



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen palvelu- muotoilun keinoin - esimerkkinä Caruna Oy

Salo, Pauli

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin -  
esimerkkinä Caruna Oy

Pauli Salo  
Restonomi, YAMK  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2018

Pauli Salo

## Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - esimerkkinä Caruna Oy

Vuosi 2017

Sivumäärä 82

---

Sähkönsiirto on luonnollinen monopoli. Sähkönsiirtoyhtiöt eivät ole perinteisesti toimineet palveluorganisaatioina. Lähestyminen asiakkaaseen on ollut enemmän velvoitteiden sanelemaa. Muun muassa teknologinen kehitys, älykkäät sähköverkot, asiakkaiden oman sähköntuotannon lisääntyminen, globalisaatio, palvelukanavien lisääntyminen sekä kehittyvä sähköverkoliiketoiminta ovat alkaneet avata sähkönsiirtoyhtiöiden näkemystä asiakaskokemuksen tärkeydestä. Perinteiset sähkölaitokset ottavat nyt askelia kohti palvelu- ja asiakaskeskeistä liiketoimintaa. Sähkönsiirtoyhtiöille haasteena voi olla perinteisen tuotantokeskeisen liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeiseksi. Asiakaskeskeisessä liiketoiminnassa kaikki lähtee asiakkaan elämän ymmärtämisestä ja yrityksen palveluiden liittämiseen asiakkaan prosesseihin asiakkaan elämän helpottamiseksi. Caruna Oy on jo nostanut asiakkaan näkyvään rooliin strategiassaan ja ottanut tukevia askeleita kohti asiakaskeskeistä liiketoimintaa.

Carunan asiakkuusyksikkö organisoitui uudelleen tarjotakseen palvelua asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakkuusyksikössä luotiin asiakkuudenhoitomalli, joka sisälsi verkkopalvelukeskuksen perustamisen. Verkkopalvelukeskus vastaa asiakasyhteydenottojen käsittelystä. Muutos on aloitettu, mutta se on monelta osin vielä jalkauttamatta verkkopalvelukeskukseen. Opinnäytetyössä selvitettiin Caruna Oy:n toimeksiantamana, mikä on organisaatiomuutoksen nykytila. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä kehitystoimia nykyinen asiakkuudenhoitomalli tarvitsee, jotta verkkopalvelukeskuksessa voidaan tarjota asiakkaille parasta mahdollista palvelua.

Työ eteni palvelumuotoilun prosessin mukaisesti nykytilan kartoittamisesta ideoinnin kautta ideoiden käyttöönottoon. Keskeistä työssä oli henkilöstön osallistaminen palvelumuotoilun keinoin. Henkilökuntaa sitoutettiin kehitystyöhön sekä tehtyihin päätöksiin kaikissa työn vaiheissa.

Opinnäytetyön kartoita ja ymmärä-vaiheessa kohdeorganisaation kehityskohteiksi nousivat tiedonkulku, johtaminen, tiiminä työskentely sekä työnohjaaminen. Opinnäytetyön tuloksena organisaatio sai toimenpidelistan, jossa tärkeimmät kehitystoimet koskivat roolien selkeytystä, alueellisen tiimitoiminnan kehittämistä, palaverikäytäntöjen tarkentamista, riittävän resursoinnin varmistamista ja työnohjauksen selventämistä.

Opinnäytetyö osoitti, että palvelumuotoilun prosessia voidaan hyödyntää kaikilla organisaation tasoilla toiminnan kehittämiseen ja asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan jalkauttamiseen. Tutkimuksellista kehittämistyötä voi menetelmällisesti ja näkökulmallisesti hyödyntää kehitystoimenpiteiden ideointiin ja niiden jatkokehittämiseen.

Asiasanat: Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka, asiakaskokemus, osallistaminen, palvelumuotoilu

Pauli Salo

**Developing a customer relationship management model using service design - Case Caruna Ltd.**

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

---

Electricity distribution is a natural monopoly where service business is rather unusual. Approaching customers has traditionally been rather unusual in the field. Technological development, smart grids, increasing small electricity production, globalization, new service channels and developing the industry are reasons for distribution companies to open their eyes to see the importance of customer experience. Traditional electricity distribution companies are now taking first steps towards Service- and Customer-Dominant logics. It is challenging for a company with Goods-Dominant Logic to transform its business into Service- or Customer-dominant logic.

Customer-Dominant Logic points out the principal that everything starts with a deep understanding of the customers' life. A company must integrate its processes with the customers' processes to ease the customers' life.

The case company Caruna Ltd has already took steps towards customer-dominant logic by making the customer the center of the strategy. Caruna's customer relations unit re-organized in order to serve customers better. This was conducted based on customer insight. Caruna launched its new customer relationship management model, including the establishment of a grid service center. The grid service center is responsible for the inbound customer contacts. This organizational transformation has been started but not yet fully implemented. This thesis was commissioned by Caruna Ltd. and explored the required development actions for the customer relationship management model to ensure the best service for the customers.

The thesis proceeded according to the steps of service design process from understanding the present through ideation to taking ideas into use. The key aspect was to co-create with the organization with service design methods. Employees were involved in the development actions and decisions in every phase of the work.

In the understand phase of the thesis information flow, management, teamwork and resource control were recognized as development areas. As a result, the organization received a tangible list of required actions. The most important development actions were the clarification of roles, meeting practices and resource control, developing teamwork and ensuring necessary resources.

The thesis demonstrated that service design process can be used in every level of organization to develop the business and to implement Customer-Dominant Logic. Methodology and perspectives of Investigational development can be used for ideation and further development of ideas.

Keywords: customer-dominant logic, customer experience, co-creation and service design

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehittämisen kohde, rajaus ja tavoite .....	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	9
2	Toimintaympäristönä Carunan verkkopalvelukeskus.....	10
2.1	Asiakasstrategia taustana opinnäytetyölle .....	10
2.1.1	Carunan asiakassegmentit .....	12
2.1.2	Carunan palvelupolut.....	14
2.2	Carunan asiakkuusyksikön organisoituminen asiakkaan toiveen mukaisesti ...	15
3	Teollisesta sähkölaitoksesta palveluyritykseksi.....	18
3.1	Liiketoimintalogiikat.....	20
3.2	Yhteiskehittäminen .....	24
3.3	Asiakaskokemus ja palautteen kerääminen .....	27
4	Menetelmälliset ratkaisut ja työskentelyn toteutus .....	30
4.1	Palvelumuotoilun prosessi .....	31
4.2	Fasilitointi ja osallistavat menetelmät .....	35
4.2.1	Kartoita ja ymmärrä .....	36
4.2.2	Ennakoi ja ideoi .....	45
4.2.3	Mallinna ja arvioi .....	56
4.2.4	Konseptoi ja vaikuta .....	56
5	Kehittämistehtävän tulokset .....	56
5.1	Nykytilan ymmärrys.....	57
5.2	Ideoinnin tulokset .....	65
5.3	Ehdotukset kehitystoimenpiteiksi .....	74
6	Johtopäätökset .....	77
6.1	Keskeiset johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	77
6.2	Siirrettävyys ja jatkotutkimusaiheet .....	80
6.3	Opinnäytetyöprosessin reflektointi .....	81
	Lähteet .....	83
	Kuviot.. .....	86
	Taulukot .....	87

## 1 Johdanto

Ihmisten odotukset palveluntuottajia kohtaan nousevat koko ajan. Aiemmin ihmiset ovat tyytyneet siihen, mitä on tarjolla. Nykyään markkinat ovat opettaneet asiakkaita vaatimaan enemmän. (Reason, ym. 2016, 2.) Muutoksen taustalla ovat muun muassa digitalisaatio ja globalisaatio. Vaikutukset näkyvät kaikilla aloilla ja organisaatioissa. Tieto- ja viestintäteknologia on muuttamassa taloutta ja yhteiskuntaa. Vaikutusten on todettu olevan jopa dramaattisempia kuin sähkön käytön vaikutukset energian käytön tehokkuuteen ja hintaan aikoinaan. Uudet teknologiat ja yritykset alkavat täydentää toisiaan, jolloin syntyy uusia toimialoja, tuotteita ja palveluita. Talouden kasvaessa nopeasti, lisääntyvät hyödyt haittoja nopeammin. (Lehti ym. 2012). Onnistuakseen asiakkaiden odotusten täyttämässä yritysten täytyy päivittää ja uudistaa liiketoimintamallejaan sekä luoda uusia strategioita vastaamaan nykypäivän asiakkaan odotuksia (Miettinen 2011, 16). Erityisen kovaa kilpailu on vapailla markkinoilla, mutta myös teollisessa monopoliasemassa olevien sähkönsiirtoyhtiöiden on panostettava asiakkaiden ensiluokkaiseen palvelemiseen voidakseen lunastaa asiakkaiden korkeat odotukset. Asiakkaiden odotusten noustessa, asiakkaan ymmärtämisen tarve nousee saman aikaisesti. (Reason, ym. 2016, 3.)

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä sijoittuu sähköverkkotoimintaa harjoittavaan Caruna Oy:öön. Sähkönsiirto on luonnollinen monopoli, jonka vuoksi kilpailevien sähköverkkojen rakentaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa. (Energiavirasto 2017.) Toimiakseen sähköverkonhaltijana, tulee saada Energiaviraston myöntämä verkkolupa, joka velvoittaa verkonhaltijan ylläpitämään ja kehittämään sähköverkkoa sekä liittämään sähkönkäyttöpaikkoja ja tuotantolaitoksia sähkönsiirtoverkkoonsa. Sähköverkonhaltijalla on velvollisuus siirtää asiakkailleen laadukasta sähköä. Asiakkaat eivät voi kilpailuttaa sähköverkonhaltijoita, vaikka siirtohinnat ovatkin eriäviä eri verkonhaltijoiden alueilla (Energiavirasto 2017.) Energiaviraston ja muiden valvovien elinten tehtävä on huolehtia, että sähköverkonhaltija täyttää velvollisuutensa asiakkaita ja yhteiskuntaa kohtaan.

Polaine ym. (2013, 2) kuvailevat osuvasti vakuutusyhtiön asiakkaan kokemuksen muodostumista. Heidän mukaansa vakuutusasiakas tietää vakuutustensa ja vakuutusyhtiönsä toimivuuden useimmiten vasta silloin, kun jotain on sattunut ja asiakas on stressaantunut ja haavoittuvaisimmillaan. Kun he tällöin havaitsevat vakuutusyhtiön toiminnan olevan heidän odotustensa alapuolella, on vakuutusyhtiöllä suuri työ voittaa asiakkaan kokema pettymys. Pahimmillaan asiakas voi joutua viettämään tunteja puhelimesta ja kirjoittamaan lukuisia sähköposteja päästäkseen toivomaansa lopputulokseen. Esimerkki voisi yhtä hyvin liittyä sähköverkkoyhtiötä kohtaan liittyviin odotuksiin. Sähköverkkoyhtiön asiakkaat ovat useimmiten yhteydessä palveluntarjoajaan vain silloin, kun heitä huolestuttaa jokin. Tästä esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa sähkökatkeavat tai jokin muu sähkön jakeluun liittyvä haaste ilmaantuu.

Asioiden täytyy sujua helposti ja kerralla kuntoon. Kuluttaja-asiakkaille asiointi sähkönsiirtoyhtiön kanssa on lähes aina ainutkertainen kokemus, jonka vuoksi asiakkaan luottamuksen voi voittaa tai hävitä vain harvoin.

### 1.1 Kehittämisen kohde, rajaus ja tavoite

Opinnäytetyössäni toteutan kesän ja syksyn 2017 aikana kehittämishankkeen Carunan asiakkuusyksikön verkkopalvelukeskukseen. Caruna on suomalainen sähkönsiirtoyhtiö, joka on perustettu vuonna 2014. Monien eri vaiheiden kautta Carunaksi muodostuneella yhtiöllä on noin 100 vuoden kokemus sähkönsiirtämisestä. Carunalla on noin 20% markkinaosuus Suomen paikallisesta sähkönsiirrosta. Sähköverkkoa Carunalla on noin 82000 kilometriä, jonka kautta se siirtää noin 664000 asiakkaalleen sähköä. Työntekijöitä yrityksessä on noin 270, mutta lisäksi Carunan tilaamien töiden ja projektien kautta työllistyy noin 2000 henkilöä ympäri Suomea. Carunan suurin omistaja on First State Investments (40) ja OMERS Infrastructure (40%). Pie-nemmällä omistussuhteella mukana ovat suomalaiset eläkevakuutusyhtiöt Keva (12,5% sekä Elo (7,5%). (caruna.fi 2017.)

Carunan arvoissa asiakas nousee esille carunalaisten pyrkimyksenä toimia aina asiakkaiden parhaaksi. Carunalaiset haluavat myös arvojen mukaan saada rohkeasti aikaiseksi. Tällä tarkoitetaan muun muassa työntekijöiden halua kehittyä ja uudistaa työtään sekä vastuun ottamista ja päätöksentekokykyä. Arvojen mukaan Caruna haluaa kehittää tulevaisuuden suomalaista yhteiskuntaa. Tämän tulisi arvojen mukaan näkyä muun muassa vastuullisena sähköverkon huoltamisena, paikallisuutena, aktiivisuutena osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä halukkuutena tarjota yhteiskunnalle erilaisia mahdollisuuksia omien toimintojensa kautta. (Vuosikertomus 2016.)

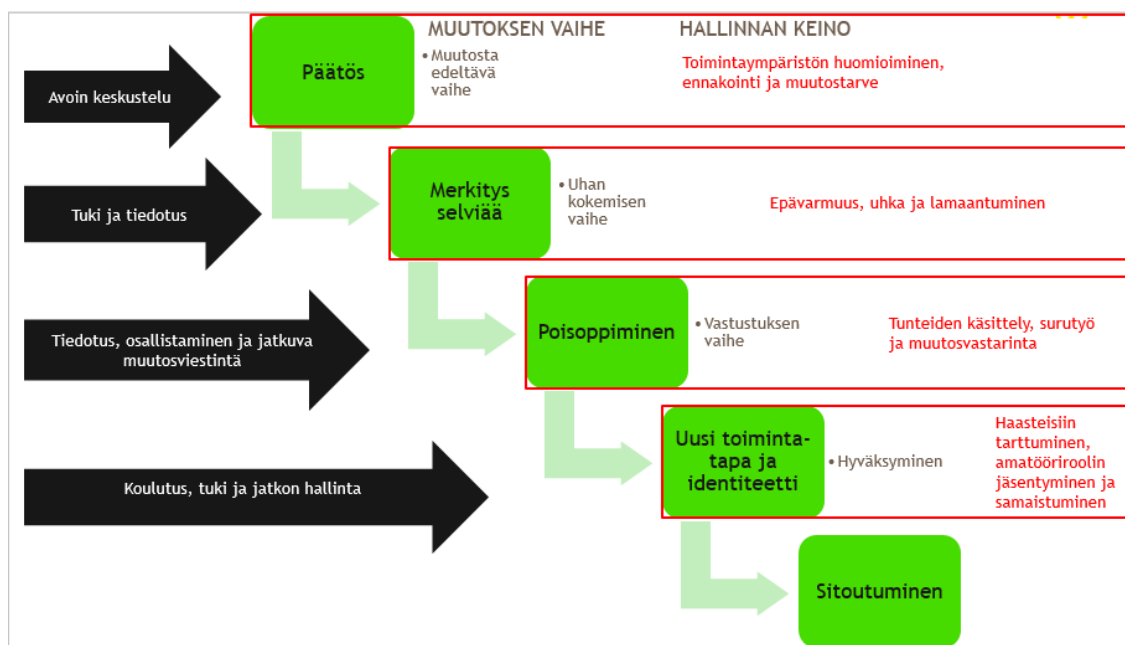
Tämä työ tehdään siksi, että verkkopalvelukeskuksessa aloitettu asiakkuudenhoitomallin kehitystyö on tuonut runsaasti muutoksia asiakasrajapinnan työskentelyyn. Moni muutoksista on yhä kesken ja aiheuttanut epäselvyyttä, venyneitä työjonoja, työssä viihtymisen heikentymistä ja heikompa asiakaspalvelua. Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, mitä kehitystoimia nykyinen asiakkuudenhoitomalli tarvitsee, jotta verkkopalvelukeskuksessa voidaan tarjota asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Opinnäytetyössä selvitan organisaation sisäisesti tiimitoiminnan nykytilaa ja keinoja sen kehittämiseksi. Toimeksiantajan esittämä tutkimuskysymys on ”miten varmistamme alueellisessa organisaatiossa parhaan asiakaskokemuksen nykyresursseilla?”. Toimeksiantaja ehdottaa, että ratkaisuja voisi löytyä pelisääntöjen laatimisessa uusille alueellista asiakaspalvelua tarjoaville tiimeille. Ennen kaikkea toive on löytää keinot ohjata organisaatiomuutos niin pitkälle, että uudet tiimit toimivat saumattomasti yhteen asiakkaan asioiden hoitamiseksi.

Opinnäytetyössä tutkimuskysymykset liittyvät keväällä 2017 aloitetun asiakkuudenhoitomallin, ja sitä kautta organisaatiomuutoksen nykytilan ymmärtämiseen ja nykytilan haasteiden ratkaisemiseen. Yksi tutkimuskysymys on ymmärtää, **mikä on verkkopalvelukeskuksen tiimitoiminnan tila ja kyvykkyys palvella asiakkaita odotusten mukaisesti**. Toinen tutkimuskysymys on selvittää, **mitä asioita Carunan verkkopalvelukeskuksen henkilöstö kokee olevan parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tiellä tai sen mahdollistajana**. Kolmas tutkimuskysymys etsii ratkaisuja kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksiin. Kysymys on siis, **millä keinoilla tunnistettuihin haasteisiin voidaan löytää ratkaisuja, jotta asiakkaan odotusten mukainen alueellinen asiakaspalvelu voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla**.

Hyödynnän opinnäytetyössäni palvelumuotoilun menetelmiä sekä tuon asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaista asiakkaan syvällisen ymmärtämisen ajattelua kaikkiin työvaiheisiin. Osallistutan työni eri vaiheissa asiakkuusyksikön esimiehet ja laajasti eri osaamisalueiden asiantuntijoita haastatteluiden, keskusteluiden ja työpajojen avulla avaamaan muutoksen nykytilaa ja ideoimaan ratkaisuja parhaaseen mahdolliseen asiakkaan odotuksia vastaavaan tiimitoimintaan. Opinnäytetyössä seuran Ojasalon ym. (2014) palvelumuotoiluprosessin mallia. Rajaan työni nykytilan tunnistamisesta ideoinnin kautta kehitysehdotusten tekemiseen toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä sivutaan hieman myös mallin ja arvioi -vaihetta. Palvelumuotoilun näkökulmasta opinnäytetyöhön kuuluvat (myöhemmin luvussa 4.1 esiteltävät) kartoita ja ymmärrä-, ennakoi ja ideoi- sekä mallin ja arvioi-vaiheet.

Kohdeorganisaatiossa muutos on ollut jatkuvasti läsnä siitä lähtien, kun Caruna irtautui Fortum Oyj:stä vuonna 2013. Tämän jälkeen Caruna on rakentanut omaa identiteettiään ja ollut rohkea muokatessaan toimintaansa oman näköisekseen. Tämän vuoksi muutosjohtaminen on ollut suuressa roolissa muutosten läpi viemisessä. Peilaan tässä palvelumuotoilun menetelmin toteutettavassa opinnäytetyössäni havaintojani myös muutosjohtamisesta löytyvään kirjallisuuteen.





Kuvio 1: Kuvaus muutosjohtamisen vaiheista ja hallinnan keinoista tapahtumien ketjuna päätöksenteosta henkilöstön sitoutumiseen (Ponteva 2012)

Kirjassa Onnistu muutoksessa (Ponteva 2012) kuvataan muutosta päätöksenteosta sitoutumiseen. Ensin tehdään päätös muutoksesta, jota seuraa muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle muutoksen merkitys, joka luo epävarmuutta, uhan tunnetta ja jopa lamaantumista. Tätä seuraa poisoppimisen tarve, joka tuo tullessaan tunteiden käsittelyä, muun muassa muutosvastarintaa. Kun muutosvastarintaan liittyvät haasteet on voitettu, alkaa muutoksen jälkeiset roolit jäsentyä ja haasteisiin uskalletaan tarttua. (Ponteva 2012, 25.) Opinnäytetyössäni asiakkaan odotukset ovat pääosassa, mutta peilaan nykytilanteen havaintojani myös Pontevan (2012, 25) kuvion (Kuvio 1) mukaisiin vaiheisiin ymmärtääkseni, missä vaiheessa organisaatiomuutos on muutosjohtamisen näkökulmasta.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössäni toimintaympäristönä on Carunan asiakkuusyksikön verkkopalvelukeskus. Ennen opinnäytetyöprojektiani Carunassa toteutettiin parempaan asiakaskokemukseen tähtäävä Paras asiakaskokemus -projekti. Kerron verkkopalvelukeskuksen muodostamiseen johtaneista muutosvaiheista ennen opinnäytetyöprojektiani. Teoreettisena viitekehyksenä tutustun asiakaskeskeiseen liiketoimintalogiikkaan, yhteiskehittämiseen sekä asiakaskokemukseen.

Menetelmä-osuudessa kerron palvelumuotoilun prosessista (Ojasalo ym. 2014, 212). Esittelen opinnäytetyössä käyttämiäni osallistavia menetelmiä ja empiirisessä osiossa sitä, millaisia tu-

loksia niiden avulla saan kerättyä. Johtopäätöksissä esittelen keskeiset johtopäätökset, opinnäytetyön menetelmällisen ja näkökulmallisen siirrettävyyden sekä reflektoin opinnäytetyöni vaiheita.

## 2 Toimintaympäristönä Carunan verkkopalvelukeskus

Carunan verkkopalvelukeskus palvelee kaikkia asiakaspalveluun yhteyttä ottavia asiakkaita, joita ovat muun muassa kuluttaja-, pk-yritys-, suur-, urakoitsija-, rakennuttaja-, tele- ja viestintäverkkoasiakkaat. Carunan asiakkuusyksikössä työskentelee noin 100 työntekijää. Verkkopalvelukeskuksen tehtävänä on hoitaa eri kanavia pitkin tulevat noin 670000 asiakkaan yhteydenottoa niin pitkälle, kuin se on mahdollista. Asiakkaan lähestymiskanavat verkkopalvelukeskuksen ovat puhelin, sähköposti, internet-sivut, sosiaalisen median kanavat sekä joissain tapauksissa myös käynti toimistolla. Verkkopalvelukeskuksessa työskentelee neljä tiimiä, jotka ovat kaupunki-, taajama-, haja-asutus- sekä suurasiakastiimit. Jokaisella tiimillä on esimiehenään asiakkuuspäällikkö, joka raportoi asiakkuusyksikön johtajalle. Tiimien nimet antavat osviittaa tiimin maantieteellisten vastualueiden tyypillisestä asiakasrakenteesta, mutta kaikkien tiimien alueilta löytyy niin kaupunki-, taajama- kuin haja-asutustakin.

### 2.1 Asiakasstrategia taustana opinnäytetyölle

Carunalla toteutettiin vuosien 2016-2017 aikana Paras Asiakaskokemus-projekti, jonka pyrkimyksenä oli löytää keinot ohjata Carunaa kohti parasta mahdollista asiakaskokemusta. Projektin tuotosten pohjalta Caruna laati vuoden 2016 aikana päivitetyn asiakasstrategian, jonka mission mukaan yritys haluaa olla asiakkaan asiantunteva ja luotettava kumppani jakamalla hyvää energiaa (Caruna Asiakasstrategia 2016). Paras Asiakaskokemus-projekti noudatti oman arvioni mukaan vahvasti palvelumuotoilun menetelmiä. Projektissa luotiin ensin ymmärrys nykytilasta tekemällä kattava laadullinen asiakastutkimus sekä osallistamalla Carunan henkilökuntaa. Menetelminä olivat muun muassa useat haastattelut, erilaiset osallistavat työpajat, visuaaliset tuotokset sekä palvelupolut. Kun ymmärrys nykytilasta oli luotu, visioitiin tavoitetilaa. Projekti pyrki muovaamaan koko liiketoimintamallia asiakaskeskeisemmäksi, luomalla uuden asiakaskokemuksen johtamismallin. Projekti alkoi keväällä 2016 kestäen noin vuoden (Kuvio 2).



Kuvio 2: Paras asiakaskokemus-projektin vaiheet (Brandworxx 2016)

Ulko puolisen konsulttiyrityksen Brandworxxin johtamaan projektiin osallistui henkilöitä Carunan eri funktioista. Edustajia oli esimerkiksi asiakaspalvelusta, sähköverkon käyttötoiminnoista, sähköverkon investoinneista sekä viestinnästä. Kuuluin myös itse projektin ydinryhmään ja osallistuin segmenttien ja palvelupolkujen työstämiseen. Olin myös mukana luomassa henkilökunnalle ”asiakaskokemusrataa”, jossa henkilöstö pääsi näytellysti kokemaan valmiiksi luodun rastiradan avulla miltä tuntuu asioida Carunan kanssa. Rastitehtävät sisälsivät sekä onnistuneita että vähemmän onnistuneita kohtaamisia, joiden tarkoituksena oli herätellä henkilökuntaa pohtimaan, miten jokainen voisi omalla panoksellaan auttaa asiakasta saamaan parhaasta mahdollista palvelua. Monen muun tehtävän lisäksi vastuullani oli kerätä asiakasymmärrys-vaiheeseen 180 haastateltavaa asiakasta, joiden valitsemisesta kerron lisää kohdassa 2.2.1 Asiakassegmenttien varmistaminen.

Projektissa valmistui päivitetty asiakasstrategia, jonka vision mukaan Caruna haluaa tulla parhaaksi sähkönsiirtoyhtiöksi tarjoamalla parhaan asiakaskokemuksen. Caruna kehittää ja digitalisoi palveluitaan asiakkaiden tarpeisiin sekä rakentaa asiakkaitaan palvelevat tehokkaat toi-

mintamallit ja työtavat. Tarkoituksena on luoda asiakaskeskeinen toimintakulttuuri koko yritykseen ja varmistaa liiketoiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. (Caruna Asiakasstrategia 2016.)

Sähköverkkoliiketoiminta kehittyy lainsäätäjän päätösten mukaan. Lainsäätäjien päätöksiä ohjaa eri viranomaistahojen lisäksi Carunan asiakkaat poliittisten päättäjien kautta. Myönteinen asiakaskokemus edistää Carunan pyrkimyksiä kehittää sähköverkkoa kestäväällä ja kannattavalla tavalla. Tämä tulee esille esimerkiksi silloin, kun maanomistajat suhtautuvat myönteisesti Carunaan. Tällöin heiltä saa paremmin lupia sijoittaa maakaapeleita heidän mailleensa. (Caruna Asiakasstrategia 2016.)

Asiakasstrategiassa todetaan asiakkaan odotusten olevan varsin kohtuulliset Carunaa kohtaan. Asiakas toivoo toimintavarmuutta, eli laadukasta sähkönsiirtoa. Asiakas odottaa myös vaivattonta palvelua, kohtuullista hintaa ja osaavaa palvelua silloin, kun sitä tarvitaan. Asiakaskokemuksen ennakoiva kehittäminen nähdään Carunan keinona tulla tehokkaammaksi organisaatioksi. Caruna pyrkii ennakoimaan mahdolliset kohtaamiset ja maksimoimaan niistä muodostuvan kokemuksen. Asiakkaan uskotaan haluavan käyttää mahdollisimman vähän aikaa asiointiin. Kun asiointi on välttämätöntä, on kaikkien etu, että asiointi vie mahdollisimman vähän niin asiakkaan kuin Carunankin resursseja. (Caruna Asiakasstrategia 2016.)

Paras asiakaskokemus -projektin kautta nousi tarve löytää keinot toistuviin asiakastapahtumiin automatisoimalla palvelua Carunan ja asiakkaan eduksi niin paljon, kuin se on laadukkaasti mahdollista. Toinen tarve oli yksilöllisyys, joka korostuu erityisesti avainasiakkuuksien kohdalla. Tällöin tarvitaan vahvaa asiantuntijatyötä, joka on sekä Carunan että asiakkaan edun mukaista. (Caruna Asiakasstrategia 2016.)

### 2.1.1 Carunan asiakassegmentit

Paras Asiakaskokemus-projektin ensimmäisessä vaiheessa varmistettiin, että Carunalla on tunnistettu asiakaskunnasta eri segmentit asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Aiemmin asiakas-kunta oli jaettuna pienjänniteverkon, keskijänniteverkon ja suurjänniteverkon asiakkaisiin. Asiakkaiden tarpeet oli eritelty fyysisten ominaisuuksien perusteella, ei niinkään heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaan.

Projektin ydintiimi kuvasi työpajojen avulla karkealla tasolla asiakkaiden tarpeet ja loi sitten asiakaspolut kuvastamaan Carunan linkittymistä asiakkaan elämään. Näiden tarpeiden avulla hahmoteltiin myös segmentit. Projektitiimin ja asiakastutkimuksen jälkeen vahvistetut segmentit olivat yksityisasiakkaat ja pk-yritykset, urakoitsijat ja ammattirakentajat, maanomistajat, suuriasiakkaat, kunnat ja kaupungit sekä tele- ja viestintäverkot (Kuvio 3). Yhteensä siis

kuusi segmenttiä, joissa jokaisessa on omanlaisensa tarve asiakaspalvelulle. Kun esimerkiksi yksityisasiakkaille ja pk-yrityksille asiointi on ainutkertaista ja tarve geneerinen, tarvitsevat urakoitsijat toistuviin yhteydenottoihinsa nopeaa ja konkreettista faktatietoa ammattimaisen toimintansa sujuvoittamiseen.

Yksityisasiakkaat ja pk-yritykset	Urakoitsijat ja ammattirakennuttajat	Maanomistajat	Suurasiakkaat	Kunnat ja kaupungit	Tele- ja viestintäverkot
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Asiakkaalle asiointi on ainutkertaista</li> <li>o Tarve on geneerinen</li> <li>o Carunalle isoissa massoissa tapahtuvaa</li> <li>o Kohtaamisten määrä on vähäinen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Useita mahdollisesti samanaikaisia projekteja</li> <li>o Tarvitsee konkreettista faktatietoa ainutlaatuisen tarpeeseen</li> <li>o Toiminta on ammattimaista</li> <li>o Yhteydenotot ovat säännöllisiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Käänteinen asiakassuhde. Caruna on maanomistajan asiakas saapuessaan työskentelemään hänen mailleen.</li> <li>o Kohtaamiset ovat harvoja ja ainutkertaisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sähköntarve on suuri. Useimmiten Suurjännite- tai keskijänniteasiakas</li> <li>o Mahdollisen sähkökeskeytyksen vaikutus asiakkaan toimintaan on suuri</li> <li>o Toiminta ammattimaista ja tarpeet yksilöllisiä asiantuntijuutta vaativia</li> <li>o Kohtaamiset Carunan kanssa tapahtuvat harvoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Poliittisesti ja maankäytöllisesti merkittävä asiakasryhmä, jolla on suuri vaikutus Carunan toiminnan jouhevuteen</li> <li>o Kunnat ovat linkki kuntalaisiin. Kun kuntalaiset ovat tyytyväisiä, on kuntien kanssa työskentelykin joutuisampaa</li> <li>o Yhteydenotot ovat säännöllisiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Useita saman aikaisia projekteja</li> <li>o Tarve on usein geneerinen, joskin toisinaan erityistarpeita</li> <li>o Toiminta on ammattimaista</li> <li>o Yhteydenotot säännöllisiä</li> </ul>

Kuvio 3: Carunan asiakassegmentit (Brandworxx 2016)

Kun Carunan eri funktioista koostuneet osaajat olivat luoneet näkemyksensä asiakkaiden poiluista, toteutti Brandworxx asiakastutkimuksen. Asiakastutkimusta varten selvitettiin Carunan eri asiantuntijoilta ja asiakastietojärjestelmästä tutkimukseen sopivia asiakkaita 30 potentiaalista haastateltavaa kustakin segmentistä. Jokaisesta segmentistä valittiin 10 tyytyväistä, 10 hiljaista (eli asiakasta, joiden tiedoista ei löydy viitteitä suurista tunnetiloista suuntaan tai toiseen) ja 10 tyytymätöntä asiakasta. Yhteensä listalla oli 180 potentiaalista haastateltavaa. Kaikille 180 asiakkaalle lähetettiin sähköpostitse haastattelukutsu. Kutsussa kerrottiin, että asiakasta tulnaisiin haastattelemaan puhelimitse.

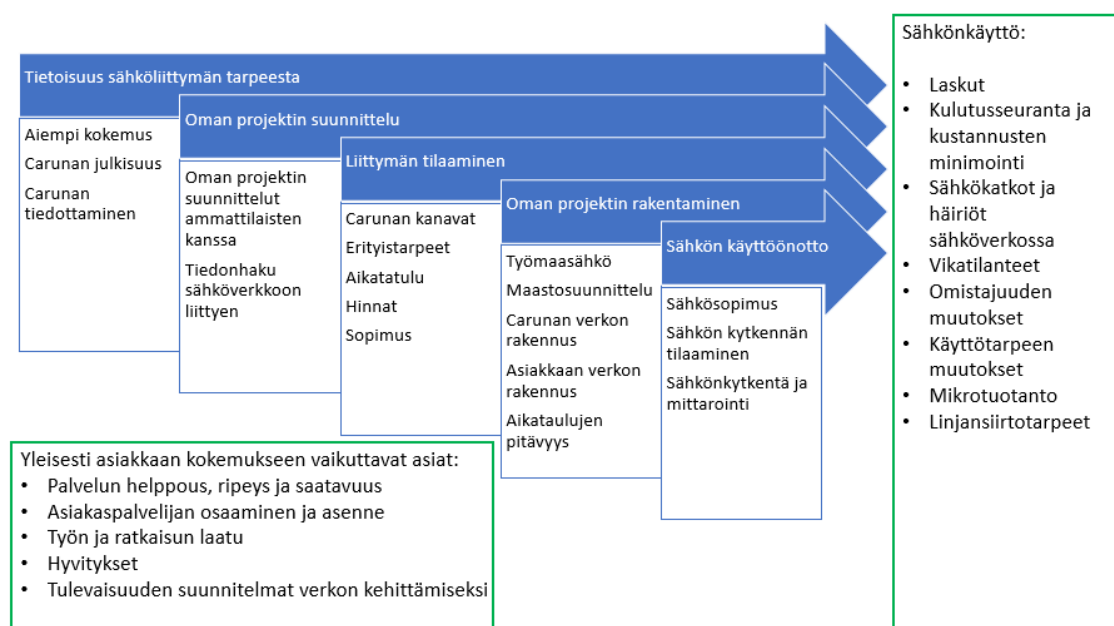
Isoja massoja sisältävissä segmenteissä aloitettiin sopivien haasteltavien etsiminen asiakaskyselytulosten penkomisella. Lähteenä oli palvelun suositeltavuutta kuvaavan NPS (Net Promoter Score) tutkimuksen tulokset. Sieltä löytyi niin tyytyväisiä kuin tyytymättömiäkin asiakkaita. Jokaisen mielipiteensä antaneen potentiaalisen haastateltavan osalta käytiin tarkistamassa asiakastietojärjestelmästä, minkälaisen asian asiakas on Carunan kanssa hoitanut ja minkälaisissa tunnelmissa asia on ratkaistu. Lisäksi asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä pyydettiin ilmoittamaan, kun heille tulee vastaan asiakaskohtaaminen, jota voisi tutkimuksessa hyödyntää. Tällä metodilla löytyi erityisen hyvin haastateltavia yksityisasiakkaiden ja pk-yritysten segmenttien osalta. Niin kutsutut ”hiljaiset” asiakkaat löytyivät tietokantahauulla

asiakastietojärjestelmästä. Kaikissa muissa segmenteissä käytin runsaasti aikaa haastattelemalla kunkin osaamisalueen asiakasrajapinnassa työskenteleviä carunalaisia, jotta jokaisesta segmentistä löytyi tarvittava määrä sopivia potentiaalisia asiakkaita.

