

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

NLIISS14

2016

Jenni Nurminen

**PALVELUPROSESSIN KUVAUS  
LÄÄKÄRIVASTAANOTOLLA  
SERVICE BLUEPRINTIN  
AVULLA**

Jenni Nurminen

# PALVELUPROSESSIN KUVAUS LÄÄKÄRIVASTAANOTOLLA SERVICE BLUEPRINTIN AVULLA

Palveluprosessi on erilaisten toimintojen sarja, jonka tuotoksena asiakas saa hyödyn. Asiakas ei näe palvelu prosessina, vaan keinona saavuttaa omat tavoitteensa. Hän näkee vain palveluprosessin vuorovaikutteisen osan ja tukiosa on lähes näkymätön asiakkaalle. Jokainen asiakas kokee palvelun eri tavalla ja muodostaa yksilöllisen asiakaskokemuksen palvelusta. Palveluliiketoiminnassa on tärkeää yrittää suunnitella prosessi vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakas arvioi palvelun laatua ennakolta tekemiensä mielikuvien ja palvelusta muodostamiensa kokemusten perusteella. Palvelumuotoilussa palveluprosessi muutetaan visuaalisesti tarkasteltavaan muotoon, esimerkiksi Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi. Service Blueprintin avulla prosessi saadaan pilkottua pienempiin osiin, joiden kautta palvelua on tarvittaessa helpompi lähteä kehittämään asiakaskeskeisempään suuntaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluprosessin kuvaus. Havainnoinnin ja kirjoittajan aiempien tietojen perusteella on muodostettu lääkärivastaanoton palveluprosessin kuvaus Service Blueprintin avulla. Tarkoituksena on löytää mahdolliset ongelmakohdat palveluprosessista. Opinnäytetyön näkökulma on palvelun laadun kehittäminen asiakastyytyvyyden lisäämiseksi. Tuloksista hyötyy opinnäytetyön toimeksiantaja, joka voi hyödyntää tehtyä palveluprosessin kuvausta ja siinä ilmenneitä ongelma-kohtia palveluidensa parantamisessa.

Lääkärivastaanoton Service Blueprintissä keskeisessä asemassa on asiakkaan polku ja toiminnot. Palveluprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy lääkärin tekemiin kirjauksiin potilastietojärjestelmään. Service Blueprintissä on kuvattu myös asiakaspalvelijoiden eli hoitajan ja lääkärin toiminnot palvelupolun varrella. Nämä ovat asiakkaalle näkyviä toimintoja. Lisäksi on tukiprosessit, kuten esimerkiksi välinehuolto ja laskutus. Asiakkaan palvelupolulla on kolme tärkeää palvelutuokiota, joiden perusteella palvelun laatu pitkälti muodostuu. Ensimmäinen palvelutuokio on ajanvaraaminen puhelimitse, toinen on ilmoittautuminen vastaanotolle ja kolmas on lääkärin tapaaminen. Service Blueprintissä on omana elementtinään myös palvelun fyysinen ympäristö. Tähän kuuluu ympäristö, jossa toiminto tapahtuu ja asiakkaan havaittavissa olevat asiat. Opinnäytetyön tulosten perusteella palveluprosessin kehittämiskohteeksi nousee ilmoittautuminen ja etenkin siihen liittyvien ohjeiden kehittäminen selkeämmiksi.

## ASIASANAT:

palvelumuotoilu, service blueprint, asiakaskokemus, palveluprosessi

Jenni Nurminen

## DESCRIPTION OF THE SERVICE PROCESS OF THE DOCTOR RECEPTION WITH SERVICE BLUEPRINT

The service process is a series of different functions which produces an output that benefits the customer. The customer does not see service as a process, but as a means to achieve his own objectives. He sees only the interactive part of the service process, the support part is nearly invisible to the customer. Every customer experiences the service in a different way and forms an individual customer experience of the service. In service management it is important to try to design the process to respond to the customer's needs and wishes as well as possible. The customer estimates the quality of the service in advance on the basis of the images made by it and on the basis of the experiences he formed from the service. In the service design the service process is changed into the form which is visually examined, e.g. service blueprint (i.e. a service model). The process is chopped to smaller pieces with the service blueprint. That way it is easier to develop service in a more customer-oriented direction.

This thesis describes the service process. On the basis of the observations and the writer's earlier knowledge the description of the service process of the doctor reception has been generated with the help of service blueprint. The purpose is to find the possible problem sections in the service process. The point of view of the thesis is the developing of the quality of the service to increase customer satisfaction. The commissioner of this thesis will benefit from the results of the description of the service process. The commissioner can use the description of the service process and perceived problem sections to improve the service.

In the service blueprint the customer's path and functions are an important part of the process. The service process starts from the customer and ends in the markings that the doctor makes to the patient records. The customer servants', in other words the nurse's and doctor's functions along the service path are described in the service blueprint. These functions are visible to the customer. Furthermore, there are support processes, such as for example instrument maintenance and billing. On the customer's service path there are three important service moments. The quality of the service forms mostly on the basis of these moments. The first service moment is making the appointment by telephone, the other is registration to the reception and the doctor's meeting is the third one. The physical environment of the service also has its own element in the service blueprint. This includes the environment in which the function takes place and things the customer can sense during the service. On the basis of the results of this thesis the registration and especially the registration instructions need to be developed to improve the service process.

### KEYWORDS:

service design, service blueprint, customer experience, service process

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 PALVELUPROSESSI</b>	<b>8</b>
2.1 Prosessin kuvaus	10
2.2 Palvelun laatu	13
<b>3 PALVELUMUOTOILU</b>	<b>15</b>
3.1 Palvelumuotoilun käsitteitä	16
3.2 Asiakaskokemus	19
<b>4 PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUT</b>	<b>21</b>
4.1 Asiakastyytyväisyys	22
4.2 Havainnointi	22
4.3 Service Blueprint	23
<b>5 PALVELUPROSESSIN KUVAUS LÄÄKÄRIVASTAANOTOLLA</b>	<b>26</b>
5.1 Havainnointi lääkärivastaanotolla	26
5.2 Palveluprosessin kuvaus lääkärivastaanotolla	27
5.3 Lääkärivastaanoton Service Blueprint	27
5.4 Palvelutuokiot	29
5.5 Kontaktipisteet	30
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>33</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>35</b>

## LIITTEET

Liite 1. Lääkärivastaanoton Service Blueprint.

## KUVAT

Kuva 1. Palvelutuokioon sisältyy monia kontaktipisteitä (Tuulaniemi 2013, 80). 17

Kuva 2. Esimerkki Service Blueprintistä: museokäynti (Asiakkuus ja uusi osallistava yleisötyö -projekti 2013).

25

## KUVIOT

Kuvio 1. Palveluprosessin vuorovaikutteinen osa ja tukiosa.	9
Kuvio 2. Prosessijohtamisen vaiheet.	11
Kuvio 3. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen.	14
Kuvio 4. Palvelupolku muodostuu peräkkäisistä palvelutuokioista.	16
Kuvio 5. Lääkärivastaanoton palvelupaketti.	18
Kuvio 6. Ensimmäiseen palvelutuokioon, ajanvaraukseen liittyvät kontaktipisteet jaoteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.	30
Kuvio 7. Toiseen palvelutuokioon, ilmoittautumiseen liittyvät kontaktipisteet jaoteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.	31
Kuvio 8. Kolmanteen palvelutuokioon, lääkärin tapaamiseen liittyvät kontaktipisteet jaoteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.	32

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on palveluprosessin kuvaus lääkärivastaanotolla. Palveluprosessin kuvauksessa on käytetty apuna service blueprintiä. Opinnäytetyössä keskityttiin asiakkaan näkökulmaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä puuttamalla palveluprosessin kuvauksessa ilmenneisiin kehittämiskohteisiin. Aihe on ollut kirjoittajan mielessä pitkään ja kiinnostavan palvelumuotoilun työkalun löydyttyä aiheen valinta varmistui. Kirjoittajan työhistoria terveysalalla vaikutti osaltaan aiheen valintaan. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska julkisia terveystalouksia kehitetään jatkuvasti kustannustehokkaampaan suuntaan. Palveluprosessien kuvaukset ja palvelumuotoilu monipuolisine työkaluineen on hyvä keino kehittämiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana on kaupunki, jonka terveysaseman lääkärivastaanotolla prosessin kuvaus tehtiin. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajalle uusia näkökulmia palvelun laadun kehittämiseen.

Kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto on toteutettu valtion tuella. Sosiaali- ja terveysministeriö johtaa ja ohjaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kehittämistä ja toimintapolitiikkaa. Aluehallintovirastot valvovat kunnallista sosiaali- ja terveydenhuoltoa ja arvioivat peruspalveluiden saatavuutta ja laatua. Kunnat vastaavat sosiaali- ja terveyshuollon järjestämisestä. Kunta voi tuottaa palvelut yksin tai muodostaa kuntayhtymiä, jotka tuottavat palvelut yhdessä. Kunnilla on myös mahdollisuus ostaa palvelut muilta kunnilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta. Valtio tukee sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestämistä maksamalla valtionosuutta. Osuus määräytyy laskennallisesti kunnan asukasluvun, ikäjakauman, sairastavuuden ja muiden tekijöiden perusteella. Kunta voi myös periä palveluista asiakasmaksuja. Palvelut rahoitetaan kuitenkin pääosin kunnallisveroilla. Kunnan toiminnossa ja strategisessa suunnittelussa on huomioitava terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Perusterveydenhuollossa väestöpohjan tulee olla vähintään 20 000 asukasta. Tähän on pyritty sekä kuntaliitoksilla että kuntien yhteistoiminta-alueilla. Lainsäädännössä on määritelty keskeiset palvelut, jotka kunnan tulee järjestää. Palvelujen laajuudesta, sisällöstä ja järjestämistavasta päätetään paikallisesti. Tämän vuoksi kuntien tarjoamissa palveluissa on eroja. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Opinnäytetyön tietoperustan lähdemateriaali on palvelumuotoiluun, prosesseihin, asiakaskokemuksiin ja laadun kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta. Tietoperustan laajuutta on rajattu liittymään palveluprosessiin, palvelumuotoiluun ja palvelumuotoilun muutamiin

työkaluihin. Lähteinä olisi voinut olla enemmän juuri kunnallisiin palveluihin ja prosesseihin liittyvää materiaalia. Teoriaperustan ja työkalujen esittelyn jälkeen on esitelty opin- näytetyön käytännön osuus eli havainnointi lääkärivastaanotolla. Havaintojen ja kirjoitta- jan aiemman tietoperustan pohjalta on muodostettu palveluprosessin kuvaus service blueprintin avulla (Liite 1). Asiakkaan palvelupolkua on avattu kirjoittamalla keskittyen tärkeimpiin kohtiin eli palvelutuokioihin. Lopuksi on käyty läpi palvelupolulta esiinnous- seita kehittämiskohteita.

