ja tätä aihetta on syvennetty muutamille asiakkaille lähetetyllä jatkotutkimuksella, voisivat eri asioista vastaavat toimialojen omat asiantuntijat yhdessä asiakaspalvelun ja viestinnän kanssa työstää työpajassa asiakasvastausten sisällön kehittämistä. Työpajat, joissa yhteiskehittämiseen osallistuvat viraston eri toimialojen edustajat, voivat myös osaltaan auttaa edistämään toimialojen välistä tiedonkulkua ja vähentää siiloutumista. Yhteistyöpajoilla voidaan myös edistää asiakaskeskeisemmän ajattelun leviämistä eri puolille organisaatiota.

Työpajojen aikana syntyneistä ajatuksista ja palveluiden kehittämideoista on hyvä koota yhteenveto työpajan päätyttyä. Esimerkiksi työpajan vetäjä voi koota työpajan tulokset yhteenvedoksi sähköpostiin, ja lähettää sen työpajaan osallistuneille ja mahdollisesti myös muille tahoille, jotka tuloksista voivat hyötyä. Työpajojen menetelmistä ja tuloksista on mahdollista koota yhteenveto myös esimerkiksi yhteiseen verkkotyötilaan. Yhteenveto on hyvä tehdä, vaikkei työpajan aikana olisikaan syntynyt yhtään konkreettista uudistusta tai yksittäistä isompaa ideaa. Työpajan aikana käydyt yhteiset keskustelut voivat synnyttää oivalluksia myös myöhemmin, ja työpajan aikana syntyneiden ajatusten palauttaminen mieleen voi yleisellä tasolla auttaa ottamaan asiakkaan entistä paremmin huomioon.

Kun asiakastutkimukset on suoritettu ja ideointi ja tulosten jatkotyöstäminen tehty, on aika viedä kehittämistoimet käytäntöön. Isommat uudistukset on hyvä aluksi testauttaa kevyempänä prototyyppinä pienellä määrällä asiakkaita esimerkiksi asiakastyöpajassa, jotta vältetään turhilta virheiltilta ja kuluilta. Pienemmät uudistukset on helpompi viedä suoraan käytäntöön ja istuttaa yhteisiin toimintatapoihin. Tärkeää on myös seurata uudistusten vaikutusta, esimerkiksi seuraavan asiakastutkimusten tulosten kautta tai asiakaspalautteita seuraamalla.

Muita mahdollisuuksia asiakastytyväisyyden kehittämiseen ja seurantaan

Yllä ehdotettujen menetelmien lisäksi asiakastytyväisyyden kehittämisen ja seurannan toimintamallissa on mahdollista käyttää näin haluttaessa myös muita menetelmiä. Moniin näistä vaihtoehtoisista menetelmistä on viitattu tämän opinnäytetyön eri luvuissa. Vaihtoehtoiset menetelmät on syytä valita huolellisesti kulloisenkin tarpeen mukaan. Esimerkiksi asiakkaiden havainnointi asiakastyöpajassa voisi olla erityisen hyödyllistä Viestintäviraston sähköisten palveluiden, kuten verkkosivujen, kehittämisen yhteydessä. Opinnäytetyön aikana järjestetyn asiakastyöpajan hyviä ja huonoja puolia on analysoitu tarkemmin luvussa 6.2. Muita mahdollisia asiakastytyväisyyden seurannassa ja kehittämisessä hyödynnettäviä menetelmiä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden puhelinhaastattelut, mystery shopping, asiakaspuheluiden nauhoitus ja kuuntelu sekä benchmarkkaus, eli muiden vastaavien organisaatioiden toiminnan analysointi. Nämäkin menetelmät vaativat huolellisen perehtymisen ennen käyttöönottoa, jotta niillä osataan havainnoida kehittämistoimien kannalta oleellisia tekijöitä.