Haastattelijoille tarjottiin 180 asiakasyhteystietoa, mutta loppujen lopuksi haastattelut tehtiin 64:lle asiakkaalle. Haastattelut toteutti Carunan puolesta brändin rakentamiseen erikoistunut Brandworxx. Otos oli riittävän kattava, jotta maturiteetti saavutettiin ja asiakaspolut hyvine ja huonoine puolineen voitiin laatia.

## 2.1.2 Carunan palvelupolut

Jokaiselle tunnistetulle segmentille rakennettiin asiakashaastatteluiden ja henkilöstön osallistamisen tuotoksena palvelupolut. Palvelupolut kuvaavat palvelun tapahtumia asiakkaan näkökulmasta (Brandworxx 2016). Palvelupolkuun voidaan liittää yrityksen toiminnot polun varrella, mutta itse polku kertoo asiakkaan prosesseista siten, kuin ne linkittyvät palveluntarjoajaan. Esimerkkinä voidaan tarkastella yksityisasiakkaan ja pk-yritysten palvelupolun eri vaiheita (Kuvio 4).



Kuvio 4: Yksityisasiakkaan palvelupolku palveluorganisaation ja asiakkaan kokemusten ja näkemysten yhdistelmänä (Caruna Asiakasstrategia 2016)

Ensin asiakkaalle muodostuu tietoisuus sähköliittymän tarpeeseen ja hän havaitsee tarvitsevänsä sähköliittymän sähköistääkseen esimerkiksi uuden omakotitalon. Asiakas linkittyy Carunaan omien ammattilaistensa kautta tai mahdollisesti itse asiaa selvittämällä, kun oman projektin suunnitelmat alkavat olla selvillä. Seuraavaksi asiakas tilaa Carunalta sähköliittymän

valitsemansa palvelukanavan kautta. Rakentamisvaiheessa usein asiakkaan oma sähköurakoitsija toimii kontaktihenkilönä Carunaan sähköverkon suunnittelun ja toteutuksen osalta. Tässä vaiheessa asiakkaat odottavat erityisen paljon aikataulujen pitävyyttä, sillä sähköistäminen on usein aikataulutettu monen muun työvaiheen kanssa. Kun asiakas on saanut sähköt uuteen kiinteistönsä, alkaa sähkönkäyttö. Caruna ja asiakas kohtaavat muun muassa silloin, kun asiakas saa sähkölaskun, seuraa kulutuksiaan Carunan Energiaseurannassa, sähköjen toimivuuteen liittyvässä vikatilanteessa tai esimerkiksi asiakkaan elämässä tapahtuvien muutosten aikana.

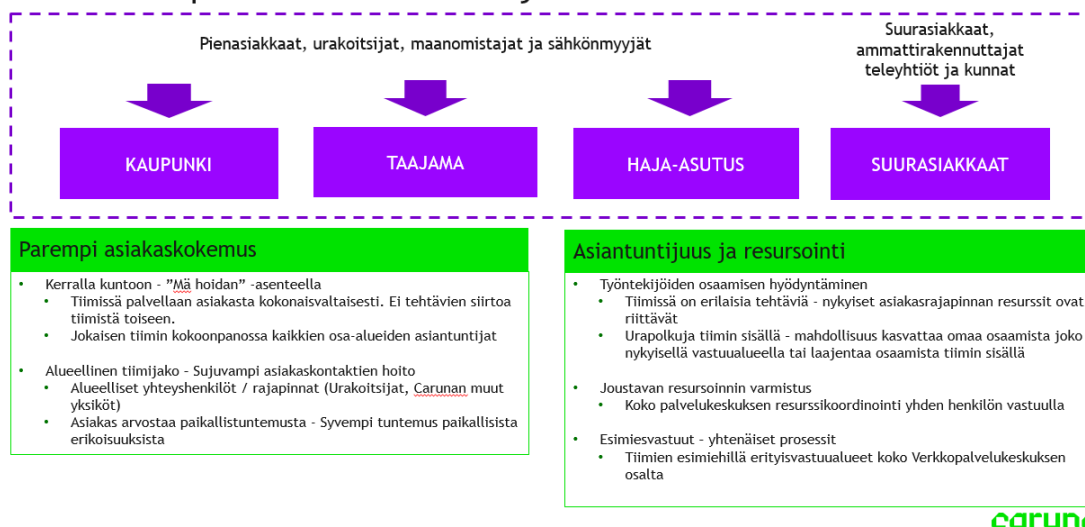
Haastatteluiden perusteella asiakkaan kokemukseen vaikuttavat erityisesti palvelun riipeys, saatavuus, helppous, laatu ja ratkaisukeskeisyys (Lehtomäki 2017). Asiakkaan odotukset ovat siis varsin kohtuullisia Carunaa kohtaan.

## 2.2 Carunan asiakkuusyksikön organisoituminen asiakkaan toiveen mukaisesti

Paras Asiakaskokemus -projekti toi mukanaan Carunan asiakkuusyksikön uudelleen organisoitumisen (Kuvio 5). Asiakkaat olivat toivoneet paikallisempaa palvelua, nopeampia läpimenoaikoja sekä parempaa tiedotusta tilauksen etenemisestä. Asiakasyksikkö muutti rakennettaan asiakkaiden odotuksia paremmin vastaavaksi 1.5.2017 alkaen. Tätä varten olemassa olevat tiimirakenteet rikottiin. Muodostettiin Carunan verkkopalvelukeskus, jonka uudet tiimit ovat kaupunki, taajama, haja-asutus sekä suurasiakkaat.

Muutos oli merkittävä, sillä noin 70% työntekijöistä vaihtui esimies. Aiemmin kunkin osa-alueen asiantuntijat muodostivat oman tiiminsä. Nyt vanhat tiimit purettiin ja luotiin uudet tiimit, joihin jokaiseen tuli kunkin osa-alueen asiantuntijoita. Jokainen verkkopalvelukeskuksen uusi tiimi sai vastatakseen tietyn maantieteellisen osan Carunan verkkoalueen asiakkaista.

## Verkkopalvelukeskuksessa hoidetaan kaikki Carunan asiakkaan tarvitsemat palvelut - tehokkaasti ja ammattitaidolla

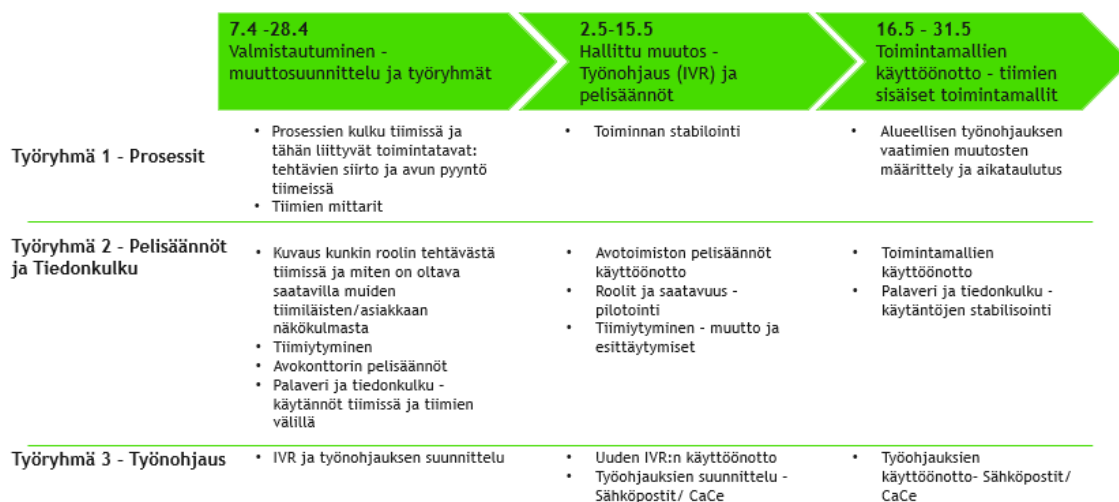


Kuvio 5: Uudelleen organisoitunut Carunan asiakkuusyksikkö (Lehtomäki 2017)

Pyrkimyksenä uudelle tiimirakenteelle oli saada jokainen uusi tiimi erikoistumaan oman maantieteellisen sähköverkoalueen tarpeisiin, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota paikallistuntemusta. Muutos ei ole ollut helppo. Työstöä vaatineita osa-alueita olivat puhelinjärjestelmään tehtävät rakenteelliset muutokset, tiimien dynamiikan ja pelisääntöjen muodostaminen sekä töiden tasainen jakautuminen eri tiimien välillä. Suurella muutoksella epävarmuuksineen on ollut negatiivinen vaikutus tavoitettavuuteen sekä asiakastyytyväisyyksmittausten tuloksiin. Tässä vaiheessa töiden alueellinen jakautuminen tehtiin vain saapuviin puheluihin. Jäljelle jäi kaikki kirjallinen sisään tuleva kontaktivirta, jonka ohjaaminen tiimeittäin päätettiin jättää syksyyn 2017, jolloin asiakasrajapinnassa otettaisiin käyttöön uusi asiakashallintajärjestelmä. Uusi järjestelmä muuttaisi dramaattisesti työntekijöiden jokapäiväistä tekemistä. Uuden järjestelmän prosessilähtöistä tekemistä alettiin kouluttaa jo jouluna 2016, eli koulutusjakson pituus oli yli puoli vuotta. Uuden järjestelmän tarkoitus oli helpottaa kirjallisten työtehtävien jakamista tiimeittäin. Muutos päätettiin tehdä vaiheittain, jotta se olisi paremmin hallittavissa. Ensin muodostettiin uudet tiimit ja päivitettiin puhelinjärjestelmää ohjaamaan saapuvat asiakaspuhelut alueellisesti oikealle alueelle ja oikealle asiantuntijalle.

Kun tuleva organisaatiomuutos oli kommunikoitu asiakkuusyksikön henkilöstölle keväällä 2017, osallistettiin työntekijöitä mukaan muutokseen valitsemalla henkilöitä muutostyöryhmiin. Heidän tehtävänsä oli suunnitella, miten uudet tiimit pääsevät parhaiten vauhtiin. Työryhmiä oli kolme (Kuvio 6).





Kuvio 6: Työryhmien tehtävät jakautuivat prosesseihin, pelisääntöihin ja tiedonkulkuun sekä työnohjaukseen (Laiho 2017)

Ensimmäinen työryhmä selvitti prosesseihin liittyviä asioita. Heidän tehtävänä oli pohtia miten prosessien kulku ja siihen liittyvät toimintatavat toteutuisivat uusissa tiimeissä. Toinen työryhmä mietti tiimeille pelisääntöjä ja tiedonkulkua. Heidän tehtävänsä oli luoda työtehtävien roolikuvauksia, saatavuuteen liittyviä asioita kollegoiden ja asiakkaan näkökulmasta, tiiminä toimimiseen liittyviä asioita, avokonttorin pelisääntöjä ja palaveri- ja tiedonkulkukäytäntöjä. Kolmas työryhmä, johon myös itse kuului, loi puitteet toiminnalle puheluiden ja sähköpostien ohjauksen näkökulmasta.

Työryhmillä oli alle kuukausi aikaa työstää vastuualueensa materiaalit valmiiksi ennen muutoksen voimaantuloa, jotta ne voitaisiin kommunikoida muulle organisaatiolle ja ottaa käyttöön ennen uusien tiimien aloittamista. Työryhmät saivat paljon aikaiseksi lyhyessä ajassa, mutta työlle ei jäänyt riittävästi aikaa, eikä työryhmillä ollut riittävästi tietoa muutoksesta. Näin ollen työryhmien tuotokset toimivat vain alustavina ideoina vailla tarkempaa käyttöönottosuunnitelmaa. Työtä jäi vielä tehtäväksi.

Uusien tiimien aloitettua toimintansa, oli tunnelma henkilöstön keskuudessa hämmäntynyt ja epäselvä. Ehdotin yksikön johtoryhmälle, että voisin osaltani auttaa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen varmistamisessa yksikössä tekemällä opinnäytetyöni verkkopalvelukeskukseen. Ajatukseni oli jollain tavoin linkittää asiakkaiden, johtoryhmän, eri projektihenkilöiden sekä operatiivisen henkilöstön ajatuksia ja tavoitteita yhteiseksi kehityssuunnitelmaksi. Kesäkuussa 2016 minulle ehdotettiin asiakkuusyksikön johtoryhmästä, että selvitän tarvittavia toimenpiteitä, jotta yksikkö pystyisi palvelemaan asiakkaiden ja suunnitelmien mukaisesti 1.9.2017 alkaen, jolloin loputkin alueellisesta työnjaosta otetaan käyttöön uuden järjestelmän myötä.

Saamani toimeksianto kaipasi vastauksia siihen, miten asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä olisi mahdollisimman hyvät puitteet ja valmiudet palvella asiakkaita uuden asiakashallintajärjestelmän parissa. Minun toivottiin selvittävän, mihin asioihin keskittymällä päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen (Kuvio 7). Lähestyin aihetta tutustumalla vanhaan organisaatioon sekä muutosvaiheen suunnitelmiin ja nykytilaan. Alkuvaiheen keskustelussa nousi esille esimerkiksi panostaminen prosessiohjeisiin, viestinnän kehittämiseen, pelisääntöihin tiimeissä, työkuormien hallintaan, koulutukseen, tavoitteisiin, resurssien tarkasteluun tai asiakaskeskeisemmän otteen luomiseen.



Kuvio 7: Opinnäytetyö (ONT) selvittää keinoja asiakkuudenhoitomallin kehittämiseksi

Toimeksiannossa lähtökohta on, että resursseja ei voida lisätä eikä uusiin juuri luotuihin tiimirakenteisiin tehdä muutoksia. Käytännössä minulle oli heti selvää, että selvitän asiakasrajapinnasta työntekijöiltä, mikä on heidän näkemyksensä nykyisestä tiimityöskentelystä ja heidän tunnelmansa uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyen.

### 3 Teollisesta sähkölaitoksesta palveluyritykseksi

Teollisuusyrityksen siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa, on yksi tapa päästä lähemmäksi asiakkaita. Palveluliiketoiminnan avulla sähköteollisuuden yritys voi löytää uusia keinoja tukea asiakkaiden prosesseja aikaisempaa paremmin (Grönroos 2015, 497). Palveluliiketoiminnan haltuun ottaminen vaatii, että teollisuusyritys kehittää ja toteuttaa tarjoomiaan, jotka

tukevat asiakkaiden prosesseja. Tukemisella tarkoitetaan asiakkaiden jokapäiväisten toimintojen ja prosessien tukemista arvoa antavalla tavalla. (Grönroos 2015, 499.) Näiden tarjoomien tulee olla niin hyviä, että ilman niitä asiakkaiden prosessit eivät toimi yhtä hyvin. (Grönroos 2015, 499).

Yksi kilpailemisen keino teollisuusyritykselle on hinta. Sähkönsiirtoliiketoiminnassa se ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä yritys säätelee hinnan viranomaisen asettamaan valvontamalliin suhteutettuna, eikä kilpailijoita edes ole. Toinen kilpailemisen vaihtoehto teollisuusyritykselle on muuttua palveluyritykseksi. Tällainen muutos kuitenkin vaatii suuria muutoksia kaikessa yrityksen toiminnassa, kuten asenteissa, strategioissa, organisaatorakenteissa ja operatiivisessa tekemisessä. Ennen kaikkea strategian ja kulttuurin täytyy pohjautua palveluliiketoimintaan. (Grönroos 2015, 501.) Grönroos (2015) korostaa, että asenteet ovat usein haastavin osuus muutoksen läpiviemiselle. Muutos ei voi koskea vain tiettyjä osia yrityksen toiminnasta, vaan sen täytyy ulottua kaikkien organisaation tekemiseen. Vain tällä tavalla koko yritys voi muuttua siten palveluyritykseksi. (Grönroos 2015, 503.)

Teollisen tuotokeskeisen liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeisen- ja palveluliiketoimintalogiikan mukaiseksi liiketoiminnaksi vaatii lähestymistavan muuttamista. Palveluyritys ei tarjoa asiakkaidensa käyttöön pelkästään resurssejaan, kuten tuotteita. Palveluyritys tarjoaa asiakkailleen arvoa tukevia prosesseja, jotka koostuvat tuotteista, ihmisistä, järjestelmistä ja tiedoista. (Grönroos 2015, 503.) Sähköverkkoyhtiön tapauksessa näihin resursseihin voidaan laskea sähkö, jota asiakkaille siirretään. Asiakkaan täytyy kokea, että hän saa tukea oman elämänsä tai liiketoimintansa prosesseihin koko palveluorganisaation voimalla (Vargo & Lusch 2014, 41). Kaikkien yrityksen aktiviteettien tulee tähdätä asiakkaan ilahduttamiseen. (Vargo & Lusch 2014, 41). Aiemmin ajateltu tuotannon laatu täytyy asiakaskeskeisessä ajattelutavassa tarkastella asiakkaan kokemana laatuna (Vargo & Lusch 2014, 41). Näin asiakkaan ja palveluntarjoajan välille voi muodostua luottamuksen suhde (Grönroos 2015, 503). Sähkönsiirtoyhtiön tapauksessa tämä voisi tarkoittaa, että asiakas voi luottaa yrityksen jokaiseen toiminnan osaan kuten online-palveluihin, asiakaspalveluun kaikkine kanavineen, taustaorganisaatioon, aliurakoitsijaan ja aliurakoitsijan aliurakoitsijaan. Asiakkaalle nämä kaikki osa-alueet näkyvät yhtenä palveluna. Yritys ei voi ajatella, että sähköverkon suunnittelu on yksi liiketoiminta ja toinen on asiakkuuksien hallinta, joilla molemmilla on erilaiset tavat toimia ja erilaiset strategiat ja prosessit (Grönroos 2015, 510). Tuotteet tai palvelut täytyy määritellä prosesseiksi, jotka koostuvat yrityksen kaikista toiminnoista, luoden tukea asiakkaiden prosesseihin (Grönroos 2015, 510). Yrityksen tulee myös tunnistaa, miten se tukee asiakkaan kokemaa arvon muodostumista, ja milloin. Yksityisasiakkailla voi olla erilaisia rooleja arvontuotannon prosessissa. Joku voi olla tuotteen tai palvelun käyttäjä, kun taas toinen on sen maksaja.

Yrityksen tulee tunnistaa nämä arvontuotannon resurssit. Näin se kykenee muokkaamaan palveluaan ja tukea siten asiakkaan arvontuotannon prosesseja mahdollisimman tehokkaasti. (Kowalkowski 2011.)

Palveluyrityksen täytyy tietää, mitkä ovat asiakkaidensa prosessit, joita se pyrkii tarjoomal- laan tukemaan. Asiakkaista tulee myös tietää, miten asiakkaat luovat itselleen arvoa näissä prosesseissa, ja miten heitä voi siinä tukea. Näiden ymmärtäminen luo palveluyrityksen perus- tan ja mahdollistaa muutoksen asiakaskeskeiseksi yritykseksi (Grönroos 2015, 506). Palveluyri- tyksen tulisi analysoida asiakaskontaktejaan ja niihin käytettyjä resursseja sekä prosesseja. Mikäli jotkin resurssit tai prosessit aiheuttavat asiakkaissa neutraalin tai negatiivisen reaktion, tulisi yrityksen kehittää niitä ja huolehtia jatkossa niiden kyvystä tuottaa asiakkaille arvoa (Grönroos 2015, 511).

Palveluyritykset noudattavat useimmiten palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa, palveluliike- toiminnan logiikkaa tai asiakaskeskeistä liiketoimintalogiikkaa. Näistä kaikki logiikat korosta- vat yrityksen roolia toimia asiakkaidensa arvonluomisen tukijana. (Grönroos 2015, 192; Heino- nen, ym. 2010.)

### 3.1 Liiketoimintalogiikat

Perinteisesti yritykset ovat luoneet tuotteita tai palveluita ja oletaneet asiakkaiden etsivän niistä itselleen sopivan. Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakkaan rooli on muuttunut. Nyky- ään asiakkaalla on huomattavasti aktiivisempi rooli kaikissa tuotteen tai palvelun elinkaaren vaiheissa. Liiketoimintalogiikoiden avulla kuvataan asiakkaiden ja yritysten roolien muutosta tuotekeskeisestä asiakaskeskeiseksi. Markkinoinnin maailmassa palveluun liittyvistä liiketoi- mintamalleista tai -logiikoista puhuttaessa viitataan viimeaikaisissa tutkimuksissa useimmiten neljään logiikkaan (Taulukko 1), joita ovat tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka (Goods-Domi- nant Logic = GDL), Vargo & Luschin (2004) jalostama palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service-Dominant Logic = SDL), Grönroosin (2011) kiteyttämä palveluliiketoimintalogiikka (Services as Dominant Logic = SL) sekä viime vuosina akateemisissa piireissä isoimmassa nos- teessa ollut asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (eng. Customer-Dominant Logic) (Alakoski 2014).

GDL= Goods- dominant logic	SDL =Service-dominant logic	SL=Services as dominant logic	CDL=customer- dominant logic
Tuotekeskeinen liiketoimintalogiikka	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka	Palveluliiketoiminnan logiikka	Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka
	Vargo & Lusch 2004	Grönroos 2011	Grönroos & Voima 2013 Heinonen ym. 2010

Taulukko 1: Markkinoinnissa on eroteltu erilaisia liiketoimintalogiikoita (Alakoski 2014)

Tässä opinnäytetyssä lähestytään palvelun kehittämistä erityisesti asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan oppeja mukailien, mutta esittelen myös lyhyesti muut liiketoimintalogiikat, jotta on helpompi ymmärtää asiakkaan roolia tämän hetken palveluiden maailmassa. Sähkönsiirron kaltaisessa säännellyssä liiketoiminnassa palveluntarjoajan motiivit asiakaskokemuksen kehittämiseksi voivat lähtökohtaisesti tuntua kyseenalaisilta. Vaikka säännellyssä monopoli-liiketoiminnassa asiakkaan palvelemisen kautta saavutettu strateginen kilpailuetu kilpailijoihin nähden ei ole merkittävin tavoite, ovat toiminnan tehostaminen, asiakastyytyväisyyden kasvu sekä mahdolliset kustannussäästöt tärkeitä asioita (Toivakainen 2014). Mahdollisuudet liiketoiminnan kasvuun paranevat, kun sähköverkkoyhtiö koetaan asiakaskeskeiseksi ja tehokkaaksi toimijaksi. Sähköverkkoliiketoiminnan sääntelyyn vaikuttavat poliittiset päättäjät, joiden valintaan vaikuttavat kansalaiset. Kansalaiset taas ovat sähköverkkoyhtiöiden asiakkaita. Asiakkaille kannattaa siis rakentaa heidän elämäänsä helpottavia palveluita, jotta he kokevat sähkönsiirtoyhtiönsä luovan heidän elämäänsä arvoa. Näin saavutetun myönteisen maineen avulla on helpompi luoda yritykselle kasvua ja ohjata sähköverkkoliiketoimintaa toivottuun suuntaan.

### **Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka**

Vielä vuosikymmen sitten yritykset suosivat enemmän tuotokeskeistä liiketoimintalogiikkaa (GDS = Goods Dominant Logic). Tässä mallissa asiakkaan kokema arvo on sisällytetty tuotantoketjun lopussa asiakkaalle luovutettuun tuotteeseen (eng. value-in-exchange) (Ojasalo & Ojasalo 2014). Lopputuotoksen arvo määräytyy siitä saadun hinnan kautta (Heinonen, ym. 2010). Vuorovaikutus loppukäyttäjän kanssa tapahtuu siis vasta, kun asiakas on ostanut tuotteen tai kuluttanut palvelun, eikä arvon tuotanto myyjän puolelta enää jatku. Gröönroos (2006) toteaa, että yritys valmistaa tuotteen tarjolle asiakkaan käytettäväksi, jotta hän voi hyödyntää sitä omissa prosesseissaan. GDL malli korostaa, että tärkeimmässä roolissa ovat yrityksen prosessit. Asiakas täyttää vain ne aukot, jotka yritys haluaa asiakkaan täydentävän (Ojasalo & Ojasalo 2014). Logiikka tarkastelee tärkeimpinä vaihdannan elementteinä tuotettuja yksiköitä (Vargo & Lusch 2007). GDL mallin mukaisesti toimiva yritys näkee markkinoiden roolin lähes passiivisesti ja asiakas tai kuluttaja on joku, jolle yritys tuottaa, myy ja toimittaa tavaroita (Vargo & Lusch 2014, 6). Edelleen moni yritys luottaa tuotokeskeiseen tapaan toimia, joko tiedostaen tai tiedostamatta.

### **Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka**

Viimeisen vuosikymmenen aikana akateeminen keskustelu on siirtynyt tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan. Palvelukeskeisessä liiketoiminta-

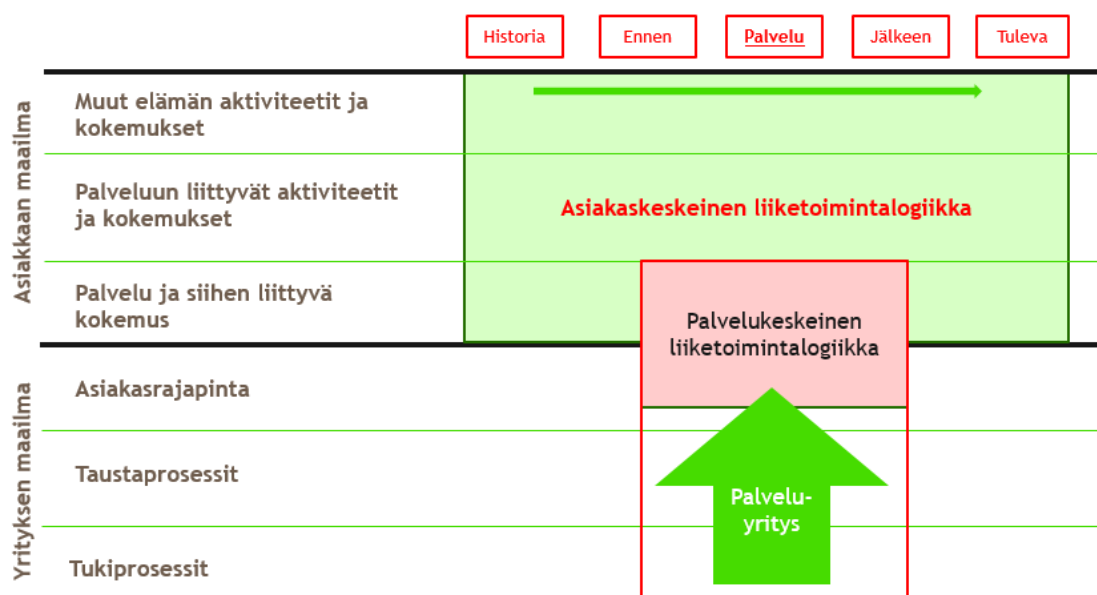
logiikassa (SDL = Service Dominant Logic) korostuu asiakkaan aktiivinen rooli arvon määrittäjänä. Kun yritys ja asiakas tuottavat arvoa yhdessä, siirrytään pois tuotokeskeisestä liiketoimintalogiikasta kohti palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa (Vargo & Lusch 2014, 103). Perusajatus SDL:ssä on, että arvoa ei ole olemassa ennen kuin palvelu on käytetty (eng. value-in-use) ja koettu asiakkaan toimesta (Grönroos 2015, 192). Asiakas siis määrittää, mitä arvoa palvelu tai tuote hänelle tarjoaa. Maailman hienoinkaan tuote tai palvelu ei näin ollen ole minkään arvoinen, ennen kuin asiakas on sen kokenut. Ojasalo ja Ojasalo (2014) toteavat Grönroosin (2006) ajatuksia mukaillen, että palvelukeskeisessä mallissa yritykset eivät ole enää arvon tuottajia vaan arvonluomisen tukijoita. Yritykset integroituvat asiakkaan arkeen, pyrkien aistimaan asiakkaiden tarpeita tarjoten niihin ratkaisuja (Ojasalo & Ojasalo 2014). Arvoa ei siis voi muodostua ilman tuotteen tai palvelun linkittymistä asiakkaan elämään. Vargo ja Lusch (2004) toteavat, että SDL:ssä asiakasta tarkastellaan resurssina, joka luo yrityksen kanssa yhdessä arvoa. Yrityksen täytyy huolehtia, että sillä on riittävät ja oikein kohdennetut resurssit auttamassa asiakasta arvon luomisessa (Grönroos 2011). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan nähdään muuttaneen yritysmaailmaa ja markkinointia, jopa yhteiskunnallista ajattelua (Alakoski 2014).

### **Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka**

Tuorein konsepti liiketoimintalogiikoissa on asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (CDL = Customer-dominant logic). Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tuo asiakkaan vielä palvelukeskeistäkin liiketoimintalogiikkaa lähemmäs yritystä ja sitä kautta yrityksen vielä lähemmäs asiakasta. CDL opastaa menemään vielä pidemmälle asiakkaan jokapäiväisen elämän ymmärtämisessä. Heinonen ym. (2010) toteavat, että aiemmissä tutkimuksissa ollaan painotettu yhdessä luomista ja vuorovaikutusta, vaikka tärkeämpää olisi pohtia, miten arvo syntyy asiakkaalle. He (Heinonen ym. 2010) kannustavat miettimään, että miten asiakkaat kokevat arvoa päivittäisissä aktiviteeteissaan ja tekemisissään. Tulisi ymmärtää, miten asiakkaan elämään linkittyneet palveluntuottajat onnistuu arvon tunteen mahdollistajana. Asiakkaan täytyy olla keskiössä (Heinonen ym. 2010). Ajattelun ei tule lähteä siitä, mitä yritys tekee tai mitä palveluita sillä on, jotta asiakas on tyytyväinen. Ajattelun tulee lähteä siitä, että pohditaan mitä asiakasta miellyttävää palvelua yritys voi tarjota asiakkaalleen, jotta tämä saavuttaisi oman elämänsä tavoitteita parhaiten (Heinonen ym. 2010). Ymmärtämällä asiakkaan arkea ja elämää ennen ja jälkeen palvelukokemuksen, voidaan auttaa asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla (Heinonen & Strandvik 2015, 111). Ojasalo ja Ojasalo (2014) toteavat, että tällä syvällä ymmärryksellä yritys saa mahdollisuuden auttaa asiakkaitaan suoriutumaan paremmin heidän jokapäiväisestä arjestaan.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka ohjeistaa kysymään ”mitä sellaista voimme tarjota asiakkaille, josta he ovat valmiita maksamaan?” (Heinonen & Strandvik 2015, 115). Tärkeää ei

niinkään ole kysyä miten voisimme myydä enemmän nykyisen tarjontamme mukaisia tuotteita tai palveluita (Heinonen & Strandvik 2015, 115). CDL:n näkökulmasta SDL ja sitä lähellä oleva SL ovat liian tuotanto- ja vuorovaikutuslähtöisiä, toteavat Heinonen ym. (2010). Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan englanninkielinen nimi ”Customer Dominant Logic” sisältää painokkaan sanan ”dominant”, joka viittaa hallitsevuuteen. Vapaasti käännettynä customer dominant logic tarkoittaa asiakkaan hallitsemaa logiikkaa. Tämä korostaa suomenkielistä termiä paremmin asiakkaan hallitsevaa roolia yrityksen toiminnassa. Asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan fokus on erilainen kuin palveluun keskittyvillä palvelulogiikalla ja palvelukeskeisellä liiketoimintalogiikalla (Heinonen & Strandvik 2015, 111).



Kuva 1: Kuvaus asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan pääpiirteistä (Heinonen ym. 2010)

Heinonen ym. (2010) osoittavat kuvallaan (Kuva 1), että asiakkaan kokemuksiin ei vaikuta ainoastaan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tarkastelemat pääaktiviteetit ja kokemus. Aiemmat liiketoimintalogiikat ovat tarkastelleet asiakkaan aktiviteettejä ja kokemuksia vain siltä osin, kuin ne liittyvät suoraan tarjottavaan palveluun. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa huomioidaan asiakkaan elämää kokonaisuutena. Kaikki muutkin asiakkaan elämän kokemukset ja aktiviteetit vaikuttavat kokonaisuutena siihen, millaiset palvelut auttavat häntä suoriutumaan omilla tavoitteillaan. (Heinonen ym. 2010.)

Asiakaskeskeiseen liiketoimintaan siirtyminen tarkoittaa organisaatiolta selkeää päätöstä priorisoida erinomainen asiakaskokemus yrityksen tärkeimpiin kuuluvaksi asiaksi (Heinonen ym. 2010). Yrityksen tulee varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät resurssit mahdollistaa tavoiteltu asiakaskokemus (Reason ym. 2016, 142). Muutoksessa yrityksen henkilökunnan täytyy tietää, miksi asiakas on niin tärkeä. Henkilökunnalla täytyy olla riittävät työkalut ja osaaminen sekä emotionaalinen kyvykyys pitää asiakkaan kokema arvo kaiken tekemisen keskiössä.

(Reason, ym. 2016, 144). Tällainen muutos vaatii runsaasti muutosjohtamista onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi. Palvelumuotoilun menetelmät auttavat tämänkaltaisessa muutostyössä (Reason, ym. 2016, 144).

### 3.2 Yhteiskehittäminen

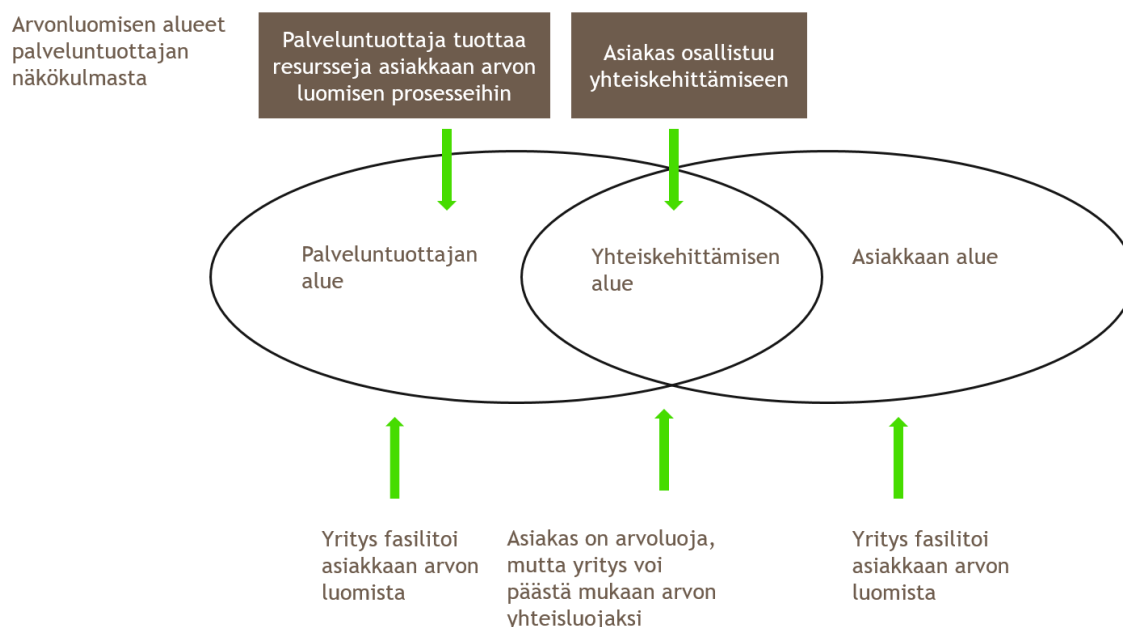
Nopeasti muuttuvassa maailmassa korostuu asiantuntemuksen, kokemuksen ja osaamisen jakamisen tärkeys. Palvelujen ja ylipäättänsä yrityksen kehittämisen velvollisuus ei ole pelkäämään yrityksen kehitysosaston vastuulla. Palveluita tuottavat yksittäisten osastojen tai yksiköiden sijasta organisaatiot, jotka koostuvat useista elementeistä. Näitä elementtejä voivat olla esimerkiksi ihmiset, tavat, prosessit, säännöt ja systeemit (Reason, ym. 2016, 125.) Parhaiten yritys menestyy, kun se hyödyntää kaikkia sen voimavaroja läpi koko organisaation (Kantojärvi 2012, 10). Innovointi ei kuitenkaan kasva palavereiden tai keskustelun määrän lisäämisellä (Kantojärvi 2012, 11), vaan aktiivisella yhteiskehittämisellä (eng. co-creation). Yhteiskehittäminen on yksi tärkeimmistä palvelumuotoilun työskentelytavoista, johon voi ottaa mukaan kenet vain henkilökunnasta, suunnittelijoita, johtajistoa tai asiakaskunnasta (Stickdorn & Schneider 2010, 198). Yhteiskehittämisellä voidaan tutkia ja kehittää yrityksen palvelua tai palvelunosaa (Stickdorn & Schneider 2010, 198).

