
AUKIOLO AJANVARAUKSELLE

Case Kelan uuden toimintatavan kokeilu



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki, syksy 2017

Anu Aaltonen

Anu Aaltonen



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä	Anu Aaltonen	Vuosi 2017
Työn nimi	Aukiolo ajanvarauksella – Case Kelan uuden toimintatavan kokeilu	
Ohjaaja	Helena Turunen	

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana Kelan Aukiolo ajanvarauksella -pilottia. Pilotin tavoitteena oli kerätä tietoa muun muassa ajanvaraukseen perustuvan aukiolon vaikutuksista asiakkaiden asiakaskokemuksiin sekä asiakaskäyttämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiakkaiden kokemuksia organisaation uudesta toimintatavasta sekä asiakkaiden tietoisuutta organisaation muista asiointitavoista. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia palveluneuvojien arvion perusteella asiakkaiden mahdollisuuksia asioida muilla asiointitavoilla.

Teoreettinen viitekehys muodostettiin julkisen sektorin organisaation asiakaspalvelun ympärille palveluiden asiakaslähtöisen kehittämisen näkökulmasta. Asiakaspalvelun kehittämistä tarkasteltiin palvelumuotoilun avulla. Lisäksi teorian toinen olennainen osa liittyi asiakaskokemuksen parantamiseen ja johtamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus tehtiin tutkimuksellisenä kehitystyönä ja lähestymistavaksi otettiin toimintatutkimus. Tutkimus tehtiin syksyllä 2016 ja tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä sekä strukturoitua haastattelua.

Tutkimustulosten perusteella suurin osa asiakkaista koki ajanvarauspalvelun mieluisammaksi kuin toimistopalvelun ilman ajanvarausta. Asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja pitivät etenkin henkilökohtaisen palvelun saannista ilman jonottamista. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että osa asiakkaista halusi henkilökohtaista palvelua ja osa tarvitsi sitä, esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi. Organisaation asiointitavat olivat pääosin asiakkaiden tiedossa, huolimatta siitä oliko kyseisessä palvelutilanteessa niistä erikseen mainittu.

Avainsanat Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, julkiset palvelut, palvelumuotoilu, monikanavaisuus

Sivut 52 s. + liitteet 3 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Development

Author	Anu Aaltonen	Year 2017
Subject of Master's thesis	Open by Appointment – Case study of the trial of the new operating model at Kela	
Supervisor	Helena Turunen	

ABSTRACT

This thesis was produced as part of the “Open by appointment” pilot by the Finnish Social Insurance Institution Kela. The aim of the pilot was to gather data on how service by appointment affects customer experience and customer behaviour.

The aim of this thesis was to examine the customers' experience on the organization's new operating model and the customers' knowledge on the organization's other access channels. An additional aim was to examine the customers' possibilities of using other access channels, based on evaluation by customer advisors.

The theoretical framework of this thesis was formed around customer service in a public-sector organization, from the viewpoint of customer-oriented development of services. Customer service development was examined with the help of service design. Another significant part of the theory was related to improving and managing customer experience.

The research part of this thesis was executed as research and development work, and the selected approach was action research. The research was executed in the autumn of 2016, and the research methods used were questionnaire and structured interview.

Based on the research results, most customers felt that service by appointment was more comfortable than office service without appointment. The customers were satisfied with the service and especially liked receiving personal service without queueing. Based on the research results, it could be stated that some of the customers wanted personal service and some needed it, for instance due to health reasons. The customers were mainly familiar with the access channels in the organization, regardless of whether they had been separately notified of these in the service situation.

Keywords Customer experience, customer experience management, public services, service design, multiple-channel choice

Pages 52 pages including appendices 3 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Taustaa	1
1.2.	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3.	Rajaukset	3
2	KELAN ASIAKASLÄHTÖISYYS	3
2.1.	Strategia.....	3
2.2.	Palvelujen kehittäminen	5
2.3.	Ajanvarauspalvelu	6
3	ASIAKASPALVELU JULKISEN SEKTORIN ORGANISAATIOSSA.....	7
3.1.	Asiakaspalvelun kehittäminen.....	8
3.1.1.	Monikanavaisuus	10
3.1.2.	Palvelumuotoilu asiakaspalvelun kehittämisessä.....	12
3.2.	Asiakaskokemuksen parantaminen	15
3.2.1.	Asiakaskokemuksen johtaminen	18
3.2.2.	Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
4.1.	Tutkimusmenetelmät	23
4.1.1.	Kysely.....	24
4.1.2.	Strukturoitu haastattelu.....	25
4.1.3.	Tutkimuksen luotettavuus	26
4.2.	Tutkimuksen tausta	28
4.3.	Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus	28
5	TUTKIMUSTULOKSET	29
5.1.	Palveluneuvojien kyselyn tulokset ja niiden analysointi.....	29
5.2.	Asiakkaiden puhelinhaastatteluiden tulokset ja niiden analysointi.....	36
5.3.	Vertailua palveluneuvojilta ja asiakkailta saatujen tulosten kesken	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	45
6.1.	Keskeisimmät johtopäätökset.....	45
6.2.	Tutkimuskritiikki.....	47
6.3.	Jatkotutkimusaiheet.....	48
6.4.	Lopuksi.....	48
	LÄHTEET	49
Liite 1	Tiedote asiakkaille	
Liite 2	Palveluneuvojien kysely	
Liite 3	Asiakkaiden haastattelupohja	

1 JOHDANTO

1.1. Taustaa

Yhteiskunnan muuttuessa myös organisaatioiden odotetaan muuttuvan. Asiakkaista tulee muutosten myötä yhä vaativampia ja tiedostavampia asiakkaita odotustensa suhteen. Tämän vuoksi asiakaspalvelun kehittämisen tulisi olla organisaatioissa jatkuva prosessi, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään jatkossa vastaamaan nopeastikin. Kehittämistyössä tärkeää on katsoa tulevaisuuteen ja sen luomiin mahdollisuuksiin (Brans 2015, 18). Kehittämistoimien lähtökohtana organisaation tulisi miettiä, miten voimme palvella asiakkaita heidän arvostamallaan tavalla niin, että täytämme asiakkaan odotukset nykyistä paremmin (Reinboth 2008, 22).

Palvelujen monikanavaisuus on organisaatioiden arkipäivää. Palvelukanavia tulee kehittää ja uudistaa asiakaslähtöisesti koko ajan muun kehittämistyön ohella. Palvelukanavien moninaisuus, nopeus, toimivuus sekä saatavuus ovat tärkeitä valttikortteja organisaatiolle. Organisaation tulisikin pyrkiä tyydyttämään asiakkaiden tarpeet kaikilla palvelukanavilla kullekin kanavalle ominaisella tavalla (Brans 2015, 18).

Palveluiden kehittämisessä byrokralähtöisyydestä tulisi päästä eroon. Monet säännöt ja määräykset ohjaavat usein palvelutilanteita eikä niissä ole huomioitu asiakaslähtöisyyttä. Usein asiakasta turhaan juoksetetaan luukulta toiselle. Asiakkaat ovat epätietoisia, saavat ristiriitaista tietoa ja joutuvat odottamaan pitkään. Henkilökunnan ystävällisyyteen on kiinnitetty huomiota, mutta muuten asiakaslähtöisyys on voinut jäädä huomiotta julkisen sektorin organisaatioissa. (Reinboth 2008, 9–10.)

Palvelumuotoilun suosio on kasvanut vuosittain niin julkisen sektorin organisaatioiden kuin yritysmaailmankin keskuudessa. Organisaatioiden herääminen asiakaslähtöiseen arvoajatteluun sekä kustannussäästöjen luomat paineet ovat vaikuttaneet palvelumuotoilun menestyksen kasvuun. Palvelumuotoilussa sovelletaan muotoilun menetelmiä organisaation palveluiden kehittämisessä. Sitä voidaan hyödyntää kaikilla palvelun kehittämisen tasoilla, kuten palveluympäristöissä, asiakaskontakteissa, organisaation strategiassa ja toimintamalleissa. Sen tavoitteena on luoda asiakkaalle hyödyllisiä ja helppokäyttöisiä palvelukokemuksia, jotka ylittävät heidän odotuksensa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71–72.)

Asiakaskokemus muodostuu erilaisten mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten yhdistelmällä, jonka asiakas muodostaa organisaation toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemuksen parantamisessa asiakkaiden kokemukset ja odotukset ovat avainasemassa (Brans 2015, 18). Parhaimman asiakaskokemuksen saa asiakkaalle luotua välittämällä asiakkaasta oikeasti (Bergström & Leppänen 2015, 451).

Myös asiakaspalautteiden käsittely ja niihin vastaaminen on erittäin tärkeää asiakaskokemuksen luomisessa. Asioiden selvittämättä jättäminen

vaikuttaa asiakkaiden asiakaskokemukseen negatiivisesti (Kannisto & Kannisto 2008, 63). Organisaation saama palaute voi olla niin negatiivista kuin positiivistakin. Äänekkäimmiltä asiakkailta saatu palaute ei ole välttämättä hyödyllisintä, vaan se palaute joka edustaa suurinta asiakaskuntaa. (Brans 2015, 17–20.) Asiakaspalautteiden kautta asiakaskeinen organisaatio alkaa kehittymään (Kiska 2002, 28).

Asiakaskokemus liittyy kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin organisaation ja asiakkaan välillä. Se voi syntyä henkilökohtaisen kanssakäymisen tai sähköisten viestintäkanavien välityksellä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös muiden kautta saatu informaatio sekä omat ennakkokäsitykset. (Juuti 2015, 41.)

Asiakaskokemusten parantaminen on vielä tässä vaiheessa kehittyneemmin käytössä yritysmaailmassa kilpailuvalttina, mutta se sopii hyvin myös julkiselle sektorille. Organisaation tulisi ymmärtää keitä asiakkaat ovat ja mitkä ovat heidän tarpeensa. (Brans 2015, 17–20.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa organisaatio keskittyy asiakkaiden tulevaisuuden odotuksiin ja tarpeisiin yhteistyössä asiakkaiden ja organisaation eri toimintojen kanssa. Organisaation koko toiminnan tulisikin kohdata asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kanssa. Asiakaskokemuksen johtaminen kattaa koko organisaation toiminnan aina suoranaisestä asiakaspalvelusta, tutkimuksesta ja kehittämisestä henkilöstöjohtamiseen asti. (Kiska 2002, 28; Fischer & Vainio 2015, 110.)

1.2. Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kelan uuden toimintatavan toimivuutta ja sen vaikutusta asiakkaiden asiakaskokemukseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tietoisuutta organisaation monikanavaisista palveluista.

Tämä opinnäytetyö oli osana Kelan Aukiolo ajanvarauksella –pilottia. Pilotissa kokeiltiin uutta toimintatapaa, jonka seurauksena asiakkaita palveltiin toimistoissa yksinomaan ajanvarauksella. Pilotin tavoitteena oli muun muassa selvittää, miten asiointi ajanvarauksella vaikutti asiakkaiden asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimusmenetelmiä oli opinnäytetyössä kaksi, kysely sekä strukturoitu haastattelu. Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä kolme.

- Onko uudella toimintatavalla vaikutusta asiakkaiden asiakaskokemukseen?
- Tunnistavatko asiakkaat organisaation monikanavaiset palvelut?
- Voisiko palvelumuotoilua hyödyntää organisaation asiakaspalvelun kehittämistyössä?

1.3. Rajaukset

Tässä työssä tarkastellaan asiakaspalvelua ja sen kehittämistä sekä asiakaskokemuksen parantamista ja johtamista julkisen sektorin organisaatiossa. Sen vuoksi monet yritysmaaliman asiat kuten kilpailutekijät sekä myynti ja markkinointi on jätetty työstä kokonaan pois.

Opinnäytetyö on rajattu tarkasti asiakaspalvelun kehittämiseen. Työssä on tarkasteltu Kelan asiakkaista vain henkilöasiakkaita, muut asiakkaat ja sidosryhmät on jätetty pois. Lisäksi myös organisaation sisäiset näkökulmat, kuten kustannus- ja resurssinäkökulmat on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Työn näkökulma on puhtaasti asiakkaiden kokemuksissa ja niiden kehittämisessä.

2 KELAN ASIAKASLÄHTÖISYYS

Kansaneläkelaitos, myöhemmin Kela, hoitaa asiakkaidensa perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa. Organisaatio on perustettu vuonna 1937. Se on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, joka toimii eduskunnan valitsemien valtuutettujen valvonnan alaisena. Valtuutetut valitsevat hallituksen kolmivuotiskaudeksi johtamaan organisaation toimintaa. Lisäksi sen toimintaa ohjaa eri lait muun muassa laki Kansaneläkelaitoksesta, perustuslaki sekä sosiaalilainsäädäntö. Organisaation rahoituksesta vastaa pääasiassa valtio. Asiakaskuntaan kuuluvat kaikki Suomessa asuvat sekä Suomen sosiaaliturvan piiriin kuuluvat ulkomailla asuvat henkilöt. (Kela 2013, 3–5.)

Organisaatiossa työskentelee noin 7000 työntekijää eri puolilla Suomea. Erilaisia työtehtäviä on paljon ratkaisutyöstä viestintään sekä asiakaspalvelusta ICT-tehtäviin. Henkilöstön ikäjakauma on laaja 18-vuotiaista 68-vuotiaisiin.

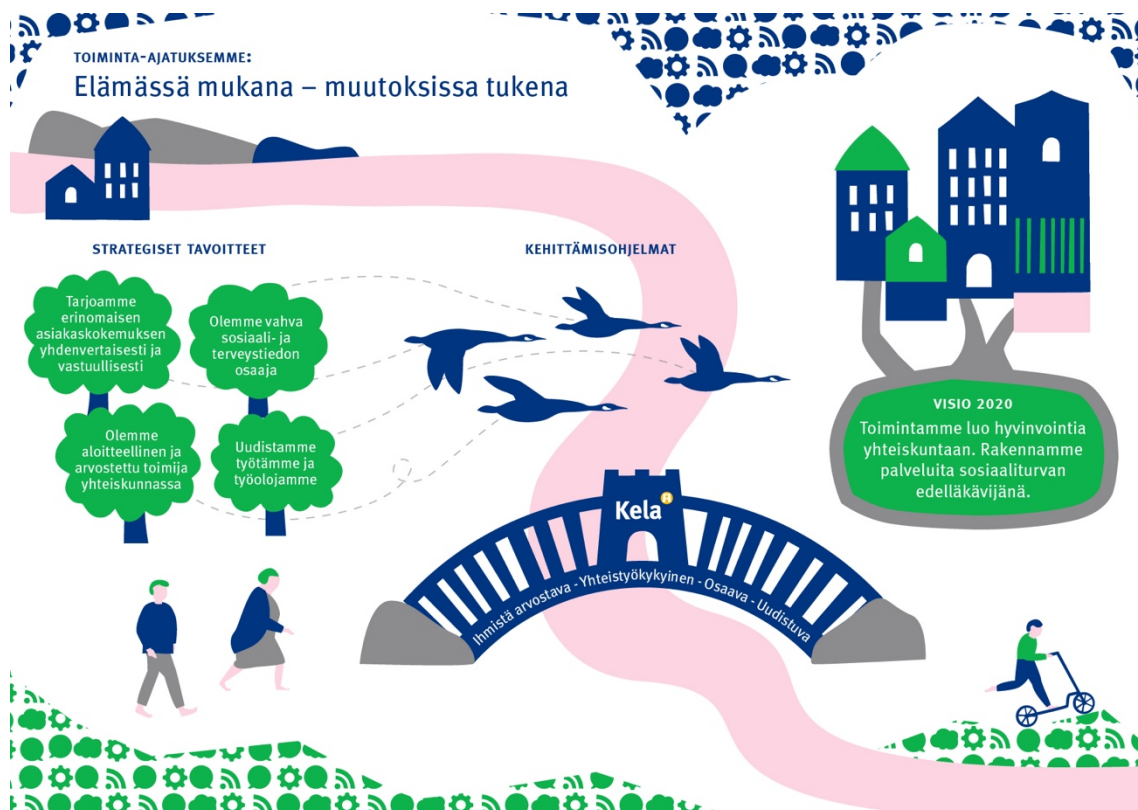
2.1. Strategia

Kelan strategia on asetettu vuosille 2017-2020. Se on laadittu avoimesti ja vuorovaikutteisesti. Strategian valmisteluun on osallistunut eri vaiheissa muun muassa Kelan hallitus ja johtoryhmä, tulosityksiköiden johtoryhmät, asiakkaat ja toimihenkilöt, YT-neuvottelukunta sekä sisäiset ja ulkoiset haastajaryhmät. Strategian muodostavat Kelan toiminta-ajatus, arvot, visio sekä strategiset tavoitteet. Organisaation toiminta-ajatuksena on ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena”. Toiminta-ajatus määrittää organisaation perustehtävän: ”väestön toimeentulon turvaaminen sekä terveyden ja itsenäisen selviytymisen edistäminen”. Kelan arvot ovat ”ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen sekä uudistuva”. (Kela 2017b.)

Kelan visio 2020 on ”Toimintamme luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Rakennamme palveluita sosiaaliturvan edelläkävijänä.”. Visio korostaa hyvinvoinnin rakentamista yhteiskuntaan kattavilla, toimivilla sekä kehittyvillä sosiaaliturvapalveluilla. Kela haluaa, että asiakkaat saavat

tarvitsemansa ratkaisut palvelukanavasta, ajasta ja paikasta riippumatta. (Kela 2016b, 2017b.)

Uutta Kelan strategiaa on tehty näkyväksi myös kuvan muodossa, jossa havainnollistetaan Kelan asemaa osana ihmisten arkea. Kuvassa 1 Kela on kuvattu perinteistä poikkeavasti siltana, jonka perustehtävänä on tarjota turvaa elämänmuutoksissa. Sillan rakenteina toimivat Kelan arvot, jotka ovat osana organisaation jokapäiväistä työtä. Strategiakuvan otsikoksi on valittu organisaation toiminta-ajatus, josta lähtee kuvan poikki kulkeva ”elämän virta”. Kuvaan on sijoitettu myös Kelan strategiset tavoitteet, kehittämisohjelmat, visio sekä tietenkin asiakkaat. (Kela 2016b, 2017b.)



Kuva 1. Kelan strategiakuva (Kela 2016b, 2017b)

Kelan, sen henkilökunnan ja yksiköiden toiminnan suunnittelua sekä tavoitteiden asettelua ohjaa neljä strategista tavoitetta, jotka löytyvät myös kuvasta 1 (Kela 2016b, 2017b). Strategisten tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi on Kelan hallitus tehnyt päätöksen kolmesta kehittämisohjelmasta. Erinomainen asiakaskokemus -ohjelman tarkoituksena on kehittää palveluita ja toimintaa eri asiakasryhmien tarpeisiin. Esimerkiksi muun muassa digitalisaation avulla parannetaan palvelujen saatavuutta. Tiedosta palvelua -ohjelman tarkoituksena on tarjota asiakkaille ja kumppaneille digitaalisia ja helppokäyttöisiä sosiaali- ja terveystietopalveluita. Vaikuttavuutta yhteiskuntaan ja työhömmö -ohjelmassa uudistetaan digitalisaatiota ja robotiikkaa hyödyntäen työtä ja työhyvinvointia yhteiskunnallisen kehityksen edellytysten mukaan. (Kela 2017b; ks. myös Kela 2016b.)

2.2. Palvelujen kehittäminen

Kelassa on eri tulosityksiköitä sekä ryhmiä, joiden tehtävänä on kehittää organisaation palveluita ja muuta toimintaa. Hyvänä esimerkkinä palvelujen kehittämisestä on Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, johon kuuluu Asiakkuuksien suunnitteluyksikkö sekä kuusi asiakaspalveluyksikköä ja Yhteyskeskus. Tulosityksikön tehtävänä on vastata kaikissa palvelukanavissa laadukkaasta ja vaivattomasta asiakaspalvelusta sekä asiakkaiden tarpeiden mukaisesta neuvonnasta ja ohjauksesta. Lisäksi he myös vastaavat Kelan toiminnallisista kokonaisuuksista, jotka liittyvät muun muassa asiakkuuksien sekä palvelujen johtamiseen ja kehittämiseen. (Kela n.d.a.)

Kelan palvelukanavalinjausten tavoitteena on luoda asiakkaalle erinomaisia asiakaskokemuksia, hoitaa asiakkaan asiat kerralla kuntoon, tuottaa asiakkaan tarpeita vastaavia palveluita sekä varmistaa katkeamaton palveluketju. Erinomaisia asiakaskokemuksia pyritään luomaan muun muassa kehittämällä palveluita asiakkaan tarpeista lähtien esimerkiksi tarjoamalla henkilökohtaista palvelua asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kerralla kuntoon -tavoitteen päämääränä on muun muassa huolehtia asiakkaasta kokonaisuutena, luottaa asiakkaaseen sekä hoitaa asiakkaan asia ensimmäisessä kohtaamisessa. Asiakkaan tarpeita vastaavien palveluiden tuottaminen tarkoittaa muun muassa yhtenäisten asiointikokemusten luomista, ohjaamista aktiivisesti oikeaan palveluun sekä nopeaa uusien palveluiden käyttöönottoa. Katkeamattoman palveluketjun varmistamisessa muun muassa toimitaan läpinäkyvästi sekä mahdollistetaan asiakkuuksien tietojen käyttö reaaliaikaisesti kanavasta riippumatta. (Kela n.d.b, 4.)

Kela tarjoaa palveluitaan monikanavaisesti itsepalveluna, henkilökohtaisena palveluna sekä kumppanipalveluna. Itsepalvelussa asiakas pystyy hoitamaan asiansa itse. Itsepalvelua tarjotaan muun muassa verkkopalvelussa, sosiaalisessa mediassa sekä automaattisessa puhelinpalvelussa. Henkilökohtaisessa palvelussa asiakas saa palvelua esimerkiksi Kelan palveluneuvojalta. Henkilökohtaista palvelua tarjotaan muun muassa toimistoissa ja puhelinpalvelussa ajanvarauksella tai ilman, verkossa etäpalveluna tai tilapäisessä pop up -palvelussa. Kumppanipalvelussa asiakas saa palvelua kela-asioissa Kelan kumppanilta. Kumppanipalvelua tarjotaan muun muassa yhteispalvelupisteissä sekä suorakorvauksena. (Kela n.d.b, 2, 7–14.)

Segmentointi on käytössä organisaation sisäisenä työvälineenä. Sitä hyödynnetään henkilö- ja työnantaja-asiakkaiden ryhmittelyssä. Segmentointi on Kelassa kaksiosainen. Esimerkiksi henkilöasiakkaat segmentoidaan asiakasryhmän sekä elämäntilanteen perusteella. Asiakasryhmiä ovat satunnaisasiakkuus, jatkuva asiakkuus, muutostilanneasiakkuus, erityisasiakkuus sekä potentiaalinen asiakas. Segmentoinnin avulla Kela kehittää ja kohdentaa asiakkaalle tarjottavia palveluita. Asiakkaan ryhmä määräytyy aina asiakkaan tilanteen mukaisesti eli asiakkaalla ei ole yhtä pysyvää ryhmää. Kaikkia asiakkaita kohdellaan

asiakasryhmästä riippumatta yhdenvertaisesti. (Kela 2016a; ks. myös Korpela 2016, 8.)

Laissa ei ole velvoitettu Kelaä edistämään asiakkaiden osallistumista organisaation toiminnan kehittämiseen. Kela on kuitenkin halunnut kehittää toimintaansa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti sekä osallistaa asiakkaita toiminnan kehittämiseen. Asiakas voi osallistua Kelan toiminnan kehittämiseen muun muassa asiakaspalautteiden, asiakasraatien sekä käytettävyydestestauksien kautta. Asiakkaalla on mahdollisuus antaa palautetta Kelaan suullisesti, sähköisesti tai paperisella palautelomakkeella. Kaikki saadut palautteet kirjataan palautejärjestelmään ja asiakkaan halutessa asiakkaan antamaan palautteeseen myös vastataan. Vuodesta 2017 alkaen henkilöasiakkaille on omat asiakasraadit, jotka kootaan käsiteltävien aiheiden perusteella. Asiakasraatien tavoitteena on saada tietoa asiakkaiden tarpeista ja näkemyksistä palveluiden ja etuuksien kehittämiseksi sekä vuorovaikutuksen lisääminen asiakkaan ja Kelan välillä. Asiakkaita hyödynnetään käytettävyydestestauksissa muun muassa silloin, kun kehitetään internetsivuja tai uudistetaan hakulomakkeita. Asiakkaat ovat mukana Kelan toiminnan kehittämisessä myös erilaisten tutkimusten kautta. Tutkimusten avulla muun muassa selvitetään asiakaskokemuksia sekä asiakkaiden toiveita ja näkemyksiä Kelan asiakaspalvelusta ja palvelukanavista. (Kela 2017a; Korpela 2016, 5, 9–10, 12, 15.)