7 Johtopäätökset

7.1 Kehitetyn toimintamallin analysointi ja hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä kehitetyn asiakastytyväisyyden kehittämisen ja seurannan toimintamallin tavoitteena on tarjota julkisen sektorin organisaatiolle mahdollisimman selkeä ja helppo tapa saada kattavaa asiakasymmärrystä palveluiden kehittämisen tueksi. Mallia laadittaessa on pyritty ottamaan huomioon Viestintäviraston kaltaisen keskisuuren viranomaisorganisaation rajalliset resurssit panostaa asiakasymmärryksen keräämiseen ja palveluiden asiakaskeskeiseen kehittämiseen. Toimintamallia kehitettäessä on pyritty ottamaan huomioon myös erilaisten asiakasymmärryksen keräämismenetelmien rajoitukset ja mahdollisuudet kohdeorganisaation kaltaisessa toimintaympäristössä. Viranomaisrooli tuo omat haasteensa ja erityispiirteensä asiakastytyväisyyden seuraamiselle ja sen kehittämiseksi.

Laadittu ehdotus toimintamallista on pyritty pitämään mahdollisimman selkeänä ja helppona toteuttaa. Mallin tavoitteena on kuitenkin helppoudesta huolimatta tarjota kattavasti sekä määrällistä, että laadullista tietoa, jotka parhaimmillaan tukevat toisiaan. Liian usein organisaatiot tyytyvät pelkkien numeeristen arvosanojen mittaamiseen, jolloin asiakasymmärrys jää helposti pinnalliseksi. Ehdotettu toimintamalli tarjoaakin määrällisten asiakastytyväisyyskyselyiden lisäksi myös perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä sekä palvelumuotoilun luovempia työkaluja keinoiksi päästä kiinni syvälliseen asiakasymmärrykseen. Palvelumuotoilu tarjoaa myös julkisen sektorin organisaatioiden käyttöön monipuolisia työkaluja asiakaskeisempään toimintaan. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että monien viranomaisorganisaatioiden osaaminen ja resurssit laajempaan palvelumuotoilun hyödyntämiseen ovat rajalliset.

Siksi opinnäytetyössä ehdotettuun toimintamalliin valitut menetelmät onkin jouduttu pitämään melko perinteisinä. Palvelumuotoilun menetelmien laajempi hyödyntäminen organisaation toiminnan kehittämisessä vaatisi kohdeorganisaatiossa syvällisempää kouluttautumista aiheeseen, lisää henkilöstöresursseja tai ulkopuolisten palvelumuotoilu-asiantuntijoiden hyödyntämistä. Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät ja työkalupakit ovat hyödyllisiä ja yksittäisten menetelmien käytöstä on hyvä aloittaa, mutta usein tukea ja koulutusta tarvitaan lisää, jotta menetelmiä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Thurston 2009, 153).

Opinnäytetyön haasteena onkin ollut laatia toimintamalli, joka tuo syvällisemmän asiakasymmärryksen sekä asiakaslähtöisen kehittämisen mahdollisimman vaivattomasti mukaan sellaisten organisaatioiden toimintaan, joilla ei ole omia palvelumuotoilun ammattilaisia tai resursseja palkata tällaisia. Ehdotetun toimintamallin menetelmät on pyritty valitsemaan niin, että ne ovat kohdeorganisaatiossa mahdollisimman helppoja ottaa käyttöön, ja samalla helppokäyttöisiä myös organisaation tyypillisille asiakaspersonille. Jatkossa toimintamallia on mahdollista kehittää niin, että tyypilliset asiakaspersonat määritellään tarkemmin, ja asiakasymmärrystä kerätään kullekin asiakaspersonalle sopivalla menetelmällä. Tässä opinnäytetyössä ehdotettua toimintamallia rajoittaa se, että sitä laadittaessa on keskitytty lähinnä opinnäytetyön yhteydessä laadittuun yhteen tyypilliseen asiakaspersonaan. Kun menetelmät valitaan huolellisesti huomioiden erilaisten asiakaspersonien tarpeet ja osaaminen, on todennäköisempää saada hyödyllisiä tuloksia.