## 2 PALVELUPROSESSI

Yritykselle palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Pääasiassa palvelu on asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja, eli prosessi. Asiakas osallistuu vaihtelevalla osuudella tähän prosessiin ja luo siihen oman osuutensa, jota yritys ei voi hallita. Yritys voi omilla toimillaan saada asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla palveluprosessissa. Asiakkaan näkökulmasta palvelu on keino saavuttaa omat tavoitteet. Asiakas ei ajattele sitä prosessina. Asiakkaalle palvelut ovat merkitykseltään erilaisia. Jokainen palvelukokemus on asiakkaalle ainutlaatuinen. (Kinnunen 2004, 7.) Palvelun ydin on siinä, että asiakas maksaa tuotteesta, joka on syntynyt asiantuntijan ajattelutoiminnan tuotteena eikä fyysisenä työnä. Asiakkaat ostavat tietoa, tietämystä ja ongelmanratkaisua asiantuntijoilta. Esimerkiksi terveyspalveluissa asiakas ostaa palvelun, jonka tuloksena hän saa mahdollisesti diagnoosin vaivastaan ja hoito-ohjeet siihen. Joskus asiakas tietää mitä haluaa, mutta ei joko osaa tehdä sitä, halua tehdä sitä tai ei ehdi tehdä sitä. (Pesonen 2007, 22, 25.)

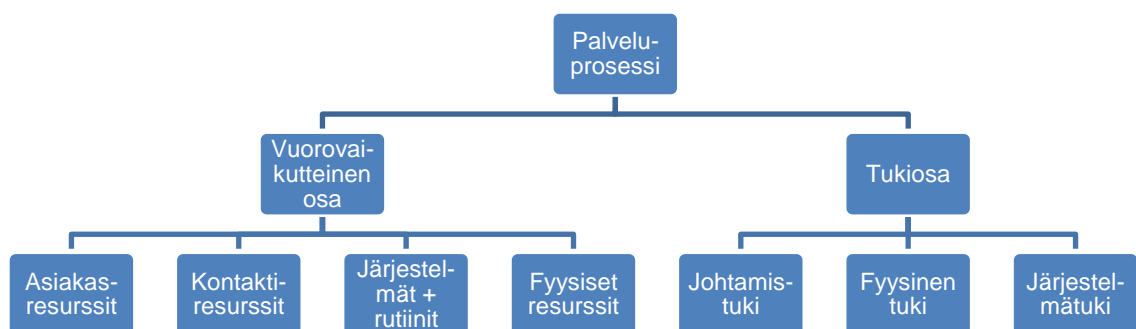
Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat hyödyllisen tuloksen. Prosessin alussa on syöte, joka yhtyy prosessin sisällä resursseihin, jolloin syntyy prosessin tuotos. Prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessi tuottaa lisäarvoa joko yrityksen sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Se on toistuva sarja tehtäviä, jotka pystytään määrittelemään ja mittaamaan. Sitä voidaan ohjata sille asetettuja laatuvaatimuksia vastaavaksi. (Pesonen 2007, 129; Lecklin 2006, 123.) Ydinprosessit ovat keskeisiä yrityksen toiminnassa. Ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ydinprosesseissa yrityksestä löytyvä osaaminen jalostuu tuotteeksi tai palveluksi, josta asiakas saa lisäarvoa. Tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu ovat tyypillisimmät ydinprosessit. Tukiprosessit ovat ydinprosesseja avustavia prosesseja. Ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Talous-, henkilöstö- ja tietohallinto ovat esimerkkejä tukiprosesseista. (Lecklin 2006, 130; Pesonen 2007, 131; JUHTA 2012, 2-3.) Asiakkaan prosessi on yrityksen menestyksen kannalta tärkein prosessi. Siinä muodostuu arvo eli hyöty asiakkaalle. Asiakkaat ovat yleensä kiinnostuneita vain omasta prosessistaan, jota he pyrkivät toteuttamaan ja josta heidän tarpeensa johtuvat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun tuottamiseen tarvittavia resursseja ja tukitoimintoja. Palveluprosessissa on vuorovaikutteinen osa ja tukiosa (Kuvio 1). Näiden osien välillä on näkyvyysraja, eli asiakas ei näe tukiosaa. Vuorovaikutteisen osan välityksellä



asiakkaat saavat palvelukokemuksen ja ovat yhteydessä organisaatioon. Vuorovaikutteinen osa koostuu asiakas- ja kontaktiresursseista, järjestelmistä, operatiivisista rutiineista ja fyysisistä resursseista. Asiakasresursseilla tarkoitetaan asiakkaita, kontaktiresursseilla asiakaspalveluhenkilökuntaa tai laitteita, joiden kanssa asiakas on suorassa kontaktissa. Organisaation järjestelmät ja rutiinit vaikuttavat palvelukokemukseen, koska asiakas on myös vuorovaikutuksessa rutiinien ja järjestelmien kanssa, kuten myös asiakaspalveluhenkilökunta. Fyysisiä resursseja ovat muun muassa organisaation sijainti, ulkoasu, opasteet, kalusteet, sisustus ja laitteet. (Miettinen 2011, 46-48; Tuulaniemi 2013, 78.)

Osa palvelun tuottamiseen tarvittavista toiminnoista on asiakkaalle näkymättömiä. Nämä toiminnot tapahtuvat palvelujärjestelmän tukiosassa. Tukiosa voidaan jakaa johtamistukeen, fyysiseen tukeen ja järjestelmätukeen. Johtamistuella tarkoitetaan johtohenkilöstön esimerkkiä ja tukea. Fyysinen tuki tarkoittaa tukihenkilöstöä, joka vaikuttaa omalta osaltaan palvelun onnistumiseen. Esimerkiksi siistijät voivat kuulua fyysiseen tukeen. Järjestelmätukeen lukeutuvat niin tietojärjestelmät ja asiakirjat kuin rakennukset, työkalut ja laitteetkin. (Miettinen 2011, 48.)



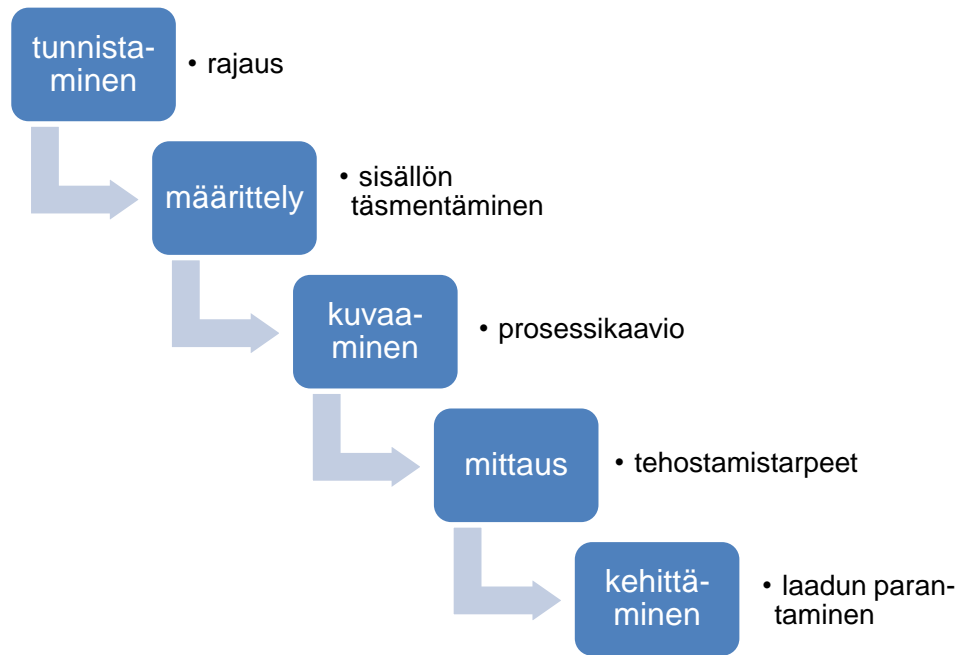
Kuvio 1. Palveluprosessin vuorovaikutteinen osa ja tukiosa.

Yrityksen missio, visio ja strategiset tavoitteet asettavat vaatimukset prosesseille. Prosessit asettavat vaatimukset sekä tavoitteet resursseille. Eli prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa yritystä johdetaan ja se toimii prosessien avulla. Se on toiminnan johtamista strategisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kautta. Prosessijohtamisen edellytyksenä on selkeästi määritetyt ja kuvatut prosessit. (Virtanen & Wennberg 2005, 113-115; Lecklin 2006, 126.) Prosessijohtamisen etuja ovat helpommin hahmotettava toiminta ja kokonaisnäkemys,

tavoitteiden oikea kohdistaminen, vähemmän rajapintaongelmia, helpommin määriteltävät syy-seuraussuhteet, tehokkaampi kustannus seuranta ja helpommin löydettävät kehittämiskohteet (Lecklin & Laine 2009, 40-41).

## 2.1 Prosessin kuvaus

Prosessijohtamisen ensimmäinen vaihe on tunnistaa prosessit (Kuvio 2). Tätä vaihetta seuraa prosessien määrittely ja kuvaaminen sekä prosessien omistajien nimeäminen. Näiden vaiheiden jälkeen voidaan mitata prosessien suorituskykyä ja kehittää prosesseja. Prosessit ovat olemassa yrityksessä, vaikka niitä ei olisikaan vielä tunnistettu. Tunnistaminen tarkoittaa prosessin rajaamista muista prosesseista. Siinä määritellään prosessin keskeiset tavoitteet, asiakkaat, toiminnot ja tuotteet. Prosessin tunnistamisen tavoitteena on saada aikaan selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan, palvelujen ryhmittely asiakasryhmien ja heidän tarpeidensa mukaan sekä tietää prosessin alkuperä ja lopputulos. Tavoitteena on myös, että prosessit ilmentävät sitä, miksi yritys on olemassa ja miten se toimii. Yrityksen ydinprosesseista pitäisi saada vastaus siihen, miten yritys toteuttaa saamiaan tehtäviä. Ydinprosesseista selviää ne palvelumuodot ja työskentelytavat, joiden kautta yrityksen tulokset syntyvät. (Virtanen & Wennberg 2005, 115-116, 120-121.) Prosessien tunnistamisen jälkeen ryhmitellään ja nimetään prosessit, jotka toteuttavat yrityksen tehtäviä ja tavoitteita. Yrityksen johto useimmiten tunnistaa prosessit ja määrittelee niille omistajat. Prosessinomistaja voi olla yksittäinen henkilö tai tiimi. Prosessinomistaja vastaa prosessin kehittämisestä ja ylläpidosta. Hänen vastuulleen on se, että prosessi tuottaa oikean lopputuloksen tehokkaasti ja tuottavasti. (Pesonen 2007, 132; JUHTA 2012, 4.)



Kuvio 2. Prosessijohtamisen vaiheet.

Prosessin määrittelyssä täsmennetään prosessin sisältöä, määritellään prosessin rajat ja liityntäpinnat. Määrittelyn tavoitteet ovat keskeisten toimintokokonaisuuksien tunnistaminen ja järjestely sarjaksi, toimintokokonaisuuksien sisällön määrittely ja vastuun jakaminen, keskeisten suoritteiden tunnistaminen ja nimeäminen sekä saada aikaan selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-122; Lecklin & Laine 2009, 41.) Prosessin rajauksessa on huomioitava tarkoituksenmukaisuus ja hallittavuus. Liian löysästi rajattu prosessi on vaikeasti hahmotettavissa ja hallittavissa. Liian tiukka rajaus ei tuo esiin uutta tietoa eikä lisäarvoa. Rajauksessa myös varmistetaan, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. (JUHTA 2012, 4.) Usein luodaan prosessikartta, joka antaa yleiskuvan yrityksen toiminnasta ja kommunikoinnista yrityksen sisällä ja sidosryhmien kanssa. Prosessikartta sisältää tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit). Siitä ei kuitenkaan selviä ydin- ja tukiprosessien toiminnot. Prosessikartasta selviää kuitenkin ulkopuolisille se, miten yritys toteuttaa tehtävänsä. (Virtanen & Wennberg 2005, 124; Lecklin & Laine 2009, 41-42.)