Kelassa seurataan systemaattisesti asiakkaille annetun palvelun laatua eri menetelmin. Seurannan tavoitteena on parantaa palvelun laatua sekä asiakaskokemusta. Seuranta tehdään muun muassa havainnoimalla sekä riskikohdennetuilla valtakunnallisilla valvonnoilla. Lisäksi palveluiden kehittämisessä käytetään apuna asiakastytyväisyyskyselyä, joka toteutetaan vuoden aikana kahdesti. Sen avulla organisaatio saa tietoa asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista. (Kela 2017c; Kela 2017d.)

Kelan palvelulupauksena on ”Meillä asiointi on helppoa ja vaivatonta, hoidamme yhdessä asiasi kerralla kuntoon!” (Kela n.d.b, 27).

2.3. Ajanvarauspalvelu

Valtakunnallisesti yhtenäinen ajanvarauspalvelu on otettu Kelassa käyttöön syksyllä 2010. Aiemmin ajanvarauspalvelua oli jonkin verran ollut, joskin käytännöt olivat vaihdelleet palvelupisteittäin. Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma laadittiin vuosille 2008-2011 palvelustrategiaa sekä tietojenkäsittelyn toimintastrategiaa valmistelleen työryhmän toimesta. Asiakkaiden muuttuneet tarpeet olivat palvelutoiminnan kehittämisen taustalla. Asiakkaat odottivat palvelulta yksilöllisyyttä, vaivattomuutta sekä asiantuntijuutta. Lisäksi asiakkaat halusivat saada palvelua monien eri kanavien kautta. Palvelurakenteen yhtenäistymisen myötä Kelan asiakkaita alettiin ohjata asioimaan heille sopivimpaan palvelukanavaan elämäntilanteen perusteella. Uudistuksen myötä käyttöön otettiin palvelumalli, johon ajanvarauspalvelu kuului olennaisena osana. (Hokkanen & Havukainen 2011, 2.)

Aikaisemmin käytössä olleet palvelut, kuten toimisto-, puhelin- tai verkkopalvelu eivät vastanneet asiakkaiden tarpeisiin etenkin haastavissa ja vaativissa elämäntilanteissa. Ajanvarauspalvelu mahdollistaa asiakkaiden neuvonnan ja ohjauksen yksilöllisesti silloin, kun asiakkaat sitä tarvitsevat ja haluavat. Etenkin laajempaa neuvontaa ja perehtyneisyyttä vaativissa tilanteissa ajanvarauspalvelu on koettu hyväksi palvelukanavaksi. Ajanvarauspalvelua voidaan antaa joko toimistossa tai puhelimitse. Lisäksi yhtenäisellä ajanvarauspalvelulla varmistetaan asiakkaiden yhdenmukaisen ajanvarauspalvelun saanti asuinpaikasta riippumatta. (Hokkanen & Havukainen 2011, 2, 23; Hokkanen & Lahtinen 2011, 4.)

Kelan (n.d.b, 17) nykyisessä palvelukanavalinjauksessa ajanvarauspalvelua tarjotaan etenkin erityis- ja muutostilanneasiakkaille. Ajanvarauspalvelussa palveluneuvoja pystyy perehtymään asiakkaan tilanteeseen syvällisemmin ennen palvelutilannetta ja vastaamaan asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin paremmin varsinkin haastavissa ja vaativissa elämäntilanteissa.

Yhtenäisen ajanvarauspalvelun myötä käyttöön otettiin myös AAVA-järjestelmä, jonka kautta asiakkaalle pystyttiin varaamaan aika. Aluksi vain palveluneuvojat pystyivät varaamaan asiakkaille aikoja. Maaliskuussa 2013 ajanvarauksen teko mahdollistettiin myös asiakkaille itselleen (Hokkanen, Havukainen, Nurmisto-Ruuska, Oksman, Rauhamäki, Törmälä, Vik-Hästbacka, Riihioja, Rökman & Seppänen 2012, 46).

Seppänen (2013, 9, 44) teki tutkimuksen asiakkaiden ajanvarauspalvelun kokemuksista sekä ajanvarausjärjestelmän asiakaskäyttöön otosta osana Ajanvarauksen asiakaskäyttöönottopilottia. Pilotti toteutettiin 1.10.-30.11.2012 kolmessa Kelan silloisessa vakuutuspiirissä. Pilotissa asiakas pystyi itse varaamaan ajanvarauspalveluajan Kela.fi -sivustolla puhelin- ja toimistoajanvaraukseen. Pilotin ja tutkimuksen lopputulemana asiakkaiden mahdollisuutta varata itse ajanvarausaikansa jatkettiin pilotissa mukana olleissa silloisissa vakuutuspiireissä ja laajennettiin seuraavana vuonna valtakunnallisesti kaikkiin vakuutuspiireihin.

Aikaisempia tutkimuksia Kelan asiakaspalvelusta on tehty opinnäytetöinä muun muassa asiakaslähtöisyydestä ja sen kehittämisestä, asiakaslähtöisestä palvelusta ja palvelunlaadun kehittämisestä, mystery shopping osana laadun kehittämistä, palvelumallista ja palveluprosesseista, sähköisistä palveluista sekä asiakaspalvelun laadusta. Tällä hetkellä käynnissä olevia opinnäytetöitä on muun muassa yhteispalvelupisteissä asioimisesta sekä ajanvarauspalvelun toimivuudesta. (Kela n.d.c.) Edellä mainitun Seppäsen opinnäytetyön lisäksi syyskuussa 2011 toteutettiin kysely osalle AAVAn käyttäjistä, jotka olivat Kelan henkilökuntaa. Sen tarkoituksena oli selvittää käyttäjien kokemuksia ajanvarauspalvelusta sekä järjestelmän käytöstä. (Hokkanen & Havukainen 2011, 2.)

3 ASIAKASPALVELU JULKISEN SEKTORIN ORGANISAATIOSSA

Asiakaspalvelun toiminnan tarkoituksena on opastaa ja auttaa asiakasta, löytää sopivia ratkaisuja hänen tarpeisiinsa sekä luoda merkityksellisiä

kokemuksia (Bergström & Leppänen 2015, 162; Löytänä & Korteso 2011, 87).

Asiakkuusajattelu on levinnyt julkisen sektorin organisaatioihin vasta viime vuosikymmenten aikana. Organisaatiot ovat kehityksessä yritysmaailmaa hieman jäljessä (Virtanen & Stenvall 2014, 154). Aikaisemmin julkisen sektorin toimijat ajattelivat kansalaisten olevan etuoikeutettuja ottamaan vastaan organisaation palveluita (Löytänä & Korteso 2011, 126).

2000-luvulta lähtien asiakkaasta on tullut merkittävä osallistuja palveluprosessien uudistamisessa. Asiakkaiden kokemukset ovat muotoutuneet palvelukonseptien kehittämisen perustaksi. Edistyneimpiä julkisen sektorin organisaatioita kehityksessä on ollut muun muassa Kela, Verohallinto sekä Poliisi. (Virtanen & Stenvall 2014, 154.)

Julkisen sektorin organisaatioiden sekä asiakkaiden väliset suhteet ovat kuitenkin erilaisia kuin yritysten ja asiakkaiden väliset suhteet. Julkisen sektorin organisaatiot tähtäävät tehokkuuteen eivätkä tuottoihin, asiakkaat ovat pakotettuja organisaation palveluihin eli asiakkailla ei ole mahdollisuutta vaihtaa palvelua toiseen organisaatioon sekä julkisen sektorin organisaatioiden toiminta on hyvin eriytettyä ja asiakkaalla on jokaiseen organisaatioon oma asiakassuhteensa. Lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyttä julkisen sektorin organisaatioita kohtaan ei ole juurikaan mitattu kuin poliittisin vaalein. (Löytänä & Korteso 2011, 126–127.)

Asiakkaista on tulossa vuosi vuodelta kriittisempiä ja vaativampia (Löytänä & Korteso 2011, 87). Sen vuoksi myös julkisen sektorin organisaatioiden on kehitettävä toimintonsa koko ajan etenkin palveluiden osalta.

3.1. Asiakaspalvelun kehittäminen

Asiakaspalvelun kehittäminen kokonaisvaltaisesti edellyttää palvelukonseptia sekä sen perusteellista suunnittelua ja testausta. Palvelukonseptissa määritellään asiakaskohderyhmä, palvelutavat, palvelutarjonnan määrä sekä arvon tuottaminen asiakkaille. Asiakaspalvelua kehitettäessä tulee ottaa huomioon niin organisaation omat resurssit kuin asiakkaiden palvelutarpeet sekä odotukset. Ihanne olisi, jos jokaista asiakasta voitaisiin palvella yksilöllisesti ja joustavasti aina tilanteen mukaan. (Bergström & Leppänen 2015, 162.)

Julkisen sektorin organisaatioiden kehittämisessä on viime vuosina ollut yhä enemmän esillä kansalaisten osallistuminen sekä asiakaslähtöisyyden edistäminen. Kansalaisten kannanottoon sekä julkiseen toimintaan osallistumiseen on luotu monia kanavia, kuten erilaisia asiakasraateja sekä kuulemistilaisuuksia. Asiakaslähtöisyyttä on edistetty tarkastelemalla julkisen sektorin organisaatioiden palveluja asiakkaiden elämäntilanteen sekä tarpeiden näkökulmista. Samalla on pyritty parantamaan asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksia. Palvelu syntyy asiakaspalvelijan sekä asiakkaan yhteistyöllä. (Virtanen & Stenvall 2014, 54.) Virtasen ja Stenvallin (2014, 54) mukaan älykkäät julkiset organisaatiot kehittävät palveluitansa yhdessä

asiakkaidensa kanssa. Ne myös uskaltavat tunnustaa älykkyytensä rajat ja myöntävät vuorovaikutuksen olevan tärkeää.

Organisaation palveluita kehitettäessä mallia ei kannata ottaa suoraan kirjoista, vaan pikemminkin miettiä ja soveltaa sitä, mikä sopii parhaiten organisaatiolle ja sen asiakkaille. Tyytyväiset asiakkaat sekä laadukkaat palvelutilanteet ovat tavoitteita, joihin organisaation olisi hyvä pyrkiä. (Virtanen& Stenvall 2014, 50.)

Vaikka organisaation palveluita lähettäisiinkin kehittämään asiakasnäkökulman kautta, se ei aina takaa onnistumisia. Asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavat monet eri tekijät ja aina asiakkaiden toimintaa ei pystytä ennakoimaan ja ehkä ymmärtämään. Sen vuoksi palvelutilanteissa on oltava nöyrä sekä valmis yllätyksiin. Nämä kaksi piirrettä osoittavat asiakaslähtöisyyttä sekä oikeanlaista asiakaspalveluasennetta. (Virtanen& Stenvall 2014, 51.)

Tasalaatuinen asiakaspalvelun toiminta tarkoittaa samantasoista palvelua kaikille, ei siis kuitenkaan samanlaista persoonatonta palvelua. Kaikki palvelutilanteet ovat yksilöllisiä ja ainutkertaisia. Ja ne kaikki rakentavat organisaation mainetta. (Virtanen& Stenvall 2014, 61.)

Asiakaspalvelua voidaan kehittää sillä, että pyritään asiakkaan jokaisella käynnillä synnyttämään positiivinen vuorovaikutus. Jos esimerkiksi asiakkaan ensi käynnillä on onnistuttu vastaamaan hänen odotuksiinsa tai peräti ylittämään ne, vaikuttaa positiivinen kokemus myös asiakkaan seuraaviin käynteihin. Positiivinen ensivaikutelma mahdollistaa positiivisuuden jatkumon. (Aarnikoivu 2005, 94.)

Organisaatioiden olisi hyvä lisätä sekä uudistaa sähköisiä palvelujaan. Sähköisten palvelujen käyttö lisääntyy vuosi vuodelta ja sen vuoksi myös tarjolla olevia sähköisiä palveluita tulee kehittää. Palveluita on jo jonkin verran eri organisaatioissa kehitettykin ja joissakin organisaatioissa on käytössä hieman uudemmissa palveluista muun muassa CHAT-palvelut, mobiiliteknologia, jota voi kehittää esimerkiksi eri sovellusten muodoissa sekä kuvapuhelut, jotka auttavat laajentamaan henkilökohtaisen palvelun tarjontaa. (Aarnikoivu 2005, 167–168.)

Asiakkaiden yksilöllisyyden sekä erilaisuuden huomioiminen tulisi ottaa asiakaspalvelun kehittämisessä huomioon, jolloin asiakkaille voidaan tarjota valinnanmahdollisuuksia palvelutapoihin sekä räätälöidä palvelumalleja organisaation segmentoinnin mukaisesti (Aarnikoivu 2005, 166). Asiakkaalle on tärkeää, että hänet huomataan ja huomioidaan (Pitkänen 2006, 11). Hyvässä ja asiakaslähtöisessä asiakaspalvelussa myöskään jonotusajat eivät saisi venyä kohtuuttoman pitkiksi (Reinboth 2008, 15). Organisaation tuleekin varmistaa palveluiden saatavuus ja tavoitettavuus kaikissa palvelukanavissa, unohtamatta asiakkaan yksilöllistä huomioimista.

Asiakaspalvelun kehittämiseen ja asiakaspalvelussa onnistumiseen tarvitaan oikeanlaista palveluasennetta sekä kuuntelemisen taitoa.

Positiivisella palveluasenteella on olennainen vaikutus sekä palvelun laatuun että lopputulokseen. Asiakkaaseen myönteisesti suhtautumalla, positiivisella asenteella sekä hyvän palvelun antamisen halulla onnistutaan asiakaspalvelussa varmasti. Lisäksi olisi hyvä pyrkiä aina myönteiseen lopputulokseen. Myönteiseen lopputulokseen pääsemiseksi voi olla tarpeellista palveluneuvojan sivuuttaa omat mielipiteensä ja tunteensa sekä miettiä, miten etenkin haastavassa tilanteessa on järkevää tehdä tai sanoa. (Kannisto & Kannisto 2008, 63; Valvio 2010, 37; Pitkänen 2006, 155.)

Asiakaspalvelussa on tärkeää muistaa, että kyse on myös asiakkaan auttamisesta. Palvelusta ei jää välttämättä asiakkaalle aina mitään konkreettista, vaan ennemminkin tuntemus. (Eräsalo 2011, 12.) Sen vuoksi asiakaspalvelun kehittämisessä tulisi ottaa myös palvelun tunnelma huomioon.

Rantanen (2016, 11–12) on kirjoittanut tunnelmamuotoilusta, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi yhdessä palvelumuotoilun kanssa organisaatioiden palveluja kehitettäessä. Tunnelma on osana jokapäiväisessä elämässämme. Tunnelmaa voidaan johtaa tai muotoilla haluamaamme suuntaan. Jos sitä ei tehdä, sen olomuoto on sattumanvaraista. Tunnelmaan vaikuttavat monet asiat kuten tapamme toimia, vuorovaikutus ihmisten kanssa sekä ympäristön antamat aistikokemukset. Siihen vaikuttavat myös erilaiset mielikuvat, muistot sekä odotukset. Tunnelmamuotoilu koostuu siis ihmisten kokemuksista. Se lisää osaltaan vastuullisuutta sekä ekologisuuutta ja sen johdosta pystytään käyttämään voimavaroja älykkäämmin sekä tekemään parempia päätöksiä.

Rantanen (2016, 57) on kirjassaan lainannut Maya Angeloun sanontaa ”Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat, minkä tunteen olet heissä saanut aikaan.”, joka sopii kuvauksellaan hyvin myös asiakaspalvelutilanteisiin. Tämä viisaus olisikin hyvä ottaa huomioon myös kaikkien palvelukanavien palvelutilanteissa.

3.1.1. Monikanavaisuus

Monikanavaisuuden käsite on yleistynyt vuosituhanteen vaihteessa, kun sähköisiä palveluja alettiin kehittämään yhä enemmän (Filenius 2015, 26). Monikanavaisuus tarkoittaa erilaisia palvelukanavia, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä organisaatioon ja sen henkilökuntaan.

Palvelujen monikanavaisuus on erittäin tärkeää etenkin isojen organisaatioiden asiakaspalvelussa. Asiakkaat haluavat eri tilanteissa palvelua eri kanavien kautta nopeasti ja helposti, yleensä siellä missä ovat. Organisaation tulee huolehtia, että palvelun laatu on samantasoista kaikissa palvelukanavissa. Teknologian avulla palveluja pystytään nopeuttamaan. Asiakaspalvelussa teknologiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi puhelin- tai toimistopalvelussa erilaisten automaattivastaajien ja tunnistautumisjärjestelmien sekä vuoronumerolaitteiden avulla. Henkilökohtaisessa palvelussa asiakkaan palvelutarve ja tilanne voidaan kartoittaa yksilöllisesti. Henkilökohtainen palvelu voi tapahtua joko

kasvokkain tai puhelimitse. Ongelmana henkilökohtaisessa palvelussa voi kuitenkin olla pitkät jonotusajat. Sähköiset palvelut ovat useimmiten nopeita ja selkeitä palvelukanavia. (Bergström & Leppänen 2015, 167–168; Korhikoski & Gerdt 2016, 52.) Ongelmana sähköisissä palveluissa saattaa kuitenkin olla tarpeellisten välineiden puuttuminen asiakkailta tai heidän haluttomuutensa sähköisiin palvelukanaviin. Myös teknisiä ongelmia ilmenee usein sähköisissä palveluissa. Asiakkaiden osaamisen merkitys korostuu etenkin sähköisissä palveluissa ja usein asiakkaiden tekniset taidot yliarvioidaan (Filenius 2015, 25).

Lisäksi useimmissa organisaatioissa on käytössä vielä perinteisemmät palvelukanavat kuten posti ja faksi. Uusimpina palvelukanavina sähköisistä palveluista ovat tulleet chatit sekä sosiaalinen media kuten Twitter ja Facebook. (Löytänä & Korteso 2011, 87.) Myöskin erilaisten sovellusten kehittäminen mobiililaitteisiin on organisaatioiden keskuudessa lisääntynyt.

Yritysmailmassa sovellusten kehittäminen on laajentunut puhelimitse älykelloihin. Yritysmailmassa on huomattavasti kovemmat paineet olla aina askeleen edellä palvelujen kehittämisessä kuin julkisella sektorilla. Saran (2015, 21–22) on haastatellut Ocadon teknologiajohtajaa Paul Clarkea, joka kehottaa organisaatioita rohkeasti kokeilemaan uusia innovaatioita. Jos organisaatio odottaa liian pitkään, he ovat jo jääneet laivasta. Julkisen sektorin organisaatioidenkin kannattaisi rohkeasti kokeilla uusia innovaatioita, siitä huolimatta, ettei heillä ole samanlaista kilpailuasetelmaa kuin yritysmailmassa.

Valtionvarainministeriö (2016) on julkaissut digitalisoinnin yhdeksän periaatetta, jotka toimivat julkisten palveluiden kehityksen yhteisinä pelisääntöinä. Ne vahvistavat julkisten palveluiden asiakaslähtöisyyttä, tuottavuusloikkaa sekä palveluiden digitalisuutta.

- ”Kehitämme palvelut asiakaslähtöisesti
- Poistamme turhan asioinnin
- Rakennamme helppokäyttöisiä ja turvallisia palveluita
- Tuotamme asiakkaille hyötyä nopeasti
- Palvelemme myös häiriötilanteissa
- Pyydämme uutta tietoa vain kerran
- Hyödynnämme jo olemassa olevia julkisia ja yksityisiä sähköisiä palveluita
- Avaamme tiedon ja rajapinnat yrityksille ja kansalaisille
- Nimeämme palvelulle ja sen toteutukselle omistajan”

Organisaatiot ovat voineet jo vuosia suunnata tietynlaisia palveluita tarvitsevat asiakkaat tiettyihin palvelukanaviin. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset heijastuvat asiakkaan käyttäytymiseen eri asiakaspalvelutilanteissa. (Löytänä & Korteso 2011, 88.) Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös vahvasti asiakkaan palvelukanavavalintoihin.

Asiakkaiden kohtaaminen eri palvelukanavissa on erilaista. Tasaisen laadun takaaminen on helpointa sähköisissä palveluissa, kun taas palvelun mukauttaminen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi on helpointa henkilökohtaisessa palvelussa. Asiakas voi olla samanaikaisesti monen eri palvelukanavan kautta yhteydessä organisaatioon. Muuttuva maailma luo organisaatioille paineita monikanavaisuuteen sekä palvelukanavien kehittämiseen ja uudistamiseen. Lisäksi myös asiakkaat käyvät kärsimättömämmiksi ja haluavat saada palvelun sekä lopputuleman mieluiten heti.

Organisaation palveluiden kehittämisessä, myös sähköisten palvelujen, voidaan hyödyntää esimerkiksi palvelumuotoilua, josta kerrotaan seuraavassa luvussa.

3.1.2. Palvelumuotoilu asiakaspalvelun kehittämisessä

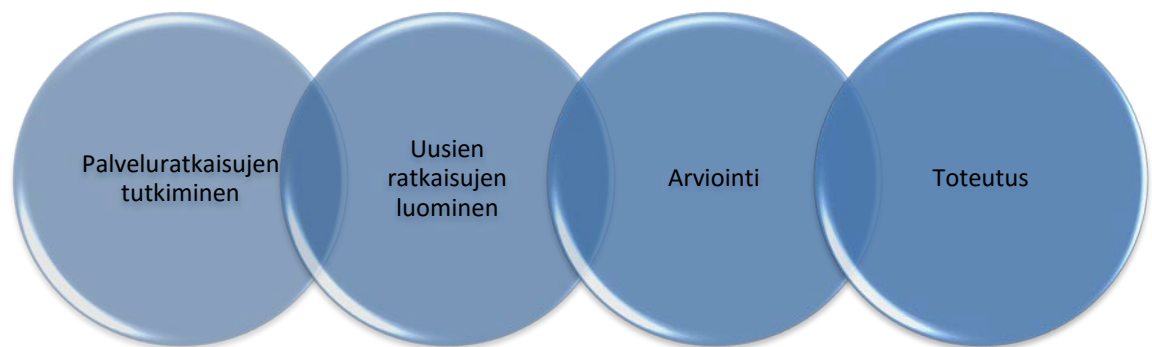
Kehittämismenetelmänä palvelumuotoilu on vakiinnuttanut asemaansa niin palveluiden kuin palveluliiketoiminnankin uudistamisessa. Se ei ole kuitenkaan uusi innovaatio, vaan enemmänkin tapa yhdistää uudella tavalla vanhoja asioita. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun menetelmiä asiakaskokemusten innovoinnissa ja kehittämisessä. Siinä painottuu erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palveluja muotoillaan asiakkaan parhaaksi käyttäjälähtöisestä näkökulmasta. Lisäksi palvelumuotoilun avulla halutaan luoda asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia. Ideana on keskittyä niihin asioihin, jotka voisivat mennä oikein ei siis niihin, jotka menivät väärin. (Löytänä & Korteso 2011, 118–119; ks. myös Mänttari 2014, 109; Kalliomäki 2014, 46; Miettinen 2016, 29; Tuulaniemi 2011, 15.)