Ymmärtämällä paremmin asiakkaan elämää ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten tunteita ja kokemuksia, voi yritys paremmin tukea asiakasta saavuttamaan tavoitteensa (Heinonen ym. 2010.) Yrityksen tehtävä on siis tukea asiakasta luomaan arvoa hänen päivittäisessä elämässään (Vargo & Lusch 2004). Arvon tuottamisessa yritys tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden tuottaa arvoa itselleen resurssien ja prosessiensa kautta. Yritys ikään kuin fasilitoi asiakkaan arvontuottamisprosessia tarjoten tälle elämää helpottavia palveluita ja tuotteita. (Grönroos & Voima 2013.)

Grönroos & Voima (2013) esittelevät mallin arvonluomisen alueista (Kuvio 8). Malli koostuu yrityksen alueesta, asiakkaan alueesta sekä niiden väliin muodostuvasta yhteisestä alueesta. Arvoa ei voi muodostaa yritys ja asiakas erikseen tai asiakas yksin. Malli esittelee, kuinka yritys on vastuussa tuotantoprosessista. Asiakas vastaa prosesseistaan muulloin, kuin ollessaan tekemisissä yrityksen kanssa. Yhteisellä alueella yritys ja asiakas tuottavat arvoa yhdessä. (Grönroos & Voima 2013.) Asiakkaalla on päävastuu arvon muodostamisesta, mutta oikeanlaisen dialogia käyvän prosessin avulla yritys voi saada mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa asiakkaan arvon luomiseen. Tällöin yrityksen rooli on toimia arvon yhteiskehittäjänä (Grönroos & Voima 2013). Arvon tuottamisen malli ei kuitenkaan ole täysin lukittu mallin vastuualueisiin, sillä asiakas voi liittyä yrityksen prosesseihin yhteiskehittäjän roolissa tuotteen tai pal-



velun yhteiskehittäjänä. Tämä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun hänet on otettu suunnittelu-prosessiin. Tällöin yhteiskehittämisen alue laajentuu ja arvon yhteiskehittäminen lisääntyy. (Grönroos & Voima 2013.)



Kuvio 8: Arvonmuodostumisen alueet (Grönroos & Voima 2013)

Palvelu- ja asiakaskeskeisissä liiketoimintalogiikoissa korostuu asiakkaan rooli yhteiskehittämisessä. Asiakkaan ottaminen mukaan yrityksen tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämiseen varmistaa, että yrityksen tarjonta vastaa asiakkaan elämän tarpeisiin. Yhteiskehittäminen onnistuneesti asiakkaan kanssa tapahtuu, kun yritys omaksuu sisäisesti yhteiskehittämisen osana jatkuvaa kehittämistä. (Ramaswamy & Guillard 2010, 149.) Kehittämisessä kuuluu olla mukana osallistujia kaikista palvelua tuottavista yrityksen toiminnoista, suunnittelusta myyntiin (Tuulaniemi 2011, 114). Moni kehitysprojekti yrityksen sisällä osoittautuu epäonnistuneeksi, kun kehittämistä ei ole tehty yhteiskehittämisen keinoin (Ramaswamy & Guillard 2010, 149). Yhteiskehittäminen luo puitteita tulevaisuuden kehittämisen kulttuurille sekä tuo ihmisiä ja osaamista lähemmäs toisiaan. Yhteiskehittäminen myös sitouttaa ihmisiä muutokseen, kun he voivat kokea omistajuutta ideoimistaan asioista (Schneider, ym. 2010, 189.) Eriytyisen haastavaa muutoksen läpivieminen voi olla suurissa organisaatioissa. Usein päätökset on tehty strategisella tasolla ja sitten heitetty yksiköihin työstettäväksi. Tällöin usein törmätään haasteisiin ja muutoksen läpivieminen voi epäonnistua. Henkilöstö ei ole päässyt mukaan ideointiin, eikä näin ollen koe saaneensa mahdollisuutta vaikuttaa lopputulokseen. (Reason ym. 2016, 136.) Ottamalla henkilöstö varhaisessa vaiheessa mukaan kehitystyöhön, voidaan saada tärkeitä näkökulmia esimerkiksi asiakasrajapinnasta. Henkilöstö ymmärtää tällöin myös paremmin muutoksen taustat, vaihtoehdot ja päätökset, joita muutoksen eri vaiheissa tehdään (Reason ym. 2016, 135).

Yhteiskehittämisen kulttuurin edistäminen vaatii johtamismallin muokkaamista (Ramaswamy & Ozcan, 2014, 100-101). Ramaswamy & Ozcan (2014, 101) opastavat, että asiakaskeskeisen ajattelun vahvistamisessa kannattaa hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden osaamista ja kokemusta. Usein kauimpana asiakasrajapinnasta työskentelevimmillä on heikoin käsitys asiakkaan elämästä. Eräs Ramaswamyn ja Ozcanin (2014, 101) esillenostama esimerkki liittyi asiakaspalveluhenkilöstön osallistamiseen. Esimerkissä yrityksen asiakaspalveluun oli jo pitkään saapunut enemmän puheluita, kuin mitä pystyttiin vastaanottamaan. Yhteiskehittämisen keinoin yrityksen kehitysosasto ja asiakaspalvelun esimiehet pitivät osallistavia työpajoja yrityksen sisäisesti, joissa jaettiin ideoita ja opittiin uudenlaista ajattelua työjonotilanteiden ratkaisemiseksi. Muutamien työpajojen jälkeen asiakaspalveluhenkilöstö alkoi innovoida uudella tavalla ratkaisuja haasteisiin, jolloin kehittäminen vietiin osaksi jokapäiväistä tekemistä. Asiakaspalveluhenkilöstöä voidaan näin ottaa ongelmanratkaisuun ja kehittämiseen mukaan (Ramaswamy & Ozcan 2014, 100-101), sillä ratkaisu voi löytyä sieltä, missä töitä haasteen parissa tehdään. Toisessa esimerkissään he (Ramaswamy & Ozcan 2014, 101) kertovat asiakaspalvelusta, jossa henkilöstön viihtyvyys oli tavanomaista korkeampaa ja ihmiset olivat rennompia, kuin yleensä asiakaspalvelussa. Eräs syy viihtyvyyteen oli korkea ammattitilpeys. He eivät olleet vain asiakaspalvelijoita, he olivat kokemuspäälliköitä. Työntekijöille oli luotu keinoja ja valtuuksia osallistua kehitystyöhön. Mikäli asiakaspalvelija havaitsi asiakasyhteydenoton aikana jonkin kehitysidean tai ongelman, oli hänellä selkeä kanava tuoda se näkyvästi esille. Hän saattoi siirtyä työskentelytilan keskeltä löytyvälle isolle taululle, johon hän kirjoitti asian. Kehitysosaston tai markkinointiosaston henkilöstö kävi säännöllisesti tarkastelemassa näitä ideoita ja poimia niitä työn alle. Näin sekä asiakas että asiakaspalvelija olivat molemmat mukana kehitystoiminnassa. Kyseisessä esimerkissä palkittiin joka kuukausi parhaiden asiakasnäkökulmien esille nostajat palkinnoilla, joka myös kannusti henkilöstöä kehittämään tekemistä yhdessä.

Yhteiskehittäminen nostaa kaikkien osallistuvien osapuolten sitoutumista, niin palvelun kehittämiseen kuin sen tuottamiseenkin (Tuulaniemi 2011, 117). Vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevien osallistaminen yhteiskehittämiseen on tärkeää, tulee huomioida, että kaikki yrityksen toiminnot luovat puitteet asiakaskokemuksen muodostumiselle. Esimerkiksi tuotannon tai järjestelmien pettäessä, romahtaa myös asiakaspalvelun mahdollisuus palvella asiakasta parhaalla tavalla (Löytänä ym. 2011, 15). Yhteiskehittämisen kulttuurin edistäminen mahdollistaa kyvykkyyden tunnistaa helpoimmin signaaleja ongelmista tai uusista ideoista. Ennen kaikkea sillä varmistetaan mielekäs lopputulos niin asiakkaalle, kuin palvelua tarjoavalle henkilökunnallekin. Tuulaniemi (2011, 120-122) esittelee esimerkin Finavialta, jossa lentoaseman turvatarkastuspalveluiden joukosta valittiin 35 henkilöä mukaan kehittämään turvatarkastuskokemusta. Kehityksen kohteina olivat muun muassa prosessit, henkilökunnan roolit, tehtävät

ja toimintojen uudelleen suunnittelu sekä muutokset fyysiseen ympäristöön. Tehdyt toimenpiteet nostivat mittausten perusteella asiakaskokemuksen heikosta kiitettävään. Heinonen ym. (2010) korostavat asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti, että yhteiskehittäminen on osa asiakaskokemusta.

### 3.3 Asiakaskokemus ja palautteen kerääminen

Asiakaskokemuksesta löytyy useita eri määritelmiä. Se voidaan käsittää monella tapaa. Grönroos (2015, 60) toteaa asiakkaan roolin olevaan nykyään aiempaa aktiivisempi, jolloin asiakkaan täytyy kokea yrityksen kanssa käyttämänsä aika hyödylliseksi. Löytänä ja Korteesvuo (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jotka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Grönroos & Voima (2013) toteavat asiakaskokemuksen olevan jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka kumuloituu menneistä, nykyisistä ja tulevista asiakkaan elämän kokemuksista. Valitettavasti yritysten ymmärrys asiakaskokemuksesta on yhä varsin heikkoa, vaikka se tunnustetaan yhä useammin mahdollisuudeksi ja keinoksi kehittää liiketoimintaa (Gerdt & Korhikoski 2016, 13). Vaikka yritys ei voi kokea kokemusta asiakkaan puolesta muodostaa, voi yritys päättää, millaisia kokemuksia se pyrkii asiakkaalleen tarjoamaan (Löytänä ja Korteesvuo 2011, 11). Heinonen ym. (2010) toteavat, että asiakkaan näkökulmasta palvelu sisältää yrityksen aktiviteettien muodostaman lopputuloksen, yhteiskehittämisen prosessit ja tuotokset sekä asiakkaan omat aktiviteetit. Asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi tulisi mennä syvemmälle suorien asiakas kohtaamisten taakse. Pääpaino ei saisi olla vain yksittäisissä asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa. Asiakaskokemus tulisi ymmärtää osana asiakkaan elämäntulkua. (Heinonen ym. 2010.)

Meyer & Schwagerin (2007) mukaan asiakaskokemus on henkilökohtainen ja subjektiivinen reaktio kaikkeen suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa. Suoria kontakteja ovat yleisimmin ostotapahtuma, tuotteen käyttö tai palvelutapahtuma. Epäsuoria kontakteja ovat muun muassa brändiin liittyvät kohtaamiset sekä toisaalta kuullut kokemukset yrityksen tuotteista tai palveluista. Tällöin kontaktit voivat olla sanallista kehumista tai kritiikkiä, uutisraportteja tai arvosteluja yrityksestä. Verhoef ym. (2009) täydentävät, että asiakaskokemus on luonteeltaan kokonainen kognitiivinen, vaikuttava, sosiaalinen ja fyysinen reaktio myyjää kohtaan.

Asiakaskokemuksen strategisella johtamisella voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja rakentaa siten uudenlaista kilpailuetua. Tätä ei kuitenkaan ole kaikki yritykset vielä havainneet. Monet yritykset ovat saattaneet kokeilla pienimuotoisia hankkeita asiakaskokemuksen parantamiseksi, ajamatta suurempaa muutosta eteenpäin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 20.) Moni yritys on organisoitunut siten, että yksittäiset asiakkaan kosketuspisteet on hyvin

suunniteltu, mutta palvelukokonaisuus on suunniteltu huonosti. Reason, ym. (2016, 141) toteavat, että jotkin organisaatiot ovat niin kompleksisia, että ainoa joka näkee kokonais kuvan yrityksen toiminnasta, on asiakas. Asiakas ei välitä yksittäisistä toimivista palvelunosista, jos kokonaisuus ei toimi (Polaine ym. 2013, 22). Palvelutyöntekijöiden täytyy olla myös motivoituneita työskentelemään asiakas keskeisesti, jotta asiakaskokemuksen strategia voi toteutua (Grönroos 2015, 61). Samoin jokaisen yrityksen toiminnon täytyy sitoutua asiakas strategiaan, jotta se voi jokaisessa prosessivaiheessa varmistaa asiakkaalle muodostuvan kokemuksen olevan tavoitteen mukainen.

Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen (2011, 74) mukaan jakaa kolmeen tasoon, joita ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminta-tasolla vastataan asiakkaan toiveisiin kokea palvelu vaivattomaksi ja helpoksi. Tunne-tasolla asiakas puntaroi, vastaako palvelukonsepti hänen mielikuviinsa ja tuntemuksiin. Merkitys-tasoa Tuulaniemi kuvaa asiakaskokemuksen ylimpänä tasona, joka vastaa asiakkaan kokemukseen liittyviin mielikuviin, kulttuurillisiin koodeihin, unelmiin sekä oivalluksiin. (Tuulaniemi 2011, 74.) Epäonnistunut kokemus jaetaan yhä useammin sosiaalisissa kanavissa, jolloin yhdellä epäonnistuneella kokemuksella voi olla suuri negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon. Myös Löytänä & Korteso (2011, 51-54) puhuvat asiakaskokemuksen kolmesta tasosta, jotka ovat satunnainen, ennalta odotettava ja johdettu kokemus. Satunnaisessa kokemuksessa asiakkaan kokemus vaihtelee sen mukaan, milloin, missä ja kenen toimesta palvelua on asiakkaalle tarjottu. Ennalta odotettava kokemus sisältää ennakosuunnittelua. Se on ajasta ja paikasta riippumaton. Johdettu kokemus on ennalta suunniteltu, riippumaton ajasta ja paikasta, erottuva ja ennen kaikkea asiakkaalle arvoa tuottava.

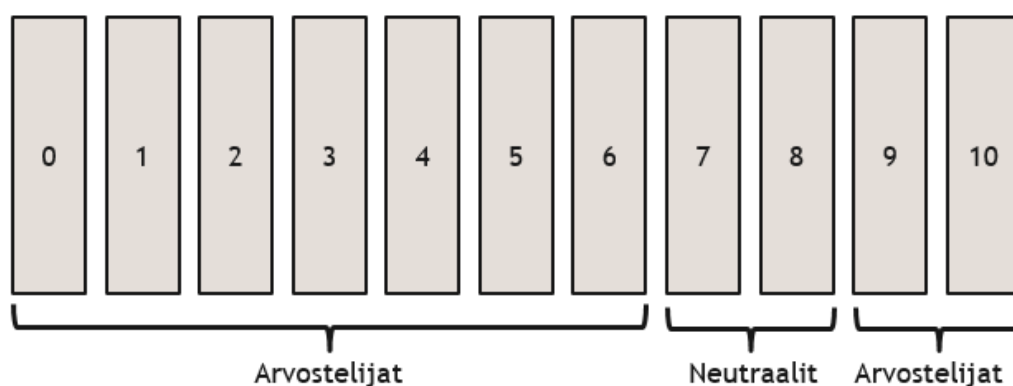
Asiakas tekee jatkuvasti omia valintojaan ja määrittää palvelun laatukokemuksen itselleen hyväksi tai huonoksi. Hän myös määrittelee millaista arvoa palvelu, prosessit tai palvelun aikana kohtaamat ihmiset hänelle tuottavat. Näiden kokonaisuutena muodostuu asiakkaan näkökulma. (Alakoski 2014, 11.) Tämän vuoksi pelkkä asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai segmenttien kuvaaminen eivät riitä tuomaan riittävää informaation perustaa asiakasymmärryksellä (Alakoski 2014, 11). Asiakkaita ja heidän tarpeitaan täytyy kuulla ja ymmärtää yksilöinä. Tarkastelemalla liiketoimintaa asiakkaan silmin, avautuu uudenlaista ja konkreettisempaa näkökulmaa asiakkaiden odotuksiin, kokemukseen ja käyttäytymiseen. Tällöin myös asiakkaan kipupisteet ja palvelutilanteen tunnetilat nousevat paremmin esille ja auttaa liiketoiminnan asiakas keskeisessä kehittämisessä (Reason 2016, 4.)

Carunalla yhdeksi asiakkaan kokemuksen mittariksi on otettu Net Promoter Score, eli NPS. (Asiakas strategia 2017.) Kyseessä on mittari, jolla voidaan mitata asiakkaan kokemusta halutuissa kontaktipisteissä. Mittari kerää tietoa siitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelee kyseistä palvelua tai palvelun osaa, jos sitä häneltä kysyttäisiin (Tuulaniemi 2014, 241). Löy-

tänä & Kortesus (2011, 202) uskovat, että yksi parhaita mittareita asiakkaan kokemuksen mitaamisessa on asiakkaan halukkuus suositella yritystä. Asiakkaan vastatessa olevansa halukas suosittelemaan palvelua ystävälleen, todennäköisesti hän myös suosittelee. Tämä johtaa positiivisen mielikuvan jakamiseen yrityksestä (Berent ym. 2008). Luonnollisesti haluttomuus suositella johtaa myös negatiivisten näkemysten jakamiseen. NPS on toimiva työkalu mittaamaan esimerkiksi palveluun tehtyjen muutosten vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Perinteisestä asiakastyytyväisyyskyselystä poiketen NPS korostaa palvelua suosittelevien asiakkaiden määrää. (Tuulaniemi 2014, 241.)

NPS:n hyviin puoliin luettakoon sen helppous ottaa käyttöön ja mahdollisuus mitata samalla mittaristolla laajasti yrityksen ja asiakkaan kokemusta kaikissa kohtaamispaikoissa. Heikkoudeksi on tunnistettu se, ettei NPS:n kautta saa erityisen hyvin tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä paremmin (Polaine ym. 2013, 163). Asiakkaan vastauksiin vaikuttaa vahvasti myös asiakkaan aiemman mielikuvat ja kokemukset yrityksestä, jolloin asiakas ei yksinomaan arvioi viimeisintä kokemustaan yrityksen kanssa (Keiningham ym. 2007). NPS mittaa sekä tunteellista että järjellistä ulottuvuutta asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta (Keiningham ym. 2007). Tällöin on olennaista tehdä oikeita johtopäätöksiä saaduista tuloksista. Carunalla kuitenkin asiakkaan on mahdollista jättää avoimeen kenttään palautetta, jolloin palautteen voi kohdentaa tiettyyn palveluosaan ja siten kehittää toimintaa.

Yleisesti NPS toimii siten, että palvelun kuluttamisen jälkeen asiakas saa kyselyn, että suositteisiko hän palvelua ystävälleen tai kollegalleen. Vastaukset pyydetään asteikolla 0-10 (Kuvio 9). 0 tarkoittaa, että asiakas ei suosittele palvelua ja 10 tarkoittaisi, että asiakas suositteleisi ehdottomasti palvelua sitä häneltä kysyttäessä. Arvosanan 9-10 antaneet luokitellaan suosittelijoiksi, 7-8 antaneet neutraaleiksi ja 0-6 luokitellaan arvostelijoiksi. Carunalla NPS kysely lähtee tekstiviestillä, kun asiakas on asioinut asiakaspalveluun sähköpostitse tai puhelimitse. Kyselyä ollaan laajentamassa myös kaikkiin muihinkin kontaktipaikoihin ja segmentteihin, kuten urakoitsijapalveluun ja maanomistajiin. Näin saadaan ajankohtaista tietoa kaikista kohtaamisista, eikä ainoastaan asiakaspalvelun kautta saapuneista asiakasyhteydenotoista. Hotellialalla prosessit on usein hiottu jokaista yksityiskohtaa myöden, jolloin osa pääsee jopa nettosuosittelulukuihin, jotka ovat 80-90 välillä. Osalla luku voi olla selkeästi miinuksenkin puolella. Näin on käynyt Carunalla, kun sähkönsiirtohinnoja korotettiin vuonna 2016. Luvut voivat siis liikkua -100 ja +100 välillä. Luku +100 on paras mahdollinen, jolloin kaikki suosittelevat palvelua. Tuloksen mittaamiseen käytettävä laskukaava on: suosittelijat (promoter) % - ei-suosittelijat (demoter) % = Net Promoter Score. Ei-suosittelijoita ovat kaikki, jotka antavat tuloksen 0-6. Neutraaleja ovat 7-9 ja heidän äänensä ei tule lasketuksi. Suosittelijoita ovat arvosanan 9-10 antavat. (Tuulaniemi 2014, 241.)



$$\text{Net Promoter Score (NPS)} = \text{Suosittelijat \%} - \text{Arvostelijat \%}$$

Kuvio 9: Net Promoter Score -malli. (Löytänä ym. 2011, 203)

Polaine ym. (2013, 7.) toteavat, että useissa organisaatioissa organisaation rakenteet eivät rohkaise asiakasrajapinnan työntekijöitä huolehtimaan asiakkaista riittävän hyvin. Grönroos & Voima (2013) toteavat, että asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat osa-aikaisia markkinoijia, joiden tehtävänä on luoda yhdessä arvoa asiakkaan kanssa. Parhaan asiakaskokemuksen takaamiseksi voidaan tarvita kulttuurin muutosta. Yksi muutoksen avaimista on suorituksen mittaaminen oikealla tavalla, jotta paras suoritus voi näkyä asiakkaan kokemaan palveluun. Norjalaisessa vakuutusyhtiössä Gjensidikessä havaittu keino oli viedä asiakastytyväisyysmittauksen tulokset yksilötasolle. Kyseisessä yrityksessä jokaiselle asiakasrajapinnassa työskentelevälle lähetettiin kunkin päivän tulokset. Polaine ym. (2013, 162.) muistuttaa, että alkuun päivittäinen tulosten jakaminen asiakasrajapinnan työntekijöille voi vaikuttaa riskiltä, mutta todellisuudessa se inspiroi työntekijöitä. Asiakasrajapinnassa työskenteleville on loppujen lopuksi tuloksellisuutta tärkeämpää tarjota asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Asiakkailta saadun palautteen avulla työntekijä voi välittömästi korjata mahdollisia puutteitaan tai vaihtoehtoisesti kokea positiivista onnistumisen tunnetta saadessaan hyvää palautetta.

Opinnäytetyön kohdeyrityksellä Carunalla on lisäksi myös muita mittareita, kuten palvelun vaivattomuutta mittaava vaivattomuusmittari (eng. Customer Effort Score, CES). Asiakkaat voivat mahdollisesti kokea monopoliyritykseltä saamansa NPS kyselyn ristiriitaisena, sillä kyseistä yritystä ei valita suosittelujen perusteella. Tämän vuoksi on hyvä mitata myös palvelun vaivattomuutta.

#### 4 Menetelmälliset ratkaisut ja työskentelyn toteutus

Opinnäytetyössä valitsin kehittämistehtävään menetelmäksi palvelumuotoilun. Tämä tarkoittaa palvelumuotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista verkkopalvelukeskuksen palveluiden kehittämisessä. Ojasalo ym. (2014) toteavat, että palvelumuotoilua voidaan soveltaa

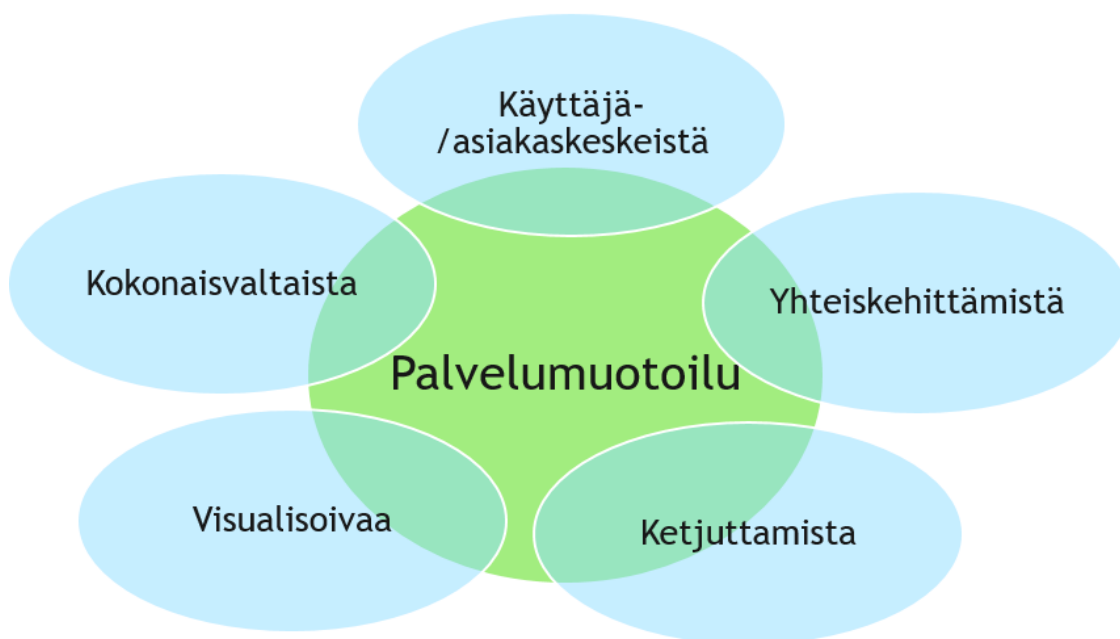
kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa ja kaikilla sen tasoilla. Kehittämisen kohteena voi olla yrityksen strategia, liiketoimintamalli, prosessit, moniaistinen palveluympäristö ja asiakas-kontaktit. Tärkeää on tarjota asiakkaalle haluttavia palvelukokemuksia ja palveluntarjoajan näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita ja kannattavia palveluita. Organisaation tulee huolehtia, että sen arvoa tuottavat prosessit on suunniteltu riittävän hyvin. Prosessien tulee tukea yrityksen kyvykkyyttä tuottaa ja toimittaa asiakkaalle kokonaisvaltainen palvelutarjoama (Grönroos 2015, 60) onnistuneesti.

#### 4.1 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilu (eng. Service design) on tyypillisesti laadullista tutkimusta, joka tarjoaa työkaluja kehittää palvelua. Se on kehittyvä prosessimalli, jonka houkuttelevuus kehittämisen menetelmänä perustuu erityisesti tehokkuuteen tuoda asiakkaat ja asiakaskokemus palvelun kehittämisen keskiöön. (Ojasalo & Ojasalo 2015.) Tuulaniemi (2011, 118) toteaa palvelumuotoilun olevan yhteiskehittämistä, jossa palvelumuotoilijan tehtävä on mahdollistaa ja ohjata iteroivaa kehittämisprosessia kohti asetettua tavoitetta. Palvelumuotoilun olennaisia piirteitä ovat muun muassa käyttäjä- ja ihmiskeskeisyys suunnittelussa. Tyypillistä on myös palvelun käyttöön ja tuottamiseen osallistuvien ihmisten osallistaminen yhteissuunnittelun avulla (Mattenmäki 2015, 27.) Stickdorn ym. (2010, 32) kuvaavat palvelumuotoilua osuvasti kahvila-esimerkillä, jossa samalla kadulla on kaksi täysin identtistä kahvilaa. Molemmissa kahviloissa myydään täysin identtistä kahvia samalla hinnalla. Palvelumuotoilun avulla asiakas saadaan valitsemaan muotoilun kohteena oleva kahvila, eikä toista vieressä olevaa. Palvelumuotoilu on tehokas tapa hyödyntää asiakkaiden tarpeita, tietotaitoa ja vaatimuksia palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä strukturoidusti ja tuottavasti. (Reason ym. 2016, 3.)

Stickdorn ym. (2010, 28-34) toteavat palvelumuotoilun sisältävän viisi periaatetta (Kuvio 10). Palvelumuotoilu on heidän mukaansa **käyttäjakeskeistä**, jolloin palvelua tarkastellaan aina asiakkaan näkökulmasta. Palvelutapahtuma on asiakkaan ja yrityksen välistä kanssakäymistä, jonka tavoitteena on tarjota asiakkaalle hänen tarvettaan vastaavaa ratkaisua tai kokemus. Työskentelytapa on **yhteiskehittämistä** kaikkien palvelun muodostumiseen vaikuttavien osapuolten kesken. Asiakkaiden kanssa tehty yhteiskehittäminen varmistaa, että palvelu vastaa tarvittavalla laajuudella asiakaskunnan elämien tarpeisiin. Yrityksen sisäinen yhteiskehittäminen varmistaa asiakaskeskeisen ajattelun lisääntymisen lisäksi sen, että kaikkien palvelua tuottavien osapuolten näkökulmat sekä ideat tulevat huomioiduiksi. Näin palvelua suunnitellaan ihmisten kanssa, eikä yksipuolisesti yritykseltä ihmisille. (Reason ym. 2016, 11.) Palvelumuotoilussa **ketjutetaan** irralliset tekemisen osa-alueet yhdeksi tapahtumien ketjuksi, jossa myös kaikista näkymättömistä palvelunosista tehdään näkyviä **visualisoimalla**. Visualisoimalla kaikki palvelun tuottamisen vaiheet, luodaan ymmärrys mistä palvelu koostuu. Tämä luo läh-

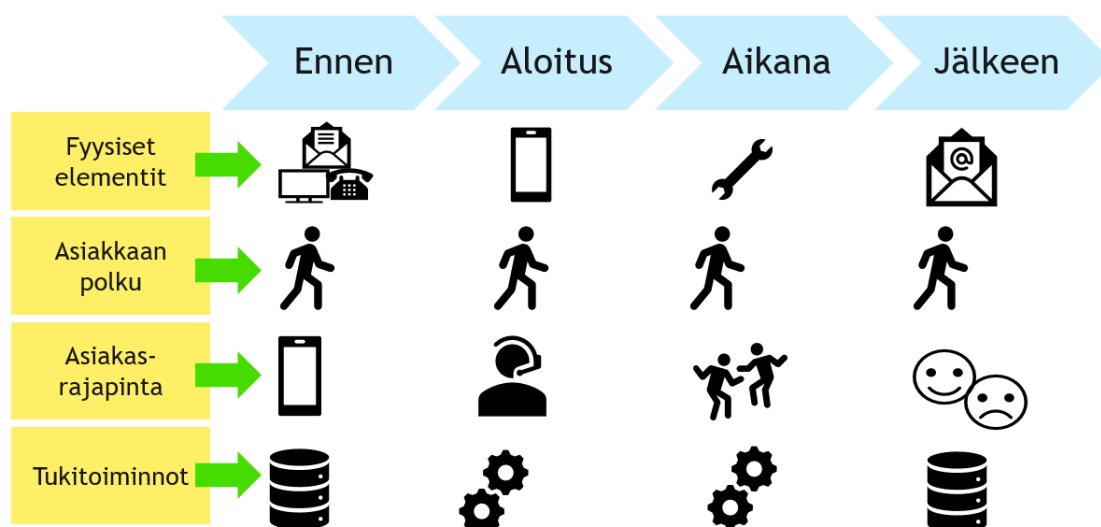
tökohtan palvelun kehittämiseksi. Reason ym. (2016, 9) toteavat jo yksinkertaisten tarinallistavien hahmotelmien ja piirustusten selkeyttävän ideoita ja kommunikaatiota. Palvelumuotoilu on myös **kokonaisvaltaista**, jolloin koko palvelun muodostumisen ja tarjoamisen ympäristö huomioidaan. (Stickdorn, ym. 2010, 34-41.)



Kuvio 10: Palvelumuotoilun viisi periaatetta (Stickdorn ym. 2010)

Reason ym. (2016, 7-15) tuovat Stickdornin ym. (2016) keskeisten periaatteiden lisäksi esille prosessimaisen suunnitteluajattelun sekä laadullisen tutkimuksellisuuden. Laadullinen tutkimuksellisuus korostuu erityisesti asiakasymmärrysvaiheessa, jossa keskitytään ymmärtämään asiakkaan elämää. Reason ym. (2016, 12) nostavat palvelun piirustuksen (eng. Service Blueprint) tärkeäksi osaksi palvelumuotoilun prosessia (Kuvio 11). Palvelun piirustuksen avulla kuvataan asiakkaan polku, palvelusta asiakkaalle näkyvät fyysiset asiat sekä palvelupolun taustalla tapahtuvat prosessit. Ensimmäisenä piirustuksessa on asiakasrajapinnan (eng. front-stage) prosessit, jonka alle on kuvattu taustaprosessit (eng. back-stage). Carunan verkkopalvelukeskuksen työntekijät toimivat osittain asiakasrajapinnassa ja osittain taustaprosessien parissa, jolloin opinnäytetyössäni keskityttiin kehittämään asiakasrajapinnan ja taustalla tapahtuvien prosessien sujuvaa yhdessä toimimista.

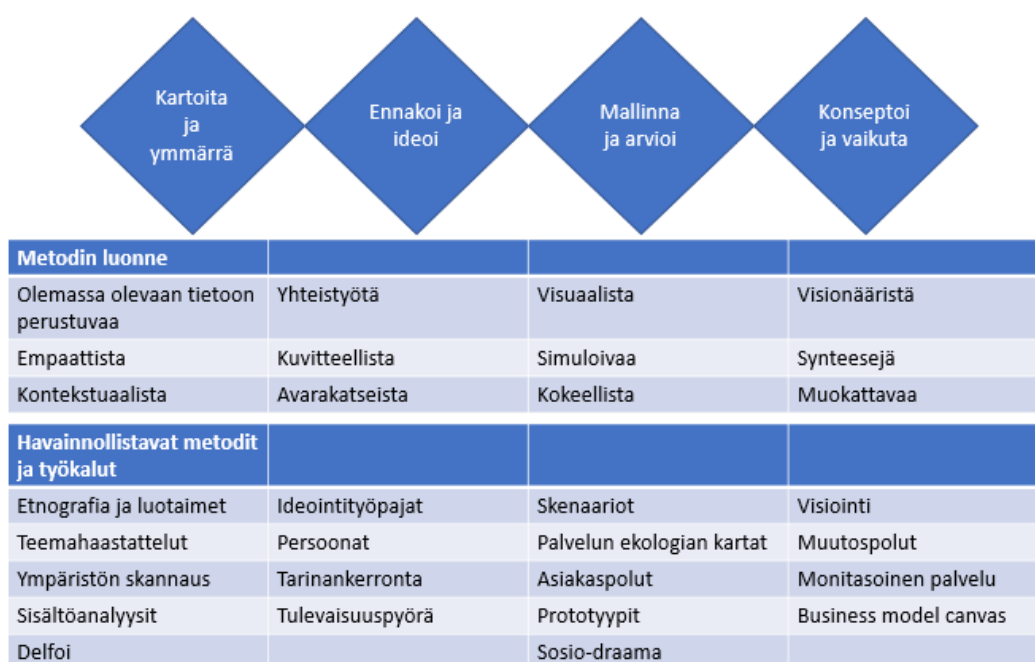




Kuvio 11: Palvelun piirros kuvaa palvelun näkyvät ja taustalla tapahtuvat prosessit (Reason ym. 2016, 13)

Palvelumuotoilun prosessi kuvataan usein nelivaiheisena ketjuna (Ojasalo ym. 2015, 202; Stickdorn & Schneider 2010, 122-123), jossa eri vaiheiden välillä liikutaan eteenpäin ja välillä taaksepäin. Eri vaiheet siis toistuvat useamman kerran ja nopeassakin tahdissa (Ojasalo ym. 2014, 74). Palvelumuotoilun prosessia ovat kuvanneet muun muassa englantilainen Design Council UK mallillaan Double Diamond, eli suomeksi Tupla-Timantti. Se jakaantuu vaiheisiin discover (tunnista), define (määritä), develop (kehitä) ja deliver (toimita). Kyseisen mallin vahvuus on sen selkeydessä (Design Council 2017). Toinen tunnettu malli on The Service Design Thinking (SDT) -malli (Stickdorn & Schneider 2010, 122-123), joka jakaantuu edellisen mallin kaltaisesti neljään vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat 1. Exploration, jossa saavutetaan ymmärrys asiakkaista ja palvelun haasteista. 2. Creation, jossa luodaan ja tuotetaan ideoita sekä konsepteja. 3. Reflection, jossa jatko-kehitetään ideoita, luodaan prototyyppjä sekä konsepteja. 4. Implementation, jossa uudet ideat kommunikoidaan ulospäin ja testataan sekä kehitetään jo luotuja prototyyppjä. (Tschimmel 2012.)