Prosessien kuvaamisella pyritään systematisoimaan ja muuttamaan näkyväksi yrityksen toimintatavat (Virtanen & Wennberg 2005, 115). Prosessin kuvaus toimii apuna prosessin hallinnassa, arvioinnissa ja kehittämisessä sekä henkilöstö-, materiaali, tieto- ja taloushallinnossa. Prosessin kuvaustarkkuuden, kuvaustavan ja välineiden valintaan vaikuttaa prosessikuvauksen käyttötarkoitus. Prosessin kuvaukseen tarvitaan prosessin

määrittelyssä kirjatut prosessin perustiedot, osallistuvien tehtävät ja vastuut. Kuvaukseen valitaan sopiva prosessikaavio, mietitään prosessin työvaiheet ja ketkä osallistuvat prosessiin. Prosessikaaviota ei voi laatia ennen kuin on selvillä, miten työvaiheet etenevät. Asiakkaan mukanaolo tulee huomioida pohtimalla missä vaiheessa asiakas on prosessissa mukana ja miten hän osallistuu. (Virtanen & Wennberg 2005, 122; JUHTA 2012, 5.) Prosessikaavion lisäksi on usein tarpeen laatia myös sanallinen yleiskuva prosessista, joka sisältää prosessin keskeiset asiat. Prosessikaaviossa havainnollistetaan prosessikuvauksen sisältö pelkistettynä piirroksena, jotta sitä olisi helpompi ymmärtää ja lukea. Sen tulisi mahtua yhdelle sivulle. Kaaviossa olevien tehtävien tulisi olla samantaisia kokonaisuuksia. (Lecklin 2006, 138, 140-141.)

Prosessikuvaukset toimivat prosessien johtamisen, hallinnan ja kehittämisen työkaluina. Prosessien kuvaamisesta on apua kokonaisuuksien hallinnassa, prosessien ja vastuun jäsentämisessä. Se on tärkeää dokumentoinnin, viestinnän ja ajatusten selkiyttämisen kannalta. Sen avulla voidaan löytää myös toiminnan tehostamistarpeita. Prosessien kuvaamisesta on suuri hyöty myös perehdyttämisessä. Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia työn kuormittavuuden arvioinnissa, työn ja vastuun jakamisessa, resursitarpeiden ja ongelmatilanteiden selvittämisessä. Prosessikuvauksista on yleisesti hyötyä palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, riskien tunnistamisessa ja laadun arvioinnissa. (Virtanen & Wennberg 2005, 114; JUHTA 2012, 3.)

Prosessien kehittämisen pohjana ovat yrityksen visio, strategia ja toimintaperiaatteet. Prosessin kehittämällä tähdätään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelutason parantamiseen sekä ongelmatilanteiden hallintaan. Yhtenä tavoitteena voi olla kustannussäästöjen aikaansaaminen. Prosessin kehittämällä voidaan löytää uusia tapoja keskittää asioita, poistaa päällekkäisiä työvaiheita tai luoda keinoja prosessin nopeuttamiseksi. (JUHTA 2012, 1, 3.) Prosessin kehittäminen voidaan ajatella polkuna, joka alkaa nykytilanteen arvioinnista ja analysoinnista ja päättyy asetettuun tavoitteeseen. Polun varrella on ongelmien ratkaisua, vaihtoehtojen pohdintaa ja valintoja sekä toteuttamista. Prosessin kehittäminen vaatii myös henkistä muutosta. Sen mahdollistavat yrityksen johdon tuki ja edellytysten luominen, valmennus, tiimityö ja oppimisen mahdollistaminen. (Lecklin & Laine 2009, 44.)

## 2.2 Palvelun laatu

Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. Ammattimaisuus ja taidot ovat palvelun lopputulokseen liittyvä kriteeri. Sillä tarkoitetaan, että asiakkaat ymmärtävät yrityksellä ja työntekijöillä olevan sellaiset tiedot, taidot ja fyysiset resurssit, joilla ratkaistaan asiakkaan ongelma ammattitaitoisesti. Palveluprosessiin liittyviä kriteereitä ovat asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi ja palvelumaisema. Asenteilla ja käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, miten asiakaspalveluhenkilöstö kohtelee asiakkaita ja suhtautuu asiakkaisiin. Lähestyttävyydellä ja joustavuudella tarkoitetaan yrityksen sijainnin, aukioloaikojen, työntekijöiden ja järjestelmien suunnittelua niin, että palvelu on helppo saada, sekä yritys on valmis sopeutumaan ja joustamaan asiakkaan toiveiden mukaan. Luotettavuudella tarkoitetaan, että asiakas voi luottaa yrityksen lupauksiin ja toimintaan. Palvelun normalisointi tarkoittaa, että yritys yrittää aina löytää ratkaisun tai korjata tilanteen, jos jokin menee pieleen. Fyysistä ympäristöä ja muita palvelun ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka luovat myönteistä vaikutusta palvelukokemukseen, kutsutaan palvelumaisemaksi. Maine ja uskottavuus liittyvät yrityksen imagoon. (Grönroos 2009, 122.)

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Teknisellä ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa, esimerkiksi hotellivieras saa huoneen ja sängyn. Toiminnallinen ulottuvuus eli laatu on asiakkaan ja yrityksen välistä kommunikaatiota, asiakkaan toimintaa yrityksen fyysisten laitteiden avulla, fyysinen ympäristö ja sen toimivuus sekä muiden asiakkaiden vaikutus palvelukokemukseen. Näihin saamiinsa kokemuksiin asiakas vertaa ennakolta muodostamia mielikuvia palvelun laadusta. Tämä odotettu laatu yhdistettynä koettuun laatuun muodostavat yhdessä palvelun kokonaislaadun (Kuvio 3). Mikäli mielikuvat yrityksen palvelusta ovat olleet positiivisia, parantaa tämä kokonaislaatua, vaikka koettu laatu olisikin ollut aavistuksen huonompaa. (Kinnunen 2004, 16-17; Grönroos 2009, 101-102.)



Kuvio 3. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen.

Yrityksen työntekijän ja asiakkaan välistä vuorovaikutustilannetta kutsutaan totuuden hetkeksi. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvojen tai laitteiden välityksellä. Totuuden hetkien aikana syntyy asiakkaille tarjottava arvo. Ne määräävät toiminnallisen laadun tason. Usein myös palvelun tuloksen tekninen laatu siirtyy asiakkaalle totuuden hetkissä. Yrityksellä eli palveluntarjoajalla on juuri se hetki aikaa osoittaa asiakkaalle palvelun laatu. Totuuden hetki on aina asiakkaalle merkityksellinen. Asiakas havainnoi yrityksen ja työntekijän toimintaa. Ellei asiakas ole tyytyväinen kokemaansa palveluun, on palvelun laatu kärsinyt. Jos totuuden hetki on epäonnistunut, voi ainoastaan yrittää luoda uuden totuuden hetken ja pyytää anteeksi epäonnistumista. Palveluprosessi tulisi suunnitella ja toteuttaa niin, ettei epäonnistuneita totuuden hetkiä pääse syntymään. Palveluyrityksen asiakkaana asiakas kokee useita totuuden hetkiä palvelupolun varrella. (Pesonen 2007, 26; Grönroos 2009, 111, 519.)

### 3 PALVELUMUOTOILU

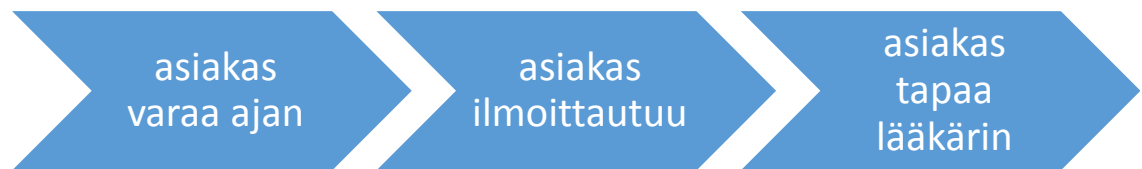
Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa yhdistetään asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi palveluksi. Se ei ole abstraktia kokemusten suunnittelua. Palvelumuotoilussa asiakkaan näkökulma on palveluiden kehittämisen keskiössä. Asiakas muodostaa jokaisesta palvelutapahtumasta kokemuksen. Asiakaskokemus on subjektiivinen ja täysin asiakkaan pään sisällä tapahtuva, joten sitä ei voi täysin suunnitella. Tarkoitus kuitenkin on, että asiakkaalle muodostuu palvelusta mahdollisimman positiivinen kokemus. Tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava sekä käytettävä ja organisaation näkökulmasta myös tehokas ja tunnistettava. (Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2013, 25-26.)

Palvelumuotoilussa yhdistetään muotoilussa käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä perinteisiin palveluiden kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilussa yhdistetään olemassa olevia asioita uudella tavalla. Perinteisessä palveluiden kehittämisessä hyödynnettävien (markkinatutkimus, asiakaspalaute ja myynnin määrälliset tiedot) tietojen perusteella ei voida arvioida varsinaista asiakaskokemusta. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota huomaamaan palveluiden mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uutta palvelua sekä kehittämään olemassa olevia palveluita. (Miettinen 2011, 13; Tuulaniemi 2013, 24.)

Palvelumuotoilussa keskitytään lähtökohtaisesti siihen, mikä palvelussa voisi mennä oikein, eikä siihen, mikä meni väärin (Löytänä & Korteso 2011, 118). Palvelukokemuksen optimointi tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin, samalla tehostaen palveluprosessia, työtapoja, palvelutiloja ja vuorovaikutusta. Palvelua häiritsevät asiat tulee poistaa. Palvelumuotoiluprosessissa muodostetaan ensin kokonaiskuva palveluun vaikuttavista tekijöistä. Tämä kokonaiskuva pidetään taustalla esillä koko prosessin ajan. Palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin. Näitä yksittäisiä elementtejä on helpompi optimoida tavoitteiden mukaisiksi. Palvelun aineettomat osa-alueet muutetaan konkreettisemmiksi visualisoinnilla ja hahmomalleilla. (Tuulaniemi 2013, 25-27.)

Palvelumuotoilussa havainnoidaan ja tulkitaan asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Erityisesti asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet pyritään löytämään. Asiakkaat eivät aina tiedosta omia tarpeitaan tai tunnista parhaita ratkaisuja niihin. (Löytänä & Korteso

2011, 119.) Erilaisia palvelumalleja ja palvelun kuluttamista ohjaavia tarpeita tunnistamalla, asiakaskokemus voidaan suunnitella paremmin eri asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Olemassa olevasta palvelusta voidaan kartoittaa palvelupolku ja palvelutuokiot (Kuvio 4), jotta palvelun rakennetta on helpompi tarkastella kriittisesti. Palvelutuokiot pystytään muotoilemaan tavoitteiden mukaisiksi, ja asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi, kontaktipisteiden avulla. Tärkeät ja asiakkaalle arvokkaat kontaktipisteet sekä kontaktipisteet, jotka tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin, valitaan tarkempaan muotoiluun. Kontaktipisteet suunnitellaan niin, että ne muodostavat yhtenäisen ja johdonmukaisen palvelukokemuksen asiakkaalle eri kanavien kautta. (Miettinen 2011, 50-52.)



Kuvio 4. Palvelupolku muodostuu peräkkäisistä palvelutuokioista.