Palvelumuotoilun kehitystyössä asiakkaiden käyttäytymistä ja tarpeita havainnoidaan ja tulkitaan palvelumuotoilijan toimesta. Tällä tavalla pyritään löytämään etenkin asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. Tämä on tärkeää siksi, että asiakkaat eivät välttämättä osaa tunnistaa tai tiedä omia tarpeitaan saatikka ratkaisuja niihin. Havainnoinnin ja tulkinnan lisäksi asiakkailta kerätään tietoa haastattelemalla sekä osallistamalla kehitystyöhön. Asiakkaiden lisäksi kehitystyöhön osallistetaan organisaation henkilöstöä sekä organisaatiosta riippuen sidosryhmiä ja muita yhteistyökumppaneita. Kehittämisprosessin eri vaiheisiin olisi hyvä saada aktiivisesti kaikkia osapuolia mukaan, jotta parhain mahdollinen lopputulos saadaan aikaiseksi. Eri osapuolten mukanaolo tuo esiin paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia, joita ei muuten ehkä tulisi esille. (Löytänä & Korteso 2011, 118–119; Ojasalo ym. 2015, 72; ks. myös Mänttari 2014, 110.)

Palvelumuotoilussa voidaan lähteä kehittämään joko olemassa olevaa palvelua tai luoda kokonaan uusi palvelu. Olemassa olevan palvelun kehittämisessä visualisoidaan ja mallinnetaan kaikki palveluun liittyvät toimijat. Mallinuksen avulla pystytään havaitsemaan kaikki palvelusta puuttuvat tai arvoa tuottamattomat elementit. Olemassa olevaa palvelua pystytään kehittämään vastaamaan paremmin organisaation ja asiakkaiden tarpeita, kun ensiksi on ymmärretty asiakkaiden odotukset ja tarpeet.

Kehityksen kohteena voi olla esimerkiksi asiakaslähtöisempi palveluele, asiakaspalvelun toimintamalli tai palvelukanavien kehittäminen. Uuden palvelun kehittäminen palvelumuotoilun avulla on organisaatiolle hyödyllistä sen moninaisuuden vuoksi. (Tuulaniemi 2011, 46; Miettinen 2016, 26.)

Palvelumuotoilun prosessin vaiheiden määrään ja kuvauksiin on monia eri näkemyksiä. Miettinen (2016, 33) kuvailee kirjassaan Magerin näkemyksen palvelumuotoilun prosessista. Magerin mukaan prosessiin kuuluu neljä vaihetta, jotka löytyvät kuvasta 2. Näitä neljää vaihetta pystytään soveltamaan helposti myös julkisen sektorin palvelujen kehittämisessä.



Kuva 2. Magerin näkemys palvelumuotoilun prosessista (Miettinen 2016, 33)

Magerin mukaan prosessin ensimmäisessä vaiheessa luodaan pohja seuraaville vaiheille. Siinä tutkitaan eri palveluratkaisuja, jossa tunnistetaan palvelutoimintoihin vaikuttavia tekijöitä, asiakkaiden tarpeet sekä kokemukset. Toisessa vaiheessa ideoidaan ja suunnitellaan yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta saadaan luotua paras mahdollinen palveluratkaisu. Kolmannessa vaiheessa käytetään palvelun koemalleja ja arvioidaan niitä strategian ja palveluvalikoiman avulla. Lisäksi toteutetaan asiakastutkimusta, jonka tavoitteena on saada tietoa palvelun käytöstä. Viimeisessä vaiheessa viedään testattu palvelu käytäntöön. Tässä vaiheessa tarvitaan organisaation prosessien tuntemusta, henkilöstön koulutusta sekä mahdollisesti uusia ICT-ratkaisuja. (Miettinen 2016, 33.)

Julkisen sektorin tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkailleen. Asiakkaiden elämää helpottavista ratkaisuista sekä toimivista palveluista syntyy arvoa. Julkisen sektorin organisaatiot rakentavat asiakkailleen arvoa palveluilla ja ratkaisuilla. (Tuulaniemi 2011, 122–123.)

Palvelukehitys julkisella sektorilla tarvitsee käyttäjälähtöistä ajattelua, joiden avulla asiakkaiden elämää pystytään helpottamaan. Uudenlaiset ennaltaehkäisevyyteen pohjautuvat palvelut ja toimintamallit ovat hyödyllisiä, joilla voidaan korvata nykyisiä käytäntöjä ja vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Muotoilun avulla voidaan löytää julkisten palveluiden kehittämiseen ja uudistamiseen tarvittavia työkaluja. Palvelumuotoilua hyödynnettäessä on todettu, että asiakastyytyväisyys

parantuu huomattavasti sekä sen lisäksi asiakkaiden tyytyväisyys kohentaa myös organisaation kokonaisuuden toimivuutta. (Mänttari 2014, 109.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään kehittämään julkisen sektorin toimintaa kustannustehokkaammaksi. Kustannussäästöjä voidaan saada esimerkiksi turhien työvaiheiden poisjännistä. Lisäksi asiakaslähtoisemmät toimintatavat vaikuttavat huomattavasti henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä hyvinvointiin. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää suoranaisen asiakaspalvelun lisäksi myös muilla palvelun kehittämisen tasoilla, kuten prosesseissa, organisaation toimintamalleissa sekä strategiassa. Palvelumuotoilu kehittää myöskin organisaation kulttuuria asiakassuuntuneemmaksi. (Mänttari 2014, 109–110; Ojasalo ym. 2015, 71, 73.)

Luovien menetelmien avulla organisaatio voi tehdä muun muassa uusia kehityssuuntia näkyvimiksi ja sen kautta vaikuttaa strategisella tasolla koko organisaation toimintaan. Lisäksi palvelumuotoilu lisää organisaation ketteryyttä pysyä toimintaympäristön nopeiden muutosten mukana sekä mahdollistaa innovaatiotoiminnan kehittämisen. (Mänttari 2014, 109; Ojasalo ym. 2015, 73.)

Härkönen (2016) määrittelee blogissaan viisi syytä, miksi palvelumuotoilua kaivataan julkisella sektorilla etenkin sähköisten palvelujen kehittämisessä. Hänen mukaansa käyttäjälähtöinen suunnittelu takaa sen, että julkisia palveluja myös käytetään. Härkösen mukaan:

- ”Ilman palvelumuotoilua ei houkutella käyttäjiä
- Palvelumuotoilu tuo tehokkuutta
- Eri ryhmien tarpeet tulevat huomioiduksi
- Palvelumuotoilu huomioi koko palvelupolun
- Palvelumuotoilu säästää aikaa, hermoja ja rahaa”

Tuulaniemi (2011, 124) toteaa kirjassaan, että mikseivät myös julkisen sektorin organisaatiot voisi tarjota asiakkailleen lisämaksusta lisäpalveluita ja -arvoa? Miksei tämä joskus tulevaisuudessa olisikin mahdollista, mutta tuskin ainakaan lähivuosina näin tulee tapahtumaan. Julkisen sektorin tulee tarkkaan miettiä, millä tavoin ja millaista lisäarvoa he pystyvät tuottamaan, jotta se olisi asiakkaan kannalta oleellista ja josta asiakas olisi valmis jopa maksamaan.

Julkisten palveluiden kehittämistapa tulee vääjäämättä muuttumaan. Tulevaisuudessa tulee palveluiden mukautua asiakkaiden tarpeisiin, eikä toisinpäin. Lisäksi niukkenevat resurssit luovat palvelujen kehittämiseen paineita ja haasteita. Onneksi julkisella sektorilla on paljon potentiaalia parempien palveluiden ja uusien palveluratkaisujen tuottamiseen, esimerkiksi palvelumuotoilun avulla. (Mänttari 2014, 110; Tuulaniemi 2011, 122.)

Joissain julkisen sektorin organisaatioissa on jo kokeiltu palvelumuotoilua. Kunnista ensimmäisenä palvelumuotoilua on kokeillut Helsinki. Muista organisaatioista ainakin Senaatti-kiinteistöt, Helsingin yliopiston

pääkirjasto ja Oulunkylän kuntoutussairaala ovat kokeilleet palvelumuotoilua kehittämistoimissaan. (Mänttari 2014, 109, 114; Tuulaniemi 2011, 124; Senaatti n.d.)

3.2. Asiakaskokemuksen parantaminen

Asiakaskokemus *customer experience* käsitteenä on yleistynyt vasta 2000-luvun alkupuolella. Aihetta on käsitelty muun muassa Euroopassa ja Yhdysvalloissa huomattavasti enemmän kuin Suomessa. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Suomessa asiakaskokemus käsitteenä on saanut viime vuosina paljon enemmän huomiota kuin vuosituhatien alkupuoliskolla. Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen merkitys tulee varmasti kasvamaan entisestään. Ivey Business Journal (2016, 5) -lehden artikkelissa kehoitetaan organisaatioita miettimään asiakaskeksyyttä heti eikä seuraavassa strategiakatsauksessa, jos organisaatio haluaa, että sillä on hyvä tulevaisuus. Organisaatioiden kannattaakin tarttua toimeen heti eikä vasta vuosien päästä.

Löytänen ja Korteson (2011, 11) määritelmän mukaan, asiakas muodostaa asiakaskokemuksensa organisaation toiminnasta erilaisten mielikuvien, kohtaamisten sekä tunteiden yhdistelmällä. Asiakaskokemus on siis kokemus, johon liittyy vahvasti myös asiakkaan alitajunnaiset tulkinnat sekä tunteet. Sen vuoksi organisaatiolla ei olekaan mahdollisuutta täysin vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemuksen muodostamiseen. Se voi kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia organisaatio haluaa luoda asiakkailleen. (ks. myös Bergström & Leppänen 2015, 171; Tuulaniemi 2011, 37–38.)

Asiakaskokemuksen luominen lähtee siitä, että organisaatio asettaa toimintansa keskiöön asiakkaan ja kohdistaa sen jälkeen asiakkaan ympärille omat toimintonsa luomaan arvoa ja kokemuksia asiakkaalle. Organisaatio saa kokemuksia luomalla uusia mahdollisuuksia laajentaa asiakkailleen luomaansa arvoa, palvelun tuottamisen sijaan. Kokemuksia luomalla organisaatio syventää asiakassuhteitaan sekä luo niistä arvokkaampia niin itselleen kuin asiakkaalleenkin. Asiakaskokemuksen luomiseen ei kuitenkaan vaikuta pelkästään asiakaspalvelu, vaan myös kaikki muutkin organisaation toiminnat. Niissä tulisikin löytää sellaiset toimintatavat, jotka ovat yhdenmukaiset ja tukevat organisaation määrittelemää sekä tavoitteiden mukaista näkemystä asiakaskokemuksen muodostamisesta asiakkaille. Jokainen organisaation työntekijä on vastuussa hyvän asiakaskokemuksen luomisesta ja parantamisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 19, 24–26; Korhikoski & Gerdt 2016, 54.)

Asiakaskokemuksen luominen ja parantaminen tulee ottaa osaksi liiketoimintaa, jottei se jää pelkästään suunnittelutasolle. Asiakaskokemus tulee vaikuttamaan pitkällä aikavälillä myös organisaatiokulttuuriin. Organisaatiossa tulisikin tunnistaa kaikki toiminnot, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kehittämissuunnitelmassa olisi hyvä ottaa huomioon esimerkiksi asiakaskohtaamisten laatu ja luonne, suunnitelman aikataulu sekä asiakaskokemuksen mitattavuus ja tavoitteet. Asiakaskokemuksen parantaminen on organisaatiossa jatkuva prosessi.

Asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti etenkin teknologian kehittymisen myötä. Sen vuoksi organisaatiolla tulee olla tahtotila asiakaskokemuksen parantamiseen myös tulevaisuudessa, ei vain nyt. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 41, 93.)

Palvelun laadun ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeä osa asiakaskokemuksen parantamista. Asiakkaille parempia palvelukokemuksia saadaan parantamalla palvelun saatavuutta ja määrää, palvelutapoja sekä palveluympäristöä. Palvelukokonaisuuden tulee vastata asiakkaiden odotuksia ja tarpeita niin teknisen kuin toiminnallisenkin sujuvuuden saralta. Asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia palvelukokonaisuudessa ovat muun muassa nopeus, asiantuntemus, toimivuus sekä ystävällisyys. Palvelupuutteet harmittavat usein asiakkaita. Niitä voivat olla esimerkiksi epäystävällinen kohtelu, epäselvät ohjeistukset tai pitkät jonotusajat. (Bergström & Leppänen 2015, 171.)

Positiivinen asiakaskokemus luo tuottavuutta sekä uusia toimintamalleja, jotka hyödyttävät niin asiakasta kuin organisaatiotakin. Positiivinen asiakaskokemus syntyy asiakkaan positiivisten tunteiden perusteella. Tuolloin asiakas muun muassa kokee tulleensa huomioduksi ja kuunnelluksi, häneen pidetään yhteyttä, lupaukset pidetään sekä hänen tilannettaan pyritään ymmärtämään. Positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen ei riitä pelkästään hyvä työilmapiiri tai henkilöstön sitoutuminen työhönsä, vaan se on kokonaisvaltaisempaa. Henkilöstön tulisi sisäistää se, miten heidän oma käyttäytymisensä vaikuttaa muihin sekä muiden henkilöiden ja osastojen vaikutus asiakaskokemuksen luomiseen. Asian sisäistämisen helpottamiseksi organisaation prosessit tulisi olla tarpeeksi selkeästi ja yksinkertaisesti esitettynä. Myös organisaation sisäisen laadun pitäisi olla kohdillaan niin, että organisaation toiminta olisi tehokasta niin osastojen, yksilöiden kuin kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen luomisenkin kannalta. (Fischer & Vainio 2015, 176–177.)

Hyvän asiakasymmärryksen avulla organisaatiot voivat kehittää asiakaspalveluaan paremmaksi. Parempia asiakaskokemuksia voidaan asiakkaille tuottaa etenkin silloin, kun organisaatio ymmärtää mikä on asiakkaalle arvokasta kussakin tilanteessa. Asiakkaiden kuuntelu on tärkeä osa asiakasymmärryksen luomista. Kuunteluun voi sisältyä aktiivista tai passiivista kuuntelua. Aktiivisessa kuuntelussa tehdään asiakkaille esimerkiksi erilaisia tutkimuksia ja kyselyitä. Passiivisessa kuuntelussa organisaatiolla voi olla esimerkiksi palautekanava, johon asiakas voi halutessaan jättää palautteen spontaanisti. Palautetta ei tuolloin kuitenkaan pyydetä asiakkailta aktiivisesti, vaan asiakkaille on annettu mahdollisuus palautteen antoon. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi voi organisaatio myös havainnoida asiakkaiden käyttäytymistä eri palvelutilanteissa. (Bergström & Leppänen 2015, 421–423; ks. myös Löytänä & Kortesus 2011, 188.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata joko asiakkaiden kokemusten näkökulmasta tai asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten näkökulmasta. Johtamisen vaikutukset näkyvät tietenkin myös asiakkaiden kokemusten tuloksissa. Organisaatioiden on tärkeää keskittyä mittauksissa

relevantteihin asioihin, joista saadaan tietoa niin johtamiseen kuin muuhunkin kehitystoimintaan. (Löytänä & Korteso 2011, 187–188.)

Asiakaspalautteista sekä erilaisista tutkimuksista saadut tiedot antavat organisaatioille mahdollisuuden oppia sekä kehittää palvelujaan asiakaskokemuksen parantamiseksi. Etenkin tyytymättömiltä asiakkailta voi saada hyviä kehitysehdotuksia. Näiden lisäksi organisaatio voi halutessaan opettaa asiakkaitaan toimimaan organisaation haluamalla tavalla esimerkiksi uusien palvelukanavien käyttöönotossa tai muiden uusien palveluosien, esimerkiksi automatisoinnin, kehittämisessä. (Bergström & Leppänen 2015, 450.)

Asiakkailla on erilaiset odotukset julkisen sektorin organisaatioiden asiakaskokemuksille kuin yritysten. Asiakkaat odottavat, että heitä ymmärretään ja heidän tarpeitaan kuunnellaan, heidän erilaiset elämäntilanteet huomioidaan sekä he saavat tasavertaista ja kunnioittavaa kohtelua. Lisäksi he odottavat saavansa vastineen verorahoilleen, organisaatioiden toimivan luotettavasti ja läpinäkyvästi sekä ottavan ekologiset asiat toiminnassaan huomioon. (Löytänä & Korteso 2011, 127.)

Sosiaalinen media on tehnyt asiakaskokemuksen parantamisesta entistä haasteellisempaa. Etenkin ikävistä kokemuksista asiakkaat menevät helposti kommentoimaan sosiaaliseen mediaan, jonka kautta viesti tavoittaa tuhansia muita asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 137.)

Löytänen ja Korteson (2011, 138–139) tekemän kyselyn mukaan vain 21 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä vastaa sosiaalisessa mediassa oleviin palautteisiin ja puolet vastanneista yrityksistä eivät reagoi millään tavalla niihin. Suomessa toivotaan, etteivät negatiiviset asiat kulkeutuisi eteenpäin ja ettei kukaan puhuisi niistä. Kirjoittajat suosittelevatkin, että kaikki organisaatiot olisivat sosiaalisessa mediassa mukana aktiivisesti organisaation imagoon sopivissa kanavissa. Huomioiden myös sen, että profiili sopii myös asiakaskokemukselle asetettuihin tavoitteisiin.

Asiakkaat saavat asiakaskokemuksensa sosiaalisessa mediassa sekä välillisesti että suoraan. Välillisesti asiakaskokemukset tulevat toisten asiakkaiden kautta joko positiivisessa tai negatiivisessa merkityksessä. Silloin, kun asiakaskokemusta on hyvin johdettu, on välillinen asiakaskokemuskin useimmiten positiivissävytteinen. Välillisillä asiakaskokemuksilla on suuri merkitys etenkin lähipiirin asiakaskokemusten syntymiseen. Varsinkin mielipiteillä voidaan luoda asiakaskokemuksia muille, vaikka itse mielipiteen tuottaja ei olisikaan koskaan kyseisen organisaation kanssa ollutkaan tekemisissä. Suorissa asiakaskokemuksissa asiakas on itse suoraan yhteydessä sosiaalisessa mediassa kyseiseen organisaatioon. Organisaation onkin paljon helpompi vaikuttaa asiakaskokemuksen luomiseen suorissa yhteyksissä kuin välillisissä. Organisaation on tärkeää muistaa se, että myös vaihtololla on vaikutus asiakaskokemukseen. Vastaamatta jättäminen ei yleensä paranna asiakkaiden asiakaskokemusta. Usein asiakkaille on myös tärkeää saada tietää, kenen kanssa he organisaatiosta keskustelevat. Sen vuoksi tärkeää onkin, että keskusteluissa henkilöstö käyttää omia nimiään, jolloin he

pystyvät pienellä teolla parantamaan asiakkaidensa asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 144–145.)

Hyvänä esimerkkinä yritysmaailmasta hyvän asiakaskokemuksen merkityksestä palvelun menestykseen ovat esimerkiksi Airbnb sekä Uber. He ovat menestyneet ilman suurempia mainostuksia. Menestyksen avaimena on ollut asiakkaiden erinomainen palveleminen. He ovat luoneet asiakkaille kokemuksen, jota muut eivät voi päihittää. Hyvän asiakaskokemuksen kautta asiakkaat ovat kertoneet ja suositelleet yritysten palveluita muille. (Ivey Business Journal 2016, 5–7.)

Kaikilla ihmisillä on tarve tulla arvostetuksi ja etenkin hyväksytyksi. Asiakaskeskeinen toimintatapa perustuu näihin kahteen tarpeeseen. Sen vuoksi asiakaskokemusta parannettaessakin niiden tulisi olla kehitystyön ytimessä. Jokainen asiakas haluaa tulla arvostetuksi, huomioiduksi ja kuunnelluksi. Lisäksi he haluavat asiakaspalvelijoiden osaavan ja haluavan auttaa heitä asiantuntevasti. Rehellinen, luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutus tekee asiakaskokemuksesta hyvän. Organisaation tuleekin ottaa kaikki nämä seikat huomioon asiakaskokemusta luodessa ja parantaessa. Etenkin asiakaspalvelijoilla on erityisen tärkeä rooli tässä luomisprosessissa. (Juuti 2015, 105, 110–111.)

Asiakkaiden asenteet vaikuttavat myös asiakaskokemukseen. Etenkin, jos asiakkaalla on jo valmiiksi ynsä asenne tiettyä julkisen sektorin organisaatiota kohtaan, ei positiivisen asiakaskokemuksen luominen tule olemaan helppoa. Lisäksi usein asiakaskokemuksen kehittyminen on tilannekohtaista. Tunnetilat voivat vaihdella esimerkiksi sen mukaan kuinka tärkeä tai kiireellinen asia on kyseessä. Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen jokaiselle asiakkaalle päivittäin ja tasalaatuisena on erittäin haastavaa organisaatiolle. (Filenius 2015, 25–26.)

3.2.1. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen *customer experience management* (CEM) on käsitteenä saanut suuren suosion etenkin yritysmaailmassa. Asiakassuhteiden johtamisen eli CRM-ajattelun seuraajana asiakaskokemuksen johtaminen on asiakkaan ja organisaation välisissä suhteissa näkökulmaltaan huomattavasti laajempi kuin edeltäjänsä. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena onkin merkityksellisten kokemusten luominen asiakkaille. Sen avulla asiakkaille pystytään tuottamaan enemmän arvoa ja kasvattaa organisaation mahdollisia tuottoja. Mallin käyttö luo monia hyötyjä organisaatiolle. Se muun muassa lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrää, sitouttaa henkilöstöä sekä karsii negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. (Löytänä & Kortesus 2011, 12–13.)

Organisaation johdon tulee myös sitoutua asiakaskokemuksen parantamiseen. Johto linjaa organisaation strategiset suuntaviivat sekä asiat, jotka ovat tärkeitä ja joihin panostetaan. Asiakaskeskeisessä toiminnassa muutetaan organisaation tapoja eri tavoin. Esimerkiksi myynnin sijasta

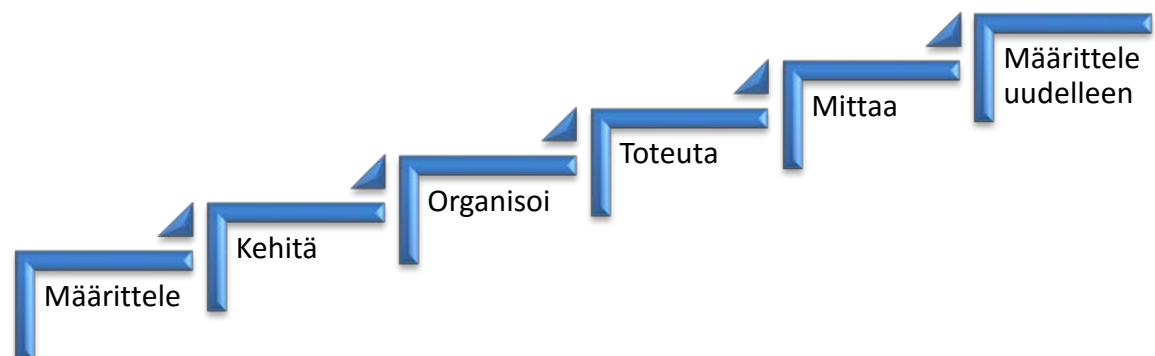
lisätään arvoa, odotusten täyttämisen sijasta ylitetään ne sekä pelon sijasta luodaan luottamusta. (Löytänä & Kortesus 2011, 156–157; ks. myös Juuti 2015, 50.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan organisaation sisällä keskittää tiettyjen henkilöiden vastuualueelle sekä lisäksi sen kehittämiseen voidaan hankkia ulkopuolista apua. Kokonaan sitä ei kuitenkaan voida ulkoistaa. Keskitetyn asiakaskokemuksen johto vastaa oman erityisalueensa ominaisuuksista koko organisaatiossa. Koordinointi sekä asiakaskokemuksen johtaminen eri kosketuspisteissä ja toiminnoissa ovat heidän tärkeimpiä tehtäviään. Lisäksi heidän tulee mahdollistaa koko organisaation henkilöstölle asiakaskokemuksen luomiseen liittyvän osaamisen kehittäminen esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 157–158, 180–181.)