Tässä työssä valitsin kehittämistyötäni ohjaavaksi menetelmäksi Ojasalon, Koskelon ja Nousiaisen (2014) esittelemän mallin palvelumuotoilun prosessista (Kuvio 12). Menetelmä on varsin selkeä ja helposti tulkittava. Ennen kaikkea valintaani vaikutti se, että se on vahvasti laurealainen malli ja tullut siten tutuksi palvelumuotoilun opintojeni aikana. Ojasalo ym. (Ojasalo & Ojasalo 2015) tutustuivat yli 20 erilaiseen palveluinnovaation, uuden palvelun kehittämisen ja palvelumuotoilun prosessiin. Näiden synteesinä he kehittivät nelivaiheisen mallin ohjaamaan palvelumuotoilun prosessia. Malli jakaa tekemisen neljään vaiheeseen, jotka ovat kartoita ja ymmärrä (Map and Understand), ennakoi ja ideoi (Forecast and Ideate), mallinna ja arvioi (Model and Evaluate) sekä konseptoi ja vaikuta (Conceptualize and Influence).



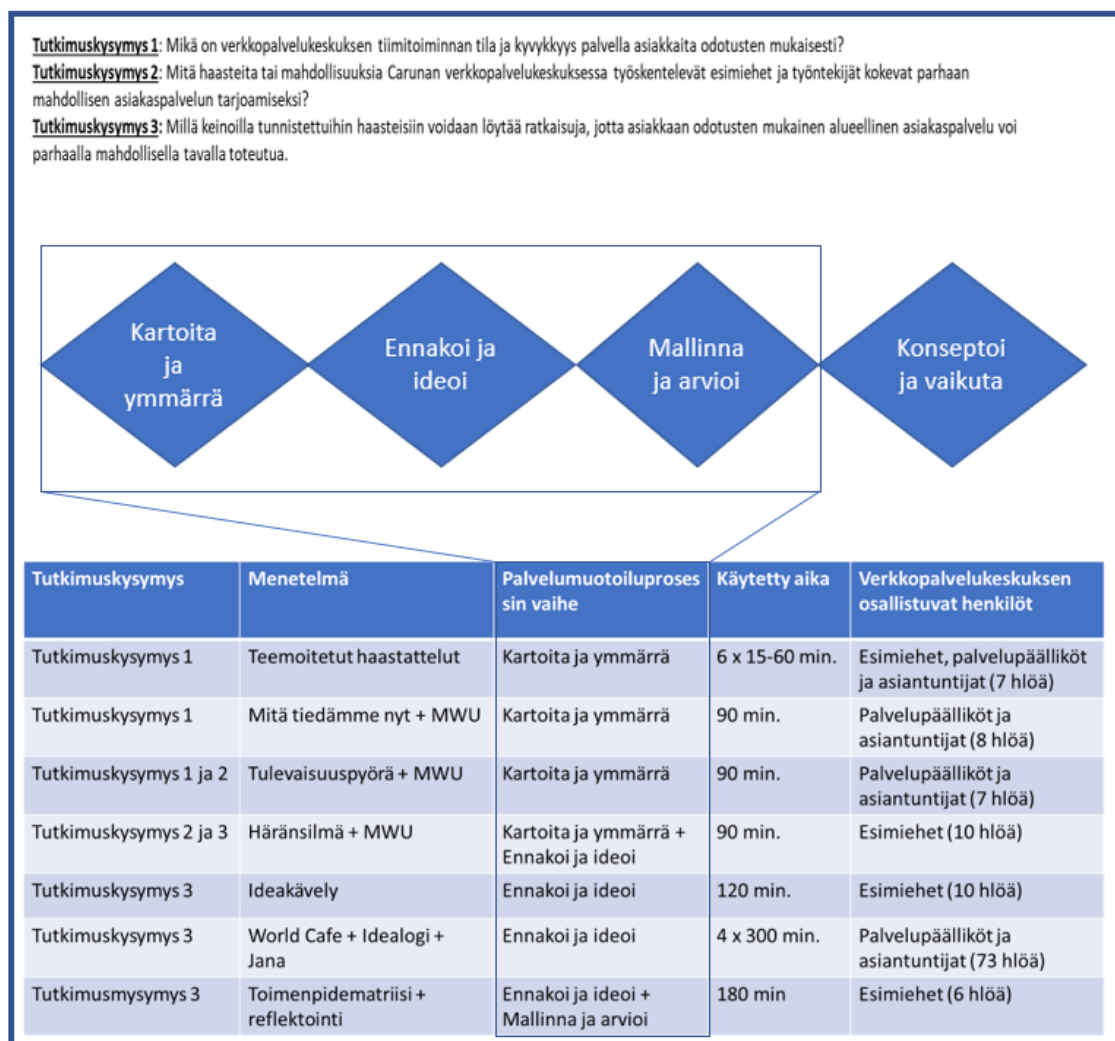
Kuvio 12: Ojasalon ym. malli kuvaa palvelumuotoilun prosessia (Ojasalo ym. 2015, 202)

Jokaisen neljän vaiheen kohdalla Ojasalo ym. (2015, 203-208) esittelevät myös metodeja ja työkaluja prosessivaiheen työstämiseen. Malli esittelee metodien luonteen (nature of methods), joka kertoo esimerkinomaisesti siitä, minkälainen tieto, tai minkälaiset työkalut ovat sopivia kussakin vaiheessa.

Palvelumuotoilun kaikkia malleja yhdistää se, että neljästä prosessivaiheesta ensimmäisessä hankitaan ymmärrys nykytilasta ja asiakkaiden elämästä. Vaiheeseen kuuluu muun muassa olemassa olevaan materiaaliin tutustumista, asiakasodotusten ymmärtämistä sekä palveluympäristön nykytilan selvitystä. Ensin tapahtuu divergenssivaihe, jolloin kerätään runsaasti ymmärrystä nykytilasta. Tätä vaihetta voidaan kutsua tulipalojen sytyttämiseksi (Kantojärvi 2012, 25.) Seuraavana on vuorossa konvergenssivaihe, jossa kiteytetään kerättyä tietoa ja muodostetaan siitä päätelmiä ja yhteenvetoja. Tätä vaihetta voidaan kutsua tulipalojen sammuttamiseksi. (Kantojärvi 2012, 25.) Kaikista palvelumuotoilun malleista löytyy seuraavaksi ideointivaihe, jossa voi toistua samat sytyttämisen ja sammuttamisen vaiheet. Ideointivaiheessa ideoidaan ensin villisti keskittyen määrään, jonka jälkeen poimitaan parhaat ideat jatkajalostettavaksi. Ideointia seuraa ideoiden testaus- ja prototypointivaihe, jolloin ideat viehdään käytäntöön testattavaksi. (Tschimmel 2012; Ojasalo, ym. 2014; Stickdorn 2012.)

#### 4.2 Fasilitointi ja osallistavat menetelmät

Fasilitointi on tärkeä osa palvelumuotoilussa korostuvaa osallistavaa työskentelyä. Se on ryhmän työskentelyn ohjaamista kohti asetettua tavoitetta. Fasilitaattori on työskentelyn ohjaaja, joka ei itse osallistu palaverin tai työpajan sisällön tuottamiseen, eikä päätöksentekoon. Fasilitaattori ainoastaan avustaa ja kannustaa ryhmää työskentelyssä, suunnittelee osallistujajoukolle sopivan ryhmätyöprosessin ja valitsee siihen sopivimmat menetelmät. Fasilitaattori huolehtii, että kutsuttavan osallistujajoukon kapasiteetti hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Kantojärvi 2012, 11.) Kantojärven (2012, 11) mukaan fasilitoinnin kohteina voi olla useita eri asioita. Näistä mainittakoon strategia tai muutoksen suunnittelu ja jalkautus. Hän myös listaa muun muassa konfliktien selvittämisen ja tiimien kehittämisen (Kantojärvi 2012, 11). Opinnäytetyössäni hyödynsin fasilitointia kaikissa läpikäymissäni palvelumuotoiluprosessin vaiheissa, jotka sisältävät tiimitoiminnan ja palvelukehittämistä, tietynlaisista konfliktien selvittämistä sekä ideointia. Fasilitointia ei voi rajata osallistujamäärän mukaan, mutta valitut osallistavat menetelmät määräytyvät osallistujajoukon mukaan (Kantojärvi 2012, 11).



Kuvio 13: Opinnäytetyön prosessi ja osallistavat menetelmät

Opinnäytetyössäni hyödynsin Carunan verkkopalvelukeskuksen henkilökuntaa nykytilan kartoittamisessa ja ideoinnissa. Etsiessäni vastauksia tutkimuskysymyksiini (Kuvio 13), tutustuin laajaan määrään erilaisia fasilitoinnin työkaluja, joista valitsin tilanteeseen sopivimmat. Ideoita menetelmien valintaan sekä työpajojen valmisteluun, fasilitointiin ja tulosten analysointiin sain Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan -kirjasta (2014) ja Kantojärven Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä -kirjasta (2012). Lisäksi hyödynsin Ideapakan Palvelumuotoilu -teosta (2015) sopivan menetelmän valinnassa ja ymmärtämisessä.

#### 4.2.1 Kartoita ja ymmärrä

Palvelun keskiössä on ihminen. Ihmisellä viitataan sekä asiakkaaseen että palvelua tarjoavan yrityksen henkilökuntaan (Tuulaniemi 2011, 145). Voidaan käyttää myös termiä käyttäjä

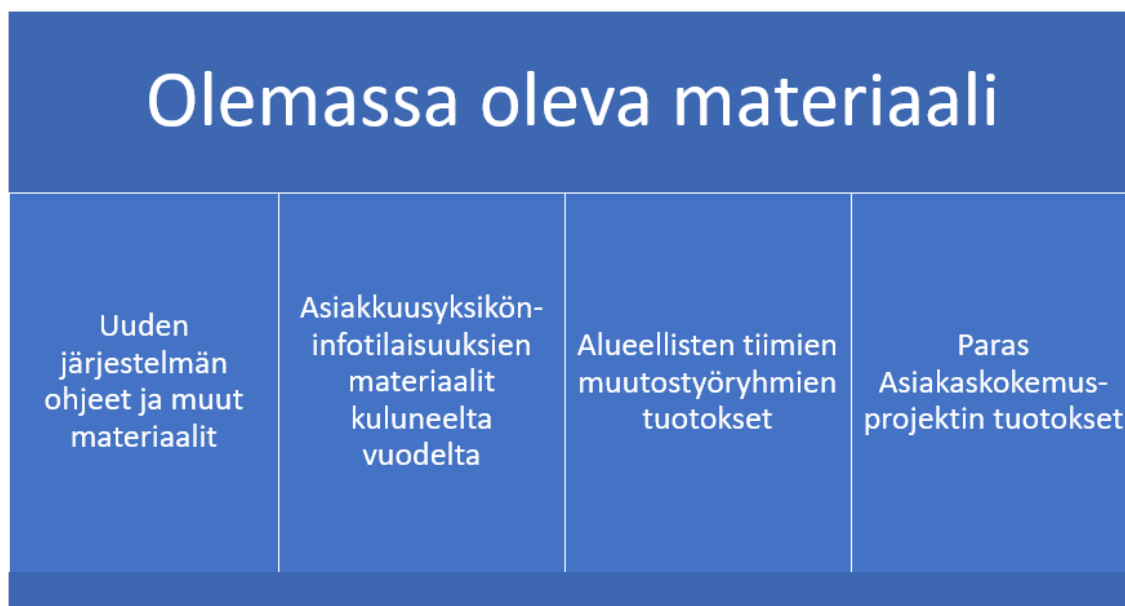
(Stickdorn 2012, 28). Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa on tärkeää tehdä asiakastutkimuksen lisäksi riittävä laadullinen selvitys yrityksen sisällä palveluun liittyvistä asioista, jotta mahdollinen hiljainen tieto saadaan esille. Keinoja hiljaisen tiedon löytämiseen löytyy esimerkiksi erilaisista työpajamenetelmistä. (Tuulaniemi 2011, 145) Tämän vuoksi valitsin lähestymistavakseni ennalta keräämääni tietoon pohjautuvat työpajat. Työpajoissa esiin tulleita asioita täydensin syventävillä teemahaastatteluilla. Tuulaniemi (2011, 145) toteaa, että on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaan toiveiden lisäksi palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan. Vain näin voidaan hänen mukaansa varmistaa, että suunniteltava palvelu voidaan tarjota menestyksekkäästi asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 145).

Ensimmäisissä työpajoissa selvitin keväällä 2017 aloitetun organisaatiomuutoksen nykytilaa pohtien kahta johdannossa esittelemääni tutkimuskysymystä. Selvitin uudelleen organisoituneen asiakkuusyksikön henkilökunnan näkemystä kyvykkyydestä palvella asiakkaita. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitin asioita, jotka Carunan asiakkuusyksikössä työskentelevät esimiehet ja työntekijät kokevat esteiksi ja mahdollisuuksiksi parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tarjoamiseksi. Vastauksia löytääkseni keräsin kehittämistyön pohjaksi tietoa ja näkemyksiä tutkittavan kohteen nykytilasta sekä tulevaisuuden kehityssuunnista. Asiakkaan elämän ja piilevien tarpeiden syvällinen ymmärtäminen on avainasemassa uusien ratkaisujen asiakaskeisessä kehittämisessä (Ojasalo ym. 2015, 204-205). Tiesin jo aiemman projektin tuotoksena, mitä Carunan asiakkaat sähkönsiirtoyhtiöltään odottavat. He odottavat sähkönjakelun keskeytyksettömyyttä, kohtuullista hintaa sekä vaivattomuutta (Carunan asiakasstrategia 2017). Caruna on lupautunut hoitamaan asiakkaan asiat kerralla kuntoon tehokkaasti, ja asiakas pidetään aina tietoisena tilaamansa työn edistymisestä. Myös hyvä tavoitettavuus oli yksi esille nousseista teemoista. Päätin edetä työssäni siten, että pidin koko ajan mielessäni nuo asiakkaiden odotukset. Ne näkyivät kaikessa tekemisessäni projektin aikana; palaverissa, haastatteluissa ja työpajoissa. Mitä ikinä ideoitiinkin, tehtiin se aina asiakkaan toiveisiin peilaten. Halusin selvittää, miten hyvin Carunan asiakasyksikössä työskentelevät henkilöt kokevat voitavansa lunastaa asiakkaiden odotukset. Etsin käsiini Paras Asiakaskokemus-projektin tuotokset sekä kaiken muun tarjolla olevan kirjallisen materiaalin tehdyistä muutoksista ja tulevista suunnitelmista.

### **Ennakkoselvitys**

Tutustuin olemassa olevaan materiaaliin ennen ensimmäistäkään haastattelua tai työpajaa, saadakseni kuvan siitä, minkälaiseksi asiakasrajapinnan työskentely on suunniteltu toteutuvaksi kevään ja kesän 2017 muutosten jälkeen. Halusin löytää materiaaleista tavoitteen, jota kohti verkkopalvelukeskuksen tekemistä ollaan ohjaamassa. Tutustuin kaikkeen kirjalliseen materiaaliin (Kuvio 14), jonka koin voivan vaikuttaa siihen, mikä on muutoksen tavoite tai nykytila. Materiaalit, joihin tutustuin, olivat uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän ohjeet ja

muu tarjolla oleva materiaali, asiakkuusyksikön infotilaisuuksien materiaalit kuluneelta vuodelta, alueellisten tiimien muutostyöryhmien tuotokset sekä Paras Asiakaskokemus-projektin tuotokset vuosilta 2016-2016. Aloittaessani materiaaliin tutustumista, uskoin asiakkaan odotusten olevan jo hyvin tiedossa ja kaikkien esimiesten olevan täysillä muutoksen takana sekä omaavan yhteisen ja kirkkaan näkemyksen tavoiteltavasta määränpäästä.



Kuvio 14: Nykytilan ymmärtäminen alkoi olemassa olevaan materiaaliin tutustumisella

Haastattelin materiaaleihin tutustumisen jälkeen kolmea verkkopalveluasiantuntijaa, kahta palvelupäällikköä sekä kahta asiakkuuspäällikköä. Osan haastatteluista suoritin neuvottelu-huoneessa ja osan haastateltavien työpisteillä. Halusin selvittää, miten hyvin materiaaleista löytämäni kuvaus olemassa olevasta muutoksesta sopi kyseiseen ajanhetkeen. Haastattelu on aina vuorovaikutusta, jossa tärkeää on luottamus (Ojasalo 2014, 108). Valitsin haastattelume-netelmäksi avoimen haastattelun, jotta tunnelma keskustelussa olisi rento. Keskustelu sai elää esille nousevien asioiden ehdoilla. Keskustelimme avoimelle haastattelulle tyypillisesti aiheesta avoimesti ja aktiivisesti tasavertaisina osallistujina. Keskustelu oli avoimelle haastattelulle sopivalla tavalla epämuodollinen. (Ojasalo 2014, 109.) Haastatteluissa olleet aiheet olivat:

- Organisaatiomuutoksen nykytila yleisesti
- Tiimien toiminnan nykytila
- Asiakkuudenhoitojärjestelmän tuomien muutosten nykytila ja tavoitteet
- Tarpeet muuttaa jotakin nykyisessä tekemisessä

Avoin haastattelu sopii muun muassa käytettäväksi silloin, kun halutaan tutkia tietyn ilmiön merkitystä haastateltavalle tai saada taustatietoa kvalitatiivisen tutkimuksen taustaksi, joka tässä yhteydessä on työpajatoiminta (Ojasalo 2014, 109).

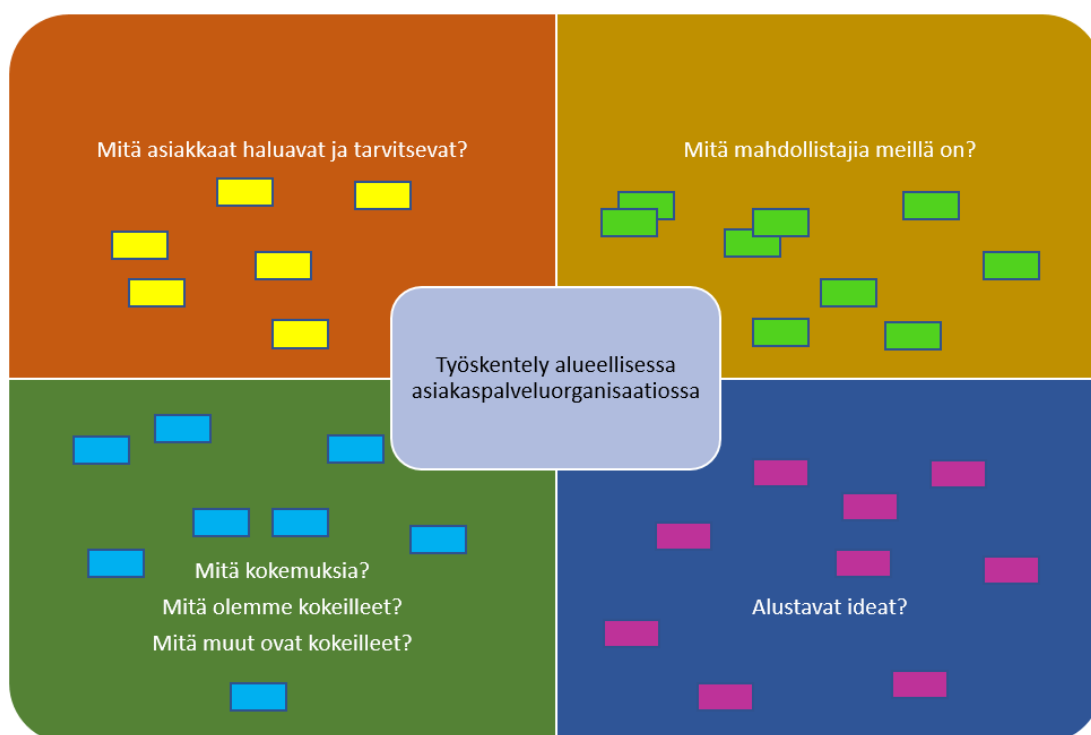
### **Työpaja 1 - Mitä tiedämme nyt -menetelmä yhdistettynä me-we-us -menetelmään 27.6.2017**

Päätin selvittää organisaation nykytilaa antamalla äänen niille, jotka asiakkaita palvelevat. Etsin menetelmällä vastausta tutkimuskysymykseeni verkkopalvelukeskuksen tiimitoiminnan nykytilasta ja kyvykkyydestä palvella asiakkaita odotusten mukaisesti. Selvitin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, muun muassa Fasilitointi- ja Palvelumuotoilu-ideapakoista (Ideapakka 2015), Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä -kirjasta (Kantojärvi 2012) sekä aiemmista oppimistehtävistäni. Tärkeintä oli löytää tilanteeseen ja kutsuttavalle ryhmälle sopiva menetelmä. En halunnut pitää perinteistä teemahaastattelua, sillä tunsin työpajaan osallistuvat henkilöt jokseenkin hyvin. Tiesin, että heistä joidenkin ääni tulee paremmin esille, kun heille annetaan aikaa ja tilaa miettiä lähestyttävää teemaa yksin. Päätin järjestää työpajan, jossa hyödynsin me-we-us -menetelmää (Kantojärvi 2012, 54). Vapaasti suomennettuna minä-me-kaikki -menetelmällä tarkoitukseni oli nostaa esille osallistujien ajatuksia ensin yksilöiltä, sitten pareittain tai pienryhmissä ja sen jälkeen koko porukalla. Menetelmän mukaan jokainen kirjoittaa ensin annettuun kysymykseen tai teemaan liittyen omia ajatuksiaan. Tämän jälkeen jokainen kirjattu ajatus käydään läpi parin tai pienryhmän kesken. Lopuksi jokainen pari tai pienryhmä esittelee esille nousseet ajatukset koko osallistujajoukolle. Näin jokainen ääni saadaan kuuluviin. Mahdollisesti keskusteluissa nousee esille lisää ajatuksia, jotka ovat jatkojalostuksen tuotoksia. (Ideapakka 2015)

Työpajaan kutsuin kahdeksan henkilöä. Osallistujat olivat asiantuntijoita, jotka kuuluivat hah- tikuussa 2017 tiimimuutosta valmistelleisiin työryhmiin. Ryhmän asiantuntijuus koostui palvelupäälliköistä ja verkkopalveluasiantuntijoista. Sekä minun että opinnäytetyötäni ohjaavan asiakkuuspäällikön näkemyksen mukaan kyseiset työryhmissä olleet henkilöt omaavat parhaan tietouden siitä, millaisin pelisäännöin, keinoin ja onnistumisin uudet tiimit aloittivat touku- kuussa 2017 työskentelyn uudessa organisaatiossa.

Mikään löytämistäni menetelmistä ei ollut sellaisenaan sopiva käyttötärpeeseeni työstämään minä-me-kaikki -menetelmän tuotoksia, josta johtuen päätin muokata menetelmiä itselleni sopiviksi. Menetelmiä on mahdollista, ellei jopa suositeltavaa yhdistellä (Ojasalo ym. 2014, 104). Keskeisintä on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen. Yhdistelemällä eri menetelmiä, voidaan varmistaa riittävä määrä ideoita ja näkökulmia kehitettävään asiaan (Ojasalo ym. 2014, 104). Halusin tehdä työpajasta tarpeeseen sopivan, mutta samalla ole-

massa olevaa metodologiaa vähintäänkin väljästi noudattavan. Päätin versioda mitä tiedämme nyt -menetelmää (Ideapakka 2015). Menetelmän avulla voidaan jäsentää nykytilaa ja luokitella tietoa, jota on jo entuudestaan olemassa. Menetelmän avulla ei ole tarkoitus keksiä niin sanotusti pyörää uudelleen (Ideapakka 2015). Menetelmän avulla ryhmä aktivoidaan pohtimaan ongelmaa neljän kysymyksen kautta. Ideapakka Palvelumuotoilu -korttipakasta (2015) löytämässäni esimerkissä piirretään nelikenttä fläppitaululle. Nelikenttiin kirjataan neljä kysymystä (Kuvio 15). Ensimmäinen kysymys on ”mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat?”. Kysymyksen avulla kartoitetaan olemassa olevan asiakasymmärryksen pohjalta tehdyt tutkimushavainnot, kohtaamisten kautta kertynyt tieto sekä muu mahdollinen asiakkaan toiveita avaava tietämys. Toinen kysymys on ”mitä mahdollistajia meillä on?”. Kysymyksellä kartoitetaan palvelun mahdollistavia resursseja, kuten teknologia, resurssit ja verkostot. Kolmannella kysymyksellä ”mitä olemme kokeilleet?” selvennetään, mitä kokemuksia ”meillä” tai kilpailijoilla asiasta on olemassa. Neljänteen kenttään kirjataan matkan varrella esille nousseet mahdolliset alustavat ideat.



Kuvio 15: Mitä tiedämme nyt -menetelmällä kartoitetaan nykytilaa (Ideapakka Palvelumuotoilu 2015)

Toin työpajaan edellä mainittujen menetelmien lisäksi vielä kolmannenkin lähestymiskulman, jonkinlaisen version negatiivisesta aivoriihestä (Kantojärvi 2012, 158). Kerroin jokaiselle osallistujalle kuuluuko hän ryhmään yksi vai kaksi. Ryhmän yksi tehtävä oli aina vastata tehtävän positiiviseen versioon, kuten ”mitä asiakkaat meiltä odottavat?”. Ryhmän kaksi tehtävä oli



vastata negatiivisempaan versioon, kuten ”mitä asiakkaamme eivät meiltä toivo?”. Näin sain luotua hyvin keskustelua ja erilaisia näkökulmia aikaiseksi.

Ensimmäinen kysymys ”mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat?” toimi lämmittelevänä osiona, jossa jokainen pohti yksin ja kirjoitti ajatuksiaan post-it-lapuille. Aikaa työvaiheelle oli varattu viisi minuuttia. Ajatuksena oli palauttaa mieliin asiakkaiden odotukset Carunan toimintaan kohtaan. Muokkasin kysymystä kuitenkin alkuperäisestä Ideapakan mallista tilanteeseen sopivammaksi pyytäen puolta työryhmäläisiä miettimään, mitä asiakkaat haluavat Carunan toiminnalta, kun työskentellään alueellisissa tiimeissä. Kuten edellisessä kappaleessa kerroin, puolet ryhmästä sai miettiä, mitä asiakkaat eivät toivo, kun aletaan työskennellä alueellisissa tiimeissä uuden järjestelmän parissa.

Toisena kysymyksenä osallistujat saivat miettiä mitä mahdollistajia meillä on. Kysymys oli jo selkeästi lähempänä asian ydintä. Pyysin puolta ryhmästä pohtimaan, mitkä asiat nykyisellään tai mitkä olemassa olevat suunnitelmat mahdollistavat uusissa tiimeissä ja uudessa järjestelmässä asiakkaiden toiveiden lunastamisen. Puolet ryhmästä sai miettiä, mitä puutteita/esiteitä on tiedossa asiakkaan odotuksen saavuttamisessa. Myös tämä pohtimistehtävä oli yksilötyöskentelyä, jossa tuotettiin ajatus per post-it-lappu. Aikaa työvaiheelle oli 10 minuuttia.

Kolmannessa kysymyksessä ryhmä sai miettiä, mitä on jo kokeiltu. Pyysin kaikkia lukemaan ensimmäisen ja toisen kysymyksen tiimoilta kirjoitettuja post-it-lappuja, jotka olivat aseteltuina julisteille seinällä. Ykkösryhmäläiset saivat miettiä, mitä tiimityöskentelyyn liittyvää asiakkaan kokemusta parantavaa on jo kokeiltu onnistuneesti tai suunnitelleet työryhmissä toteutettavaksi. Kakkosryhmäläiset saivat miettiä, mitkä tehdyistä tiimityöskentelyyn liittyvistä kokeiluista jättivät toivomisen varaa kyvyssä vastata asiakkaan odotuksiin. Lisäksi he saivat pohtia, mitkä olemassa olevista suunnitelmista vaikuttavat epäselviltä. Seuraava vaihe oli ”we”-vaihe, eli puolet ryhmästä keskusteli yhdessä positiivisemmasta näkökulmasta ja toinen puolikas pohti kokemuksia ja suunnitelmia negatiivisen lähestymisen kautta. Aikaa työvaiheelle oli 20 minuuttia.

Lopuksi tehtävä oli yhä samoissa ryhmissä kiteyttää kolmesta ensimmäisestä vaiheesta tärkeimpiä havaintoja sekä esittää jo mahdollisia kehittämisen kohteita tai kompastuskiviä verkkopalvelukeskuksen toiminnassa. Ajatukset kirjattiin post-it-lapuille samaan julisteeseen, johon muutkin ajatukset oli viety. Aikaa työvaiheelle oli 15 minuuttia.

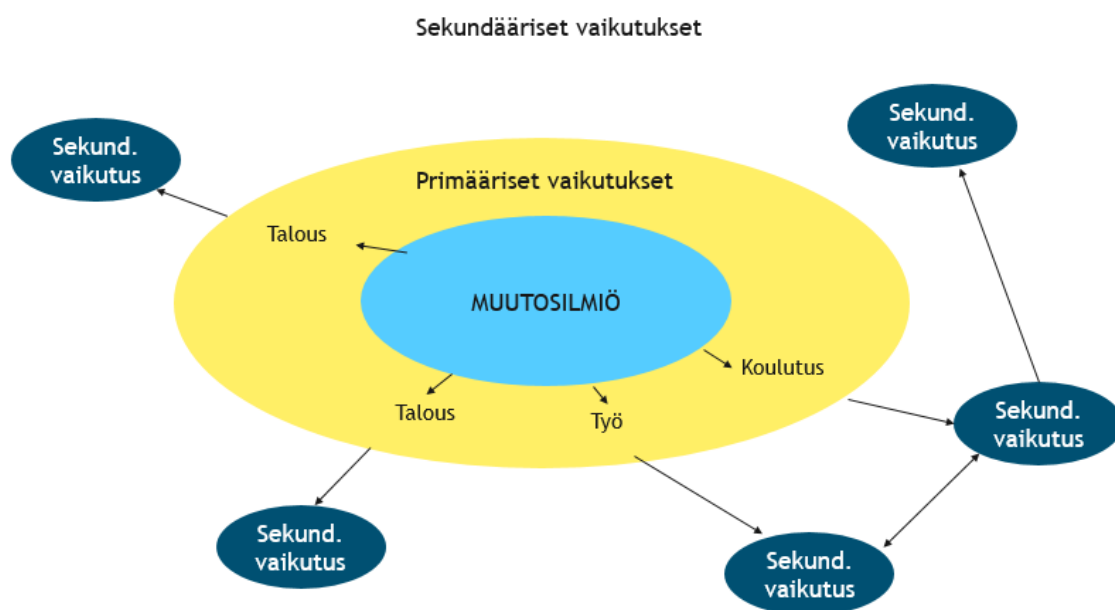
Kun ryhmät yksi ja kaksi olivat keskustelleet esille nousseista havainnoista, pyysin ryhmiä esittelemään ajatuksensa koko ryhmälle. Kannustin kaikkia kommentoimaan ja keskustelemaan ryhmien ajatuksista. Tässä vaiheessa saatiin kerättyä vielä runsaasti lisää ajatuksia sekä kiteytettyä useita hieman avoimeksi jääneitä ajatuksia. Loppukeskustelulle en rajannut aikaa,

mutta koko sen aika käyettiin, jonka olin tilaisuuteen varannut. Loppukeskustelun kesto oli noin 30 minuuttia.

## **Työpaja 2 - Tulevaisuuspyörä yhdistettynä me-we-us -menetelmään 6.7.2017**

Asiakasrajapinnassa täytyy olla asiat kunnossa, jotta pyrkimys tarjota asiakkaille parasta palvelua välittyy myös asiakkaille asti. Järjestin toisen nykytilaa kartoittavan työpajan verkkopalvelukeskuksen asiakasrajapinnan asiantuntijoille. Edellisen työpajan, haastatteluiden sekä olemassa olevaan materiaaliin tutustumisen tuloksena olin saanut jo hyvän kuvan siitä, että asiakkuusyksikön työntekijöillä on paljon huolia ja kysymyksiä siitä, mitä organisaatiomuutoksella haluttiin saavuttaa. Moni pohti millaisena työ syksyllä 2017 jatkuu uudessa organisaatiossa ja uusissa tiimeissä, kun asiakashallintajärjestelmä muuttuu. Edelliseen työpajaan osallistuvilta henkilöiltä sekä muutamalta esimieheltä saamieni neuvojen perusteella päätin fasilitoida vielä toisen työpajan, johon osallistuisi vain linjaorganisaation tekemiseen osallistuvia henkilöitä. Ajatukseni oli, että kutsun mukaan mahdollisimman monen osa-alueen asiantuntijoita, mutta en edelleenkään ainuttakaan esimiestä. Osallistujat olivat palvelupäälliköitä ja verkkopalveluasiantuntijoita myyjä-, verkko- ja asiakaspalvelusta sekä suurasiakaspalvelusta. Kesälomien poissaoloista huolimatta sain kutsuttua kokoon asiantuntijat riittävän laaja-alaisesti, jotta saavutettuja tuloksia voi yleistää edustamaan koko verkkopalvelukeskusta. Sain myöntävän vastauksen kutsuuni kaikilta kuudelta kutsumaltani henkilöltä.

Valitsin työpajan ideointimenetelmäksi tilanteeseen sopivan löyhän version tulevaisuuspyörästä (Kuvio 16) (Ideapakka Palvelumuotoilu 2015). Työpajani oli kombinaatio tulevaisuuspyörästä, miellekartasta sekä me-we-us työskentelystä (Kantojärvi 2012, 54). Valitsin tämän tavan siksi, että halusin osallistujien ensin hahmottelevan näkemyksiään siitä, mikä on tämän hetkinen asiakasrajapinnan tiimityöskentelyn tila ja minkälaisena osallistujat näkevät kesän jälkeisen työskentelyn verkkopalvelukeskuksessa. Tulevaisuuspyörä-menetelmästä poimin tavon hahmotella vastauksia pääotsikoiden alle. Sisimmässä kehässä keskellä oli alkuperäinen tavoite: asiakaskeskeinen työskentely alueellisissa tiimeissä uuden asiakastietojärjestelmän tukemana 1.9. alkaen. Tämän ympärille kerättiin pääotsikoita osallistujien hahmottelemista asioista, jotka vaikuttavat onnistuneeseen työskentelyyn syksyllä 2017.