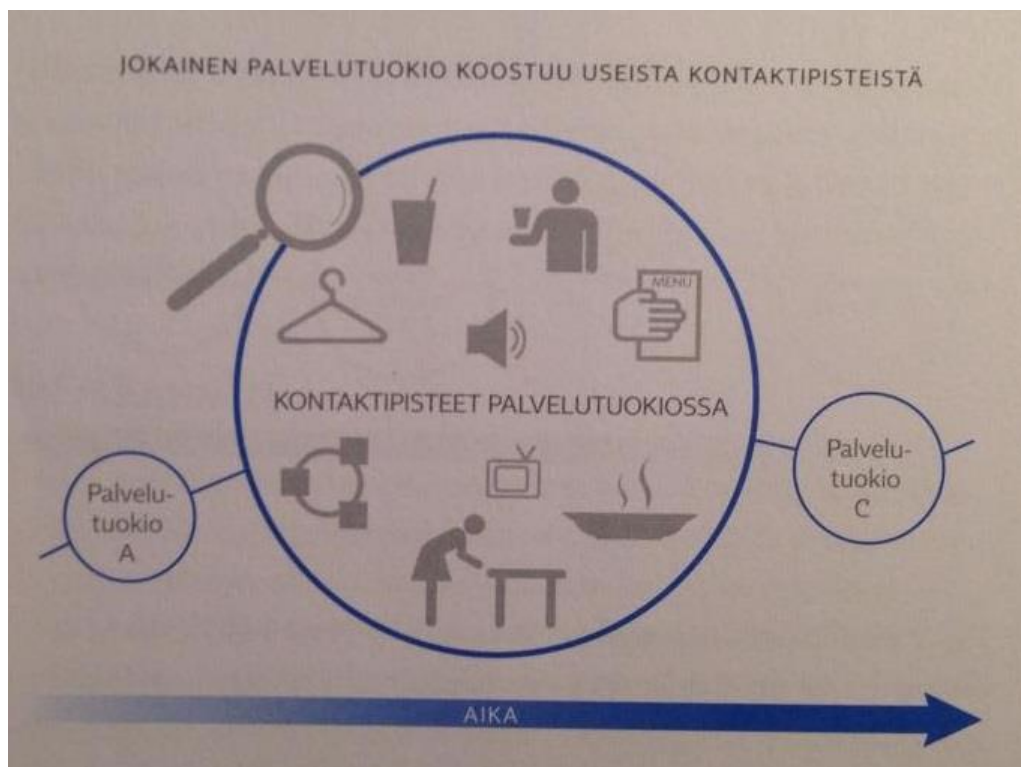
### 3.1 Palvelumuotoilun käsitteitä

Palvelutuokioiksi kutsutaan palvelun keskeisiä vaiheita, joissa tapahtuu palvelun tuotanto ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelutuokio on yksittäinen osa koko palvelusta. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun. Palvelupolku-käsitteessä huomioidaan se, että asiakkaan omat tarpeet, valinnat ja käyttäytyminen ohjaavat palvelun kuluttamista palveluntarjoajan asettaman prosessin ohella. Asiakkaat muodostavat oman yksilöllisen polkunsa, kun kulkevat palveluntarjoajan prosessin läpi. (Miettinen 2011, 49-50.)

Palvelutuokio voidaan jakaa kontaktipisteisiin, joiden kautta asiakas kokee, näkee ja aistii palvelun. Ne ovat havaittavissa kaikilla aisteilla. Jokaisessa palvelutuokiassa on lukematon määrä kontaktipisteitä (Kuva 1). Kontaktipisteet voidaan jakaa ryhmiin: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kanavalla tarkoitetaan ympäristöä, paikkaa tai tilaa, jossa asiakkaalle näkyvä osa palvelusta tapahtuu. Se voi olla esimerkiksi internet-sivu tai odotusaula. Esineillä tarkoitetaan esineitä, jotka liittyvät palveluun ja ovat asiakkaalle



näkyviä. Palvelun tuotantotavan yksittäisessä palvelutuokiossa määrittää suunniteltu toimintamalli. Palveluiden kaikki prosessit ja rutiinit pystytään määrittämään yksityiskohtia myöten. Ihmisten rooli on keskeinen palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilussa suunnitellaan sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan roolit osaksi palvelun tuotantoa. Roolien kohdalla on syytä pohtia, miten paljon asiakaspalvelija vastaa palvelun tuotannosta ja kuinka suuri on itsepalvelun osuus. Asiakaspalvelijoiden oikeat työroolit ja niiden tarpeellisuus, sekä eri asiakaspalvelijoiden vastuujako tulee suunnitella tarkoin. (Miettinen 2011, 51-53; Tuulaniemi 2013, 79.)

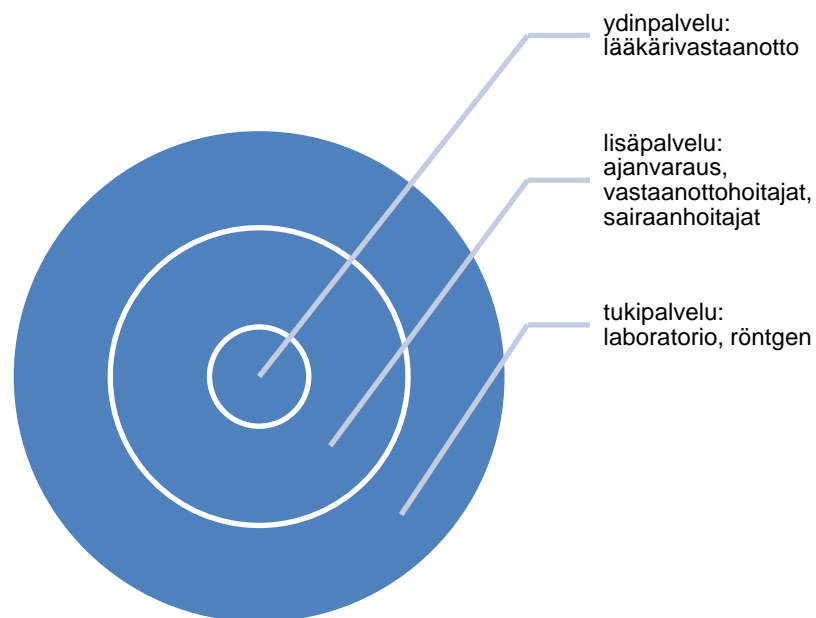


Kuva 1. Palvelutuokioon sisältyy monia kontaktipisteitä (Tuulaniemi 2013, 80).

Asiakaspalvelijoiksi tai kontaktihenkilöiksi kutsutaan henkilöitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Hierarkkisesta asemastaan huolimatta kuka tahansa voi olla asiakaspalvelija, jos suorat asiakaskontaktit kuuluvat hänen työhönsä. Kontakti voi tapahtua tapaamalla, puhelimesta, kirjeen tai sähköpostin välityksellä. Asiakaspalvelijan kautta muodostuu yrityksen ulkoinen kuva. Asiakaspalvelijoiden työ on tärkeää, koska he pystyvät selvittämään asiakkaan tarpeet ja toiveet totuuden hetkien aikana. He näkevät heti antamansa palvelun laadun ja voivat reagoida siihen tarpeellisella tavalla, esimerkiksi korjaamalla virheen. Asiakaspalvelijalle on paljon vaatimuksia: tuotteiden ja pal-

velun riittävä tuntemus, kommunikointikyvyt ja luonnollisuus kommunikoinnissa, palautteen vastaanottamistaidot, taito kuunnella asiakasta, ystävällisyys ja tunteiden hallinta. (Lecklin 2006, 118; Grönroos 2009, 426-427.)

Palvelupaketilla (Kuvio 5) tarkoitetaan ydinpalvelua, lisäpalveluita ja tukipalveluita. Ydinpalvelu on se palvelun ominaisuus, joka vastaa asiakkaan ensisijaiseen tarpeeseen. Lisä- ja tukipalvelut vastaavat asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin. Lisäpalvelut ovat usein välttämättömiä palveluja. Tukipalvelun tehtävä on tehdä palvelun käyttämisestä miellyttävämpää. Lisä- ja tukipalvelut yksilöivät palvelupaketin ja tekevät siitä kilpailukykyisen. Palvelupaketti kertoo mitä asiakas saa yritykseltä. Palvelupaketti yhdistettynä saavutettavuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakkaan osallistumiseen muodostavat laajennetun palvelutarjoaman. Laajennetussa palvelutarjoamassa huomioidaan myös asiakkaan kokemus palvelun laatu. Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa koetaan ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu eri tavoin. Nämä erilaiset kokemukset syntyvät sen mukaan, millainen palvelun saavutettavuus on, kuinka mukaviksi ja helpoiksi vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakas ymmärtää osuutensa palvelun tuotantoprosessissa. (Kinnunen 2004, 10; Grönroos 2009, 222-226, 230.)



Kuvio 5. Lääkärivastaanoton palvelupaketti.

### 3.2 Asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakkaiden kokemuksiin vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tästä syystä ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakkaan muodostamaan kokemukseen. Yritykset voivat pyrkiä luomaan hyviä asiakaskokemuksia. Asiakaspalvelulla ja myynnillä on eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa. Yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suuresti siihen, millaisen asiakaskokemuksen myynti ja asiakaspalvelu pystyvät luomaan. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi tiedostaa asiakaskokemuksen merkitys ja ymmärtää oma työnsä osana isompaa palveluketjua. Yrityksen sisäisetkin vuorovaikutusketjut vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 11-16; Fischer & Vainio 2014, 168.)

Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan yksilöllinen odotusarvo palvelukohtamiselta. Asiakkaan tyytyväisyyttä muokkaa se, miten tärkeänä asiakas pitää palvelun nopeutta tai saatavuutta. Asiakaskokemus synnyttää joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä sekä omakuvaa. Huono palvelu säilyy asiakkaan mielessä pitkään ja vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin. Hyvä asiakaskokemus muodostuu vahvoja, positiivisia tunteita ja mielikuvia herättävästä elämyksestä. Yrityksen tulee kehittää asiakaskokemusta kohderyhmänsä ja parhaiden asiakkaidensa tarpeita ajatellen. Hyvä asiakaskokemus jää mieleen. Yrityksen tulee analysoida niitä palvelupolun kohtia, joissa asiat olisi mahdollista tehdä hyvin. Hyvä asiakaskokemus myös saa asiakkaan haluamaan lisää. Tästä syystä asiakaskokemuksiin tulisi panostaa. Kun asiakas saa hyvän kokemuksen, hän tulee hakemaan lisää. Kun asiakaskokemusta luodaan, tulisi sen tuottaa mielihyvää asiakkaalle. Näin hänet saadaan palaamaan uudestaan. (Löytänä & Korteso 2011, 44-46, 48-49.) Huonoista kokemuksista kerrotaan useammalle henkilölle kuin hyvistä kokemuksista. Asiakkaat kertovat kokemuksistaan usein puskaradion ja sosiaalisen median välityksellä. Yritykselle on edullisempaa pitää huolta asiakkaistaan kuin yrittää houkutella entisiä asiakkaita takaisin. Markkinointikuluja edullisemmaksi tulee asiakkaan tyytymättömyyteen puuttuminen ja sen poistaminen. Reagoiminen asiakkaiden valituksiin myös lisää asiakasuskollisuutta. (Goodman 2009, 17-19.)