Vaikka julkisella sektorilla on hyvin vähän kilpailua, on tärkeää, että organisaatiot pyrkivät kehittymään koko ajan. Pahimmassa tapauksessa vuosikausia tehdään asiat samalla tavalla ja jätetään huomioimatta esimerkiksi asiakkaiden odotuksia. Jossakin vaiheessa huomataan, että maailma on muuttunut huomattavasti ja organisaation käytännöt ovat pahasti jäljessä. (Löytänä & Kortesus 2011, 165.)

Asiakaskokemuksen johtamiselle ei ole olemassa suoraan valmista mallia, jonka mukaan organisaatiot voivat toimia. Vaan se on osa organisaation strategiaa ja jokaisella organisaatiolla on oma tapansa hoitaa sitä. Johtaminen ei saisi olla yksittäinen projekti, vaan sen tulisi olla jatkuva toiminto. Se vaatiikin jatkuvan johtamisen lisäksi myös hyvää organisointia, innovointia, mittaamista sekä kehittämistä. Apuna asiakaskokemuksen johtamisessa organisaatio voi käyttää asiakaskokemuksen johtamisen portaita. (Löytänä & Kortesus 2011, 165–166.)

Asiakaskokemuksen johtamisen portaissa on kuusi askelmaa, jotka kasaavat sen kokonaisuudeksi. Löytänä ja Kortesus (2011, 167) kuvaavat Arussyn kuvaa mukaillen asiakaskokemuksen johtamisen portaat, jotka on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Ensimmäisellä askelmalla määritellään organisaation tuottavat ja omanlaiset asiakaskokemustavoitteet, jotka ovat mielellään konkreettisia. Hyvät asiakaskokemustavoitteet sisältävät määritelmät muun muassa siihen, mitä arvoa organisaatio tuottaa asiakkailleen, millaisia kokemuksia organisaatio haluaa luoda sekä mitä konkreettista hyötyä organisaatiosta on asiakkailleen. Toisella askelmalla kehitetään toimintatapoja, joiden avulla varmistetaan tavoitteiden toteutuminen. Konkreettiset tavoitteet tulee asettaa jokaiseen kosketuspisteeseen erikseen. Näin pystytään luomaan organisaatiolle kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia. Kolmannella askelmalla organisoidaan organisaation henkilöstö luomaan ensimmäisellä askelmalla määriteltyjen tavoitteiden mukaisia kokemuksia asiakkaille. Esimerkiksi rekrytoinnissa on osaamisen sijasta tärkeämpää rekrytoida oikeanlaista asiakaspalveluasennetta ja koulutuksissa panostetaan muun muassa ongelmanratkaisutaitoihin sekä kehitetään henkilöstön kykyä välittää asiakkaista. Lisäksi tärkeitä osa-alueita ovat mittaaminen sekä palkitseminen. Unohtamatta kuitenkin johdon osallistumista ja sitoutumista. Johdon antamalla pienelläkin huomionosoituksella on suuri merkitys henkilöstölle. (Löytänä & Korteso 2011, 167–175.)

Asiakaskokemuksen johtamisen neljännellä portaalla toteutetaan strategiaa ja luodaan asiakaskokemuksia tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteisiin pääsemiseksi tehdään kahdenlaisia valintoja päivittäisiä sekä strategisia. Päivittäisiä valintoja tekee koko henkilöstö ja ne vaikuttavat suoranaisesti organisaation luomien asiakaskokemusten sisältöön ja laatuun. Organisaation johto tekee strategisia valintoja organisaation strategiassa. Ne määrittelevät tavat, joilla asiakkaille luodaan asiakaskokemuksia. Esimerkkinä voisi olla resurssien jako organisaation eri kosketuspisteisiin. Viidennellä askelmalla mitataan muun muassa sitä kuinka hyvin asiakaskokemukset vastaavat asetettuja tavoitteita. Lisäksi on hyvä mitata asiakaskokemuksen johtamisen onnistuvuutta. Viimeisellä askelmalla määritellään tavoitteita uudelleen ja innovoidaan uutta. Asiakaskokemuksen johtaminen ei pääty tietyn ajanjakson jälkeen, vaan on jatkuvaa, joten sen vuoksi organisaation on hyvä tarkastella vanhoja asetettuja tavoitteita säännöllisesti. Etenkin onnistumisia ja epäonnistumisia sekä asiakkaiden sen hetkisiä odotuksia selvittämällä saadaan tärkeitä tietoja asiakaskokemuksen tavoitteiden uudelleenmäärittelyyn ja uudistamiseen. (Löytänä & Korteso 2011, 175–179.)

Asiakaskokemuksen parantaminen tulisi olla kaikkien organisaatioiden toiminnan keskiössä. Valitettavan usein organisaatiot kokevat tekevänsä työtä organisaation ylätahoille kuten johdolle tai hallitukselle asiakkaiden sijaan. Asiakaskokemuksen parantamiseksi organisaation tulisi rohkeasti uskaltaa organisoida asiakaskeskeisesti. (Juuti 2015, 105.)

Asiakaskeskeisessä organisoitumisessa tutustutaan asiakkaiden näkemyksiin ja hyödynnetään heitä organisaation kehittämistoiminnassa. Myös organisaation johdon tulisi asiakaskeskeisen organisoitumisen myötä olla tekemisissä asiakkaiden kanssa, jotta hekin havaitsevat asiakkaiden tarpeiden muutokset ja tekemiensä päätösten peruslähtökohdat. Usein johdon tekemät päätökset eivät vastaa realiteetteja ja voivat olla kaukanakin asiakkaiden oikeista odotuksista ja tarpeista. Organisaation tulisi herätä

huomaamaan, kuinka tärkeää koko organisaation menestykselle ja toiminnalle on asiakkaiden tarpeiden tuntemus. Asiakaskeskeisen organisaation luominen vaatii joustavuutta ja panostusta. Juuti (2015, 172–173) on kuvannut kirjassaan viisi toimintoa, jotka organisaation tulee yhdistää tavoitellessa asiakaskeskeistä organisaatiota. Toiminnot löytyvät seuraavasta kuvasta.



Kuva 4. Asiakaskeskeinen organisoituminen (Juuti 2015, 173)

Hyvän ja asiakaskeskeisen johtamisen lisäksi tarvitaan johdon tueksi asiakaskeskeisiä henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. Keskeisintä asiakaskeskeisessä organisoitumisessa on kuitenkin se, että asiakaspalvelijat saavat valtuudet päätösten tekoon ja koko organisaation henkilöstön työpanosta tarkastellaan asiakkaille tuotetun lisäarvon kautta. Organisaation on kyettävä menestyäkseen ennakoimaan asiakkaiden nopeasti muuttuvia odotuksia sekä tarpeita ja luomaan niiden mukaisia palveluita. Organisaatiokulttuurin joustavuus edesauttaa asiakaskeskeisen organisaation muodostumista. Asiakaskeskeisen organisoitumisen taustalla olevia normeja ja arvoja ovat samanarvoisuus ja asiakaskeskeisyys, asiakkaiden käytössä oleva luovuus, asiantuntijuudessa paremmuuteen eteneminen, ryhmä- ja yhteistyö, asiakaskokemuksia tuottava vuorovaikutus sekä toisten huomioon ottaminen ja tunneherkkyys. (Juuti 2015, 173–174.)

Asiakaskokemuksen parantamiseen vaikuttavat huomattavasti asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa olevat henkilöt eli asiakaspalvelijat sekä heidän tietonsa ja tunteuksensa asiakkaista. Useissa organisaatioissa

asiakaspalvelijat on kuitenkin sijoitettu organisaatiohierarkiassa alatasoille, jolloin johdon on helppo jättää heidän näkökulmat huomiotta. Tällöin vaarana on, että johdon näkemys eroaa huomattavasti asiakkaiden odotuksista. Löytänä ja Korkeakoski (2014, 13; ks. myös Juuti 2015, 91) toteavatkin kirjassaan ”Suomessa arvostetaan osaamista, tietoa ja asiantuntijuutta. On kuitenkin eri asia osata ja ymmärtää kuin tehdä ja toteuttaa. Asiakaskokemus koostuu teoista. Tekeminen ja toteuttaminen vaativat myös rohkeutta.”.

Asiakaskokemusta johdettaessa johdon onkin tärkeää rohkeasti kuunnella asiakaspalvelijoita, joilla on suora kontakti asiakkaisiin ja ajantasaisin käsitys asiakkaiden odotuksista. Asiakkaille on pääasiallisinta tarjota monikanavaisesti odotukset ylittäviä palveluja. Organisaatiolta monikanavaisten palvelujen hallinta edellyttää uudenlaista osaamista sekä ketteryyttä. (Juuti 2015, 90–92.)

3.2.2. Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely

Organisaatiot luovat erilaisia kokemuksia erilaisille asiakkaille. Asiakkailla on erilaisia elämäntilanteita, tarpeita, odotuksia sekä motiiveja. Segmentoinnilla on tarkoitus löytää sopivia toimintatapoja erilaisten asiakkaiden kanssa ja sen vuoksi se onkin yksi asiakaskokemuksen johtamisen keskeisimmistä kohteista. (Löytänä & Korteso 2011, 84, 121, 128–129.)

Erilaisten asiakaskokemusten luomisessa segmentoinnilla on suuri merkitys. Siinä asiakkaita ryhmitellään samankaltaisiin ryhmiin, jotka kuitenkin selvästi erottuvat toisistaan. Usein samaan segmenttiin kuuluvilla on esimerkiksi samankaltaiset palvelutarpeet. Perusteita segmentoinnille on lukuisia ja jokaisella organisaatiolla on oma tapansa. Organisaatiot usein segmentoivat asiakkaitaan esimerkiksi maantieteellisen sijainnin perusteella. Myös asiakkuuden arvoon liittyviä segmentointimalleja käytetään paljon. Lisäksi organisaatioiden tulisi miettiä, millaisia psyykkisiä tai sosiaalisia merkityksiä palveluihin liittyy ja segmentoida asiakkaita sen mukaisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 129; Aarnikoivu 2005, 41; Juuti 2015, 109.) Juutin (2015, 109) mukaan jokainen asiakas pitäisi kuitenkin nykymaailmassa olla oma segmenttinsä.

Julkisen sektorin organisaatioissa on käytössä jonkin verran erilaisia segmentointimalleja kuin yrityksissä, koska yritykset tavoittelevat voittoa ja julkisen sektorin organisaatiot eivät. Yritykset voivat segmentoida asiakkaitaan Löytänen ja Korteson (2011, 130) mukaan neljään eri kategoriaan kannattavuuden ja huomiotarpeisuuden perusteella. Nämä neljä kategoriaa ovat tuloksentuojat, väärinymmärretyt, kadotetut sekä kandidaatit.

Segmentoinnin jälkeen organisaatiossa luodaan prosessit. Niiden avulla relevanteissa kosketuspisteissä tunnistetaan segmenttien asiakkaat ja asiakaskokemus saadaan luotua eri segmenteille asetettujen tavoitteiden mukaisiksi. Tämän vuoksi kosketuspisteisiin tarvitaan paljon erilaisia toimintatapoja palvelujen tuottamiseksi eri segmenteille sekä tavoitteiden

saavuttamiseksi. (Löytänä & Korteso 2011, 131–132.) Segmentoinnin avulla organisaatiot pystyvät kehittymään ja etenemään asiakkaiden uusille vaatimus- sekä tarvetasoille ja parantamaan luomiaan asiakaskokemuksia (Aarnikoivu 2005, 42).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Organisaatiot tarvitsevat kehittämistyötä esimerkiksi uusien palveluiden kehittämiseen, asiakkaiden muuttuvien odotusten ymmärtämiseen sekä tulevaisuuden kehitysnäkymien ennakoimiseen. Kehittämistyön merkitys on organisaatioissa kasvanut ympäröivän maailman muuttumisen myötä. Sen vuoksi organisaatioiden pitää yrittää pysyä mukana kehityksessä ja parhaimmillaan olla jo askeleen edellä muita. (Ojasalo ym. 2015, 12–13.)

Lähestymistapana tutkimuksessa käytettiin toimintatutkimusta, koska siinä pyritään samanaikaisesti sekä tuottamaan tietoa että viemään muutosta käytäntöön. Tutkimus oli osana organisaation pilottia ja tutkija oli yksi pilottiryhmän jäsenistä. Tutkimuksessa käytettiin kahta eri menetelmää kyselyä sekä strukturoitua haastattelua. Haastatteluissa kaikille esitettiin samat kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja heille ei suoraan annettu, vaan heidän kertoman perusteella lomakkeelta valittiin sopivat vaihtoehdot.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

- Onko uudella toimintatavalla vaikutusta asiakkaiden asiakaskokemukseen?
- Tunnistavatko asiakkaat organisaation monikanavaiset palvelut?
- Voisiko palvelumuotoilua hyödyntää organisaation asiakaspalvelun kehittämistyössä?

4.1. Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus on yksi kehittämistyön lähestymistapa. Se on osallistavaa tutkimusta, jonka tavoitteena on käytännön ongelmien ratkaisu sekä muutoksen aikaansaaminen. Sen avulla luodaan myös uutta tietoa sekä sisäistetään ilmiötä. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten asioiden pitäisi olla ja pyritään muuttamaan nykytilaa. Kehittämisen kohteina voivat olla esimerkiksi organisaation toimintatavat. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

Haasteena toimintatutkimuksessa on aikaisempien tulosten hyödyntäminen, koska tutkimuskohde on tilanteeseen aina sidottu. Sen lisäksi menetelmät ja tavoitteet on usein määritelty epäselvästi. Myös teorian ja käytännön yhdistämisen vaikeus on saanut toimintatutkimuksessa kritiikkiä. (Ojasalo ym. 2015, 59.)

Toimintatutkimus soveltuu minkä tahansa ilmiön tutkimiseen, koska sen avulla yritetään kehittää ja ymmärtää uudenlaista työtä ja toimintaa. Sen avulla voidaan muun muassa myös lisätä uusia näkökulmia työskentelyyn

ja ratkaista ongelma uudella tavalla. Tutkimustulokset pystytään hyödyntämään käytännön työelämässä toimintatutkimuksen avulla. (Ojasalo ym. 2015, 59–60.)

Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Yleisimmin käytössä ovat laadulliset menetelmät. Tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi havainnoimalla, haastattelulla, kyselyllä sekä ryhmäkeskustelulla. Aineistona voidaan käyttää myös muuta kirjallista aineistoa. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa toimintatutkimuksessa muun muassa kohdehenkilöstö, kehittämiskohteen laajuus sekä tutkimushenkilöstö. (Ojasalo ym. 2015, 61–62.) Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksen tutkimusaineistoa on kerätty kahdella eri tavalla. Kohdehenkilöstölle eli palvelun suorittaville palveluneuvojille tehtiin sähköinen kysely ja kohdeasiakkaille tehtiin puhelinhaastatteluja, joiden pohjana oli sähköinen kysely.

Tutkimuksissa käytetään eri menetelmiä. Menetelmien perinteinen jako kvalitatiivisiin eli laadullisiin sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin on ollut jo vuosia tutkimuskirjallisuudessa. Nykypäivänä kehittämistyössä käytetään monia eri menetelmiä, joiden avulla saadaan monenlaisia näkökulmia ja erilaista tietoa kehittämistyön tueksi. Kehittämistyössä eivät nouse kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot erityisen tärkeiksi käytettäessä eri menetelmiä. Kehittämistyössä onkin suotavaa käyttää eri menetelmiä rinnakkain, sillä ne täydentävät toisiaan ja päätöksentekoon saadaan eri näkökulmien kautta varmuutta. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

4.1.1. Kysely

Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä paljon tietoa suurilta joukoilta. Menetelmänä kysely on tehokas ja nopea. Kysely tuottaa paljon tilastollisesti käsiteltäviä tuloksia ja niiden käsittelyyn on kehitetty erilaisia ohjelmistoja sekä analyysi- ja raportointitapoja. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Heikkoutena kyselyssä pidetään siitä saatujen tulosten pinnallisuutta sekä vastaajien suhtautumista ja perehtyneisyyttä tutkimuksen aiheeseen. (Ojasalo ym. 2015, 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 195.)

Kysely voidaan lähettää lomakemuodossa joko postitse tai sähköisesti vastaajalle, jolloin hän itse täyttää vastaukset lomakkeelle. Kysely voidaan tehdä myös puhelimitse tai kasvokkain, jolloin lomakkeen täyttää haastattelija. (Ojasalo ym. 2015, 40, 121.)

Kysymysten valintaan vaikuttaa tiedonkeruutekniikka. Se vaikuttaa myös siihen, mitkä asiat vaikuttavat niin vastauksiin kuin tutkimustulosten luotettavuuteenkin. Tietopohjaisissa kyselyissä etua on henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa tehtävistä kyselyistä, mutta arkaluonteisissa kyselyissä siitä voi olla haittaa. Avoimilla kysymyksillä saadaan kerättyä laadullista tietoa ja monivalintakysymyksillä saadaan kerättyä määrällistä tietoa. Tutkija päättää etukäteen kaikki kyselyyn tulevat kysymykset. (Ojasalo ym. 2015, 121, 134; Routio 2007.)

Tehtävän kyselyn tulisi pohjautua jo olemassa olevaan tietoperustaan ja tietoa tulee olla tutkittavasta ilmiöstä riittävästi. Aiemman tiedon puuttuessa kyselylomakkeen suunnittelu on melkein mahdotonta tai ainakin erittäin haastavaa. Tuolloin myös annettavat vastaukset voivat muuttua epäluotettaviksi. Kyselytutkimukseen lähettäessä tutkija usein tietää etukäteen kaikki mahdolliset vastaukset, mutta haluaa selvittää vastausten jakauman. (Ojasalo ym. 2015, 41, 122; Routio 2007.)

Kyselytutkimuksessa keskeistä on otoksen ja perusjoukon määrittäminen. Havaintoyksiköt ovat mittauksen kohteita, joita voi olla useita. Havaintoyksiköiden määrittelyn jälkeen valitaan havaintoyksiköiden määrä, joista tietoa kerätään. Perusjoukoksi kutsutaan havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa. Luotettavinta tietoa saadaan keräämällä sitä kaikista havaintoyksiköistä, jotka kuuluvat perusjoukkoon. Useimmissa tutkimuksissa se on erittäin kallista ja jopa mahdotonta. Sen vuoksi yleensä tutkitaankin vain perusjoukosta satunnaisesti valittua otosta. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan otoksesta saatujen tulosten perusteella tehdä perusjoukkoon päteviä päätelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 41, 122–123.)

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneen huomattavasti viime vuosina. Niitä voidaan toteuttaa eri internetsovellusten avulla, jotka ovat helppokäyttöisiä ja useimmiten myös ilmaisia. Sovellusten avulla pystytään helposti luomaan lomakkeet, keräämään vastaukset sekä raportoimaan tulokset. Nopeus, edullisuus ja vaivattomuus ovat sähköisten kyselyjen vahvuuksia. Tiedot ovat myös saatavilla reaaliaikaisesti. Sähköiset kyselyt voidaan toimittaa määritellylle otokselle esimerkiksi sähköpostitse. Haasteena sähköisissä kyselyissä on niiden yltäkyläisyys, joten vastausprosentit saattavat jäädä pieniksi. (Ojasalo ym. 2015, 128–129.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa kannattaa pitää huoli siitä, että mukaan tulevat kaikki oleelliset kysymykset ja ainoastaan sellaiset, joita tarvitaan tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi. Kysymysten tulisi olla myös lyhyitä, yksinkertaisia ja selkeitä, joihin ei liity kaksoismerkityksiä. Kysymysten määrän tulee olla hallittu, liian pitkiin kyselyihin ei jakseta vastata. Lomakkeen ulkoasun tulisi olla myös selkeä ja helppolukuinen. Saatekirjeen ja ohjeistuksen avulla vastaajan on helpompi vastata kyselyyn. Kyselylomake kannattaa myös testata ennen lähettämistä mahdollisten virheiden huomioimiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 130–133; Hirsjärvi ym. 2010, 197, 202–204.)

4.1.2. Strukturoitu haastattelu

Haastatteluja on olemassa erityyppisiä ja kaikilla on käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu on toteutukseltaan ja tarkoitukseltaan kyselyn kaltainen. Haastattelijalla on käytössään haastattelurunko, joka on käytössä kaikissa haastatteluissa. Haastattelun kysymykset on ennalta määriteltä ja ne kysytään tietystä järjestyksessä. Kysymysten laadinnan ja lajittelun jälkeen haastattelu on helppo toteuttaa. (Ojasalo ym. 2015, 41; Hirsjärvi ym. 2010, 208.)

Usein haastattelututkimuksissa tietojen keräämiseen käytetään lomakkeita. Se nopeuttaa haastattelua, tietojen tallentamista sekä tulosten käsittelyä. Lomakkeiden käyttö myös minimoi vastausvirheitä, kun haastattelijan ei tarvitse tulkita epämääräisiä vastauksia. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 42.)

Strukturoitu haastattelu muistuttaa paljon kyselytutkimusta. Erona kuitenkin on se, että strukturoidussa haastattelussa ei välttämättä anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten kyselytutkimuksessa usein annetaan. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Strukturoidussa haastattelussa valmiiksi tehdyillä kysymyksillä pyritään varmistamaan, ettei tutkija vaikuta omilla mielipiteillään haastateltavan vastauksiin (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 11). Strukturoidussa haastattelussa väitetään yhdistyvän kaikki haastattelun ja kyselyn huonot puolet, joten useat kirjailijat suosittelevat strukturoidun haastattelun sijasta valitsemaan teemahaastattelun (Routio 2007).

Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi vaihdella ennakkoon laadittujen kysymysten paikkaa haastattelun kulun mukaisesti. Lisäksi kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. Tutkijalla on myös mahdollisuus tehdä tarvittaessa lisäkysymyksiä ja jättää joitakin kysymyksiä esittämättä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Strukturoitu haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin esimerkiksi puhelinhaastatteluna tai henkilökohtaisena haastatteluna. Puhelinhaastattelujen positiivisia puolia ovat muun muassa sen nopeus, mahdollisuus kysymysten ja vastausten oikeellisuuden varmistamiseen, korkeat vastausprosentit sekä kohtuulliset kustannukset. Puhelinhaastattelussa voidaan esittää helpommin myös arkaluonteisia kysymyksiä. Kestoltaan puhelinhaastattelun suositellaan olevan maksimissaan 30 minuuttia. (Tilastokeskus n.d.)

4.1.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä, mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus saattavat vaihdella. Tutkimuksen luotettavuutta pyritäänkin aina arvioimaan jokaisessa tutkimuksessa. Arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Etenkin laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimusta pitää luotettavana, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia. Tällöin myöskään teorianmuodostukseen ei ole saanut vaikuttaa satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Viime kädessä tutkijan rehellisyys on luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkijan valinnat, teot ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. (Vilka 2015, 196.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytössä olevan mittarin luotettavuutta eli tarkkuutta ja kykyä mittaustulosten toistettavuuteen. Mittauksen reliabiliteetti on suuri silloin, kun eri mittauskerroilla saatavat tulokset ovat samanlaisia eivätkä sattumanvaraisia. Mittaustuloksen tulisi

olla täsmälleen samanlainen joka kerta, tutkijasta riippumatta. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 17; Vilka 2015, 194.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmä tai mittari kykenee mittaamaan sitä, mitä olikin tarkoitus mitata. Validiutta tarkastellaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Silloin määritellään tarkasti perusjoukko, käsitteet ja muuttujat, suunnitellaan aineiston keräystapa sekä varmistetaan kysymysten kattavan tutkimusongelman. Mittauksen luotettavuuden kannalta validiteetti on ensisijainen peruste. Jos oikeaa asiaa ei mitata, reliabiliteetilla ei ole myöskään mitään merkitystä. (Vilka 2015, 193–194; Vehkalahti 2014, 41; ks. myös Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Vilka (2015, 194) mainitsee kirjassaan Uusitalon toteamuksen validiudesta, kun operationaaliset ja teoreettiset määritelmät ovat yhtäpitäviä, on tutkimuskin pätevä.

Mittarin kokonaisluotettavuuteen muodostaa yhdessä tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun mittaamisessa ja tiedonkeruussa on satunnaisuutta mahdollisimman vähän ja otos edustaa perusjoukkoa. (Vilka 2015, 194; Vehkalahti 2014, 42.)