Kuvio 16: Tulevaisuuspyörä (Ojasalo ym. 2014)

Kerroin ensin osallistujille tarinan kautta havaintojani aiemmista haastatteluista ja työpa-  
jasta. Pyysin tämän jälkeen jokaista pohtimaan omia tuntemuksiaan organisaatiomuutoksen  
vaikutuksesta kyvykkyyteen tuottaa asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Kannustin pohti-  
maan niin nykytilaa kuin tuleviakin muutoksia. Halusin, että jokainen pohtisi, miten hyvin on  
pysynyt muutoksessa mukana ja millä mielin tuleviin muutoksiin suhtaudutaan. Esitin kysy-  
myksiä samanaikaisesti viisi (Taulukko 2), joskaan en odottanut osallistujien vastaavan jokai-  
seen erikseen. Halusin kannustaa osallistujia miettimään omaa rooliaan asiakaspalvelijana ja  
tiimin jäsenenä mahdollisimman laaja-alaisesti.

**Olet oman uuden alueellisen tiimisi jäsen, joka on saanut uudet tiimikaverit ja käynyt asiakastietojärjestelmän koulutuksissa jo usean kuukauden ajan.**

Millaista työsi on nykyjärjestelmissä? Miltä se tuntuu?

Kuinka valmis olet jättämään nykyiset työtapasi taaksesi ja astumaan uuteen  
asiakashallintajärjestelmään?

Tiedätkö, mikä sinun roolisi on kunkin työjonon käsittelijänä?

Tiedätkö, mitä kaikkea tiimisi vastuulle järjestelmässä kuuluu?

Kuinka vastuut tiimien sisällä ja tiimien välillä tulee muuttumaan uudessa  
järjestelmässä ja uuden organisaation edetessä pidemmälle alueellisessa  
käsittelyssä?

Taulukko 2: Osallistujat johdatettiin oikeaan tunnelmaan herättelevillä kysymyksillä

Kun jokainen oli hetken pohtinut edellä esitettyjä kysymyksiä, pyysin heitä vielä miettimään kysymystä: mitä sinun mielestäsi tulisi vielä tehdä, jotta kaikilla olisi syksyllä selkeä käsitys vastuista ja rooleista. Pyysin jokaista kirjaamaan post-it-lapuille vähintään kolme asiaa, jotka henkilö kokee tärkeimmiksi. Alkulämmittely oli selkeästi toiminut ja aihe koettiin tärkeäksi, sillä jokainen kirjoitti lapuille vähintään viisi ajatusta ja jouduin antamaan lisäaikaa ajatusten kirjaamiselle. Ajatusten kirjaaminen kesti kaikkiaan 15 minuuttia. Tämä oli työpajan yksilötyöskentelyvaihe, eli minä-osuus (eng. me) (Ideapakka 2015).

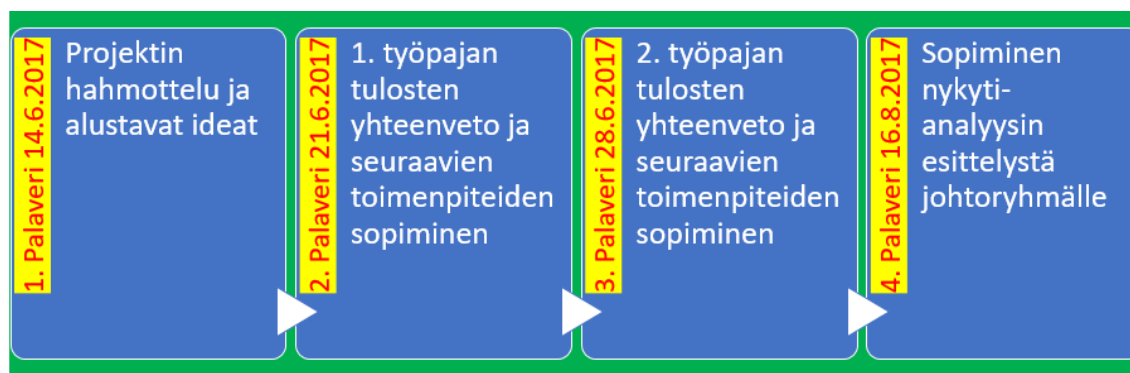
Toisessa vaiheessa pyysin osallistujia jakautumaan kahteen kolmen hengen ryhmään ja keskustelemaan lapuille kirjoitetuista aiheista. Pyysin kirjaamaan kaikki pienryhmässä heränneet uudet ajatukset uusille lapuille ja täydentämään mahdollisesti keskeneräisiksi jääneitä ajatuksia. Kiersin molempien ryhmien luona ja kuuntelin keskustelua esittäen tarkentavia kysymyksiä, jos sellaiseen katsoin tarvetta. Keskustelu oli aktiivista, eikä sitä tarvinnut millään tavoin ohjata tai elvyttää. Keskusteluja kuuntelemalla keräsin seinällä olevalle taululle pääteemoja, jotka keskusteluista nousivat esille. Sijoitin niitä keskelle taulua kirjoittamani pääotsikon ympärille ikään kuin alaotsikoiksi. Näin muodostui runko tulevaisuuspyörä-menetelmän (Ideapakka 2015) mallin mukaiselle, miellekarttamaiselle, ryhmittelylle ajatuksista. Tämä oli työpajan pienryhmätyöskentelyvaihe, eli me-osuus (eng. we) (Ideapakka 2015).

Seuraavaksi pyysin koko osallistujajoukkoa käymään keskustelua pienryhmissä nousseista ajatuksista. Opastin käymään ajatukset läpi yksi ajatus kerrallaan. Jokainen lappu, jossa ajatus oli, vietiin fläppitaululle kyseisen alaotsikon alle, jolloin oli helppo hahmottaa, paljonko ja mitä ajatuksia jokaisen alaotsikon, tai pääteeman alle tulisi. Näin meillä oli visuaalisesti nähtävissä kaikki esille nousseet asiat ja ryhmiteltyinä helposti luettaviksi ja läpikäytäväiksi. Pyysin vielä jokaista osallistujaa merkitsemään ruksin kolmeen mielestään tärkeimpään asiaan, joihin tulisi saada ratkaisuja pikaisesti.

Lopuksi pyysin osallistujia miettimään, kerättiinkö seinälle varmasti kaikki ne asiat, joiden ryhmä uskoo vastaavan työpajan alussa esittämiini kysymyksiin sekä osallistujilla mahdollisesti matkan varrella heränneisiin kysymyksiin. Erityisen motivoivaa oli saada kannustavaa palautetta osallistujilta, että ”kiitos kun teet tämän selvityksen”. Tämä oli työpajan us-osuus.

#### **Välitarkastuspalaveri 14.6.-16.8.2017**

Pidimme työnantajan opinnäytetyö-ohjaajani kanssa neljä välitarkastuspalaveria ennen nykytilaa kartoittavien tulosten esittelyä muille organisaatiossa (Kuvio 17). Nämä kolme palaveria koskivat projektin aloittamista ja myöhemmin nykytilan kartoittamiseen liittyviä asioita.



Kuvio 17: Projektin aloitusvaiheessa seurantalalavereita käytiin jokaisen työvaiheen jälkeen

Palaverissa hahmottelimme projektin aloittamista, rajasimme sitä sekä hioimme toteutuksen aikataulua ja tarvittavia toimenpiteitä. Kävimme myös läpi tehdyt toimenpiteet tuotoksineen.

#### 4.2.2 Ennakoi ja ideoi

Toisessa vaiheessa hyödynnetään ja kehitetään ensimmäisessä vaiheessa esiin tulleita löydöksiä. Ennakoi ja ideoi (Ojasalo 2015, 75) vaiheessa etsitään ratkaisuja tutkimuskysymykseen, millä keinoilla tunnistettuihin haasteisiin voidaan löytää ratkaisuja, jotta asiakkaan odotusten mukainen alueellinen asiakaspalvelu voi parhaalla mahdollisella tavalla toteutua. Innovatiivisen lopputuloksen löytämiseksi on avoin yhteistyö ja yhdessä suunnittelu eri sidosryhmien kanssa välttämätöntä. Liian homogeenisen työryhmän avulla ei välttämättä onnistuta tuottamaan riittävän luovaa ja avarakatseista lopputulosta. Ennakointi ja ideointi -vaiheessa (Ojasalo 2015, 75) hyödynnetään erilaisia osallistavia työpajoja ja pelejä. Tuloksena syntyy ideoita ja ajatuksia tulevaisuuden palveluista ja tekemisen malleista. Näitä voidaan kuvata esimerkiksi palvelupolkujen avulla (Ojasalo 2015, 75). Ojasalo ym. (2015, 204-205) nostavat ideoinnin työkaluiksi myös persoonan/persoonien luonnin, tarinan kerronnan sekä tulevaisuuspyörän. Käytännössä voisi ajatella, että tähän työvaiheeseen sopii mikä vain tulevaisuuden toivetilaa ideoiva ja vahvasti osallistuttava työkalu tai ideointimenetelmä. Menetelmiä voi käyttää joko yksittäin sellaisinaan tai yhdistelemällä kokonaisuuksiksi (Ideapakka 2015). Ideoinnin ja yhteenvetojen visualisointi tekee kaikesta näkyvää ja siten helpompaa lähestyä ja ymmärtää.

#### Työpaja 3 - Aivoriihi yhdistettynä Target tool -menetelmään 15.8.2017

Siirtyessäni kartoita ja ymmärrä -vaiheesta (Ojasalo ym. 2014, 75) ennakointiin ja ideointiin (Ojasalo ym. 2014, 75), päätin aloittaa aivoriihellä (Ojasalo ym. 2014, 160), jota täydennän muutamilla uusilla keinoilla. Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun perustyökaluista. Aivoriihityöpajassa vetäjä pyrkii ohjaamaan noin 6-12 hengen osallistujajoukkoa ideoimaan uu-

sia lähestymistapoja tai ratkaisuita johonkin ongelmaan (Ojasalo ym. 2014). Perinteinen aivoriihi-työpaja sisältää neljä vaihetta, jotka ovat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe (Ojasalo ym. 2014, 161). Jokainen vaihe vie ryhmää lähemmäs ongelman ratkaisua.

Ensimmäiseen ideointityöpajaan kutsuin asiakkuusyksikön johtoryhmän. Kutsutut eivät tilaisuuteen saapuessaan tienneet osallistuvansa aktiiviseen työpajatyöskentelyyn. Olin kutsunut heidät vain kuulemaan kartoita ja ymmärrä -vaiheen (Ojasalo ym. 2014, 75) tulokset. Kävinkin ensin tulokset läpi, mutta siirryin nopeasti seuraavaan osioon, jossa aktivoin osallistujat ideoimaan keinoja tunnistettujen haasteiden taklaamiseksi.

Esittelin osallistujille aiemmissa työvaiheissa keräämäni aineiston. Olin tiivistänyt noin 150 aiemmin keräämääni havaintoa neljän pääotsikon alle. Havainnot koskivat kuvion (Kuvio 18) mukaisesti työjonokäsittelyn ymmärryksen kasvattamista prosessikuvien avulla, tarve saada tiimit suunnittelemaan itse, miten työskentely alueellisesti uusissa tiimeissä ja uudella järjestelmällä tapahtuu. Henkilöstö kaipasi myös tarkennusta siihen, mitkä asiat nyt muuttuvat, viitaten organisaation muuttamiseen alueelliseksi palveluorganisaatioksi sekä uuden asiakashallintajärjestelmän tuomiin muutoksiin. Tärkeänä asiana koettiin myös johtamismallin selkeytys.

## Tiivistetysti organisaation ajatuksia muutoksesta kesä-heinäkuussa 2017



- + Työjonokäsittely avattava prosessikuvilla
  - Jonokäsittelyyn liittyvän terminologian kertaaminen
  - Selkeä lista tiimin vastuulla olevista jonoista
    - + Enerim-jonot (työjonot ja kontaktit), sähköpostit, yms.
    - + Prosessikuva yhdistettynä asiakkaan polkuun voisi olla hyödyksi
- + Tiimit suunnittelemaan itse miten työskentely alueellisesti Enerim-ympäristössä tapahtuu
  - Odotukset (ja tavoitteet) työjonon käsittelyyn kerrattava / luotava
  - Tiimien sisäinen toimintamalli luotava - jokaisen jonon käsittelytapa käytävä läpi
  - Tiimiläisten roolit ja vastuut sovittava / tarkennettava
  - Koulutus- ja kehittämistoimenpiteille luotava malli
- + Mitkä asiat nyt muuttuvat?
  - Nyt versioita yhtä paljon kuin vastaajia
  - Nykyinen vs. uusi "tiimin työjono" -mallin avaaminen ja toimintatavat?
- + Johtamismallin selkeytys (nykytila ja tavoitetila)
  - Asiakkuusyksikössä tarkennettava vastuut
    - + Kuka vastaa ja mistä? Kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa?
    - + Palvelunhallintapäällikkö vs. asiakkuuspäällikkö?
    - + Palvelupäälliköiden roolit?
  - Muutossuunnitelman kertaaminen
  - + Mitä "yhteistä tapahtuva" muutos alueelliseen organisaatioon tarkoittaa? Missä olemme nyt ja mikä on tämän hetken tahtotila?

"Tuntuu ettei kukaan oikein tiedä miten noi työjonot hoidetaan?!"

"Mä en edes tiedä ketä mun tiimissä on. Oikeasti!"

"Me kuulemma tehdään jatkossa nää hommat paljon pidemmälle!"

"Mä en ymmärrä, että miksi tämä muutos piti tehdä"

10

Kuvio 18: Nykytilan esittely Carunan asiakkuusyksikön johtoryhmälle

Havaintojeni läpi käymiselle oli varattu johtoryhmän palaverista 1,5 tuntia aikaa. Tilaisuuteen osallistui kahdeksan johtoryhmän jäsentä, joista yksi etäyhteydellä. Päätin käyttää kyseisen ajan tehokkaasti hyödyntämällä aivoriihi-työskentelyä. Työpajan aluksi esittelin opintopolkuni ja oman projektini, jotta osallistujat ymmärsivät, miksi olin mukana johtoryhmän palaverissa

(Kuvio 19). Seuraavaksi tein ehdotuksen tulevan 1,5-tuntisen tavoitteista, jotka olivat yhteisymmärryksen luominen alueellisen tiimitoiminnan nykytilasta sekä tarvittavien toimenpiteiden ideointi, aikataulutus ja vastuutus. Kaikki osallistujat kokivat tavoitteet hyviksi, joten niillä lähdettiin eteenpäin.



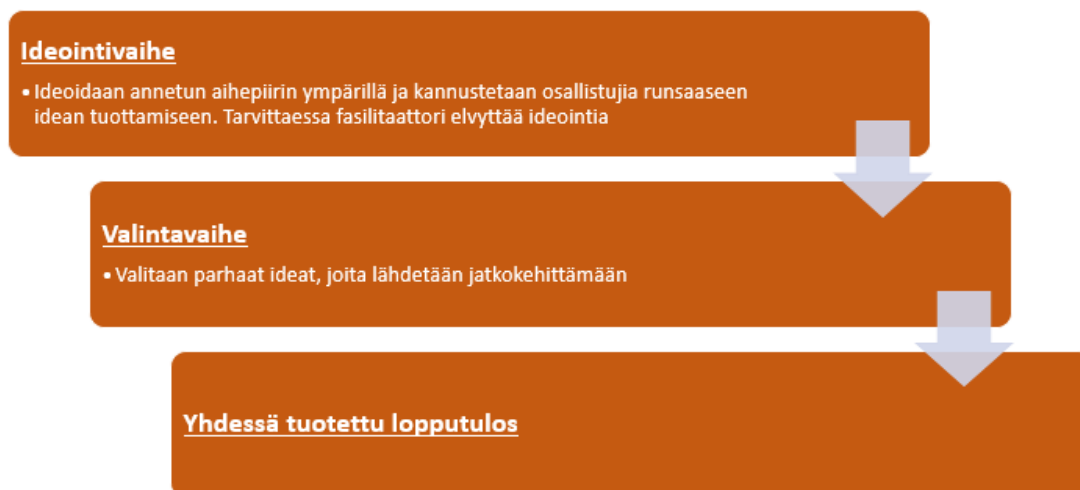
Kuvio 19: Johtoryhmän perehdyttäminen kartoita ja ymmärrä -vaiheen havaintoihin

Esivaiheessa esittelin osallistujille kartoita ja ymmärrä -vaiheen (Ojasalo ym. 2014, 75) havainnot, joiden tiimoilta ryhmä alkoi ideoida ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Tavoitteet työpajalle asetimme yhdessä osallistujien kanssa työpajan alussa. Halusin nimenomaan asettaa tavoitteet yhdessä osallistujien kanssa, jotta pystymme varmistamaan jokaisen sitoutumisen yhdessä saavutettuun lopputuotokseen.

Lämmittelyvaiheessa pyysin osallistujia miettimään hetken esittelemääni nykytila-analyysiä, eli kartoita ja ymmärrä -vaiheen (Ojasalo ym. 2014, 75) havaintoja. Pyysin jokaista kirjoittamaan yksin ylös ajatuksia, joita se herätti. Esitelmäni sisälsi varsin vahvoja kannanottoja niin johtamisen nykytilaan kuin muutosten läpivienteihinkin. Ajatukseni oli, että jokaisen on hyvä reflektoida hetki kuulemaansa. Seuraavaksi pyysin osallistujia keskustelemaan pareittain heränneistä ajatuksista. Lopuksi keskustelimme ryhmänä ajatuksista, joita nykytila-analyysi heissä herätti.

Lämmittelyn jälkeen oli aika ideoida ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Vuorossa oli niin sanottu divergenssi-vaihe, jossa kirjataan ylös kaikki mieleen tulevat ajatukset, kannustetaan

ja innostetaan ideointiin (Kuvio 20), eikä ideoita tuomita hyviksi tai huonoiksi. Luovuus ja runsas ideoiden määrä ovat tärkeitä.



Kuvio 20: Ideointia seuraa parhaiden ideoiden valinta

Runsaan ideoinnin jälkeen pyysin osallistujia priorisoimaan esille nousseita ideoita target tool -nimellä tunnetulla menetelmällä, jossa osallistujia pyydetään priorisoimaan ideat esimerkiksi tärkeimpiin ja vähemmän tärkeisiin. Menetelmästä löytyi varsin heikosti materiaalia. Itse tutustuin menetelmään fasilitoinnin opintojaksolla Laurea-ammattikorkeakoulussa, jossa opettaja esitteli ideoiden priorisointiin tapaa, jossa fasilitoija piirtää fläppitaululle maalitaulun. Keskimäinen ympyrä, eli häränsilmä kuvastaa kaikkein tärkeitä ja ulommaiseta renkaat vähemmän tärkeitä alueita. Osallistujien tehtävä on siirtää post-it lapuille kirjaamansa ideat maalitauluun tärkeysjärjestykseen.

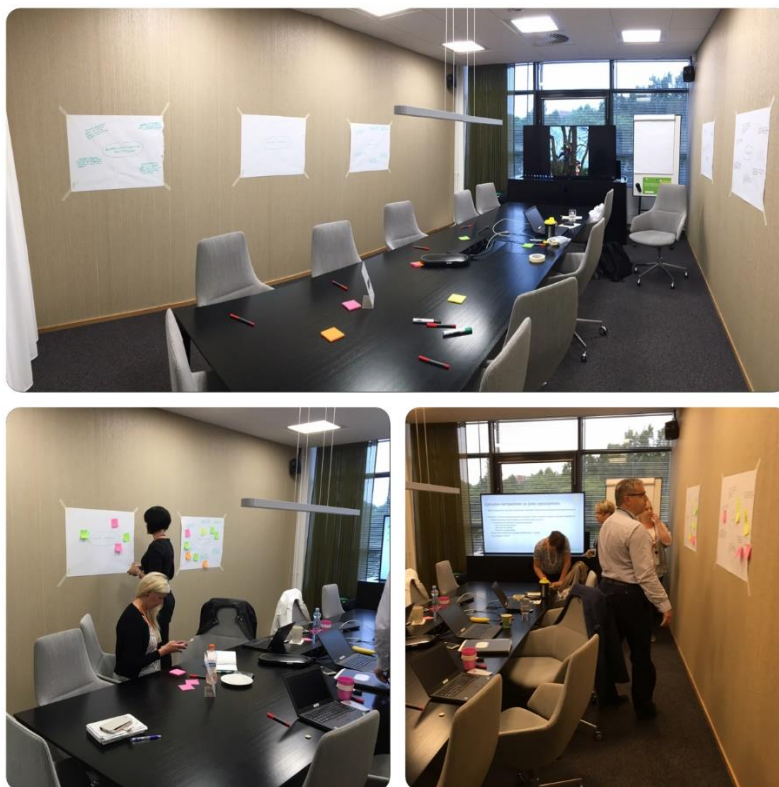
Pyysin osallistujia jakautumaan kahteen ryhmään, joilla molemmilla oli oma maalitaulunsa. Muutoin yhteen maalitauluun olisi tullut liikaa tungosta ja ajallisesti olisi ollut mahdotonta käydä tehokkaasti keskustelua aiheesta koko ryhmän kesken. Työpajassa pyysin osallistujia sijoittamaan mielestään tärkeimmät ideat maalitaulun keskelle ja vähemmän tärkeät ulkokehille. Näin saimme käsityksen siitä, mitkä ideat johtaisivat parhaiten toivottuun lopputulokseen.

#### Työpaja 4 - Ideakävely -menetelmä 22.8.2017

Ideoinnin priorisoinnille tarvittiin vielä uusi työpaja. Edellisestä työpajasta olin saanut poimitua jo tärkeimmiksi nostetut asiat ja teemat. Keräsin ne yhteen ja arvioin sopivaksi jatkojalostusmenetelmäksi ideakävelyn (Kantojärvi 2012, 218). Ideakävelyssä jokainen osallistuja kirjaa ideansa seinälle asetetulle fläppitaululle. Ideoiden väliin jätetään tilaa. Kun ideat alkavat

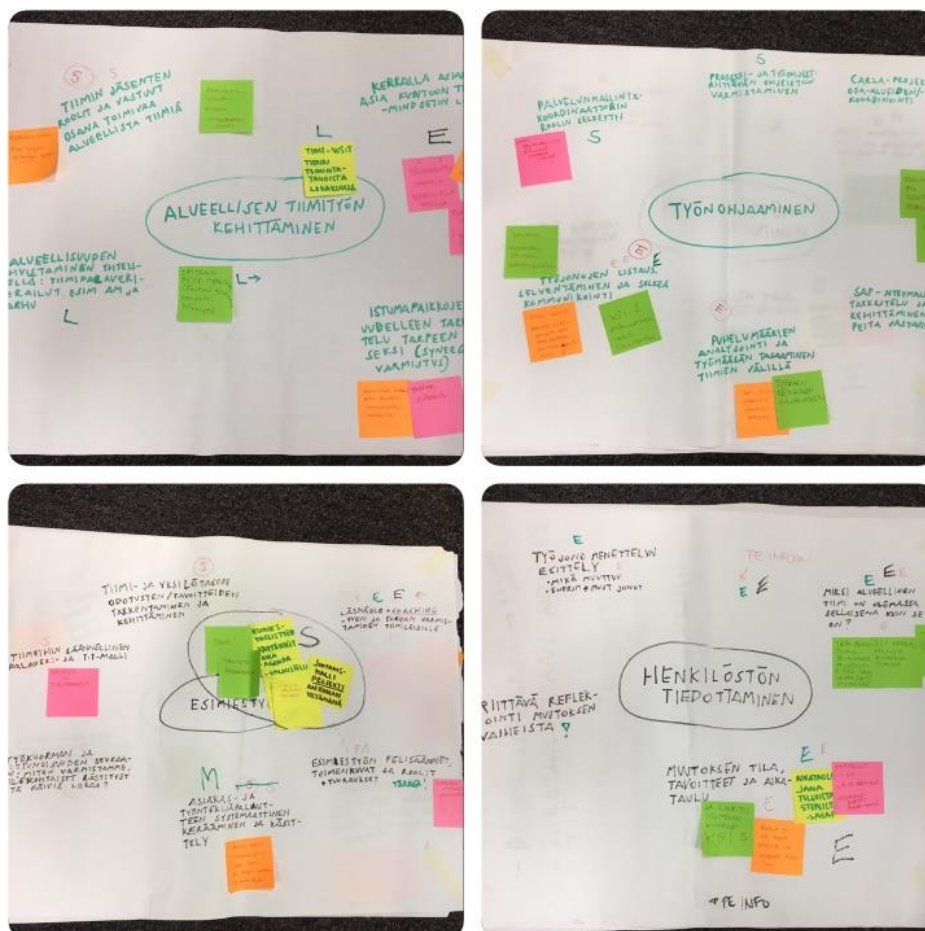


loppua, lähtevät osallistujat kiertämään huoneessa ja lukevat muiden ideoita. Kiertäessään huonetta, jokainen saa kirjoittaa omia ideoitaan muiden osallistujien ideoiden viereen. (Kantojärvi 2012, 218.) Näin jokaisen osallistujan ideat pääsevät näkyville ja jokaisella on mahdollisuus jatkojalostaa muiden ideoita. (Ideapakka 2015.)



Kuvio 21: Ideoiden jalostamista ideakävelyn avulla

Versiossani ideakävely toteutui hieman alkuperäisestä poikkeavalla tavalla. Kirjasin edellisen työpajan ideat eri otsikoiden alle. Jokainen pääotsikko sijoittui omalle fläppipaperilleen, jotka sijoitin valmiiksi huoneen seinille (Kuvio 21). Jokaiseen fläppipaperiin kirjoitin, mistä ajatuksista kyseinen pääotsikko koostuu, siten kuin edellisessä työpajassa oli ideoitu. Pyysin osallistujia kiertämään ensin yksin jokaisen viidestä taulusta ja kirjaamaan omat jalostuneet ajatuksensa kuhunkin tauluun. Pyysin kommentoimaan, jos jokin edellisen työpajan ajatuksesta oli vaillinainen tai virheellinen.



Kuvio 22: Ideakävelyn tuotoksena jo tuotettuihin ideoihin tuotiin tarkennusta

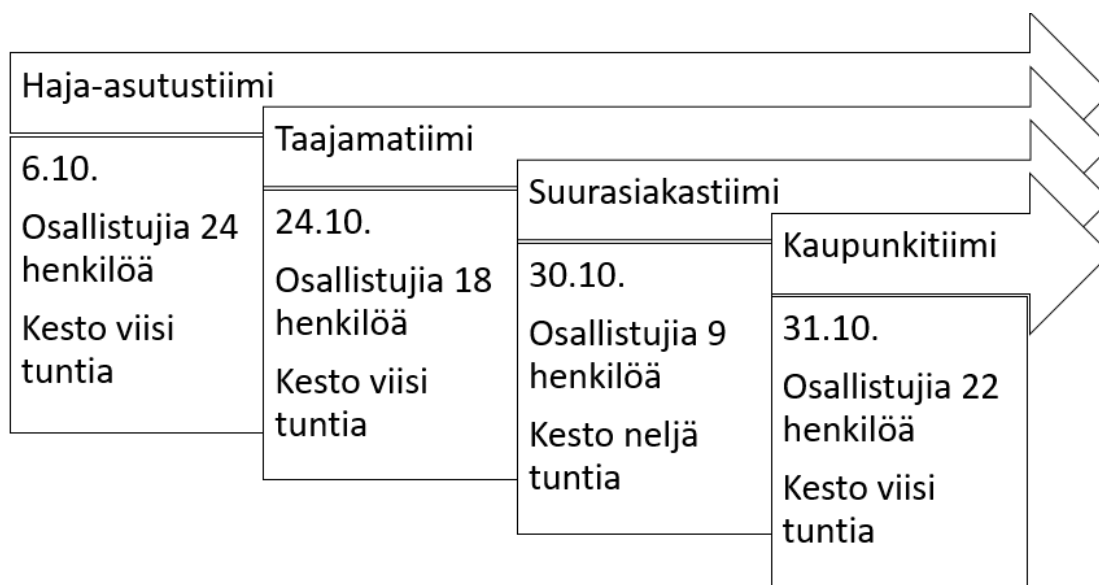
Lopuksi pyysin osallistujia kirjaamaan e-kirjaimen jokaiseen ideaan, joka heidän näkemyksensä mukaan tulisi valmistua elokuussa. Syyskuussa valmiiksi tulevat ideat merkattiin s-kirjaimella ja niin edelleen. Tällä tavoin oli jalostettu edellisessä työpajassa nousseista alustavista ajatuksista jo varsin pitkälle vietyjä toimenpiteitä tehtäväksi (Kuvio 22). Tämän menetelmän avulla muodostui myös varsin hyvä näkemys siitä, milloin kyseinen toimenpide tulisi saada maaliin.

### Työpajat 5 - Kahvila (eng. World Cafe), jana ja idealogi -menetelmät

Yhtenä edellisen työpajan ideana oli antaa henkilöstön itse vaikuttaa siihen, miten uuden tiimin tulisi toimia voidakseen palvella asiakkaita odotusten mukaisesti. Henkilöstön hyödyntäminen kehitystyössä auttaa sitouttamaan henkilöstöä muutokseen ja tarjoaa ratkaisuja parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Reason ym. 201, 135.) Henkilöstöltä voi kysyä esimerkiksi, mitä tulisi muuttaa tai mitä tulisi kehittää. Näin saadaan tärkeää tietoa mahdollisista haasteista, vaihtoehdoista, ratkaisuehdotuksista ja samalla saadaan henkilöstö innostettua

mukaan muutokseen (Reason, ym. 2016, 135) Reason, ym. (2016, 135-137) opastavat huolehti-  
maan, että palvelua tarjoava henkilökunta tunnistaa oman roolinsa suhteessa asiakkaalle tar-  
jottuun palveluun. Henkilöstön tulee myös ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet ja päätökset  
tavoitteiden takana, jotta heidän on helpompi ymmärtää mitä muutoksella tavoitellaan.

Sovimme toimeksiantajan kanssa, että suunnittelen neljälle verkkopalvelukeskuksen noin 20  
henkilön tiimille puolen päivän työpajat. Työpajoissa tavoite on antaa henkilöstön luoda raa-  
mit sille, miten uusissa alueellisissa tiimeissä tulisi työskennellä, jotta asiakkaan asiat saatai-  
siin kerralla kuntoon ripeästi yhdellä asiakasyhteydenotolla. Esimiehet eivät saaneet osallis-  
tua työpajaan muutoin, kuin käymällä aluksi lausumassa kannustavat sanat sekä iltapäivällä  
kuunnellen tiimin ideoinnin tulokset. Toimiva tiimi -työpajoja järjestettiin lokakuun 2018 ai-  
kana neljä kappaletta (Kuvio 23). Ensimmäinen oli 6.10. Haja-asutustiimille. Toinen oli 24.10.  
Taajamatiimille. Kolmas oli 30.10. Suurasiakastiimille ja neljäs 31.10. Kaupunkitiimille. Loka-  
kuussa osallistettiin yhteensä neljän työpajan aikana Carunan verkkopalvelukeskuksen 73 asia-  
kasrajapinnassa työskentelevää verkkopalveluasiantuntijaa tai palvelupäällikköä. Kaikki työ-  
pajat järjestettiin konttorin ulkopuolella kokoushotellissa, jotta osallistujat pääsivät irtautu-  
maan normaaleista rutiineistaan.



Kuvio 23: Toimiva tiimi -työpajat järjestettiin lokakuussa 2017

Jokaiselle tiimityöpajalle asetin kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli yhteisen käsityk-  
sen luominen tiimin asiakaskunnan odotuksista. Toinen tavoite oli ymmärryksen muodostami-  
nen elementeistä, joista tiimi nykyisellään koostuu. Kolmas tavoite oli ideoida toimenpiteitä  
asiakkaan odotusten mukaisen palvelun toteuttamiseksi. Eriteltyäni tavoitteet, pyysin osallis-  
tujia kommentoimaan ovatko tavoitteet hyvät ja haluavatko he jotain niistä muuttaa. Jokai-  
sessa tiimipajassa tavoitteet koettiin hyväksi ja tarpeellisiksi.

Esiteltyäni osallistujille tilaisuuden tarkoituksen ja käytyäni yhdessä tavoitteet läpi, pyysin osallistujia listaamaan, mitä asiakkaat kyseiseltä tiimiltä odottavat. Jokainen kirjoitti post-it-lapuille ajatuksiaan, jonka jälkeen osallistujat jakautuivat kolmen hengen ryhmiin keskustelemaan ajatuksistaan. Ryhmäkeskustelujen jälkeen jokainen ryhmä esitteli koko porukalle ajatuksensa ja ne vietiin seinällä sijaitsevalle taululle. Keskustelua käytiin koko osallistujajoukon kesken samalla, kun ryhmät esittelivät tunnistamiaan asiakasodotuksia. Kun jokainen asiakasodotus oli esitelty, pyydettiin osallistujia asettumaan huoneessa janalle. Jana (Kuvio 24) on yksinkertainen tapa tuoda ryhmän ajatukset visuaaliseksi (Kantojärvi 2012. 58).



Kuvio 24: Jana-menetelmällä tuodaan ryhmän ajatukset näkyväksi (Kantojärvi 2012, 58)

Jana kulki huoneen läpi. Toinen pääty kuvasi tiimin erinomaista kykyä tarjota asiakkaille juuri heidän toivomaansa palvelua ja enemmän. Toinen pääty huoneesta kuvasi tiimin kyvyttömyyttä vastata asiakkaiden odotuksiin millään tavalla. Jokaista osallistujaa pyydettiin asettumaan janalle siihen kohtaan, jonka koki parhaiten kuvaavan tiimin suorituskykyä seiniltä löytyviin asiakasodotuksiin nähden. Osallistujia pyydettiin kertomaan koko porukalle, miksi oli sijoittunut juuri siihen kohtaan, missä oli. Näin kasvatettiin ymmärrystä tiimin nykytilasta. Erityisen positiivinen piirre menetelmässä on se, että sen avulla saadaan osallistujat liikkeelle ja siten aktivoitua istumista paremmin. (Kantojärvi 2012. 58.)

Asiakasodotusten ja nykytilan ymmärryksen jälkeen ryhmä jaettiin viiteen pienempään ryhmään kahvila-menetelmän työskentelyä varten. Kahvila-menetelmällä tarkoitetaan työskentelytapaa, jossa järjestetään samanaikaisesti monta kokousta. Menetelmä on tehokas, energisoiva ja aikaa säästävä. (Kantojärvi 2012, 176.) Valitsemassani yhden kahvilan kontrolloidussa menetelmässä osallistujat jaetaan kolmen - viiden pöydän ääreen tasaisesti. Kyseessä on kontrolloitu yhden kahvilan menetelmä, joten se soveltuu hyvin myös ideointivaiheeseen. Keskustelun teemoina käytetään aiemmissa vaiheissa esiin nousseita, tärkeiksi tunnistettuja aiheita. Jokaisessa pöydässä on siis yksi ennalta sovittu teema, johon liittyen kukin ryhmäideoi. Jokainen ryhmä ideoi annetun aikamäärän verran kussakin pöydässä. Neljästä tiimityöpajasta ensimmäisessä ideointiaika per pöytä oli 15 minuuttia. Fasilitaattori ilmoittaa, kun on aika vaihtaa pöytää, jossa on seuraava teema ideoitavana. Jokainen osallistuja käy näin jokaisessa

pöydässä tuomassa omat ajatuksensa kyseiseen aiheeseen liittyen. Aina yksi ryhmästä jää pöytään kertomaan seuraavalle ryhmälle, mistä asioista pöydässä on keskusteltu. Näin huolehditaan, ettei samoja asioita keskustella uudelleen. Kiertämällä eri pöydissä jokaisen osallistujan ajatukset jalostuvat ja he tuovat seuraaviin pöytiin taas uudenlaista näkökulmaa.

