



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Julkishallinnon uusi asiointipalvelumalli Tapaus: Vantaan kaupunki

Virtanen, Ulla

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Julkishallinnon uusi asiointipalvelumalli
Tapaus:Vantaan kaupunki

Virtanen Ulla
Palvelujen asiakaskeusein
kehittämisen koulutus
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2018

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Palvelujen asiakaskeskeisen kehittämisen koulutus
 Restonomi (YAMK)

Tiivistelmä

Ulla Virtanen

Julkishallinnon uusi asiointipalvelumalli. Tapaus:Vantaan kaupunki

Vuosi 2018 Sivumäärä 75

Julkisyhteisöillä on suuria ja alati kasvavia haasteita järjestää ihmisten tarpeita vastaavat palvelut. Väestön ikääntyminen, työikäisen väestön määrän suhteellinen väheneminen ja muuttopaine kaupunkiin synnyttävät haasteita julkisyhteisöille ja julkisiin palveluihin. Julkisella sektorilla on kuitenkin paljon potentiaalia, työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan huolimatta niukoista resursseista, vastata tuleviin haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehittämisprosessi, jonka lopputuloksena syntyi Vantaan kaupungin yhteinen monikanavainen asiointipalvelumalli. Kehittämistyössä tavoitteena oli yksinkertaistaa ja muokata kaupungin palveluprosesseja ja näin helpottaa kuntalaisten asiointia kaupungin kanssa. Lisäksi tavoitteena oli uuden palvelukulttuurin luominen poikkihallinnollisella yhteistyömallilla, jossa lähtökohtana olivat sekä asiakkaiden että heitä palvelevan henkilökunnan tarpeet. Kehittämistyön lähestymistavaksi valitsin palvelumuotoiluprosessin, joka alkaa määrittelystä edeten tutkimuksen ja suunnittelun kautta tuotantoon. Palvelumuotoilun kehittämisen keskiössä on asiakas ja tässä opinnäytetyössä palvelujen kehittämisen lähtökohtana on Vantaan kaupungin asiakkaat. Aineistoa kerättiin kaikilta kaupungin toimialoilta ja palvelumuotoilun menetelmiä on käytetty laajasti ja ne ovat nostaneet asiakasnäkökulman vahvasti mukaan palvelujen kehittämisen keskiöön.

Opinnäytetyö liittyy osaksi laajempaa keskustelua palvelumuotoilun hyödyntämisestä kunnan palvelujen kehittämisessä. Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteuttaminen edellytti uudenlaisen toimintatavan omaksumista organisaatiossa. Tehtävän toteuttamisen myötä organisaatiossa vahvistettiin henkilöstön osallisuutta ja yhteiskehittämistä, lisättiin horisontaalista yhteistyötä organisaation sisällä sekä kiinnitettiin huomiota aikaisempaa enemmän asiakasprosesseihin ja niiden kuvaamiseen sekä kehittämiseen. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Ensimmäinen aineisto koostuu haastatteluaineistosta, jota analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Toisena aineistona on työpajojen avulla saatu materiaali. Tällaisen aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla on tarkoitus paitsi lisätä tutkimuksen luotettavuutta, myös saavuttaa kokonaisvaltaisempi kuva siitä, mitä pilotoitu toimintamalli merkitsee poikkihallinnollisen yhteistyön ja asiakaskeskeisen asiakaspalvelun toteuttamisen näkökulmasta.

Tulokset osoittavat, että asiakkaiden toiveet ovat realistisia ja toteuttavissa olevia. Palvelumuotoilun ja kehittämistyön avulla työtapoja ja palveluita voidaan muuttaa asiakaskeskeisimmiksi. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaskeskeisyys tulisi olla koko organisaation yhteinen asia. Vaikuttavia ja kustannustehokkaita palveluita voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Työnsisältöjen ja prosessien kehittämisen lisäksi käytössä tulisi olla myös riittävät resurssit. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksiin pystyttiin vastaamaan ja kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tuloksena syntyi uudenlainen koko kaupungin yhteinen keskitetty monikanavainen asiakaspalvelumalli. Opinnäytetyön tulokset ovat siirrettävissä niin julkisen kuin yksityisen puolen organisaatioihin. Lisäksi kehitetty asiointipalvelumalli voidaan helposti integroida omaan toimintaan sopivaksi.

Asiasanat: asiakaskeskeisyys, palvelun laatu, palvelumuotoilu, asiointipalvelumalli

Ulla Virtanen

The new service model for public administration. Case: City of Vantaa

Year	2018	Pages	75
------	------	-------	----

The public sector has great and increasing challenges in accommodating the public with appropriate services. Aging, the relative demographic decline of working age population, and the migration to cities all challenge the public sector and public services. The public sector has a lot of potential and methods, and by developing the working methods it is possible to face these challenges despite the scarce resources.

The development process, represented in this thesis, resulted in a common multi-channel service model in the city of Vantaa. The goal was to simplify and modify the service processes of the city and thus make it easier for residents to use the city services. Furthermore, the goal was to create a new service culture with a cooperation model that goes through the administration levels, the starting point being the needs of the clients and the staff. I used a service design, which begins with the definition and proceeds through research and planning into production. The clients of the city of Vantaa are crucial in the design of the service model. The study material was gathered from all of the service branches of the city. The methods of the service model have been used widely, and they have elevated the client perspective strongly into the core of the service development.

This thesis is a part of a wider discussion of service design in the utilization of municipal services. Taking a new kind of approach in the organization was called for. In accomplishing the task the organization established the involvement and common development work, increased horizontal cooperation within the organization, and paid more attention to client processes and their representation and development. Both qualitative and quantitative research methods are utilized. The first part of the material consists of interviews, which are analysed with content analysis. The second part is the material gathered from workshops. With the material and the process of triangulation it is possible to enhance the reliability, and get a more profound picture of what a piloted operating model means for cross-governmental cooperation and the client-centered customer service, and from the perspective of realizing them. The results show that the clients' hopes are realistic and feasible. With service design and development work the methods and services may be modified into more client-centered versions. The conclusion is that the client is to be in the centre for the whole organization. Effective and cost-efficient services can be developed together with the clients. Enough resources should be available in addition to developing work content and processes. The goals of this study for development purposes could be reached, and the goals for the development work itself were reached. The result of this thesis was a new kind of centralized multi-channel customer service model for the whole city. The results of the thesis may be transferred to organizations both in the public and private sector. Furthermore, the service model may easily be integrated to suit one's own needs.

Keywords: client-centered, service quality, service design, service model

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	8
1.3	Työn rakenne	9
1.4	Kehittämiskonteksti.....	10
1.5	Vantaan kaupunki	13
2	Palveluliiketoiminta ja palvelun laatu teoreettisena viitekehyksenä	20
2.1	Palveluliiketoiminta	20
2.2	Palvelu ja palvelun laatu	22
2.3	Asiakaskäsitys.....	28
3	Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut ja eteneminen	29
3.1	Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä	29
3.2	Määrittely.....	31
3.3	Tutkimus	40
3.4	Suunnittelu	43
3.5	Palvelutuotanto	48
3.6	Lanseeraus ja arviointi	50
4	Tulokset.....	50
4.1	Vantaan kaupungin uusi asiointipalvelumalli.....	50
4.2	Vastaako palvelu asiakkaiden tarpeisiin?	57
4.3	Muutosten läpivienti.....	57
5	Johtopäätökset ja pohdintaa	58
	Lähteet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Kuviot..	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Taulukot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Liitteet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 Johdanto

Vantaan kaupungin palveluverkko on osa valtakunnallista yhteispalveluverkkoa. Tämän kehittämistehtävän taustalla on Asiakaspalvelu 2014 -hanke, joka oli osa pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelmaa. Hankkeen lähtökohtana oli luoda kuntatasolle kattava yhteispalvelupisteiden verkko. Lisäksi hankkeessa oli tarkoitus määrittää ne saatavilla olevat valtion, kuntien ja eri viranomaisten palvelut palvelut, joita jokaisessa yhteispalvelupisteessä vähintään etäpalveluna voidaan tarjota. Lisäksi toinen tärkeä tehtävä oli tehdä selvitys siitä, minkälaiset mahdollisuudet kunnilla on toimia yhteispalvelupisteiden vastuuviranomaisina ja ainoana keskeisenä asiakasrajapintana julkisiin palveluihin. Yhteispalvelu ei kuitenkaan ole suomalainen keksintö, kuten sen liittymäkohdista hallinnon uudistusaaltoihin voi päätellä vaan OECD-maiden esimerkin ja siellä saatujen kokemusten perusteella Suomeenkin kantautunut hallinnon kehittämisspyrkimys. Yhteispalvelupisteajattelu on alun perin lähtöisin puhtaasti teknisten palveluiden koordinoinnin viitekehyksestä. Ensimmäisenä yhteispalvelumalli laajentui hyvinvointipuolelle Australiassa, jossa sen toivottiin helpottavan myös heikompiosaisien pääsyä julkisten palveluiden piiriin. Tämän jälkeen yhteispalvelun ja erityisesti yhden luukun periaatteen edistäminen on ollut monissa OECD-maissa muun muassa Itävallassa, Alankomaissa, Italiassa, Norjassa ja myös Suomessa selkeänä hallinnon kehittämistrendinä. (Askim ym. 2011, 1452, 1459-1560.)

Ensimmäisiin Suomeen perustettuihin yhteispalvelupisteiden periaatteella toimiviin palvelupisteisiin mallia otettiin erityisesti Ruotsista. Ruotsissa Medborgarskontor ja MISO-projekti edustivat vastaavanlaista toimintaa. Norjassa yhteispalvelutoimistojen (servicekontorer) verkosto koostuu kahdesta eritasoisesta toiminnasta. Palveluita järjestetään OSK-toimistoissa (Offentlige servicekontorer), joissa tarjotaan sekä valtion että kuntien palveluja ja sitten on ainoastaan kunnallisia palveluja tarjoavia KSK-toimistoja (Kommunale servicekontorer). Viime vuosien aikana erityisesti OSK-toimistojen määrää ja toimintaa on pyritty kehittämään Norjassa. Tanskassa yhteispalvelulla (Servicecenter, Borgerservice) on vastaavasti jo 1980-luvulle asetuvat perinteet ja se on nykyisin hyvin vakiintunutta toimintaa. Yhden luukun periaate on Tanskassa on säädetty erikseen lailla. Laki määrää julkisen hallinnon palvelut tarjottavaksi samasta paikasta. Yhden luukun periaatteen tavoitteena on lisätä palvelujen laatua, tehostaa hallinnon työtä sekä parantaa myös kuntien imagoa. Kunta onkin Tanskassa melko vahvasti koko julkisen hallinnon palvelupaikka, kun taas esimerkiksi Manner-Suomessa oli vuonna 2010 peräti 51 kuntaa, joissa ei ollut lainkaan Kelan, poliisin, verohallinnon, maistraatin tai työ- ja elinkeinohallinnon (TE) palveluja, eikä niitä myöskään tarjottu yhteispalveluna. (Rantanen 2013, 10; Kietäväinen 2008, 16-17.)

Niin ikään myös Iso-Britanniasta (one-stop shop) löytyy vastaavia toimintamalleja aina -90-luvun alkupuolelta lähtien. Britanniassa käytössä on monimuotoista toimintaa, joka ei rajoitu

vain julkishallinnon palveluihin, vaan saattaa sisältää myös harrastetoimintaa, kirjasto- ja lääkäripalveluja monipalvelutalojen muodossa toteutettuna. Britanniassa on ryhdytty viime aikoina kehittämään erityisesti puhelinpalvelun asiakaspalvelua, joka on siellä hyvin suosittu palvelukanava. Lisäksi yhteispalvelua on myös pyritty kehittämään nimenomaan paikallisista lähtökohdista käsin. (Rantanen 2013, 10, Askim ym. 2011, 1451.) Yhteispalvelulla on yhä selkeä kysyntä vaikka Tat-Kei Ho (2002, 436) toteaaakin, ettei asiakaskeskeinen ja palvelutoimintaa yhdistävä ajattelu ole mikään uusi keksintö. Länsi-Euroopan ja Australian ulkopuolella myös esimerkiksi Kanadassa on käynnistetty vielä 90-luvun lopun ja 2000-luvun alun taitteessa laajamittaisempi hallinnon uudistamispyrkimys, jonka yhtenä osa-alueena on saumattomampien ja asiakaskeskeisempien julkishallinnon palveluiden tarjoaminen kansalaisille. Service Canada-hankkeen tarkoitus on tarjota asiakkaille yhden luukun periaatteella saumaton pääsy (one-stop access) hallinnon palveluihin niin henkilökohtaisen asioinnin, puhelinpalvelun kuin sähköisten palvelukanavienkin kautta.

Yhteispalvelua pilotoidaan Kanadassa 110 palvelupisteessä (Treasury Board of Canada Secretariat 2002, 31.) Askim ym. (2011, 76) toteavat, että kansainvälisen tutkimuksen perusteella vaikka yhteispalvelumalli on levinnyt laajasta OECD-maissa voidaan nykyistä yhteispalvelumallia pitää konseptina vielä melko alikehittyneenä. Kansainvälisesti julkishallinnon yhteispalvelusta käytetäänkin useita eri nimityksiä ja se tunnetaan esimerkiksi käsitteillä: one-stop shop. (Askim ym. 2011; Kietäväinen 2008, 18), one-stop tai one-counter services (Finn 2000, 44), one stop service centre (Tat-Kei Ho 2002, 436), single window services (Bent ym. 1999) ja one stop government (Kubicek & Hagen 2000). Suomessa yhteispalvelulla viitataan palvelutarjonnan kokonaisuuksiin, joita ovat kunnan, muiden sopimuskumppaneiden ja valtion palveluntuottajia. Esimerkkeinä mainittakoon poliisin, maistraatin, TE- ja verohallinnon sekä Kelan, palvelujen yleinen ohjaus ja neuvonta. Edellä mainituissa palvelut liittyvät ajanvarausopastukseen, - asioiden vireille saattamiseen, erilaisten lupien ja tukien hakemisen neuvontaan. Kunnan omien toimialojen palveluissa nousevat esiin erilaiset hakemukset liittyen päivähoitopaikkaan tai rakentamiseen. Lisäksi neuvontaa annetaan sähköisten palveluiden ja asiakaspäätteen käyttöön. On olemassa myös monia erilaisia myyntituotteita, kuten teatteri- tai matkalippujen myyntiä pisteessä sekä muihin asiakastarpeiden mukaan tarjottuihin palveluihin kuten esimerkiksi kopio- ja faksipalveluihin. (Sallinen ym. 2012, 126-127, Rantanen 2013, 8-9, Valtiovarainministeriö 2014, 26.)

Lisäksi yhteispalvelupisteiden tiloja tarjotaan aktiivisesti myös muiden toimijoiden, kuten järjestöjen ja harrastusseurojen sekä yritysten esimerkiksi pankkien ja valtion toimijoiden palveluiden tarjoamiseen siten, että näissä palveluissa toimijoilla on oma henkilöstönsä yhteispalvelupisteissä. Tässä mielessä yhteispalvelu yhdistyy vähintäänkin ajatuksen tasolla - myös holistisen hallinnan ja teorian mukaiseen näkemykseen siitä, että palveluita tulisi tarjota kokonaisvaltaisen yhteistyön kautta siten, että palvelutoiminta ei noudata perinteisiä

sektorirajoja, vaan myös hallinnossa luodaan sellaisia toimintamahdollisuuksia ja -malleja, joissa lähestytään ilmiöitä ja ihmisiä kokonaisvaltaisilla ja erityisesti sektori- ja hallintarajat ylittävillä ratkaisulla. Suomessa yhteispalvelun lisäksi on myös muita saumattomampaa asiakaspalvelua ja yhden luukun periaatetta edustavia palvelukonsepteja, joista on saatu melko positiivisia tuloksia, ja jotka siten osaltaan tukevat ajatusta laajemman yhteispalvelun tarpeesta myös muissa palveluissa. Esimerkiksi terveystioskit ovat samaa toimintaperiaatetta noudattavaa toimintaa kuin yhteispalvelupisteet, jotka nykyiseltä nimeltään ovat hankkeen myötä Asiointipisteitä. Tarkoituksena molemmissa hankkeissa on turvata ja helpottaa palvelujen saatavuutta niin sanotulla matalan kynnyksen periaatteella ja parantaa yhteispalvelun avulla asiakastytyvääisyyttä, mutta samalla myös kustannustehokkuutta. Hankkeiden potentiaalisia hyötyjä on tarkoitus tarkastella suhteessa nykyiseen palveluverkostoon ja kysynnän rakenteeseen, mutta myös asiakastytyvääisyyteen. (Kork 2013, 40; Sallinen ym. 2012, 127; Salmi 2013, 33.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää julkisten palvelujen tuotantomalli, joka nostaa asiakkaan sekä henkilökunnan palvelusuunnittelun keskiöön. Mallin luominen tukee käytännön toimintaa ja toteuttaa myös tulevaisuuden monikanavaisen asiakaspalvelun strategiaa. Kehittämistyössä noudatetaan palvelumuotoilun prosessia ja siinä käytetään palvelumuotoilun menetelmiä. Tässä kehittämistyössä kuvataan asiointipalvelumallin rakenne ja sen eri tasojen roolit. Mallia kehitetään yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa palvelumuotoilun työkalujen avulla. Kehittämiskonteksti on Vantaan kaupungin neuvonta- ja asiointipalveluiden asiointipiste, missä asiointipalvelumallia kehitetään ja testataan. Asiointipalvelumalli on myöhemmin tarkoitus ottaa käyttöön laajemmin myös muissa Vantaan kaupungin palveluissa. Uuden asiointipalvelumallin jatko kehittäminen ja toimivuuden arviointi on rajattu tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Tutkittavaan ilmiöön syvennyttiin pohtimalla alla olevia tutkimuskysymyksiä. Kysymyksiksi muodostuivat:

Minkälainen on tulevaisuuden asiakaskeksinen asiointipalvelumalli Vantaan kaupungissa?
Mihin asiakkaan ja henkilökunnan tarpeisiin ja toiveisiin mallin avulla pystytään vastaamaan?
Minkälaisilla mittareilla uuden asiointipalvelumallin toimivuutta mitataan?

1.2 Keskeiset käsitteet

Asiakaskeksisyys. Asiakaskeksisyys liiketoiminta-ajattelussa on verrattain uusi näkökulma ja yritysten välineet asiakaskeksisyyden saavuttamiseen ovat kehittyneet näkökulmien muuttuessa tuotekeskeisestä ajattelusta asiakaskeksiseen ajatteluun. (Arantola & Simonen,

2009 2.) Kuten asiakaskeskeisyydelle on ominaista, myös tässä kehittämistyössä asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan roolin ymmärtämistä palveluiden kehittämisessä.

Palvelumalli. Palvelumallilla on kirjallisuudessa tarkoitettu kontekstista riippuen eri asioita. Palvelumallin käsitettä voidaan käyttää kuvaamaan palvelun toteutusta käytännössä, jolloin palvelumalli sisältää kaikki palveluun liittyvät resurssit ja elementit. (Tuulaniemi, 2011, 233.) Palvelumalli voidaan ymmärtää myös laajempänä liiketoimintamalliin verrattavana kokonaisuutena, jolloin palvelumalli kuvaa kuinka yritys luo asiakashyödyn syntymiseen liittyvät edellytykset asiakkaalle.

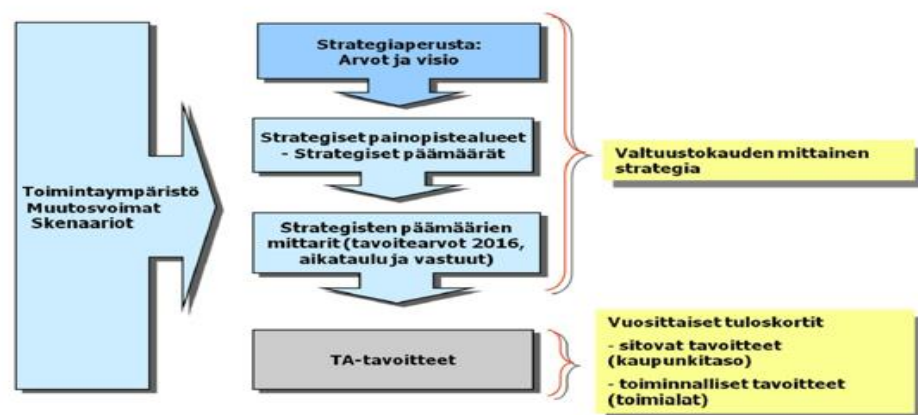
Monikanavaisuus. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että palvelua on mahdollista saada useammasta kuin yhdestä kanavasta. Kanavilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkia niitä väyliä, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan, esimerkiksi käyntiasiointi, puhelin, sähköposti sekä chat. Palvelukanavat voivat olla virtuaalisia tai fyysisiä. Fyysisessä palvelukanavassa kommunikointi tapahtuu kasvokkain kun taas virtuaalisessa palvelukanavassa kommunikoinnissa hyödynnetään tietoliikenneyhteyksiä sekä multimediateknologiaa (Sousa & Voss 2006, 357). Monikanavaisuuden lisääminen parantaa palvelujen saatavuutta ja palvelut nopeutuvat ja helpottuvat asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 125; Sousa & Voss 2006, 368.)

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Opinnäytetyön johdantoluvussa esitellään tutkimusaiheeseen liittyviä ajankohtaisia kansainvälisiä kokemuksia ja tutkimuksia keskitetystä palvelumallista. Lisäksi esitellään opinnäytetyön tavoitteet. Tämän jälkeen tarkennetaan opinnäytetyön tutkimuskysymykset sekä niihin liittyvät rajaukset, jonka jälkeen käydään läpi opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet. Ensimmäisen luvun loppu on tutkimuksen esiselvitystä, jossa tarkastellaan kehittämiskontekstia, opinnäytetyön toimeksiantajaa eli Vantaan kaupunkia, toimintaympäristöä, tulevaisuuden megatrendejä sekä Vantaan kaupungin tulevaisuuden tavoitteita. Toinen luku muodostaa opinnäytetyön teoreettisen tietoperustan. Luku käsittelee palveluliiketoiminnan kehitystä, palvelun laatua kuiluanalyysin avulla sekä asiakaskäsityksen muutosta kuntaorganisaatiossa. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat sekä empiirisen osuuden tutkimusaineisto. Lisäksi luvussa kuvataan kehittämistyön eteneminen vaihe vaiheelta palvelumuotoilun prosessin mukaisesti. Neljännessä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia. Tuloksissa kuvataan Vantaan kaupungin uusi asiointipalvelumalli sekä tarkastellaan keskitetyn palvelumallin hyötyjä asiakkaan ja henkilökunnan näkökulmasta. Viimeisessä luvussa käydään läpi kehittämistyön johtopäätöksiä ja tarkastellaan niitä teorian valossa sekä pohditaan miten kehitetty malli vastaa kehittämistyön alkuvaiheessa esitettyihin tavoitteisiin. Lopuksi esitellään vielä ehdotus keskitetyn monikanavaisen asiointipalvelun mittareista sekä esitetään aiheeseen liittyvät jatkotutkimusaiheet.

1.4 Kehittämiskonteksti

Stickdorn (2011, 128), Tuulaniemi (2011) että Moritz (2005) toteavat, että palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe on ymmärryksen kasvattamista tutkimisen avulla. Vaikka palvelumuotoilussa asiakas on keskiössä, tulee asiakkaan ymmärtämiseksi ensin ymmärtää toimintaympäristöä. Tämän ymmärryksen kasvattamiseksi olen tutkinut kunnan strategiaa, organisaatiota sekä sen toimintaympäristöä. Kunnassa pitää olla kuntastrategia, jossa kunnanvaltuusto tekee päätökset kunnan toiminnan ja talouden pitkän aikavälin päämääristä. Kuntastrategia sisältää kunnan asukkaiden hyvinvoinnin järjestämisen, palvelujen järjestämisen ja tuottamisen, kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet, omistajapolitiikan, henkilöstöpolitiikan, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä elinkeinon ja alueen elinvoiman kehittämisen. Talousarvio ja -suunnitelma on laadittava niin, että ne toteuttavat kuntastrategiaa. Kuntastrategia tarkistetaan vähintään kerran valtuuston toimikautena. Vantaan kaupungin strategia päätetään nykyään valtuustokauden mittaiseksi (4 vuotta). Valtuustokauden strategia vaatii sekä kaupunginhallituksen että valtuuston hyväksynnän. Strategiatyö etenee alla olevan kuvion (Kuvio 1) mukaan siten, että toimintaympäristöanalyysissä huomioidaan aina muutosvoimat (trendit ja megatrendit) ja skenaarit. Näiden pohjalta kaupungin valtuustokauden strategiassa määritellään strategiset painopistealueet. Samalla tarkistetaan kaupungin arvot ja visio (Vantaan kaupunki 2017).

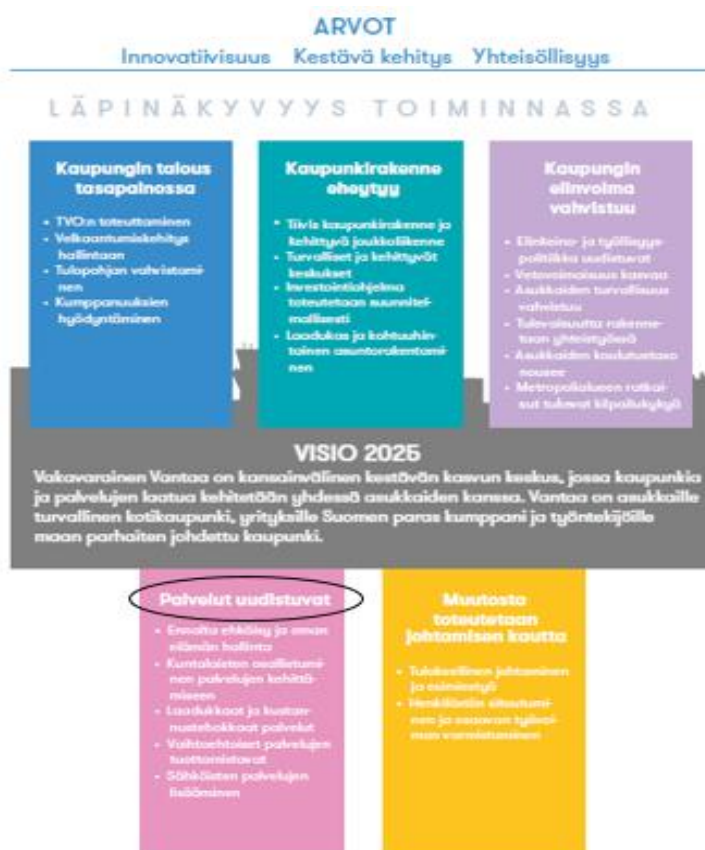


Kuvio 1: Strategiatyön malli valtuustokaudella 2013 - 2017 (Vantaan kaupunki 2017)

Kaupunkitasoiset ohjelmat laaditaan valtuustokauden yhteydessä ja ne tukevat strategisten päämäärien toteutumista. Ohjelmien toteuttaminen mukautetaan taloussuunnitelmakauteen taloudellisten resurssien perusteella. Ohjelmien toteuttamisen edellyttämästä resursoinnista päätetään talousarvion yhteydessä. (Vantaan kaupunki 2017.)

Keskityn tässä kehittämistehtävässäni "Palvelut uudistuvat" - strategiseen painopistealueeseen. Tässä painopistealueessa kehittämisen kärjiksi on nostettu ennaltaehkäisy ja oman elä-

män hallinta, kuntalaisten osallistuminen palveluiden kehittämiseen, laadukkaat ja kustannustehokkaat palvelut, vaihtoehtoiset palveluiden tuottamistavat sekä sähköisten palveluiden lisäys. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on kuvattu lyhyesti Vantaan kaupungin visio vuodelle 2025 ja eri strategiset painopistealueet sekä niiden päämäärät.



Kuvio 2: Tiivistelmä valtuustokauden strategiasta (Vantaan kaupunki 2017)

Valtuustokauden strategiaa toteutetaan kaupunkitasoisten sitovien tavoitteiden, toimialojen ja tulosalueiden tavoitteiden sekä tuloskorttien avulla. Valtuustokauden strategisten päämäärien toteutumiseksi tarvitaan toiminnallisia ja taloudellisia sitovia tavoitteita. Strategisista päämääristä johdetaan kaupunkitasoiset sitovat tavoitteet. Jokainen strateginen päämäärä tulee johtaa vähintään kerran valtuustokauden aikana sitovaksi tavoitteeksi. Kolme kertaa vuodessa raportoidaan sitovien tavoitteiden tuloksia osana osavuosisikatsauksia ja tilinpäätöstä. (Vantaan kaupunki 2017.) Kunnanvaltuuston on kunkin vuoden loppuun mennessä vahvistettava seuraavan vuoden talousarvio huomioiden kuntakonsernin taloudelliset vastuut ja velvoitteet. Tämän lisäksi valtuusto päättää taloussuunnitelman vähintään kolmeksi vuodeksi (suunnitelmakausi) eteenpäin. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi tarkoittaa talousarviota. Talousarvio ja -suunnitelma on suunniteltava siten, että ne perustuvat kuntastrategiaan ja edellytykset kunnan tehtävien hoitamiseen taataan. Talousarviossa ja -suunnitelmassa kelpuutetaan kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden tavoitteet. Esimerkiksi palvelut

uudistuvat -painopistealueen päämäärät on päätetty valtuustokauden strategiassa. Valtuustokauden strategian strategiset päämäärät jalkautetaan kaupungin sitoviksi tavoitteiksi ja sen jälkeen toimialan toiminnallisiksi tavoitteiksi (Konserni- ja asukaspalveluiden toimialalla), josta ne ovat edelleen jalkautetaan tulosalueen tuloskortille (Vantaan kaupunki 2017). Palvelut uudistuvat -painopistealueen päämäärät, mittarit, lähtö- ja tavoitetasoinen on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Tästä alkaa strategian jalkautus kohti toiminnallisia tulosyksiköitä.