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää monet eri asiat, kuten vastaajan väärinymmärrys tai tutkijan tallennusvirhe. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta virheiden vaikutus ei kuitenkaan ole välttämättä kovinkaan suuri. Tutkijan tuleekin ottaa kantaa tutkimuksensa satunnaisvirheisiin. (Vilka 2015, 194.)

Tutkimuksen tekoa ohjaavat tieteen normit ja eettiset periaatteet. Esimerkiksi väärentäminen ja plagiointi ovat tutkimuseettisistä väärinkäytöksistä tyypillisimpiä. Tutkija ei saa tutkia sellaisia aiheita, joista on haittaa muun muassa tutkittaville henkilöille, luonnolle tai tutkijalle itselleen. Myöskään tutkimus ei saa halveksua tai häpäistä kenenkään moraalista arvoa tai yleisesti ihmisarvoa. Edellä mainitut asiat koskevat niin tutkimuksia kuin tutkimustuloksiakin. (Karjalainen 2008, 121–122.) Tutkimukseen ja kehittämiseen osallistuvien on myös tiedettävä, mitä tutkija on tekemässä, mikä on toiminnan tavoite sekä mikä on osallistujan rooli. Osallistujilta on myös hyvä kysyä suostumus tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Tutkijan vastuu ja velvollisuus on olla rehellinen, tarkka sekä huolellinen tutkimusta tehdessä. Tutkimustuloksia ei saa vääristellä, arviointi- ja tiedonhankintamenetelmien tulee olla eettisiä sekä kerätyt tiedot tulee pysyä luottamuksellisina. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Tutkimukseen osallistuvat luottavat tutkijaan ja kertovat usein arkojakin tietoja. Sen vuoksi osallistujien kunnioittaminen on erityisen tärkeää ja tutkijan tulisi kohdella heitä niin kuin haluaisi itseään kohdeltavan.

4.2. Tutkimuksen tausta

Tämä opinnäytetyö oli osana Kelan Aukiolo ajanvarauksella –pilottia, joka toteutettiin 1.9.-30.11.2016 kolmessatoista Kelan toimistossa. Mukana olleista toimistoista kahdeksan oli Itäisen asiakaspalveluyksikön alueelta, neljä Pohjoisen asiakaspalveluyksikön alueelta sekä yksi Pääkaupunkiseudun asiakaspalveluyksikön alueelta. Pilotissa kokeiltiin uutta toimintatapaa, joka tarkoitti sitä, että sen aikana toimistoissa palveltiin asiakkaita yksinomaan ajanvarauksella. (Härkönen, Aaltonen, Alaoja, Hokkanen, Katajamäki & Törmänen 2016, 3.)

Pilotin tavoitteena oli muun muassa saada tietoa, miten vain ajanvarauksella auki olevassa toimistossa asioiminen vaikutti Kelan asiakkaiden asiakaskokemukseen. Ajanvaraukseen perustuva aukiolo on osa Kelassa valmisteilla olevaa Asiakkuusohjelmaa. Aukioloaikojen kehittäminen liittyy olennaisesti myös valmisteilla oleviin palvelukanavalinjauksiin sekä palveluverkon ylläpitokriteerien uudistamistyöhön. (Härkönen ym. 2016, 3.)

Pilottityöryhmään kuului opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme suunnittelijaa eri asiakaspalveluyksiköistä sekä kaksi suunnittelijaa Asiakkuuksien suunnitteluyksiköstä, jotka kuuluvat Asiakkuuspalvelujen tuloksikköön. Pilotin loppuraporttiin koottiin osa opinnäytetyön tutkimustuloksista.

4.3. Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä olivat Aukiolo ajanvarauksella - pilottiin osallistuneiden toimistojen palveluneuvojat sekä asiakkaat, jotka asioivat pilottitoimistoissa ajanvarauksella pilotin aikana.

Tässä työssä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, jossa voidaan soveltaa niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä myös rinnakkain. Palveluneuvojien tutkimusosiossa käytettiin kyselytutkimusta, kun taas asiakkaiden osiossa käytettiin strukturoitua haastattelua. Strukturoitu haastattelu on samankaltainen kuin kyselytutkimus, mutta strukturoidussa haastattelussa ei aina anneta haastatelluille vastausvaihtoehtoja valmiina. Strukturoitu haastattelu voidaan tehdä esimerkiksi puhelinhaastatteluna, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.

Pilottityöryhmä laati palveluneuvojille toteutettavan Digium-kyselyn yhdessä Kelan Julkaisu- ja tietopalveluryhmän kanssa. Myös asiakkaiden haastatteluiden pohjana ollut Digium-kysely toteutettiin yhteistyössä.

Palveluneuvojat täyttivät jokaisen ajanvarausasiakkaan asioinnin jälkeen kyselyn. Asiakkaan henkilötietoja ei liitetty kyselyyn, vaan vastaukset kirjattiin anonymieinä. Palveluneuvojat täyttivät kyselyä Pääkaupunkiseudun toimistossa ajalla 19.9.-14.10.2016 ja muissa pilottitoimistoissa ajalla 5.9.-28.10.2016. Kysely oli kommenttikierroksella kahdella palveluneuvojalla jokaisesta pilotissa mukana olleesta asiakaspalveluyksiköstä ennen pilotin alkua ja kyselyn käyttöönottoa.

Tutkija teki asiakkaille puhelinhaastatteluja, joista jokaisesta täytettiin Digium-kysely. Ajanvarausasioinnin yhteydessä palveluneuvoja antoi jokaiselle asiakkaalle tiedotteen, jossa kerrottiin mahdollisesta tulevasta puhelinhaastattelusta. Tiedote löytyy liitteestä 1. Puhelinhaastattelut soitettiin ajalla 16.9.-3.11.2016. Asiakkaille soitettiin viimeistään seuraavalla viikolla toimistoajanvarauskäynnistä.

Haastateltavat valittiin satunnaisesti pilottitoimistoissa asioinneista asiakkaista, joiden käynti oli palveluneuvojan toimesta kuitattu sekä joilta löytyi puhelinnumero ajanvarausjärjestelmästä. Ajanvarausjärjestelmästä saatiin asiakkaiden puhelinnumerot, joten asiakkaiden tietoihin ei ollut tarpeellista mennä haastatteluja tehdessä eikä asiakkaan henkilötietoja liitetty vastauksiin, vaan vastaukset kirjattiin anonyymeinä.

Palveluneuvojen tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta sen lyhyen keston ja helppouden vuoksi. Palveluneuvojen kiireistä aikataulua ei haluttu kuormittaa aikaa vaativalla tutkimuksella. Asiakkaiden tutkimuksessa päädyttiin puhelinhaastatteluihin, joiden pohjana oli kyselylomake. Vastausvaihtoehtoja asiakkaille ei kuitenkaan lueteltu valmiiksi, vaan kaikki vastaukset kirjattiin asiakkaiden kertoman perusteella. Palveluneuvojen kyselyn otosta ei määritelty lukumääräisesti ennakkoon, vaan pilottiryhmä arvioi kyselyn keston tietämättä tarkasti tulevaa asiakaskäyntimäärää. Asiakkaiden puhelinhaastatteluiden otokseksi tutkija määritteli noin sata kappaletta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Palveluneuvojen täyttämiä kyselyitä saatiin yhteensä 478 kappaletta. Palveluneuvojen kysely löytyy liitteestä 2. Asiakkaiden haastatteluja tehtiin 99 kappaletta. Asiakkaiden haastattelupohja löytyy liitteestä 3. Soitetuista puheluista 14 asiakasta ei halunnut osallistua tutkimukseen, 27 asiakasta ei vastannut puheluun, kuusi numeroa ei ollut käytössä, kaksi numeroa oli virheellisiä ja neljä numeroa eivät olleet asiakkaiden omia numeroita. Vastanneiden asiakkaiden vastausprosentti haastatteluissa oli 65. Puhelinhaastattelujen vuoksi asiakkaiden otanta on palveluneuvojen kyselyn otantaa pienempi. Toimintatavan kokeilun kokonaisjoukko oli kolmen kuukauden aikana 1357 ajanvarannutta.

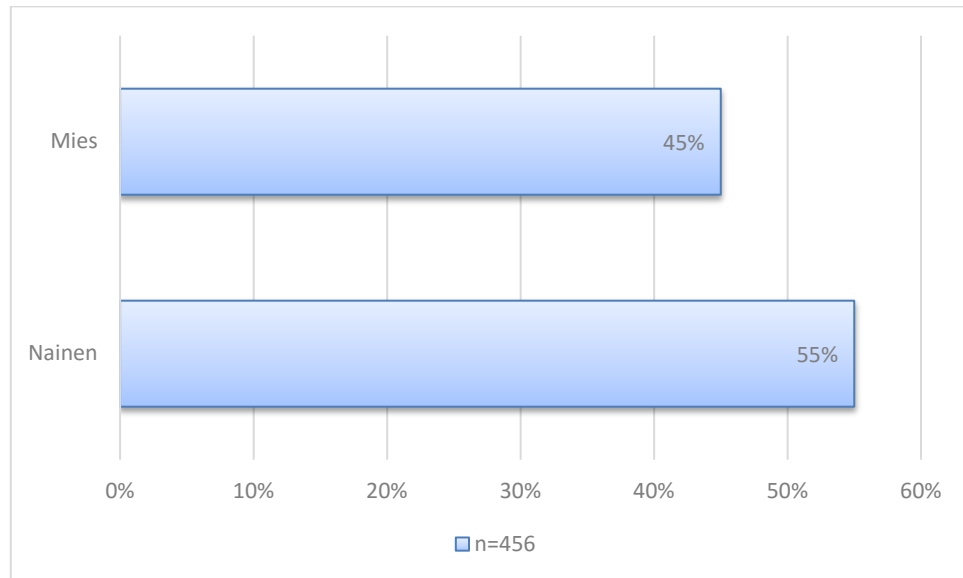
Tutkimustulokset saatiin molemmista tutkimuksista Julkaisu- ja tietopalveluryhmältä Word- sekä Excel-tiedostoina. Lisäksi avoimet vastaukset saatiin Word-tiedostoina. Näiden tiedostojen lisäksi tutkija teki molemmista tutkimuksista ristiintaulukointeja käyttäen apuna Exceliä. Valmiita kaavioita tutkija ei halunnut työssään käyttää, joten ne koottiin tutkijan toimesta uuteen Excel-tiedostoon.

5.1. Palveluneuvojen kyselyn tulokset ja niiden analysointi

Tutkija jätti palveluneuvojen kyselyn tuloksista pois vastausten toimistojakauman. Jakauma jätettiin pois, koska eri toimistoista saatiin eri määrä vastauksia. Tutkija haluaa myös estää sen, ettei asiakkaiden

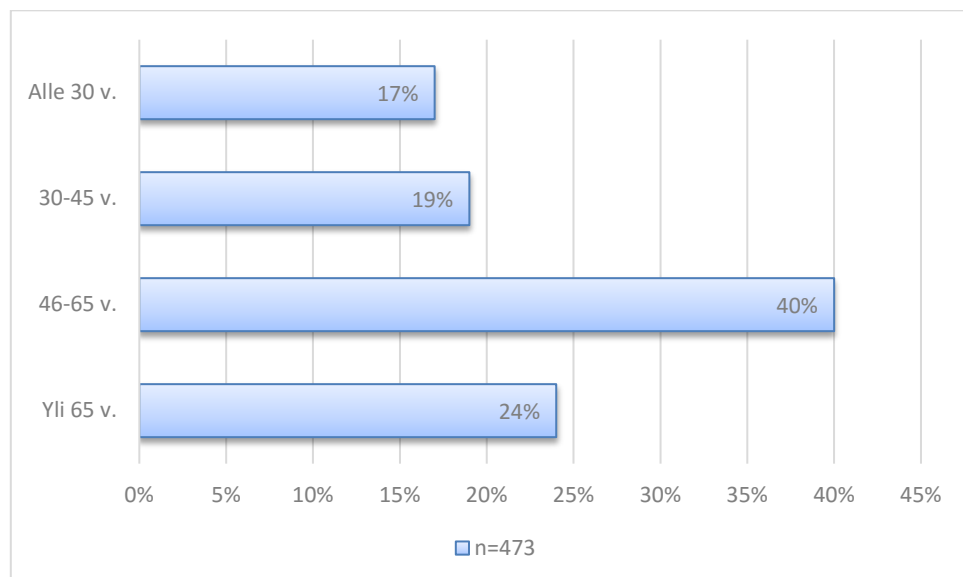
asiointitoimistoa pystytään millään keinoin vastauksista päättämään. Tarkoituksena ei ole myöskään vertailla saatuja tuloksia toimistojen kesken.

Palveluneuvojen täyttämässä kyselyssä joissain kysymyksissä oli mahdollisuus valita monta vastausvaihtoehtoa. Sen vuoksi joissakin tuloksissa n on enemmän kuin saattujen vastausten määrä. Jos n on vähemmän kuin 478, on palveluneuvoja jättänyt vastaamatta kysymykseen.



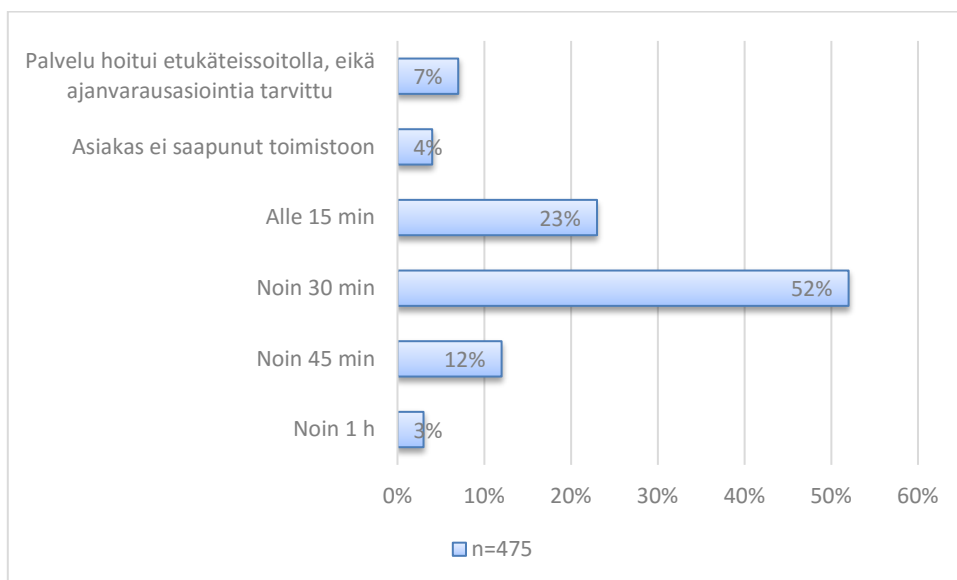
Kuvio 1. Sukupuolijakauma

Toimistoissa kyselyn aikana asioinneista asiakkaista 45 % oli miehiä ja 55 % naisia. Asiakkaan sukupuolella ei ollut tutkijan tekemissä ristiintaulukoinneissa vaikutusta annettuihin vastauksiin.



Kuvio 2. Ikäjakama

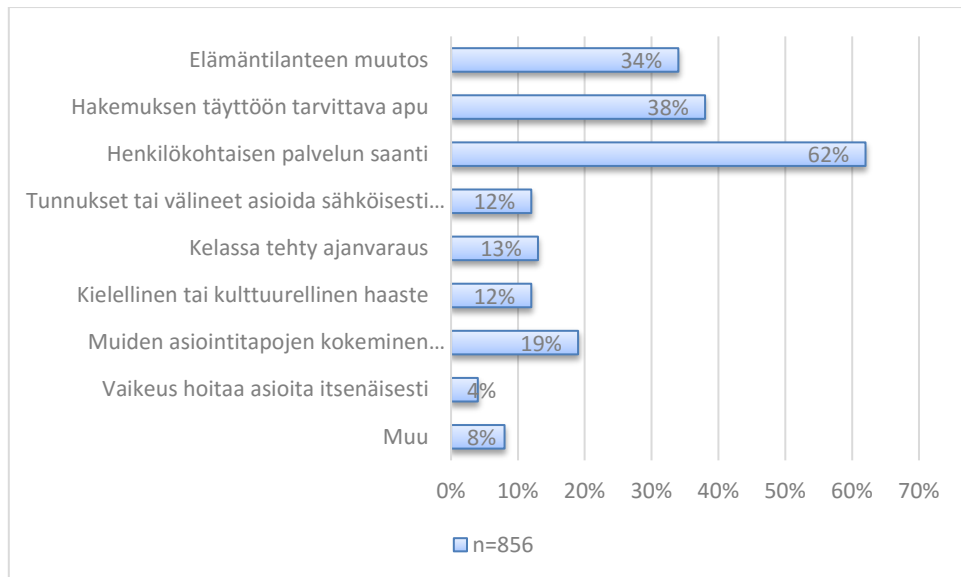
Palveluneuvojien täyttämän kyselyn aikana asioineista asiakkaista 64 % oli yli 46 vuotiaita. Yli 65 vuotiaita asiakkaita oli 24 % ja alle 30 vuotiaita 17 %. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että suurin osa ajanvarauspalvelua käyttävistä asiakkaista on yli 46 vuotiaita. Tutkijan tekemien ristiintaulukointien perusteella asiakkaan iällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta vastauksiin.



Kuvio 3. Asiointin kesto

52 % asioinneista oli kestoaltaan noin 30 minuuttia ja 23 % alle 15 minuuttia. 15 % asioinneista kesti noin 45 minuuttia – tunnin. 7 % asioinneista hoitui etukäteissoitolla ja 4 % asiakkaista ei saapunut sovittuna aikana toimistoon. Lisäksi osa asiakkaista ei vastannut palveluneuvojan soittoon. Tulosten perusteella asiakkaat saapuivat pääosin toimistoajanvaraukseen heille varattuna aikana ja varattu 30 minuutin aika oli suurimmalle osalle (75 %) asiakkaista sopiva.

Osa asioinneista hoitui jo palveluneuvojan tekemällä etukäteissoitolla, jolloin asiakkaan ei tarvinnut lähteä toimistoajanvaraukseen. Kaikissa toimistoissa ei kuitenkaan ollut pilotin aikana käytössä etukäteissoittoja. Etukäteissoitot olisi hyvä ottaa osaksi toimistoajanvarauspalvelua kaikissa niissä toimistoissa, jotka ovat auki vain ajanvarauksella. Tällöin asiakkaiden asioista osa pystyttäisiin varmasti hoitamaan puhelimitse, jolloin asiakkaan ei tarvitsisi lähteä välttämättä toimistoon asioimaan. Kaikilla paikkakunnilla ei ole Kelan toimistoa ja välimatka lähimpään toimistoon voi olla asiakkaille pitkä.



Kuvio 4. Ajanvarauksen syy

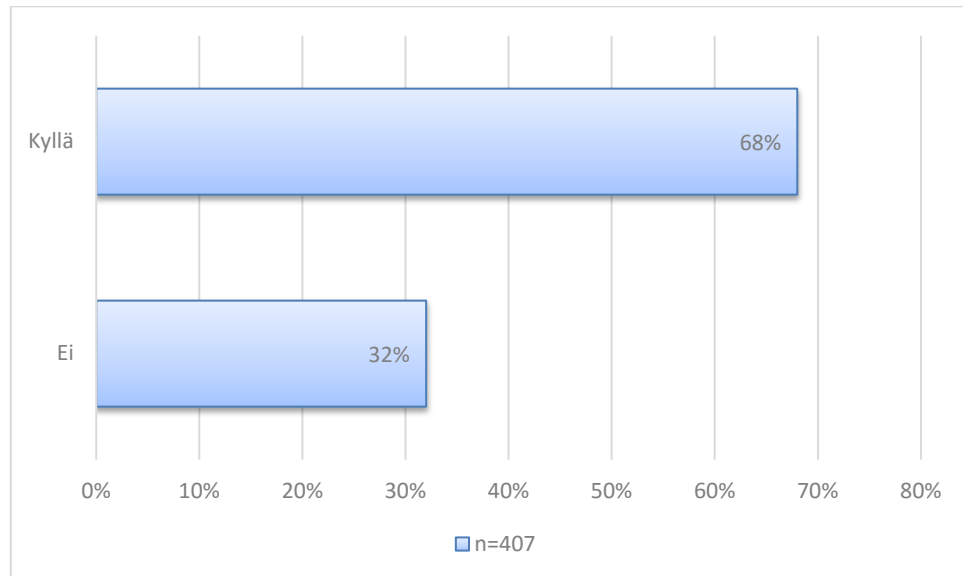
Palveluneuvojen arvion mukaan 62 % asiakkaista asioi ajanvarauksella henkilökohtaisen palvelun saannin vuoksi, 38 % asiakkaista hakemuksen täyttöön tarvittavan avun vuoksi ja 34 % asiakkaista elämäntilanteen muutoksen vuoksi.

Tutkijan tekemien ristiintaulukointien perusteella joillain asiakkailla oli palveluneuvojen arvion mukaan monia eri syitä asioida toimistoajanvarauksella. 8 % asiakkaista asioi palveluneuvojen arvion mukaan elämäntilanteen muutoksen, hakemuksen täyttöön tarvittavan avun sekä henkilökohtaisen palvelun saannin vuoksi toimistoajanvarauksella. Asiakkaista 12 % asioi palveluneuvojen arvion mukaan elämäntilanteen muutoksen sekä hakemuksen täyttöön tarvittavan avun vuoksi toimistoajanvarauksella. 13 % asiakkaista asioi palveluneuvojen arvion mukaan ajanvarauksella henkilökohtaisen palvelun saannin sekä muiden asiointitapojen vieraksi tai vaikeiksi kokemisen vuoksi. Asiakkaista 19 % asioi palveluneuvojen arvion mukaan henkilökohtaisen palvelun saannin sekä hakemuksen täyttöön tarvittavan avun vuoksi toimistoajanvarauksella.

Kyselyn kohtaan muu palveluneuvojen antamia avoimia vastauksia asiointin syyksi oli muun muassa seuraavia

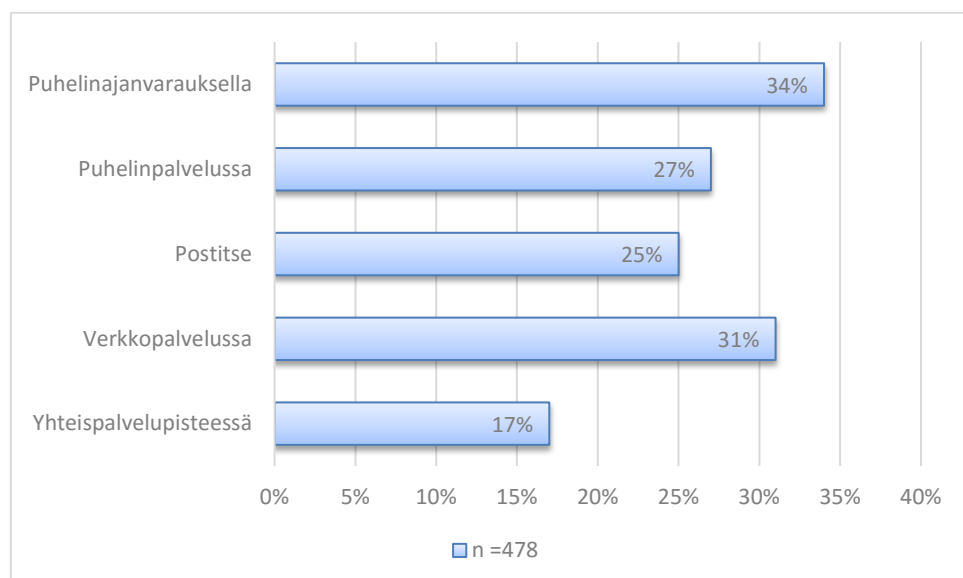
- Osa toimistoajanvarauksessa asioinneista hoiti muiden asiakkaiden asioita.
- Osa asiakkaista asioi toimistoajanvarauksessa terveydellisistä syistä.
- Osa asiakkaista on kokenut asiointin aiemmin haastavaksi ”Puolison eläkkeen hakemisessa ollut ongelmia aikaisemmin, sen vuoksi halusi henkilökohtaisesti asioida toimistossa”, ”Asian kokeminen hankalaksi ja epäselväksi”.
- Osa asiakkaista ei luota muihin asiointitapoihin tai ei ollut onnistunut asioimaan muiden asiointitapojen kautta ”halusi toimittaa liitteet henkilökohtaisesti, ei halunnut postittaa etteivät katoa”, ”Hakemuksen liitteen toimittaminen ei ollut onnistunut verkkoasiointinissa.”, ”Ei tiennyt, että asiointipalvelun kautta voi

hakemuksen ja liitteet lähettää kotikoneelta.”, ”Hakija ei tiennyt että YPP:ssä otetaan kopioita Kelan hakemuksiin.”.