Yritys voi maksimoida asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakkaan kokema arvo on yksinkertaistettuna saatujen hyötyjen ja tehty-

jen uhrausten erotus. Hyödyillä tarkoitetaan yrityksen tuottamia kokemuksia, jotka tyydyttävät jonkin asiakkaan tarpeen tai helpottavat asiakkaan elämää. Uhraus on useimmiten hinta. Nykyään myös menetetyistä ajasta on tullut tällainen uhraus. Asiakkaat haluavat uhrata vähemmän aikaa ja arvostavat aikaa säästäviä tuotteita ja palveluita. Arvo muodostuu tuotteen tai palvelun herättämästä tunteesta, esimerkiksi turvallisuuden tunne autoa ostaessa. Arvoa tuotetaan asiakkaille jokaisessa kohtaamisessa. Arvon määrä vaihtelee eri kohtaamisissa. Parhaimmillaan arvon määrä kasvaa kohtaamisten toistuesssa. Yrityksellä on mahdollisuus kerätä tietoa asiakkaan tarpeista jokaisessa kohtaamisessa. Tätä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kohtaamisissa. Arvoa syntyy myös asiakassuhteen kestäessä. Luottamus syntyy pidemmällä aikavälillä, useiden kohtaamisten kautta. Luotettavuus lisää yksittäisten kohtaamisten arvoa asiakkaalle sekä koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 54-56.)

## 4 PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUT

Asiakaskokemusten mittaamisessa ja tutkimisessa on monia erilaisia keinoja. Aktiivisilla keinoilla tieto asiakkaan kokemuksesta saadaan aktiivisesti kysymällä tai tutkimalla. Passiivinen keino tarkoittaa, että asiakas antaa palautteen omasta aloitteestaan. Aktiivisia keinoja ovat muun muassa jatkuvat palautekyselyt, mystery shopping -tutkimukset ja asiakastyytyväisyystutkimukset. Passiivisia keinoja ovat esimerkiksi asiakkaan spontaanisti antama palaute, palautelomakkeet ja palautelaatikat. Asiakkailta saadut spontaanit palautteet tulisi koota yhteen ja hyödyntää niitä kehitystyössä. Passiivisella keinolla saatuu palautteeseen tulisi aina vastata. Vastauksen tulisi viestittää, että asiakkaan antama palautetta arvostetaan. Usein asiakkaat odottavat nopeaa vastausta palautteeseensa. (Löytänä & Kortesus 2011, 188-190.)

Lähes kaikki yritykset tutkivat asiakkaiden tyytyväisyyttä laajoilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tällaiset asiakastyytyväisyystutkimukset ovat usein todella laaja-alaisia, jolloin kyselystä tulee niin pitkä, ettei asiakas jaksa keskittyä kaikkiin kysymyksiin. Usein kysymykset on asetettu yrityksen näkökulmasta eikä asiakkaan. Kysymykset koskevat rationaalisia asioita, esimerkiksi yrityksen luomia tunteita kysytään harvoin. Asiakastyytyväisyystutkimuksesta asiakkaat saavat sen käsityksen, että yritys todella haluaa hyödyntää heidän antamia vastauksia kehittääkseen yrityksen toimintaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 193-194.) Mystery shopping -tutkimuksessa tutkija asioi yrityksen asiakkaana jossakin yrityksen kosketuspisteessä. Hän havainnoi yrityksen toimintaa ennakoon sovittujen asioiden osalta. Tällaisella tutkimuksella varmistetaan prosessien ja toimintatapojen toimivuus ja toteutuminen arjessa sekä löydetään vahvuudet ja kehityskohdet. Asiakkaiden tunnekokemuksista mystery shopping -tutkimus ei anna tietoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 197.)

Asiakaskokemusten mittaamisessa ja palautteen keräämisessä olennaista on jatkuvuus ja systemaattisuus. Palautetta onnistumisista ja kehityskohteista tulisi kerätä mahdollisimman monessa eri kosketuspisteessä. Esimerkiksi yrityksen talousosaston tulisi kerätä palautetta laskujen oikeellisuudesta ja ymmärrettävyydestä. Asiakkaat ovat halukkaita antamaan palautetta äskettäisistä kohtaamisista yrityksen kanssa. Lyhyt nettikysely tai tekstiviestikysely ovat yleistymässä. Kysely tai linkki siihen tulisi lähettää asiakkaalle lyhyen ajan sisällä kohtaamisesta. Yrityksen tulisi hyödyntää olemassa olevia

taustatietoja ja luoda kyselystä personoitu ja lyhyt. Jatkuvan ja systemaattisen mittaamisen hyödyt ovat reaaliaikaisuus, mahdollisuus reagoida nopeasti ja dialogin ylläpito asiakkaan kanssa. (Löytänä & Kortesus 2011, 199-201.)

#### 4.1 Asiakastyytyväisyys

Yrityksen toiminnan kehittämistä varten täytyy selvittää asiakkaiden näkemys ja tyytyväisyys yrityksen eri toimintoihin tuotteen tai palvelun ominaisuuksien lisäksi. Asiakaspalautteen lisäksi tällaista tietoa saadaan asiakastyytyväisyystutkimuksista. Kysymyksen kautta voidaan selvittää tuotteen tai palvelun käyttöön liittyviä kokemuksia, tunteita ja halukkuutta suositella tuotetta tai palvelua. (Lecklin 2006, 105-106.) Asiakastyytyväisyyttä tavoitteleva yritys täyttää tai jopa ylittää omat lupauksensa ja asiakkaiden odotukset (Lecklin 2006, 91). Asiakastyytyväisyyden mittaamisen tulisi liittyä yrityksen johtamisjärjestelmään. Mittaamisesta on hyötyä kehitysseurannassa, kehitystoimenpiteissä ja markkinointitoimenpiteissä. Asiakastyytyväisyyden seurannan tulisi olla jatkuvaa. Mittauksen avainkysymysten pitäminen jatkuvasti samoina, helpottaa trendien seuraamista. (Lecklin 2006, 107.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata kvantitatiivisilla tai kvalitatiivisilla menetelmillä. Kvantitatiivisissa menetelmissä asiakasta pyydetään antamaan numeerinen arvo tyytyväisyydestään. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi kysely- ja palautelomakkeet. Kvalitatiivisia menetelmiä ovat haastattelut ja asiakaspaneelit. Näissä menetelmissä pyritään ymmärtämään tutkimukseen osallistuvaa asiakasta. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa pitää kiinnittää huomiota myös tyytymättömiin asiakkaisiin. Tyytymättömyyden syyt tulisi tunnistaa, jotta yrityksen toiminnassa voidaan helpommin korjata tyytymättömyyden aiheuttaneet osat. Tyytymättömät asiakkaat voivat levittää negatiivisia kokemuksiaan tyytyväisten asiakkaiden keskuuteen. (Lecklin 2006, 107, 113.)

#### 4.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan selville mitä palveluprosessissa todella tapahtuu ja toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnointi ei ole vain näkemistä, se on tarkkailua. Suurin etu havainnoinnissa on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla

päästään myös luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi tutkimusmenetelmänä sopii vuorovaikutuksen tutkimiseen sekä tilanteisiin, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa sekä nopeasti muuttuvia. (Hirsjärvi ym. 2007, 207-208.)

Havainnoinnista tulisi tehdä ainakin kahdenlaisia muistiinpanoja. Varsinaiseen vuorovaikutukseen keskittyviä muistiinpanoja ovat esimerkiksi osallistujat, heidän tekemisensä ja sanomisensa sekä reaktiot. Toiset tarpeelliset muistiinpanot ovat kontekstietoja: missä tilanteessa, mihin aikaan ja muut olosuhdetekijät, jotka voivat vaikuttaa vuorovaikutukseen. Nämä toimivat vuorovaikutustilanteen taustatietoina. Muistiinpanojen tekeminen on tavallaan esianalyysi aineistolle. Muistiinpanojen kirjaamisessa noudatetaan tarkoituksenmukaisuusperiaatetta, eli kirjataan se, mikä liittyy tutkimuksen aiheeseen. (Grönfors 2001, 135-136.) Havainnoinnin muistiinpanot ovat laadullista eli kvalitatiivista aineistoa. Aineistoa luokitellaan, vertaillaan ja tulkitaan. Aineiston analysointi tarkoittaa sen lukemista yhä uudelleen, pohtimista, luokittelua, vertailua, tulkitsemista ja aiheeseen liittyvää teoretisointia. Luokittelu voi olla myös ryhmittelyä, jolloin aineistoa ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan ryhmiin. Tai aineistoa voidaan lähestyä teemoittain. Tiettyyn teemaan liittyvät kootaan samoihin teemaluokkiin. (Rantala 2010, 113-114.)

Havainnoinnin ongelmana voi olla havainnoijan läsnäolon mahdollisesti aiheuttama häiriö havainnoitavaan tilanteeseen. Muita haittoja voivat olla havainnoijan emotionaalinen sitoutuminen tutkittavaan ryhmään tai tilanteeseen, jolloin tutkimuksen objektiivisuus saattaa kärsiä. Joissakin havainnoitavissa tilanteissa tutkija ei välttämättä pysty kirjaamaan havaintojaan heti muistiin, jolloin hänen täytyy luottaa muistiinsa ja tehdä kirjaukset myöhemmin. Havainnointi voi olla työlästä ja viedä paljon aikaa. Havainnoinnin eettinen ongelma on siinä, kuinka paljon tutkittaville kerrotaan havainnoinnin tarkoista kohteista. (Hirsjärvi ym. 2007, 208-209.)

#### 4.3 Service blueprint

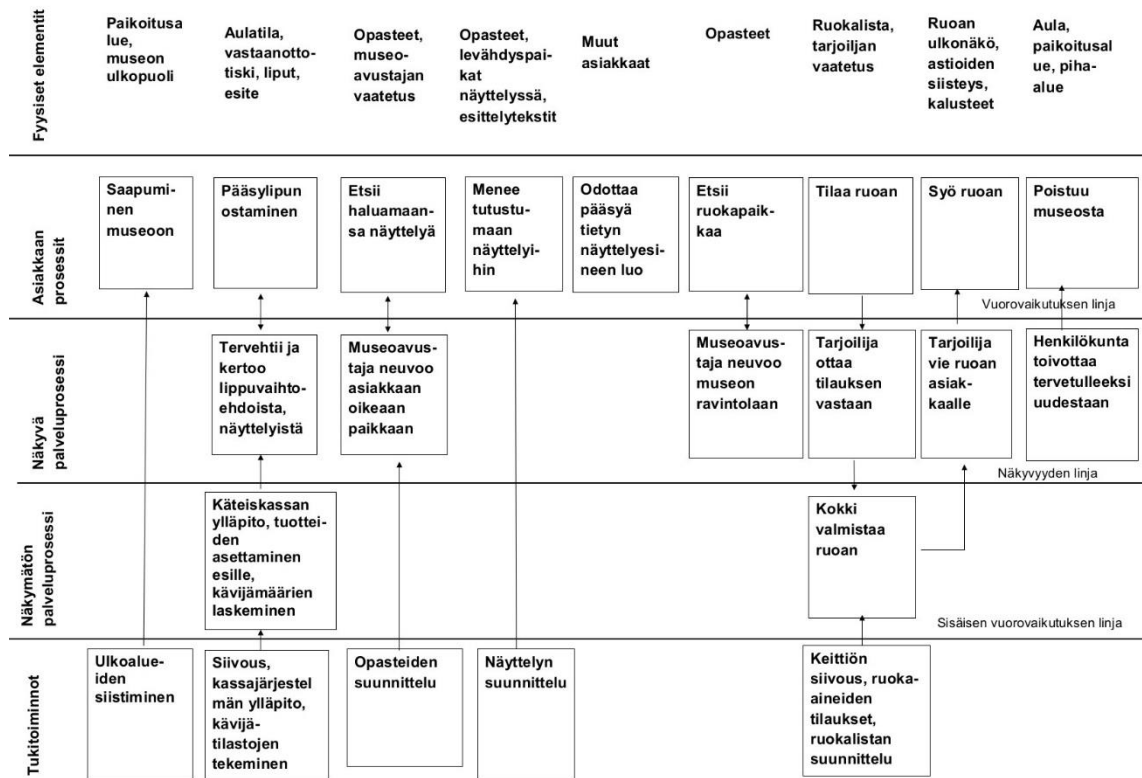
Palvelu on sarja tai ketju, joka koostuu toiminnallisista teoista. Palveluprosessin kuvauksessa tuodaan esille asiakkaan kulkema reitti, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet ja prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Tällaista palveluprosessin kuvausta kutsutaan palvelumalliksi eli service blueprintiksi. Se on visuaalinen kuvaus palvelusta. (Tuulaniemi 2013, 212.) Palveluun liittyy usein monia toimijoita, yhtäaikaisia tapahtumia ja interaktioita eri toimijoiden välillä (Työterveyslaitos). Kuvauksesta käy ilmi asiakkaan kokemat asiat sekä palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla. Blueprint-