Strateginen päämäärä	Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso
15. Uudistuvat palvelut vahvistavat asukkaiden hyvinvointia	Kelan sairastavuusindeksi	Vantaan sairastavuusindeksi 89,0 % (v. 2011) 88,9 (v. 2013)	Vantaalaisten Kelan sairastavuusindeksillä mitattu sairastavuus vähenee vuosittain
	Vantaalaisten hyvinvoinnin kehitys hyvinvointiraportoinnin perusteella	Tarkastelu vuosittain	Vantaalaisten hyvinvointi edistyy keskeisillä hv-indikaattoreilla mitattuna vuosittain
16. Kuntalaisten osallisuus ja yhteissuunnittelu palvelujen kehittämisessä lisääntyy	Asukkaiden ja palvelujen käyttäjien kanssa kehitetyt palvelut ja niiden järjestämistavat (palvelumuotoilu)	Nykytilanne	Uudet asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien kanssa kehitetyt palvelut
17. Vaikuttavat ja kustannustehokkaat palvelut	Toimialojen asiakastytyväisyyskyselyt	Nykytilanne	Asiakastytyväisyys paranee
	Asukastytyväisyyskyselyt ja palvelukyky	Nykytilanne	Asukastytyväisyys paranee
	Asukaskohtainen toimintakatteen muutos-%	Tarkastelu vuosittain	Alle yleisen hintakehityksen
18. Vaihtoehtoiset palvelujen tuottamistavat lisäävät asiakkaan valinnanvapautta	Palvelukustannukset Kuusikkokuntien ja Kuntaliiton suurten kuntien vertailussa	Nykytilanne	Vantaa on kustannustehokkain keskeisten palvelujen osalta
	Vaihtoehtoiset palvelujen tuottamistavat toimialojen palvelutuotannossa lisääntyvät	Nykytilanne	Asiakkaan valinnanvapautta lisäävien vaihtoehtoisten palvelujen tuottamistapojen käyttö palvelutuotannossa lisääntyy
19. Lisätään sähköistä asiointia ja itsepalveluja	Toimialojen tarjoamat sähköiset asiointi- ja itsepalvelut	Arvio sähköisen asiointin ja itsepalvelujen käytöstä, määrä/toimiala 31.12.2012	Sähköinen asiointi kasvaa olemassa olevien palveluiden käytön lisäämisen sekä uusien kehitettävien sähköisten palvelujen kautta

Taulukko 1: Palvelut uudistuvat -painopistealueen päämäärät (Vantaan kaupunki 2017)

Strategisen päämäärän numero taulukon vasemmassa reunassa kuvaa, mihin valtuustokauden strategiseen päämäärään tämä kaupungin sitova tavoite on kytketty. Sitovilla tavoitteilla on

lisäksi tarkemman tason numerointi (sitovan tavoitteen numero), jolla eritellään tietyn strategisen päämäärän alla olevat sitovat tavoitteet. Tulokortti laaditaan sekä toimialalta että tulosalueilta ja se liitetään osaksi toimialan taloussuunnitelmaan. Lisäksi toimialan ja tulosalueiden tulokorttien tiivistelmät liitetään myös käyttösuunnitelmaan.

Toimialan tulokortti jalkautetaan edelleen tulosalueen tulokortiksi alla olevan taulukon mukaisesti (Taulukko 2), jossa tavoitteiden edellyttämät toimenpiteet viedään hierarkkisesti alemmalle ja konkreettisemmalle tasolle. Tässä ei ole enää tulosalueen tulokortin numeroita toimialan vastaavaan. Tulosalueen tulokortissa keskeisessä roolissa ovat laadulliset tavoitteet ja niiden sanallinen raportointi numeeristen mittarien seurannan ja raportoinnin lisäksi. (Vantaan kaupunki 2017.)

Palvelut uudistuvat						
4	Monikanavaisen asiointi- ja asiakaspalvelun kehittäminen	Keskitettyjen ja kuvattujen asiakaspalveluprosessien määrä Asiakaskokemus	Palvelupäällikkö, tulosaluejohtaja	Ohjausryhmän ja projektiryhmän työskentelyssä ja valmistelussa onnistuminen.	Monikanavaisen asiakaspalvelujärjestelmän kilpailutus on kohta valmis. Kaupungin asiointin kehittämis- ja suunnitteluryhmän työskentely on edennyt tavoitteiden mukaisesti.	Keskitettyistä palveluista on tehty koonti. Prosessikuvauksia työstetään. Projektin loppuraportti esitetään kaupungin johtoryhmässä loppuvuodesta.
5	Kuntalaisia tuetaan sähköisten palveluiden käytössä	Sähköisten palveluiden käyttäjien määrä	Tulosaluejohtaja, päälliköt	Palvelumarkkinoinnissa ja henkilöstön koulutuksessa ei onnistuta. Laajan palveluvalikoiman hallinnan haasteet.	Talous- ja velkaneuvonnan asiakkaista 70 % käyttää DigiTavea. Vantaa-infon sähköisen asiointin tuen asiakasmäärät ovat kasvaneet.	Talous- ja velkaneuvonnan asiakkaista 91 % käyttää DigiTavea. Vantaa-infon sähköisen asiointin tuen asiakasmäärät ovat kasvaneet (60-80h/kk). Lisätään Kafnetin asiakasmäärät.
6	Kaupungilla on uudenlainen asiakirjahallinnon toimintatapa	Uuden mallin mukaiset toimenpiteet.	Palvelupäällikkö, tulosaluejohtaja	Päätöksenteon vaiheet ja valmistelu ei etene.	Kaupungin johtoryhmän linjaama työskentely.	Päätöksen mukainen työskentely etenee.
7	Turvapaikanhakijoiden parissa tehtävä vapaaehtoistoiminta ja sen koordinaatio vahvistuvat (Vantaa-malli II:n toteuttaminen)	Koulutettujen vapaaehtoisten lukumäärä Toimintaan osallistuvien lukumäärä Toimintaryhmien lukumäärä	Aluepalvelupäällikkö, tulosaluejohtaja	Turvapaikanhakijoiden määrän ylläpitävä kasvu, vapaaehtoisten motivaatio, koordinaatio ei onnistu	Mallin mukainen toiminta on käynnissä	Mallin mukainen toiminta on käynnissä.

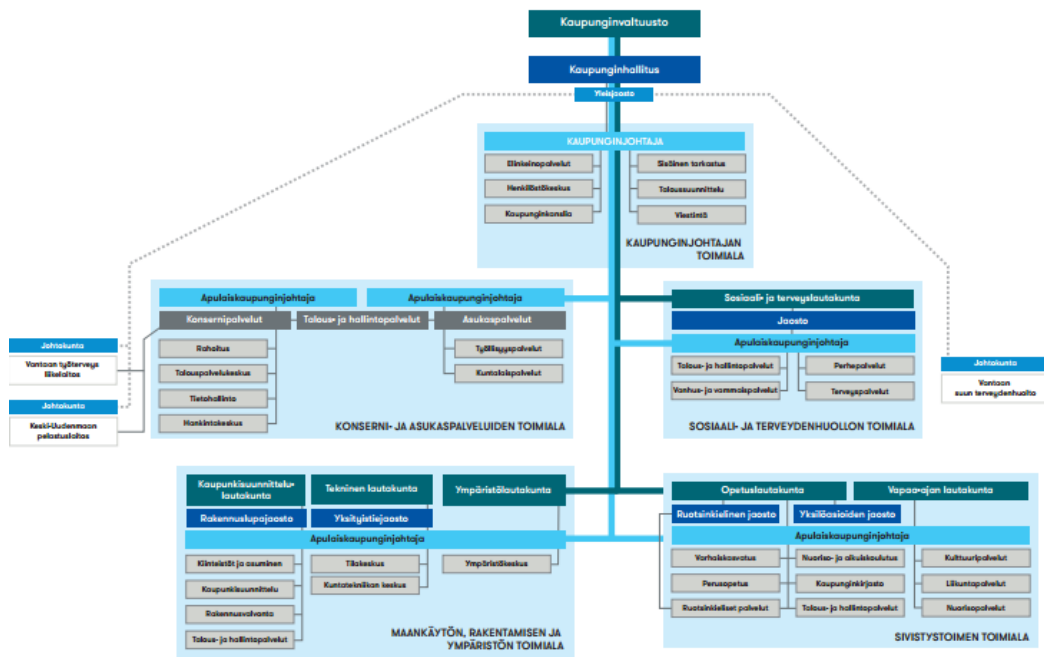
Taulukko 2: Kuntalaispalveluiden tulokortti 2017 (Vantaan kaupunki 2017)

Tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta luovat perustan strategiselle johtamiselle. Tulosalueiden tuleekin huomioida koko strategiakautta ajatellen ns. rohkeat avaukset eli toimintaympäristöön liittyvät keskeisimmät ja suurimmat muutokset. Toimintayksiköt ja tiimit tekevät vielä yksityiskohtaisemmat suunnitelmat käytännön toteutukselle (Vantaan kaupunki 2017). Kuntalaispalveluiden tulokortin mukaisesti nykyisten palveluiden uudistaminen tukee Vantaan kaupungin strategiaa ja kaupunkitasoisen kehittämisen avulla saadaan huomattavaa synergiaetua, joka osaltaan edesauttaa asiakaskeskeisempien prosessien syntymistä.

1.5 Vantaan kaupunki

Vantaalla on n. 221 821 asukasta (tilanne 30.8.2017) ja se on väkiluvultaan Suomen neljänneksi suurin kaupunki. Työnantajana Vantaan kaupunki on merkittävä monialakonserni, sillä

sen palveluksessa on yli 10 000 työntekijää. Henkilöstössä on sosiaali- ja terveysalan, opetuksen ja kasvatuksen samoin kuin tekniikan, hallinnon ja kulttuurin ammattilaisia. Tavoitteena on tuottaa laadukkaita ja asiakaskeskeisiä palveluita kaikissa elämänkaaren vaiheissa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on Vantaan kaupungin organisaatio joka jakautuu viiteen toimialaan: 1. kaupunginjohtajan, 2. konserni- ja asukaspalveluiden 3. maankäytön, rakentamisen ja ympäristön, 4. sivistystoimen sekä 5. sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaan. (Vantaan kaupunki 2017.)



Kuvio 3: Vantaan kaupungin organisaatio (Vantaan kaupunki 2017).

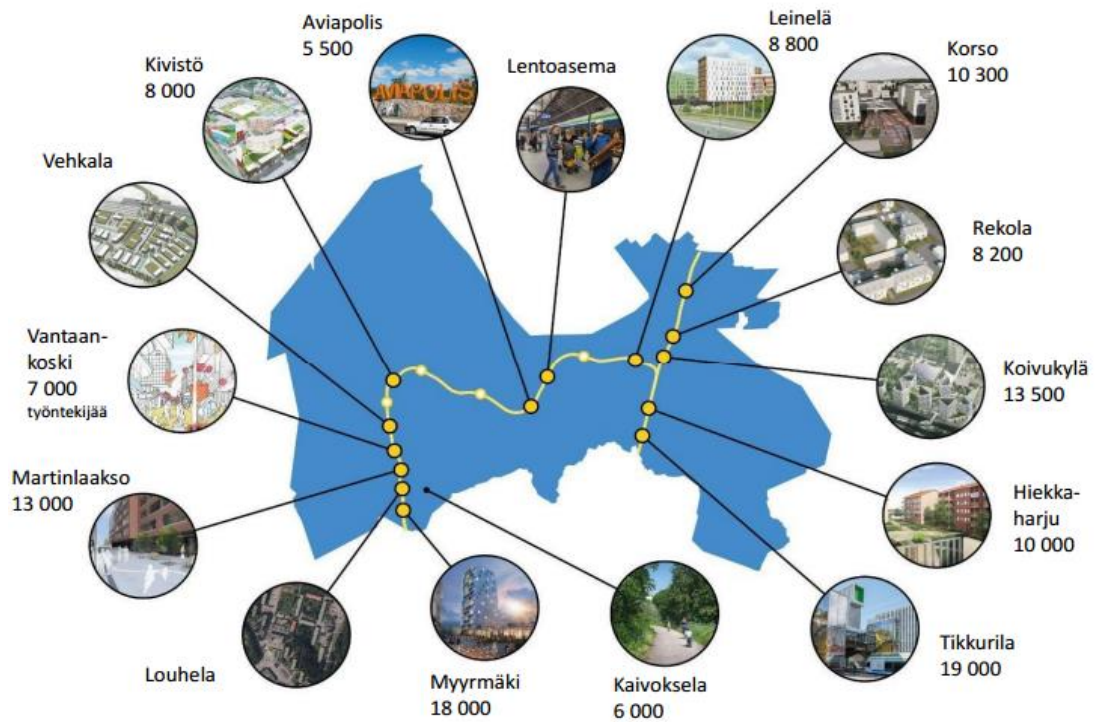
Kaupunginjohtajan toimialan tulosalueita ovat elinkeinopalvelut, henkilöstökeskus, kaupunginkanslia, sisäinen tarkastus, taloussuunnittelu sekä kaupungin viestintä. Konserni- ja asukaspalveluissa on asukaspalveluiden hallinto, hankintakeskus, rahoitus, talous- ja hallintopalvelut, talouspalvelukeskus, tietohallinnon palvelukeskus, työllisyyspalvelut sekä kuntalaispalvelut. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialaan kuuluvat: kaupunkisuunnittelu, kuntatekniikan keskus, tilakeskus, rakennusvalvonta, talous- ja hallintopalvelut, ympäristökeskus ja yrityspalvelut. Sivistystoimen tulosalueita ovat: kaupunginkirjasto, kulttuuripalvelut, liikuntapalvelut, nuoriso- ja aikuiskoulutus, nuorisopalvelut, perusopetus, svenskspråkig service, talous- ja hallintopalvelut, varhaiskasvatus, viestintä sekä sivistysvirasto. Viidentenä toimialana on Sosiaali- ja terveystoimi johon kuuluvat terveystalot, perhepalvelut, vanhus- ja vammaispalvelut, talous- ja hallintopalvelut sekä suun terveydenhuollon liikelaitos. (Vantaan kaupunki 2017).

Kuntalaispalveluille kuuluvat myös Vantaa-infot, jotka ovat Vantaan kaupungin hallinnoima palvelupisteverkosto, joka tarjoaa Vantaalla julkishallinnon neuvonta- ja asiointipalveluita. Vantaa-infoja on kolme ja ne sijaitsevat Tikkurilassa, Korsossa ja Myyrmäessä keskeisillä paikoilla. Vantaa-infojen tarkoituksena on olla helposti lähestyttäviä matalankynnyksen palvelupisteitä, joissa voi kysyä Vantaan kaupungin ja sen yhteistyökumppaneiden palveluista. Palvelusihteerit ohjaavat suuntaan, josta kuntalaiset voivat löytää vastauksen kysymyksiinsä (Vantaan kaupunki 2017).

1.5.1 Toimintaympäristö

Vantaan väestömäärä kasvaa seuraavan viiden vuoden aikana keskimäärin 4400 hengellä vuodessa. Vuoden 2017 alussa Vantaalla väestöä oli 219 341 henkeä. Ennusteen mukaan väestöä on 251 400 henkeä vuonna 2025, 276 000 henkeä vuonna 2035 ja ennustekauden lopulla vuonna 2045 väestöä on jo 294 000 henkeä. Alkuvuosien voimakas kasvu perustuu runsaan asuntorakentamisen seurauksena lisääntyneeseen nettomuuttoon, mutta ennustekauden loppupuolella kasvusta yli puolet tulee luonnollisesta väestönkasvusta, ts. syntyneitten ja kuolleitten määrien erotuksesta. Väestön ikärakenne muuttuu ennustekauden 2018-2045 aikana vanhemmaksi. 65 vuotta täyttäneiden määrä lisääntyy vajaasta 33 000 hengestä vajaaseen 58 000 henkeen, ja ikäryhmän osuus väestöstä kasvaa 16 prosentista 20 prosenttiin. Työikäisten, 16-64-vuotiaiden määrä lisääntyy 42 000 hengellä, mutta ryhmän osuus väestöstä laskee 66 prosentista reiluun 63 prosenttiin. Kouluikäisten määrä kasvaa vajaalla 5000 hengellä ja alle kouluikäisten määrä 3000 hengellä (Vantaan kaupunki 2017).

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta (Kuvio 4) näkee miten Vantaan kaupungin keskustat ovat sijoitettu junaradan viereen sekä tulevaisuuden väestöennusteen vuodelle 2025. Saavutettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna nykyiset isoimmat asiakaspalvelupisteet sijaitsevat Tikkurilassa, Myyrmäessä ja Korsossa. Lisäksi suunnitelmissa on rakentaa lisää näitä asiakaspalvelupisteitä isojen asiakasvirtojen lähelle. (Lehtonen 2017). Tällä hetkellä Vantaan kaupungin yksiköillä on useita kymmeniä pienempiä asiakaspalvelupisteitä ympäri Vantaata. Osalla näistä pisteistä on omat tilat ja osa hoitaa asiakaspalvelua muiden töiden ohella omilla hallinnon käytävillään. Suuralueista suurinta kasvu on seuraavan 10 vuoden aikana Kivistössä, Tikkurilassa ja Myyrmäessä. Vantaalle ennustetaan valmistuvan vuosina 2017-2026 keskimäärin noin 3000 asuntoa vuodessa. Voimakkainta asuntorakentaminen on ensimmäisen viisivuotiskauden aikana. Vantaan väestöennuste 2017 kattaa koko kaupungin ennusteen vuosille 2018-2045 ja osa-alueittaisen ennusteen vuosille 2018-2027. (Vantaan kaupunki 2017.)



Kuvio 4: Keskustat radan varrella, asukkaita vuonna 2025 (Vantaan kaupunki 2017).

Asiointi- ja asiakaspalveluun vaikuttavat verkostokaupunkimaisuus, kaupunkikeskustat rakentuvat asemanseutujen ympärille. Suurin osa väestöstä asuu kilometrin säteellä juna-asemista. Vieraskielisten määrä on yli 14 % väestöstä. Kuntaliiton (2013, 5) mukaan tulevaisuuden megatrendejä ovat väestön kasvu, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, teknologian kehitys, ilmastonmuutos, keskiluokan kasvu, resurssien väheneminen maapallolla sekä kansainvälistyminen ja tuloerojen kasvu. Edellä mainitut ovat isoja trendejä, jotka ovat vaikuttaneet maailmalla jo pidempään.

Tulevaisuuden kymmenen muutosvoimaa (Kuntaliito 2013):

- 1 Palvelurakenteen muutos
- 2 Kansallinen poliittinen päätöksenteko
- 3 EU:n kehitys
- 4 Globalisaatio
- 5 Teknologian kehitys
- 6 Talous
- 7 Työvoiman tarjonta
- 8 Työmarkkinakentän muutokset
- 9 Työelämän muutokset
- 10 Väestön hyvinvointi

Ajan kuluessa syntyy myös erilaisia teknologiatrendejä energia-, ympäristö-, tietotekniikka-, materiaali-, lääketiede- ja robotiikka-aloille. Tällaisia trendejä ovat esimerkiksi palvelurobotit, 3D-printtaus, lähikommunikointi ja paljon muuta. (Hiltunen & Hiltunen 2015, 29.) Voidaan siis perustellusti todeta, että toimintaympäristö tulee muuttumaan merkittävästi tulevien vuosien aikana. Digitalisoituminen muuttaa kaikkialla maailmassa radikaalisti tapoja organisoitua, tehdä päätöksiä, jaella palveluita ja ostaa hyödykkeitä tulevina vuosina. Tulevaisuudessa moni asia voidaan hoitaa osin tai kokonaan sähköisten asiointipalvelujen tai kolmannen sektorin vapaaehtoisten panoksen avulla, kun se aikaisemmin toteutettiin lähes pelkästään kunnan palkkatyönä. Lähestymistavan etuna on se, että sen ansiosta pystytään parhaimmillaan tuottamaan paljon nykyistä laajempaa ja käyttäjien tarpeisiin paremmin personoitua palvelutarjontaa. (Valtiovarainministeriö 2014, 22.)

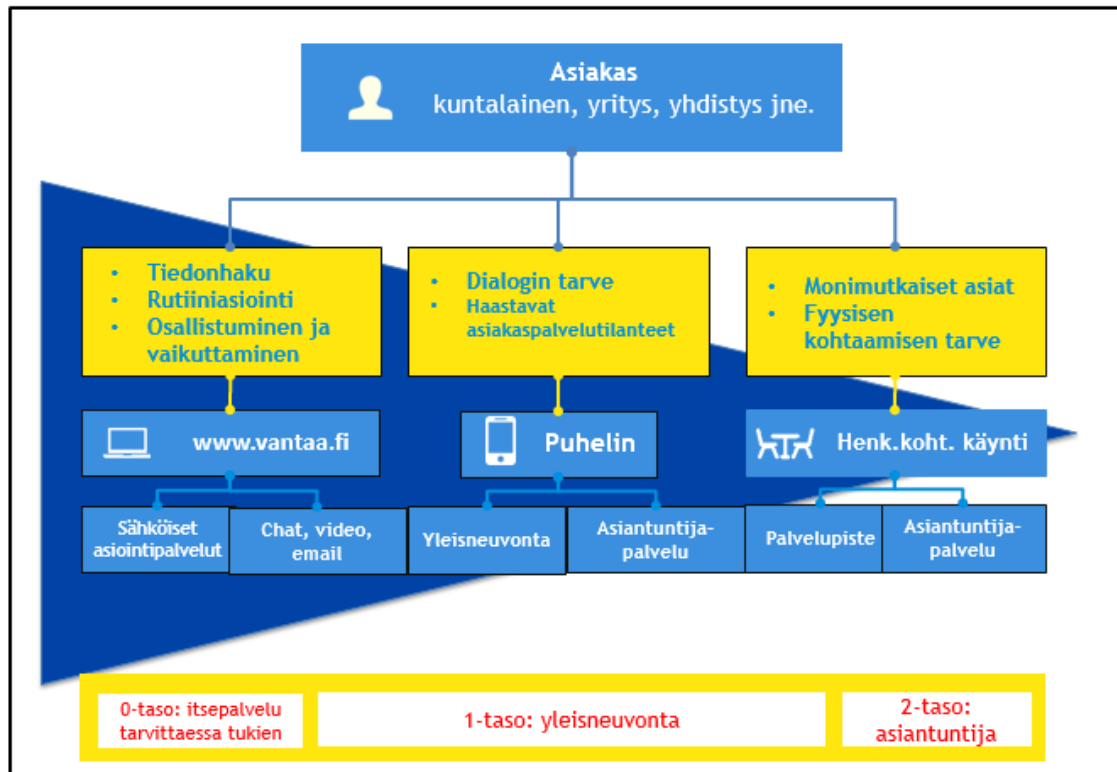
Tulevaisuuden tavoitteena Vantaan kaupungilla on joustava kanavastrategia ja verkkoasiointin kasvattaminen, mikä tarkoittaa seuraavaa:

1. Painopiste verkkoasiointinissa. (tavoite 2025, 80%) Vantaan painopiste on verkkoasiointin kehittämässä. Verkkoasiointia kehitetään yhdessä asiakkaiden ja toimialojen kanssa, mm. Sähköinen asiointi -projektilla.

2. Käytössä on tarkoituksenmukaiset asiointikanavat: Uusi monikanavainen asiointijärjestelmä otetaan käyttöön vuoden 2018 alussa. Moderni tekniikka mahdollistaa kanavissa siirtymisen jouhevasti sekä asiakkaille että henkilöstölle. Asiointinhallintajärjestelmän (-ien) tarve on tunnistettu Vantaalla.

3. Asiakasta autetaan verkkopalveluiden käytössä: Vantaa-infot vastaavat kaupunkitasoisesti asiakkaan verkkotuesta. Verkkotukea kehitetään jatkuvasti.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on kuvattu asiakkaan näkökulmasta miten monikanavainen asiointipalvelu näkyy kanavastrategiassa. Asiakaspalvelussa on kolme eri tasoa eli 0-1-2 tasot. 0-taso tarkoittaa, että asiakas asioi itsenäisesti netin kautta, 1-tasolla asiakas asioi joko käymällä fyysisesti asiakaspalvelupisteessä tai soittamalla puhelimitse tai ottamalla yhteyttä chatin kautta. 2-taso tarkoittaa esimerkiksi asiantuntijalle varattavia aikoja. Monikanavaisen asiakaspalvelun tasot ja niiden tehtävät käydään läpi tarkemmin tulosten yhteydessä luvussa 4.



Kuvio 5: Vantaan kaupungin asiointipalvelun kanavastrategia.

1.5.2 Monikanavaisen asiakaspalvelun palvelukanavat

Uuden asiointipalvelumallin periaatteena on, että samat palvelut voidaan tarjota monikanavaisesti eri palvelukanavista - sähköisesti, puhelimitse, fyysisestä asiakaspalvelupisteestä sekä etäpalveluna. Asiakasta pyritään palvelemaan aina tehokkaimmalla ja hänelle parhaiten sopivalla palvelukanavalla. Asiointipalvelu luokitellaan usein eri tasoihin sen mukaan minkä verran asioinnin ja asiakaspalvelun tarjoaminen edellyttää asiointipalveluhenkilön työtä ja kuinka syvällistä asiantuntemusta neuvonnan antaminen edellyttää.

Fyysinen asiakaspalvelupiste

Asiakaspalvelupiste tarjoaa kunnan palveluja asiakkaalle fyysisestä palvelupisteestä, ts. perinteisen palvelumuodon, jossa asiakaspalvelu tapahtuu kasvokkain. Palvelupisteen palveluvalikoima voi olla hyvin laaja, ja jotta asiakaspalvelua voidaan tarjota tehokkaasti, täytyy pisteessä työskentelevällä henkilöstöllä olla tarpeeksi hyvät valmiudet erityyppisten asiakkaiden palvelutarpeisiin vastaamiseen. Kunnassa toimivat asiointipisteet ovat myös fyysisiä asiakaspalvelupisteitä. Uusia henkilökohtaisen asiakaspalvelun kanavia ovat videoneuvottelut ja chat-palvelut. (Ilmarinen & Koskinen 2015, 56.)

Puhelinpalvelu

Puhelinpalvelun on erittäin tärkeä osa kokonaisuutta ja sen rooli on asiakaspalvelussa on suuri. Sillä vuorovaikutteisena kanavana se palvelee niitä asiakkaita, jotka eivät syystä tai toisesta voi hyödyntää sähköisiä palveluita tai joilla on vaikeuksia löytää niiden kautta halua maansa tietoa tai palvelua. Hyvin hoidetulla puhelinpalvelulla voidaan pienentää merkittävästi kaupungin muun organisaation kuormaa. Valtaosalle asiakkaista puhelinpalvelu soveltuu erinomaisesti ja puhelinpalvelu vähentää myös pitkistä asiointimatkoista johtuvaa epätasa-arvoa eri asiakkaiden välillä. Jokainen keskustelu voidaan nähdä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä suhteen rakentajana. (Häkkinen ym. 2006, 11.)

Etäpalvelu

Etäpalvelulla tarkoitetaan reaaliaikaista tietojärjestelmien avulla tapahtuvaa palvelutoimintaa vähintään kahden ihmisen välillä, joista vähintään toinen on viranomainen. Etäpalvelussa hyödynnetään videoneuvottelutekniikkaa, tietokoneita ja erilaisia neuvotteluohjelmistoja tietoliikenneverkkojen kautta. Etäpalvelutilanteessa ollaan kasvokkain, kuvaruudun välityksellä, jolloin palvelu on varsin lähellä fyysistä läsnäoloa vastaavaa palvelutilannetta. Järjestelmiin kuuluu puheen ja videokuvan siirron lisäksi mm. dokumenttien siirto - ja sovellusten jakomahdollisuus. Etäpalvelutekniikka mahdollistaa täysimittaisen asiakaspalvelun myös silloin, kun tarvitaan asiantuntijapalvelua, mutta asiantuntijan fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista. Asiointitilanteeseen voidaan tarvittaessa liittää myös erilaisia lisäpalveluita, kuten etätulkkaus. Etäpalvelu parantaa näin palvelujen saavutettavuutta, ja lisäksi syntyy kustannus- ja aikäsäästöjä asiakkaiden ja asiantuntijoiden matkustustarpeen vähentyessä. Asiakaspalvelukeskuksmallissa etäpalvelu liittyy kunnan asiantuntijapalvelujen ohella erityisesti yhteispalveluun. Etäpalvelu mahdollistaa kuvan, äänen, dokumenttien työstämisen sekä sovellusten välittämisen tietoverkon välityksellä etäisyydestä riippumatta minkä tahansa yhteispalvelun yhteistyötoimijan asiantuntijalle. Tällöin Asiakaspalvelukeskuksen tehtävänä on ennen kaikkea avustaa asiakasta tarvittaessa teknologian käyttämisessä, varata tarvittaessa aika asiantuntijalle, ja esimerkiksi varmistaa jo ennen etäpalveluyhteyden avaamista, että asiakkaalla on kaikki tarvittavat dokumentit mukanaan.