Kuvio 5. Asian hoitaminen muulla asiointitavalla

Palveluneuvojien arvion mukaan 68 % ajanvarauksella asioineista asiakkaista olisi voinut hoitaa asiansa muulla asiointitavalla. Ainoastaan 32 % asiakkaista tarvitsi ehdottomasti toimistoajanvarausta. Tutkimuksen perusteella voidaankin päätellä, että monet Kelan asiakkaat haluavat asioida kasvotusten palveluneuvojan kanssa ja uskovat, että vain tällä tavoin asia tulee varmasti hoidettua.

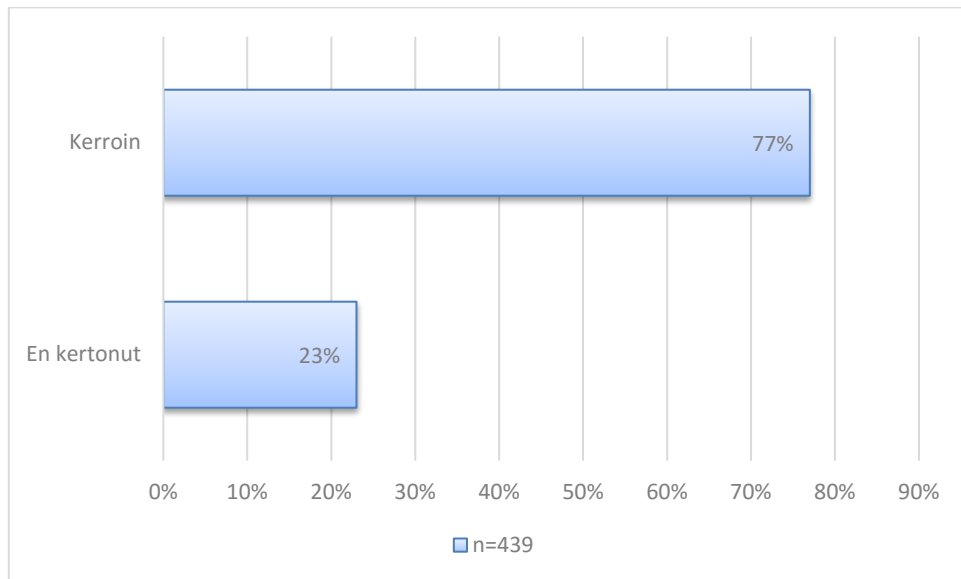


Kuvio 6. Toimistoajanvarauksen sijasta käytettävissä ollut mahdollinen asiointitapa

Palveluneuvojien arvion mukaan 34 % kaikista asiakkaista olisi voinut hoitaa asiansa toimistoajanvarauksen sijasta puhelinajanvarauksella, 31 %

verkkopalvelussa, 27 % puhelinpalvelussa, 25 % postitse sekä 17 % yhteispalvelupisteessä.

Lisäksi ristiintaulukoinnin perusteella 21 % asiakkaista olisi palveluneuvojan arvion mukaan voinut asioida kyseistä asiaa toimistoajanvarauksen sijasta puhelinajanvarauksella sekä puhelinpalvelussa. Lisäksi 12 % asiakkaista olisi palveluneuvojan arvion mukaan voinut hoitaa kyseistä asiaa puhelinajanvarauksella, puhelinpalvelussa sekä verkkopalvelussa toimistoajanvarauksen sijaan.



Kuvio 7. Muista asiointitavoista kertominen

77 % palveluneuvojista kertoi asiakkaalle Kelan muista asiointitavoista. 23 % palveluneuvojista ei kuitenkaan kertonut palvelutilanteessa asiakkaalle muista Kelan asiointitavoista. Palveluneuvojat eivät kertoneet asiakkaalle muista asiointitavoista, jos ne olivat asiakkaalle jo ennestään tuttuja tai asiakas halusi nimenomaan asioida toimistossa.

- ”En kertonut muista asiointivaihtoehdoista, sillä asiakas halusi nimenomaan henkilökohtaista palvelua. Erittäin tyytyväinen toimistoajanvarauksen mahdollisuuteen.”
- ”Tietoinen muista tavoista.” ”Asiointitavat tuttuja” ”Eri asiointikanavista kerrottu jo aiemmin.”
- ”En kertonut muista asiointitavoista, koska asiakas joko soittaa yhteyskeskukseen varatakseen ajan tai menee toimistoon eli aina toimistoasiointi.”
- ”Asiakas toimitti lääkeostokuitin (ei saanut korvausta suoraan apteekista). Täytti korvaushakemuksen toimistolla. Oli tietoinen muista asiointitavoista.”

Tutkijan tekemien ristiintaulukointien perusteella asiointin syyllä ei ollut suoranaista vaikutusta asiointin kestoon. Myöskään asiakkaan iällä tai sukupuolella ei ollut vaikutusta vastauksiin. Lisäksi toimistoajanvarauksessa oli käynyt myös turvakieltoasiakkaita, joiden tulisi asioida ensisijaisesti puhelimitse tai verkossa toimistoajanvarauksen sijaan.

Tutkimuksen tulosten perusteella osa asiakkaista tarvitsee toimistoajanvarausta tai muulla tavalla järjestettyä henkilökohtaista palvelua.

- ”Asiakkaalle soitettiin etukäteen ja kerrottiin mahdollisuudesta hoitaa asia muulla tavalla, mutta asiakas ehdottomasti halusi henkilökohtaista palvelua ja tulla paikanpäällä käymään. Kertoman mukaan ei ole olisi muuten varannut kyseistä aikaa Tervolan toimistoon, jos olisi voinut hoitaa/ halunnut hoitaa asian muulla tavalla.”
- ”Asiakkaan piti jättää hakemus ja liitteet. Asiakas tarvitsi apua hakemuksen täyttämässä ja kertoi etukäteissoiton aikana ettei saa muualta apua hakemuksen täyttämiseen ja lähettämiseen postitse.”
- ”Asiakkaalla 100 % näkövamma, liikkui avustajan ja opaskoiran kanssa. Useampia asioita hoidettavana.”
- ”Hakija oli jäänyt masennuksen vuoksi sairaslomalle joten kaipasi myös henkilökohtaista asiointipalvelua.”

Kaikki asiakkaat eivät pysty esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi asioimaan muilla asiointitavoilla kuin henkilökohtaisessa kontaktissa palveluneuvojien kanssa. Sen vuoksi onkin tärkeää, että Kela myös jatkossa asiointitapoja kehittäessään huomioi asiakkaiden tarpeet monialaisesti.

Tulosten perusteella osa asiakkaista haluaa asioida henkilökohtaisesti eikä käyttää muita asiointitapoja, vaikka siihen pystyisikin.

- ”Asiakas ei käytä sähköisiä palveluita.”
- ”Käyttää asiointipalvelua ja viesti-palvelua, mutta halusi henkilökohtaista palvelua.”
- ”Oli itse varannut tsto-ajanvarauksen, käyttää asiointipalvelua ja viesti-palvelua. Oli täyttänyt paperi-hakemukset, jotka halusi tulla jättämään toimistoon.”
- ”Opastin asiakkaan asiointipalvelun käyttöön neuvomalla asiointipalveluun kirjautumisessa ja täyttämällä näyttö asiakkaaseen käännettynä suullisesti asumistukihakemuksen. Kannustin kokeilemaan asiointipalvelua kotona seuraavan työttömyysajan ilmoituksen täyttämiseen.”

Asiakkaat tarvitsevat lisäopastusta ja kannustusta myös henkilökohtaisesti muiden asiointitapojen käyttöön.

Tulosten perusteella osa ajanvarauksessa käyneistä asiakkaista asioi muiden asialla ja sen vuoksi asioivat toimistossa.

- ”Vanhempi hoiti alaikäisen lapsensa asiaa, joten verkkopalvelu ei mahdollista.”
- ”Muualla asuva omainen hoitamassa iäkkään äidin asioita.”
- ”Asioi puolison puolesta joka ei enään pysty asioitaan hoitamaan.”
- ”Puoliso toimitti korvaushakemuksen hakijan puolesta. Lomakkeen liitteineen olisi voinut jättää postiin tai toimiston postiluukkuun.”

Asiointi valtakirjalla on mahdollista myös esimerkiksi puhelinpalvelussa ja puhelinajanvarauksella, joita asiakkaille voisi mainostaa vielä enemmän.

Osa asiakkaista asioi toimistoajanvarauksella, koska asiointi Kelan muiden asiointitapojen kautta oli ollut haasteellista.

- ”Oli lähettänyt asiointipalvelun kautta kuukausi sitten etuushakemuksen Kelaan, ajanvarauksessa selvisi, ettei hakemus ollut koskaan saapunut perille.”
- ”Oli yrittänyt verkossa täyttää hakemuksen, mutta oli jättänyt täyttämisen kesken hankaliksi koettujen kysymysten vuoksi.”

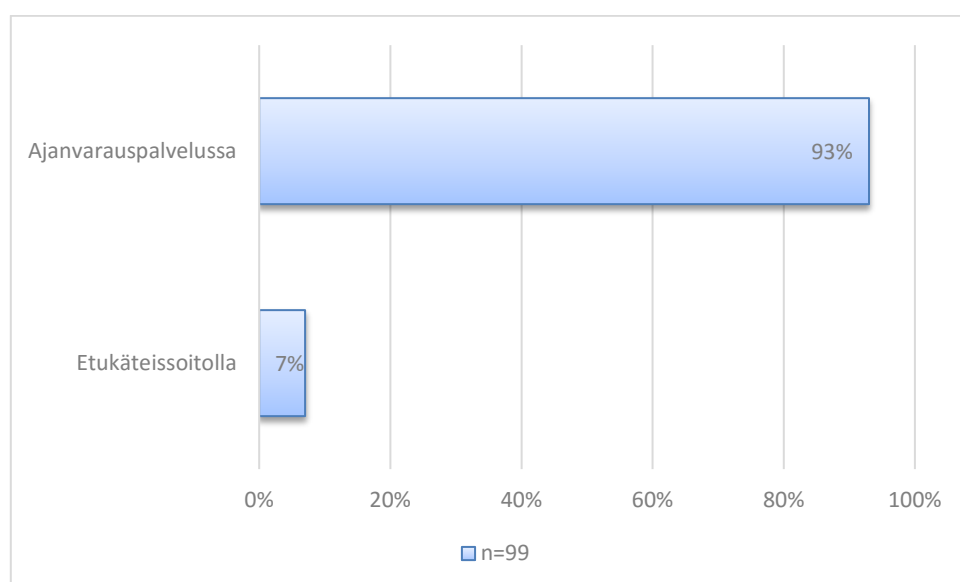
Huonojen asiointikokemusten johdosta moni asiakas asioi mieluummin suoraan palveluneuvojan kanssa, jotta tietää asian tulevan hoidetuksi. Kaikki eivät vielä luota digitaalisiin palveluihin, vaikka monessa organisaatiossa niiden käyttö on huomattavasti yleistynyt.

Osa asiakkaiden asioista oli muiden organisaatioiden vastuualueisiin kuuluvia asioita, joissa ei Kelan toimistoajanvarauksessa voitu auttaa asiakasta. Julkisen sektorin organisaatioiden yhteisneuvontaa on jonkin verran kehitetty, esimerkiksi kansalaisneuvonnassa asiakkaalla on mahdollista saada yleisneuvontaa viranomaisasioissa.

5.2. Asiakkaiden puhelinhaastatteluiden tulokset ja niiden analysointi

Tutkija jätti puhelinhaastatteluiden tuloksista pois haastateltujen toimistojakauman. Jakauma jätettiin pois sen vuoksi, että jokaisesta toimistosta saatiin haastateltua eri määrä asiakkaita. Tällä tutkija pyrkii estämään sen, ettei asiakkaiden asiointitoimistoa pysty yhdistämään vastauksiin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole myöskään vertailla tuloksia eri toimistojen välillä, vaan saada yleiskuva ajanvarauksella asiointista.

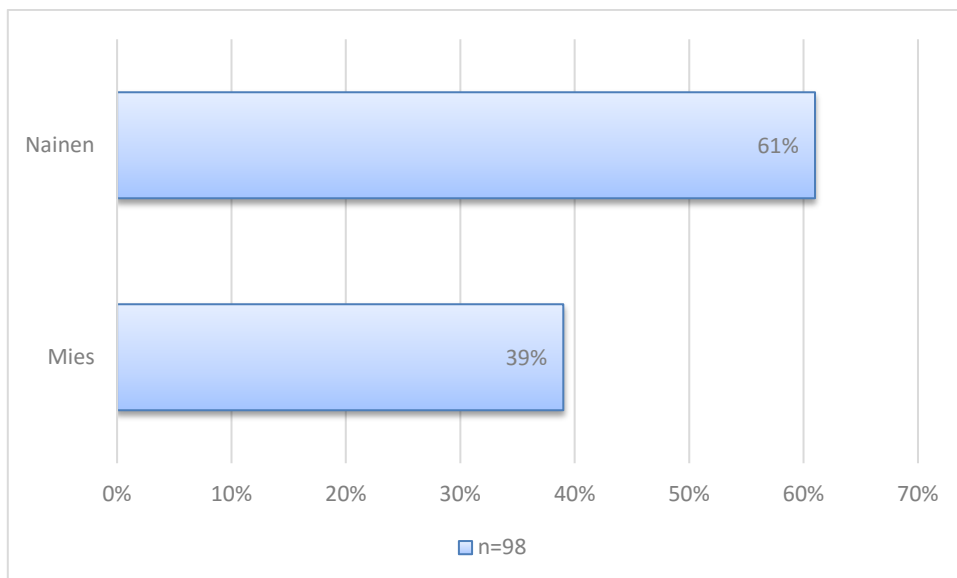
Haastattelujen pohjana olleessa kyselypohjassa oli joissain kohdissa monivalintakysymyksiä. Sen vuoksi osassa tuloksista n on enemmän kuin haastateltujen määrä.



Kuvio 8. Haastateltujen asia hoidettiin

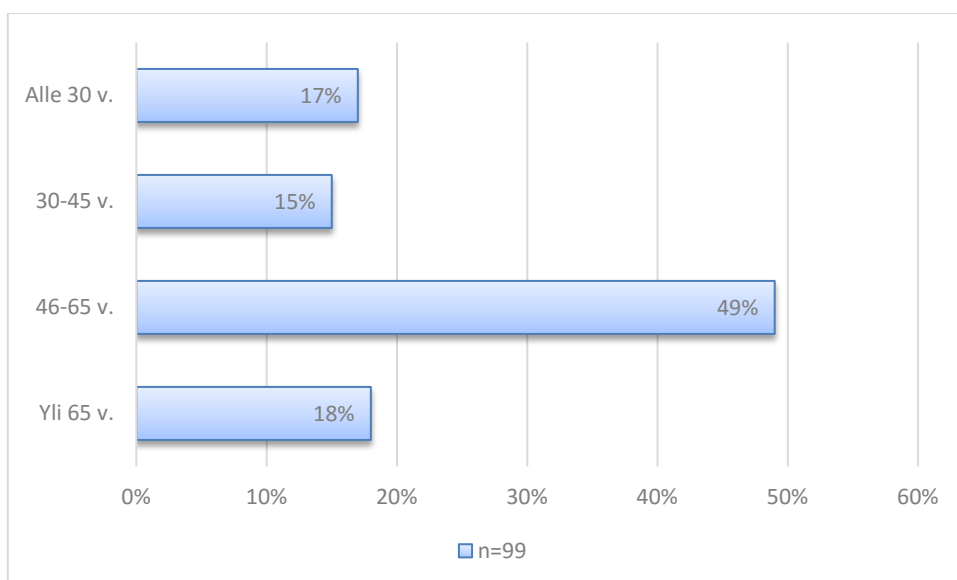
93 % haastatelluista asioi ajanvarauspalvelussa ja 7 % asia hoitui etukäteissoitolla. Etukäteissoitto ei ollut käytössä pilotin aikana jokaisessa pilotitoimistossa, joten tutkijan tiedossa ei ole kuinka monelle asiakkaalle

soitettiin ennen ajanvarausta. Etukäteissoiton avulla asiakkaan asia voidaan saada hoidettua jo ennen ajanvarausta tai palveluneuvoja voi saada tärkeää lisätietoa asiakkaan elämäntilanteesta ja voi täten valmistautua paremmin palvelutilanteeseen.



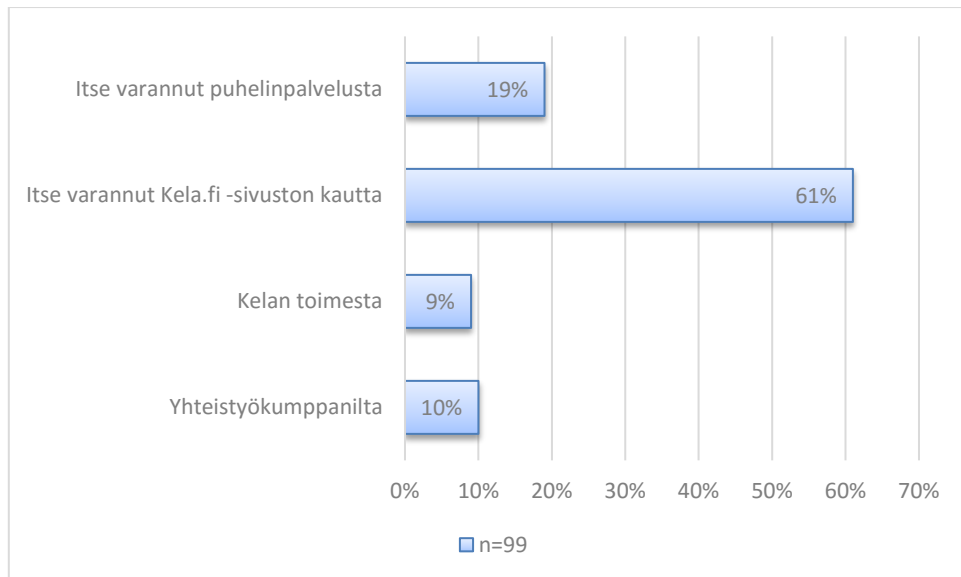
Kuvio 9. Haastateltujen sukupuolijakauma

Haastatelluista 61 % oli naisia ja 39 % miehiä. Yhden asiakkaan sukupuoli oli jäänyt tutkijalta kirjaamatta.



Kuvio 10. Haastateltujen ikäjakauma

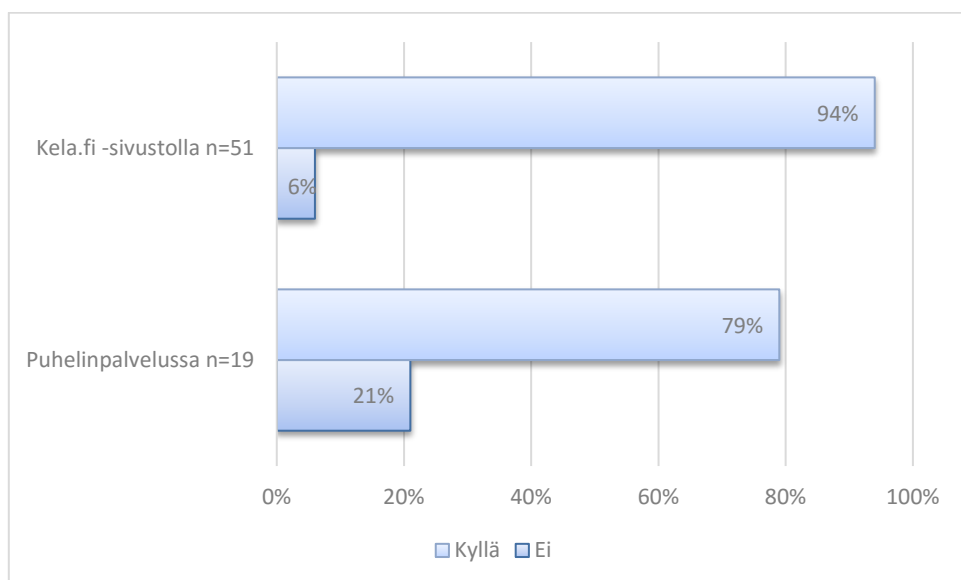
Haastatelluista 67 % oli yli 46 vuotiaita, 18 % yli 65 vuotiaita ja 32 % alle 45 vuotiaita. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, että ajanvarauspalvelu toimistossa on suosittu asiointitapa yli 46 vuotiaiden kuin alle 45 vuotiaiden keskuudessa.



Kuvio 11. Ajanvarausajan varaaminen

Haastatelluista 61 % oli varannut ajanvarausaikansa itse tai läheisen avustuksella Kela.fi –sivuston kautta. 19 % haastatelluista oli varannut aikansa Kelan puhelinpalvelusta ja Kelan toimesta tai yhteispalvelusta varattuja aikoja oli 19 %.

Suurin osa haastatelluista varasi ajanvarausaikansa netissä, mutta eivät kuitenkaan halunneet hoitaa asiaansa siellä. Tämä tutkimustulos osoittaaakin sen, että monet asiakkaat asioivat mieluummin palveluneuvojan kanssa henkilökohtaisesti kuin verkkopalveluissa ilman suoraa kontaktia Kelan palveluneuvojaan.



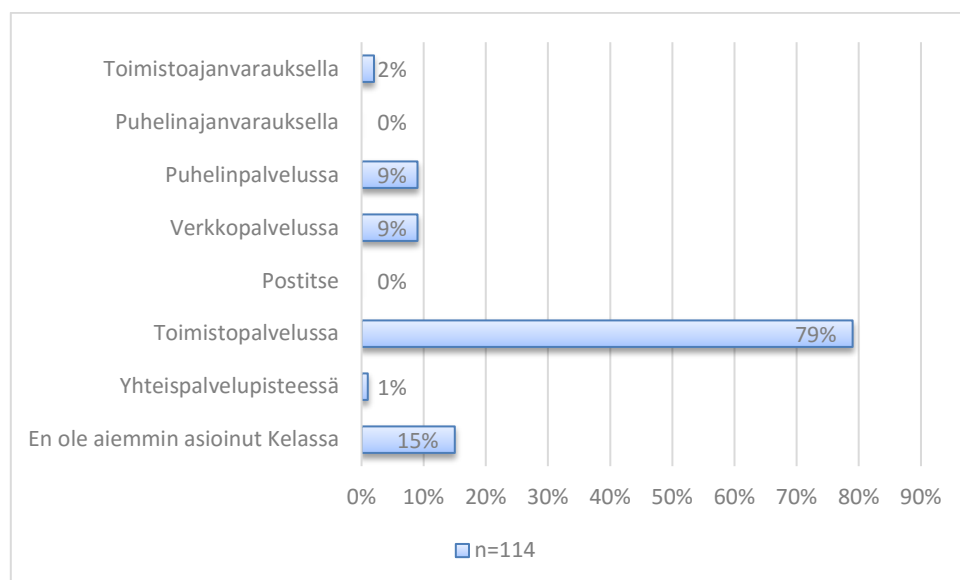
Kuvio 12. Ajanvarauksen teon helppous Kela.fi –sivustolla ja puhelinpalvelussa

Kela.fi –sivuston kautta ajan varanneista 94 % piti ajanvarauksen tekoa netin kautta helppona. Puhelinpalvelun kautta ajan varanneista 79 % piti

ajanvarauksen tekoa puhelinpalvelun kautta helppona ja 21 % ei pitänyt helppona.