(theworldcafe.com 2015.) Kun joka kerta eri henkilö ryhmästä jää pöytään kertomaan seuraavalle ryhmälle pöydän ääressä keskustelluista asioista, saadaan jokaisessa pöydän vaihdossa kierrätettyä yhden henkilön verran ryhmän jäseniä. Näin jokaisessa ryhmässä on jokaisen pöydän ääressä aina yksi eri henkilö keskustelemassa ja tuomassa uutta näkökulmaa keskusteluun. Kahvila-menetelmiä on useita erilaisia ja niistä voi jokainen fasilitaattori muokata itselleen sopivan. (Kantojärvi 2012. 176-178.)

Viimeisenä kuhunkin pöytään jäänyt ryhmä esittelee pöydässä keskustellut asiat ja nostaa esille tärkeimmät ideat. Tällä tavoin jokainen pääsee vielä lopuksi kuulemaan, mitkä asiat pöydissä koettiin tärkeimmiksi ja millaisia ideoita nousi esille. Pöytien tuotokset vietiin työpajassa seinille, jotta jokainen voi niitä käydä tarkastelemassa seuraavaa vaihetta varten.

Kahvila-menetelmä toimii niin sanottuna divergenssi-vaiheena, jossa ideoidaan villisti ilman ideoiden arvostelua. Tärkeää on kirjata kaikki mieleen tulevat ajatukset post-it-lapuille. Divergenssi-vaihetta kutsutaan avaamisvaiheeksi. (Kantojärvi 2012. 25.) Divergenssi-vaiheen jälkeen on tärkeää siirtyä konvergenssi-vaiheeseen, eli sulkemisvaiheeseen. Konvergenssivaiheessa poimitaan edellisen ideoinnin tuotoksista kirkkaimmat helmet, joita lähdetään jalostamaan eteenpäin. Konvergenssivaiheessa arvioidaan jo tuotettuja ideoita, tehdään valintoja ja fokusoidutaan työpajan tavoitteiden mukaisesti. Konvergoidessa on tärkeää miettiä, mitä halutaan ja tarvitaan. Tärkeää ei ole pohtia, mitä ei haluta, ellei se ole tavoitteiden puolesta jostain syystä erityisen tärkeää. (Kantojärvi 2012. 26.)

Valitsin tiimityöpajoihin ideoiden jatkojalostamisen menetelmäksi idealogin. Tutustuin kyseiseen menetelmään työpaikallani järjestetyssä kokous- ja fasilitointivalmennuksen koulutuksessa. Idealogi osoittautui harjoituksessa tehokkaaksi tavaksi saada lyhyessä ajassa poimittua osallistujien mielestä tärkeimmät asiat jalostettavaksi. Ideologia edeltää jokin ideointi-vaihe, jossa työstyy runsas määrä hiomattomia ideoita tai ajatuksia. Osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin, joiden tehtävänä on tutustua seinältä löytyviin ajatuksiin ja ideoihin. Ryhmät varastavat ennalta sovittun määrän ideoita, jotka kokevat erityisen tärkeiksi, tai joista uskoisi olevan eniten hyötyä tavoitteen saavuttamiseksi. Valittuaan esimerkiksi kolme ideaa, ryhmä jalostaa ideaa eteenpäin. Toimeksianto voisi olla esimerkiksi pyytää ryhmiä vastaamaan kysymyksiin ”miten idea voidaan toteuttaa” ja ”mitä hyötyä siitä on”. Tarvittaessa varastaminen voidaan tehdä vielä uudelleen, jossa jalostettuja ideoita voidaan jalostaa vielä lisää. (Vuorenmaa 2017.) Lopputuloksena tulee varsin pitkälle konkretisoituneita ideoita.

Työpajassani idealogissa varastettavat ideat muodostuivat kahvila-menetelmän tuotoksena. Pyysin osallistujia jakautumaan kolmen hengen ryhmiin. Ryhmien tehtävä oli käydä läpi pöytien ideat seiniltä ja poimia sieltä ryhmälle kaksi ideaa, joita heidän tuli jalostaa eteenpäin. Pyysin ryhmiä huomioimaan, että lopputuloksen tulisi vastata kysymyksiin ”miten idea tulisi toteuttaa?”, ”mitä hyötyä ideasta on?” ja ”miten muut huomaavat, että teemme asioita toisella tavalla?”. Aikaa kahden idean työstämiselle oli 30 minuuttia. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli idean, jonka oli valinnut sekä omat jalostamansa ajatukset.

Ideoinnin jälkeen pyysin ryhmiä esittelemään lopputuotoksensa, jotka jokaisen esittelyn jälkeen vietiin seinälle kaikkien nähtäväksi. Esittelyjen jälkeen pyysin osallistujia kommentoimaan ja täydentämään ajatuksia. Tässä vaiheessa jokaisella oli mahdollisuus vielä täydentää tai haastaa ideaa.

Halusin vielä osallistujien priorisoivan uusista ideoista tärkeimmät. Osallistujat saivat jokainen kolme tarralappua, jotka toimivat äänestyslappuina. Jokaisella oli siis kolme ääntä, jotka sai antaa mielestään parhaille ideoille. Pyysin osallistujia lukemaan ideat tarkkaan läpi ja kysymään, jos heillä oli jostakin kysyttävää. Mikäli koki yhden idea täysin ylivertaisena muihin verrattuna, sai kaikki kolme tarraa antaa yhdelle idealle.

### **Työpaja 6 - Ideakävely-menetelmä**

Työpajojen tuotosten yhteenvedolle varattiin kolme tuntia, kun kaikki tiimityöpajat oli pidetty. Yhteenveto toteutettiin jälleen työpajatyöskentelyllä, jonka menetelmä oli versioini ideakävely-menetelmästä (Ideapakka Palvelumuotoilu 2015). Toimitin tiimityöpajojen materiaalit tiimeittäin ja teemoittain ryhmiteltyinä verkkopalvelukeskuksen esimiehille, kehityspäällikölle sekä yksikön johtajalle, jotta jokainen sai tutustua työpajojen ”raaka-dataan” ennen yhteenvetotyöpajaa. Työpajassa huoneen seinille oli levitettyinä kaikkien tiimityöpajojen tuotokset teemoittain (Kuvio 25).





Kuvio 25: Asiakkuusyksikön esimiehet pääsivät tutustumaan tiimin tuotoksiin

Pyysin tiimien esimiehiä kiertämään tiimiläisten tuotokset seiniltä ja poimimaan sieltä mielestään tärkeimpiä huomioita, jotta saataisiin aikaiseksi hyvää keskustelua. Osallistujat lukivat seiniltä löytyvien tuotosten tärkeimmät sanomat, jonka jälkeen kävin läpi omat havaintoni. Esittelin ensin yleiset työpajojen työskentelyyn ja tunnelmaan liittyvät havaintoni, jonka jälkeen kävin läpi yhteenvetoni osallistujien tuotoksista. Esitykseni jälkeen pyysin jokaista osallistujaa kertomaan omat ajatuksensa tiimityöpajojen tuotoksista ja tekemästani yhteenvedosta. Tulostin valmiiksi yhteenvedostani löytyvät otsikot erillisille papereille. Sijoitin paperit seinälle ja pyysin osallistujia valitsemaan pareittain yhden paperin, josta löytyvä idea tai asia tulisi ensimmäisenä ottaa kehitettäväksi. Pyysin osallistujia tekemään toimintasuunnitelman ideoiden viemisestä käytäntöön. Jokaiselle valitulle asialle tuli laatia oma suunnitelma. Suunnitelmasta tuli käydä ilmi vaadittavat toimenpiteet, seuraavat askeleet, paras jalkauttamisen keino, vastuuhenkilö sekä kuvaus siitä, milloin toimenpide on saatu valmiiksi.

Lopuksi pyysin osallistujia priorisoimaan kaksi tärkeintä toimenpidettä. Näin pystyttiin varmistamaan, että ei keskitytä liian moneen asiaan samanaikaisesti.

#### 4.2.3 Mallinna ja arvioi

Kolmannessa vaiheessa tuodaan suunniteltu palvelu näkyväksi. Ideoinnin jälkeen ideasta tehdään mallinnus tai prototyyppi ja sitä pyritään testaamaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sopivista keinoista mainittakoon esimerkiksi paperiprototyypit ja pahiset rakennelmat. Myös legoja voidaan käyttää niiden rakentamisen helppouden vuoksi. Ainutkertaisten palvelutilanteiden ”mallinnus” suoritetaan kuvaamalla palvelu (esimerkiksi service blue printillä) ja simuloimalla tilanne. Mukaan testaamiseen otetaan asiakkaita ja työntekijöitä, jotta testattava tilanne olisi mahdollisimman todenmukainen. Vain näin voidaan varmistua välittömästi suunnitellun palvelun toimivuudesta. Erityisen tärkeää on tietää, tarjoaako palvelu asiakkaalle todellista lisäarvoa vai ei. Testauksen jälkeen tai sen yhteydessä voidaan heti tehdä muutoksia parhaan mahdollisen lopputuloksen löytämiseksi. Tällöin liikutaan iteratiivisesti toisen ja kolmannen vaiheen välillä, kunnes lopputulokseen ollaan tyytyväisiä. (Ojasalo ym. 2015, 205.)

Tässä opinnäytetyössä mallintaminen ilmeni kehitystoimille tehtävinä suunnitelmina sekä priorisoituna toimenpidematriisina. Matriisissa listataan toimenpiteet, vastuuhenkilöt, tarvittavat resurssit ja päätökset, tavoiteltava lopputulos, aikataulu ja seuranta. (Kantojärvi 2012, 222.) Toimenpiteitä vietiin käytäntöön välittömästi aina kun se oli mahdollista. Lyhyt kokeilu osoitti, tarvittiinko jatkotoimenpiteitä lisää. Opinnäytetyö-projektin aikana johtoryhmälle pidetyissä seurantakokouksissa arvioitiin tehtyjen toimenpiteiden toimivuutta.

#### 4.2.4 Konseptoi ja vaikuta

Neljännessä vaiheessa konseptoidaan luotu palvelu. Tähän Ojasalo ym. opastaa käytettäväksi esimerkiksi Alex Osterwalderin lanseeraamaa Business Model Canvasta (BMC). BMC:n avulla voidaan esitellä kaikki yrityksen liiketoiminnan keskeiset osa-alueet. Nämä yhdeksän osa-alueita ovat arvolupaus, asiakasryhmät, asiakassuhde, jakelu, ydinresurssit, ydintoiminnot, kumppanuudet, kulurakenne sekä tulovirta. Malli voidaan työstää tarvittavien sidosryhmien kanssa yhteistyössä, jolloin se toimii myös ideoinnin ja vaikuttamisen työkaluna. (Ojasalo ym. 2015, 79.)

### 5 Kehittämistehtävän tulokset

Opinnäytetyön kehittämistehtävän lopputuloksena kartoitin Carunan verkkopalvelukeskuksen asiakasrajapinnan tiimityöskentelyn nykytilaa. Kartoituksen aikana nousi esille runsaasti asioita, joihin tarttumalla organisaatiomuutos saataisiin vietyä pidemmälle kohti toimivaa asiakkuudenhoitomallia. Ensimmäiset kaksi työpajaa sisälsivät uuden asiakashallintajärjestelmän



käyttöönottoon liittyviä huolia, joihin liittyen ideoitiin nopeasti ratkaisuja. Järjestelmä otettiin käyttöön syksyllä 2017, jonka jälkeisissä ideointityöpajoissa korostui enemmän muut asiat, kuten resursointi, johtaminen sekä päivittäinen tekeminen. Työpajojen avulla henkilöstön näkemykset nykytilasta saatiin avattua konkreettisiksi asioiksi ja huoliksi. Kartoita ja ymmärrä -vaiheen jälkeen asiakkuusyksikön johtoryhmällä oli hyvä käsitys siitä, mihin asioihin keskittymällä asiakkuudenhoitomallia voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Ideointivaiheessa nämä asiat ja huolet käännettiin toimenpidelistaksi ja ideoitiin niihin ratkaisuja. Ideoidut ratkaisut priorisoitiin, aikataulutettiin ja vastuutettiin. Lopputuloksena opinnäytetyö loi toimenpidesuunnitelman, joka vastaa tutkimuksen tavoitteeseen siitä, mitä kehitystoimia nykyinen asiakkuudenhoitomalli tarvitsee, jotta verkkopalvelukeskuksessa voidaan tarjota asiakkaille parasta mahdollista palvelua.


### 5.1 Nykytilan ymmärrys



Asiakkuudenhoitomallin kehittämisen toimenpiteitä voi ideoida ja suunnitella vasta, kun on ymmärretty, mikä on verkkopalvelukeskuksen senhetkinen henkilöstön tekemisen tila ja kyvykyys tarjota asiakkaille heidän odottamaansa palvelua. Tässä aluvussa esittelen kahdessa henkilöstölle pitämässäni työpajassa saavutetut tulokset sekä niiden tiimoilta asiakkuusyksikön johtoryhmän kanssa tekemäni havainnot asiakkuusyksikön uuteen asiakkuudenhoitomalliin siirtymisen nykytilasta. Käyttämäni menetelmät ja toimenpiteet tulosten hankkimiseksi, löytyvät luvusta 4.2.1 kartoita ja ymmärrä.

#### Nykytilan kartoitus työpajan avulla

Ensimmäisen henkilöstölle pitämäni työpajan tulosten perusteella muutos oli tuonut tullessaan epäselvyyttä toimintaan ja johtamiseen. Osallistujat kokivat, että koulutuksen ja tiedonkulun tasoa on parannettava. Nyt tieto ei saavuta kaikkia osapuolia riittävän nopeasti ja ymmärrettävästi. Tiimeille kaivattiin myös mahdollisuutta luoda pelisääntöjä sisäiseen toimintaansa. Työpajassa saatiin kerättyä alustavia ideoita haasteiden ratkaisemiseksi (Kuvio 26).

Haasteet matkalla alueelliseen tiimitoimintaan	<b>Yleinen epäselvyys täytyy muuttua läpinäkyväksi ymmärrykseksi, joka pohjautuu rehelliseen faktaan ja sovittuihin asioihin</b>
	<b>Järjestelmässä kaikki työtehtävät ovat samassa paikassa, joka vaikeuttaa töiden jakamista. Riski on, että osa töistä jää tekemättä</b>
	<b>Teknisten toteutusten haasteet → Uusi järjestelmä ei vielä tue alueellista työjonokäsittelyä</b>
	<b>Epäselvä ohjeistus, eikä annettuja ohjeita noudateta</b>
	<b>Toiminnan ja johtamisen sekavuuteen sekä ihmisten väsymiseen on löydettävä ratkaisuja</b>
	<b>Tiimimuutos alueelliseksi on jäänyt kunnolla selittämättä ja perustelematta henkilökunnalle</b>
	<b>Prosessitason ohjeet tarvitaan, josta käy ilmi mikä tiimi ja minkä tason asiantuntija tekee mitäkin</b>

Kuvio 26: Ensimmäisen nykytilaa kartoittavan työpajan tuloksissa heijastui muutosvaiheen epäselvyys

Työpajaan osallistuneiden ja haastatteliemieni uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoa työstävien projektihenkilöiden sekä operatiivista asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden näkemys oli, että uuden järjestelmän eteen ei ehditä tehdä riittävästi parannustoimenpiteitä ennen käyttöönottoa. Osallistujat toivoivat, että joku selvittäisi todellisen tilanteen ja huolehtisi riittävän ohjeistuksen tiimeille. Esille nousi myös tarve laatia asiakkaan polkua seuraavat prosessitason ohjeet, josta kävisi ilmi, mikä tiimi ja minkä tason asiantuntija työstävät mitäkin vaihetta. Näin jokainen ymmärtää kokonaisuutena sen, miten kunkin työ linkittyy asiakkaan palvelemiseen.

”Esimiehillä on epärealistisia odotuksia sekä uudelta järjestelmältä että työntekijöiltä”

Osallistujien kanssa kokosimme yltä löytyvän kuvion (Kuvio 26) tuotokset alta löytyvän nelikentän (Kuvio 27) vihreään laatikkoon alustaviksi ideoiksi. Osallistujat kokivat, että nämä osat alueet haltuun ottamalla Carunan asiakkuusyksikkö pystyy tarjoamaan asiakkailleen parempaa asiakaspalvelua läpi muutosvaiheiden. Ensimmäinen näistä kokonaisuuksista oli uuden asiakastietojärjestelmän tuoman muutoksen vaikutus uusiin tiimeihin. Toinen oli tulevien työjonojen selkeyttäminen tiimeille. Kolmantena oli tarve prosessitason ohjeistukselle siitä, miten asiakkaan polku kohtaisi uudessa järjestelmässä työskentelevän asiakkuusorganisaation.

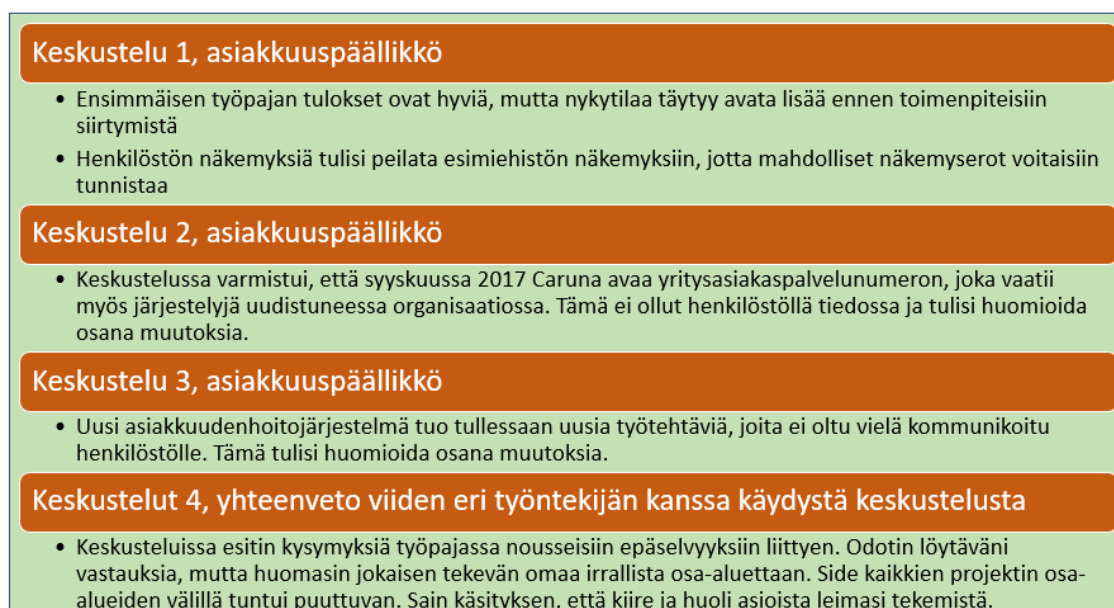


Kuvio 27: Mitä me tiedämme nyt -työpajan ajatukset kiteytettiin neljän otsikon alle

Työpajassa asiakkaan odotukset kohdistuivat nopeuteen, asiantuntijuuteen ja tavoitettavuuteen. Asiakkaan tiedettiin odottavan aktiivista tiedotusta tilaukseensa liittyen ja palvelun tulisi olla tasalaatuista alueesta/tiimistä riippumatta. Työpajassa koettiin, että työntekijöiden asiantuntijuus mahdollistaa osaltaan asiakkaan odotusten lunastamisen. Tehty organisaatiomuutos sekä tulevan asiakkuudenhallintajärjestelmän senhetkinen tila koettiin haasteeksi, ellei jopa riskiksi.

### Työpajan tulosten reflektointia ja tarkentamista

Ensimmäisen työpajan tulosten tiimoilta kävin neljä tarkentavaa keskustelua (Kuvio 28). Kolme ensimmäistä keskustelua kävin asiakkuusyksikön asiakkuuspäälliköiden kanssa. Neljäs keskustelu koostui viidestä lyhyestä ajatusten vaihdosta projektihenkilöstön kanssa.



Kuvio 28: Keskustelut työpajojen tuotoksista täydensivät nykytilan kartoittamista

Ensimmäisessä keskustelussani työpajojen tuloksissa ideoimme asiakkuuspäällikön (1) kanssa, että seuraavaksi ensimmäisen työpajani tuloksia olisi hyvä lähteä avaamaan lisää parhaaksi katsomani työpajatoiminnan kautta. Totesimme yhdessä, ettei tässä opinnäytetyössä olisi mahdollista lähteä taklaamaan kaikkia esille nousseita haasteita. Yhdessä ideoimme, että tässä projektissa olisi hyvä keskittyä ainakin aluksi avaamaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden huolia parhaan mahdollisen alueellisen asiakaspalvelun toteutumiseksi. Tärkeää olisi myös kartoittaa henkilöstön odotuksia uudenlaista tiimitoimintaa kohtaan. Tällaisen nykytila-analyysin valmistuttua, sitä tulisi peilata esimiesten ja asiakashallintajärjestelmässä työskentelevien henkilöiden näkemyksiin siitä, miten alueellinen asiakaspalvelu voisi toteutua syksyllä 2017.

Keskustelin lisäksi kahden muun asiakkuuspäällikön (2, 3) kanssa työpajan tuotoksista. Keskusteluista nousi esille kaksi uutta työtehtävää, joilla olisi vaikutusta uusien tiimien tekemiseen. Toinen oli Carunan yrityspuhelinsarjan käyttöön ottaminen ja toinen oli uuden järjestelmän sisäisten virheilmoitusten käsittely. Molemmat tehtävät tulisivat vaatimaan järjestelyjä jo ennestään sekavaksi koettuun tiimitoimintaan.

Projekti- ja muun asiakasrajapintahenkilöstön kanssa käymissäni viidessä keskustelussa sain vahvistusta työpajassa esille nousseisiin huoliin. Varmistuin keskusteluiden kautta siitä, että työpajan tuotos oli luotettava kuvaus muutoksen nykytilasta. Asiakaspalveluhenkilöstöllä oli suuri epävarmuus uusissa tiimeissä tapahtuvasta työnjaosta sekä uuden järjestelmän tuomista tekemiseen liittyvistä muutoksista. Tämän vuoksi toiminnan selkeyttäminen henkilöstölle olisi välttämätöntä. Asiakasrajapinnassa täytyi tietää, kuka tekee ja mitä, sekä miten sisään tulevat asiakasyhteydenotot otetaan käsiteltäväksi.

Haastattelemini esimiesten näkökulmat ja tunnelmat muutoksesta tuntuivat vaihtelevan, mutta yhtenäistä niissä tuntui olevan se, että ne poikkesivat henkilöstön tuntemuksista. Lisäksi projektihenkilöstöllä vaikutti olevan eriävä näkökulma siitä, miten uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto tulee tapahtumaan suunnitelmien mukaisesti ja mikä on asiakasrajapinnassa järjestelmään liittyvä osaamisen taso.

Ensimmäisen työpajan tulokset avasivat verkkopalvelukeskuksessa vallitsevaa tunnelmaa henkilöstön keskuudessa. Tulosten perusteella esille nousi lähinnä negatiivisia ajatuksia muutoksesta ja sen tavoitteista.

### Työpajan avulla varmuutta nykytila-analyysiin

Toisen työpajan tuloksissa pääaiheiksi muodostuivat ohjeet ja harjoittelu, roolit ja vastuut, työjonot, istumapaikat ja tilat sekä poikkeustilanteiden hallinta. (Kuvio 29).



Kuvio 29: Tulevaisuuspyörän tuloksena syntyi ajatuksia asioista, jotka estävät tulevaisuuteen suunniteltujen asiakasprosessien parhaan mahdollisen toteutumisen

Toisessa työpajassa nousi esille lisää huolenaiheita. Ohjeisiin ja harjoitteluun liittyvät huolet koskivat muutosta. Huolia oli muun muassa järjestelmän toimivuudesta, työohjeiden ja prosessikuvien valmiudesta ja jalkautuksesta sekä tiimien toimimisesta saumattomasti uudessa

ympäristössä. Yksi ajatuksista oli, että tiimeille tulisi järjestää yhteistä aikaa hioa yhteistyötään uusien tiimikollegoidensa kanssa uuden järjestelmän parissa.

”Ei teatterissakaan näytetä esitystä yleisölle ennen kuin sitä ollaan harjoiteltu. Sama pätee palvelun tarjoamiseen. Ensin täytyisi harjoitella, jotta voi tarjota asiakkaille parhaan mahdollisen esityksen”

Asiakas- ja työjonoprosessit tulee yhdistää selkeisiin prosessikuvauksiin, joista käy ilmi mikä tiimi ja minkä osaamisalueen asiantuntija osallistuu asiakkaan prosessiin missäkin vaiheessa. Kuvauksessa tulee yhdistyä asiakkaan, järjestelmän ja työntekijöiden näkökulmat. Prosessikuvaukset ja työohjeet tulee sijoittaa yhteen paikkaan, josta ne on helppo löytää. Työohjeista tulee löytyä ”paina tästä napista” -versiot, jotta mahdollisilta virhepainalluksilta välttytään. Erilaisten ohjeistuksien lisäksi alueellisille tiimeille tulee järjestää yhteistä harjoittelu-aikaa sujuvan palvelun takaamiseksi.

Rooleihin ja vastuisiin liittyen esille nousi tarve huolehtia, että käyttöönotossa uuden asiakkuushallintajärjestelmän tukihenkilöitä tulee olla oikea määrä linjaorganisaation tukena. Asiakasrajapintaan kaivattiin päivä- viikko- ja kuukausitason koordinaattori. Yleisesti rooleihin liittyen kaivattiin selvennystä. Erityisesti esimiesten, palvelupäälliköiden ja palvelunhallintapäällikön välistä roolitusta tulisi selventää linjaorganisaation suuntaan.

Työjonoihin kaivattiin selkeyttä. Henkilöstö koki, että on selkeytettävä, mitä kaikkia työjonoja kukin tiimi käsittelee ja mitkä ovat kunkin asiantuntijan vastuut kustakin jonosta. Epäselvää oli, käsitelläänkö tiiminä aina vanhimmasta alkaen vai osaamistason mukaan jonosta valikoiden. Epätietoisuutta esiintyi myös palautteenannon, tavoitteiden ja odotusten suhteen. Työpajoissa toivottiin myös, että käyttäjiä kuunnellaan jatkokehityksen osalta, jotta asiakkuudenhallintajärjestelmä kehittyisi käyttäjiensä tarpeiden mukaisesti.

Istumapaikat ja tilat nousivat yhdeksi teemaksi. Organisaatiomuutoksen yhteydessä istumapaikkoja muutettiin radikaalisti entisestä. Pyrkimyksenä tuolloin oli tuoda uudet tiimijäsenet lähemmäs toisiaan. Tämä kuitenkin aiheutti sen, että saman osaamisalueen kollegat istuvat nyt kauempana toisistaan kuin aiemmin. Kun alueellisiin uusiin verkkopalvelutiimeihin siirryttiin vaiheittain, tuntui uusi istumajärjestys toimimattomalta. Eri tiimiin sijoitettu samaa työtä tekevä kollega istui muutoksen jälkeen kauempana. Avun pyytäminen oli hankaloitunut. Toiveeksi nousi löytää jonkinlaisia ratkaisuja asiaan. Istumapaikkamuutosten lisäksi uusilla paikoilla melutason hallintaan toivottiin parannusta. Jo ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa ja kesälomakaudella osa koki maisemakonttorin melun olevan liian korkea. Uuden järjestelmän käyttöönotossa melutaso tulisi nousemaan vielä merkittävästi, kun ihmiset keskustelisivat tavallista enemmän keskenään.

”Nyt jos lähden vaikka tauolle, ei ole mitään hajua ketä kaikkia on linjoilla ja että voinko ylipäätä lähteä mihinkään”

Asiakkaan odotuksiin vastaaminen herätti keskustelua ja nosti esiin mielipiteitä. Asiakkaalle tiedottaminen mahdollisista ruuhkista uuden järjestelmän käyttöönottovaiheessa koettiin tärkeäksi. Osallistujat eivät tieneet, miten asiakkaiden alueellinen ja henkilökohtainen palveluminen aiotaan toteuttaa tiimeissä. Asiakkailta tulevan palautteen keräämiseen toivottiin järjestelmällistä otetta, jotta jokainen palaute käsiteltäisiin ja siihen reagoitaisiin aina. Palvelun laadun ja tasaisuuden toteutuminen kaikissa kontaktipisteissä nähtiin haasteena. Alueellinen asiakaspalvelu ei saa tuoda mukanaan alueellisesti toisistaan eriävää palvelua, mutta osallistujat pohtivat, että miten asia varmistetaan.

Nykytilan kartoituksessa nousi esille myös joukko irrallisia, tärkeäksi koettuja asioita. Esimiesten, linjaorganisaation ja projektitiimien välille toivotaan parempaa kommunikaatiota odotusten ja nykytilan selkeyttämiseksi. Tiimimuutos alueelliseksi on jäänyt kunnolla selittämättä ja perustelematta henkilökunnalle. Kukaan ei tunnu ymmärtävän, mihin tällä alueellisuudella pyrittiin, miten siihen todella aiotaan päästä ja miksi kukaan ei ota siitä vastuuta. Alueellinen tiimirakenne tulisi ”myydä” uudelleen tiimeille. Nyt epäselvyys on tuonut negatiivisyyttä asiakkuusyksikköön. Asenneilmapiiri pitää saada muutettua positiivisemmaksi. Lisäksi työpajoissa nousi esille tarve tasapainottaa tiimien välistä suurta osaamisen epätasapainoa.

Yksi esille noussut asia oli ymmärtämättömyys siitä, keitä omaan tiimiin kuuluu ja mitä kukin tekee. Osallistujat kokivat, että tiimeille pitäisi saada mahdollisuus luoda tiimin identiteettiä. Mihin porukkaan kukin kuuluu. Tulosten mukaan tarvitaan identiteetin luomissuunnitelma tiimihengen kasvattamiseksi.

Työpajoissa nousi esille avoimia kysymyksiä. Olin saanut käsityksen siitä, mitkä asiat toimivat esteinä toimivan asiakaspalvelun mahdollistamiseksi. Olin myös saanut ideoita, jotka voisi huomioida paremman asiakaskokemuksen tarjoamiseksi. Työpajoissa saadut ajatukset toimivat pohjana viedä muutosta oikeaan suuntaan.

### **Nykytila-analyysin yhteenveto**

Kahdessa nykytilaa kartoittavassa työpajassa 14 osallistujaa tuotti yhteensä 142 ajatusta. Suurin osa ajatuksista kuvasi nykytilaa, mutta joukossa oli myös alustavia ideoita nykytilan haasteiden muuttamiseksi toimivaksi kokonaisuudeksi.

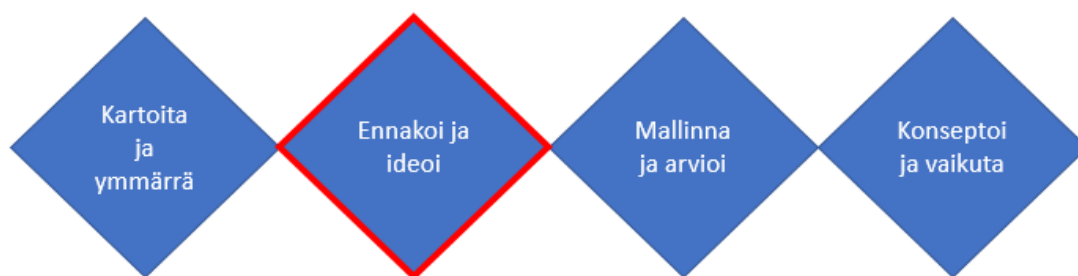


Kuvio 30: Alueellisen palveluorganisaation muutoksen haasteet kahden ensimmäisen työpajan jälkeen

Työpajojen ja asiakkuusyksikön johtoryhmän kanssa käydyin reflektoinnin tuloksena muodostui seitsemän pääteemaa (Kuvio 30), joihin osallistujat toivoivat ratkaisuja. Yksi teemoista oli tiiminä toimiseen liittyvä jalkautuksen puute, josta aiheutui roolien ja vastuiden epäselvyys sekä yhteisten pelisääntöjen puute (1). Toinen teema oli yleinen johtamisen ja informaation epäselvyys (2). Kolmas oli uuden asiakashallintajärjestelmän, työjonoihin liittyvä epävarmuus. Henkilöstössä ei tiedetty millaisia työjonoja järjestelmä tuo tullessaan ja miltä osin ne ovat alueellisesti jaettuina tiimien käsiteltäviksi (3). Neljäs teema oli organisaatiomuutoksen tuoman alueellisen tiimijaon epäselvyys ja motiivit (4). Viides teema oli huoli uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottovaiheen ohjeistuksen, osaamisen ja tuen puutteesta (5). Kuudes teema oli epätasapaino tiimien välisissä työkuormissa, mihin toivottiin tasapainotusta (6). Seitsemäs teema oli muutosvaiheen kokonaisuuden, nykytilan ja tavoitteiden hahmottaminen. Osallistujat kokivat, etteivät tieneet, mikä oli tavoitetila ja mitä toimenpiteitä vielä aiotaan tehdä sen saavuttamiseksi (7).




## 5.2 Ideoinnin tulokset



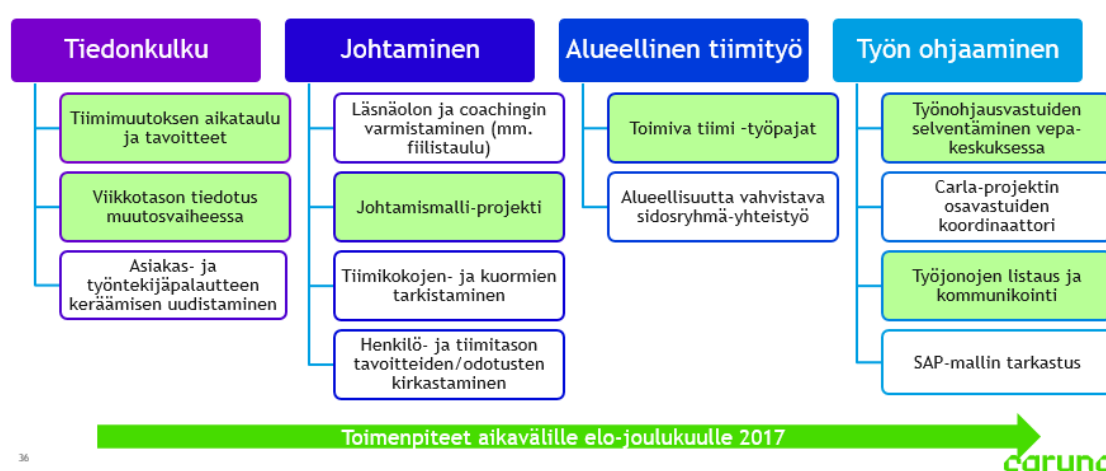
Ideoinnin tulokset -alaluvussa selvitän minkäläistä ideointia kartoita ja ymmärrä-vaiheen tuotosten perusteella on saatu aikaan. Kartoita ja ymmärrä -vaiheessa tuloksena oli runsas määrä huomiota vaativia asioita, joten oli täysin mahdotonta ideoida ratkaisuja monen asian ollessa yhä epäselvää. Iteratiivinen eteneminen oli tämän vuoksi suotavaa.