malli perustuu prosessiajatteluun. Se sopii kehittämistyökaluksi uusille palvelutuotteille ja olemassa olevien palvelujen korjausvälineeksi. Blueprint-mallissa palveluketjun eri toiminnot esitetään myös asiakkaan näkökulmasta. Tämä erottaa blueprint-mallin muista prosessinkuvaustavoista. Palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä toiminto kerrallaan yli yrityksen eri tulosalueiden ja mahdollisesti yli yritysten rajojen. (Tuulaniemi 2013, 212.)

Service blueprint -tekniikalla on positiivinen vaikutus palveluprosessiin, koska siinä esitetään objektiivisesti ja täsmällisesti kaikki palvelun toiminnot, suhteet ja riippuvuussuhteet. Onnistuneessa blueprint-mallissa kuvataan standardoitu palveluprosessi, joka on samanaikaisesti riittävän joustava tyydyttämään asiakkaan yksilölliset tarpeet. Asiakaspalvelijoilla tulisi olla mahdollisuus muokata palveluprosessin toimintoja asiakkaan yksilöllisten tarpeiden perusteella, koko palveluprosessin laadun takaamiseksi. Blueprint-malli on tehokkaimmillaan sopivasti standardoitu ja joustava. Kolme edellytystä blueprint-mallin tehokkuudelle ovat yrityksen markkinasuuntautuneisuus, muodollisuuden asteen huomioiminen palvelun suunnittelussa ja yrityksen palvelukeskeinen ilmapiiri. (Kostopoulos ym. 2012, 581-584.) Blueprint-mallin asiakaskeinen näkökulma on erityisen hyödyllinen palvelutytyväisyyteen johtavien kosketuspisteiden ymmärtämisessä (Milton & Johnson 2012, 618).

Service blueprint-mallissa on viisi peruselementtiä: asiakkaan toiminnot, front-desk -asiakaspalvelijan toiminnot, back-office -henkilöiden toiminnot, tukiprosessit ja havaittavissa olevat asiat (asiakkaan näkökulmasta). Asiakkaan toiminnot ovat keskeisimmässä asemassa. Mallissa havainnollistetaan asiakkaan toimintoja palvelutapahtuman aikana. Front desk –asiakaspalvelija on asiakkaalle näkyvä henkilö yrityksen puolelta. Palvelutapahtumassa asiakas asioi Front desk –asiakaspalvelijan kanssa. Back office –henkilöt ovat välttämättömiä palveluprosessin kannalta, mutta heidän toimintansa ei näy asiakkaalle suoraan. Palveluun voi liittyä erilaisia tukiprosesseja ja tietoteknisiä välineitä. Näitä ovat esimerkiksi tilauksen tekeminen internetin kautta tai ajanvaraus puhelimella. Viides elementti on asiakkaan havaittavissa olevat näkyvät asiat. Näitä ovat esimerkiksi kyltit ja opasteet. (Työterveyslaitos.) Blueprint-mallissa fyysinen ympäristö ja rekvisiitta, eli näkyvät asiat, ovat tärkeitä. Näkyvät asiat auttavat vahvistamaan palvelun luonnetta. On tärkeää, että ne tukevat asiakkaan ennalta luomia mielikuvia palvelusta. Oikeanlainen rekvisiitta on tärkeää, jotta palvelu olisi asiakkaan odottaman laadun mukaista. (Milton & Johnson 2012, 618.)





Kuva 2. Esimerkki service blueprintistä: museokäynti (Asiakkuus ja uusi osallistava yleisötyö -projekti 2013).

## 5 PALVELUPROSESSIN KUVAUS

### LÄÄKÄRIVASTAANOTOLLA

#### 5.1 Havainnointi lääkärivastaanotolla

Tämä opinnäytetyö toteutettiin havainnoimalla lääkärivastaanoton toimintaa: asiakkaiden ja henkilökunnan toimintaa lääkärivastaanoton tiloissa. Havainnoinnin lajeina ovat osittain systemaattinen ja osittain osallistuva havainnointi. Systemaattista havainnointia varten suunniteltiin ensin lista, siitä millaisia asioita havainnoidaan ja milloin havainnointi tapahtuu. Osallistuvaa havainnointia on tässä opinnäytetyössä se, että havainnoitsija pyrkii pääsemään havainnoitavan eli asiakkaan mukaan koko lääkärivastaanottokäynnin ajaksi. Tähän havainnointiin liittyvät eettiset ongelmat pyritään välttämään ensinnäkin pyytämällä havainnoitavalta henkilöltä suullinen suostumus havainnointiin, kertomalla havainnoitavalle tutkimuksen ja havainnoinnin tarkoituksesta sekä havainnoitsijan vaitiolovelvollisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 209-211.)

Havainnointi toteutettiin lokakuun 2016 aikana lääkärivastaanoton henkilökunnan kanssa sovitusti. Havainnointikertoja oli yhteensä neljä. Viikonpäivät vaihtelivat, mutta ajankohta oli aamupäivällä klo 9-11 välillä. Havainnointi tehtiin asiakastiloissa, eli pääasiassa odotusaulassa ja vastaanottohuoneissa. Tilat olivat havainnoitsijalle ennalta tutut henkilökunnan näkökulmasta. Etukäteen oli laadittu pieni suunnitelma havainnoitavista asioista. Suunnitelman mukaisia havainnoitavia asioita olivat asiakkaan toiminta lääkärivastaanotolla, henkilökunnan käytös vuorovaikutustilanteissa sekä lääkärivastaanoton tilat asiakkaan näkökulmasta, erityisesti tilojen toimivuus ja viihtyvyys sekä opasteet. Havainnointi toteutui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti osittain systemaattisena ja osittain osallistuvana havainnointina. Havainnoinnin muistiinpanot tehtiin samanaikaisesti havainnoinnin kanssa. Muistiinpanot tarkistettiin havainnoinnin jälkeen ja niitä jäseneltiin tiiviimmäksi.

Lääkärivastaanoton henkilökuntaa oli informoitu etukäteen havainnoinnista ja sovitusta ajankohdista. Asiakkaille ei erikseen havainnoinnista kerrottu. Havainnoitsija osallistui kolmen asiakkaan käyntiin lääkärivastaanotolla. Näiltä asiakkailta kysyttiin lupa havainnointiin, kun he olivat saapuneet odotusaulaan ja ilmoittautuneet vastaanotolle. Havainnoitsija esitteli heille itsensä, kertoi havainnoinnista ja sen tarkoituksesta ja pyysi luvan päästä mukaan vastaanottohuoneeseen. Havainnoitsija painotti vaitiolovelvollisuuttaan.

Näiden kolmen asiakkaan käyntiä havainnointiin luvan kysymisestä siihen, että he poistuivat vastaanottokäynnin jälkeen ulko-ovesta. Havainnoitavat asiakkaat suostuivat heti havainnointiin. Havainnoinnin tuloksista muodostettiin kuvaus asiakkaan polusta lääkärivastaanotolla, eli Service Blueprint.

## 5.2 Palveluprosessin kuvaus lääkärivastaanotolla

Palvelupolku on asiakkaan kulkema ja kokemus käynti lääkärivastaanotolla. Se on osa suurempaa palveluprosessia. Lääkärivastaanoton asiakkaiden palvelupolut vaihtelevat paljon, esimerkiksi sen mukaan, miksi asiakas tarvitsee lääkäriä. Tähän opinnäytetyöhön valittu tehtyjen havaintojen perusteella melko yleinen palvelupolku. Se alkaa siitä, kun asiakas tekee ajanvarauksen, ja päättyy siihen, kun asiakas poistuu lääkärivastaanoton ulko-ovesta. Myös koko palveluprosessi alkaa ajanvarauksesta ja päättyy lääkärin tekemiin sairauskertomusmerkintöihin, asiakkaan poistuttua vastaanotolta.

Lääkärivastaanoton palveluprosessista on erotettavissa vuorovaikutteinen osa ja tukiosa. Vuorovaikutteiseen osaan kuuluvat hoitohenkilökunta, lääkärit, puhelimella tapahtuva ajanvaraus, vastaanoton tilat, ilmoittautumisautomaatti ja ns. rutiini, jolla lääkärivastaanotolla toimitaan. Palveluprosessin tukiosa on näkymätöntä asiakkaalle. Lääkärivastaanotolla se tarkoittaa laitoshuoltoa, välinehuoltoa, IT-tukea ja esimiehiä.

## 5.3 Lääkärivastaanoton service blueprint

Lääkärivastaanoton asiakkaan palvelupolku alkaa siitä, kun asiakas soittaa ajanvarausnumeroon (Liite 1). Tämä on palvelupolun ensimmäinen palvelutuokio, kun hoitaja joko vastaa puheluun tai soittaa asiakkaalle takaisin. Lääkärivastaanotolla on käytössä takaisinsoittojärjestelmä. Hoitaja varaa asiakkaalle sopivan ajan lääkärivastaanotolle. Tässä vaiheessa palvelupolkua, asiakas on esimerkiksi kotonaan. Puhelun päätyttyä hoitaja voi tarvittaessa kirjata lisätietoja asiakkaasta potilastietojärjestelmään.

Palvelupolulla asiakkaan seuraava toiminto on saapuminen lääkärivastaanotolle. Tähän toimintoon kuuluu ensinnäkin oikean osoitteen ja rakennuksen löytäminen sekä usein parkkipaikan etsiminen. Vapaan parkkipaikan etsiminen sokkeloisella pysäköintialueella vie asiakkaalta aikaa. Kun parkkipaikka on löytynyt, asiakas etsii lääkärivastaanoton ulko-oven. Pysäköintialueella on näkyvät opasteet lääkärivastaanotolle, jonka ulko-ovi

on rakennuksen takana melko suojaisassa paikassa. Ulko-ovella asiakas näkee jo monenlaisia ohjeita esimerkiksi rokotuksista ja käsidesin käytöstä.