Haastatellut, jotka eivät pitäneet ajanvarauksen tekoa Kela.fi –sivuston kautta helppona kertoivat, että ajanvarauskohdan löytäminen oli sivustolla hieman haasteellista.

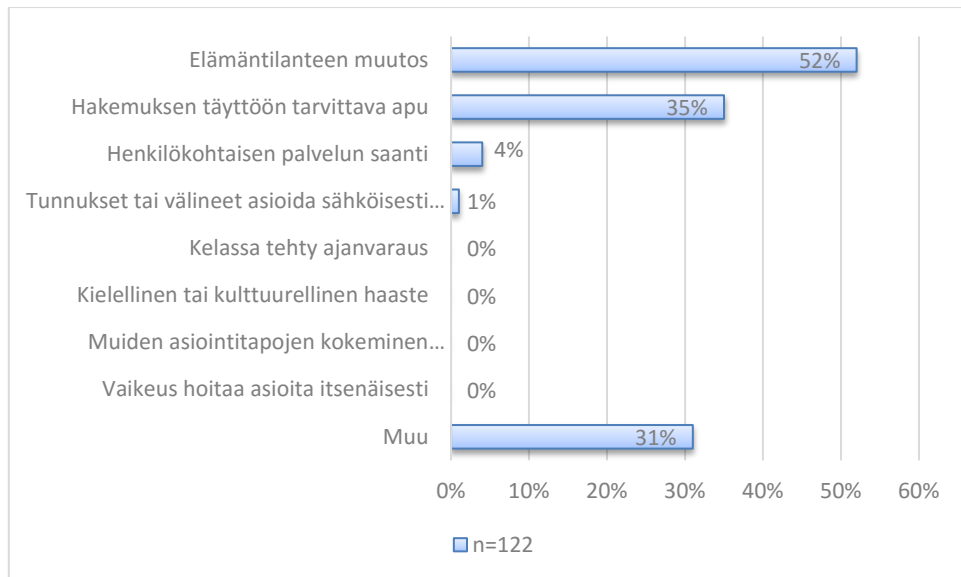
Haastatellut, jotka eivät pitäneet ajanvarauksen tekoa puhelinpalvelun kautta helppoina, kertoivat syiksi muun muassa joutuneensa jonottamaan kauan sekä jotkut joutuivat soittamaan moneen kertaan päästäkseen läpi. Puhelinpalvelu on aika ajoin ruuhkautunut ja se tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Haastatellut ehdottivatkin, että puhelinpalveluun voisi soittopyynnön jättäessä kertoa ajan, jolloin on parhaiten tavoitettavissa. Lisäksi joillekin haastatelluille oli epäselvää, mistä numerosta ajan voi varata, jos on monen eri etuuden vuoksi varaamassa aikaa.



Kuvio 13. Haastateltu asioinut aiemmin Kelassa

Suurin osa haastatelluista (79 %) oli asioinut ennen tätä ajanvarausta toimistopalvelussa. 15 % haastatelluista ei ollut aiempaa kokemusta Kelassa asioimisesta. Lisäksi haastatellut olivat asioineet aiemmin verkkopalvelussa, puhelinpalvelussa, toimistoajanvarauksella sekä yhteispalvelupisteissä. Kukaan haastatelluista ei maininnut asioineensa aikaisemmin puhelinajanvarauksella tai postitse.

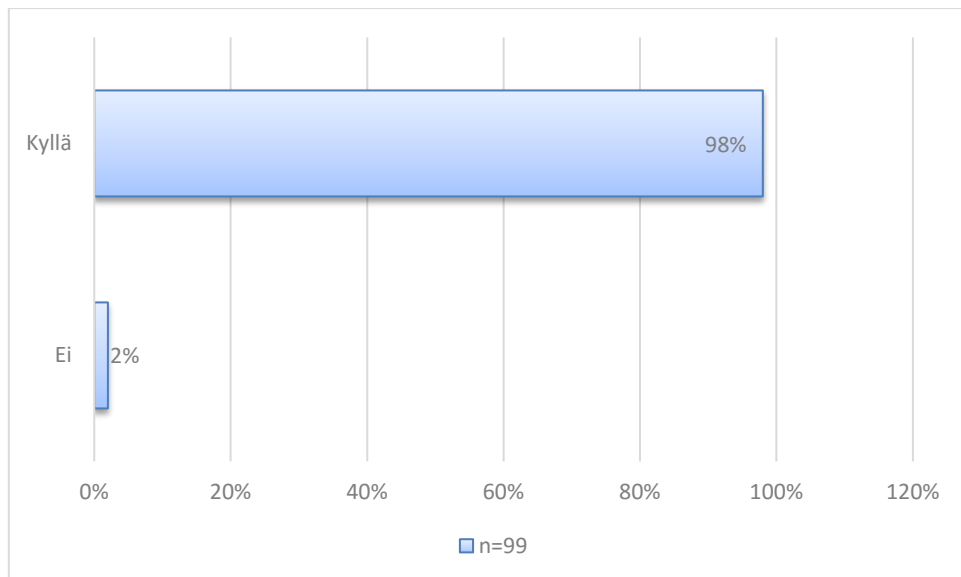
Puhelinajanvarauspalvelu oli suurimmalle osalle haastatelluista vieras asiointitapa. Asiointitavan lisämainostus voisi olla hyödyllinen etenkin pienemmällä paikkakunnilla asuville asiakkaille, joilla on pitkä matka lähimpään Kelan toimistoon.



Kuvio 14. Syy ajanvarauspalvelussa asioimiseen

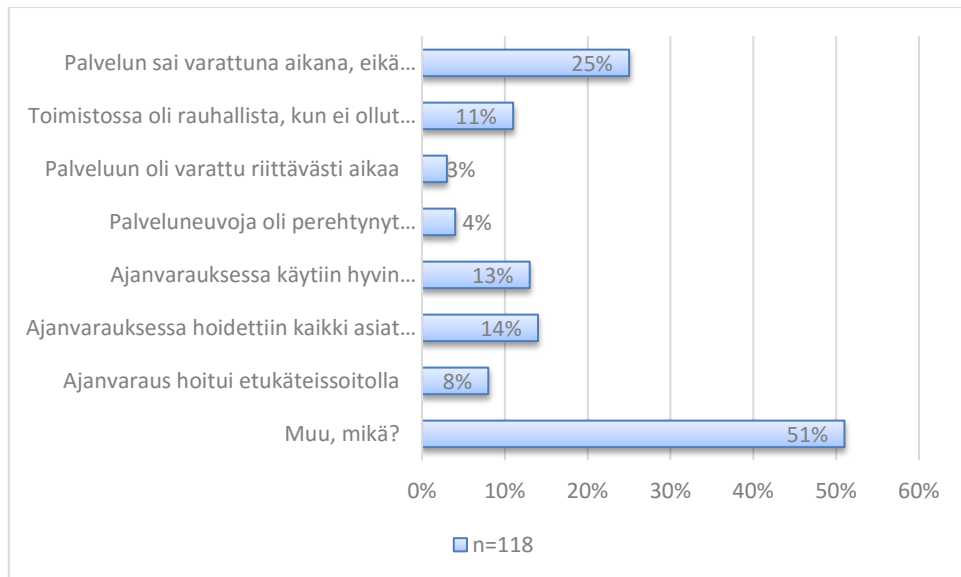
52 % haastatelluista asioi ajanvarauksella, koska tarvitsivat neuvoa. 35 % asiakkaista tarvitsi apua hakemuksen täyttöön ja 31 % asioi muun syyn perusteella.

Muita syitä asioimiseen oli liitteen tai hakemuksen jättäminen, valituksen tekoon tarvittava apu, asioiminen toisen puolesta valtakirjalla sekä jonottamiseen ei ole aikaa. Syynä suurimmalla osalla oli kuitenkin se, ettei kyseiseen toimistoon päässyt muuten asioimaan.



Kuvio 15. Käynnin hyödyllisyys

98 % haastatelluista koki ajanvarauskäyntinsä hyödylliseksi. Ainoastaan 2 % haastatelluista ei kokenut käyntiään hyödylliseksi.

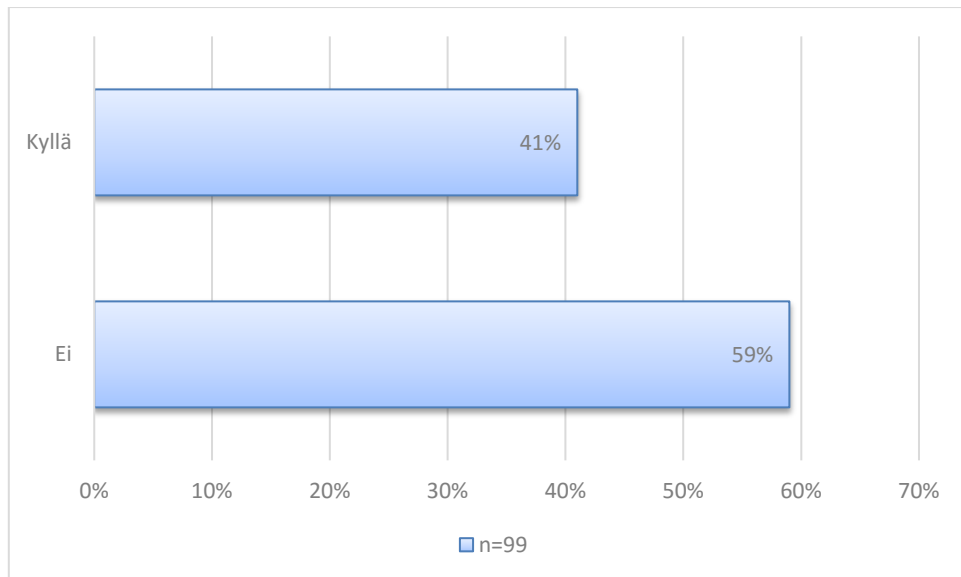


Kuvio 16. Parasta ajanvarauspalvelussa

Haastateltujen mukaan ajanvarauksessa oli parasta se, että ajanvarauksen sai varattuna aikana eikä tarvinnut jonottaa (25 %), kaikki asiat hoidettiin kuntoon (14 %), kokonaistilanne käytiin hyvin läpi (13 %) ja toimistossa oli rauhallista, kun ei ollut muita asiakkaita samanaikaisesti (11 %). Lisäksi haastatellut (25 %) pitivät parhaana sitä, että sai henkilökohtaista palvelua, tarvittavat liitteet sai mukaan sekä asiointi oli nopeaa. Osa haastatelluista myös kehui virkailijaa mukavaksi, asiantuntevaksi ja ystävälliseksi sekä palvelua hyväksi.

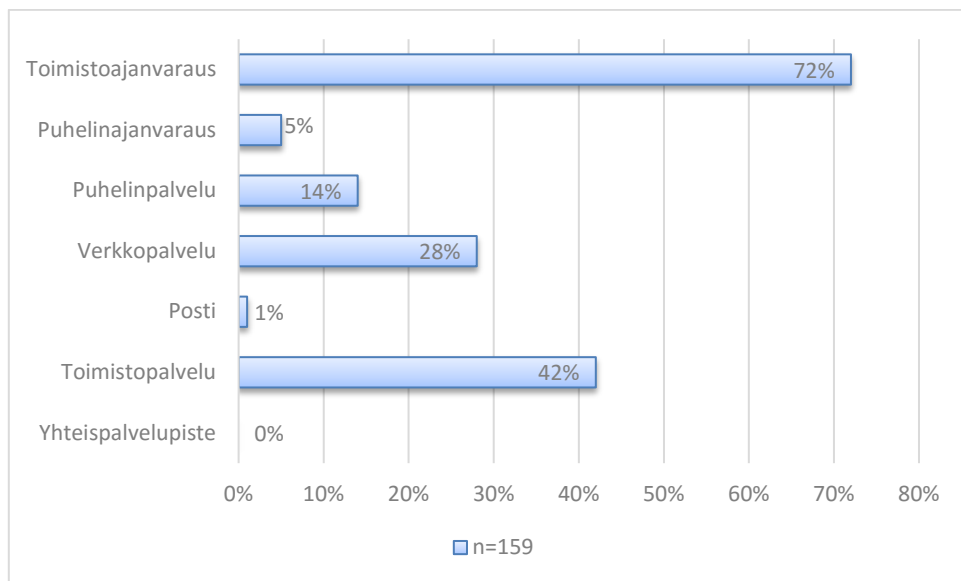
- ”Virkailijalla oli hyvin aikaa ja oli täysin keskittynyt asiakkaaseen”
- ”Virkailijan asiantuntijuus”
- ”Asia hoitui erinomaisesti”

Haastatelluista, jotka pitivät ajanvarauspalvelussa parhaana sitä, että palvelun sai varattuna aikana eikä tarvinnut jonottaa, asioi 14 % elämäntilanteen muutoksen vuoksi ja 10 % asioi hakemuksen täyttöön tarvittavan avun vuoksi. Avoimista vastauksista kävi myös ilmi, että osa haastateltavista piti hyvänä sitä, että asiakaspalvelu olisi tiettyinä päivinä ajanvarauksella ja tiettyinä ilman ajanvarausta. Ehdotuksena oli myös, jos ajanvaraukseen ei ole tulossa asiakasta, voisi asiakkaita silloin ottaa vastaan myös ilman ajanvarausta.



Kuvio 17. Kerrottiinko muista asiointitavoista

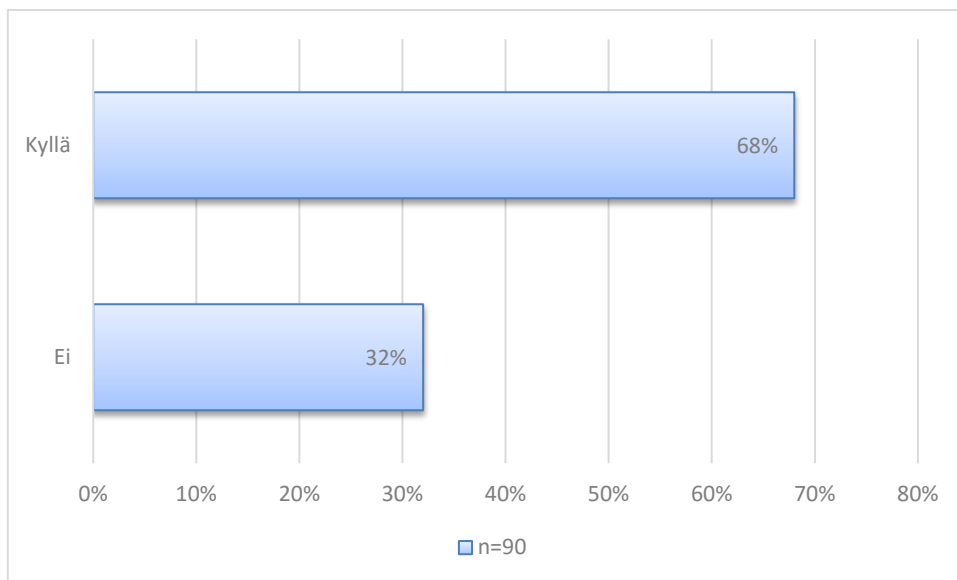
Haastateltujen mukaan yli puolelle (59 %) ei kerrottu muista asiointitavoista toimistoajanvarauksessa. Haastatelluilla oli kuitenkin tiedossa myös muita Kelassa käytössä olevia asiointitapoja, vaikka heille ei niistä kyseisellä asiointikerralla kerrottukaan.



Kuvio 18. Asiointitapojen käyttäminen jatkossa

72 % haastatelluista aikoo jatkossa käyttää asiointitapana toimistoajanvarausta, 42 % toimistopalvelua, 28 % verkkopalvelua, 14 % puhelinpalvelua ja 5 % puhelinajanvarausta. Hyvin harva haastatelluista mainitsi asioivansa jatkossa yhteis palvelupisteessä tai postitse. Tulokset osoittavat sen, että asiointitavat, joissa asiakas saa henkilökohtaista palvelua, tulevat jatkossakin olemaan suosituimpia asiakkaiden keskuudessa.

Ristiintaulukointien perusteella 68 % haastatelluista, joille oli palvelutilanteessa kerrottu muistakin asiointitavoista, aikoo jatkossa asioida myös toimistoajanvarauksella. Näistä haastatelluista kuitenkin vain 32 % aikoo jatkossa asioida yksinomaan toimistoajanvarauksella.



Kuvio 19. Toimistopalvelu ajanvarauksella parempi kuin ilman ajanvarausta

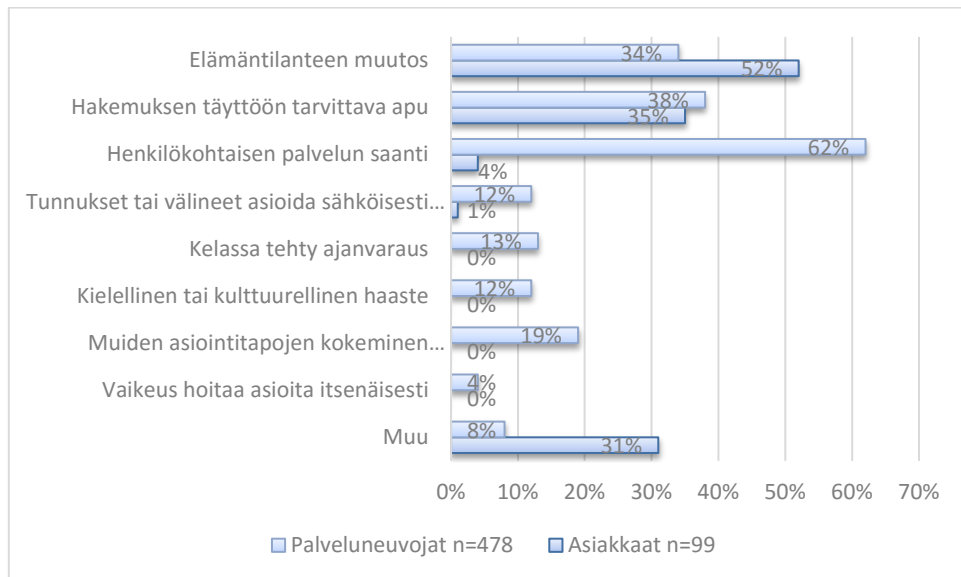
68 % haastatelluista piti toimistopalvelua ajanvarauksella parempana kuin toimistopalvelua ilman ajanvarausta. Osa haastatelluista ei kuitenkaan osannut sanoa, kumpi olisi parempi vaihtoehto. Haastatelluista osa ehdottikin, että toimisto voisi olla auki sekä ajanvarauksella että ilman, sillä kiireellisissä asioissa toimistoajanvarauspalvelua ei pidetty hyvänä vaihtoehtona. Haastatellut toivoivat myös lisää ajanvarausaikoja, jottei käynti venyisi parin viikon päähän. He ehdottivat myös ilta-aikoja. Lisäksi he toivoivat ajan varaamisen olevan mahdollista myös lähempänä vapaata aikaa esimerkiksi samana päivänä. Pilotin aikana toimistoajanvarausajan pystyi varaamaan 48 tuntia ennen palvelutapahtumaa.

Ristiintaulukointien perusteella 74 % haastatelluista, jotka pitivät toimistopalvelua yksinomaan ajanvarauksella parempana kuin ilman ajanvarausta, aikoo jatkossakin asioida myös toimistoajanvarauksella. Kuitenkin vain 42 % näistä haastatelluista aikoo jatkossa asioida pelkästään toimistoajanvarauksella ja 58 % aikoo käyttää muitakin asiointitapoja kuin pelkkää toimistoajanvarausta. Haastatelluista 34 %, jotka pitivät toimistopalvelua yksinomaan ajanvarauksella parempana kuin ilman ajanvarausta, aikoo jatkossa asioida myös verkossa.

Lisäksi tutkija teki ristiintaulukointia haastateltujen sukupuolen ja iän perusteella. Kuitenkaan haastateltujen iällä tai sukupuolella ei ollut huomioitavaa vaikutusta vastauksiin, joten sen vuoksi niitä ei esitellä tutkimustuloksissa.

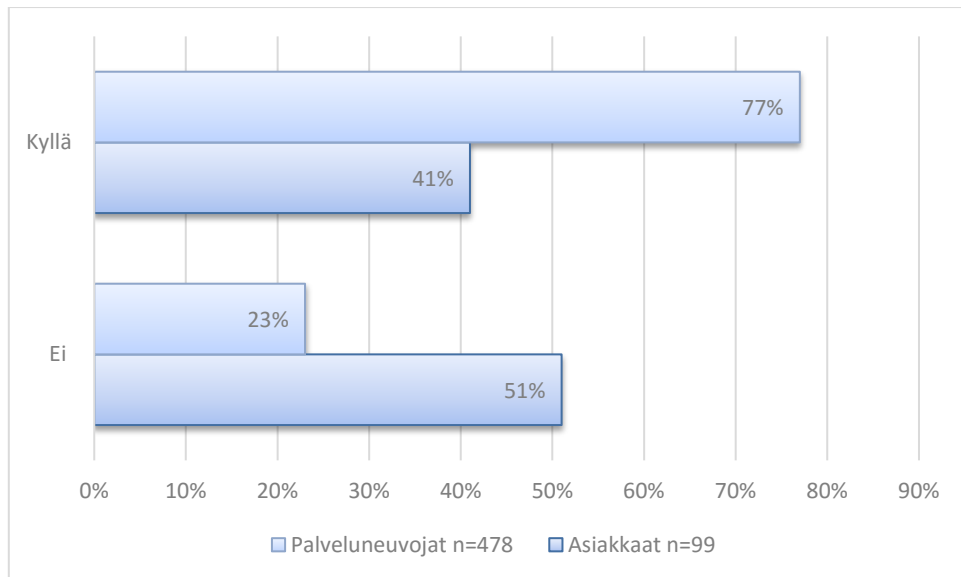
5.3. Vertailua palveluneuvojilta ja asiakkailta saatujen tulosten kesken

Tässä kappaleessa vertaillaan palveluneuvojien kyselyn sekä asiakkaille tehtyjen haastattelujen tuloksia kahden kysymyksen osalta keskenään, vaikka vastausmäärät olivatkin eri suuruiset. Alunperin tarkoituksena oli vertailla tutkimuksen tuloksia vielä enemmän keskenään, mutta tutkija totesi, ettei vertailusta saatu mitään lisäarvoa tutkimusta ajatellen.



Kuvio 20. Tutkimusten asiointisyiden jakaumat

Palveluneuvojien arvion mukaan asiakkaiden syyt asioida ajanvarauksella ovat laajemmin tulkittu kuin mitä asiakkaat itse kertoivat. Haastatelluille ei kuitenkaan lueteltu kaikkia asiointisyiden vaihtoehtoja, vaan tutkija valitsi puhtaasti asiakkaan kertoman perusteella asiointisyyt. Tämän vuoksi jakaumat eroavat huomattavasti toisistaan. Epätietoisuuteen jää, olisiko asiakkaiden vastauksia muuttanut valmiiden vastausvaihtoehtojen antaminen.



Kuvio 21. Jakauma tutkimusten muista asiointitavoista kertomisesta

Tulosten suurin eroavaisuus oli huomattavissa muiden asiointitapojen kertomisesta palvelutilanteessa. Suurin osa haastatelluista koki, ettei palveluneuvoja kertonut hänelle palvelutilanteessa Kelan muista asiointitavoista. Palveluneuvojat vastasivat kuitenkin kertoneensa muistakin asiointitavoista suurimmassa osassa palvelutilanteista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Kelan asiakkaiden kokemuksia uuden toimintatavan kokeilun yhteydessä sekä tarkasteltiin asiakkaiden tietoisuutta organisaation monikanavaisista palveluista. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimusten keskeisimpiä johtopäätöksiä sekä jatkotutkimusaiheita.