Sähköinen asiointi

Sähköinen asiointi tarkoittaa julkisten palveluiden tarjoamista ja käyttöä sekä tiedon jakamista verkon kautta. Palvelut jaetaan asiointipalveluihin ja muihin palveluihin. Sähköistä asiointia viranomaistoimintaa säätelevän lain (13/2003) tavoitteena on lisätä asioinnin sujuvuutta ja joutuisuutta sekä edistää sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä tietoturvallisuus huomioiden. Sähköisillä tiedonsiirtomenetelmillä tarkoitetaan sähköisiä lomakkeita,

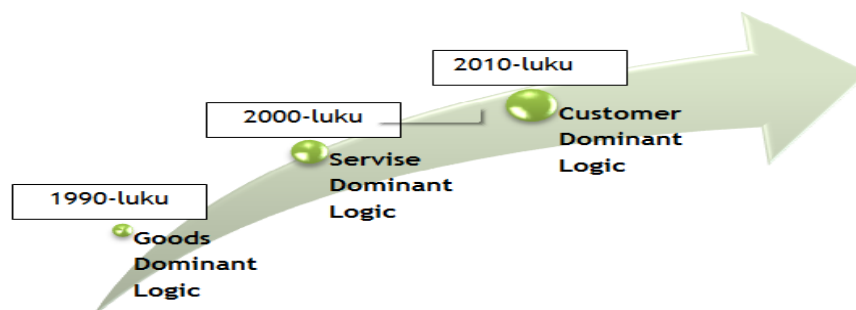
sähköpostia tai käyttöoikeutta sähköiseen tietojärjestelmään sekä muuta sähköiseen tekniikkaan perustuvaa menetelmää, jossa tieto välittyy joko langatonta siirtotietä tai hallinnon organisaatiot, joilla on tarvittavat tekniset, taloudelliset ja muut valmiudet. Kun verkkopalvelut ja hallinnon tietojärjestelmät ovat hyvällä tasolla ja organisaatioilla on tietotekniset valmiudet ottaa vastaan ja käsitellä sähköisiä asiakirjoja sekä turvata niiden käytettävyys voidaan siirtyä kokonaan sähköiseen asiointiin. (Kansallisarkisto 2017).

2 Palveluliiketoiminta ja palvelun laatu teoreettisena viitekehyksenä

Tässä luvussa käsitellään liiketoimintalogiikkojen kehitystä, palvelua ja palvelun laatua kuituanalyysin avulla. Tämän jälkeen viimeisessä kappaleessa on kuvattu asiakaskäsityksen muutosta kunnallisella puolella.

2.1 Palveluliiketoiminta

Viime vuosikymmenten ajan johtavat yritykset kuten myös monet liiketoiminnan tutkijat ja konsultit ovat tuoneet esille tarpeen yritysten liiketoiminnan uudelleensuuntaamisesta tai koko yrityksen suunnan muuttamisesta teollisesta tuotannosta kohti palveluita. (Lusch & Vargo, 2008, 254). Viime vuosikymmeninä on puhuttu laajasti palvelullistamisesta teollisuusyritysten yhteydessä sekä markkinoinnin että palvelujohtamisen kirjallisuudessa. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on liiketoimintalogiikan evoluutio palveluliiketoiminnassa 1990-luvulta aina 2010 vuoteen asti.



Kuvio 6: Liiketoimintalogiikan evoluutio palveluliiketoiminnassa (Heinonen ym. 2010, 533)

Tutkijoiden mukaan palveluliiketoiminta tulee erottaa tuotokeskeisestä liiketoiminnasta. Vargo ja Lusch (2008, 255) erottavat kaksi palveluihin liittyvää näkökulmaa. He nimittävät tuotteisiin perustavaa näkökulmaa tuotokeskeiseksi liiketoimintalogiikaksi (goods dominant logic), joka edustaa perinteistä teollisuus- ja insinöörikirjallisuuden näkökulmaa hyödyn vaihdannasta. Tuotedominoivan logiikan mukaan yrityksen tarjoama tuottaa hyötyä vain, jos sitä voidaan vaihtaa johonkin kuten rahaan. Logiikan mukaan yrityksen vastuu hyödyn tuottamiseen päättyy omistuksen vaihdossa, kun asiakas ostaa yrityksen tuottaman yksikön kaupan käynnin tuloksena. (Briscoe ym. 2012, 417.)

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka keskittyy nimensä mukaisesti tuotteisiin, jotka ovat aineellisia tavaroita (Lusch & Vargo, 2008, 255). Palvelut ovat tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka mukaan saman lailla vaihdettavissa olevia, tuotteita täydentäviä, tosin aineettomia yksikköjä kuten työtunteja, kuin aineelliset tuotteet. Tässä logiikassa asiakas nähdään passiivisena kokonaisuutena ja palvelu vaihdettavissa olevana tarjoomana, jolloin yrityksen tulee vain keskittyä siihen, että mitä yritys asiakkaalle tekee saadakseen vaihdettua tarjooman hintaan. Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka vallitsee yhä osittain nykyaikaisessa liiketoimintajattelussa pitkään kestäneen teollisen aikakauden takia, jolloin maan talouskasvu saavutettiin tuottamalla tavaroita yli maan tarpeen ja viemällä tavaroita muihin maihin. Poliittisen talouden luoma filosofia on ollut syynä näkemykseen, jonka mukaan hyöty syntyy vaihdannasta, jolloin vaihdannan kasvattaminen on yhteydessä liiketoiminnan kasvuun, kannattavuuteen ja kilpailuetuun. (Briscoe ym. 2012, 417.)

Vargon ja Luschin (2008, 255) kehittämä palvelujattelun malli on palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic). Malli perustuu palveluun, ilman tuotteiden viitekehystä, jolloin palvelu itsessään on vaihdannan päätarkoitus. Keskeisimmät eroavaisuudet suhteessa tuotokeskeinen liiketoimintalogiikkaan on esitelty alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka	Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka
Fokus tuotteissa	Fokus palveluissa
Aineelliset resurssit	Aineettomat resurssit
Yritys tuottaa hyötyä asiakkaalle	Hyöty luodaan yhdessä
Hyöty toteutuu vaihdannan hetkellä	Hyöty toteutuu palvelun käytössä
Asiakkaan rooli passiivisena tuotteiden vastaanottajana	Asiakas osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen

Taulukko 3: Tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskeiset erot (Lusch & Vargo 2008, 258)

Kriittisin eroavaisuus tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan välillä on niiden tapa käsitteellistää palvelu. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka määrittelee palvelun kompetenssien kokonaisuudeksi, joka hyödyttää palvelun molempia osapuolia, kun taas tuotokeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan palvelu voidaan lisätä tuoteprosessiin tuomaan lisäarvoa. Palvelunäkökulma palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa edustaa siirtymistä konkreettisista, usein staattisista resursseista, kohti aineettomia ja dynaamisia resursseja. (Lusch & Vargo, 2008, 256.) Briscoe ym. (2012, 417) jatkavat, että lisäksi palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka eroaa tuotokeskeisestä logiikasta hyödyn luomisen näkökulmasta myös siinä, että hyöty realisoituu vasta käytössä eikä vaihdannan hetkellä. Tätä näkökulmaa tukeva akateeminen kirjallisuus ehdottaa palvelun käsitteellistämiseksi hyödyn yhteisluomista, jossa sekä asiakas että yritys osallistuvat yhteistyössä hyödyn luomiseen.

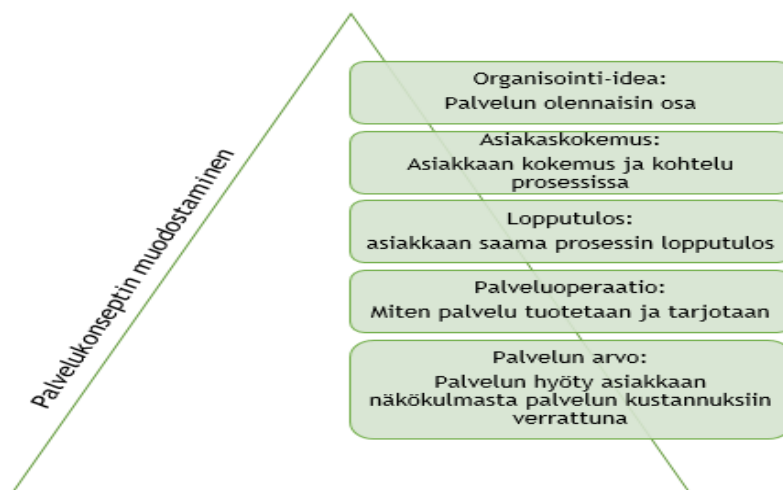
Vaikka palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on laajentanut ymmärrystä palveluliiketoiminnasta sekä markkinoinnin että johtamisen näkökulmasta, on näkökulma edelleen hyvin palveluntarjoajakeskeinen asiakaskeiseen sijaan. Andersson ym. (2010, 532-522.) muistuttavat, että huolimatta siitä, että painopiste palvelukirjallisuudessa on siirtynyt aktiiviseen asiakkaaseen, joka osallistuu arvon yhteisluomiseen, ei näkökulma ole vielä riittävän asiakaskeinen vaan edustaa vain kehittyneempää yrityskeskeistä näkökulmaa, jossa palvelu nähdään yritystoiminnan ajurina ja asiakas yrityksen kumppanina tai yrityksen palveluksessa olevana arvon yhteisluojana. Aina on muistettava, että jokainen asiakas on yksilö ja asiakkaan arvo tarkoittaa hänen omasta näkökulmastaan tapahtuvaa arvokokemusta (Alakoski 2014, 22.) Tuulaniemi (2013, 24-40) muistuttaa myös, että palveluntarjoajan täytyy ymmärtää asiakasta, jotta voi ymmärtää, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Asiakasymmärryksen saamiseen on syntynyt palvelumuotoilun menetelmiä, jotka antavat useita eri työkaluja asiakkaan syvälliseen ymmärtämiseen ja palvelujen muotoilemiseen asiakkaille arvoa tuottaviksi. Stickdorn ja Schneider (2013, 50-51) nostavat yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi sen, että asiakkaan arvonmuodostusprosessi on monitahoinen ja siihen voi vaikuttaa niin rajapinnassa asiakkaan kohtaama asiakaspalvelija, ympäristö, tuote, organisaatio kuin kulttuuri missä asiakas elää.

Viimeisimmissä palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tutkimuksissa asiakasnäkökulma on noussut esiin palvelun sijasta. Tästä johtuen on pohjoismainen palvelumarkkinoinnin koulu kunta siirtynyt käyttämään asiakaskeiseen liiketoiminnan käsitettä (Alakoski 2014, 10.) Asiakas on tärkeä osa liiketoimintaa ja sen takia jokaisen yrityksen tulee kasvattaa asiakasymmärrystä. Asiakkaat ovat aina yksilöitä ja kokevat palvelun laadun hyvin yksilöllisesti ei asiakkaiden tarpeiden arvioiminen tai eri asiakassegmenttien kuvaaminen yksin riitä luomaan perustaa asiakasymmärrykselle. Palvelun ominaisuuksien merkityksellisyys ja tarpeellisuus syntyy asiakkaan omien kriteerien tuloksena. (Alakoski 2014, 11.)

2.2 Palvelu ja palvelun laatu

Palvelun monimutkaisuuden luonnetta on pyritty selittämään tarkastelemalla palvelun ominaisuuksia. Kirjallisuudessa palvelun ominaisuuksia ovat aineettomuus, ainutlaatuisuus, heterogeenisuus, toiminnallisuus, vuorovaikutteisuus, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelutapahtumaan. Palvelu on aineetonta ja ainutlaatuista, koska se katoaa kuluttamisen jälkeen eikä sitä voi varastoida, säilyttää, myydä edelleen tai palauttaa. Palvelun heterogeenisen luonteen vuoksi palvelu vaihtelee eri organisaatioissa, eri asiakkaiden välillä ja myös ajankohdasta toiseen. Palvelussa on aina mukana myös inhimillinen tekijä, joka tuo palvelun tasoon vaihtelua. Palvelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa osaltaan myös palvelun käyttäjä osallistuu palvelun tuottamiseen. Asiakkaan näkökulmasta palvelut ovat kokemuksia ja organisaation näkökulmasta enemmänkin suoritteita. (Grönroos 2009, 50-52, 79-81; Osborne 2010, 2-3; Fisk ym. 2014, 9-12.) Palveluiden kehittämisen tavoitteena

on luoda kokonaisvaltainen hyvä asiakaskokemus. Tämä tarkoittaa palveluprosessien ja palvelukonseptien kehittämistä. Ennen palvelukonseptin suunnittelua on ymmärrettävä informaation keräämisen tärkeys tietyistä osa-alueista (Normann, 2000 55-58.) Jotta konseptista saadaan kokonaisnäkemys se edellyttää informaation keräämistä ja tuottamista seuraavassa kuviossa (Kuvio 7) näkyvistä alakokonaisuuksista:



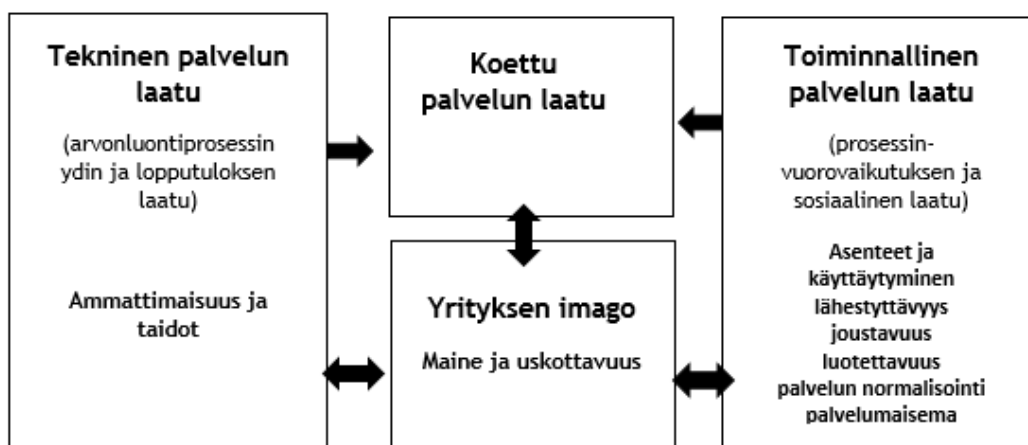
Kuvio 7: Palvelukonseptin muodostamisen kokonaisuudet (Jonsson & Clark 2008)

Yritysten on hyvin tärkeää ymmärtää mitä odotuksia ja määritelmiä asiakkailla on palveluiden ominaisuuksille. Palvelun laatua voidaan tarkastella monien määrittelyjen avulla. Organisointi-ideoilla eli aikaisemmilla kokemuksilla on merkitystä siihen miniläisenä palvelun laatu koetaan. Olennaisinta palvelussa on asiakaskokemus eli se minkälaisen kokemuksen ja kohtelun asiakas saa prosessissa. Lopputuloksena on asiakkaan kokema arvo prosessin lopputuloksena. Palveluoperaatio kuvaa palvelun tuottamisen ja tarjoamisen tapaa. Asiakkaan näkökulmasta palvelun arvoa lisää palvelusta saadun hyödyn määrä verrattuna palvelun kustannuksiin. Palvelun kokemuksina on subjektiiviset tarpeet sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä (suora ja epäsuora) (Zeithaml ym. 1990, 19-20.) Laadun tulee perustua näihin kokemuksiin eikä sitä voida erottaa tuotanto- ja toimitusprosesseista. Kokonaislaadun kokemuksellisuus rakentuu kahdesta näkökulmasta, eli toiminnallisesta (prosessin kokeminen) ja teknisestä kokemuksesta (prosessin lopputulos). Kokonaislaatu muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen aikana. Jokaisella työntekijällä on vaikutusta yrityksen palvelun laatuun ja laatu heikenee jos asiakaskontakteissa epäonnistutaan. Laadun seuranta on tehtävä kaikissa yrityksen toiminnoissa, sillä kaikki osa-alueet vaikuttavat kokonaispalveluun ja sitä kautta myös asiakkaan kokemukseen. (Grönroos 2000, 110-114.)

Asiakaskokemus muodostuu toiminnallisen ja teknisen palvelun laadun kokonaisuudesta. Teknisen laatuun kuuluu asiakkaan saama kokemus palvelutilanteessa sekä asiakkaan oma arviointi.

Teknisen laadun lisäksi tarvitaan toiminnallista laatua, jotta asiakas voi kokea asiakaskokemukseen liittyvää laatua. Toiminnalliseen laatuun kuuluu vastaavasti teknisen laadun toimituksen onnistuminen eli henkilökunnan saavutettavuus sekä heidän tapansa asioida asiakkaan kanssa. Asiakkaiden on yleisesti helpompi arvioida teknisen kuin toiminnallisen laadun toteutumista. Tekninen laatu näkyy asiakkalle hänen ongelmansa ratkaisemisena kun taas toiminnallisessa kuvataan miten asiakas on saanut palvelun. Edellä mainitut seikat kuvaavatkin hyvin laadun arvioinnin subjektiivisuutta. Yritysten näkökulmasta laatuun liittyviä osa-alueita tulee tarkastella yritysten omien palvelustrategioiden lähtökohtien mukaisesti. Aukioloajat, sijainnit ja toimitilojen toimivuus korostuu kun arvioidaan palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta. Ne toimintatavat ja resurssit, joita yrityksellä on välittyvät asiakkalle kokemuksen kautta sillä hetkellä kun palvelua toteutetaan. Yrityksen imago vaikuuttaa kokonaislaadun kokemukseen, silloin jos imago on kielteinen pienetkin virheet tuntuvat todellisuutta suuremmilta kuin vastaavasti silloin jos yrityskuva on positiivinen. (Grönroos 2000, 64, Grönroos 2003, 123.)

Tutkijoita on erityisesti kiinnostaneet aina palvelun laatuun ja sen haasteisiin liittyvät monet näkökulmat. Yleisimmin palvelun laatuun liittyviä tutkimuksia on tehty kuluttajapalveluihin liittyvissä ympäristöissä. Näiden tutkimusten tuloksien pohjalta voidaan todeta, että yritykset eivät voi pelkästään hyödyntää olemassa olevia kriteereitä vaan laadun osa-alueita tulee tarkastella omien tarpeiden kautta kun yritykset suunnittelevat omia palvelustrategioitaan. (Grönroos 2003, 123.) Kriteerit ohjaavat laadun johtamista ja kehittämistä. Laadun kriteereiksi on määritelty seitsemän kokonaisuutta. Näitä ovat 1) ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu), palvelujen tarjoajalla on sellaiset taidot ja tiedot, järjestelmät ja resurssit, joiden avulla pystytään asia hoitamaan ammattitaitoisesti. 2) asenne ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu), yrityksen työntekijöillä on halu ratkaista asiakkaan ongelma ystävällisesti, empaattisesti sekä spontaanisesti. 3) lähestyvyys ja joustavuus, palvelut on helppo tavoittaa ja yritys on sitoutunut vastaamaan odotuksiin ja vaatimuksiin joustavasti (sijainti, aukiolo, työntekijät). 4) luotettavuus ja uskottavuus (toiminnallinen laatu), yrityksen toiminnassa ja lupauksissa asiakkaan näkökulma toteutumiseen voidaan luottaa. 5) normalisointi, yritys kantaa vastuun, toimii ja yrittää löytää ratkaisun heti virheen tapahtuessa. 6) palvelumaisema ja tukitoiminnot (toiminnallinen laatu), yrityksen fyysiset palveluympäristöt tukevat positiivista kokemusta osana palveluprosessin kokonaisuutta 7) maine ja uskottavuus (Imagon laatu), palveluntuottajan toimintaan voi luottaa, taloudelliselle menetykselle saa vastinetta, arvot ja suorituskriteerit ovat hyväksyttävät. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 8) on havainnollistettu laadun kriteerit ja niiden välinen yhteys koettuun palvelun laatuun.



Kuvio 8: Palvelun koette laatu ja seitsemän laadun kriteeriä (Grönroos 2003, 102)

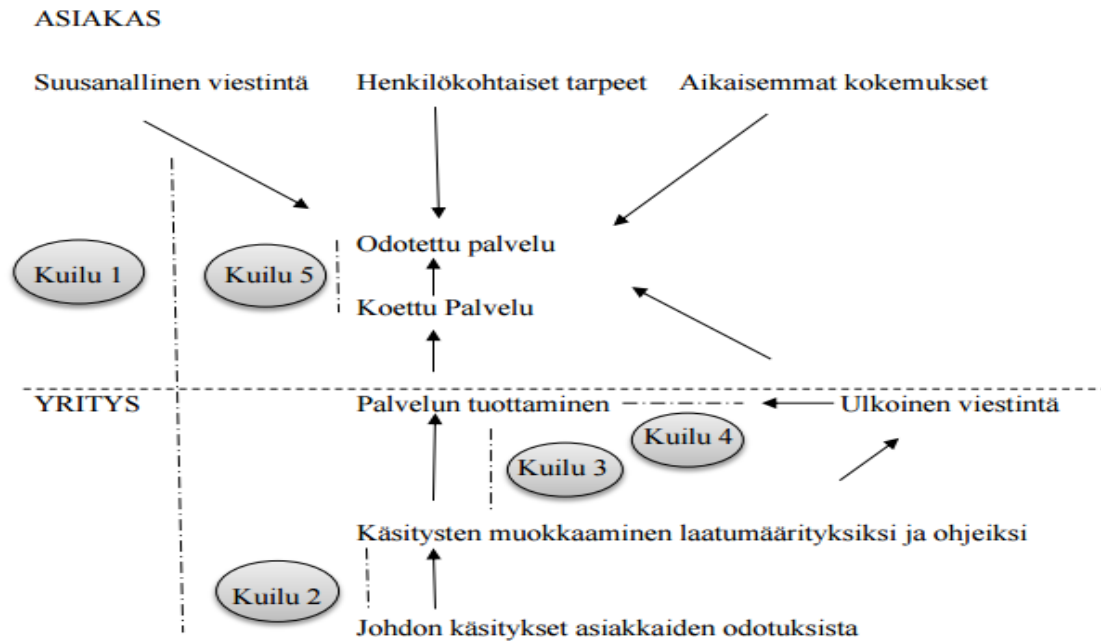
Zeithaml ym. (1990) ovat puolestaan esittäneet laadulle puolestaan kymmenen ulottuvuutta, jotka ovat asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen, viestintä, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palveluhalukkuus, pätevyys, luotettavuus ja fyysinen ympäristö. Nämä ovat toimineet pohjana SERVQUAL- mallille, jolla mitataan asiakkaiden kokema laatu. SERVQUAL- mallin kehittäjät kokosivat tutkimuksien avulla ulottuvuudet alla olevan taulukon (Taulukko 4) mukaan viideksi ulottuvuudeksi asiakaskokemuksien tärkeysjärjestyksen perusteella. Tutkimuksien mukaan kaikkein tärkein ulottuvuus on luotettavuus. Lähes yhtä tärkeiksi nousivat palveluvarmuus, empaattisuus sekä henkilöstön palveluhalukkuus. Fyysinen ympäristö koettiin vähiten tärkeäksi ulottuvuudeksi. (Zeithaml ym. 1990, 23-29.)

SERVQUAL-laadun ulottuvuudet (5)	Ulottuvuudet laadun arvioimiseen (10)	Määritelmä
Fyysinen ympäristö	Fyysinen ympäristö	Henkilöstö, fyysiset tilat, laitteisto, viestintään liittyvä materiaalia
Luotettavuus	Luotettavuus	Palvelun toteutuminen ajallaan
Palveluhalukkuus	Palveluhalukkuus	Halu ja valmiudet asiakaspalveluun
Palveluvarmuus	Turvallisuus, pätevyys, kohteliaisuus ja uskottavuus	Työntekijöiden kyky herättää luottamsta tiedolla ja kohteliaisuudella
Empaattisuus	Asiakkaan ymmärtäminen, viestin saavutettavuus	Asiakkaan yksilöllinen huomioiminen

Taulukko 4: Laadun ulottuvuudet (Zeithalm ym. 1990, 22-27)

Palvelun laadun ulottuvuuksia ja kriteereitä tarkastellaan kuiluanalyysin avulla, jota käytetään laatuongelmien tunnistamisessa. Kuilumallia voidaan hyödyntää suunnitellessa palvelun laatua ja sen avulla voidaan tunnistaa myös mahdolliset haasteet. Epäjohdonmukaisuudet

laadun johtamiseen liittyvässä prosessissa lisäävät näitä kuiluja (Grönroos 2003, 101.) SERVQUAL- mallin avulla voidaan mittata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua ja kuilumallin avulla pystytään tunnistetaan laatuun liittyviä ongelmia (Grönroos 2003, 145; Zeithaml ym. 1990, 38-46). Palvelun laadun arviointiin liittyvät kuilut ovat syynä siihen, etteivät palvelut vastaa odotuksia. Palveluun liittyviä kuiluja on määritelty viisi, joista neljä liittyy palveluntuottajaan (sisäiset tekijät) ja viides asiakkaaseen seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) on esitelty nämä viisi kuilua.



Kuvio 9: Kuiluanalysimalli (Grönroos 2003, 146)

Ensimmäinen kuilu johtuu näkemyseroista johdon ja asiakkaiden odotusten välillä. Johdolla on vääristynyt käsitys siitä, miten asiakkaat kokevat hyvän laadun, minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan ja mikä koetaan merkitykselliseksi. Kuilua ei synny, mikäli asiakkaiden odotuksia tutkitaan säännöllisesti, jolloin ne ovat koko ajan ajantasalla. Tutkimukset tukevat näkemystä, jossa markkinatutkimuksista saadut vajaavaiset tiedot, tulkintaan liittyvät virheet, kyselyjen puuttuminen, puutteellinen käsitys asiakkaista ja yrityksen huono tiedonkulku ovat syitä johdon ja asiakkaiden näkemyserojen syntymiseen. Palvelun suunnittelun huono johtaminen ja tuen puute sekä organisaation epäselvät tavoitteet johtavat toisen kuilun syntymiseen. Tämä tarkoittaa, että vaikka johto ymmärtää asiakkaiden odotukset niin tätä tietoa ei osata siirtää oikein yrityksen käyttöön. Näin ollen laatuvaatimuksia ei saada ohjattua sellaiseksi, mitä asiakkaat odottavat. Tavoitteiden asettelua ja suunnittelua tärkeämpää on saada johto vahvasti sitoutumaan laatuun (Zeithaml ym. 1990, 38- 46; Grönroos 2003, 102-107.) Kolmannen kuilun toteutumiseen vaikuttaa palvelun laatuvaatimusten ja toimituksen

välinen ero eli palvelua ei pyytää tuottamaan asetettujen vaatimusten mukaisesti. Henkilöstön näkyvä rooli palveluiden tuottamisessa on tärkeää. Puuttuvat resurssit, kannustus tai opastuksen puutte usein näkyvät asiakkaalle ja heikentävät asiakkaan odotettua palvelukokemusta. Palvelun tuotanto ja toimitusprosessi voivat epäonnistua, mikäli vaatimukset ovat liian isoja, eivätkä osaltaan tue yrityskulttuuria. Haasteita palvelun onnistumiseen lisäävät myös heikko johtaminen, sisäisen markkinoinnin tehottomuus ja sitä tukevien resurssien puute. Näihin haasteisiin voidaan vaikuttaa reagoimalla niihin osissa esimerkiksi keskittymällä johdon toimintaan, työntekijöiden näkemyksiin tai teknisiin ja operatiivisiin toimintoihin yksitellen. (Zeithaml ym.1990, 38- 46 ja Grönroos 2003, 102-107.)

Toimitus ja ulkoinen viestintä muodostavat mallin neljännen kuilun. Tällöin yritys on antanut asiakkaalle tietynlaisen lupauksen, mutta asiakas pettyy, mikäli palvelun laatu ei vastaakaan hänen odotuksiaan. Haasteena tässä on yleensä se, että yrityksen sisäisten toimintojen kommunikointi keskenään ei ole riittävää. Tästä johtuen asiakas ei tiedä kaikkia niitä toimintoja palvelun takana, jotka kuitenkin ovat tärkeitä palvelun tuotannon kannalta. Usein myös markkinointi ei huomio palveluntuotantoa, jolloin markkinoinnissa lupauksissa liioitellaan eikä organisaatioissa pystytä näitä lupauksia toteuttamaan. (Zeithaml ym.1990, 38- 46; Grönroos 2003, 102-107.)