Johtoryhmän työpajassa keskusteltiin henkilöstölle pidettyjen työpajojen tuloksista. Työpajassa kiteytettiin näitä ajatuksia ja laadittiin niistä aihioita, joita tulisi työstää eteenpäin. Ylätasolla näitä olivat henkilöstön tiedottamiseen liittyvät puutteet, esimiestyöhön liittyvät muutostarpeet, alueellisen asiakaspalveluorganisaation tiimityön kehittäminen sekä työnohjaamiseen liittyvät tarpeet. Esille nousi runsaasti jalostuskelpoisia ajatuksia, mutta runsaan keskustelun vuoksi ideointi-vaihe jäi työpajassa lyhyeksi (Kuvio 31).

Henkilöstön tiedottaminen	Esimiestyö	Alueellisen tiimityön kehittäminen	Työn ohjaaminen
Organisaation muutoksen tila, tavoitteet ja aikataulu (esim. loppuvuodeksi)	Tiimi- ja henkilötason odotusten ja tavoitteiden tarkentaminen sekä kehittäminen	Tiimin jäsenten roolit ja vastuut osana toimivaa alueellista tiimiä	Palvelunhallinta-koordinaattorin työn selkeyty
Riittävä reflektointi muutoksen vaiheista	Esimiestyön pelisäännöt, toimenkuvat ja roolit. Huomioidaan myös tuurausvastuut	Kerralla kuntoon yhdessä tiiminä - ajatuksen luominen	Työjonojen listaus, selventäminen ja selkeä kommunikointi
Työjonomennettelyn esittely (avataan myös mitkä asiat muuttuvat) Enerim + muut jonot	Läsnäolo ja coaching - tuen ja turvan varmistaminen tiimiläisille muutosvaiheessa	Vahvistetaan alueellista osaamista ja yhteistyötä mm. aluekohtaisilla tiimipalaverivierailuilla (kuten AM Raamit ja Karhu-urakoitsijat alueittain)	SAP-nykymallin tarkastelu ja kehittäminen tarpeita vastaavaksi
Miksi alueellinen uusi tiimi on olemassa juuri sellaisena kuin se on?	Tiimeihin säännöllinen malli tiimipalaverille ja one-to-oneille	Istumapaikkojen tarkastelu uudelleen parhaan työympäristön varmistamiseksi	Puhelumäärien analysointi ja työmäärän tasaaminen tiimien välillä
	Työkuorman ja kuormittuneisuuden seuraaminen: Miten varmistamme, etteivät henkilökohtaiset rästityöt kerry liian pitkiksi opiskeluvaiheessa?		EnerimCIS-projektin osa-aluevastuiden koordinointi
	Asiakas- ja työntekijäpalautteen systemaattinen kerääminen ja käsittely		Prosessit ja käytännön tekeminen: riittävän ohjeistuksen varmistaminen Enerim-maailmaan

Kuvio 31: Carunan asiakkuusyksikön johtoryhmän yhteenveto ja ajatukset ratkaistavista haasteista toimivan asiakasrajapintatyöskentelyn varmistamiseksi

Toisessa johtoryhmälle pitämässäni työpajassa keskityttiin pohtimaan, mihin asioihin tarttamalla pääsemme nykytilasta kohti tavoiteltua, toimivaa, alueellista verkkopalvelukeskusta. Toisen työpajan tuotoksena osallistujat vahvistivat yhteisen näkemyksen, että pääteemat kehittämislle ovat tiedonkulku, johtaminen, alueellinen tiimityö sekä työn ohjaaminen (Kuvio 32). Osallistujat priorisoivat osa-alueista tärkeimmiksi fokus-alueiksi työnohjausvastuiden selventämisen, johtamismalli-projektin aloittamisen, työjonojen selkeyttämisen, tiimityöpajojen järjestämisen, tiimimuutoksen aikataulun ja tavoitteet sekä viikkotason tiedottamisen. Työpajojen tuotokset esiteltiin myös yksikön henkilöstölle ylimääräisessä infotilaisuudessa, jotta kaikilla on yhteinen näkemys toimenpiteitä vaativista asioista ja niihin suunnitelluista toimenpiteistä.



Kuvio 32: Johtoryhmä vahvisti toisessa ideointityöpajassa kehittämisen pääteemat

### Toimenpiteiden jalkautus

Sovimme kokoontuvamme toistaiseksi kerran viikossa tunniksi käsittelemään kehitystoimenpiteitä, jotta sovittuja asioita varmasti tapahtuu. Ensimmäisessä kokouksessa varmistimme, että jokaisella kehitystoimenpiteellä on vastuullinen henkilö, seuraavat toimenpiteet sekä tavoiteaikataulu toimenpiteen valmistumiselle. Priorisoimme myös projektin tähänastisten havaintojen perusteella ensimmäisenä hoidettavat toimenpiteet. Loin seurantaan varten Excelin (Kuvio 33), joka on jokaisen johtoryhmäläisen nähtävillä Sharepoint-tietokannassa.

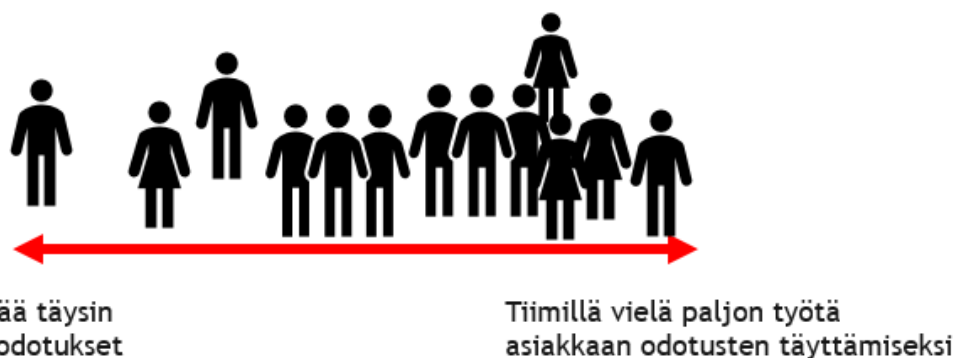
Henkilöstön tiedottaminen	Aikataulu	Vastuuhenkilö	Huomautukset
Organisaation muutoksen tila, tavoitteet ja aikataulu (esim. loppuvuodeksi)	Elokuu	Katriina	Linkitys KPI-mittareihin, aikataulujana, helposti löydettäväksi sharepointiin,
Riittävä reflektointi muutoksen vaiheista			
Työjono menettelyn esittely (avataan myös mitkä asiat muuttuvat) Enerim + muut jonot	Elokuu	Elina S.	
Miksi alueellinen uusi tiimi on olemassa juuri sellaisena kuin se on?	Elokuu	Katriina	Toisto ja pääviestit, Kerralla valmista kussakin tiimissä, tätä alueellisen tiimin toimitam...
Tarkempi aikataulutus viikkoja etukäteen muutoksesta (mitä tapahtui, mitä tapahtuu)	Elokuu	Sanna	Tiedotetaan tästä mallista perjantaina
Telkkarit työtilassa - mitä näytetään	Marraskuu	Maarit	
<b>Esimiestyö</b>			
Tiimi- ja henkilötason odotusten/tavoitteiden tarkentaminen ja kehittäminen	Lokakuu-marraskuu		
Johtamismalli-projekti: Esimiestyön pelisäännöt, toimenkuvat ja roolit.			Verkkopalvelukeskuksen esimiehet sopivat väliaikaisen mallin elokuulle.
Huomiodaan myös tuurausvastuut	Syyskuu		Varsinaisen projektin kick-off 28.-29.9.
Läsnäolo ja coaching – tuen ja turvan varmistaminen			Esim. varjostamista kehityskeskusteluiden

Kuvio 33: Kaikkien nähtävillä oleva seuranta-Excel auttaa toimenpiteiden ja vastuun jakamisen seurannassa

Sovittujen toimenpiteiden jalkautuksen vastuu kuului asiakkuusyksikön johtoryhmäläisille. Poikkeuksena oli tiimityöpajojen toteutus, joiden suunnittelun toteuttaisiin itse asiakkuuspäällikön kanssa. Käytännön järjestelyistä, fasilitoinnista ja tulosten yhteenvedosta vastaisiin minä osana opinnäytetyöni ideointivaihetta.

### Toimiva tiimi -työpajat

Työpajojen alkuharjoituksissa listattiin yhteensä noin 80 asiakkaan tarvetta, joista suurin osa oli yleistettävissä. Asiakasodotusten listaaminen työpajan aluksi osoittautui erinomaiseksi keinoksi innostaa paikalla olijat osallistumaan yhteiseen tekemiseen ja ennen kaikkea pitämään asiakkaat mielessä alusta alkaen. Pyydettyäessä osallistujia arvioimaan janalla (Kuvio 34), miten hyvin asiakkaan odotuksiin omassa tiimissä vastataan, jakautuivat osallistujat janalle melko tasaisesti. Suurin osa sijoitti palveluodotusten toteutumisen keskivaiheille. Painopiste oli hieman enemmän heikomman asiakaspalvelun puolella.



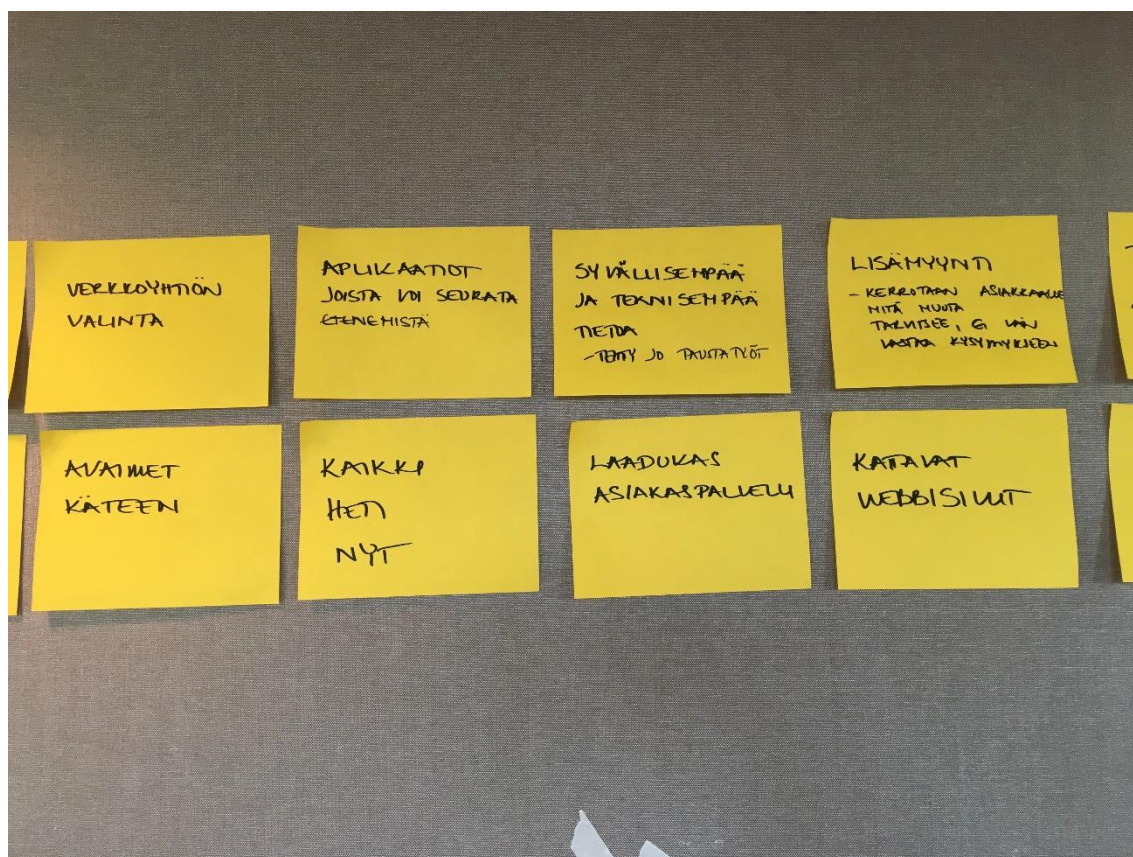
Kuvio 34: Tiimityöpajojen jana-harjoituksessa painopiste oli heikon palvelun puolella

Tiimien toiminnasta löytyi sekä positiivisia että negatiivisia asioita. Suurin osa osallistujista koki matkaa asiakkaiden odotusten lunastamiseen olevan vielä paljon. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakasrajapinnassa asiakas saa asiakaspalvelijoilta todella hyvää henkilökohtaista palvelua.

”Kyllä asiakas saa meiltä todella hyvää henkilökohtaista asiakaspalvelua”

”Meillä asiakasta pompotellaan aivan liikaa”

Jana-harjoituksen tuloksena havaittiin, että prosessien ja tiimien yhdessä toimimiseen tarvitaan kehitystoimenpiteitä, jotta asiakkaiden yhteydenotot käsiteltäisiin riittävän tehokkaasti ja asiakasta miellyttävästi.



Kuvio 35: Asiakkaiden tarpeiden listaaminen johdatti osallistujat pitämään asiakkaan mielessään kaikessa kehittämisessä koko työpajan ajan

Tiimityöpajojen kahvila-menetelmän mukaisessa harjoituksessa kertyi kaikista työpajoista yhteensä 237 ajatusta tai ideaa (Kuvio 35). Näistä 47 koski tiimin, asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksia toisiltaan, 53 liittyi tiimin rooleihin ja vastuisiin, 37 liittyi tiimin pelisääntöihin ja

42 liittyi asiakaskontaktien hoitamiseen. Lisäksi määrään sisältyy 58 avainasiakkuuksista vastaavan suurasiakestiimin ideat. Mainittujen lisäksi osallistujat listasivat tiimistä löytyvät roolit ja vastuutehtävät, joita oli yhteensä 27 kappaletta. Tiimityöpajoissa nousseet pääteemat olivat niin identtisiä, että käsittelen tiimityöpajojen tuloksia yhteenvetona.

Konvergenssi-vaiheessa kaikista ideoista valittiin tärkeimmät jalostettavaksi. Osallistujia pyydettiin jakaantumaan kahden-kolmen hengen ryhmiin. Ryhmien tehtävä oli valita seiniltä löytyvistä tauluista kaksi tärkeintä asiaa, joita tulisi kehittää eteenpäin. Viimeisissä työpajoissa osallistujat poimivat yksilöinä yhden mielestään tärkeimmän asian, jota sitten jalostivat eteenpäin kahden tai kolmen hengen ryhmissä. Aiemmin mainituista 237 ideasta ryhmä jalosti 59 ideaa konkreettisemmiksi. Osa ideoista jalostui hyvinkin käyttövalmiiksi muutossuunnitelmiksi, jotka voitaneen ottaa käyttöön lähes sellaisenaan.

Asia / idea	Asian listannut tiimi
Palvelupäällikön roolin selventäminen	Kaupunki
Viikkoleanit, eli 15 min "kuka tekee ja mitä" palaverit tiimeittäin käyttöön	Kaupunki
Työnohjauksen selventämis- ja parannustoimenpiteiden konkretisointi	Kaupunki
Kollegan varjostaminen	Kaupunki
Sähköpostien tekemisen varmistaminen. Ei "kaikki puhelimeen" määräyksiä	Kaupunki
Sitouttaminen - palkataan hyvät tekijät ja pidetään heistä kiinni	Haja
Resurssit kuntoon - ei vain lisää porukkaa, vaan parempi organisointi tekemiseen	Haja
Kuka tekee mitään - kollegan tuki. Istutaan lähekkäin, jotta saa apua läheltä.	
Uudet konkareiden sekaan istumaan	Haja
Säännölliset tiimipalaverit, joissa agenda etukäteen tiedossa	Haja
Aurinkosähköosaamisen kasvattaminen	Suurasiakkaat
Tiedotusta tiimien välillä parannettava	Suurasiakkaat
Lisätään tietoutta ihmisten toimenkuvista	Suurasiakkaat
Yhdessä (pareittain) asiakastapaamisiin ja tapaamisen reflektointi	Suurasiakkaat
Sisäpelivuoron tarkentaminen	Taajama
Tiimitreffit riittävän usein rennoissa merkeissä ajankohtaisia asioita	Taajama
Työohjeiden päivitys ja kehittäminen	Taajama
Työjonojen käsittelyn kehittäminen	Taajama

Taulukko 3: Tiimityöpajoissa äänestettiin tärkeimmistä teemoista tarralapuilla

Osallistujat äänestivät lopuksi tarralapuilla jokaisessa työpajassa kolme mielestään tärkeintä asiaa, joihin tulisi ensimmäisenä tarttua. Esille nousi muutamia aiheita, jotka koettiin keskenään lähes yhtä tärkeiksi ja siksi nostin kolmen sijasta yllä olevaan taulukkoon (Taulukko 3) neljä-viisi pääteemaa. Äänestystulosten ja työpajojen aikana käytyjen keskusteluiden yhteen-

vetona kiteytin 12 kokonaisuutta, joihin löytyy nopeastikin käyttöön otettavia ratkaisuehdotuksia tiimityöpajojen tuloksista. Nämä kokonaisuudet olivat kuvion (Kuvio 36) mukaisesti palaverikäytäntöihin liittyvät asiat, palvelupäällikön roolin selkeytys, kollegoihin ja heidän työhönsä tutustuminen, työohjauksen selkeyttäminen, sisäpelivuororoolin tarkentaminen, istumajärjestyksen uusiminen, alueellisen sidostyhmäyhteistyön ja oman alueen tunteminen, resurssit ja sitouttamisen kohentaminen, palvelukanavien tasalaatuisuuden varmistaminen, työohjeistuksen kehittäminen ja vastuuttaminen, lomien ja tuurausten sopimiskäytännön selvittäminen sekä koulutukseen liittyvät tarpeet. Lista oli pitkä, mutta tiimiläisten usko parhaan mahdollisen asiakaspalveluympäristön takaamiseksi sisälsi kaikkia mainittuja asioita.

<b>Palaverikäytäntöihin liittyvät asiat</b>	<b>Palvelupäällikön roolin selkeytys</b>	<b>Kollegoihin ja heidän työhönsä tutustuminen</b>	<b>Työohjauksen selventäminen</b>
<b>Sisäpelivuoro</b>	<b>Istumajärjestys</b>	<b>Alueellinen yhteistyö ja oman alueen tunteminen</b>	<b>Resurssit ja sitouttaminen kuntoon</b>
<b>Palvelukanavien tasalaatuisuus</b>	<b>Työohjeet</b>	<b>Lomat ja tuuraukset</b>	<b>Koulutus ja perehdytys</b>

Kuvio 36: Tiimityöpajoissa tärkeimmiksi nostetut työstettävät asiat

Palaverikäytäntöihin liittyvillä asioilla tarkoitetaan tarvetta kolmenlaisiin palavereihin. Kerran viikossa olisi tarve pitää 15 minuutin lyhyt palaveri, jossa käytäisiin läpi riipeästi ajankohtaiset asiat, resursointi ja vastuut. Lisäksi kaivattiin säännöllisiä palavereita palvelualueittain, jotta tiimistä riippumatta samaa työtä tekevät, esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöt, pääsisivät vaihtamaan ajatuksiaan yhdessä. Kolmas palaveriin liittyvä toive on kerran kuussa järjestettävät kuukausipalaverit, joissa agendalla olisi henkilöstöön liittyviä asioita.

Palvelupäällikön roolia toivottiin selkeytettäväksi. Nyt tiimeissä ei tuntunut kukaan tietävän mitä palvelupäälliköt tekevät. Mitä heiltä odotetaan ja ketkä oikeastaan ovat palvelupäälliköitä? Näihin kysymyksiin kaivattiin vastauksia. Tiimit esittivät runsaan määrän ideoita, joita voisi kuulua palvelupäälliköiden toimenkuvaan. Se kuitenkin tiedettiin, että asiakasrajapinnassa verkkopalvelukeskuksessa työskentelee joka tiimissä yhdestä neljään palvelupäällikköä. Palvelupäällikön roolista käytettiin työpajoissa myös termiä vuoropäällikkö. Selkeä toive olisi, että palvelupäällikkö olisi aina tietoinen oman vastualueensa työjonojen tilanteesta. Hänen tehtäväkseen toivottiin työjonojen joka-aamuinen läpikäyminen ja kriittisten asiakasyhteydenottojen riipeästi käsittelystä vastaaminen.

Tiimeissä koettiin vahvasti, että omia kollegoita ja heidän vastuualueitaan ei tunneta. Verkkopalvelukeskukseen on kesän ja syksyn aikana tullut poikkeuksellisen paljon uusia työntekijöitä, joilla ei ole tietotaitoa eri rooleista asiakkuusyksikössä. He kohtaavat usein tilanteita, joissa puhutaan ”urakoitsijapalvelulaisista” tai ”teknisistä aspalaisista”. Moni uusi ja myös pidempään talossa ollut henkilö koki, että uuden tiimin työntekijöiden tekeminen ja vastuualueet tulisi tuoda paremmin kaikkien tietoisuuteen. Ehdotuksia tietoisuuden lisäksi olivat muun muassa tiimin jäsenten ja osaamis- ja vastuualueiden esittely tiimipalavereissa, sekä osaamis- ja mieltymysalueiden kartoitus hyödynnettäväksi resursoinnissa. Yhtenä ehdotuksena oli jonkinlainen osaamismatriisi, johon kirjataan jokainen työntekijä ja kaikki tiimin vastuualueet. Työkalua voisi hyödyntää niin työntekijän kehityksen seurannassa kuin tiimin resursoinnin työkalunakin. Kollegoihin tutustumisen välineiksi ehdotettiin myös kollegan varjostamista, sekä henkilöstön Skype-tietoihin lisättäviä tarkentavia osaamisalueeseen liittyviä tietoja.

Työnohjauksen selventäminen tuli vahvasti esille jo kesällä työpajoissa tärkeänä kehittämisen kohteena. Tämä kävi esille myös tiimityöpajoissa. Tiimiläiset haluavat tietää tarkasti, mitä työjonoa kukin henkilö päivittäin käsittelee ja mitkä ovat jonokohtaiset tavoitteet. Pelkän sähköpostitiedottamisen lisäksi toivottiin selkeää jalkautusta työjonojen käsittelemiselle. Nykytilanteessa työjonojen resursointisuunnitelmassa yhdelle henkilölle saatettiin asettaa vastuulle ylätasoinen termillä jokin jono. Jonolla kuitenkin saatetaan käsittää useampia eri asioita niin järjestelmässä kuin sähköpostissakin. Tiimityöpajoissa nousi esille, että halutaan nimetty henkilö jokaiselle jonolle, eikä koskaan yhdelle henkilölle kahta jonoa. Työpajoissa ilmaistiin valmius parhaan mallin etsimiseen kokeilemalla, joskin silloin tulee olla valmis myös muuttamaan tekemistä, jos kokeilussa oleva tapa ei toimi.

Verkkopalvelukeskuksessa on käytössä sisäpelivuorot ja ulkopelivuorot. Sisäpelivuorossa oleva henkilö ei palvele ulkoisia asiakkaita, vaan opastaa omalla osaamisalueellaan verkkopalvelukeskuksen asiantuntijoita. Jokaisella palvelualueella on aina oma sisäpelivuorolaisensa. Esimerkiksi urakoitsijapalveluissa aina joku on sisäpelivuorossa ja hänen puoleensa voi kääntyä sähköliittymiin ja asiakaslähtöisiin verkostotöihin liittyvissä haastavammissa yhteydenotoissa. Työpajoissa toivottiin, että tätä roolia tarkennettaisiin ja varmistettaisiin sisäpelivuorolaisen riittävä tavoitettavuus. Osallistujat kokivat, että kyseinen henkilö ei voi olla etätöissä tai palavereissa. Hänen tulee olla vuorossa ollessaan aina tavoitettavissa.

Istumajärjestys on puhuttanut kovasti verkkopalvelukeskuksessa jo 1.5.2017 alkaen, kun uudet tiimit julkistettiin ja työntekijät asettuivat uusille istumapaikoilleen. Alusta alkaen työntekijät ovat kaivanneet mahdollisuutta istua samaa työtä tekevien kanssa lähellä, jotta he pystyvät pyytämään toisiltaan apua, ja jotta he kuulevat sivukorvalla työhönsä liittyviä ajankohtaisia asioita kollegoiltaan. Toistaiseksi muutoksia ei ole tehty istumajärjestykseen, vaikka



sitä on toivottu. Tiimityöpajoissa toivottiin, että vähintäänkin jokaisen alueellisen tiimin sisällä henkilöt voisivat järjestäytyä uudelleen uusille istumapaikoille istumaan.

Alueellisuus ei ole vielä toteutunut uusissa alueellisissa tiimeissä. Tiimityöpajoissa ideoitiin alueellisen tiimitoiminnan edistämiseen liittyviä toimenpiteitä. Yhtenä ajatuksena oli, että alueellinen yhteistyö Carunan sisäisten tiimien ja ulkopuolisten kumppanien kanssa on aloitettava. Ensin täytyy kartoittaa, ketkä ovat kunkin alueellisen tiimin alueellisia yhteistyökumppaneita esimerkiksi verkko-omaisuudenhallinnasta ja urakoitsijarajapinnasta. Tämän jälkeen tulee tehdä aikataulutettu suunnitelma yhteistyöpalavereista ja muusta yhteistoiminnasta, jotta verkkopalvelukeskuksessa oma alue ja alueella tapahtuvat asiat tulisivat tutuksi.

Resurssipula ja sitouttamisen puute ovat olleet kiireisen kevään, kesän ja syksyn 2017 ajan aktiivisesti puheenaiheina. Eräessä tiimityöpajassa yksi osallistujista pyysi kaikkia niitä nostamaan käden ylös, joiden työsuhte on päättymässä muutaman kuukauden kuluttua vuoden vaihteessa. Nousseiden käsien määrä oli runsas. Tämä avasi keskustelua varhaisen vaiheen sitouttamisen tärkeydestä, jotta varmistetaan osaava ja motivoitunut henkilöstö jatkamaan mahdollisimman pitkään. Osallistujat kaipasivat selkeämpiä urapolkuja, esimiesten läsnäoloa, laadukkaita kehityskeskusteluja sekä parempia kanavia purkaa tuntemuksia. Resurssintointi on koettu myös vajavaiseksi, joka on aiheuttanut pitkittynyttä kiireen tuntua ja toistuvia ylityöitä. Eräs osallistuja kirjoitti osuvasti, että Carunan visio miljoonasta tyytyväisestä asiakkaasta voi toteutua vasta, kun Carunalla on reilut pari sataa tyytyväistä työntekijää.

Resurssintointiin liittyen työpajoissa koettiin työnsuunnittelu liian lyhytjänteiseksi. Tämä aiheuttaa päivätasolla niin sanottuja ”mahtikäskyjä”, joilla kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt käsketään puhelimeen, vaikka aiemmin on sovittu muuta. Tällaista työntekijän omaa työnsuunnittelua runtelevat käskyt vähentävät työviihtyvyyttä. Osallistujat kokivat, että esimiehet priorisoivat tiettyjä jonoja muita tärkeämmiksi perustelematta asiaa riittävän hyvin työntekijöille. Työpajoissa nostettiin tärkeäksi myös varmistaa riittävä määrä osallistujia kuhunkin tehtävään, jotta yhden työntekijän poissaolo ei aiheuttaisi pullonkaulaa palveluun. Valitettavasti verkkopalvelukeskuksesta löytyy nyt työtehtäviä, joita hallitsee vain yksi henkilö. Ehdotuksena riittävän tekijämäärän varmistamiseksi kuhunkin työtehtävään, osallistujat ehdottivat muun muassa vuosikelloajattelua resurssintointiin koulutusten pohjaksi. Vuosikello voisi huomioida niin rakennuskauden, influenssakaudet kuin myrskykaudetkin, jolloin resurssintointi vastaisi aina meneillään olevan hetken tarpeita. Näin voitaisiin taata asiakasrajapintaan rauhallisempi ja stressittömämpi tunnelma.

Palvelukanavien tasalaatuisuutta pidettiin työpajoissa tärkeänä asiana laitettavaksi kuntoon. Nyt asiakas ei saa yhtä ripeää käsittelyä kanavasta riippumatta. Asiakas voi valita palveluka-



navakseen puhelimen, chatin, Facebookin, Twitterin, sähköpostin, web-sivut tai tulla käymään toimistolla. Lisäksi puhelimessa tai web-lomakkeilla asiakas voi tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen, mihin jonoon hänen asiansa päättyy. Tällä jonovalinnalla voi olla suurikin vaikutus siihen miten ripeästi hänen asiansa ratkeaa. Työpajoissa koettiin, että asiakas saa aina laadukasta palvelua, kun hän kohtaa asiakaspalvelijan, mutta jonokäsittelyssä ja prosessien toimivuudessa on kirjavuutta, joka ei saisi näkyä asiakkaalle asti. Kuten jo aiemmin yllä kirjoitin työnohjaukseen liittyen, toive työpajoissa oli, että jokaiselle jonolle on nimetty vastuullinen henkilö varmistamaan joka päivä jokaisen jonon käsittelyn.

Työohjeiden selkeyttä, toimivuutta ja helposti löydettävyyttä on testattu erityisen tehokkaasti kun 1.9.2017 Carunalla otettiin käyttöön uusi asiakkuudenhallintatyökalu. Jokainen työntekijä on syksyn aikana päässyt testaamaan, miten hyvin ohjeistuksen avulla selviää asiakaskontaktien hoidosta. Työpajoissa työohjeiden todettiin olevan vaikeasti löydettävissä, vaikeasti tulkittavia eikä niihin liittyvien toiveiden esittäminen ollut selkeää. Työohjeisiin toivottiin lisää kuvia ja ne tulisi kerätä yhteen paikkaan. Jokaiseen tekemiseen kaivattiin riittävän tason ohjeistusta. Työohjeiden luonnin ja ylläpidon lisäksi muutosten kommunikoinnista oltiin huolissaan. Muutoksen keskellä sähköpostitulva on niin kovaa, että yksittäisellä työntekijällä ei ole mahdollisuutta sisäistää mahdollisia ohjeisiin tehtyjä muutoksia. Eräs idea työpajassa oli, että aina kun työohjetta on päivitetty, nousisi kyseisen osaamisalueen työntekijän näytölle pop-up-ikkuna, jossa kerrotaan päivittyneestä ohjeesta. Ikkuna tulee kuitata valmiiksi, kun on tutustunut muutokseen.

Lomien ja muiden poissaolojen sopiminen koettiin toimivaksi ennen 1.5.2017 tullutta tiimimuutosta. Sen jälkeen ei ole ollut aina selkeää kenen kanssa tulisi sopia mistäkin asioista. Työpajoissa toivottiin, että käytäntöä selvennettäisiin. Toive oli, että samaa työtä tekevät sopisivat kesälomaturauksista tiimistä riippumatta.

Koulutus oli yksi paljon puhuttu asia työajoissa. Tasalaatuisen asiakaspalvelun takaamiseksi tulisi satsata uusien työntekijöiden perehdytykseen. Uusien työntekijöiden saapuminen tulisi ennakoida paremmin. Perehdyttävälle ja perehdyttäjälle tulisi varata riittävä aika tehostetun koulutuksen takaamiseksi. Uudet työntekijät toivoivat myös, että uudet työntekijät pääsisivät mahdollisimman nopeasti konkareiden viereen istumaan, jotta heillä olisi heti osajia vieressä, joilta kysyä asioita. Vanhoillekin työntekijöille kaivattiin suunnitelmallista kertauskoulutusta ja rauhaa oppia uusia asioita.

### 5.3 Ehdotukset kehitystoimenpiteiksi

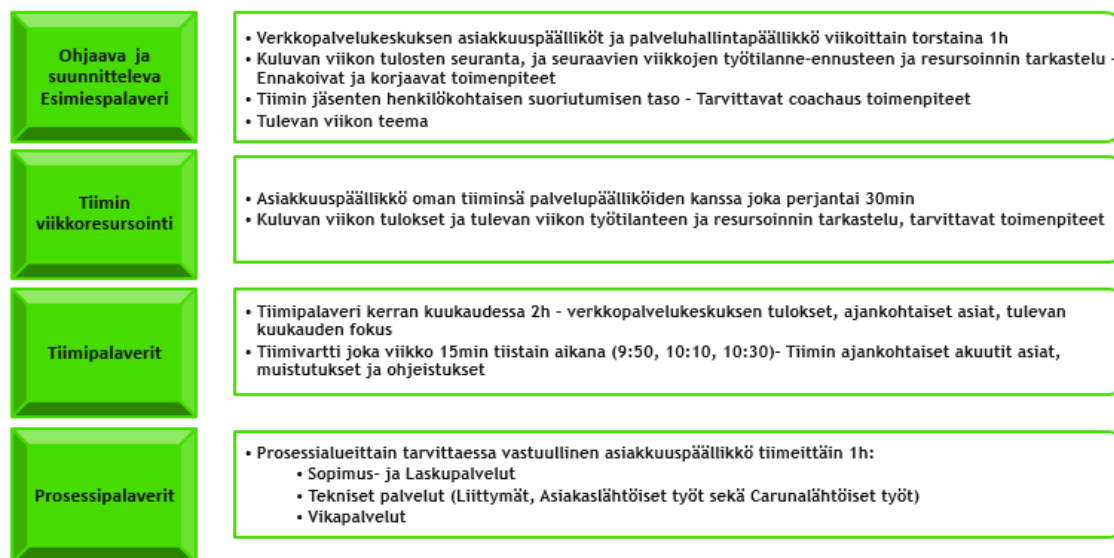
Tiimityöpajojen yhteenvedosta verkkopalvelukeskuksen esimiehet priorisoivat kiireellisimmiksi asioiksi palaverikäytäntöihin liittyvä asiat, palvelupäällikön roolin selkeytyksen, alueellisen yhteistyön ja oman alueen tuntemisen edistämisen, resurssien ja sitouttamisen parantamisen sekä työohjausvastuiden selventäminen. Mainitut kokonaisuudet on nostettu taulukossa (Kuvio 37) esille keltaisella värillä.

<b>Palaverikäytäntöihin liittyvät asiat</b>	<b>Palvelupäällikön roolin selkeytys</b>	<b>Kollegoihin ja heidän työhönsä tutustuminen</b>	<b>Työohjauksen selventäminen</b>
Sisäpelivuoro	Istumajärjestys	<b>Alueellinen yhteistyö ja oman alueen tunteminen</b>	<b>Resurssit ja sitouttaminen kuntoon</b>
<b>Palvelukanavien tasalaatuisuus</b>	Työohjeet	Lomat ja tuuraukset	Koulutus ja perehdytys

Kuvio 37: Tiimityöpajoista nousi esille 12 teemaa

Verkkopalvelukeskuksen esimiehet ideoivat toimenpidesuunnitelman toteutettaville toimenpiteille. Jokaisella toimenpiteellä on vastuullinen henkilö, suunnitellut toimenpiteet sekä aika-tila. Osalle tarvittavia toimenpiteitä oli luotu jo kehityssuunnitelma syksyn aikana, kun henkilöstö oli todennut johtamismallin olevan epäselvä. Tuolloin osana tätä opinnäytetyötä johtoryhmä ideoi johtamismalli-projektin, jonka tarkoituksena oli selventää resursointiin liittyviä vastuita sekä tarkentaa ansiokkuus-, palvelu- ja asiakkuudenhallintapäällikön rooleja. Kyseinen johtamismalli-projekti eteni samanaikaisesti tämän opinnäytetyön aikana. Projektissa luotiin myös malli verkkopalvelukeskuksen palaverikäytännöille. Mitään näistä toimenpiteistä ei kuitenkaan julkaistu tai otettu käyttöön ennen kuin tiimityöpajat oli saatu järjestettyä ja siten henkilöstön ideat kuultua. Näiden kahden näkökulman tuli kohdata, ennen kuin toimenpiteitä voitiin viedä käytäntöön.