Ehdotettu toimintamalli on laadittu lähinnä asiakasrajapinnan käyttöön, mutta mallin toteutuksesta voi vastata myös joku muu taho organisaatiossa. Asiakasrajapinnan mukaan ottaminen asiakasymmärryksen keräämiseen ja palvelun kehittämiseen voi kuitenkin olla erityisen hedelmällistä, sillä asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä on jo valmiiksi valtavasti hiljaista tietoa organisaation asiakkaista ja näiden tarpeista. Monet toimintaa merkittävästi kehittäneistä ideoista ovatkin syntyneet asiakasrajapinnassa, eivät johdon työpöydällä, mistä syystä onkin tärkeää kannustaa ja tukea henkilökuntaa testaamaan uusia toimintatapoja (Gerdt & Korhonen 2016, 112).

Tässä opinnäytetyössä esitetty toimintamalli on sovellettavissa erilaisille pienille viranomaisorganisaatioille, joilla ei ole juurikaan erillisiä resursseja ja osastoja panostamaan palveluiden asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Malli on kohtalaisen pienillä resursseilla otettavissa osaksi esimerkiksi asiakaspalveluryhmän toimintaa. Toimintamalli on selkeä, organisaation vuosikellon mukaan etenevä, ja ehdotetut menetelmät ovat sovellettavissa moniin erilaisiin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin. Mallin vahvuutena onkin sen selkeys ja sovellettavuus, sekä muokattavuus esimerkiksi käytettävien menetelmien osalta. Mallin heikkoutena puolestaan voidaan nähdä se, että laadullisten menetelmien käyttö vaatii osalta henkilöstöä

suurempaa työpanosta ja perehtymistä. Lisäksi ilman tarvittavaa osaamista ja perehtymistä on riskinä, ettei asiakasymmärrystä kerätä sopivilla menetelmillä tai oleellisista aiheista, eikä konkreettisia kehittämistoimia saada aikaan.

Kohdeorganisaatio Viestintävirastossa opinnäytetyössä laadittu toimintamalli otettiin positiivisesti vastaan, ja vähintään osia siitä tullaan ottamaan käyttöön osana viraston toiminnan ja palveluiden säännöllistä kehittämistä. Kohdeorganisaation asiakkaat ja työntekijät myös antoivat positiivista palautetta jo opinnäytetyön aikana, kun erilaisia menetelmiä testattiin ja havainnointiin. Asiakkaat olivat positiivisesti yllättyneitä siitä, että heistä ollaan kiinnostuneita, ja henkilökunta piti esimerkiksi työpajojen tarjoamasta mahdollisuudesta osallistua yhteiseen ideointiin ja oman osaamisen monipuoliseen hyödyntämiseen. Kiinnostusta uudenlaisen tapaan perehtyä asiakkaan näkökulmaan sekä omaan toimintaan siis on, ja ehdotettu toimintamalli tarjoaa tähän keinoja.

7.2 Opinnäytetyön reflektointi

Opinnäytetyön eteneminen noudatti brittiläisen Design Councilin mallintamaa double diamond- eli tuplatimantti-prosessimallia. Kyseinen, palvelumuotoilussa laajasti käytetty malli kuvaa havainnollisesti kehittämistyön etenemisen vaihe vaiheelta, määritellen samalla eri vaiheille erilaiset tavoitteet. Malli ohjasikin kehittämistyötä selkeästi eteenpäin. Palvelumuotoilun prosessimallien ja menetelmien hyödyntäminen opinnäytetyön punaisena lankana oli toimiva valinta, sillä malli tarjosi rungon kehittämistyön etenemiselle ja menetelmät tukivat opinnäytetyölle asetettuja tavoitteita.