Viides kuilu liittyy palvelun odotettuun ja koettuun laatuun. Kuilun muodostaa se, että asiakkaan kokema palvelun laatu ja odotukset eivät vastaa toisiaan. Tämän seurauksena syntyy laatuongelmia, joilla on kielteisiä vaikutuksia yrityksen imagoon ja ne voivat johtaa myös liiketoiminnan menetykseen. Usein myös neljän aikaisemman kuilun toimiessa on viideskin kuilu myönteinen, jolloin palvelun laatu ylittää asiakkaan odotukset. (Zeithaml ym.1990, 38- 46; Grönroos 2003, 102-107.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelun laatua arvioidaan seuraavien viiden kohdan mukaisesti:

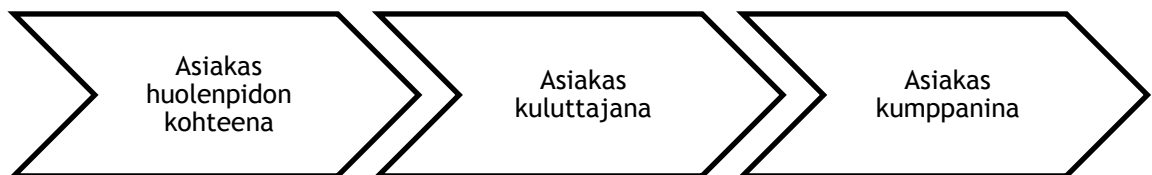
1. Luotettavuus, mikä tarkoittaa suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta, sekä virheetöntä palvelua asiakkaalle (Grönroos 2003, 102-107).
2. Palveluvalmius, mikä merkitsee henkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella asiakkaita nopeasti ja täsmällisesti (Grönroos 2003, 102-107).
3. Vakuuttavuus tarkoittaa, että palvelun tuottajilla on hallussaan tarvittavat tiedot ja taidot. Lisäksi työntekijät ovat kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaan kysymyksiin (Grönroos 2003, 102-107).

4. Empaattisuus, mikä tarkoittaa, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia ja toimii heidän etujensa mukaisesti. Tähän liittyy asiakkaiden erityistarpeiden selvittäminen, ja asiakkaiden huomioiminen yksilönä (Grönroos 2003, 102-107).

5. Fyysiset puitteet, joilla tarkoitetaan palvelun ulkoisia puitteita, toimitiloja, koneita, laitteita, henkilöstön olemusta ja muita palvelutilassa olevia asiakkaita (Grönroos 2003, 102-107).

2.3 Asiakaskäsitys

Lehto ym. (2012, 13-14) toteavat, että samalla kun julkisten palvelujen tuottamisen ja rahoittamisen tavat uudistuvat, muuttuvat myös asiakkuus, kansalaisuus ja kuluttajuus. Nämä muutokset näkyvät niin palveluja koskevassa retoriikassa kuin käytännön toiminnassa, jonka johdosta ne ovat lisääntyviä tutkimuskohteita. Virtanen ym. (2011, 75-76) jatkavat, että asiakas-keskeisyyden (customer orientation) käsitteen jäsentelyssä keskeinen perusta on kuitenkin juuri asiakkuuden ja sen merkityksen ymmärtämisen muutos. Kuntalaisen rooliin liittyvät kysymykset nousevat yhä vahvemmin esiin kunnan palveluiden kehittämisessä. Kuntalaisen roolia määritellään asiakasnäkökulman avulla jolloin samalla vahvistuu kuntalaisen rooli myös oleellisen tiedon tuottajana. Rannisto (2013,16) toteaaakin, että asiakkuuden käsite on moniulotteinen ja sitä voidaan jäsentää yhtäältä asiakkuuden sisällöstä käsin, mutta toisaalta lähtökohtana asiakaskäsityksen muodostumiselle voi olla myös palvelupainotteinen, jolloin määrittely rakentuu enemmän pohtimalla palvelujen tarkoituksen, rahoituksen ja järjestämisen lähtökohtia kuin asiakasta. Rannisto (2013,16) jatkaa, että asiakkuudenmuutos voidaan nähdä hänen mukaansa kolmen keskeisen asiakaskäsityksen avulla. Ne voidaan myös yksinkertaistusti kuvata horisontaalisesti esitettynä asiakaskäsitysten ääripäinä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 10) on kuvattuna asiakasymmärryksen kehittyminen.



Kuvio 10: Asiakaskäsityksen muuttuminen (Rannisto 2013,16)

Saman jäsenyyden mukaisesti on asiakaskäsitys muuttunut myös julkisella sektorilla. Aikaisemmin oli hallintoalamaisuusajattelua, jossa asiakas nähtiin ammattilaisten huolenpidon kohteena. Uusi julkisjohtaminen (New Public Management) on vaikuttanut siihen, että nykyään asiakas nähdään vahvemmin ja tärkeänä myötävaikuttajan palveluiden kehittämisessä. Asiakas nähdään osallistuvana kuluttajana ja asiakastarpeiden huomioiminen on noussut yhä tärkeämmäksi. (Peters & Pierre 2013, 146; Kork 2013 98.) Nyt ollaankin jo siirrytty uuden hallinta-ajattelun myötä kolmanteen asiakaskäsitykseen, joka korostaa asiakasta kumppanina ja

myös palveluiden kehittämis- ja tuottamisprosessiin aktiivisesti vaikuttavana toimijana. (Ryan 2012, 15; Osborne ym. 2013, 79; Pestoff ym. 2010). Asiakkuuden käsite voidaan myös nähdä olevan tätä yksinkertaistettua jäsentelyä moniulotteisempana. Rannisto (2013, 16) toteaa, voettä käsitettä voidaan määritellä myös suhteessa sen historiaan. Virtanen ja Stenvall (2014, 78.) toteavat, että asiakasymmärryksen muutoksen taustat kiinnittyvät yksityisen sektorin kehityskulkuun. Asiakkuuden perimmäinen muutos johtuu pitkälti yrity maailmasta ja sen luomista periaatteista, jotka ovat ajan saatossa siirtyneet uuden julkisjohtamisen myötä myös julkishallintoon.

3 Opinnäytetyön menetelmälliset ratkaisut ja eteneminen

Opinnäytetyöni oli tutkimuksellinen kehittämistyö. Toikon ja Rantasen (2009, 19-23, 50) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä on yhdistetty sekä konkreettista kehittämistoimintaa että tutkimuksellista lähestymistapaa. Myös kehittämistä koskevaa tietoa syntyy työn edetessä. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on käytännön työn kehittäminen. Tietoa kerättiin sekä teoriasta että käytännöstä. Tavoitteena on saada samanaikaisesti sekä välitön hyöty käytäntöön että luoda uutta tietoa laajempaan levitykseen. (Toikko ym. 2009, 19-23, 50.) Palvelumuotoilu sopi tutkimuksellisen kehittämistyöni menetelmäksi, sillä Vähälän, Kontion, Kourin ja Leinosen (2012, 20) mukaan palvelumuotoilun avulla saatu uusi tieto tuottaa uudenlaisia palveluja, jotka saadaan yhteistyönä käyttäjien ja suunnittelijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelumuotoilussa saadaan myös esille eri menetelmiä apuna käyttäen käyttäjätietoa, kuten inhimillistä toimintaa, tarpeita, tunteita sekä motiiveja (Vähälä, Kontio, Kouri & Leinonen 2012, 20.) Miettisen (2011, 23, 49) mukaan palvelumuotoilu perustuu käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun, jossa käyttäjät ovat suunnittelussa keskeisimmässä roolissa.

3.1 Palvelumuotoilu kehittämisen menetelmänä

Palvelumuotoilussa keskitytään etenkin asiakkaalle näkyvän osan kehittämiseen ja suunnitteluun. Palvelumuotoilu on erittäin laaja ja monikäyttöinen toimintatapa. Sen kohteena voi olla uusien liiketoiminta mahdollisuuksien esiin nostaminen, vuorovaikutuksen suunnittelu, arvoverkkojen suunnittelu, olemassa olevan palvelun, palvelunosan tai palvelujärjestelmän kehittäminen. Suunnittelijat voivat toimia monella operatiivisen tai strategisen toiminnan tasolla tavoitteesta riippuen. (Meroni & Sangiorgi 2011, 203.) Asiakkaan arvostus, ongelmanratkaisu sekä asiakastyytyväisyys ovat palvelumuotoilun tavoitteita. Palvelumuotoilun avulla halutaan suunnitella käytännöllisiä, toimivia ja taloudellisesti sekä ympäristöllisesti kestäviä ratkaisuja. Palvelumuotoilu ei ole tieteellinen tai teoreettinen harjoitus, sillä sen tavoitteena on hypoteesien rakentaminen ja kokeileminen. (Goncalves & Saco 2010, 320-321.) Ding (2015, 103) toteaa, että muotoilemalla palvelunsa asiakaskeskeisesti organisaatio linjaa toiminta-

strategiaansa ja saa samalla myös mahdollisuutensa tehdä tuottavampaa liiketoimintaa. Miettinen (2011, 34) toteaa, että yhteissuunnittelu ja iteratiivinen toistava toimintatapa ohjaa toimtaa läpi koko prosessin. Näin suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää, ja saadaan välitöntä tietoa siitä, toimiiko palvelu käytännössä. Stickdorn (2011, 29) korostaa palvelumuotoilun monitieteellistä ja poikkitieteellistä lähtökohtaa. Se yhdistää eri tieteenalojen menetelmiä ja työvälineitä ja onkin hänen mukaansa pikemmin uusi ajattelutapa kuin itsenäinen ala. Tuulaniemi (2013, 126) toteaa, että mallia voi soveltaa parhaiten omaan tarpeeseen ja palveluiden kehittämiseen sopivalla tavalla. Palvelumuotoilu on innovaatiotoimintaa ja siinä voidaan käyttää kahta lähestymistapaa eli joko tavoitelähtöistä tai käytäntölähtöistä.



Kuvio 11: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128)

Palvelumuotoiluprosesseja ovat kuvanneet useat palvelumuotoilijat ja muotoiluntutkijat (mm. Mager, 2009; Miettinen, 2011; Moritz, 2005; Suri, 2008). Tässä kehitystyössä on käytetty yllä olevassa kuviossa (Kuvio 11) kuvattua Tuulaniemen (2013) mallia, johon kuuluvat seuraavat vaiheet: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Tuulaniemen (2011, 45) toteaa, että palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia se on yhtä aikaa sekä intuitiivinen että analyttinen. Analyttinen lähestymistapa perustuu loogiseen päättelyketjuun, asiakastutkimukseen, tosiasioihin ja dataan liittyvää tietoa. Intuitiivinen tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista eli sen näkemistä, mitä ei vielä ole olemassa. Tuulaniemen malli sopi mielestäni parhaiten kyseiseen kehittämistehtävään mallin yksityiskohtaisuuden vuoksi. Mallissa on myös hyvin jaoteltuna kaikki palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) käydään läpi tarkemmin kehittämistyön eteneminen, käytetyt menetelmät sekä saadut tulokset.

	Määrittely	Tutkimus	Suunnittelu	Tuotanto	Arviointi
	Aloitukset ja esitutkimus	Asiakasymmärrys ja strateginen suunnittelu	Ideointi, konseptointi ja prototyypointi	Pilotointi ja lanseeraus	Jatkuva kehittäminen
Toteutus	helmikoukokuu	touko-heinäkuu	elo-syyskuu	loka-marraskuu	Joulutammikuu
Menetelmät	Esitutkimus: Organisaation toimintaympäristö, nykytila ja tavoitteet. Tutkimuksen kohdeyhtymän määrittely, tutkimustietoon perehtyminen, aikataulun laadinta sekä suunnitteluhaasteen tunnistaminen.	Haastattelut ja havainnointi. Yhteisen vision luominen sekä persoonien työstäminen työpajassa	Kaksi työpajaa, joissa tutkittiin nykyisiä palvelupolkuja ja aikaisemmin tehtyjen persoonien avulla sekä ideoitiin uusia palvelupolkuja. Uuden keskitetyn asiointipalvelumallin prototyypointia sekä mallin 0-1-2 tasojen suunnittelua.	Palvelukonseptin pilotointi. Asiakasrajapinnassa tehdyt haastattelut. Ennen palvelun lanseerausta sisäinen valmistus ja käyttöönotto. Ohjeiden luominen ja mallinnus.	Palvelun kehittäminen saadun palautteen ja tarpeiden perusteella.
Osallistajat	Asiakkaat, toimialojen edustajat, asiakaspalveluhenkilöstö	Asiakkaat, toimialojen edustajat, asiakaspalveluhenkilöstö	Asiakkaat, toimialojen edustajat, asiakaspalveluhenkilöstö	Asiakkaat, toimialojen edustajat, asiakaspalveluhenkilöstö	Asiakkaat, toimialojen edustajat, asiakaspalveluhenkilöstö
Tulokset	Suunnitteluhaasteen ymmärtäminen sekä ymmärrys toimintajärjestelmän organisaatiosta ja sen tavoitteista. Kehittämistehtävän aikataulu on valmis.	Kasvanut ymmärrys asiakkaiden ja henkilökunnan tarpeista, tavoitteista, odotuksista, sekä arvoista. Yhteinen visio on valmis. Haastatteluiden ja havaintojen materiaaleista rakennetut asiakaspersoonat.	Uusi asiointipalvelumalli on kehitetty ja mittaristo sen toimivuuden arvioimiseen on valmis. Asiointimallin asiakaspalvelutasojen tehtävät ovat mallinnettu. Uusi palvelupolku on luotu yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa.	Palvelukonsepti on testattu asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Asiakaspalveluhenkilökunnan ohjeistus on valmis.	Asiakas- ja henkilöstöpalautteet siirrettyinä palveluista. Toimintamallin vakioiminen ja jalkautus kaupunkitasoiseen käyttöön on alkanut.

Taulukko 5: Kehittämistyön eteneminen, käytetyt menetelmät sekä saadut tulokset

3.2 Määrittely

Määrittelyssä selvitetään ongelma, jota ollaan ratkaisemassa sekä suunnitteluprosessin tavoite. Tuulaniemen (2011) toteaa, että palvelumuotoilussa annetaan määrittelyvaiheelle paljon painoarvoa. Määrittelyvaiheeseen organisaatio määrittelee tavoitteensa ja tarpeensa kehittämiselle. Määrittelyvaiheeseen kuuluu esitutkimusvaihe, jossa selvitetään organisaation toimintaympäristö, nykytila ja tavoitteet niin, että ymmärretään organisaatiota ja sen tavoitteita. Tutkija myös tutkii kuluttajakäyttäytymistä kertovaa tutkimustietoa, määrittelee aikataulun ja tunnistaa suunnitteluhaasteen, mitä ollaan ratkaisemassa (Tuulaniemi, 2011, 127, 145-146; 2013, 130.) Kehittämistyön määrittelyvaihe aloitettiin syyskuussa perehtymällä olemassa olevaan asiakastietoa sisältävään aineistoon, joita olivat esimerkiksi asiakastytyvyyssyyskyselyt, asukasraatien tulokset sekä Kunta10-tulokset. Lisäksi asiakasymmärryksen syventämiseksi keräsin aineistoa sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen keinoin. Hirsjärvi ym. (2009, 164) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien ääni pääsee esiin. Se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan on hyvin tyypillistä tällaiselle tutkimukselle. Aineiston tuloksin jokin tapaus käsitellään ainutlaatuisena tapauksena. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Edellä mainitut syyt tukevat vahvasti asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan teoriaa, ja laadullinen tutkimusmenetelmä on siksi juuri oikea valinta asiakasnäkökulman tutkimiseen. Miettinen (2011, 20-29) toteaa, että palvelumuotoilussa mallinnetaan havainnointiin, haastatteluihin ja muihin käyttäjäkeskeisiin tutkimusmenetelmiin pohjautuen tyypillisimpiä palvelun asiakkaita sekä heidän toimintopolkujaan.

3.2.1 Haastattelututkimus

Mattelmäki ja Vaajakallio (2011, 83) toteavat, että palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan kehittää empaattista ymmärrystä kasvokkain tapahtuvan haastattelun avulla. Tämä on tärkeää silloin, kun halutaan ymmärtää asiakkaita paremmin. Menetelmä sopii näin ollen myös oman kehittämistehtävän tutkimukseen. Haastattelu myös täydentää hyvin muita menetelmiä (Koskinen ym. 2005, 106). Sillä pelkästään haastatteluja käyttämällä en olisi saanut muodostettua tarpeeksi monipuolista ja luotettavaa kuvaa palvelun asiakaskokemuksista. Koskinen ym. (2005, 107- 108) jatkavat, että asiakaskokemuksissa on kyse kompleksisista prosesseista, joissa tieto on yleensä jakautunut hyvin monille eri ihmisille. Jolloin tästä hajautuneesta tiedosta on haastavaa luoda eheää kokonaisuutta haastatteluihin perustuvien epäsuorien tietojen pohjalta. Haastatteluiden vahvuuksiin lukeutuu niiden tarjoamat ihmisten omat tulkinnat ja kertomukset toimiansa taustalla. Sillä vain näiden edellä mainittujen avulla voidaan ymmärtää ihmisten tekemisiä ja haluja. Lisäksi haastattelut ovat helposti toteutettavissa ja niitä pystyy mukautettamaan erilaisiin tilanteisiin. Haastattelututkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää ymmärtää aina minkälaisilla haastattelutavoilla ja kysymysten muotoiluilla mistäkin aiheesta ja kultakin kohderyhmältä voidaan saada paikkansapitävää tietoa. Tulee kuitenkin muistaa, että aikaa tulee varata haastattelun tekoon, purkuun ja tulosten analysoimiseen. Suurimmat vaarat haastatteluissa ovat johdattelevat kysymykset ja muut vääritymät. Kysytään (ja uskotaan) asioita, joista käyttäjät eivät itsekään tiedä. Rajoitteina haastatteluissa on että, kerrotulla on rajoitteensa ja tekemisen yksityiskohtia on vaikea kertoa ja niiden toteutusta järjeistetään. Lisäksi haastattelu tarvitsee usein tuekseen toisia työtapoja. (Hirsjärvi ym, 2009, 144.)

Haastatteluun liittyvien riskien minimoimiseksi käytin tässä kehittämistyössä teemahaastattelua, jossa käytössäni oli valmis kysymysrunko (Liite 1). Kävin kysymysrunkoa läpi aina haastateltavan vastauksiin mukautuen ja tarkentavia kysymyksiä tehden. Hirsjärvi ym. (2000, 56) toteavatkin, että teemahaastattelut ovat omiaan käyttäjien toiminnan selvittämiseen, sillä ne soveltuvat tilanteeseen, jossa haastattelijä tietää jo jotain, muttei ole varma tietääkö hän esimerkiksi mikä kaikki käyttäjän työssä on suunnittelun kannalta merkittävää. Kysymyksissä käytetty avoin muoto mahdollisti niin uusien kuin yllättävienkin asioiden tulemisen esille ja haastattelutilanne puolestaan mahdollisti näihin yllättäviin asioihin syventymisen ja palaamisen. Teemahaastatteluita tehdään usein kaksi tai useampi kierros saman haastateltavan kanssa. Näin voidaan kiinnittää niihin asioihin huomiota kuukaudenkin päästä, joita ei ensimmäisellä kerralla osattu vielä kysyä. (Hirsjärvi ym. 2000, 55.)

Haastateltavien valinta perustui oletukseen, että kyseiset henkilöt pystyvät kertomaan ja avaamaan ilmiötä parhaiten, eli kyseessä oli harkinnanvarainen näyte. Haastateltavien valinnan tuleekin olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85-86.) Kaikilla haastateltavilla tuli olla eläviä ja omakohtaisia kokemuksia

kaupungin palvelusta, jotta heidän asiakaskokemuksistaan palvelua kohtaan pystyttäisiin kysymään. Lopputuloksena oli kahdeksan haastateltavaa, joista neljä oli asiakasta, kaksi oli esimiesasemassa ja kaksi asiantuntijaa. Haastateltavista kahden henkilön haastattelun toteutin parihaastatteluna, joka on yksi ryhmähaastattelun alalajeista (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 61) ja loput kaksi yksittäisinä haastatteluina. Keskittymällä kvalitatiivisesti aineistoon pystyin muutamaakin henkilöä haastattelemalla saamaan merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59). Keskittymällä kvalitatiivisesti aineistoon pystyin muutamaakin henkilöä haastattelemalla saamaan merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 59). Kun haastateltavat pystyvät miettimään aihetta jo etukäteen, he suostuvat helpommin haastateltaviksi ja pystyvät antamaan enemmän tietoa halutusta asiasta haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.) Analysointimenetelmäksi haastatteluun valikoitui sisällönanalyysi, jonka avulla teksti analysoidaan siten, että tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan sanallinen kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103-106). Aineiston analysointi oli laadultaan teoriaohjaava analyysi, jossa teoria toimi apuna analyysin etenemisessä. Aikaisemman tiedon ohjaavuus on tunnistettavissa analyysissä, mutta siinä ei kuitenkaan testata aikaisempaa teoriaa vaan pikemminkin pyritään aukaisemaan uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96-97.)

Haastatteluiden tuloksista nousi neljä asiakassegmenttiä. Ne ovat omaehtoinen asiakkuus, henkilökohtainen asiakkuus, viranomais- ja yritysasiakkuus sekä sisäinen asiakkuus. Eri segmentit priorisoivat eri palvelukanavia. Jokainen asiakassegmentti voi jakautua vielä alasegmentteihin. Nämä alasegmentit elävät tarpeiden muutoksen, teknologian kehityksen sekä organisaation resurssijaon perusteella koko ajan.

SEGMENTTI= ASIAKASPROFIILI	Tiedotus	Sähköinen asiointi	kontaktien hallinta		front desk	back office	back office	palveluorganisaatio
			email	puhelu	käynti	valmistelutehtäviä	asiantuntijatehtäviä	
1. omaehtoinen asiakkuus								
2. henkilökohtainen							→	→
3. viranomais- ja yritysasiakkuus								
4. sisäinen asiakkuus							←	←

Taulukko 6: Asiakassegmentointi asiakasneuvonnassa

Omaehtoinen asiakas haluaa asioida ja soveltaa tietoa itse. Tämä myös kuormittaa organisaatiota vähiten. Organisaatiolla on myös imagollinen syy tarjota oma-asioinnin mahdollisuutta. Henkilökohtainen asiakkuus kanavoituu asiakasneuvonnan kontaktienhallinnan välityksellä pääosin käynti-, puhelin- tai sähköpostiasiointina. Tarvittaessa henkilökohtaisen kontaktin voi ohjata eteenpäin asiantuntijaneuvontaan tai muualle palveluorganisaatioon. Viranomais- ja

yritysasiakkuus toteutuu usein Vantaan kaupungin ja muiden organisaatioiden välisenä yhteistyönä, jolloin sen on hyvä toteutua ilman ensikontaktikontrollia suorina asiantuntijayhteistyönä. Samoin on hyvä toteuttaa sisäistä asiakkuutta eli Vantaan kaupungin yksiköiden välistä yhteistyötä, jotta moniammatillinen työote toteutuu. Asiakasneuvonta olisi hyvä organisoida saman johdon ja budjetin alle ja toteuttaa tiimityönä. Henkilöstön osaamiset saadaan monipuolistumaan ja eri alojen asiantuntijat jakamaan tietoa. Näin myös asiakasneuvonta on organisaation sisäinen asiantuntijataho asiakkaiden tuntemisessa ja palvelukanavien ohjaamisessa.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7) asiakasprofiilit on viety asiakaskortteihin. Ne voivat muodostaa vielä alakortteja sen mukaan, miten uusia segmenttejä tunnistetaan. Niitä on erityisesti henkilökohtaisen asiakkuuden segmentissä. Segmentointia hyödynnetään palvelupakettien muodostamisessa sekä palvelukanavaohjauksessa. Palvelupaketteja ovat esimerkiksi hakemus- ja lupa-asiat, maksuasiat ja neuvonta-asiat. Nämä puretaan palvelukortteiksi, jotka ohjeistavat henkilöstöä kohtaamaan asiakkaan kokonaistarpeen kussakin asiassa. Hakemus- ja lupa-asioissa näitä ovat esimerkiksi ympäristöluvut ja päivähoitopaikan hakeminen. Palvelukorttien pohjalta muodostuu toimintaohje. Lisäksi palvelukorttien avulla tunnistetaan samankaltaisia palvelukokonaisuuksia, jotka voidaan sähköistää.

<p style="text-align: center;">1. OMAEHTOINEN ASIAKKUUS henkilö, yritys tai yhteisö</p> <p>Haluaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ etsiä ja soveltaa tietoa ✓ asioida etäältä ✓ kysyä vain tarvittaessa ✓ nopeutta <p>kanavana tiedotus ja sähköinen asiointi</p>	<p style="text-align: center;">2. HENKILÖKOHTAINEN ASIAKKUUS henkilö</p> <p>Haluaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ tapauskohtaisen valmiin tiedon ✓ tavata ja keskustella ✓ hoitaa asiat perusteellisesti <p>kanava käynti, puhelin ja sähköposti</p>
<p style="text-align: center;">3. VIRANOMAIS- JA YRITYSASIAKKUUS valtion tai seudun viranomainen, elinkeinoelämä</p> <p>Haluaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ verkostoitua ✓ ammatillista asiantuntijayhteistyötä ✓ taloudellista ajankäyttöä <p>kanavana henkilökohtaiset yhteydenotot</p>	<p style="text-align: center;">4. SISÄINEN ASIAKKUUS Vantaan kaupungin yksiköt ja liiketoiminta</p> <p>Haluaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ hoitaa yhteistä asiaa ✓ käyttää sisäisiä moniammatillisia verkostoja ✓ hyödyntää asiakaspalvelun osaamista <p>kanavana asiakasneuvonta piste</p>

Taulukko 7: Asiakasneuvonnan asiakasprofiilit

Strategista palvelukanavaohjausta voi tehdä priorisoimalla eri segmenttejä. Strategisesti segmentti 1 on tällä hetkellä selkeä prioriteetti. Kiinnittämällä huomiota tähän segmenttiin ja vastuuttamalla asiakasneuvonnan osaamista ja asiakkaan tuntemusta sähköistä asiointia on

mahdollista vahvistaa. Viranomais- ja yritysasiakkuus on pinnalla valtionhallinnon kehittämishankkeissa, kun valtion ja kuntien asiakaspalvelua on pyritty yhdistämään. Henkilökohtainen asiakkuus ei ole strategisesti vahvistettava toiminto, mutta se on turvattava ja tehostettava kokonaisuus. Sisäisen asiakkuuden tärkeys on myös toiminnan tehostamisessa ja moniammatillisuudessa. Asiakasneuvonnan kehittäminen segmentointiajattelua hyödyntämällä etenee tällä hetkellä. Kertyvä tieto sijoittuu vähitellen tarkasteltaviin luokkiin. Luokat voivat myös muuttua ja tarkentua työn edetessä. Samankaltaisesti kehittämisen toimintamallia on mahdollista hyödyntää koko kaupungin palvelujen kehittämisessä.

3.2.2 Havainnointi

Havainnoinnissa on kyse toisten ihmisten toimien seuraamisesta heidän omissa ympäristöissään. Sen avulla kehittäjä saa omakohtaista yleistuntumaa käyttäjistä, heidän toimistaan ja käyttöympäristöistään. Samalla sen avulla saa monipuolista tietoa palvelun käyttöön liittyvistä yksityiskohdista. Sen avulla saadaan näkyviin myös suunnittelukonseptissa olevia puutteita tai virheellisiä oletuksia. Se luo myös erinomaisen pohjan uusille ideoille ja täydentäville ratkaisuille. Havainnointi on hyvin yleinen työtapo tutkimuksessa. Alkujaan sen juuret ovat antropologiassa ja etnografisessa työntutkimuksessa, jonka takia se on levinnyt tuotekehittäjien käyttöön vasta 1980-luvulta lähtien. Muutaman tunninkin havainnointi oleskelemalla nykyisten tai tulevien käyttäjien ympäristössä auttaa asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Havainnoijan tehtävänä on seurata käyttäjien toimia niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tarkoituksena on selvittää että, miksi he tekevät asioita niin kuin he tekevät ja mistä heidän ympäristönsä (ihmiset, infrastruktuuri, muut esineet) koostuvat sekä miltä se tuntuu. Tämän avulla pystytään muodostamaan käsitys siitä, minkälaisessa ihmisten, tekemisten ja esineiden muodostamassa kokonaisuudessa suunniteltavaa tuotetta tai palvelua tullaan käyttämään. Lisäksi havainnoijan on helpompi kysellä ihmisiltä niitä asioita, jotka ovat epäselviä tai pyytää heitä perustelemaan miksi he toimivat tietyissä tilanteissa niin kuin toimivat. Ei myöskään kannata rajoittaa tarkastelemaan vain suppeasti tuoteideaan tai kehitettävään palveluun liittyviä asioita. Tälle on yksinkertainen syynsä: jotta tiedettäisiin, mikä on uutta ja parempaa, pitää ensin hahmottaa miten ja miksi asioita tehdään niin kuin niitä tehdään. (Hirsjärvi ym. 2000, 46.)