6.1. Keskeisimmät johtopäätökset

Syksyllä 2016 ollut uuden toimintatavan kokeilu sujui hyvin. Asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Joistain pienistä käytännön asioista asiakkaat antoivat hieman palautetta. Esimerkiksi siitä, ettei tieto uuden toimintatavan kokeilusta ollut saavuttanut kaikkia asiakkaita ja he olivat olleet hieman hämmentyneitä, ettei toimistoon pääsytäkään asioimaan ilman ajanvarausta. Asiakkaat myös toivoivat, ettei omalle toimistoajanvarausajalle pääsyä tarvitsisi odottaa ulkona.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, onko uudella toimintatavalla vaikutusta asiakkaiden asiakaskokemukseen? Asiakkaat ottivat Kelan uuden toimintatavan positiivisesti vastaan. Suurin osa asiakkaista myös koki ajanvarauspalvelun mieluisammaksi kuin toimistopalvelun ilman ajanvarausta. He pitivät erityisesti siitä, että saivat henkilökohtaista palvelua ja asioida rauhassa, virkailija oli täysin keskittynyt heidän palvelemiseen, asiointi oli nopeaa sekä ajanvaraukseen pääsi ajallaan.

Tutkimuksen mukaan asiakkaiden asiakaskokemukseen vaikutti positiivisesti myös se, ettei heidän tarvinnut jonottaa palvelua. Asiakaskokemusta paransivat lisäksi esimerkiksi suorat kontaktit palveluneuvojien kanssa sekä se, että asiakkaat kokivat käyntinsä hyödylliseksi. Tutkimuksen perusteella jotkut asiakkaat eivät luota muihin Kelan asiointitapoihin kuin toimistopalveluun tai toimistoajanvaraukseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida asiointitapojen kehittämistyössä asiakkaiden tarpeet, jonka myötä asiakaskokemuksia voidaan parantaa.

Tutkimuksen perusteella asiakaskokemusta voisi parantaa muun muassa aukioloaikojen muutos, esimerkiksi ilta-aikojen lisääminen myös toimistoajanvaraukseen. Negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttaa muun muassa puhelinalueen ruuhkat ja se, että asiakkaat joutuivat jonottamaan saadakseen palvelua.

Uuden toimintatavan kokeilun tuloksia tukee 2011 tehty kysely, jossa järjestelmän käyttäjät totesivat, että pääsääntöisesti asiakkaat ovat kokeneet ajanvarauspalvelun hyvänä palvelumuotona (Hokkanen & Havukainen 2011, 18). Asiakkaiden positiivisten kokemusten myötä toimistoajanvarausta kannattaa jatkossakin pitää yhtenä asiointitapana ja lisätä sen saatavuutta.

Syksyllä 2016 olleen kokeilun jälkeen kokeilussa mukana olleet toimistot ovat jatkaneet aukioloaan ajanvarauksella. Näiden lisäksi uusi toimintatapa on otettu käyttöön viime keväänä muutamassa toimistossa ja toimistojen määrä lisääntyy koko ajan. Etenkin pienillä paikkakunnilla toimistoajanvarauspalvelun avulla pystytään antamaan asiakkaille mahdollisuus henkilökohtaiseen asiointiin palveluneuvojan kanssa.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, tunnistavatko asiakkaat organisaation monikanavaiset palvelut? Suurin osa asiakkaista on tietoisia Kelan muistakin asiointitavoista, vaikka tutkimusten tulokset olivat hieman eriäväiset eikä palvelutilanteessa niistä kaikille asiakkaille kerrottukaan. Tutkimuksissa mukana olleet asiakkaat tiedostivat hyvin kaikki muut asiointitavat, paitsi puhelinaluevarauksen. Etenkin sitä tulisi jatkossa tuoda enemmän asiakkaiden tietoisuuteen. Puhelinalue on asiakkaille oiva tilaisuus henkilökohtaiseen asiointiin paikasta riippumatta.

Tutkimuksessa mukana olleet asiakkaat aikovat jatkossa asioida Kelassa pääsääntöisesti toimistoajanvarauksella, toimistopalvelussa, verkkopalvelussa sekä puhelinaluevarauksella. Etenkin ne asiointitavat, joissa saa henkilökohtaista palvelua, ovat suosittuja asiakkaiden keskuudessa. Palveluneuvojien arvion mukaan suurin osa asiakkaista olisi voinut asioida ajanvarauspalvelun sijaan myös muulla asiointitavalla. Asiointitapojen kattavalla markkinoinnilla eri asiointitapoja saataisiin tuotua vielä paremmin asiakkaiden tietoisuuteen. Tiedostamalla kaikki asiointimahdollisuudet asiakkaat voivat valita heille parhaiten sopivat asiointitavat.

Hakemuksen täyttöön tarvittavan avun sekä henkilökohtaisen palvelun saannin vuoksi toimistoasioinnit tai toimistoajanvaraukset tulevat

jatkoksin olemaan suosittuja asiointitapoja, koska digitaalisesti henkilökohtaisen avun antaminen on vielä suhteellisen haasteellista. Kelassa on käytössä jo jonkin verran suullisia hakemuksia. Niiden laajentuessa kaikkiin etuuksiin, tulee toimistoasioinnin sijaan puhelinpalvelu luultavasti olemaan kasvussa, kunhan tietoisuus palvelusta tavoittaa asiakkaat ja palvelun ajoittaiset ruuhkat saadaan kitkettyä.

Asiakkaat toivoivat, että henkilökohtainen palvelu säilyisi Kelan toimistoissa. Osa asiakkaista haluaa henkilökohtaista palvelua ja toiset tarvitsevat sitä välttämättä esimerkiksi terveydellisistä syistä. Haastattelujen lomassa ilmeni myös asiakkaiden huoli pienten paikkakuntien palveluiden pysyvyydestä. Monien palvelujen poistuessa kunnista, asiakkaat toivovat, että tulevaisuudessa edes Kelan palvelut säilyisivät.

Organisaation monikanavaisuutta voisi lisätä esimerkiksi chat-palvelun laajentamisella henkilöstöasiakkaille, ajankohtaisista aiheista pidettävällä aspablogilla sekä Kela-sovelluksen kehittämällä. Jo nyt käytössä olevia monikanavaisia palveluita saadaan kehitettyä vielä sujuvammiksi ottamalla asiakkaat vahvasti mukaan kehitystyöhön.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, voisiko palvelumuotoilua hyödyntää organisaation asiakaspalvelun kehittämistyössä? Palvelumuotoilun hyödyntäminen Kelan asiakaspalvelun, etenkin monikanavaisten palveluiden, kehittämisessä voisi olla käyttökelpoinen. Sen avulla palveluita voitaisiin muokata asiakaslähtöisesti asiakkaille sopiviksi sekä vielä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Palvelumuotoilun avulla palvelutapahtumista voitaisiin kehittää odotukset ylittäviä kokemuksia organisaation kaikille asiakkaille.

Palvelumuotoilua pystyttäisiin hyödyntämään niin Kelan jo olemassa olevien palveluiden kehittämisessä kuin mahdollisten uusien palveluidenkin kehitystyössä. Kelassa on paljon innovatiivisia työntekijöitä, joita voitaisiin ottaa mukaan kehitystyöhön. Kelan toiminnassa asiakas on jo nyt keskiössä, heidät huomioidaan organisaation toiminnan kehittämisessä ja yhä enenevässä määrin asiakkaiden kokemuksia hyödynnetään organisaation kehitystyössä. Lisäksi tutkimuksessa mukana olleet palveluneuvojat ja asiakkaat antoivat jo tutkimuksen ohessa hyviä kehittämisideoita koskien Kelan palveluita. Tämän vuoksi tutkija uskoisi Kelan hyötyvän palvelumuotoilusta niin asiakaspalvelun kuin muidenkin toimintojen kehittämisessä.

6.2. Tutkimuskritiikki

Tutkijan heikkoutena oli tutkimusta suunniteltaessa antaa muiden mielipiteiden vaikuttaa liikaa tutkimuksen ja kysymysten aseteluun. Jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, käyttäisi tutkija luultavasti ainakin joiltakin osin eri tiedonkeruutapoja ja painottaisi enemmän kysymysten asettelussa asiakaskokemusta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti molemmissa kyselyissä se, että lomakkeen pystyi tallentamaan, vaikka jokaiseen kysymykseen ei olisi vastattukaan. Tämän vuoksi kaikissa vastauksissa ei ole otoksen mukaista vastausmäärää. Lisäksi toisen kyselyn vastaukset perustuvat haastattelijan tulkintaan asiakkaiden kertoman perusteella ja toisen kyselyn vastaukset perustuvat palveluneuvojien arvioon.

6.3. Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheita Kelan ajanvarauspalveluun liittyen voisi olla esimerkiksi siitä, mitä palveluneuvojat ja heidän esimiehensä pitävät uudesta toimintatavasta ja miten uusi toimintatapa on vaikuttanut palveluneuvojien työnkuvaan. Lisäksi voisi verrata ajanvarauspalvelun toimivuutta pienten paikkakuntien ja pääkaupunkiseudun tai suurten paikkakuntien välillä. Tutkimuksen voisi tehdä myös asiakkaiden asiakaskokemuksista eri palvelukanavissa sekä miten palvelukanavia voisi asiakaskokemusten perusteella kehittää. Lisäksi tutkimuksen kohteena voisi olla se, miten asiakkaiden asiakaskokemuksia pystyttäisiin mahdollisimman hyvin hyödyntämään ja löytyisikö jokin uusi tapa, jolla asiakkaita saataisiin mukaan kehitystyöhön.

Mielenkiintoista voisi olla tutkia sitä, mikä vaikuttaa asiakkaiden luottamuksen puutteeseen joitakin asiointitapoja kohtaan ja millä tavoin siihen voitaisiin vaikuttaa. Tutkimuksen kohteena voisi olla myös se, onko henkilökohtaisella asioinnilla vaikutusta asiakkaan asiointimääriin.

Tutkimusta voisi suunnata myös teknologian suuntaan, olisiko esimerkiksi Kela-sovellus mahdollinen ja löytyisikö muita uusia hyväksi havaittuja asiointitapoja muiden organisaatioiden palveluista.

6.4. Lopuksi

Opinnäytetyön tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja opettavaista. Parasta tutkimusprosessin aikana oli asiakaskontaktit. Asiakkaiden kanssa oli antoisaa jutella ja haastattelut sujuivat mukavasti. Oli myös mielenkiintoista päästä mukaan pilottityöryhmään ja saada olla mukana pilotin suunnittelussa alusta lähtien.

Opinnäytetyön myötä pääsin tutustumaan pilotin työryhmän toimintatapoihin sekä uusiin tuttavuuksiin. Tieto-taitoni kehittyi opinnäytetyötä tehdessä huomattavasti niin pilottityöryhmän kuin kirjallisuudenkin myötä. Opin myös paljon uutta organisaatiostamme ja sisäistin, mitä tekisin seuraavassa tutkimuksessa toisin.

Haluankin kiittää kaikkia jollakin tapaa mukana olleita kannustuksesta, uusien näkökulmien antamisesta sekä kyseenalaistamisesta. Lisäksi suuret kiitokset opettajille ja etenkin opinnäytetyön ohjaajalle.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2005). *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2015). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 16. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Brans, P. (2015). Is customer experience management the new CRM? *Computer Weekly* 6/9/2015, 17–20. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <http://rphelp.helmet.fi/ebsco-w-b/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=40a75ee6-ceff-4562-8262-9f258da08d79%40sessionmgr104&vid=1&hid=129>
- Eräsalo, U. (2011). *Palvelu ammattina*. Helsinki: Restamark Oy.
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2015). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, K. & Havukainen, M-L. (2011). AAVA-järjestelmän ja yhtenäisen ajanvarauspalvelun käyttöönoton arviointi 2011, Kelan intranet. Kela. Haettu 23.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>
- Hokkanen, K. & Lahtinen, S. (2011). Loppuraportti. Aava-käyttöönottoprojekti, Kelan intranet. Kela. Haettu 23.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>
- Hokkanen, K., Havukainen, M-L., Nurmisto-Ruuska, H., Oksman, S., Rauhamäki, T., Törmälä, M., Vik-Hästbacka, C., Riihioja, A., Rökman, K. & Seppänen, M. (2012). Ajanvarauksen asiakaskäyttöönottopilotti 1.10.-30.11.2012. Arviointiyhteenveto, Kelan intranet. Kela. Haettu 19.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2013). *Tilastolliset menetelmät*. 5.-8. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Härkönen, P., Aaltonen, A., Alaoja, P., Hokkanen, K., Katajamäki, S. & Törmänen, O. (2016). Aukiolo ajanvarauksella -pilotti. Loppuraportti, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.2.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>
- Härkönen, S. (2016). 5 syytä, miksi julkinen sektori kaipaa palvelumuotoilua. Blogijulkaisu 4.3.2016. Haettu 18.5.2017 osoitteesta <http://blog.digia.com/sahkoinen-asiointi-palvelumuotoilu>

Ivey Business Journal (2016). How to Create a 'Lights Out' Customer Experience. *Ivey Business Journal* 01/2016, 5–7. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <http://rphelp.helmet.fi/ebsco-w-b/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=803c9bc4-9b1e-4f3b-b4ac-4d508130d946%40sessionmgr102&vid=1&hid=129>

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeksyyteen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum Media Oy.

Kannisto, P. & Kannisto, S. (2008). *Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikua vai talonpoikaisjärkeä?* Tampere: AMK-Kustannus Oy.

Karjalainen, A. (2008). Tutkimusetiikasta. Teoksessa S. Ronkainen & A. Karjalainen (toim.) *Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa*. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 121–127.

Kela (2013). Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Yleisesite. Haettu 24.5.2017 osoitteesta http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd

Kela (n.d.a). Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (n.d.b). Palvelukanavalinjaukset 2017-2020, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (n.d.c). Kirjasto – tietopalvelun kokoelma, Kelan intranet. Kela. Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (2016a). Asiakasryhmittely tukee resurssien kohdentamista, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (2016b). Kelan uudessa strategiassa asiakaskokemus nostetaan kärkeen. Haettu 24.5.2017 osoitteesta http://www.kela.fi/ajankohtaista/-/asset_publisher/mHBZ5fHNro4S/content/kelan-uudessa-strategiassa-asiakaskokemus-nostetaan-karkeen

Kela (2017a). Asiakaspalautteista tukea toiminnan kehittämiseen, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (2017b). Suunta kohti uutta vuosikymmentä: Kelan strategia 2017-2020, Kelan intranet. Kela. Haettu 22.5.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (2017c). Palvelun laatua seurataan systemaattisesti, Kelan intranet. Kela. Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kela (2017d). Asiakastyytyväisyysindeksi, Kelan intranet. Kela. Haettu 8.9.2017 osoitteesta <https://sinetti.kela.fi>

Kiska, J. (2002). Customer experience management. *CMA Management* 10/2002, 28–30. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <http://rphelp.helmet.fi/ebSCO-w-b/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=cf61c235-45c7-46e5-96cd-98fd557c57fa%40sessionmgr103&vid=1&hid=129>

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korkeakoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Miettinen, S. (2016). Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20–41.

Mänttari, A. (2014). Pääkaupunkiseudulla muotoilu ohjaa julkisten palvelujen kehittämistä asiakaslähtöiseksi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 108–115.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkänen, R. (2006). *Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa?* Helsinki: WSOY Pro.

Rantanen, M. (2016). *Tunnelmamuotoilu*. Helsinki: Talentum Pro.

Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Routio, P. (2007). Kyselevät tutkimustavat. Kysely ja lomakehaastattelu. Haettu 17.5.2017 osoitteesta <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm#kysely>

Saran, C. (2015). Why organisations need to start developing apps for smartwatches. *Computer Weekly* 6/9/2015, 21–24. Haettu 20.5.2017 osoitteesta <http://rphelp.helmet.fi/ebSCO-w-b/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=78d73e95-ab12-4d33-bf19-53180f39662d%40sessionmgr120&vid=1&hid=129>

Senaatti (n.d.). Palvelumuotoilun hyödyntäminen. Haettu 19.5.2017 osoitteesta <https://www.senaatti.fi/palvelumme/caset/te-palvelut/palvelumuotoilun-hyodyntaminen>

Seppänen, M. (2013). *Asiakaslähtöinen ajanvarauspalvelu ja ajanvarausjärjestelmän asiakaskäyttöönotto*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Haettu 15.8.2016 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201303283762>

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005). Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Tilastokeskus (n.d.). *Tiedonkeruumenetelmät*. Haettu 17.5.2017 osoitteesta http://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy.

Valtiovarainministeriö (2016). Digitalisoinnin periaatteet. Haettu 18.5.2017 osoitteesta <http://vm.fi/digitalisoinnin-periaatteet>

Valvio, T. (2010). *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsinki: Kauppakamari.

Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.

Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Helsinki: Tietosanoma.

TIEDOTE ASIAKKAILLE

KANSANELÄKELAITOS
Aukiolo ajanvarauksella -pilotti

Tiedote



31.8.2016

Tiedote asiakkaille

Olet asioinut ajanvarauksella toimistossa, joka on osa Kelan uudenlaisen toimintatavan kokeilua. Kokeilussa asiakkaita palvelee 13 toimistossa yksinomaan ajanvarauksella. Toimistot sijaitsevat ympäri Suomen.

Olemme Kelassa kiinnostuneita siitä, miten asiakkaamme kokevat ajanvarauspalvelun ja toimiston muuttumisen ajanvaraustoimistoksi. Tämän johdosta teemme osalle asiakkaista lyhyitä puhelinhaastatteluja. Näin saamme arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista Kelan palvelujen kehittämiseksi.

Puhelinhaastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja Sinulla on puhelun alussa oikeus kieltäytyä haastattelusta. Haastattelusta kieltäytyminen ei vaikuta millään tavoin Sinulle myönnettäviin etuuksiin, eikä mitään siihen liittyvää kirjata asiakastietoihisi. Haastateltavat valitaan satunnaisesti kokeilussa mukana olevien toimistojen asiakkaista. Kelan työntekijä Anu Aaltonen soittaa Sinulle kokeilun aikana (1.9.–30.11.2016) ja kysyä halukkuuttasi osallistua haastatteluun. Haastattelun tuloksia hyödynnetään Kelan palvelujen kehittämisessä sekä Aaltonen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössä. Henkilö- ja etuustietojasi ei yhdistetä antamiisi vastauksiin, vaan vastaukset tallennetaan ilman henkilötunnuksia.

Ystävällisin terveisin

Kela

PALVELUNEUVOJIEN KYSELY

1. Toimisto
 - Hankasalmi
 - Hyrynsalmi
 - Ii
 - Ilomantsi
 - Joutsa
 - Kangasniemi
 - Karstula
 - Kitee
 - Käpylä
 - Rantakylä
 - Ruukki
 - Suolahti
 - Tervola
2. Asiakkaan sukupuoli
 - Mies
 - Nainen
3. Asiakkaan ikä
 - Alle 30 v.
 - 30–45 v.
 - 46–65 v.
 - Yli 65 v.
4. Asiakkaan asioinnin kesto
 - Palvelu hoitui etukäteissoitolla, eikä ajanvarausasiointia tarvittu (siirry kohtaan 8)
 - Asiakas ei saapunut toimistoon (siirry kohtaan 9)
 - Alle 15 min
 - Noin 30 min
 - Noin 45 min
 - Noin 1h
5. Mikä on arviosi mukaan syy / syyt siihen, että asiakas asioi nimenomaan ajanvarauksella? (Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.)
 - Elämäntilanteen muutos, jossa asiakas tarvitsee neuvoa tukien hakemisessa tai asiakkaalla on useita eri etuuksia haettavana
 - Hakemuksen täyttöön tarvittava apu
 - Henkilökohtaisen palvelun saanti
 - Tunnuksset tai välineet asioida sähköisesti puuttuvat
 - Kelassa tehty ajanvaraus
 - Kielellinen tai kulttuurillinen haaste
 - Muiden asiointitapojen kokeminen vieraiksi tai vaikeiksi

- Vaikeus hoitaa asioita itsenäisesti
 - Jokin muu, mikä? (avoin vastaus)
6. Arvioi asiakkaan asiointikykyä, asiaa ja elämäntilannetta. Olisiko asiakas voinut hoitaa asiansa muulla asiointitavalla?
- Kyllä
 - Ei (siirry kohtaan 8)
7. Jos asiakas olisi voinut hoitaa asiansa muulla asiointitavalla, niin miten? (Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.)
- Puhelinajanvarauksella
 - Puhelinpalvelussa
 - Postitse
 - Verkkopalvelussa
 - Yhteispalvelupisteessä
 - Muuten, miten? (avoin vastaus)
8. Kerroitko asiakkaalle tässä palvelutilanteessa muista asiointitavoista?
- Kerroin
 - En kertonut
9. Muuta palvelutilanteeseen liittyvää (avoin vastaus)

ASIAKKAIDEN HAASTATTELUPOHJA

1. Hoidettiinko asiasi
 - Ajanvarauspalvelussa
 - Etukäteissoitolla
2. Ajanvaraustoimistosi
 - Hankasalmi
 - Hyrynsalmi
 - Ii
 - Ilomantsi
 - Joutsa
 - Kangasniemi
 - Karstula
 - Kitee
 - Käpylä
 - Rantakylä
 - Ruukki
 - Suolahti
 - Tervola
3. Sukupuoli
 - Mies
 - Nainen
4. Ikäsi
 - Alle 30 v.
 - 30–45 v.
 - 46–65 v.
 - Yli 65 v.
5. Miten ajanvarausaikasi oli varattu?
 - Itse varannut puhelinpalvelusta
 - Itse varannut Kela.fi -sivuston kautta
 - Kelan toimesta
 - Yhteistyökumppanilta
6. Oliko ajanvarauksen teko puhelinpalvelussa helppoa?
 - Kyllä
 - Ei
 - Miksi ei? (avoin vastaus)
7. Oliko ajanvarauksen teko Kela.fi -sivuston kautta helppoa?
 - Kyllä
 - Ei
 - Miksi ei? (avoin vastaus)
8. Miten olet aiemmin asioinut Kelassa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
 - Toimistoajanvarauksella
 - Puhelinajanvarauksella
 - Puhelinpalvelussa

- Verkkopalvelussa
 - Postitse
 - Toimistopalvelussa
 - Yhteispalvelupisteessä
 - En ole aiemmin asioinut Kelassa
9. Mikä oli syynä siihen, että asioit nimenomaan tällä kertaa ajanvarauksella? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
- Elämäntilanteen muutos, jossa tarvitset neuvoa tukien hakemisessa tai sinulla on useita eri etuuksia haettavana
 - Hakemuksen täyttöön tarvittava apu
 - Henkilökohtaisen palvelun saanti
 - Tunnukset tai välineet asioida sähköisesti puuttuvat
 - Kelassa tehty ajanvaraus
 - Kielellinen tai kulttuurillinen haaste
 - Muiden asiointitapojen kokeminen vieraiksi tai vaikeiksi
 - Vaikeus hoitaa asioita itsenäisesti
 - Jokin muu, mikä? (avoin vastaus)
10. Oliko ajanvarauskäynti mielestäsi hyödyllinen?
- Kyllä
 - Ei
11. Jos ajattelet ajanvarauspalvelua asiointitapana, niin mikä oli mielestäsi parasta ajanvarauspalvelussa? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
- Palvelun sai varattuna aikana, eikä tarvinnut jonottaa
 - Toimistossa oli rauhallista, kun ei ollut muita asiakkaita samanaikaisesti
 - Palveluun oli varattu riittävästi aikaa
 - Palveluneuvoja oli perehtynyt tilanteeseen etukäteen
 - Ajanvarauksessa käytiin hyvin kokonaistilanne läpi
 - Ajanvarauksessa hoidettiin kaikki asiat kuntoon
 - Ajanvaraus hoitui etukäteissoitolla
 - Muu, mikä? (avoin vastaus)
12. Kerrottiinko sinulle ajanvarauspalvelutilanteessa muista asiointitavoista?
- Kyllä
 - Ei
13. Mitä asiointitapoja aiot jatkossa käyttää? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
- Toimistoajanvaraus
 - Puhelinajanvaraus
 - Puhelinpalvelu
 - Verkkopalvelu
 - Posti
 - Toimistopalvelu
 - Yhteispalvelupiste
14. Jos ajattelet asiointitoimistoasi, olisiko toimistopalvelu yksinomaan ajanvarauksella mielestäsi parempi palvelumuoto jatkossa kuin toimistopalvelu ilman ajanvarausta?
- Kyllä
 - Ei

15. Onko jotain muuta, mitä haluat vielä kommentoida ajanvarauskokemuksestasi?
(avoin vastaus)