Double diamond -prosessimalli määritteli opinnäytetyön etenemiselle rungon ja eri vaiheiden tavoitteet, mutta eri vaiheissa käytetyt menetelmät tuli valita erikseen sen mukaan, mitä kulloinkin haluttiin saada aikaan tai selvittää. Kuten palvelumuotoilua hyödyntäessä usein on, ei eri menetelmien kohdalla aina ollut etukäteen selvää, millaisia tuloksia sen avulla syntyy. Jotkut käytetyistä menetelmistä jäivät tulosten osalta hieman keskeneräisiksi, ja menetelmien parempi hyödyntäminen olisikin vaatinut niiden kehittämistä ja iteratiivista toistamista, jotta tulokset olisivat olleet hedelmällisempiä. Tähän ei kuitenkaan valitettavasti ollut aikaa tai resursseja. Koska opinnäytetyön aikana pyrittiin menetelmien käyttämisen lisäksi havainnoimaan ja analysoimaan niitä, oli kuitenkin hyödyllistä opinnäytetyön lopputuloksen kannalta myös havainnoida käytettyjen menetelmien heikkouksia.

Opinnäytetyö toteutettiin melko pitkän aikavälin kuluessa, mikä osaltaan vaikutti työn etenemiseen ja lopputuloksiin. Liian pitkät välit eri vaiheiden välillä aiheuttivat sen, että työn aikana esiin nousseita aiempia oivalluksia ja teoriaan liittyviä ajatuksia oli hetkittäin vaikea pi-

tää kasassa. Tässä olisikin ollut kehitettävää. Työn lopputulokset olisivat varmasti olleet yhtenäisemmät ja selkeämmät, mikäli opinnäytetyö olisi toteutettu tiukemmalla aikataululla, ilman katkoksia eri vaiheiden välillä.

Mikäli opinnäytetyön aikana olisi ollut mahdollista hyödyntää laajemmin erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä, sekä iteratiivisesti toistaa tiettyjä vaiheita, olisivat opinnäytetyön tulokset todennäköisesti olleet hedelmällisempiä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin melko perinteisiä menetelmiä, mutta menetelmiä käytettiin monipuolisesti ja näin saatiin laaja näkökulma kehittämistyön aiheeseen ja tutkimusongelmaan. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin, työlle asetetut design driverit eli suunnittelua ohjaavat päämäärät täyttyivät, ja kohdeorganisaatiossa oltiin tyytyväisiä lopputuloksiin. Tietyistä kehittämiskohteista huolimatta opinnäytetyö-prosessia kokonaisuutena voidaan siis pitää onnistuneena.

7.3 Pohdinta

Taloudelliset ajattelumallit ovat kehittyneet pitkälle siitä, kun tavaroiden vaihtoon ja kuluttamiseen perustuva tuotokeskeinen logiikka oli hallitseva malli ja palvelut vain välttämätön sivutuote. Nykyään palvelut ovat keskeinen kilpailutekijä ja tuottojen lähde myös sellaisille yrityksille, joiden toiminta on aiemmin perustunut lähinnä tavaroiden ympärille. Yritykset ovat oivaltaneet, että asiakkaan arvon kokemus muodostuu hänen saadessaan omat tavoitteensa täytetyksi, ei tuotteen tai palvelun ominaisuuksista itsessään. Asiakaskeskeisyys on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi, ja organisaatiot pyrkivätkin tuottamaan asiakkaille entistä parempaa arvoa, joka syntyy asiakkaan ja organisaation toimiessa yhdessä asiakkaan tavoitteiden täyttämiseksi.