Havainnoinnin lajit jaetaan yleisesti kahteen kategoriaan: osallistuvaan ja systemaattiseen havainnointiin. Hirsjärvi ym. (1997, 205-206) toteavat, että osallistuvassa havainnoinnissa osallistumisen aste vaihtelee sen mukaan miten kokonaisvaltaisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Kun taas systemaattinen havainnointi tehdään rajatussa tilassa ja sitä käytetään yleistäen kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Havainnointityylini oli lähimpänä palvelumuotoilusta tuttua varjostusta (engl. shadowing). Tuulaniemi (2011, 154) kirjoittaa, että varjostus tarkoittaa asiakkaan toiminnan havainnointia hänen kuluttaessaan palvelua. Menetelmä tuo tietoa siitä, miten ihmiset todellisuudessa kuluttavat palvelua

ja miten se heille tuotetaan. Stickdorn ym. (2011, 54-57) jatkavat, että menetelmä osallistuttaa tutkijan asemoitumaan kuluttajan asemaan ja sitä kautta saamaan havainnointiaineistoa kuluttajien käyttäytymisestä ja kuluttajan kokemista kokemuksista. Viettäällä aikaa palveluympäristössä saadaan holistinen käsitys siitä, kuinka palvelu on toteutettu. Varjostus on myös hyvä tekniikka silloin, kun halutaan identifioida ne hetket jolloin asiakas tekee muuta kuin sanoo. Vietin Vantaa-infoissa aikaa päivittäin aina vähintään muutaman tunnin. Suoritin kyseisenä aikana muutaman haastattelun ja muun ajan käytin havainnointiin. Haastattelu on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai toiminnan motiiveja hänellä on (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Eskola & Suoranta 2008, 85.) Menetelmän avulla saadaan vastauksia tärkeimpiin kehittämistyötä ohjaaviin kysymyksiin.

Lisäksi havainnoinnin aikana tapasin samoja henkilöitä, joita olin haastatellut aikaisemmin. Näin sain hyvin yhdistettyä havainnointiaineistoa myös haastatteluaineistoon. Etnografiassa tutkijan pitäisi elää tutkimuskohteen elämässä määrätyn pituinen jakso. Onnistuneessa etnografiassa pitäisi ansaita yhteisön tai kulttuurin jäsenyys. Aineistoni koostui siis päiväkirjan merkinnöistä sekä litteroidusta haastatteluaineistosta. Tein havainnointiaineiston muistiinpanoja asiakaspalvelupisteessä ollessani ja yritin mahdollisimman pian pisteestä poistumisen jälkeen kirjoittaa havainnot puhtaaksi tietokoneelle. Aloitin aineiston analyysin lukemalla aineistoa useaan kertaan läpi etsien tiettyjä teemoja ja vastauksia kysymyksiin. Tiettyjä kokeemukseen vaikuttavia teemoja alkoi muodostua jo pian havainnoinnin aloittamisesta. Osa niistä sai vahvistusta aineiston keräämisen jatkuessa. Analysoin aineistoa myös tyypittelemällä. Havainnoinnit ja haastattelut olivat merkityksellisiä ja niistä saatiin hyvää aineistoa työpajojen sekä uudistetun toimintamallin suunnittelua varten. Näin ollen tulokset ovat alussa kokonaisvaltaisempia ja muuttuvat tutkimuksen syventyessä yksityiskohtaisemmiksi ja lopuksi yhteenvedossa ne ovat taas kokonaisvaltaisempia selvityksiä. Kiviniemi (2010, 76) toteaa, että laadullista tutkimusprosessia voidaan kuvata samalla tutkijan omaksi oppimisprosessiksi, jossa tutkija koko ajan syventää omaa tietouttaan käsiteltävästä ilmiöstä. Alasuutari (1994, 34) muistuttaa, että tulkintoja voidaan tehdä vain ihmisten itsensä kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla, jotta ratkaisut heidän ongelmiinsa löydetään.

3.2.3 Nykytila-analyysi

Kehittämistyön määrittelyvaiheessa tein kaikilla toimialoilla asiointi- ja neuvontapalvelujen kaupunkitasoisen tilannekartoituksen. Kävin ensin kertomassa kartoituksen taustoista toimialojen johtoryhmissä. Toteutin kartoituksen kyselylomakkeella (Liite 4) ja osin myös asiantuntija haastatteluiden avulla. Kyselyn tavoitteena oli selvittää koko kaupunkiorganisaation neuvonta- ja asiakaspalvelujen nykytila, asiakasrajapinnat ja kehittämissuunnitelmat sekä saada alustavaa pohjatietoa asiointi- ja neuvontapalvelujen volyymeista, kustannuksista sekä palvelun luonteesta (mm. palvelun tarjoamiseen vaadittava asiantuntemuksen taso). Rajasin

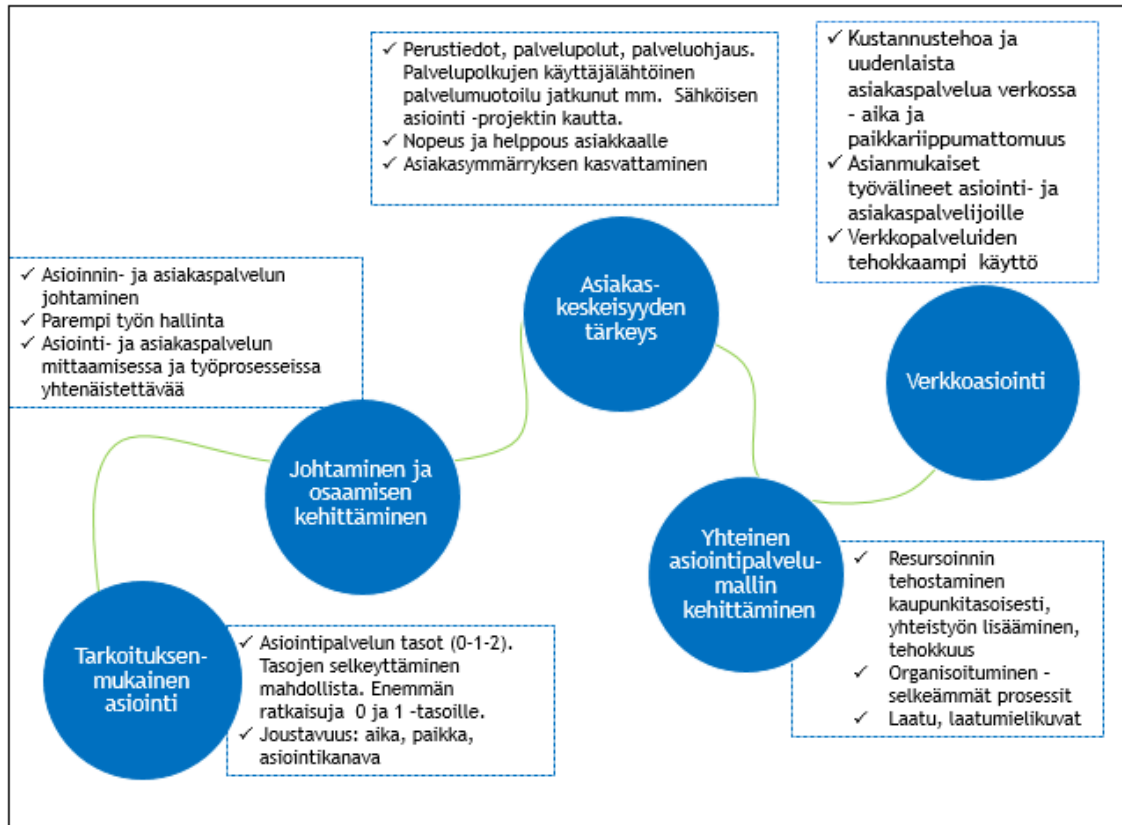
kartoituksen koskemaan ulkoisia asiakkuuksia (kuntalaiset, yritykset, yhdistykset ja organisaatiot) ja toisaalta yleisiä neuvonta- ja asiointipalveluja (ns. avustavat asiakaspalvelut), joihin ei liity substanssiosaamisen tuomaa harkinta- tai päätösvaltaa. Viestinnässä painotin mm. asiantuntijoiden ja asiakaspalvelijoiden ajan käyttöä, päällekkäisten prosessien tunnistamista ja sähköisten palvelujen mahdollisuuksia. Lisäksi korostin, ettei alustavan kartoituksen perusteella ole tarkoituksena päättää toimenpiteistä, vaan löytää mahdolliset keskittämisen-, sähköistämisen- ja muut kehittämistarpeet työstettäväksi yhteistyössä toimialojen asiantuntijoiden kanssa ja asiakkaiden kanssa. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 8) on kyselyistä ja haastattelusta saadun materiaalin pohjalta tehty yhteenveto jokaisen kaupungin toimialan osalta.

Vantaa Info asiointipisteet		Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala: keskitetty asiakaspalvelu	
Tikkurila, asiointi tiskillä	n. 45 000 /vuosi	Puhelin	18 000/ vuosi
Myyrmäki, asiointi tiskillä	n. 35 000/vuosi	Posti	100/ vuosi
Korso, asiointi tiskillä	n. 9 500/vuosi	Yhteinen sähköposti	6 000/ vuosi
Vantaa Info puhelinvaihide		Oma sähköposti	1 000/ vuosi
Puhelumäärä/vuosi	n. 240 000/ vuosi	Palautekanava	5 500/ vuosi
Henkilöstömäärä	7 välittäjää	Käyntiasiointi (yhteinen asiakaspiste)	3000/ vuosi
Konserni ja asukaspalvelut		Sivistystoimen toimiala	
Velkaneuvonnan asiakaskäynnit (sähköinen palvelu 2016 ->)	1 171/v.2015	Opetus, varhaiskasvatus	
Sähköinen palautekanava	3 603/vuosi	Puhelinpalvelua useissa erillisissä numeroissa, Wilma, Timmitilavarausohjelma, e-hakemus varhaiskasvatukseen	
Työvoimapalvelut/ valmennustalot	> 3 000/vuosi	Kirjastot	
Työvoimapalvelut/ ohjaamo, asiakkaat	> 1 000/vuosi	Palvelupisteet, sähköisen asiointin opastus, Helmet-järjestelmä	
Kaupunginjohtajan toimiala		Kulttuuripalvelut ja liikuntapalvelut	
Verkkosivun käyttäjämäärä , v. 2015	1 483 431	Erilaisia asiointikohteita (esim. liikuntapalveluiden toimisto), Sähköinen hakulomake (kuvataidekouluun hakeminen, liikuntapaikan hakemukset), Printattavia hakemuksia (esim. venepaikka), Avustukset, lomakkeet verkossa -> Vantaa infoon	
Sosiaali- ja terveydenhuollon toimiala			
Puhelinneuvonta, useita erilaisia numeroita (mm. Sosiaali- ja kriisipäivystys, terveysneuvonta, asiakasohjausyksikkö ikääntyneille asiakkaille), sähköpostit, asiointikäynnit, sähköinen ajanvaraus			

Taulukko 8: Vantaan kaupungin asiointi- ja asiakaspalvelu määrät eri toimialoilla

Konsernipalveluiden (erityisesti Asukaspalvelut) kohdalla pääosa asiointista tapahtuu puhelimitse tai käyntiasiointina. Sähköisten palveluiden osuus on pieni. Prosesseja sähköistämällä vapautuu resursseja asiakkaiden syvempään neuvontaan ja ohjaamiseen. Tämä edellyttää asiakaspalvelijan tiedonsaannin parantamista. Sosiaaliala- ja terveyspalveluiden kehittämiskohteina olivat asiakkaan palvelutarpeen ja tason tunnistaminen, palveluohjaus, sähköisen asiointin kehittäminen sekä palveluiden saatavuus. Palveluiden saatavuudessa ratkaisuna voisivat olla laajemmat aukioloajat, nettiajanvarauksen lisääminen sekä helpommin löydettävä tieto verkossa. Sivistystoimen palveluissa kehittämiskohteina olivat sähköiset palvelut ja asiointi, ja selkokielen palvelu, asiakas- ja toiminnanohjausjärjestelmät sekä yhteistyö asiakaspalvelun ja asiointin kehittämisessä. Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön palveluiden kehittämiskohteena oli hoitaa 80 prosenttia kontakteista 1-tasolla ilman ohjausta eteenpäin asiantuntijoille. Lisäksi osaamisen kehittäminen nousi kehittämiskohteeksi eli tietotaidon lisääminen uusista asioista sekä toimialan substanssiosaamisen vahvistaminen. Yhteenvetona kaupunkitasoisen asiointi- ja asiakaspalvelun kehittämisen tarpeina nousivat alla olevan kuvion

(Kuvio 12) mukaan: asiakaskeskeisyys, tarkoituksen mukainen palvelu, johtaminen ja osaamisen kehittäminen, yhteisen asiointipalvelumallin luominen sekä verkkoasiointi.



Kuvio 12: Yhteenveto toimialojen tarpeista asiointi- ja asiakaspalvelun kehittämiseksi

Kartoituksen tuloksena listattuja palveluja voidaan luokitella seuraaviin toiminnallisiin luokkiin: neuvontapalvelut ja palveluohjaus, osallisuus ja viestintä, sähköisten palvelujen tuki sekä kassapalvelut. Toimialojen vastauksissa korostuu suurimpana ryhmänä kuntalaisten osallisuuden ja viestinnän osuus sekä neuvontapalvelujen ja palveluohjauksen kehittämistarpeet. Myös sähköisten palvelujen tukeen on listattu suurempia kokonaisuuksia, joiden pohjalta on mahdollista alkaa kehittää koko kaupungin yhteistä, keskitettyä sähköisten palvelujen neuvontaa ja asiakassovellusten tukea.

Asiointi- ja neuvontapalvelujen kaupunkitasoisen tilannekartoituksen lisäksi tein erilaisten asiointipalveluiden vertailua. Keräsin kehittämistyön aikana tietoa muista asiakaspalvelupisteistä tutustumiskäyntien avulla. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon (Taulukko 9) on kerätty tärkeimpiä huomioita asiakaspalvelupisteistä.

Helsingin yliopiston Tietotekniikkakeskus helpdesk	<ul style="list-style-type: none"> Työtyytyväisyys: luottoa ja vastuun ottamista, oman osaamisen käyttöä Sisäinen chat, jolla asiantuntijat tavoitetaan Asiantuntijat tutustuvat 1. tason töihin Jos ohjeistus ei kunnossa, kysymykset ohjataan suoraan asiantuntijalle.
Hämeenlinnan kaupunki, palvelupiste Kaselli	<ul style="list-style-type: none"> Mm. neuvonta- ja asiointipalveluita, sivistystoimen ja sosiaali- ja terveyspalveluita samasta pisteestä Palvelutiski: eri neuvontahenkilöt eri palveluille Ajanvarausajat neuvotteluhuoneissa Tällä hetkellä henkilöstöllä toimialoilla omat esimiehet. Organisaatorakenne muutoksessa.
New Yorkin kaupunki, NYC311 Customer Contact Center	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki kaupungin tietopalvelut ja kiireettömät palvelut Keskitetty palvelu, pääkanavana puhelin 9 hengen analytikkotiimi. Virastot kertovat faktat, mutta analytikot kirjoittavat palvelukuvaukset ja infon ”311-kielellä”. Tätä materiaalia käytetään neuvonnassa. Työntekijöiden työtä arvioidaan, heille on koulutuksia ja oma koulutusohjelma.
Espoon teknisen ja ympäristötoimen asiakaspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> Toimialan keskitetty asiakaspalvelu ja HelpDesk, 1+ 9 työntekijää Kerran viikossa asiakaspalvelun koulutuksellinen tiimipalaveri 80 % kysymyksistä vastaamaan heti asiakaspalvelussa, asiantuntijalle siirretään eniten toimenpide-ehdotuksia Yhteinen, päivitettävä tukimateriaali Sharepointissa

Taulukko 9: Asiakaspalvelupisteiden yhteenveto

Tämän yhteenvedon avulla olen vertaillut seuraavassa kuviossa (Kuvio 13) hajautetun-, yhteisen- ja keskitetyn asiointipalvelun eroavaisuuksia. Tutustumiskohteina olivat Helsingin yliopiston Tietotekniikan keskuksen help desk, Hämeenlinna kaupungin palvelupiste Kaselli ja Espoon teknisen ja ympäristötoimen asiakaspalvelu. New Yorkin kaupungin asiakaspalvelun tiedot on kasattu 6Aika-hankeryhmän tutustumiskäynnin muistiinpanoista ja hanketyöntekijöiden haastattelujen avulla.



Kuvio 13: Asiointipalvelimallien eroavaisuudet

Hajautetussa asiointipalvelun etuina voidaan nähdä, että päätökset ja palvelut ovat lähellä asiakasta ja toimialaa. Hajautettu malli on myös hyvin responsiivinen asiakkaan tarpeisiin

nähdessä. Mallin heikkoutena ovat vaihtelevat toimintatavat, erilaiset ohjaustavat -ja ympäristöt, haavoittuvuus, korkeammat kulut, toimintojen ja työpanoksen kertaantuminen sekä skaalautumattomuus. Kuvion oikealla puolella olevassa keskitetyssä mallissa vahvuutena on yhteiset järjestelmät ja tukipalvelut, yhtenäiset toimintatavat ja kontrollointi sekä skaalaedut. Keskitetyt palvelut ovat kuitenkin kaukana palvelujen tuotannosta, se on mukautumaton ja joustamaton organisaation yksiköiden tarpeille. Lisäksi palvelun tuottajilla ei ole kontrollia kuluista eikä toimenpiteistä. Tämän kehittämistehtävän tarkoitusta tukee keskitetyn asiointipalvelun vahvuudet eli vahva asiakaskeskeisyys, asiointipalvelun asiantuntijuus, matala organisaatio, selkeät toimenpidekulut, palveluiden kumppanuussopimukset, synergiaedut sekä hyvien käytäntöjen jakamisen helppous.

3.3 Tutkimus

Marraskuussa siirryttiin kehittämistyön tutkimusvaiheeseen. Tuulaniemen (2011, 142-143) mukaan toisessa prosessin vaiheessa, tutkimusvaiheessa, lisätään asiakasymmärrystä tutkimalla kohderyhmän odotuksia, tarpeita ja tavoitteita. Tutkimusvaihe on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista, koska sen tulokset ohjaavat seuraavan, suunnitteluvaiheen, tuloksia. Miettinen (2011, 35-36) muistuttaa, että palvelumuotoiluprosessissa asiakasymmärryksellä tarkoitettavan yhteissuunnittelua, joka voidaan saada esille muun muassa empaattisen muotoilun (piilevät asiakastarpeet) ja muotoiluetaografian avulla. Asiakasymmärryksen kasvattamisella voidaan nostaa esiin palvelun kehitysideoita. Asiakasymmärryksellä saavutetaan asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys on toiminnan lähtökohta, jolloin hyöty yhteistoiminnasta saadaan asiakkaalle ja organisaatiolle. (Miettinen 2011, 35-36.)

3.3.1 Asiakaspersoonat

Käyttäjätutkimuksesta saatujen tietojen perusteella voidaan luoda fiktiivisiä henkilöitä eli persoonia. Tämä on yksi palvelumuotoilun työkalu, joka auttaa määrittelemään erilaisia käyttäjäryhmiä, auttaa käyttäjäryhmien määrittelyssä sekä toimii apuna keskinäisessä kommunikoinnissa ja käyttäjän rooliin eläytymisessä. Persoonat ovat kompakti kuvaus käyttäjäryhmien keskeisimmistä ominaisuuksista. Useamman persoonan avulla voidaan testata helposti saman palvelun toimivuutta monesta eri näkökulmasta. (Ideapakka 2017.)



Kuvio 14: Työpaja työskentelyä persoonien ympärillä.

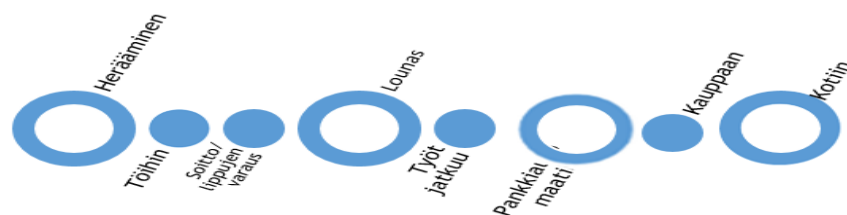
Ensimmäisen työpajan tavoitteena oli luoda persoonat (Kuvio 14) haastatteluiden ja havaintojen materiaalien pohjalta. Työpajaan osallistui 10 eri asiakaspalvelutehtävässä työskentelevää henkilöä kaikilta toimialoilta. Työskentelyssä käytettiin Affinity diagrammia eli läheisyyskaaviota. Sen on menetelmä, jolla jäsennetään, esimerkiksi haastatteluin ja havainnoinnein kerätty, usein hajanainen aineisto ymmärrettävään muotoon ja asiakokonaisuuksiksi.

Jaoin osallistujat ryhmiin niin että jokaista käyttäjäryhmää kohden on yksi ryhmä. Lisäksi ryhmät saivat fläppitaulupaperit, Post-it -lappuja ja tusseja. Sen jälkeen pyysin ryhmiä miettimään miten kyseinen käyttäjäryhmä tyypillisesti luokitellaan. Saman ryhmän (esim. eläkeläinen) alla on usein paljon erilaisia kategorioita (esim. eri asteet). Kaikki nämä kategoriat kirjattiin myös ylös. Seuraavaksi mietittiin kategorioidun käyttäjäryhmän tarpeita. Ohjeistin kirjaamaan niitä Post-it -lapuille käyttäjän näkökulmasta: “Tarvitsen...”, “Haluan...”. Tämän jälkeen tarpeet liimattiin siten, että samankaltaiset muodostivat rykelmiä. Nämä olivat niitä ominaisuuksia, jotka sopisivat samalle henkilölle. Tämän jälkeen rykelmille annettiin nimet, jotka kuvaavat näitä ominaisuuksia yleisemmin (esim. “digiaktiivi”). Rykelmät muutettiin henkilöiksi, jonka jälkeen listasimme näiden henkilöiden tarpeet. Ryhmät keksivät luodulle personalle nimen ja henkilökohtaisen lainauksen. Hyödynsimme myös tarvelistaa, joka paljastaa paljon kyseisestä henkilöstä. Tämän jälkeen luotiin yksityiskohtaiset profiilit persoonille, joihin lisättiin myös kuva. Ryhmät miettivät lisäksi millainen henkilö on. Kuinka vanha hän on, mitä hän tekee, missä asuu ja millainen on hänen tarinansa palvelun käyttäjänä. Persoonia syntyi neljä kappaletta ja he ovat Helmi Laitinen 69-vuotta, Mikko Mäkinen 37-vuotta,

Selma Yaffa 17-vuotta sekä Pasi Salonen 56-vuotta. Persoonat löytyvät Liitteistä 2 ja 3. Näiden persoonien avulla tarkasteltiin eri palveluprosesseja sekä kehitettiin niitä. Persoonien pohjalta toteutettiin myös skenaariot, joissa kuvattiin persoonia erilaisissa käyttötilanteissa.

3.3.2 Palvelupolku

Tuulaniemi (2011, 78-79) kuvailee, että palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuutta, jossa asiakkaan kulkua ja kokemuksia tarkastellaan palvelun aikana. Stickdorn & Schneider (2015, 158-159) jatkavat, että palvelupolulla on lukuisia palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteet ovat niitä tilanteita, jolloin asiakas ja palvelu ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa palvelukokonaisuuden aikana. Palvelupolun palvelukokonaisuudet voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, näitä ovat esipalvelu (pre-service), ydinpalvelu (service) ja jälkipalvelu (post-service). Ydinpalvelu on se palvelu, jonka avulla tuotetaan asiakkaalle vastinetta tai arvoa. Esipalvelun avulla valmistellaan ydinpalvelun arvon tuottamista. Esipalvelun kontaktipisteitä ovat esimerkiksi asiakkaan tekemä kartoitus palvelun tarjoajista tai yhteydenotto asiakaspalveluun. Asiakaspalaute tai suosittelu ovat varsinaisen palvelutapahtuman jälkeisiä kontaktipisteitä, joista käytetään nimitystä jälkipalvelu. Seuraavaksi tarkastellaan seuraavassa kuviossa (Kuvio 15) kulttuuripalveluiden lipunmyynnin palvelupolku Mikko Mäkisen näkökulmasta.



Kuvio 15: Asiakkaan toimintapolku

Mikko Mäkinen Herää kotonaan, syö aamupalan ja lähtee töihin. Töissä ollessaan hän soittaa Vantaan kaupungin kulttuurituottajalle, varatakseen perheelleen liput seuraavana lauantaina esitettävään Muumiperheen kesäretki-teatteriesitykseen. Kun hän saa liput varattua hän lähtee lounaalle, jonka jälkeen hän palaa taas työpaikalleen. Töistä lähtiessään hän käy pankkiautomaatilla nostamassa käteistä, koska teatteriesityksen liput tulee lunastaa ovelta käteisellä. Ennen kotiin menoaan hän käy vielä kaupan kautta ostaen seuraavan päivän ruokatarvikkeet. Kaupasta hän suuntaa kotiin.

Lisäksi analysoitiin palveluja suhteessa kuluttajien ajankäyttöön, palvelun nopeuteen ja asiainnoinnin helppouteen. Analyysi paljasti palvelupolusta kohtia, joita muotoilemalla voidaan asiakkaan polusta saada huomattavasti nykyistä sujuvampi. Palvelupolussa on kohtia, joita voidaan parantaa yhteisen keskitetyn asiointipalvelumallin avulla. Keskitetyssä asiakaspalvelussa on laajemmat aukioloajat nykyiseen verrattuna eli nyt kun liput voi varata kello 8-16 välillä,

uudessa mallissa ne voi varata kello 7.25-19.00 välillä. Lisäksi käteistä rahaa ei tarvitse nostaa, sillä Mikko voi juna-asemalle mennessään käydä liput lunastamassa suoraan asiakaspalvelupisteessä, jossa ne voi maksaa kortilla. Lisäksi asiakasodotukset pystytään ylittämään, sillä varausvaiheessa varauksesta tulee sähköpostilla vahvistus, josta voi helposti tarkistaa esityksen ajan ja paikan. Näin pystytään ehkäisemään tilanteita, jossa asiakas on vahingossa varannut liput toiseen esitykseen tai toiseen tilaan.

3.4 Suunnittelu

Elo- ja syyskuussa toteutin prosessin kolmannen osan eli suunnittelun. Suunnittelussa ideoitiin ja konseptoitiin yhdessä asiakkaiden, asiantuntijoiden ja henkilökunnan kanssa erilaisia mahdollisia ratkaisuja palvelupolkujen sujuvoittamiseksi. Tämä vaihe oli vahvasti ideoiden testaamista ja yhteiskehittelyä. Ideoinnin ja konseptoinnin tukena hyödynnettiin edellisessä vaiheessa luotuja asiakaspersoonia. Toteutin suunnitteluvaiheessa kaksi erillistä työpajaa. Käyn ensin läpi työpajan järjestämiseen liittyviä asioita ja sen jälkeen käsittelen suunnitteluvaiheen työpajaa, jossa tavoitteena oli luoda uuden asiointipalvelun visio. Työpajassa käytin Learning Cafe-menetelmää. Pidin suunnitteluvaiheessa myös toisen työpajan asiakaspalveluhenkilöstölle. Sen tavoitteena oli osallistaa henkilöstöä kehittämistyöhön. Tämän työpajan toteutun Aivoriihi-menetelmän avulla. Työpajojen tuloksena syntyi asiointipalvelun kehittämisenkärjet ja yhteinen visio. Luvun lopussa käydään läpi Vantaa-infon Business Model Canvas, jota on työstetty yhdessä asiakaspalvelun asiantuntijoiden kanssa. Tämän avulla pyrin kasvatamaan toimialojen ymmärrystä asiakaspalvelun kokonaisuudesta.