Palaverikäytännöistä verkkopalvelukeskuksen esimiehet ehdottivat, että jatkossa järjestetään neljänlaisia palaverieja. Nämä palaverit olisivat ohjaava ja suunnitteleva esimiespalaveri, tiimin viikkoresursointipalaveri, tiimipalaverit sekä prosessipalaverit (Kuvio 38).



Kuvio 38: Verkkopalvelukeskuksen palaverikäytännöt (Laiho 2017)

Palvelupäällikön roolia täsmennettiin myös johtamismalli-projektissa, jotta jokaisella palvelupäälliköllä oli selkeä kuva siitä, mitä rooliin kuuluu. Palvelupäälliköiden roolin jalkautus aloitettiin heti tiimityöpajojen jälkeen. Tärkeänä osana jalkautusta oli huolehtia, että kaikki verkkopalvelukeskuksessa tietävät mitä palvelupäällikön rooliin kuuluu.

Alueellinen yhteistyön kehittämiseksi sovittiin, että jokainen esimies huolehtii tiimin maantieteellisen vastuualueen esittelyn. Esittelyn suunnittelisivat tiimiläiset itse. Tiimin sidosryhmien tunnistaminen ja niiden esittäytyminen nostettiin myös tärkeäksi toimenpiteeksi. Tämän edistämisen vastuu suunniteltiin tiimin esimiehen lisäksi palvelupäälliköille. Ehdotus oli hyödyntää Carunassa käytössä olevaa Yammer-palvelua, jossa voitaisiin luoda alueellinen tiedotuskanava, johon verkkopalvelukeskuksen alueelliset tiimit ja heidän sidosryhmänsä voisivat tiedottaa alueella tapahtuvia ajankohtaisia asioita.

Resursointiin ja sitouttamiseen liittyvä kehittäminen tehtiin osana johtamismalli-projektia. Toimenpiteitä tulisi olemaan esimiehen läsnäolon vahvistaminen sekä HR-vuosikellon luominen ja käyttöönotto. Tämä vahvistaisi yleistä ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat resursointiin vuoden eri aikoina. Lisäksi tiimeihin tulotaisiin luomaan osaamismatriisi, joka olisi liitettävä kaikista tiimin tehtävistä ja tiimin henkilöistä. Matriisiin tuotaisiin nähtäväksi, mitä tiimin osa-alueita kukin tiimin jäsen hallitsee. Tämä auttaisi henkilöitä hahmottamaan omaa kehittymispolkuaan sekä antaisi esimiehelle ja tiimikollegoille paremman ymmärryksen kenellä on osaaminen mihinkin tiimin osaamisalueeseen.

Työnohjausvastuiden selventämiseksi ehdotettiin jokaiseen tiimissä olevaan jonoon vastuullista henkilöä, jotta yhdellä henkilöllä on vastuullaan vain yksi jono. Tiimissä sovittaisiin jatkossa kuka vastaa kustakin jonosta ja näihin laadittaisiin joko pysyvät tai viikoittaiset vastuut. Tuloksia ja niistä poikivia toimenpiteitä seurattaisiin jatkossa tiimi- ja yksilötasolla.

Alhaisemman prioriteetin toimenpiteet liittyivät työhjeisiin, perehdytykseen ja koulutukseen, palvelukanavien tasalaatuisuuteen sekä kollegoihin ja heidän työhönsä tutustumiseen. Myös näihin toimenpiteisiin laadittiin selkeä toimintasuunnitelma, vastuuhenkilö sekä aika-taulu. Näin varmistetaan, että myös ne tulevat tehdyiksi, vaikka toimenpiteet tulisivat tapahtumaan vasta maaliskuussa 2018. Työhjeet sovittiin vietäväksi yhteen paikkaan ja samalla tarkistetaan niiden ajantasaisuus. Perehdytyksen parantamiseksi jokaiseen tehtävään laaditaan perehdytys- ja jatkokoulutus suunnitelma.

Palvelukanavien tasalaatuisuuden edistämiseksi suunnitelmana olisi tuoda henkilöstölle paremmin esille meneillään olevia asiakaslähtöisiä projekteja, NPS-mittauksen periaatteita ja tuloksia sekä liiketoimintasuunnitelmaa. Näillä toimenpiteillä kasvatetaan tiimeissä ymmärrystä strategisista valinnoista palvella asiakasta eri tilanteissa kussakin kanavassa. Kollegoihin ja heidän työhönsä tutustumisen edistämiseksi ehdotettiin jokaisen tiimiin kuuluvan palvelualueen asiantuntijan esittelyä tiimipalavereissa, aiemmin mainittua osaamismatriisia sekä selvitetään mahdollisuus viedä Skype-tietoihin lisäinformaatiota henkilöiden vastuu- ja osaamisalueista.

Ensimmäisissä työpajoissa nousi esille tarve tehdä asiakas- ja työntekijäpalautteen antamisesta ja keräämisestä helpompaa. Lopun priorisoinneissa tämä jäi hieman taka-alalle, mutta näkisin tärkeäksi huomioida tämä tulevissa kehitystoimissa. Olisi toiminnan kehittymisen kannalta järkevää huolehtia henkilöstölle helppo ja selkeä kanava toimittaa kehitysideoita eteenpäin, olivat ne sitten heidän omiaan tai asiakasrajapinnasta esille tulleita asiakaspalautteita. Lisäksi havaitsin, että Caruna kerää runsaasti palautetta asiakkailta NPS- ja vaivattomuuskyselyillä, mutta saadun palautteen käsittelystä puuttuu selkeä roolitus ja tapa toimia. Saadusta datasta saadaan varmasti poimittua selkeimmät viestit, mutta uskoisin sen sisältävän paljon potentiaalista piilevää tietoa asiakkaiden elämästä, josta voisi ammentaa kehitystoimia palveluihin.

### **Suunnitelmien jalkautus**

Tiimityöpajojen yhteenveto, johtamismalli-projektin suunnitelmat sekä esimiesten tekemät ehdotukset tuleviksi toimenpiteiksi esiteltiin henkilöstölle tiimipalavereissa. Tämän jälkeen alkoi suunnitelmien jalkautus. Toimenpiteiden etenemiseksi päivitin aiemmissa vaiheissa

käyttöön otetun Excelin, josta löytyy jokainen sovituista 12 kokonaisuudesta. Jokaisen toimenpidekokonaisuuden kohdalta löytyy vastuuhenkilö, aikataulu sekä kenttä huomioille, johon vastuuhenkilö voi kirjata väliaikatietaa tehdyistä toimenpiteistä. Sovimme verkkopalvelukeskuksen esimiesten kanssa, että jatkossa vastuu toimenpiteiden seurannasta siirtyy osaksi asiakkuusyksikön johtoryhmän säännöllisten palaverien agenda.

Ehdotin asiakkuusyksikön johtoryhmälle, että keväällä 2018 pidettäisiin henkilöstölle uusi nykytilaa kartoittava työpaja, jossa voisi varmistua tehtyjen toimenpiteiden onnistumisesta. Henkilöstölle pidetyt työpajat osoittautuivat toimivaksi tavaksi saada sensuroimatonta arviota nykytilasta. Erityisen hyvin ne toimivat, kun esimiehiä ei ole paikalla. Tällöin jokainen osallistuja uskaltaa olla rohkeasti oma itsensä.

## 6 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän johtopäätöksissä käyn läpi keskeiset johtopäätökset ja reflektoin onnistumistani vastata tutkimuskysymyksiin. Esittelen myös ajatuksiani tulosten soveltamisessa muissa tutkimuksissa sekä ehdotan jatkotutkimusaiheita. Lopuksi reflektoin opinnäytetyöprojektini toteutusta.

### 6.1 Keskeiset johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyössäni saavutin sille asetetun tavoitteen. Tutkimuksen tavoite oli selvittää, mitä kehitystoimia nykyinen asiakkuudenhoitomalli tarvitsee, jotta verkkopalvelukeskuksessa voidaan tarjota asiakkaille parasta mahdollista palvelua.

Lähestyin tavoitetta kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koski verkkopalvelukeskuksen tiimitoiminnan tilaa ja kyvykkyyttä palvella asiakkaita odotusten mukaisesti. Muutosjohtamisen näkökulmasta (Ponteva 2012) oli tehty päätös organisaatiomuutoksesta, jota oli seurannut muutoksen merkityksen ymmärtäminen organisaatiossa. Tämä oli tuonut Pontevan (2012) mallin mukaisesti epävarmuutta ja lamaantumista työn tekemiseen. Opinnäytetyöni alkaessa ilmapiiri verkkopalvelukeskuksessa oli jopa negatiivinen. Selvitin työn alkuvaiheessa asioita, joita henkilöstö koki olevan parhaan mahdollisen palvelun tiellä tai sen mahdollistajana. Kahdessa ensimmäisessä työpajassa ja niitä täydentävissä kahdenkeskisissä keskusteluissa kävi ilmi, että lähes kaikki muutoksen alaiset asiat olivat epäselviä ja siten estämässä parhaan palvelun toteutumista. Tämä epäselvyys heijastui johtamisessa, tiiminä toimimisessa, yksikötason yhteispelissä, järjestelmissä toimimisessa ja yksilötason epävarmuutena.

Mitä enemmän otin henkilökuntaa mukaan työpajoihini, sitä paremmin ylätason huolet alkoivat tarkentua yksittäisiksi huolenaiheiksi. Eräs työpajaan osallistunut asiantuntija kiteytti osuvasti ajatuksiaan nykytilasta toteamalla ”miksi tämä muutos piti tehdä? Tuskin asiakkaat ainaakaan tätä halusivat”. Pontevan (2012) mallin mukaisesti tässä muutoksen vaiheessa riittävä ja oikeanlainen tuki ja tiedotus toimisivat hallinnan keinoina. Henkilöstön ja esimiesten väliin oli muodostunut kuilu, jossa kommunikaatio ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatio ei ollut vielä siirtynyt poisoppimisen vaiheisiin, sillä tietynlaista tunteiden käsittelyä, surutyötä ja muutosvastarintaa esiintyi yhä runsaasti. Opinnäytetyön työvaiheet toimivat henkilöstölle kanavana käsitellä muutokseen liittyviä huolia ja kysymyksiä.

Toisessa tutkimuskysymyksessäni pohdin, mitä asioita Carunan verkkopalvelukeskuksen henkilöstö kokee olevan parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tiellä tai sen mahdollistajana. Carunan päätös nostaa asiakas näkyvään rooliin strategiassaan edesauttoi organisaation muutosta asiakaskeskeisemmäksi. Heinonen ym. (2010) kannustavat yritystä selvittämään, mitä asiakas tarvitsee, jotta hän voi saada yritykseltä parhaan mahdollisen tuen elämänsä prosesseihin. Asiakastutkimusten (Brandworxx 2016) mukaan asiakkaat kaipaavat paikallista asiantuntevista, johon tehty organisaatiomuutos tähtäsi. Tutkimukseni mukaan henkilöstö suhtautui myönteisesti muutokseen kohti asiakaskeskeisempää ja alueellisesti asiantuntevaa palveluyritystä. Asiakasstrategiassa visioitu kerralla kuntoon -ajattelu (Asiakasstrategia 2017), alueellista palvelua tarjoava tiimirakenne sekä muutoksen tila ja tavoitteet olivat kuitenkin henkilöstölle epäselviä ja sellaisenaan epämieluisia. Reason ym. (2016, 135) toteavat, että henkilöstön osallistaminen kehitystyöhön riittävän aikaisessa vaiheessa varmistaa sujuvan muutoksen läpiviemisen. Havaintojeni mukaan henkilöstöä ei oltu osallistettu riittävällä tasolla muutokseen.

Henkilöstön ymmärtäessä paremmin muutoksen taustat, vaihtoehdot ja päätökset (Reason ym. 2016, 135), on muutosvastarinnan ja epäselvyyden määrä vähäisempää. Annoin työpajoissa henkilöstölle mahdollisuuden kertoa, mitkä asiat nykyisessä asiakkuudenhoitomallissa mahdollistavat parhaan asiakaspalvelun ja mitkä asiat eivät. Ilman esimiehiä pidetyt työpajat varmistivat, että henkilöstö arvioi nykytilaa rehellisesti, antaen todellisten ajatustensa tulla esille. Tällä tavoin opinnäytetyössä saatiin kerättyä Tuulaniemen (201, 145) ohjeistuksen mukaisesti henkilöstön tarpeet ja odotukset tarjoamaansa palvelua kohtaan. Henkilöstön esille nostamat aiheet; tiedonkulku, johtaminen, alueellinen tiimityö ja työnohjaaminen, olivat kaikki muutosjohtamisen vaiheiden (Ponteva 2012) ja hallinnan keinojen mukaisesti parannettavia asioita. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo 2015, 202) ja yhteiskehittämisen menetelmät mahdollistivat näiden asioiden asiakaskeskeisen kartoittamisen. Tuotekeskeisessä lähestymistavassa keskiössä olisi olleet ensisijaisesti yrityksen prosessit ja henkilökunnan muovaaminen niihin, joka olisi todennäköisesti nostanut esille vain henkilöstöön itseensä tai yritykseen vai-

kuttavia nykytilan elementtejä. Asiakas olisi nähty vain passiivisessa roolissa esiintyvänä lopukäyttäjänä (Vargo & Lusch 2014, 6). Palvelumuotoilun prosessin avulla nykytilaa kartoitettiin pohtimalla, miten hyvin yrityksen palvelu sellaisenaan auttaa asiakasta saavuttamaan oman elämänsä tavoitteita parhaiten.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä kysyin, millä keinoilla tunnistettuihin haasteisiin voidaan löytää ratkaisuja, jotta asiakkaan odotusten mukainen alueellinen palvelu voi parhaalla mahdollisella tavalla toteutua. Tunnistettuani nykytilan ja siihen liittyvät haasteet, selvitin keinoja löytää ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Opinnäytetyössä noudatettiin palvelumuotoilun prosessin (Ojasalo 2015, 75) mukaisesti henkilöstöä osallistavia työpajoja. Parhaaseen lopputulokseen päästiin, kun hyödynnettiin koko verkkopalvelukeskuksen henkilökuntaa, eikä vain suppeaa joukkoa asiantuntijoita. Osallistin ideointiin ensin esimiehet, mutta lopulta koko verkkopalvelukeskuksen henkilökunnan. Henkilökunta pääsi työpajoissa kertomaan, miten asiat pitäisi hoitaa, jotta alueellinen tiimitoiminta voitaisiin saada tuottamaan asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Opinnäytetyössä keskityttiin palveluntuottajan alueeseen (eng. provider sphere) (Grönroos & Voima 2013), jota Caruna arvonaluonnissa edustaa. Ideoinnin lähtökohtana oli kuitenkin kehittää palveluntuottajan kyvykkyyttä toimia paremmin yhteisellä alueella (eng. joint sphere), tarjoten asiakkaalle paremmat edellytykset luoda itsenäisesti arvoa omalla alueellaan (eng. customer sphere) oman elämänsä prosesseihin.

Ideoinnin tuloksena nykytilan haasteet käännettiin kehityskohteiksi, jotka liittyivät laajasti yksikön ja tiimien toimintaan. Tutkimuskysymyksen peräänkuuluttamat ratkaisut parhaan palvelun toteutumiseksi liittyivät palaverikäytäntöihin, tiimin roolitukseen ja yhteistyöhön, työohjeisiin, koulutukseen ja työnohjaukseen. Ratkaisut jalostettiin yksittäisiksi käytännön toimenpiteiksi, joista henkilökunta valitsi tärkeimmät. Esimiehistö aikataulutti henkilöstön ideat toteutettavaksi lokakuun 2017 ja maaliskuun 2018 välisenä aikana. Palvelumuotoilun prosessin (Tschimmel 2012; Ojasalo ym. 2014; Stickdorn 2012) mukaisesti ideointia seurasi ideoiden testausvaihe, jolloin ideat vietiin käytäntöön testattavaksi. Osallistavan ideoinnin avulla henkilökunta sai mahdollisuuden pysähtyä käsittelemään tunteitaan, voidakseen aloittaa poisoppimisen vanhoista malleista. Yhteiskehittämisen menetelmillä henkilöstö pääsi tarttumaan haasteisiin ja ideoimaan uusia toimintatapoja sekä uudenlaista tiimi-identiteettiä. Näin henkilöstö sitoutui sovittuihin kehitystoimiin ja oli siten tärkeänä osana muutoksessa. Ilman yhteiskehittämistä muutos voi pahimmillaan epäonnistua (Ramaswamy & Guillard 2010, 149). Verkkopalvelukeskuksen asiakkuudenhoitomallin käyttöönoton osalta ei voi puhua epäonnistumisesta. Usean samanaikaisesti muuttuvan elementin jalkauttaminen palvelua tarjoavalle henkilöstölle olisi kuitenkin voinut onnistua tehokkaammin, jos yhteiskehittämistä olisi hyödynnetty vahvemmin jo muutoksen suunnitteluvaiheissa. Näin vähintäänkin suunnitteluun osallistuneet henkilöt olisivat voineet kokea omistajuutta ideoimistaan asioista (Schneider ym. 2010, 189) ja toimia siten muutoksen jalkauttajina henkilöstön parissa.

## 6.2 Siirrettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön kehittämistehtävän menetelmiä ja palvelumuotoilun prosessia voi hyödyntää kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa ja kaikilla sen tasoilla (Ojasalo ym. 2014). Nyt kohteena oli asiakasodotusten mukaista uutta muotoaan hakeva verkkopalvelukeskus. Työelämässä muutos on kuitenkin aina läsnä ja sen keskellä ovat ihmiset (Kantojärvi, P. 2012, 10; Stickdorn & Schneider 2010, 189; Reason ym. 2016, 136). Koen, että tapani lähestyä nykytilaa palvelumuotoilun keinoin, on sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon kokoon tai toimialaan katsomatta. Kun tekemistä muutetaan, tulee osallistaa muutoksen kohteena olevat ihmiset riittävästi mukaan alusta alkaen. Kaikkien osapuolten tulee olla tietoisia siitä, mitä tavoitellaan, missä vaiheessa muutosta milloinkin ollaan, ja miten hyvin henkilökunta pysyy muutoksessa mukana.

Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden prosesseja ja etsiä ratkaisuja ja palveluita helpottamaan asiakkaan elämää (Stickdorn & Schneider 2010, 198). Opinnäytetyöni edessä havaitsin, että sama pätee muutosjohtamiseen. Näkemykseni mukaan päätöksiä tekevien tahojen tulisi ymmärtää asiakkaan tarpeiden lisäksi muutoksen kohteena olevan henkilöstön elämää, prosesseja, huolia ja ilon aiheita. Havaintojeni perusteella näistä asioista puhutaan kahvitunneilla ja muissa epävirallisissa kanavissa. Valitettavan harvoin ne näyttäytyvät esimiestasolle asti. Nämä asiat tunnistamalla, voisi löytää palveluprosesseista kehityskohteita. Tunnistamisen voi tehdä samalla tavalla, kuin miten palvelumuotoilussa tunnistetaan asiakastarpeet; kysymällä, havainnoimalla, tutkimalla ja osallistamalla. Opinnäytetyöni aikaisen havaintojeni perusteella organisaatiossa saatiin hyvä kuva huolista, ilon aiheista, kehitysideoista ja ratkaisuehdotuksista. Opinnäytetyössäni erityisen toimivaksi osoittautui ideointi ilman esimiesten läsnäoloa. Tämä toimi nykytilaa kartoittavissa työpajoissa siksi, että kenenkään ei tarvinnut pelätä esimiehen reaktioita. Ideointityöpajoissa esimiehen poissaolo vahvistaa tiimiläisten vastuunkantoa, kun esimieheltä ei voinut odottaa vastauksia kysymyksiin. Sekä esimiehille että tiiminjäsenille oli tärkeää luoda työpajoihin turvallinen ja luottamuksellinen työskentely ympäristö (Kantojärvi 2012, 53), jossa oli varaa eri näkemyksille. Ideoinnin jälkeen koin tärkeäksi huolehtia, että tiimit pääsevät esimiestensä johdolla käsittelemään sovittuja asioita ja varmistamaan kaikkien osapuolten kesken yhtenäisen näkemyksen sovituista asioista ja seuraavista toimenpiteistä.



### 6.3 Opinnäytetyöprosessin reflektointi

Opinnäytetyöni rajaaminen onnistui, mutta rajauksesta huolimatta työn laajuus yllätti minut. Pienimuotoisesta projektista tuli koko verkkopalvelukeskuksen henkilökunnan osallistava muutoshanke. Uskoin alun perin, että työni vaatii noin neljä työpajaa, mutta lopulta työpajoja oli kymmenen ja osallistujien määrä oli 121 henkilöä. Luku toki pitää sisällään osittain samojakin henkilöitä. Osallistettavien ihmisten määrän kasvaessa kasvoi myös tarve löytää jokaiseen työpajaan sopivat osallistamisen menetelmät. Samalla kasvoi myös tarve taustatyölle, työpajoihin valmistautumiselle sekä jälkityön määrälle.

Menetelmien valinta, käyttötarpeeseeni muokkaaminen ja toteutus onnistuivat mielestäni hyvin. Sain jokaisessa työpajassa valitsemallani menetelmällä osallistajat innostumaan aiheesta ja etsimään vastauksia tavoittelemiini kysymyksiin. Palvelumuotoilun prosessin (Ojasalo ym. 2014, 202) mukaisesti opinnäytetyö eteni kartoita ja ymmärrä- sekä ennako- ja ideoi-vaiheissa läpi divergenssi ja konvergenssi-vaiheiden (Kantojärvi 2012, 24). Työpajojen alussa ideoitii runsaasti ja loppua kohden ideoista valittiin tärkeimmät jatkoon. Tämä varmisti kaikissa vaiheissa sen, ettei tulosten jalostaminen, yhteen vetäminen tai priorisoiminen vääristynyt fasilitoijan toimesta.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden aikana kaksi työpajaa olivat erityisen opettavaisia. Ensimmäinen työpajani jännitti eniten etukäteen, sillä en ollut aiemmin vetänyt työpajaa post-it-lappuja hyödyntäen. Menetelmiin luottaen työpaja onnistui erinomaisesti ja sen avulla saatiin vastauksia tavoiteltuun tutkimuskysymykseen sekä lähtökohdat koko projektille. Kyseisessä työpajassa minut yllätti myös epävarmuuden ja huolten täyttämä todellisuus, joka tulosten perusteella organisaation nykytilasta nousi esille. Toinen yllätykseni tuli ensimmäisessä tiimityöpajassa. Olin aiemmin fasilitoinut työpajoja maksimissaan kymmenelle henkilölle ja korkeintaan kahdeksi tunniksi. Nyt fasilitoin neljä työpajaa yli kahdellekymmenelle ihmiselle ja pituudeltaan neljäksi tunniksi. Se vaati paljon suunnittelua niin menetelmien, kuin aikataulutuksenkin osalta. Ilokseni sain tiimityöpajoihin avuksi fasilitointiin tutustuneen kollegan henkilöstö-osastolta. Hän minua avusti neljässä tiimityöpajassa ja niiden jälkeisessä reflektoinnissa. Ensimmäinen tiimityöpaja opetti paljon kysymysten asetannasta. Kysymykset kahvila-menetyksessä (Kantojärvi 2012, 176; World Cafe 2015) olivat liian ylätasolla. Tästä johtuen uuden tiimirakenteen kanssa vasta alkuvaiheessa oleva tiimi pysyi ajatuksissaan ja ideoissaan myös ylätasolla. Työpajan tulokset antoivat kuitenkin erittäin hyvää tarkennusta organisaatiomuutoksen nykytilaan, eli ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Toteutusta reflektoidessa oli helpompaa tietää, mitä tulisi muuttaa seuraaviin tiimityöpajoihin. Avustajani kanssa tehdyt pienet muutokset ja tarkennukset tehtävänantoihin mahdollistivat tulevaisuudessa tiimityöpajoissa saada osallistajat ideoimaan ratkaisukeskeisemmin.

Ideoiden priorisoinnissa, kiteyttämisessä ja toimenpiteiden varmistamisessa minulle jäi vielä kehittämisen varaa. Jokaisen työpajan jälkeen osallistujat priorisoivat tärkeimmät asiat, mutta jälkikäteen ajateltuna tälle priorisoinnille olisi voinut jäädä enemmän aikaa jo työpajoissa. Sovittujen toimenpiteiden varmistamisessa olisi ollut avuksi, jos olisin luonut heti alussa yhden tavan toimia, jota olisin noudattanut koko projektin ajan. Nyt tapani toimia muuttui matkan varrella. Kymmenessä työpajassa nousi esille runsas määrä asioita ja ideoita, jotka sisälsivät paljon samankaltaisuuksia. Osa näistä tarkentui tai muuttui työn edetessä. Näiden matkan varrella päivittyvien asioiden jatkuva dokumentointi ja arviointi oli yllättävän haastavaa. Lopputulokseen olen silti tältäkin osin tyytyväinen.

Opinnäytetyöni työvaiheiden avulla opin ymmärtämään mitä palvelumuotoilu, yhteiskehittäminen ja asiakaskeinen liiketoimintalogiikka (Heinonen ym. 2010) oikeasti ovat. Pääsin hyödyntämään oppimaani ja huomaamaan, että palvelumuotoilu on todella toimiva lähestymistapa organisaation kehittämiseen. Työpajojen fasilitoiminen opetti minut ymmärtämään, että olemalla täysin neutraali mielipiteideni ja ideoideni kanssa, annan tilaa osallistujille tuoda omat näkemyksensä esille (Kantojärvi 2012, 36). Mielipiteitä ja ajatuksia osallistujilla oli runsaasti, mikä kertoi onnistuneista henkilö- ja menetelmävalinnoista. Havaintojeni perusteella osallistujat tarvitsivat tuekseen henkilön, joka kannustaa ideointiin, on puolueeton, kiteyttää esille nousseita asioita, valitsee tilanteeseen ja osallistujajoukolle sopivat menetelmät, huolehtii tavoitteellisesta työskentelystä ja aikataulutuksesta, luo positiivisen, empaattisen ja avoimen ilmapiirin sekä antaa selkeitä työskentelyohjeita. Työpaja toimii parhaimmillaan kanavana asiakkaalle tai työntekijälle tuoda huolet ja ideat esille (Reason 2016, 136; Stickdorn & Schneider 2010, 198; Ramaswamy & Ozcan 2014, 100-101). Kokemukseni mukaan työpajatyöskentelyn aikana osallistujat jakavat yhteisen tavoitteen eteen omaa asiantunteustaan ja syvimpiä tuntemuksiaan. Sen vuoksi koen erityisen tärkeäksi, että fasilitaattori huolehtii aineiston huolellisesta käsittelystä ja tuotoksen vaikuttavuudesta seuraaviin toimenpiteisiin. Omalta osaltani sain kunnian ja vastuun tehdä hiljaisista huolenaiheista näkyviä kehityssuunnitelmia. Työtäni helpotti niin työntekijöiden kuin esimiesten vahva sitoutuminen opinnäytetyöprojektiin. Vain sen avulla opinnäytetyöllä oli suuri vaikutus verkkopalvelukeskuksen asiakkuudenhoitomallin kehittämiseen henkilökunnan toivomaan, asiakaskeskeiseen suuntaan.

## Lähteet

## Painetut

Agarwal, R., Willem, S., Roos, G. & Green, R. 2015. *The Handbook of Service Innovation*. Lontoo: Springer.

Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta -palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos, julkaisu numero 60.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Helsinki: Alma Talent.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory* 11, 3, 279-301.

Grönroos C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5 painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. *Academy of Marketing Science* 4, 133-150.

Gummerus, J. & Von Koskull, C. 2015. *The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. *Essentials of Customer Dominant Logic. The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future*. Helsinki: Hanken School of Economics.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management* 21, 4, 531-548.

Ideapakka Oy. 2015. *Ideapakka Fasilitointi ja ideointi*. IMPROVment.

Ideapakka Oy. 2015. *Ideapakka Palvelumuotoilu*. IMPROVment.

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2007. *Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin*. Verkostoja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. *Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa*. Helsinki: Taloustieto.

Lusch, R. F. & Vargo, S. 2014. *Service Dominant logic. Premises, Perspectives, Possibilities*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retaining*. 83, 1, 5-18.

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. *Asiakkaan aikakausi*. Viro: Print Best.

Kantajarvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta - Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.

Keiningha, T., Cooil, B., Wallin Andreassen, T. & Aksoy, L. 2007. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing* 71, 39-51.

Kowalkowski, C. 2011. Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing* 45, 1, 277-294.

Mattelmäki, T. 2007. Johdanto. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy, 27.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review, 2.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Tampere: Tammerprint.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen S. (toim.). Palvelumuotoilu. Tampere: Tammerprint, 12-17.

Ojasalo, K., Koskelo, M. & Nousiainen, A. K. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. Teoksessa Agarwal, R., Willem S., Roos, G. & Green Roy. 2015. The Handbook of Service Innovation. Lontoo: Springer. 193-212.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ojasalo, K. & Ojasalo, J. 2015. Adapting Business Model Thinking to Service Logic An Empirical Study on Developing a Service Design Tool. Teoksessa Gummerus, J. & Von Koskull, C. (toim.) The Nordic School - Service Marketing and Management for the Future. Helsinki: Hanken School of Economics, 309-334.

Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design - From Insight to Implementation. New York: Rosenfel Media.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing. 85, 1, 31-41.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring customer value formation: A customer dominant logic perspective. Helsinki: Hanken school of economics.

#### Sähköiset

A Quick Reference Guide for Hosting World Café. 2017. Tulostettu 18.10.2017.

<http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Cafe-To-Go-Revised.pdf>

Brandworxx. 2017. Caruna e-learning 3 Segmentit ja asiakaspolut. Tulostettu 20.9.2017.

Caruna Oy. Jaamme hyvää energiaa. 2017. Tulostettu 30.11.2017.

<http://www.caruna.fi/caruna/yrityksemme/jaamme-hyvaa-energiaa>.

Caruna Oy. Carunan arvot. 2017. Tulostettu 18.12.2017.

<http://www.caruna.fi/caruna/arvot-ja-vastuullisuus/carunan-arvot>.

Energiavirasto. Sähköverkonhaltijat. 2017. Tulostettu 10.12.2017.

<https://www.energiavirasto.fi/sahkoverkon-haltijat>

Laiho, M. 2017. Asiakkuudenhoitomalli Työryhmien status. Tulostettu 1.6.2017.

Laiho, M. 2017. Tiimipalaverit verkkopalvelukeskus marraskuu. Tulostettu 2.12.2017.

Lehtomäki, E. 2017. Asiakaskokemuksen kehittäminen 2016-2017. Tulostettu 5.8.2017.

Lehtomäki, E. 2017. Uusi asiakkuudenhoitomalli 2017 FINAL. Tulostettu 17.11.2017.

Vuorenmaa, J. 2017. Kokous- ja fasilitointivalmennus - Tehoa kokouksiin. Management Institute of Finland.

Vuosikertomus. 2016. Caruna Oy. Tulostettu 1.7.2017. <http://vuosiraportti2016.caruna.fi/hallinto/arvot-liiketoimintaperiaatteet-ja-strategia/>

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Tampereen teknillinen yliopisto.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience.

## Kuviot

Kuvio 1: Kuvaus muutosjohtamisen vaiheista ja hallinnan keinoista tapahtumien ketjuna päätöksenteosta henkilöstön sitoutumiseen (Ponteva 2012).....	9
Kuvio 2: Paras asiakaskokemus-projektin vaiheet (Brandworxx 2016) .....	11
Kuvio 3: Carunan asiakassegmentit (Brandworxx 2016).....	13
Kuvio 4: Yksityisasiakkaan palvelupolku palveluorganisaation ja asiakkaan kokemusten ja näkemysten yhdistelmänä (Caruna Asiakasstrategia 2016) .....	14
Kuvio 5: Uudelleen organisoitunut Carunan asiakkuusyksikkö (Lehtomäki 2017).....	16
Kuvio 6: Työryhmien tehtävät jakautuivat prosesseihin, pelisääntöihin ja tiedonkulkuun sekä työnohjaukseen (Laiho 2017) .....	17
Kuvio 7: Opinnäytetyö (ONT) selvittää keinoja asiakkuudenhoitomallin kehittämiseksi ....	18
Kuvio 8: Arvonmuodostumisen alueet (Grönroos & Voima 2013) .....	25
Kuvio 9: Net Promoter Score -malli. (Löytänä ym. 2011, 203) .....	30
Kuvio 13: Opinnäytetyön prosessi ja osallistavat menetelmät.....	36
Kuvio 14: Nykytilan ymmärtäminen alkoi olemassa olevaan materiaaliin tutustumisella ..	38
Kuvio 16: Tulevaisuuspyörä (Ojasalo ym. 2014) .....	43
Kuvio 17: Projektin aloitusvaiheessa seurantalaverieita käytiin jokaisen työvaiheen jälkeen .....	45
Kuvio 18: Nykytilan esittely Carunan asiakkuusyksikön johtoryhmälle .....	46
Kuvio 19: Johtoryhmän perehdyttäminen kartoita ja ymmärrä -vaiheen havaintoihin.....	47
Kuvio 20: Ideointia seuraa parhaiden ideoiden valinta .....	48
Kuvio 21: Ideoiden jalostamista ideakävelyn avulla .....	49
Kuvio 22: Ideakävelyn tuotoksena jo tuotettuihin ideoihin tuotiin tarkennusta.....	50
Kuvio 23: Toimiva tiimi -työpajat järjestettiin lokakuussa 2017 .....	51
Kuvio 25: Asiakkuusyksikön esimiehet pääsivät tutustumaan tiimin tuotoksiin.....	55
Kuvio 26: Ensimmäisen nykytilaa kartoittavan työpajan tuloksissa heijastui muutosvaiheen epäselvyys.....	58
Kuvio 27: Mitä me tiedämme nyt -työpajan ajatukset kiteytettiin neljän otsikon alle ....	59
Kuvio 28: Keskustelut työpajojen tuotoksista täydensivät nykytilan kartoittamista .....	60
Kuvio 29: Tulevaisuuspyörän tuloksena syntyi ajatuksia asioista, jotka estävät tulevaisuuteen suunniteltujen asiakasprosessien parhaan mahdollisen toteutumisen .....	61
Kuvio 30: Alueellisen palveluorganisaation muutoksen haasteet kahden ensimmäisen työpajan jälkeen.....	64
Kuvio 31: Carunan asiakkuusyksikön johtoryhmän yhteenveto ja ajatukset ratkaistavista haasteista toimivan asiakasrajapintatyöskentelyn varmistamiseksi .....	65
Kuvio 32: Johtoryhmä vahvisti toisessa ideointityöpajassa kehittämisen pääteemat .....	66
Kuvio 33: Kaikkien nähtävillä oleva seuranta-Excel auttaa toimenpiteiden ja vastuun jakamisen seurannassa.....	67
Kuvio 35: Asiakkaiden tarpeiden listaaminen johdatti osallistujat pitämään asiakkaan mielessään kaikessa kehittämisessä koko työpajan ajan .....	68
Kuvio 36: Tiimityöpajoissa tärkeimmiksi nostetut työstettävät asiat .....	70
Kuvio 37: Tiimityöpajoista nousi esille 12 teemaa.....	74
Kuvio 38: Verkkopalvelukeskuksen palaverikäytännöt (Laiho 2017) .....	75

## Taulukot

Taulukko 1: Markkinoinnissa on eroteltu erilaisia liiketoimintalogiikoita (Alakoski 2014) ..	20
Taulukko 2: Osallistujat johdatettiin oikeaan tunnelmaan herättelevillä kysymyksillä .....	43
Taulukko 3: Tiimityöpajoissa äänestettiin tärkeimmistä teemoista tarralapuilla .....	69