Julkisella sektorilla asiakaskeskeisyys ei ole kilpailutekijä, sillä julkisen sektorin organisaatiot toimivat usein monopoleina omalla sektorillaan. Kuitenkin yksityisellä sektorilla herännyt kiinnostus asiakkaan arvonmuodostukseen ja asiakaskokemukseen on saanut asiakkaat vaatimaan enemmän myös julkisilta palveluilta, ja näin myös julkiselle sektorille on syntynyt paineita asiakaskeskeisempään toimintaan. Kansalaiset haluavat saada myös verovaroidensa arvoa, joka syntyy muun muassa tuetuksi tulemisen ja tarpeiden tyydyttämisen tunteesta. Tämä tunne saadaan aikaan palveluilla, joita kehitetään asiakkaan tarpeita ja toiveita kuunnellen ja niihin mukautuen. Asiakaslähtöisyys ja kansalaisten osallistumisen edistäminen onkin nostettu myös suomalaisessa hallinnossa yhdeksi viime vuosien kehittämiskohteista (Virtanen & Stenvall 2014, 54). Käyttäjälähtöinen kehittäminen on avainasemassa myös taloudellisesta näkökulmasta, sillä toimivat palvelut vähentävät turhaa työtä ja tehostavat näin verovarojen käyttöä. Perinteisessä ja usein hieman kankeassa viranomaismaailmassa ajatusmaailman siirtyminen tuotokeskeisestä logiikasta palvelu- ja varsinkin asiakaskeskeiseen ajatteluun voi olla hidas prosessi. Tässä opinnäytetyössä esitetty toimintamalli tarjoaa melko vaivattoman ja pienillä

resursseilla toteutettavan askeleen palveluiden asiakaskeskeisemmän kehittämisen suuntaan. Mallin käyttöönotto vaatii organisaatiolta sitoutumista, jotta halutut tulokset saavutetaan ja asiakaskeskeisempi tapa toimia juurtuu syvälle organisaatiokulttuuriin.

Tärkeää asiakastyytyväisyyden kehittämisen ja seurannan mallia käyttöön otettaessa on ymmärtää, että vaikka prosessit parhaimmillaan tukevat kehittämistoimintaa, eivät ne saa olla itse tarkoitus (Gerdt & Korkiakoski 2016, 118). Tärkeintä on muistaa, miksi kehittämistyötä tehdään. Palveluiden syvin tarkoitus on tarjota tukea ja apua ihmisille, jotta he voivat elää elämäänsä parhaalla mahdollisella tavalla (Heapy & Parker 2006, 8). Pohjimmiltaan palveluiden kehittämisessä on siis kyse tähän tavoitteeseen pääsemisestä. Tässä erilaiset toimintamallit ja prosessit ovat tärkeä tuki, mutta niiden liian tiukka noudattaminen voi estää ympäristön ja varsinkin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin mukautumista. Monesti erilaiset prosessit ja mallit kumpuavat yrityksen sisäisestä tarpeesta parantaa tehokkuutta, ja sen sijaan, että ne aina tarjoaisivat asiakkaalle parhaan mahdollisen kokemuksen, voivat liian tiukat prosessit estää mukautumisen asiakkaan ja ympäristön muutoksiin (Gerdt & Korkiakoski 2016, 116). Tästä syystä asiakastyytyväisyyden seurannan ja kehittämisen toimintamalli onkin hyvä pitää joustavana ja muokattavana, vaikka se otettaisiinkin säännölliseksi ja seurattavaksi osaksi organisaation toimintaa.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt ehdotus toimintamallista asiakastyytyväisyyden kehittämiseen ja seurantaan ei vielä yksinään tee organisaatiosta asiakaskeskeistä. Jotta organisaatio voi sanoa kehittävänsä toimintaansa asiakaskeskeisesti, vaatisi tämä koko organisaation ajattelumallin ja toimintatapojen muutosta, johdosta lähtien. Ideaalissa tilanteessa organisaation asiakaskeskeiseen kehittämiseen osallistuvat organisaation johto, työntekijät, asiakasrajapinta ja asiakkaat yhdessä. Varsinkin julkisella sektorilla tähän tilanteeseen pääseminen voi viedä aikaa. Organisaation laajemman toimintakulttuurin muutoksen sytykkeenä voi kuitenkin toimia tässä opinnäytetyössä esitetty toimintamalli, joka pohjustaa tietä asiakaskeskeisemmälle tavalle tarkkailla ja kehittää organisaation omaa toimintaa.

Lähteet

Painetut lähteet:

Alexander, J. & Hill, N. 2011. The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement. 3. painos. Farnham: Gower Publishing Limited.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan -Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Brown, T. 2009. Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.

Chandra, S. & Rao, A. 2012. The little book of big customer satisfaction measurement. New Delhi: Sage Publications India.