Työpajassa tärkeää on, että se on valmisteltu hyvin. Tämä tarkoittaa muun muassa, että työpajan tavoitteet on määritelty tarpeeksi hyvin, jotta tiedetään, mitä lähdetään ideoimaan tai minkälaista ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Jos työpajan tarkoitusta ei ole määritelty kunnolla, voi käydä niin, ettei osallistujilta saada tarvittavaa dataa ja heidän tietotaitonsa jää hyödyntämättä. Työpajan kulku on suunniteltava tarkkaan ja on tärkeää, että siinä on selkeä alku ja loppu. (Kantojärvi, 2012, 41-53.) Työpajaa järjestettäessä on huomioitava keitä halutaan osallistaa, miten ja miksi. Kohderyhmän määrittely ja osallistujien hankintatavat on hyvä suunnitella ja määritellä tarkkaan. Osallistujille on tärkeää, että heille tuodaan heti työpajan luksi selväksi, mikä on kyseisen työpajan tarkoitus. Konkreettisia asioita, joita työpajaa järjestettäessä pitää huomioida, ovat muun muassa osallistujien hankinta, mahdollisten ennakotehtävien toimittaminen ajoissa osallistujille, tarjoiluiden ja tarvikkeiden hankinta, tilojen varaukset sekä laitteiden toiminta. Valittaessa tilaa, jossa työpaja on tarkoitus pitää, on hyvä miettiä, että tila todella toimii työpajan järjestämisessä, eli valitut menetelmät on mahdollista toteuttaa siellä. Usein on hyvä, että tila on muunneltavissa pienillä kalusteiden siirroilla. Työpajaa järjestettäessä on myös hyvä varautua yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi jos osallistujia ei tulekaan niin paljoa, kuin oli tarkoitus. (Kantojärvi, 2012, 41-53.)

3.4.1 Learnin cafe- työpaja

Järjestin asiantuntijoille ja asiakaspalveluhenkilökunnalle työpajan, jonka tavoitteena oli luoda kaupungin uuden asiakaspalvelun visio. Vision luominen ja sisäistäminen laajasti organisaatiossa on ensimmäinen askel asiakaskokemuksen parantamisessa. Yhteisen vision työstämisessä käytin apuna Learning Cafe -menetelmää. Tässä menetelmässä suurempi joukko ihmisiä saadaan työskentelemään pienemmissä ryhmissä kehittämisen merkeissä, aktivoimalla näitä pienryhmiä. Osallistujat jaetaan pöytäryhmiin. Jokaisessa ryhmässä /pöydässä toimii puheenjohtaja, joka ohjaa keskustelua ja tekee tarvittavia kirjauksia. Pöydissä on kertakäyttölakanat tai isot valkoiset paperit, joihin kirjoitetaan ja piirretään. Pöytäryhmällä on yksi pohdittava teema, jota työstetään noin 10-20 minuuttia. Tämän jälkeen osallistujat vaihtavat pöytää, puheenjohtajan jäädessä paikalleen. Puheenjohtaja esittää uudelle ryhmälle tiivistelmän edellisten keskustelusta, jonka pohjalta työskentelyä jatketaan. Lopuksi pöytien puheenjohtajat tekevät yhteenvedot keskusteluista, joiden pohjalta keskustelua jatketaan. Menetelmä tukee hiljaisten ihmisten osallistumista, yhteisen ymmärryksen syntymistä sekä ratkaisujen löytymistä hankaliin kysymyksiin. (Verkostojohdamisen opas 2013, Työkalupakki.net.)

Kaikilla pöytäryhmillä oli yläotsikkona kirjoitettuna valmiina: koko Vantaan asiointipalvelu tulevaisuudessa ja sen alla Vantaan kaupungin nykyisin visio: ” Vakavarainen Vantaa on kansainvälinen kestävä kasvun keskus, jossa kaupunkia ja palvelujen laatua kehitetään yhdessä asukkaiden kanssa. Vantaa on asukkaille turvallinen kotikaupunki, yrityksille Suomen paras kumppani ja työntekijöille maan parhaiten johdettu kaupunki.” Tämän jälkeen jokaiselle pöytäryhmälle oli annettu mietittäväksi yksi kysymys. Kysymykset olivat:

Kahvipöytäkeskustelujen teemat

1.Vantaan asiointipalvelun strategiset painopisteet (Onko kehittämisen lähtökohdat hyvät? Puuttuuko joku? Ovatko kyseiset lähtökohdat minun työhöni sopivat?)

Asiakaskeskeisyys, kehitämme ja tarjoamme palveluita asiakasta kuunnellen ja ennakoiden. Uudistaminen, tarjoamme sähköisiä ja tarkoituksenmukaisia asiointiratkaisuja. Sujuvuus, toimivat palvelupolut ja jouheva asiointi takaa asiakastyytyväisyyden. Toimivuus asiat käsitellään nopeasti, luotettavasti ja laadukkaasti

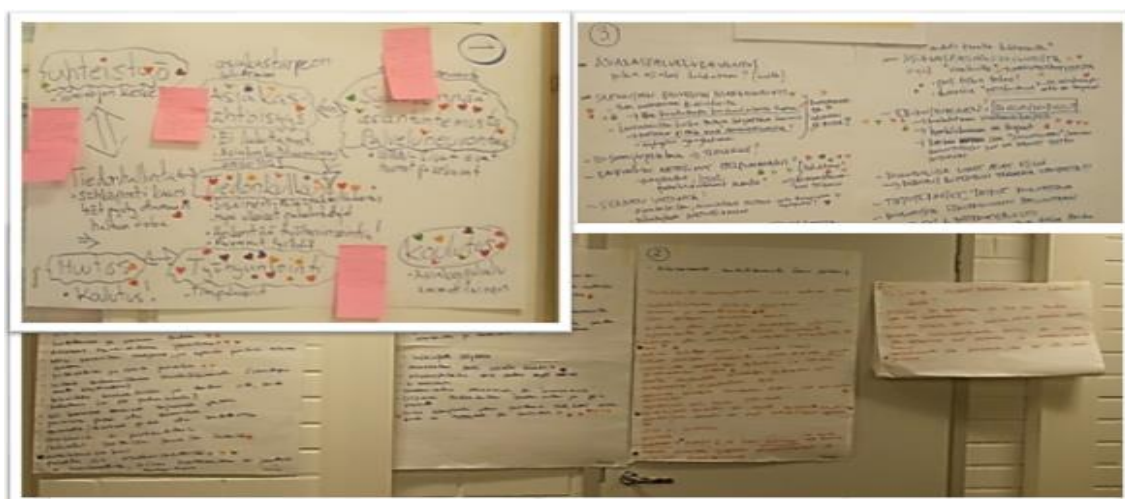
2.Visio: Asiointipalvelut osana sujuvaa arkea / ylitämme odotuksesi asiointipalvelussa (Kommentit visiolle ja mielusti paremmat villit visiot kehiin.)

3.Palveluneuvoja/sihteerin toimenkuva (mistä koostuu ammattimainen asiakaspalvelija? Mitä koulutusta tarvitsen, jotta voin tehdä työtäni tehokkaasti?)

3.4.2 Työpaja asiakaspalveluhenkilöstölle

Edellisen työpajan jälkeen päätin pitää vielä toisen työpajan asiakaspalveluhenkilöstölle, jonka aiheena oli: Vantaan kaupungin sujuva ja luotettava asiointipalvelun 2018 kehittäminen. Työpajan tavoitteena saada asiakaspalveluhenkilöstö mukaan kehittämiseen, heidän ideat, tarpeet ja toiveet näkyväksi asiointipalvelun kehittämistyöhön. Tässä työpajassa käytin menetelmänä aivoriieheä. Aivoriiehi on yksi tavallisimmista luovan ongelmanratkaisun menetelmistä on aivoriiehi. Harisalo (2011, 79-80) kertoo klassinen aivoriiehen olevan tunnettu ideointitekniikka. Aivoriiehen tarkoituksena on tuottaa suuri joukko ideoita ongelmanratkaisukeinoksi, joista parhaimmat ratkaisut poimitaan esille. Esille saa tulla myös huonoja ideoita, sillä niillä voi olla myöhemmin hyötykäyttöä. Aivoriiehiyöskentely edellyttää häiriötöntä tilaa ja menetelmään edellyttäviä työvälineitä, kuten muistiinpanovälineitä ja lehtiötaulu. Aivoriieheissä vetäjän johdolla ideoidaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja kyseessä oleviin ongelmiin. Sen avulla tuotetaan tietoa ryhmissä. Siihen osallistuu yleensä 6-12 osallistujaa ja ryhmänvetäjän avulla pyritään ideoimaan uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja johonkin ongelmaan. On huomioitavaa, että ideointi prosessissa ei ole sijaa arvioinnille, sillä se tyrehtyttää luovuuden. Ryhmänvetäjän on pystyttävä rakentamaan luova, rento, kiireetön ja avoin ilmapiiri ennen aivoriiehen aloitusta, jotta luovuus pääsee syntymään. (Ojasalo ym. 2014,158-160.)

Tätä ongelman ratkaisun menetelmää olin päässyt jo aikaisemmin kokeilemaan opintojeni yhteydessä. Kävin vielä ennen aivoriiehi tilannetta tarkasti omassa mielessäni läpi sen, miten tilanne tulee etenemään. Tällä pyrin varmistamaan aivoriiehen onnistuminen. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 16) on työpaja tuotoksia tuosta työpajasta.



Kuvio 16: Ideoiden kehittämistä aivoriieheissä.

Ideointien pohjana käytettiin seuraavia kysymyksiä:

1. Vantaan asiointipalvelun tulevaisuus?
2. Millaista asiakaspalvelu olisi mielestäsi Vantaalla parhaimmillaan?
3. Millaisia tavoitteita Vantaan asiointipalvelun kehittämiseksi pitäisi Vantaalla asettaa?
4. Mitkä mielestäsi ovat kolme tärkeintä, kehitettävää asiaa asiointipalvelussa?
5. Millaisia tarpeita asiakaspalveluosaamisen kehittämisessä?
6. Millaista koulutusta kaipaat asiakaspalvelun parantamiseen ja kehittämiseen?

Näiden kahden edellä kuvatun työpajan tulosten perusteella yhteisen asiointipalvelun kantavaksi teemaksi muodostui lause, asiointipalvelut osana sujuvaa arkea. Jossa asioinnin kehittämisen painopisteet Vantaalla ovat:

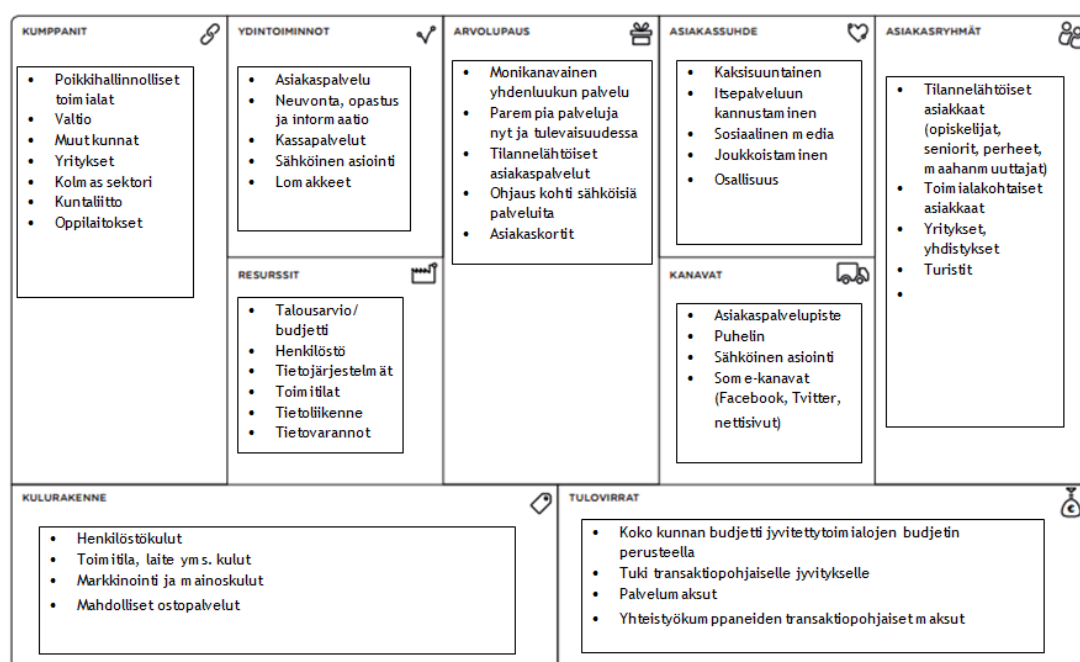
1. Asiointipalvelun organisoinnin ja resursoinnin tehostaminen kaupunkitasoisesti
2. Tarkoituksenmukaiset asiointipalvelun tasot (0-1-2)
3. Joustava kanavastrategia, verkkoasioinnin kasvattaminen
4. Asiakaskeskeisyys ja sujuvat palvelupolut
5. Asiakas- ja asiointipalvelun johtaminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen



Kuvio 17: Vantaan kaupungin uuden asiointipalvelun visio.

Edellä esitetystä kuviossa (Kuvio 17) on uuden kaupunkitasoisen asiointipalvelun vision visuaalinen ilme. Visiossa on neljä kokonaisuutta asiakaskeskeisyys, uudistaminen, sujuvuus ja toimivuus. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa, että palveluita tarjotaan ja kehitetään asiakasta kuunnellen ja ennakoiden. Uudistaminen: tarjotaan sähköisiä ja tarkoituksenmukaisia asiointiratkaisuja. Sujuvuus: toimivat palvelupolut ja jouheva asiointi takaavat asiakastytyvyyden. Toimivuus: asiat käsitellään nopeasti, luotettavasti ja laadukkaasti.

Strategisen suunnittelun vaiheessa täsmennettiin myös palvelua tuottavan organisaation tämän hetkisiä tavoitteita Business Model Canvasin avulla. Business Model Canvasia työstettiin toimialojen asiantuntijoiden ja suunnittelijoiden kanssa. Tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys asiointipisteiden toiminnasta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 18) Business Model Canvasin yhdeksän kohtaa muodostavat nykyisten asiointipisteiden toiminnan eri osa-alueet. Näitä ovat kumppanit, ydintoiminnot, arvolupaus, asiakassuhde, asiakasryhmät, resurssit, kanavat, kulurakenne sekä tulovirrat. Menetelmä on ensisijaisesti tarkoitettu liiketoiminnan kuvaamiseen, kartoittamiseen, ideointiin ja sitä kautta kehittämiseen. Tässä yhteydessä liiketoiminta on erilaista kuin yleensä ajatellaan, sillä kunnan palvelut ovat voittoa tavoittelematonta toimintaa. Silti mallin eri osa-alueet voidaan tunnistaa myös asiointipisteiden toimintaan liittyviksi keskeisiksi tekijöiksi. Kumppaneina ovat poikkihallinnolliset toimialat, valtio, muut kunnat, yritykset, kolmas sektori, kuntaliitto sekä oppilaitokset. Asiointipisteiden ydintoimintoja ovat asiakaspalvelu, neuvonta, opastus ja informaatio, kassapalvelut, sähköinen asiointi ja kaupungin lomakkeet. Asiakassuhteita on olemassa kaksisuuntaisia, itsepalveluun kannustavia, sosiaalinen media, joukkoistaminen sekä osallisuus.



Kuvio 18: Vantaa-infon Business Model Canvas.

Asiakasryhmiä ovat tilannelähtöiset asiakkaat kuten opiskelijat, seniorit, perheet ja maahanmuuttajat, toimialakohtaiset asiakkaat, yritykset, yhdistykset sekä turistit. Resursseissa on talousarvio/budjetti, henkilöstö, tietojärjestelmät, toimitilat, tietoliikenne sekä tietovarannot. Kanavina asiakaspalvelupiste, puhelin, sähköinen asiointi sekä somekanavat. Tulevaisuudessa mahdollisesti myös chat mahdollisuus. Kulurakenne koostuu henkilöstökulut, toimitilaja laitekulut, markkinointi ja mainonta sekä muista mahdolliset ostopalvelut. Tulovirtoina koko kunnan budjetti jyvitettyä toimialojen budjettien perusteella, tuki transaktiopohjaiselle jyvitykselle, palvelumaksut sekä yhteistyökumppaneiden transaktiopohjaisemaksut.

3.5 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto tarkoittaa, että palvelukonsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi. Palvelumuotoilun olennaisin, mutta myös haastavin osa on konkreettisten lopputulosten jalkautus. Sekä suunnitteluprosessi, että sitä seuraava mahdollinen tulosten käyttöönotto sisältää aina yllättäviä käännteitä. Monesti jalkautuksen tukeminen jätetään liian vähälle huomiolle. Palvelun ja muutosten jalkautusta tulisi seurata ja arvioida, minkä vuoksi palvelumuotoilussa tarvitaan iteratiivista työskentelytapaa. Stickdorn (2010, 130-135) suosittelee, että palvelumuotoilijoiden ja suunnittelutyön sidosryhmien tulisi tehdä mahdollisimman paljon kokeiluja jo prosessin alkuvaiheissa. Konseptointi on palvelun suuren kuvan muotoilemista. Palvelukonseptissa kuvattiin palvelupolku ja siihen kuuluvat palvelutuokiot sekä kontaktipisteet. Konseptin avulla kuvataan minkälainen palvelu on, miten se tuotetaan, miten sillä vastataan asiakkaan tarpeisiin ja mitä vaaditaan palvelun tuottajalta. Suunnitteluun kuului myös prototypoinnin vaihe, jossa palvelukonseptia testattiin kohderyhmien kanssa vuorovaikutustilanteissa. Prototypoinnissa käytettiin työpajassa kehitettyä ideaa, jossa muutettiin kulttuuripalveluiden lipunmyyntiprosessia. Samalla tunnistettiin kriittisiä osia palvelussa sekä määritettiin palvelukanavat ja -strategiat. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määriteltiin palvelun tuottamisen mittarit. Palvelutuotanto-osassa palvelukonseptit pilotoitiin käytännössä ja niitä hiottiin saadun palautteen perusteella. Lisäksi pilotointivaiheessa hyödynnettiin erilaisia mittausmenetelmiä, joita olivat esimerkiksi havainnointi ja haastattelut asiakkaille ja työntekijöille.

Laajemman ymmärryksen muodostamiseksi on ensiarvoisen tärkeää saada kehitettävän palvelun pääsidosryhmät mukaan kehitystyöhön, sillä palveluideoiden ja -konseptien testaaminen niiden todellisessa ympäristössä on tärkeää. Palvelutuotanto-osassa palvelukonseptit pilotoidaan käytännössä markkinoilla ja niitä hiotaan saadun palautteen perusteella. Lisäksi pilotointivaiheessa hyödynnetään erilaisia mittausmenetelmiä, joita voivat olla esimerkiksi havainnointi tai haastattelut. Suunniteltaessa palvelun tuottamista valmistellaan myös organisaatio sisäisesti palvelun käyttöönottoa varten sekä lanseerataan palvelu myös julkisesti. Lanseerausta seurataan ja arvioidaan jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa käyttöön otettujen mittareiden avulla. (Tuulaniemi 2013, 232-244.) Hän jatkaa, että palvelumuotoiluun kuuluu myös

arvioinnin osio, jossa tarkastellaan kehitysprosessin onnistumista sekä mitataan ja seurataan palvelua markkinoilla. Keskeistä on myös palvelun jatkuva kehittäminen kerätyn palautteen ja tarpeiden mukaan. Uusia tarpeita voi syntyä esimerkiksi muuttuvien markkinoiden tai toimintaympäristömuutosten myötä (Tuulaniemi 2013, 232-244.)

Kulttuuripalveluiden palvelupolkua kuvattiin skenaarioiden avulla. Ensimmäisessä tarinassa tarkastellaan palvelua aikaisemmin luodun persoonan Mikko Mäkisen kautta.

Mikko Mäkinen herää aamulla ja laittaa kahvin valumaan. Myös Mikon vaimo Marja saapuu keittiöön ja istuu aamiaispöytään. Perheen lapset Lassi ja Liisa ovat juuri heräilemässä. Marja-vaimo muistuttaa Mikkoa, että juuri tänään Vantaan kaupungin kulttuuripalveluiden liput Muumiperheen kevätretkeen tulevat myyntiin. Marja itse kokopäivän seminaarissa ja pyytääkin Mikkoa, jos hän voisi soittaa kulttuurituottajalle ja varata liput näyttökseen. Marja ojentaa Mikolle esitteestä leikkaamansa kohdan, jossa näkyy kulttuurituottajan nimi ja numero. Mikko lupaakin jossain vaiheessa päivää soittaa ja varata nuo liput. Mikko kerää tavaran toivottaa kaikille mukavaa päivää ja lähtee töihin. Aamupäivä kuluu nopeasti ja Mikko päättääkin, että voisi tässä vaiheessa pitää lounastuntinsa ja käydä lähellä sijaitsevassa ravintolassa syömässä. Samalla hän muistaa, että hänen piti varata nuo liput teatteriesitykseen. Mikko katsoo lompakkoonsa ja toteaa, että Marjan leikkaama muistilappu oli jäänyt keittiön pöydälle. Mikä avuksi? Mikko avaa tietokoneen ja alkaa kuumeisesti etsiä tuota numeroa Vantaan kaupungin sivuilta. Hakutulos ei tuota tulosta. Viimein hän soittaa kaupungin vaihteseen ja selittää tilanteen. Vaihe yhdistää hänet kulttuurituottajalle ja Mikko saa varattua liput. Samalla kulttuurituottaja muistuttaa, että paikan päällä käy vain käteinen, joten Mikko lähtee käymään automaatilla. Automaatilla käytyään Mikko huomaa, että seuraava palaveri on juuri alkamassa, joten hän ottaa ohi mennessään sämpylän kioskista ja suuntaa kokoukseen. Päivä on ohi ja Mikko lähtee autolla kohti kotia. Kotona ovatkin jo Marja ja lapset odotamassa. Marja on hyvillään, kun kuulee, että liput teatteriin on varattu. Hän kysyykin Mikolta, että mihin aikaan tuo lauantain esitys alkaa. Mikko ei muista, sillä hän kirjoitti tiedot työpaikallaan olevaan kalenteriin.

Uudistetussa palvelupolussa: Mikko Mäkinen herää aamulla ja laittaa kahvin valumaan. Myös Mikon vaimo Marja saapuu keittiöön ja istuu aamiaispöytään. Perheen lapset Lassi ja Liisa ovat juuri heräilemässä. Marja-vaimo muistuttaa Mikkoa, että juuri tänään Vantaan kaupungin kulttuuripalveluiden liput Muumiperheen kevätretkeen tulevat myyntiin. Mikko toivottaa kaikille mukavaa päivää ja lähtee töihin. Mikko on matkalla töihin ja junassa istuessaan hän ajatteleekin varaavansa nuo liput heti, joista aamulla oli puhetta. Asiakaspalvelun numero löytyy helposti Vantaan kaupungin sivuilta. Hän soittaa asiakaspalveluun ja hetkeä myöhem-

min liput ovat varattuina. Hetken kuluttua Mikon matkapuhelimeen tulee viesti asiakaspalvelulta, jossa kerrotaan varauksen tiedot. Mikko ajatteleekin, että voisi nuo liput käydä työpäivänsä jälkeen heti lunastamassa asiakaspalvelusta.

3.6 Lanseeraus ja arviointi

Arvioinnissa arvioidaan kehitysprosessin onnistumista, tehdään mittauksia palvelun toteutumisesta ja muokataan palvelua saatujen palautteiden perusteella. Tuulaniemi (2013, 232-244) sanoo, että palvelutuotannossa palvelukonsepti pilotoidaan käytännössä markkinoilla ja sen jälkeen niitä hiotaan saadun palautteen perusteella. Pilotointivaiheessa apuna kannattaa käyttää myös erilaisia mittausmenetelmiä, joita voivat olla esimerkiksi havainnointi tai haastattelut. Palvelun tuottaminen, valmistellaan organisaation sisäisesti palvelun käyttöönotto sekä lanseerataan palvelu julkisesti suunnitellaan pilotoinnin lanseerausvaiheessa. Prosessin aikaisemmissa vaiheissa käyttöön otettujen mittareiden avulla lanseerausta seurataan ja arvioidaan. Tässä kohdassa valmistelin ohjeistuksen sisäiselle käyttöönotolle ja tein suunnitelman myös palvelun mainonnasta ja markkinoinnista. Tuulaniemi (2013, 232-244) jatkaa, että palvelukonseptissa kävimme suunnitellun palvelupolun ja siihen kuuluvat palvelutuokiot sekä kontaktipisteet, jotka kävin läpi asiakaspalvelijoiden kanssa asiointipisteessä. Konseptin avulla saadaan tietoa siitä, minkälainen palvelu on, miten se tuotetaan, miten sillä vastataan asiakkaan tarpeisiin ja mitä vaaditaan palvelun tuottajalta. Palvelumuotoiluun kuuluu myös arvioinnin osio, jossa tarkastellaan kehitysprosessin onnistumista sekä mitataan ja seurataan palvelua markkinoilla. Keskeistä on myös palvelun jatkuva kehittäminen kerätyn palautteen ja tarpeiden mukaan. Uusia tarpeita voi syntyä esimerkiksi muuttuvien markkinoiden tai toimintaympäristömuutosten myötä. (Tuulaniemi 2013 245-251.) Viimeisessä vaiheessa palvelun tuottaminen suunniteltiin ja valmisteltiin myös organisaatio sisäisesti palvelun käyttöönottoon, jonka jälkeen palvelu lanseerattiin julkisesti. Kesäkuussa henkilökunnan ohjeistus oli valmiina ja uusi palvelu julkaistiin Vantaa.fi-sivustolla. Kuten Tuulanimen (2013, 232-244) ohjaa, lanseerausta seurattiin ja arvioitiin jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa käyttöön otettujen mittareiden avulla. Keskeistä on tietysti myös palvelun jatkuva kehittäminen kerätyn palautteen ja tarpeiden mukaan. Uusia tarpeita voi syntyä esimerkiksi muuttuvien markkinoiden tai toimintaympäristön muutosten myötä.

4 Tulokset

4.1 Vantaan kaupungin uusi asiointipalvelumalli

Vantaan kaupungin monikanavainen asiointipalvelumalli luo uudenlaisen asiakaspalvelun toimintaympäristön. Perusajatuksena oli, että kaupungin asiakaspalvelua tuotetaan ja kehitetään asiakaskeskeisesti organisaatiolähtöisen toimintatavan sijasta. Kehittämistyön tuloksena syntyi alla kuvattu ehdotus Vantaan kaupungin uudeksi asiointimalliksi (Kuvio 19). Mallin aja-

tuksena on, että jokaisen palvelun monikanavainen yleisneuvonta keskitetään käynnin, puhelimen ja chatin osalta Vantaa-infoon. Ennen jokainen kaupungin toimiala vastasi näistä itse. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että Vantaalla on käytössä yhden luukun-malli, jossa asiakas saa samasta paikasta useampia palveluita itselleen sopivinta kanavaa käyttäen.



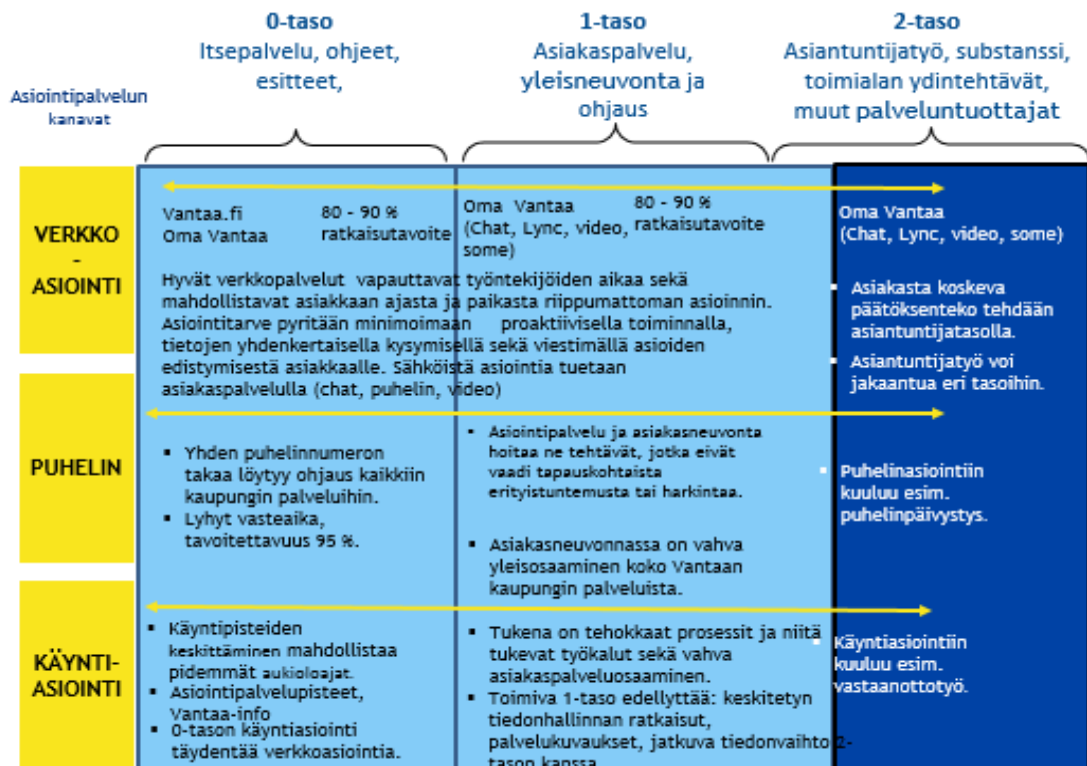
Kuvio 19: Vantaan kaupungin asiointipalvelumalli

Mallissa on kolme erilaista tasoa eli 0-1-2 tasot. 0-taso sisältää itsepalvelua ja itsepalvelun mahdollistamista esim. verkkopalvelun, erilaisten ohjeiden ja esitteiden avulla sekä rutiinimaista asiakkaan ohjaamista esim. puhelinvaihteessa.