Asiakkaan kolmas toiminto on ilmoittautua vastaanotolle saapuneeksi. Asiakas on tullut sisälle lääkärivastaanoton ulko-ovesta, huomannut erilaisia ohjeita ulko-ovissa ja viereisellä ilmoitustaululla. Hän katselee ympärilleen odotusaulassa ja lukee erilaisia opasteita ja ohjeita ilmoittautumisesta. Asiakas joutuu tekemään päätöksen: ilmoittautuuko automaattilla vai suuntaako ikkunaluukulle, jonka takana näkyy hoitaja. Jos asiakas valitsee ikkunaluukun, hän mahdollisesti huomaa jonotusnumeroautomaatin pylvään takana. Usein asiakas valitsee kuitenkin ilmoittautumisautomaatin, kävelee sen eteen ja lukee ohjeita seinältä ja automaatin näytöltä. Hän etsii Kela-korttinsa ja näyttää viivakoodinlukijalla sen oikeaa puolta. Näytölle ilmestyy ohjeita, jotka asiakas lukee samalla pohtien, kirjautuiko ilmoittautuminen oikeasti. Joskus asiakas käy vielä varmistamassa ja kysymässä ohjeita ikkunaluukun takana olevalta hoitajalta. Tarvittaessa hoitaja tulee opastamaan asiakasta ilmoittautumisautomaatin käytössä.

Asiakkaan seuraava toiminto sijoittuu myös odotusaulaan. Hän vie takkinsa naulakkoon ja etsii vapaan istumapaikan. Odotusaulassa on paljon erilaisia, erivärisiä ja -korkuisia istumapaikkoja. Asiakas valitsee niistä sellaisen paikan, jossa ei tarvitse istua aivan toisen asiakkaan kyljessä kiinni. Asiakas katselee paikaltaan ympäristöä. Televisioita on useampi, mutta vain yksi on päällä. Odotusaulan keskellä on matala pöytä, jossa on paljon lehtiä ja esitteitä. Muita asiakkaita on myös odottamassa vuoroaan, useilla on saattaja: puoliso tai ystävä mukanaan. He saattavat kuiskutella keskenään. Useimmat istuvat hiljaa televisiota tai älypuhelifoniaan katsoen. Reilun viiden minuutin kuluttua käytävältä aukeaa ovi ja lääkäri kutsuu asiakasta nimeltä. Asiakas nousee ja kävelee reippaasti lääkärin vastaanottohuoneeseen. Käytävän seinällä on erilaisia tauluja sekä ilmoitustaulu täynnä mainoksia.

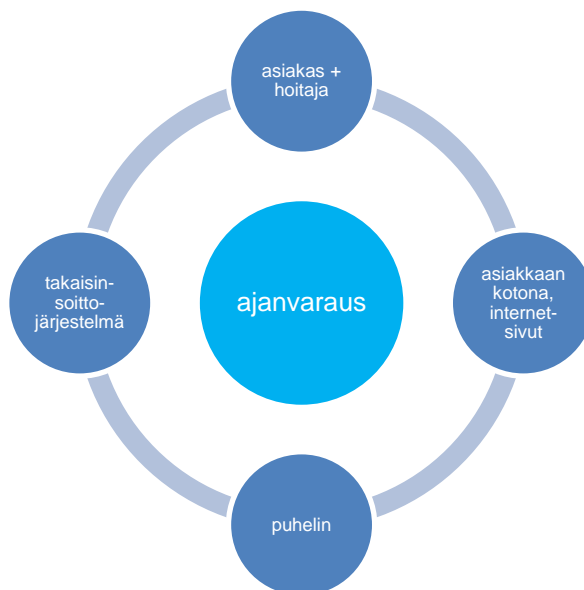
Lääkäri esittelee itsensä asiakkaalle, ohjaa sisään vastaanottohuoneeseen ja näyttää mihin asiakas voi istua. Lääkäri avaa keskustelun esimerkiksi kysymällä asiakkaan oireista tai voinnista. Asiakas kertoo ja lääkäri kyselee lisätietoja. He keskustelevat hetken aikaa. Lääkäri mahdollisesti tutkii asiakasta, kertoo diagnoosin, hoito-ohjeet ja jatko-suunnitelman. Hän tarkistaa tietokoneelta välillä jotakin. Vastaanottohuoneessa on paljon tavaraa: tutkimuspöytä, välinepöytä, tuoleja, lääkärin työpöytä, hyllyjä, kirjoja ja papereita, lavuaari ja verhot. Kun lääkäri on käynyt asiakkaan kanssa hoito-ohjeet ja suunnitelman läpi, hyvästelee hän asiakkaan. Asiakas nousee ylös tuolista ja kävelee ulos huoneesta. Hän palaa odotusaulaan, ottaa takkinsa naulakosta ja poistuu ulko-ovesta.

Lääkärivastaanoton service blueprintin back-office -henkilöitä ovat samat lääkärit ja hoitohenkilökunta, jotka toimivat asiakaspalvelijoinakin. Palvelupolulla heillä on myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät näy asiakkaalle. Näitä tehtäviä voivat olla esimerkiksi asiakkaan käyntiin liittyvien merkintöjen tekeminen potilastietojärjestelmään, vastaanottohuoneen valmistelu seuraavaa asiakasta varten ja lääkärin tekemät konsultaatiot. Back office -henkilöitä ovat lisäksi laitoshuoltajat ja välinehuollon työntekijät, kaupungin talousosaston henkilökunta ja lääkärivastaanoton esimiehet. Heidän toimintansa tapahtuu asiakkaan palvelupolun tukiprosesseissa. Näitä ovat tilojen siistiminen, välineiden huoltaminen, palkanmaksu, työvuorojen suunnittelu, laskutus, potilasarkiston ja tietojärjestelmien ylläpito. Lääkärivastaanoton toimintaan vaikuttavat mahdollisesti myös kaupungin johdon tekemät päätökset, joten kaupungin johtokin kuuluu tukiprosesseihin.

#### 5.4 Palvelutuokiot

Palvelutuokioita asiakkaan palvelupolun varrella on kolme kappaletta. Ensimmäinen palvelutuokio on ajanvaraus puhelimella (Kuvio 6). Asiakas ja hoitaja ovat vuorovaikutuksessa puhelimen välityksellä. Tämä on myös palvelupolun ensimmäinen totuuden hetki. Tässä tilanteessa ratkeaa, millaiseksi asiakas kokee ajanvarauksen laadun. Jos totuuden hetki onnistuu hyvin, asiakas on jo valmiiksi tyytyväisempi tullessaan lääkärivastaanotolle. Mikäli asiakkaalle jää negatiivinen kokemus ajanvarauksesta, ovat asiakkaan ennakolta muodostamat mielikuvat lääkärivastaanotosta negatiivisempia. Asiakaskokemuksista voidaan vielä parantaa seuraavien palvelutuokioiden aikana.

Toinen palvelutuokio on ilmoittautuminen saapuneeksi lääkärivastaanotolle (Kuvio 7). Asiakkaan on tehtävä valinta: ilmoittautuuko hän automaatin avulla vai ottaako hän vuoronumeron ja käy ilmoittautumassa hoitajalle ikkunaluukulla. Jos asiakas osaa käyttää automaattia ja kokee ilmoittautumisen onnistuneen, ei hän ole vuorovaikutuksessa hoitajan kanssa. Useat asiakkaat pysähtyivät pohtimaan kumman ilmoittautumisvaihtoehdon valitsevat. Automaatin ohjeiden lukeminen vei myös aikaa. Osa asiakkaista halusi vielä ilmoittautumisen jälkeen varmistaa hoitajalta, että ilmoittautuminen onnistui automaatin kautta. He ottivat vuoronumeron ja kysyivät vuorollaan hoitajalta ilmoittautumisen onnistumisesta. Asiakkaat, jotka valitsivat vuoronumeron ja ilmoittautuivat vuorollaan hoitajalle ikkunaluukulla, onnistuivat toisinaan nopeammin ilmoittautumisessa kuin automaattilla ilmoittautuneet asiakkaat.



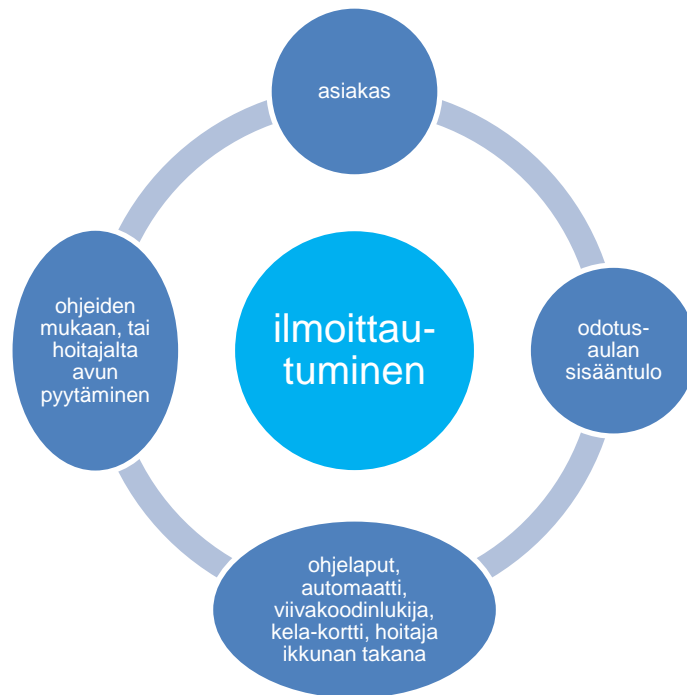
Kuvio 6. Ensimmäiseen palvelutuokioon, ajanvaraukseen liittyvät kontaktipisteet jaoteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.

Kolmas palvelutuokio tapahtuu lääkärin kanssa vastaanottohuoneessa (Kuvio 8). Palvelutuokio alkaa, kun lääkäri kutsuu asiakasta nimeltä. Asiakas tapaa lääkärin ensin vastaanottohuoneen ovella, jossa lääkäri esittelee itsensä. Vastaanottohuoneessa tapahtuva palvelutuokio on koko palvelupolun merkittävin tapahtuma. Jos asiakas kokee, ettei hän saa lääkäriltä toivomaansa palvelua, muodostuu asiakkaalle huono palvelukokemus. Lääkärin käyttäytyminen asiakasta kohtaan, etenkin se, miten hän kuuntelee asiakasta, vaikuttaa tämän totuuden hetken onnistumiseen. Jos asiakas kokee, ettei lääkäri ymmärtänyt häntä, totuuden hetki epäonnistuu.

### 5.5 Kontaktipisteet

Kontaktipisteet ovat palvelupolun varrella olevia asioita, joista asiakas voi havaita palvelun, kaikilla aisteillaan. Palvelupolun ensimmäisessä vaiheessa kontaktipisteitä ovat lääkärivastaanoton internetsivut, puhelin sekä ääni, joka vastaa puhelimeen (Kuvio 6). Kun asiakas on saapumassa lääkärivastaanotolle, tärkeimpiä kontaktipisteitä ovat opasteet. Opasteiden avulla asiakas löytää ensin oikean osoitteen, pysäköintialueen, rakennuksen ja oikean ulko-oven. Jos opasteet ovat epäselvät, asiakas voi turhautua oikean paikan etsimiseen. Lääkärivastaanoton ovi on suojaisassa paikassa, mutta opasteet pysäköintialueella ohjaavat asiakkaan oikeaan suuntaan. Ulko-ovella ja tuulikaapissa on paljon

erilaisia toimintaohjeita asiakkaille. Asiakkaat pysähtyvät harvoin näitä tarkemmin lukemaan. Kun asiakas on päässyt sisälle ulko-ovesta, on edessä ilmoittautumiskyltti ja -ohjeet (Kuvio 7). Tämä kontaktipiste on tärkeässä roolissa. Epäselvät ja liian pitkät ohjeet saavat asiakkaan hämilleen. Ne myös hidastavat prosessia, kun asiakkaat jonottavat ilmoittautumaan.