Flu, M., Løvlie, L. & Reason, B. 2016. Service design for business. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkälpakki. Helsinki: Talentum Pro.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hanington, B. 2003. Methods in the making: a perspective on the state of human research in design. Design issues 4/2003, 9-18.

Hämäläinen, K., Miettinen, S. & Vilkkä, H. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tampere: Teknologiateollisuus ry. 21-41.

Heapy, J. & Parker, S. 2006. The journey to the interface. How public service design can connect users to reform. Lontoo: Demos.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. The journal of services marketing 6/2015, 472-484.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. 2013. Customer-dominant value formation in service. European Business Review 2/2013, 104-123.

Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta nro 230. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Klaar, J. 2014. How to have your cake and eat it too. An introduction to service design. Amsterdam: BIS Publishers.

Koivisto, M. 2009. Frameworks for structuring services and customer experiences. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Keuruu: University of Art and Design Helsinki. 136-149.

Kuusinen, A. & Kuusinen, J. 2015. Käyttäjälähtöinen palvelukehitys kuntasektorilla - mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. 173-192.

Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry. 9-11.

Lehtonen, M. & Tuominen, T. 2011. Multiple voices of the user in public sector services. Teoksessa Sundbo, J. & Toivonen, M (toim.) User-based innovation in services. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 227-250.

Løvlie, L., Polaine, A. & Reason, B. 2013. Service design: from insight to implementation. New York: Rosenfeld Media.

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic. Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.

Mattelmäki, T. 2015. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. 27.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu -yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry. 21-41.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry. 12-17.

Moilanen T., Ojasalo K. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Thurston, P. 2009. Designing public services. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing services with innovative methods. Keuruu: University of Art and Design Helsinki. 150-161.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu -uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Teknologiateollisuus ry. 77-97.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Sähköiset lähteet:

Design Council. About us. Viitattu 06.01.2017. <http://www.designcouncil.org.uk/about-us>

Design Council. Design Methods for Developing Services. Viitattu 11.10.2016. <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Design Council. 2015. The design process: what is the double diamond? Viitattu 06.01.2017. <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Design Council. 2007. 11 lessons: managing design in 11 global brands. A study of the design process. Viitattu 06.01.2017. http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf

Kurronen, J. 2013. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. Viitattu 13.03.2017. http://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf

Liikenne- ja viestintäministeriö. Viitattu 09.10.2016. <https://www.lvm.fi/vastuualueet>.

Mycoted. Free association. Viitattu 16.04.2017. https://www.mycoted.com/Free_Association

Sosa, M. 2016. Design-Led Innovation in the Public Sector. INSEAD Articles. Viitattu 09.10.2016. <http://knowledge.insead.edu/entrepreneurship/design-led-innovation-in-the-public-sector-4448>

Viestintävirasto. Fi-verkkotunnus. Ohjeita ja vinkkejä käyttäjälle. Viitattu 01.05.2017. <https://www.viestintavirasto.fi/fiverkkotunnus/ohjeitajavinkkejakayttajalle.html>

Viestintävirasto. Organisaatio. Viitattu 15.04.2017. <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/virastonesittelyjatehtavat/organisaatio.html>

Viestintävirasto. 2014. Viestintäviraston strategia. Viitattu 01.10.2016. https://www.viestintavirasto.fi/attachments/Viestintaviraston_strategia_2020.pdf

Viestintävirasto. Viestintäviraston historia. Viitattu 09.10.2016. <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/virastonesittelyjatehtavat/historia.html>

Viestintävirasto. Viraston esittely ja tehtävät. Viitattu 09.10.2016. <https://www.viestintavirasto.fi/viestintavirasto/virastonesittelyjatehtavat.html>

Julkaisemattomat lähteet:

Viestintävirasto. 2016. Asiakasyhteydenotot 2016. Sisäinen materiaali.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön eteneminen | 12 |
| Kuvio 2: Viestintäviraston organisaatio huhtikuussa 2017 | 14 |
| Kuvio 3: Tuotokeskeinen logiikka | 17 |
| Kuvio 4: Palvelun ydinarvot | 21 |
| Kuvio 5: Palveluekologia..... | 24 |
| Kuvio 6: Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet | 26 |
| Kuvio 7: Asiakaskokemuksen mittaamisen ratkaisevat tekijät..... | 31 |
| Kuvio 8: Perinteinen markkinatutkimus vs. laadullisten menetelmien käyttö..... | 31 |
| Kuvio 9: Double diamond -malli | 38 |
| Kuvio 10: Asiakastyöpaja-menetelmän havainnointia | 42 |
| Kuvio 11: Haastatteluja analysoitiin teemoittelemalla esiin nousseita huomioita..... | 45 |
| Kuvio 12: esimerkki Viestintäviraston asiakaspersoonasta | 47 |
| Kuvio 13: Esimerkki asiakasyhteydenoton palvelupolusta | 60 |
| Kuvio 14: Esimerkki mallista asiakaspalautteiden käsittelyyn | 62 |
| Kuvio 15: Ehdotus mallista asiakastyytyväisyyden jatkuvaan kehittämiseen ja seurantaan | 63 |
| Kuvio 16: Blueprint asiakastyytyväisyyden seurannasta | 64 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Palvelulogiikka ja tuotelogiikka..... | 19 |
| Taulukko 2: Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit | 23 |
| Taulukko 3: Yhteenvedo haastatteluista | 54 |
| Taulukko 4: Asiakastytyväisyyskysely-menetelmän analysointi | 55 |
| Taulukko 5: Asiakastyöpaja-menetelmän analysointi | 57 |
| Taulukko 6: Sisäinen työpaja -menetelmän analysointi..... | 59 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Haastattelurunko, Viestintäviraston asiakaspalvelu | 82 |
|---|----|

Liite 1: Haastattelurunko, Viestintäviraston asiakaspalvelu

Haastattelu opinnäytetyötä varten Viestintäviraston asiakaspalvelu

Kysymykset:

Yleistä

1. Kauanko olet työskennellyt Viestintävirastossa?
2. Millainen mielikuva kansalaisilla mielestäsi on Viestintävirastosta?
3. Huomioidaanko asiakasta tällä hetkellä mielestäsi tarpeeksi Viestintävirastossa, esimerkiksi strategiassa tai palveluita kehitettäessä (asiakkaan rooli)?

Asiakastyytyväisyyden seuraaminen ja kehittäminen

4. Asiakasrajapinnassa työskenteleville ovat tuttuja sekä organisaation, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Kuinka tätä tietoa on tällä hetkellä virastossa hyödynnetty, ja miten sitä voisi jatkossa mielestäsi paremmin hyödyntää palveluita ja toimintaa kehitettäessä?
5. Miten asiakastyytyväisyyttä tai asiakaspalautteita on seurattu sinä aikana, kun olet työskennellyt Viestintävirastossa?
6. Onko asiakkaan palautteisiin/kehitysehdotuksiin mielestäsi reagoitu tai palveluita pyritty kehittämään niiden perusteella?
7. Onko omasta mielestäsi asiakastyytyväisyyden seuraaminen tärkeää, miksi/miksi ei?
8. Haluaisitko asiakaspalautteet mieluummin ryhmä- vai henkilökohtaisesti, ja miksi?
9. Olisitko kiinnostunut osallistumaan aktiivisemmin asiakaspalvelun kehittämiseen, miksi/miksi et?

Onnistumiset ja epäonnistumiset

10. Mitkä mielestäsi ovat tällä hetkellä ongelmakohtia asiakaspalvelun sujuvuuden kannalta?
11. Entä missä asiakaspalvelussa tällä hetkellä on onnistuttu?
12. Onko sinulle itsellesi jäänyt mieleen joku erityisen positiivinen/negatiivinen asiakas kohtaaminen siltä ajalta, kun olet työskennellyt Viestintävirastossa? Mikä siitä teki onnistuneen?