1-tason palvelulla tarkoitetaan asiakkaan asioinnin tukemista sellaisella neuvonnalla ja ohjauksella, joka ei edellytä syvällistä palvelukohtaista asiantuntemusta. 1-tason palvelu on hyödyllisintä ja kustannustehokkainta, kun siinä on riittävästi asiakasvolyymia ja tehtävät ovat säännönmukaisia.

2-tasolla asiakaspalvelussa siirrytään kaupungin toimialojen asiantuntijapalveluun (substanssi-osaaminen). 2-taso sisältää erilaisia palveluita. Osa voi vaatia syvää, pitkäjänteistä asiakassuhdetta ja osa voi olla kertaluontoisia kuten esimerkiksi erilaiset avustuspäätökset. 2-tasolla on myös julkisten palveluntuottajien, 3.sektorin sekä yksityisten palveluntuottajien tarjoamat palvelut.

0- ja 1-tason neuvonnan toteuttaminen on yleensä mielekästä hoitaa keskitetysti. Tavoitteena on vastata mahdollisimman suureen osaan asiakkaan asiointitarpeesta nopeasti ja yhdenmuukaisesti sekä mahdollistaen tarvittaessa useamman asian samanaikaisen hoitamisen yhdessä palvelukohtaamisessa.



Kuvio 20: Asiointin 1-tason tehtävät ja vastuut

Yleisneuvonta

1-tason palvelun vastuulla on monikanavainen asiakaspalvelu. Neuvonta perustuu sekä yleis-tietoon kaupungin toiminnasta, että palvelukuvauksiin yksittäisistä palveluista.

Palveluihin ohjaus

Asiointin vaatiessa 2-tason palveluja, asiakas ohjataan joko suoraan toimialalle tai tarvittaessa selvitetään asiakkaan puolesta oikea etenemistapa. 1-tason palvelun rooli suhteessa toimialojen omiin palveluihin on ohjaava ja neuvova.

Vireillepano

1-tason asiointin kautta tulisi asiakkaalla olla mahdollista laittaa vireille (hakemuksen jättäminen, pääsy sähköiseen asiointiin jne.) mahdollisimman kattavasti asiointit kaupungin kanssa.

Yksinkertaiset asiointipalvelut

Tavoitteena on keskittää yleisiin neuvontapisteisiin sellaiset asiointipalvelut, jotka eivät edellytä toimialojen asiantuntijoiden päätöksentekoa. Tällaisia ovat ennen kaikkea palvelut, jotka voidaan hoitaa neuvontakohtaamisessa asiakkaan kanssa alusta loppuun.

Verkkoasioinnin tuki

Keskitetty verkkopalvelujen käytön tuki ja opastaminen asiakkaille arkisissa käyttöhaasteissa. Asiainn 1-taso ei ole Vantaan verkkopalveluiden tekninen tuki.

Asiainn 2-tason tehtävät ja vastuut

1-tason tukeminen.

Palvelukuvausten tiedot ja niiden ajan tasalla pitäminen sekä poikkeuksista informoiminen. Toimialan omien palveluiden hallinta ja 1-tason asiakaspalvelun tuki (back office, on-line). Asiakaspalvelun koulutusmateriaalit ja koulutuksen tuki omien palveluiden osalta.

2-tason asiantuntijapalveluiden saavutettavuus ja yhteensopivuus.

Viestintävastuu asiakkaille sekä asiainn 1-tasolle palveluista ja niihin liittyvistä muutoksista.

4.1.1 Yhteisen asiointipalvelumallin edut

Vantaan kaupungin uusi asiointipalvelumalli on suunniteltu sellaiseksi, että se ei edellytä toimialojen tai niiden vastuiden oleellisia muutoksia, vaan keskittyy yhtenäisen palvelun parantamiseen ja tehostamiseen luomalla yhtenäisen asiakasrajapinta. Perusideana ratkaisussa on piilottaa asiakkaalta viranomaisten keskinäinen toiminta ja tarpeettomat palvelut, jolloin nykyinen palvelutarjonta selkeytyy ja tulee helpommin saavutettavaksi. Asiakkaiden kannalta asiakaspalvelu paranee merkittävästi. Käynti yhdessä pisteessä riittää kattamaan kaikki tarjolla olevat palvelumahdollisuudet. Selkeät vaihtoehdot, mistä valita antavat asiakkaalle mahdollisuuden päättää asiasta ilman asiantuntijaa. Lisäksi asiakkaalla on käytössään monta erilaista kanavaa, mistä palvelun tavoittaa. Internetti mahdollistaa sen, että palvelu on organisaatio- ja asiantuntija riippumatonta sekä ajasta ja paikasta riippumatonta. Palvelun asiakasystävällisyys paranee kun asiakas voi valita joko henkilökohtaisen palvelun tai sähköisen palvelun omien toiveidensa mukaisesti. Lisäksi palvelu on laadun valvonnan ja palvelun asiakaskeskeisen kehittämisen takia asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä.

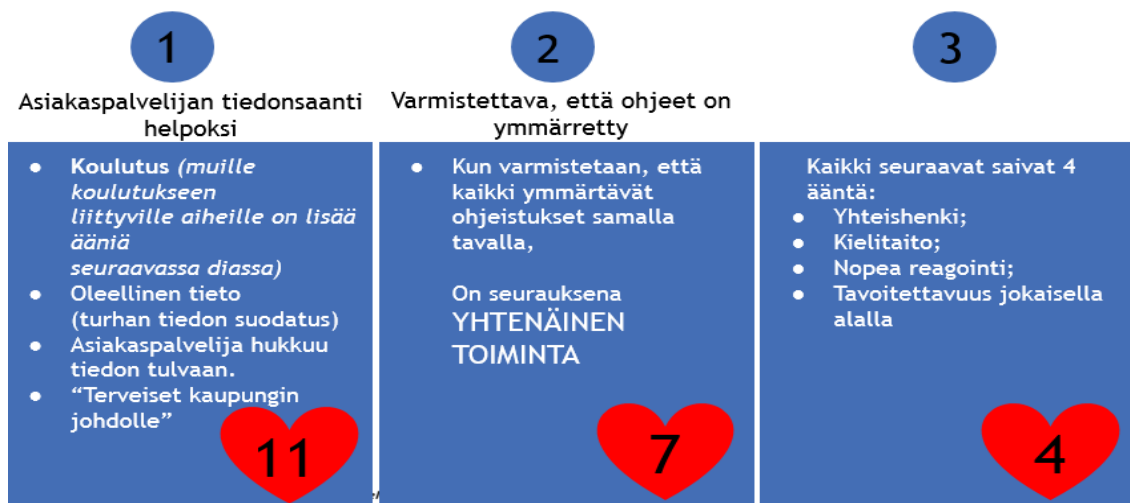
Sähköisen palvelun kehittäminen tuo kustannustehokkuutta palveluun. Asiantuntijuus perustuu asiakassegmentin kannalta tärkeimmän palvelukokonaisuuden tuntemiseen jokaisella organisaatiolla ei tarvitse olla omia asiantuntijoita. Asiointipalvelumalli mahdollistaa alueellisten ja organisaatioiden välisten erojen vertailun helposti selkeiden mittareiden takia. Palvelujen paikkasidonnaisuuden vähetessä, resursseja pystytään siirtämään aina asiakaspalvelun toimivuuden kannalta tehokkaasti sinne, missä niitä kipeimmin tarvitaan. Rekrytoinneissa ja perehdytyksessä voidaan huomioita yhä paremmin osaamistarpeet ja asiakaspalvelun hallinta. Malli nopeuttaa ja helpottaa uusien sidosryhmien perehdytystä yhteiseen asiakaspalveluun

kuin nykyisin. Jatkossa on mahdollista myös rajata palveluita vain muutamia tai tiettyä asiakassegmenttejä varten sidosryhmän roolista riippuen, mikäli tällaista tarvetta ilmenee. Sidosryhmille voidaan tuottaa nykyistä tarkempaa ja täsmällisempää tietoa niistä palveluista, joita asiakat toivovat. Koulutustilaisuudet ja tietoiskut voidaan räätälöidä sidosryhmille sopiviksi kun uudet palvelukokonaisuudet saadaan järjestelmästä. Uusien toimijoiden mukaantuleminen on hallittua ja asiakkaan on helpompi ymmärtää koko palvelukokonaisuutta.

Mallin vahvuuksia ovat: sijainti, tavoitettavuus, suuri organisaatio, resurssit, organisaation tuki, viestintäkanavat, työntekijät kokevat työn merkitykselliseksi ja tärkeäksi, palvelutarjooma - laaja valikko, viranomaisstatus-lainsäädäntö, sidosryhmät, laajemmat verkostot, pidemmät aukioloajat sekä se, että apua on heti paikalla. Ja mahdollisuuksina: viestintäkanavat, pääkaupunkiseutu, vantaalaisten asukkaiden määrän kasvu, Sote, työntekijöiden osaamisen profilointi, palveluiden profilointi käyttäjien mukaan, esim. chatit ja kasvokkain tapahtuva, opiskelijaprojektit, hyvien käytäntöjen jakaminen, aktiivisia kansalaistoimijoita mukana, tontin ja tehtävän jakaminen sidosryhmien kesken, resurssien maksimointi ja päällekkäisyyden minimointi. Tämän seurauksena mahdollisesti palveluiden tarve katoaa ja resurssit vapautuvat digitaalisten palveluiden käyttöön ja saatavuuden tukiprosesseihin. Tuloksista nousee myös selkeästi esiin se, että sidosryhmät ja asiantuntijat olisivat valmiita suuremman asiakaspalvelun muutokseen.

4.1.2 Henkilökunnan tukitarpeet uuden asiointipalvelumallin käyttöönotossa

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 21) on henkilökunnalle pidetyn työpajan tuloksia. Tärkeimmäksi nousi tiedonsaannin helppous. Tähän liittyy vahvasti eri toimialojen välinen yhteistyö, taustamateriaalin tuottaminen sekä kaupunkitasoinen palvelukohtainen tukiverkosto. Lisäksi tuli esille myös paljon erilaisia koulutustarpeita, joita tähän opinnäytetyöhön ei otettu mukaan. Niitä käsitellään yhdessä myöhemmin. Toiseksi nousi yhtenäinen toiminta, joka tarkoittaa yhteisiä ohjeita sekä asiakaspalvelun tasalaatuisuuden varmistamista eri pisteiden välillä.



Kuvio 21: Henkilöstölle pidetyn työpajan tuloksia

Tämän jälkeen siirryttiin työpajassa miettimään mihin erityisesti asiakaspalvelun kehittämisessä tulisi panostaa. Minkälainen uuden asiointipalvelumallin tulevaisuuden tavoitetila olisi sekä miten heidän nykyinen työnsä tulisi muuttumaan ja millaista palveluneuvojan työ tulevaisuudessa olisi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 22) näkyy työpajassa syntyneiden tulosten yhteenveto.



Kuvio 22: Yhteenveto asiakaspalvelunhenkilöstön työpajan tuloksista

Jotta tieto uudesta palvelusta olisi kaikkien helposti saatavilla luotiin asiakaspalvelun palvelusihtereille ja kulttuuripalveluiden asiantuntijoille yhteinen Sharepoint-sivustot (Liite 1). Microsoft Office 365:llä organisaation sisäinen ja sidosryhmien välinen yhteistyö on hyvin luontevaa ja helppoa. Yhteistyö mahdollistuu organisaatiolle luotavien ryhmien myötä, jolla muun muassa määritellään työtilat, sähköpostiosoitteet, keskusteluryhmät, Sharepoint-sivustot ja

käyttöoikeudet ryhmälle sekä sen jäsenille. Ryhmälle kuuluvat tiedostot, tehtävät, sähköpostit, keskustelut jne. ovat helposti saatavilla eri ohjelmien välillä. Skype for Business mahdollistaa verkkokokoukset ryhmäpuheluiden ja HD-tason videopuheluiden muodossa jopa 250 henkilön kanssa samanaikaisesti. Osallistujat tarvitsevat ainoastaan puhelimen tai internet-yhteyden. Tässä opinnäytetyössä esimerkkinä ollut kulttuuripalveluiden lipunmyynti-palvelussa kaikki keskinäinen ohjeistus ja informaatio asiakaspalvelijoiden ja kulttuurituottajien välillä hoidetaan tuon sivuston kautta. Sivustolta näkee myös reaaliaikaisen tilanteen kunkin näytöksen kohdalla. Sivustolle on myös luotu laaja tietopaketti eri esityksistä, joiden avulla asiakaspalvelussa on helppo vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja toiveisiin. Lisäksi käytössä on myös yhteinen keskustelupalsta, johon kerätään yleisimmin kysytyjen kysymysten vastauksia. Tämä sivusto on osoittautunut todella toimivaksi työkaluksi ja auttanut toimialojen sekä sisäisen tiedonkulun ongelmiin.

Kuten aikaisemmin opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa todettiin on uuden asiointipalvelumallin toiminnan ja hyödyn arviointi jätetty työn ulkopuolelle. Työn aikana on kuitenkin kehitetty alla oleva taulukko (Taulukko 10), johon on kerätty erilaisia mittareita, joiden avulla tullaan seuraamaan uuden asiointipalvelumallin toimintaa ja sen hyötyjä.

Toiminnan seuraaminen ja hyödyn osoittaminen		
PALVELUKOKONAISUUS	TEKIJÄT	MITTARIT
Keskittetty asiakaspalvelu kaupunkitasoinen	Palvelukokemus kohtaamisissa ja läpi koko palveluketjun	Palvelukokemus: asiakastyytyväisyys (asty-tutkimus, sis. palveluketjun arvioinnin) ja palvelukokemus (palvelukyselyt)
	Asiakasodotuksiin vastaaminen (loppuasiakas, sisäinen asiakas/ toimiala)	Asiakasodotuksiin vastaaminen: asiakasvolyyymien kehitys ja ratkaisutavoite (%), sisäisen asiakkaan tyytyväisyys ja arvio palvelukyvystä
		Asiakaspalvelun laadun mittarit: palveluaikatavoite, läpimenoaika, jonotusajat, asiakasohjauksen onnistuminen
	Tehokkuus	Tehokkuusmittarit: asiointimäärä / työntekijä, asiointin palvelukohtainen kustannusten seuranta, 1-tason neuvonnan osuus
		Kustannushyötyanalyysit keskitetyn palvelun tuomien arvioimiseksi

Taulukko 10: Uuden asiointipalvelumallin mittaristo

Asiointipalvelumallin toimintaa ja hyötyjä mitataan palvelukokemuksen, asiakasodotuksiin vastaamisen, asiakaspalvelun laadun, tehokkuusmittareiden ja kustannushyötyanalyysin avulla. Mittarit hyödynnettiin koko suunnitteluvaiheen ajan. Ne toimivat mallin kehityksen ja arvioinnin tukena. Palvelumallin arviointi on jätetty tämän kehittämistyön ulkopuolelle ja se tullaan toteuttamaan kuukausiarviointien yhteydessä.

4.2 Vastaako palvelu asiakkaiden tarpeisiin?

Lopputestauksen yhteydessä toteutetaan lomakekysely, jonka avulla kartoitetaan, miten asiakkaat ja työntekijät arvostavat palvelua, millaisia kokemuksia palvelun käyttäminen välitti sekä millaista lisäarvoa palvelu tuotti käyttäjilleen.

Asiakkaan näkökulmasta uusi asiointipalvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin seuraavasti:

1. Asiakas saa laajat palvelut joustavasti valitsemastaan kanavasta
2. Palveluiden saatavuus ja laatu paranee yhden luukun periaatteella
3. Asiakkaan elinkaaren ja roolien mukaan kohdenneet palvelukokonaisuudet
4. Uudet ja parhaiten asiakkaalle soveltuvat palvelukanavat
5. Asiakkaan kokemat kustannus- ja aikasäästöt

Asiakashyötyjen lähtökohtana oli, että koska kuntalainen eli asiakas asioi eri elämäntilanteen vaiheissa yhdenmukaisessa asiakaspalvelukeskuksessa, hän saa palvelut loogisesta pisteestä ja asiakkaalle parhaasta palvelukanavasta. Lähtötilanteen toimintakulttuuri edellyttää kuntalaisen tuntevan kunnan organisaation ja organisoitumismuodon jopa henkilötasolla, jotta hän saa asiansa sujuvasti hoidettua.

Kunnan näkökulmasta uuden keskitetyt monikanavaisen asiointipalvelumallin avulla:

1. Saadaan yhteinen näkemys kuntalaisesta asiakkaana
2. Luodaan valmiudet koko kaupungin yhteiselle monikanavaiselle asiointipalvelulle.
3. Realisoidaan palvelutoiminnan kustannussäästöt
4. Keskitetään asiakastietoja ja puretaan tietojen ja toimintojen päällekkäisyyksiä tiedon laadun parantamiseksi.

4.3 Muutosten läpivienti

Vaajakallio ja Mattelmäki (2011, 83) toteaaakin, että uuden tai uudistetun palvelun käyttöönotto ja jalkauttaminen tarkoittaa aina muutosta. Palveluhenkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen muutokseen voi olla haasteellista, sillä usein uuden asiointipalvelumallin laatiminen muuttaa palveluhenkilökunnan työtapoja. Carlopio (2010, 20) lisää, että kun ihmiset ovat tehneet asioita pitkään tietyllä tavalla, voi heidän olla vaikea kyseenalaistaa vanhoja totuttuja toimintatapoja ja muutos tuo aina mukanaan paitsi mahdollisuuksia, myös riskejä. Suuri osa hyvistä ideoista hylätään jo organisaation sisällä ennen kuin niitä on testattu asiakaskunnan parissa. Uudet ja innovatiiviset ideat haastavat totut toimintatavat ja niiden toteuttaminen vaatii uskallusta ja usein myös resurssien vähentämistä organisaation muilta alueilta.

Uudet vaihtoehdot ja muutokset saattavat saada organisaation arjen tuntumaan epävakaalta. (Brown 2009,136-137.)

Magerin (2009,37) mukaan organisaation kulttuurilla sekä henkilöstön ja johdon asenteella kehittämiseen ja muutoksiin on suuri vaikutus palvelumuotoilun toimivuuteen. Hän jatkaa, että organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa merkittävästi palvelun laatuun. Lisäksi hänen mukaansa palveluiden suunnitteluprosessissa nykyisen kulttuurin tarkastelu ja ymmärtäminen sekä aktiivinen muutoksen tukemisen tulisi olla aina mukana. Henkilöstöä ja eri sidosryhmiä tulisi osallistaa prosessin alkuvaiheessa suunnitteluun ja näin rakentaa valmiutta muutokselle. Muutoksen tulisi perustua johdonmukaiseen kehitykseen ja ideoihin, joita on testattu prosessin aikaisemmissa vaiheissa. Käyttäjien lisäksi palvelun henkilökunta on oleellinen osa palvelun käytännön toteutusta, ja henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat ratkaisevassa asemassa uuden palvelun käyttöönotossa. (Stickdornin 2010, 134-135.) Henkilökunnan ollessa aktiivisesti mukana kehitystyössä, saa se selkeän kuvan kehitystarpeista ja ymmärryksen siitä, miksi kehitystyötä tarvitaan. Stickdorn (2010, 134-135) toteaa, että yhteistyötä tehden myös muutoksien läpivienti sujuu luontevammin. Muutosten ja uudistamisen yhteydessä syntyy kuitenkin usein epätietoisuutta ja tapahtuu asioita, joihin ei osata varautua etukäteen. Esiin tulevia haasteita joudutaan ratkomaan nopealla tahdilla.

Stickdorn (2010, 135-136) näkee, että mitä enemmän resursseja panostetaan jo projektin alkuvaiheisiin, sitä sulavammin myös muutos tapahtuu. Ideoiden jalkautusta tulisi seurata ja samalla arvioida tuloksia ja seuraavia eteen tulevia kehitystarpeita (palvelumuotoilun iteratiivinen prosessi). Lin ym. (2011, 78) kirjoittavat, että henkilökunnan on ymmärrettävä kuinka tärkeää on kyseenalaistaa omia toimintamalleja sekä ymmärtää kehitystyön tavoitteet. Näin ollen on tärkeää ottaa mahdollisimman moni henkilökunnan edustaja mukaan keskustelemaan ideoista jo kehitystyön alkuvaiheissa. Ideat ovat helpommin hyväksyttävissä mitä useampi henkilö pääsee mukaan ideoiden kehittämiseen ja tällöin ne sopivat paremmin osapuolien tarpeisiin.

5 Johtopäätökset ja pohdintaa

Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Grönroos (2000, 117) kuvailee SERVQUAL menetelmää, jolla voi mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu edellä mainittuihin palvelun laatuattribuuteista koottuihin viiteen osa-alueeseen, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia sekä asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Siis odotusten vahvistamiseen tai kumoamiseen.

5.1 Keskeiset seikat teoreettisesta tietoperustasta

Palvelun laatuun vaikuttavia osakokonaisuuksia ovat prosessin laatu, tekninen laatu ja taloudellinen laatu. Prosessin laatuun vaikuttaa karkeasti jaoteltuna asiakaskontaktissa olevat työntekijät, asiakkaat itse, muut asiakkaat sekä palveluympäristö. Tekniseen laatuun puolestaan vaikuttaa palvelun eri osien toteutuminen sovitun mukaisesti. Taloudellisessa laadussa on yksinkertaistaen kaksi puolta, eli asiakkaalle palvelusta tulee muodostua mielekäs kokonaisuus samoin kuin palvelun tuottajan tulee kyetä tuottamaan palvelu kannattavasti (Kinnunen 2004, 12.) Kuten Ylikoski (2000,126 -129) jatkaakin, että luotettavuus tarkoittaa asiakkaalle palvelun johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Asiakas odottaa palvelun sujuvan oikein heti ensimmäisellä kerralla ja saavansa mitä on luvattu. Koko kaupungin keskitetyllä asiakaspalvelulla ja kehitettyjen asiointitasojen (0-1-2) avulla voidaan taata palvelun johdonmukaisuus ja virheettömyys mikä kasvattaa asiakkaan luottamusta kaupungin palveluihin. Ylikoski (2000,126 -129) jatkaakin, että luotettavuus on tärkein kriteeri, kun asiakas arvioi palvelun laatua. Reagointialttius tarkoittaa henkilöstön halukkuutta ja valmiutta palvella asiakasta eli asiakkaan huomioimista. Palvelun pitää olla nopeaa. Saavutettavuus merkitsee helpoa yhteydenottoa. Asiakkaan pitää saada aika helposti yhteys yritykseen ilman turhia odotte-luja. Sopivat aukioloajat ja sijainti palvelevat myös asiakasta. Uuden asiointipalvelumallin avulla siirrytään monikanavaiseen asiakaspalveluun joka osaltaan lisää palvelun nopeutta. Lisäksi keskitetyn mallin avulla pystytään tarjoamaan entistä pitempiä palvelu-aikoja sekä monipuolisempaa palvelua hyvien kulkuyhteyksien varrelta. Ylikoski (2000,126 -129) muistuttaa, että pätevyys tarkoittaa henkilökunnan ja yrityksen ammattitaitoa. Palvelun tuottajilla pitää olla tarvittavat tiedot ja taidot. Kun yhdistetään kaupungin eri toimialoja osaaminen kasvaa ja monipuolistuu. Lisäksi kehittämistyön sivutuotteena rakennettiin asiakaspalvelulle sähköinen portaali, josta he saavat tarvittaessa lisätietoa.

Ylikosken (2000,126 -129) mukaan kohteliaisuus tarkoittaa ystävällistä, huomaavaista ja asiakasta arvostaa käytöstä. Siihen kuuluu myös asiakaspalvelijoiden asianmukainen pukeutuminen. Selkeän, asiallisen ja ymmärrettävän viestinnän avulla asiakaspalvelutilanne sujuu. Viestintä voi olla erilaista eri asiakasryhmille. Viestintä vakuuttaa asiakkaan asian hoitumisesta ja siitä, että asiakasta kuunnellaan. Uskottavuus palvelun laatutekijänä kertoo siitä, että asiakas voi luottaa yrityksen hoitavan rehellisesti hänen asiaansa ja etuansa. Turvallisuus tarkoittaa luottamusta asioiden sujumiseen ja riskien poistamista. Asiakas voi kokea asioivansa turvallisesti. Asiakkaan ymmärtäminen on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja selvittäminen ja asiakkaan huomioiminen yksilönä.

Kinnusen (2003, 40, 72) mukaan palvelujen suunnittelu ja kehittäminen tulee toteuttaa järjestelmällisen prosessin mukaisesti. Erityisesti palvelujen suunnittelun tavoitteena on, että asiakkaat saavat todellista hyötyä palveluista ja palvelujen laatu vastaa tai ylittäisi asiakkaiden odotukset. Kuten aikaisemmassa luvussa 5 todettiin, on uuden monikanavaisen keskitetyn

asiointipalvelumallin avulla pystytty vastaamaan niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin toiveisiin. Asiakaspolut ovat lyhentyneet ja asiantuntijoiden työaikaan ollaan pystytty vapauttamaan oikeaan asiantuntijatyöhön. Lisäksi kehittämistyön aikana kaupunkiorganisaatio on yhtenäistynyt, siilot ovat häivenemässä ja innostus ja yhteisymmärrys asiakaskeskeisten palveluiden kehittämiseen on lähtenyt käyntiin. Palveluja kehitetään yleensä muiden töiden ohella ja kokeilemalla palvelujen onnistumista käytännössä. Tällaisessa kehitystoiminnassa jäävät usein pois tärkeä arviointi ja testausvaiheet, jolloin on hyvin epävarmaa, saavatko asiakkaat palvelusta hyötyä ja tuleeko palvelusta taloudellisesti ja laadullisesti menestyvä palvelu (Kinnusen 2003, 40, 72.) Uutta mallia on testattu asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa kehittämistyön eri vaiheissa ja tuo kokoaikainen kehittäminen ja palveluprosessien asiakaskeskeinen uudistaminen jatkuu vielä pitkään.

5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Monipuolisemman kuvan saamiseksi tutkimuskohteesta tutkimuksessa hyödynnetään kuitenkin tapaustutkimuksen mahdollistamaa moninäkökulmaisuuutta ja -paradigmaisuutta, kuten muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2002, 142-143) määrittelevät tutkimuksellisen monitriangulaation. Tutkimuksellisessa monitriangulaatiossa tutkimuksen luotettavuutta lisätään yhdistelemällä useita eri menetelmiä ja lähestymistapoja. Moninäkökulmaisuuutta tutkimukseen saadaan erityisesti aineisto- ja menetelmätriangulaatioiden avulla. Aineistotriangulaatiosta voidaan puhua, kun käytössä on eri aineistoja ja myös silloin, kun tutkimusaineisto kerätään eri tiedon kohteilta. Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita eri aineistonkeruumenetelmiä kerätyn tiedon hyödyntämiseen, kuten esimerkiksi kysely-, havainnointi- ja haastattelututkimuksia. (Eskola & Suoranta 2008, 69-70.) Tässä tapauksessa aineistona ovat sekä sähköisesti että paperisesti täytetyt asiakaskyselylomakeet ja puolistrukturoidut teemahaastatteluaineistot. Eskola ja Suoranta (2008, 70-72) toteavat, että menetelmätriangulaation toteuttaminen on aikaa vievää ja vaatii resursseja, jotta tutkittavasta ilmiöstä saada tietoa. Sen vahvuus ja erinomaisuus korostuvat siinä, että sen avulla voidaan laajentaa ja syventää tutkimuskohteesta saatavaa tietoa, mikä on myös tässä työssä yksi perustelu menetelmälliselle moninaisuudelle.

Tärkein asia tutkimusosiossa oli asiakaskeskeisyys ja se nousi hyvin esiin jo alkuvaiheessa tehdyissä vapaamuotoisissa haastattelussa niin asiakkaille kuin toimialojen edustajille. Opinnäytetyön tekijän mielestä asiakkaat kertoivat hyvin avoimesti ja rehellisesti ajatuksiaan, miten kaupungin eri toimialojen palvelut toimivat ja eivät toimi. Pidetyt työpajat tukivat näitä tietoja, joita olin myös saanut jo havainnointipäivien aikana. Kehitystyön tekijän mielestä eri asiakasryhmien ja toimialojen henkilöstön ajatukset ja toiveet saatiin hyvin esiin työpajoissa. Henkilöstön ja toimialojen edustajista kootun ryhmän työpajat toi hyvin esille neljä saman tyyppistä ajatusta minkälainen uusi Vantaan kaupungin asiakaspalvelu olisi ja yhteinen visio saatiin luotua. Yhteinen visio toimi kaiken kehittämistyön inspiraation lähteenä.