Kuvio 7. Toiseen palvelutuokioon, ilmoittautumiseen liittyvät kontaktipisteet jaoteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.

Odotusaulassa on paljon kontaktipisteitä. Siellä on paljon erilaisia istumapaikkoja, esitteitä ja lehtiä, televisio, taulut seinillä, muut asiakkaat ja hoitohenkilökunta kansliassa ikkunaluukkujen takana. Asiakas kuulee paljon erilaisia ääniä televisiosta, kanslian puhelimista, henkilökunnan ja muiden asiakkaiden puhetta, ovien kolahduksia ja lasten ääniä neuvolan puolelta tai odotusaulan perältä, leikkipaikalta. Lehdillä ja televisiolla on oma roolinsa palveluprosessissa. Niiden tehtävä on tarjota asiakkaalle ajanvietettä, kun asiakas odottaa lääkärin vastaanottohuoneeseen pääsyä. Toiset asiakkaat ovat herkempiä hajuille, joten lääkärivastaanoton hajut ja tuoksut saattavat vaikuttaa heidän kokemukseensa. Erilaisia hajuja tulee käsidesistä, muiden asiakkaiden hajusteista ja henkilökunnan kahvihuoneesta. Henkilökunnan vaatetus on myös kontaktipiste. Vaatetuksesta asiakas tunnistaa kuka kuuluu henkilökuntaan ja voi päätellä henkilön työtehtävän.

Lääkäri, tutkimusvälineet, erilaiset paperit, kirjat, esitteet, tietokone, huonekalut ja verhot ovat lääkärin vastaanottohuoneen kontaktipisteitä (Kuvio 8). Jos lääkärin pöytä on täynnä papereita ja tavaraa, tutkimusvälineet ympäri huonetta ja tutkimuspöytä epäsiisti edellisen asiakkaan jäljiltä, saattaa palvelun laatu kärsiä. Etenkin jos asiakkaan ennakolta muodostamaan mielikuvaan on liittynyt siisti vastaanottohuone. Epäsiisti ympäristö voi myös vaikuttaa asiakkaan kokemukseen lääkärin ammattitaidosta.



Kuvio 8. Kolmanteen palvelutuokioon, lääkärin tapaamiseen liittyvät kontaktipisteet ja oteltuina neljään ryhmään: ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat.

Lääkärivastaanotolla on tietty toimintamalli, jolla palvelu tuotetaan. Vaikka toimintamalli on eri asiakkaiden kohdalla lähes samanlainen, on asiakkaan palvelupolku yksilöllinen. Jokaisen asiakkaan tarpeet, toiveet ja kokemukset muokkaavat hänen palvelupolkuun ja -kokemustaan. Lääkärivastaanoton toimintamallin pääkohdat ovat ajanvaraus puhelimitse, ilmoittautuminen, odottaminen ja lääkärin tapaaminen. Henkilökunnalla on oma ohjeistuksensa ja rutiininsa, miten he toimivat asiakkaan palvelupolun eri vaiheissa.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle uusia näkökulmia palvelun laadun kehittämiseen. Tehdyn palveluprosessin kuvauksen perusteella löytyi muutama asia, joita kehittämällä palvelun laatu voi parantua. Asiakasnäkökulmasta tehtyjen havaintojen ja service blueprintin perusteella tärkeäksi kehityskohdaksi nousi yksi palvelutuokio, eli ilmoittautuminen. Ilmoittautuminen automaattilla oli melko yksinkertaista, mutta asiakkailla meni aikaa ohjeiden lukemiseen. Havaintojen perusteella monella asiakkaalla tuntui olevan epävarma olo siitä, onnistuiko ilmoittautuminen. Ilmoittautumiseen liittyvät ohjeet olisi hyvä koota yhdeksi lyhyeksi koosteeksi ilmoittautumisautomaatin viereen. Useimmat asiakkaat ilmoittautuivat jo nyt automaattilla. Automaatin käyttö varmasti yleisyyt vielä enemmän, kun esimerkiksi iäkkäämmät asiakkaat saavat pienen, henkilökohtaisen opastuksen automaatin käyttöön.

Toinen, pienempi kehityskohta liittyy palvelun fyysiseen ympäristöön. Odotusaulassa on kaksi suurta ilmoitustaulua, jotka ovat täynnä erilaisia mainoksia ja esitteitä. Lisäksi esitteitä löytyy odotustilan pöydiltä. Havainnoinnin aikana asiakkaat eivät kiinnittäneet lainkaan huomiota ilmoitustauluihin tai pöydillä oleviin esitteisiin. Joissakin tilanteissa esitteet ovat varmasti asiakkaille tarpeellisiakin, mutta niiden sijoittamiseen odotusaulassa tulisi kiinnittää huomiota. Asiakkaasta saattaa tuntua epämukavalta ottaa tiettyyn vaivaan liittyvää esitettä odotusaulan keskellä olevalta pöydältä muiden asiakkaiden istuessa vieressä katselemassa.

Henkilökunnan ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus oli sujuvaa. Hoitajat tervehtivät asiakkaita ikkunaluukkujenkin takaa, vaikka asiakas vain kulki ohi. Ikkunaluukulle tulleita asiakkaita hoitajat neuvoivat erilaisissa asioissa ja opastivat väärään paikkaan saapuneita löytämään oikean paikan. Lääkärit keskustelivat asiakkaiden kanssa heitä kuunnellen ja ymmärtäen. Odotusajat eivät olleet havaintojen perusteella kovin pitkiä. Toiset asiakkaat saapuivat vastaanotolle jo hyvissä ajoin odottelemaan. Lääkärit ottivat asiakkaat vastaan ajallaan tai hieman etujassakin. Lääkärivastaanotolla henkilökunnalla on selkeä toimintamalli, jolla prosessi toimii.

Palveluprosessin ensimmäistä palvelutuokiota eli ajanvarausta ei tässä yhteydessä havainnoitu ollenkaan. Joten tämä ensimmäinen totuuden hetki asiakkaan palvelupolulla jäi tässä kuvauksessa vähemmälle huomiolle. Puhelujen nauhoittaminen ja nauhoittei-

den kuuntelu voisi olla hyödyllistä palvelun laadun selvittämiseksi ja prosessin kehittämiseksi. Kuuntelijoina voisivat toimia hoitajat, jotka vastaavat asiakkaiden puheluihin sekä esimiehet, jotka ovat vastuussa prosessin kehittämisestä.

Tämän tutkimuksen luotettavuus on yhden havainnoitsijan tekemien havaintojen varassa. Toinen havainnoitsija olisi saattanut olla tarpeellinen tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Havaintojen tukena olisi voinut olla kysely asiakkaille tai asiakkaiden haastattelu. Rajallisten resurssien puitteissa tyydyttiin tässä opinnäytetyössä vain havainnointiin. Havainnointiin käytettyä aikaa olisi voinut olla enemmän, mutta viimeisillä havainnointikerroilla ei enää tullut esiin erilaisia havaintoja verrattuna ensimmäisiin havainnointikertoihin.

Tämän opinnäytetyön yhteydessä tehty service blueprint on vain kirjoittajan yksin tekemä. Parhaimman hyödyn saavuttamiseksi service blueprintin tekemiseen olisi hyvä saada mukaan palveluprosessin eri osallistujia: asiakkaita, asiakaspalvelijoita ja tukiprosesseissa työskenteleviä henkilöitä. Näin palveluprosessin toiminnot kuvattaisiin monipuolisemmin ja varmasti löytyisi toimintoja, joita ei tässä yhteydessä ole huomioitu. Osallistujat etenkin henkilökunnasta saisivat uusia näkökulmia työhönsä service blueprintin tekemisestä. Yhdessä löydettyjen kehittämiskohteiden kehittämiseen olisi helpompaa sitoutua, kun on ollut mukana niiden löytämisessä.

Opinnäytetyön aihetta pohtiessa ja valitessa oli yhtenä tavoitteena selvittää, miksi ihmiset ylipäätään ovat tyytymättömiä julkisen terveydenhuollon palveluihin. Sen selvittäminen olisi kuitenkin vaatinut paljon laajempaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella asiakkaat vaikuttivat kuitenkin tyytyväisiltä saamaansa palveluun.

## LÄHTEET

Asiakkuus ja uusi osallistava yleisötyö -projekti. 2013. Esimerkki museokävijän palveluketjusta. Viitattu 28.11.2016 <https://asiakkuusjayeisotyö.wordpress.com/2013/06/13/75/>.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty and Maximize Profits. Amacom.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalla. Jyväskylä: PS -kustannus, 124-141.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JUHTA 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Versio 5.10.2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Kostopoulos, G.; Gounaris, S. & Boukis, A. 2012. Service Blueprinting Effectiveness: Drivers of Success. Managing Service Quality: An International Journal. Vol. 22, No 6, 580-591.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Milton, S. & Johnson, L. 2012. Service Blueprinting and BPMN: a comparison. Managing Service Quality: An International Journal. Vol. 22, No 6, 606-621.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Rantala, I. 2010. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3., uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus, 106-126.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä ja vastuut. Viitattu 18.8.2016 <http://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>.

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

Työterveyslaitos, Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen ja VTT: Inno-Vointi-tutkimus. 2013. Service Blueprint. Viitattu 13.9.2016 <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

## Lääkärivastaanoton Service Blueprint

### Fyysinen ympäristö

kotona, puhelin	opasteet P-alueelle, varatut parkkipaikat	rakennuksen julkisivu, ulko-ovi	odotusaula, ohjeet ilmoittautumiseen	naulakko, hoitajat, tuolit, asiakkaat, televisio	käytävällä ilmoitustaulu ja esitteitä, taulut	lääkärin huone, paperit, välineet, pöytä	käytävä, odotusaula, asiakkaat
-----------------	---	---------------------------------	--------------------------------------	--	---	--	--------------------------------

### Asiakas

varaa ajan soittamalla	saapuu P-alueelle, etsii paikan autolleen	menee sisään ovesta	lukee ohjeet, ilmoittautuu automaattilla	vie takin naulakkoon, istuu odottamaan vuoroaan	kävelee lääkärin huoneeseen	kertoo oireistaan, keskustelee lääkärin kanssa	poistuu huoneesta, hakee takin, lähtee ulos
------------------------	---	---------------------	--	---	-----------------------------	--	---

### Vuorovaikutuksen linja

### Asiakaspalvelija

hoitaja vastaa puheluun, varaa sopivan ajan asiakkaalle	hoitaja auttaa ja neuvoo automaatin käytössä	lääkäri kutsuu asiakkaan nimeltä huoneensa ovelta	lääkäri esittäytyy, kyselee, tutkii, hoito-ohjeet, hyvästelee
---	--	---	---

### Näkyvyyden linja

### Back office -toiminnot

hoitaja kirjaa tiedot tietojärjestelmiin	tulotiedot kirjautuvat järjestelmään	mahdollinen lasku käynnistä lähetetään kotiin	tilojen siistiminen edellisen asiakkaan jäljiltä, välineet valmiiksi	käytetyt välineet lähetetään välinehuoltoon	lääkäri kirjaa käynnin potilastietojärjestelmään, lähetteiden kirjaus, konsultointi
--	--------------------------------------	---	--	---	---

### Tukiprosessit

Työvuorojen suunnittelu	Tietojärjestelmien ylläpito	Laskutus, palkanmaksu	Laitoshuolto	Välinehuolto	Potilastieto-arkisto
-------------------------	-----------------------------	-----------------------	--------------	--------------	----------------------