Tutkimuksessa nousee vahvasti esiin kehittämiskohteet, vaikka suurin osa kaupungin palveluita käyttävistä asiakkaista oli tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen. Kehittämisehdotukset ovat pitkälti tulleet niiltä asiakasryhmiltä, jotka käyttävät useita eri kaupungin tarjoamia palveluja. Kehittämisehdotusten toimeenpanon jälkeen yhä useampi löytää tarvitsevansa palvelut helpommin ja nopeammin. Lisäksi erilaisiin elämäntilanteisiin luodut palvelut tulevat paremmin hyödynnettäväksi. Määrittelyvaiheessa muiden kuntien haastattelut jäivät suppeammaksi määrältään kun opinnäytetyöntekijä oli aluksi ajatellut, johtuen siitä, ettei aikataullisesti ollut mahdollista saada yhteisiä aikoja sovittua. Jos työ tehtäisiin nyt uudelleen niin kehitystyöntekijä varaisi enemmän aikaan, jotta voisi paremmin benchmarkata muita kuntia ja etsiä vielä enemmän yleisesti koettuja hyviä käytänteitä.

5.3 Yhteenveto ja johtopäätökset tuloksista

Tulevaisuuden menestyvät yritykset ja julkiset palvelut ajavat tasa-arvoista ja vastavuoroista suhdetta asiakkaidensa kanssa. Asiat menevät pahasti vialleen, jos ihmiset unohdetaan ja heidän elämänsä ja tunteensa sysätään sivuun. (Polaine & Lövlie & Reason 2013,37.) Taloustieteellisesti katsottuna käyttäjälähtöisyyden mukana tulleet poikkisektoriset prosessit muokkaavat palveluita uudelleen ja luovat myös kunnille kilpailukykyisemmät lähtökohdat. Kuntien kilpailukykyyn kasvamisesta hyvänä esimerkkinä on kuntien nopeampi reagointikyky kuntalaisten tarpeisiin sekä tuottavuuden ja laadun parantuminen. (Miettinen 2014, 92.) Palvelumuotoilu tuo uudenlaista käyttäjälähtöisyyttä julkisten palveluiden kehittämiseen kuntalaisten tarpeiden syvällisemmällä ymmärtämisellä, arjen havainnoimisella ja ennakkoluulottomien kokeilujen avulla. Julkisen sektorin täytyy kuitenkin muistaa oma roolinsa ja tehtävänsä palvelumuotoiluprosessissa. Kaikki palvelumuotoiluhankkeet tulee kytkeä päätöksentekoprosessiin, jotta muotoilun keinoin saavutetut toimintatavat saataisiin myös toimimaan käytännössä; luodut toimintatavat normaalien menojen vuosisuunniteluun ja toiminnan vaikutusmittareiden piiriin. (Miettinen 2014, 85.)

Kunnat voivat palvelumuotoilun avulla voidaan esimerkiksi sosiaalisten ongelmien tapauksessa kehittää uusia tapoja tunnistaa ja kohdata apua tarvitseva kuntalainen. Demokratian näkökulmasta lisäämällä ja parantamalla kuntalaisten osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia voidaan kuntalaisten luottamusta palauttaa poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan. Henkilöstön näkökulmasta käyttäjälähtöisyydellä voidaan jakaa palvelujen suunnitteluvastuuta ja lisätä työtyytyväisyyttä. Käyttäjälähtöisellä lähestymistavalla onkin mahdollista tarjota uudenlaista keskusteluareenaa päätöksentekijöiden ja kuntalaisten välille. Kuntalaisilla on proaktiivinen mahdollisuus ilmaista palvelutarpeensa (Miettinen 2014, 93.)

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että organisaatiossa on oikeanlaista asennetta ja henkilöstöllä monipuolista osaamista toteuttaa ja kehittää asiakaskeskeisyyttä yhteistyössä muiden toimijoiden, kuten yritysten ja järjestöjen sekä oppilaitosten kanssa. Tämä kehittämistyö ei

kuitenkaan onnistu, jos suunnitelmia tehdään tai valmistellaan pitkälle ylhäältä alas - periaatteella, vaan kehittämiseen tulee alusta saakka ottaa aidosti mukaan koko henkilöstö ja ennen kaikkea asiakkaat. Organisaation ei tule myöskään olla suljettu tai rajattu, vaan sen tulee aktiivisesti hyödyntää muita toimijoita myös organisaation ulkopuolelta. Vain tällaisella monitoimijuudella voidaan turvata riittävät resurssit kasvavaan palvelutarpeeseen vastaamiseksi. Tärkeintä matkalla kohti asiakaskeskeisempää organisaatiota on asiakkaiden riittävä tiedonsaanti ja aidot osallistumismahdollisuudet. Nämä tulisi ennen muuta turvata ottaen uudella tavalla asiakas tasavertaiseksi kumppaniksi ammattilaisten kanssa. Tämä on tärkeää siksi, etteivät ammattilaiset voi asettua asiakkaan asemaan tai määritellä sitä, mikä on asiakkaalle tärkeää. Asiointipalvelumalli mahdollistaa alueellisten ja organisaatioiden välisten erojen vertailun helposti selkeiden mittareiden takia. Myös asiakaspalveluun pystytään kohdentamaan resursseja tehokkaammin tarpeen mukaan kun palvelujen paikkasidonnaisuus vähenee. Tutkimuksen ja kehittämisen rajapinta sekä yhteistyömallit ja eri osapuolien vaikuttavuus ja osallistuminen, osallistaminen ja yhteistyökyvykyys vaikuttavat palvelun kehitykseen ja siitä koettuun palvelukokemukseen. Tutkimuksen tuloksena osapuolien osallistaminen palvelujen kehitystyössä kannattaa ja sitä tulisi hyödyntää mahdollisimman laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Osallistamisen osapuolet, menetelmät, keinot ja ajankohta tulee suunnitella sekä aika-auluttaa palvelun kehityksessä.

Kehitetyn asiointipalvelumallin suurin haaste on muutosjohtaminen. Laitinen ym. (2013, 142) toteavatkin, että asiakaskeskeisen toiminnan vahvistaminen edellyttää vahvasti alhaalta-ylöspäin suuntautuvaa, henkilöstöä motivoivaa sekä joustavuutta ja tilaa antavaa korostavaa muutosjohtamista. Johdolla tulee olla myös näkemyksellisyyttä, kykyä rakentaa luottamusta sekä vahvistaa luovaan tietoon perustuvaa johtamista. Kysymys on kulttuurillisesti vaativasta uudistumisesta, missä myös epäonnistumisen riskit ovat suuret.

5.4 Opinnäytetyön tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys

Palveluiden maailma on muuttunut äärimmäisen moniulotteiseksi asiakkaan elämässä ja digitalisaatioon liittyvät asiat ovat vahvasti sidoksissa osallisuuteen, kokeilukulttuuriin sekä yhteiskehittelyyn. Vaikka tässä opinnäytetyössä oli kysymyksessä vahvasti toimintakulttuurin ja tapojen muutos, uskon, että jonkun toisen tuottaman palvelun voi implementoida omaan organisaatioon onnistuneesti. Lisäksi hyvistä käytännöistä kannattaa aina oppia ja tästä opinnäytetyöstä saadut tulokset lisäävät aiheen ymmärrystä, jolloin uudenlaisia toimintatapoja ja ajatusmalleja voidaan ottaa käyttöön muissakin organisaatioissa. Aivan uudenlaisia toimintatapoja syntyy kun nopeasti kehittyvä tekniikka muuttaa asiakkaan käyttäytymistä ja haastaa organisaatioiden perinteiset toimintatavat. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään eri toimialojen ja sidosryhmien välisen kehittämistyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Jatkotut-

kimusaiheena voisi olla kumppanuus- ja verkostotoiminnan kehittäminen uuden keskitetyn asiointipalvelumallin ympärille. Lisäksi kehittämistyössä syntynyttä mittaristoa voidaan hyödyntää niin yritysten kuin kuntaorganisaatioiden asiakaspalvelussa laajemminkin.

Lähteet

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta: Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Askim, J., Fimreite, A. L., Moseley, A. & Holm Pedersen, L. (2011). One-stop Shops for Social Welfare: The Adaptation of an Organizational Form in Three Countries. *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, 1451-1468.
- Andersson, P., Edvardsson, B., Heinonen, K., Mickelsson, K-J., Strandvik, T. & Sundström, E. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531 - 548.
- Bent, S., Kernaghan, K. & Marson B.D. (1999). *Innovation and Good Practices in SingleWindow Service*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development.
- Briscoe, G., Maull, R., Ng, I., Parry, G. & Smith, L. (2012). Transitioning from a goodsdominant to a service-dominant logic. *Journal of Service Management*, 23(3), 416 - 439.
- Brown, T. 2009. *Change by Design*. New York: HarperCollins Publishers.
- Goncalves, A. & Saco, R. 2010. In Lockwood's *Design Thinking*. Integrating innovation, customer experience and brand value. Design Management Institute. New York NY: Allworth Press.
- Edvardsson, B., Olsson J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industries Journal* 16 (2): 140 - 164.
- Grönroos, C. 1990. *Service Management: A Management Focus for Service Competition*. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 6-14.
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. painos. Helsinki: WSOY. Grönroos, C. 2003. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. (alkuteos *Service management and marketing: a customer relationship management approach 2000*, käänös Maarit Tillman) 2. painos. WS Bookwell: Porvoo.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Gummesson, E., Lusch, R. & Vargo, S. (2010). Transitioning from service management to service-dominant logic. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 8 - 22.
- Ding, X.D. 2015. The impact of service design and process management on clinical quality: An exploration of synergetic effects. *Journal of Operations Management*. Vol. 16.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Finn, D. (2000). Welfare to Work: The Local Dimension. *Journal of European Social Policy*, 10, 1, 43-57.
- Fisk, R.P., Grove, S.J. & John J. 2014 *Services Marketing: An Interactive Approach*. Boston: Houghton Mifflin
- Harisalo, R., Aarrevaara, T., Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Julkinen toiminta - julkinen politiikka*. Tampere: Tampere University Press.

- Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2015. Teknoelämää 2035. Talentum. Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys - osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Johnston, R., Clark, G. 2008. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 3. painos. Harlow, England. Pearson Education Limited. 533
- Kantojärvi P. 2012. Fasilitointi luo uutta, menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki. Talentum.
- Kietäväinen, T. (2008). Uusi julkinen asiakaspalvelumalli. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki. WSOY.
- Kork, A. (2013). Asiakkaalle parasta, mutta millä hinnalla? Teoksessa Sinervo, L-M. (toim.) Kunnat ja julkisten palvelujen tulevaisuus (40). Seminaarikirja, 42. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kubicek, H. & Hagen, M. (2000). One-Stop Government in Europe. Results from 11 National Surveys. Bremen: University of Bremen.
- Laitinen, I. 2013. Palveluiden tuottaminen asiakkaan kanssa. Teoksessa I., Laitinen, R., Harsalo & J. Stenvall (toim.) Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Kansainvälinen vertailu. Tampere: Suomen yliopistopaino - Juvenes Print, 88-106.
- Lehto, J., Anttonen, A., Haveri, A. & Palukka H. (2012). Julkisen palvelun muutos tutkimuksen kohteena. Teoksessa: Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.) Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos (11-16). Tampere: Tampere University Press.
- Lin, M. Hughes, B. Katica, M. Dining-Zuber, C. & Plsek, P. 2011. Service Design and Change of Systems: Human-Centered Approaches to Implementing and Spreading Service Design. International Journal of Design Vol.5 No.2. S. 72-86.
- Lusch, R. & Vargo S. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68, 1-17
- Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa M. Koivisto, S. Miettinen (toim.) Designing Services with Innovative Methods. Helsinki: University of Art and Design. S. 28-43.
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2011). Kirjassa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toimittanut Satu Miettinen. Teknologiateollisuus.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for services. Farnham: Gower Pub Ltd.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu-uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki. Tammerprint Oy.

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*. Hanken School of Economics, Helsinki.

Osborne, S.P. 2010. Delivering Public Services. Time for Theory? *Public Management Review* 12, 1, 1-10.

Osborne, S.P. & Strokosch, K. (2013). It takes Two to Tango? Understanding the Coproduction of Public Services by Integrating the Service Management and Public Administration Perspective. *British Journal of Management*, Vol. 24, S31-S47.

Pestoff, V. & Brandsen, T. (2010). Public Governance and the Third Sector: Opportunities for Co-production and Innovation? Teoksessa: Osborne, S.P. (Edit.) *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (223- 236). London: Routledge

Peters, B.G. & Pierre, J. (Edit.) (2013). Introduction: The Role of Public Administration in Governing. Teoksessa Pierre, J. & Peters, G. *Handbook of Public Administration* (1-12). London: SAGE Publications Ltd.

Polaine, A & Lövlie, L & Reason Ben 2013. *Service Design*. Brooklyn, New York. Rosenfeld Media.

Rannisto, P-H. (2014). Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys julkisissa palveluissa. Teoksessa: Rintamäki, T & Tienhaara, P. (toim.) *Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun* (35-40). Tampere: Tampere University Press.

Rantanen, T. (2013). *Kunnan asiakaspalvelu*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Ryan, B. (2012) Co-Production: Option or Obligation? *Australian Journal of Public Administration*, Vol 71, Nro. 3, 314-324.

Sallinen, S., Majoinen, K. & Salenius, M. (toim.) (2012). *Elinvoimainen ja toimintakykyinen kunta*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Salmi, J. (2013). Asiakaspalvelu 2014 - yhdessä palvelut lähelle. Teoksessa: Sinervo, L-M. (toim.) *Kunnat ja julkisten palvelujen tulevaisuus* (33). Seminaarikirja, 42. Kunnallistieteen päivät. Tampere: Kunnallistieteen yhdistys.

Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing.

Stickdorn & Schneider, 2011-2013 *This is service design thinking. Basics-Tools-Cases*. 3rd printing in paperback 2013. Amsterdam: BIS Publishers.

Sousa, R. & Voss, C.A. 2006. Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels, *Journal of Service Research*, 8, 4, 356-371.

Tat-Kei Ho, A. (2002). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62, 4, 434-444.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum

Tuulaniemi J. 2013. Palvelumuotoilu, palvelu. Talentum. 2. tarkistettu painos. Liettua: Balto print.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologia- teollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu. S. 77-106.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S, Ahonen, P. 6 Suokas, M. (2011). Matkaopas sosi-aali- ja terveystalveluiden kehittämiseen. Tekesin kataus 281/2011. Helsinki: Tekes

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vähälä Eija, Kontio Mirja, Kouri Pirkko & Leinonen Raisa (toim.) Palmupalvelumuotoilua ikääntyville. Uusia palvelujen tuottamismalleja itsenäisen suoriutumisen tueksi. 1.3.2010-31.5.2012. Savonia-ammattikorkeakoulu, Keuruu.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D. 2006. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm, McGraw-Hill, Boston.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990. Delivering quality service - balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press.

Sähköiset lähteet

Kuntalaki. Viitattu 12.12.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.

Treasury Board of Canada Secretariat (2002). Results for Canadians. A Management Framework for the Government of Canada [verkkojulkaisu].

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Julkisten palveluiden innovaatiot. Viitattu 12.10.2016. <http://www.tem.fi/?s=2814>.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Julkisten palveluiden uudistaminen. Viitattu 18.1.2016. https://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot/julkisten_palveluiden_innovaatiot/julkisten_palveluiden_uudistaminen.

Valtionvarainministeriö. 2013. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Yhteistyössä palvelut pelaa. Viitattu 9.9.2016. <http://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/9/cover#>.

Valtiovarainministeriö 2014. Yhteistyössä palvelu pelaa. Julkisen hallinnon asiakkuusstrategia. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Viitattu 9.9.2016. <http://vm.fi/documents/10623/1464506/julkisenhallinnon-asiakkuusstrategia-2020.pdf/12d3430d-8eee-4a02-9284-27dd815c8ef5>.

Vantaan kaupunki 2017. Viitattu 17.12.2017. http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/talous_ja_strategia/strategia/strategiaan_sisaltyvat_ohjelmat

Vantaan kaupunki 2017 (b) . Viitattu 15.1.2018. http://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tieto_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vaesto_ja_ennuste

Kuviot

Kuvio 1: Strategiatyön malli valtuustokaudella 2013 - 2017 (Vantaan kaupunki 2017).....	10
Kuvio 2: Tiivistelmä valtuustokauden strategiasta (Vantaan kaupunki 2017)	11
Kuvio 3: Vantaan kaupungin organisaatio (Vantaan kaupunki 2017).	14
Kuvio 4: Keskustat radan varrella, asukkaita vuonna 2025 (Vantaan kaupunki 2017).	16
Kuvio 5: Vantaan kaupungin asiointipalvelun kanavastrategia.	18
Kuvio 6: Liiketoimintalogiikan evoluutio palveluliiketoiminnassa (Heinonen ym. 2010, 533)20	
Kuvio 7: Palvelukonseptin muodostamisen kokonaisuudet (Jonsson & Clark 2008)	23
Kuvio 8: Palvelun koette laatu ja seitsemän laadun kriteeriä (Grönroos 2003, 102)	25
Kuvio 9: Kuiluanalyyysimalli (Grönroos 2003, 146)	26
Kuvio 10: Asiakaskäsityksen muuttuminen (Rannisto 2013,16)	28
Kuvio 11: Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 128)	30
Kuvio 12: Yhteenveto toimialojen tarpeista asiointi- ja asiakaspalvelun kehittämiseksi	38
Kuvio 13: Asiointipalvelimallien eroavaisuudet.....	39
Kuvio 14: Työpaja työskentelyä persoonien ympärillä.	41
Kuvio 15: Asiakkaan toimintapolku	42
Kuvio 16: Ideoiden kehittämistä aivoriihessä.	45
Kuvio 17: Vantaan kaupungin uuden asiointipalvelun visio.	46
Kuvio 18: Vantaa-infon Business Model Canvas.	47
Kuvio 19: Vantaan kaupungin asiointipalvelumalli	51
Kuvio 20: Asiointin 1-tason tehtävät ja vastuut.....	52
Kuvio 21: Henkilöstölle pidetyn työpajan tuloksia	55
Kuvio 22: Yhteenveto asiakaspalvelunhenkilöstön työpajan tuloksista	55

Taulukot

Taulukko 1: Palvelut uudistuvat -painopistealueen päämäärät (Vantaan kaupunki 2017) .	12
Taulukko 2: Kuntalaispalveluiden tuloskortti 2017 (Vantaan kaupunki 2017).....	13
Taulukko 3: Tuote- ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan keskeiset erot (Lusch & Vargo 2008, 258)	21
Taulukko 4: Laadun ulottuvuudet (Zeithalm ym. 1990, 22-27)	25
Taulukko 5: Kehittämistyön eteneminen, käytetyt menetelmät sekä saadut tulokset.....	31
Taulukko 7: Asiakasneuvonnan asiakasprofiilit	34
Taulukko 8: Vantaan kaupungin asiointi- ja asiakaspalvelu määrät eri toimialoilla	37
Taulukko 10: Uuden asiointipalvelumallin mittaristo	56

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelujen kysymysrunkos	71
Liite 2: Palvelukortti	72
Liite 4: Persoonat Helmi Laitinen ja Mikko Mäkinen.....	73
Liite 4: Persoonat Selma Yaffa ja Pasi Salonen.....	74
Liite 5: Asiakaspalvelun ja kulttuuripalveluiden yhteinen Sharepoint-sivusto	75


Liite 1: Teemahaastattelujen kysymysrunko


1. Mikä asiakaspalvelussanne on hyvää ja mitkä ovat tärkeimpiä kehittämiskohteita?
2. Mitkä mielestänne ovat kolme tärkeintä, parannettavaa asiaa asiakaspalvelussa?
3. Millaista asiakaspalvelu olisi mielestänne parhaimmillaan toimialallenne?
4. Mitkä ovat asiakaspalvelun tavoitteenne? Esim. määrälliset (asiakasmäärä, palvelunopeus jne.), laadulliset tai asiakaspalvelun kehittämiseen liittyvät tavoitteet? Miten seuraatte tai mittaatte tavoitteita?
5. Mitkä ovat toimialan suurimmat ja kuormittavimmat asiakastapahtumat? (Esim. mitkä vievät eniten aikaa, rahaa, henkilöstöresursseja ym.)
6. Millaisia tarpeita asiakaspalveluosaamisen kehittämisessä toimialallanne on (esim. koulutustarpeet)?

Liite 2: Palvelukortti


1	Toimiala, tulosalue			
2	Palvelun nimi			
1	Palvelun yleiskuvaus			
2	Palvelun tavoite tai palvelulupaus			
4		Minkälaisissa asioissa asiakkaat ottavat yhteyttä?		
	a) Verkoasiointi			
	b) Puhelin			
	c) Käyntiasiointi			
5	Palvelun jakautuminen	Pohdi, miten ko. palvelu jakautuu asiakaspalvelun eri tasoille.		
	a) 0-taso: Itsepalvelu, ohjeet, esitteet, valistus			
	b) I-taso: Asiakaspalvelu, neuvonta, ohjaus			
	c) II-taso: asiantuntijatyö, substanssi, toimialan ydintehtävät			
6	Asiakasryhmät			
7	Asiakasmäärät (kanava/viikko)	a) Verkoasiointi	b) Puhelin	c) Käyntiasiointi
8	Kytkennät muihin palveluihin, asiakassiirtymät			
9	Työn resursointi (henkilöstömäärä ja toimenkuvat)			
10	Toiminnan mittarit			
11	Mitä kehittäisit ja tekisit palvelussa toisin? (Listaa myös olemassa olevat kehittämissaikeet.)			
12	Palvelun keskittäminen	Pohdi, olisiko palvelun keskittäminen kannattavaa ja miten/miksi/millä ehdoin.		
	a) Tavoiteltavat kustannushyödyt			
	b) Tavoiteltava tehostuminen (asiakas- ja asiantuntijatyön tehostuminen, asiakasohjaus)			
	c) Palvelun sähköistämismahdollisuudet			
	d) Mahdollisuus kasvattaa itsepalvelua (siirtää asiakaspalvelua 0-tasolle)			
	e) Reunaehdot ja muut mahdollisuudet			
13	Palvelun vastuuhenkilö ja lisätiedot			

Liite 3: Persoonat Helmi Laitinen ja Mikko Mäkinen

NIMI Helmi Laitinen, 69	SITAATTI "Käyntiasiointi kunniaan"		
TITTELI Eläkeläinen, sihteeri			
PÄIVITTÄISET TEKEMISET Viidettä eläkevuottaan viettävä Helmi suosii lähipalveluja ja toivoo asuineutunsa pysyvän aktiivisena. Hän mieluiten asioi aina paikan päällä, mutta toisinaan hoitaa asioita myös puhelimitse syntymäpäivälahjaksi saamansa kännykän avulla. Helmi hoitaa myös paljon miehensä Pertin asioita. Kotonaan hänellä ei ole vielä tietokonetta, mutta on miettinyt sen mahdollisuuksia arjen asioiden hoitamisessa. Helmi on erittäin aktiivinen kulttuurin harrastaja ja käykin vähintään muutaman kerran kuukaudessa teatterissa joko miehensä tai lastenlastensa kanssa.			
TURHAUTUMISET, PAINEET, HUOLET Sähköisten palveluiden lisääntyminen ja oman liikkumisen mahdollinen heikentyminen huolettavat häntä. Helmiä harmittaa suuresti myös pankkipalveluiden sähköistyminen.	ARVOSTUKSENKOHEET JA MOTIVAATTORIT		
TARPEET JA TAVOITTEET Helmi arvostaa henkilökohtaista palvelua ja haluaisi, että mahdollisimman monet kaupungin palvelut olisivat lyhyen etäisyyden päässä heidän nykyisestään.	saavutettavuus	EI OLEELLINEN	ERITTÄIN OLEELLINEN
	luotettavuus		
	monikanavaisuus		
	palvelun nopeus		

NIMI Mikko Mäkinen, 37	SITAATTI "Digitaalisuus on mahdollistaja."		
TITTELI Yrittäjä			
PÄIVITTÄISET TEKEMISET Työnsä puolesta Mikko käyttää päivittäin eri medioita sekä sosiaalista mediaa. Hän on ketterä verkon käyttäjä sekä koneella että puhelimella. Hänellä on kaksi lasta vaimonsa Marjan kanssa ja he ovatkin juuri ostaneet omakotitalotontin Vantaalta ja tarkoituksena olisi aloittaa rakennustyöt mahdollisimman nopeasti.			
TURHAUTUMISET, PAINEET, HUOLET Yrittäjänä pitkät työpäivät ja oman talon rakennusprojekti Mikolle päänvaivaa. Häntä harmittaa kun kunnan palvelut ovat ympäri Vantaata ja Maankäytön asiakaspalvelukin on auki vain virastoaikoina.	ARVOSTUKSENKOHEET JA MOTIVAATTORIT		
TARPEET JA TAVOITTEET Yrittäjänä Mikko haluaisi sähköisten ratkaisujen helpottavan elämää Nopea yhteydenotto ja palvelujen tavoittaminen "kaikkina kellonaikoina" sekä äkilliseenkin tarpeeseen on hänelle tärkeää.	saavutettavuus	EI OLEELLINEN	ERITTÄIN OLEELLINEN
	luotettavuus		
	monikanavaisuus		
	palvelun nopeus		

Liite 4: Persoonat Selma Yaffa ja Pasi Salonen

NIMI Selma Yaffa, 17	SITAATTI "Virtuaalimaailma on mun juttu."		
TITTELI Opiskelija			
PÄIVITTÄISET TEKEMISET Selma on lukiolainen ja hän käyttääkin seuraavia palveluita päivittäin: Whatsapp, Snapchat, Netflix, Spotify, YouTube, Instagram. Nettisivuilla liikkeessään hän ottaa yhteyttä asiakaspalveluun chat-kuvakkeiden kautta.			
TURHAUTUMISET, PAINEET, HUOLET Selmaa mietityttää jatko-opiskelu mahdollisuudet. Lisäksi viranomaisten kanssa asiointi on hänelle vierasta. Ensi kesäksi pitäisi saada kesätyöpaikka ja mitenhän se työhakemus tehtiinkään?	ARVOSTUKSENKOHOEET JA MOTIVAATTORIT		
TARPEET JA TAVOITTEET Selma toivookin, että palvelut olisivat nopeita ja, että sähköisten palveluiden lisäksi apua erilaisten lomakkeiden täyttöön voisi asiakaspalvelusta kysyä vaikka chatin avulla.	saavutettavuus	EI OLEELLINEN	ERITTÄIN OLEELLINEN
	luotettavuus		
	monikanavaisuus		
	palvelun nopeus		

NIMI Pasi Salonen, 52	SITAATTI "Autetaan toinen toistamme."		
TITTELI Poliisi, web-sivujen ylläpitäjä			
PÄIVITTÄISET TEKEMISET Pasi on itseoppinut tietokoneen käyttäjä ja auttaa mielellään muita. Hän seuraa aktiivisesti eri medioita ja tarkistaa sujuvasti reitit, bussiaikataulut ja yhteystiedot netistä. Hän käyttää paljon julkisia verkkopalveluja, kuten Helmet-kirjastopalveluja ja lääkärin ajanvarausta. Hän on järjestöihminen ja hänen vastuullaan onkin parin järjestön ja kerhon kotisivujen ylläpitäminen.			
TURHAUTUMISET, PAINEET, HUOLET Pasi asioi mieluummin nopeasti soittamalla tai sähköpostitse, kuin taistelee verkkosivujen epämääräisen logiikan kanssa. Väärin kohdistuneet mainokset harmittavat häntä, eikä tätä asiaa jo osattaisi tehdä paremmin?	ARVOSTUKSENKOHOEET JA MOTIVAATTORIT		
TARPEET JA TAVOITTEET Aikojen varaaminen on hänelle luontevaa ja palvelun tavoitettavuus tärkeää.	saavutettavuus	EI OLEELLINEN	ERITTÄIN OLEELLINEN
	luotettavuus		
	monikanavaisuus		
	palvelun nopeus		

Liite 5: Asiakaspalvelun ja kulttuuripalveluiden yhteinen Sharepoint-sivusto

The screenshot shows a SharePoint site for 'Vantaan kulttuuripalvelut'. The top navigation bar includes 'Office 365' and 'SharePoint'. The site title is 'Vantaan kulttuuripalvelut' with a logo on the left. A left-hand navigation pane lists various site features like 'Aloitussivu', 'Muistikirja', 'Tiedostot', etc. The main content area is titled 'Projektin yhteenveto' and contains a calendar view for 'Tänään' (today) with a date range from 'Joulukuu 2017' to 'tammikuu 2018'. Below the calendar, there is a 'Uutisyöte' (news feed) section with a post by 'Pajala Sari' containing a list of bullet points. On the right side, there is a 'Tiedostot' (files) section with a list of documents including 'Kulttuuripalveluiden laskutukset', 'Eiitysten kuvaukset', 'Ilmoittautumiset', 'Usein kysytyt kysymykset', 'Linkkejä', 'Tilätiedot', and 'Kulttuuritapahtumat, Ohje Vantaa-infoihin'.