



Asiakaskokemuksen parantaminen asiakaslähtöisyyden keinoin

Anna-Riitta Patopuro

Anniina Koskinen

OPINNÄYTETYÖ
Syyskuu 2019

Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

KOSKINEN, ANNIINA & PATOPURO, ANNA-RIITTA
Asiakaskokemuksen parantaminen asiakaslähtöisyyden keinoin

Opinnäytetyö 73 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Syyskuu 2019

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää asiakaspalvelun nykytilaa julkisen puolen terveydenhuollossa ja parantaa asiakaskokemusta palvelumuotoilun keinoin. Työn tarkoituksena on tehostaa toimintaa ja tiivistää entistä enemmän eri ammattiryhmien yhteistyötä.

Nykytilanteen selvittämiseen käytimme haastatteluja ja kyselyitä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tutkimusmenetelmä käytettiin kyselyä, joka kohdennettiin kokemusasiantuntija-asiakkaille saadaksemme laajemman kuvan nykytilanteesta.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, asiakkaille on tärkeää tulla kuulluksi ja havaitsimme suuren tarpeen asiakaskohtaisiin valmistavaan koulutukseen laitoshuoltajille. Kokemusasiantuntijoille laatimassa kyselytutkimuksessa nousi vahvasti esiin katsekontaktin tärkeys ja kuulluksi tulemisen tunne. Jatkuvan koulutuksen avulla parannettaisiin asiakaskohtamisen laadun tasaisuutta.

Lisäksi tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että nimike laitoshuoltaja on toimimaton. Ammattinimikettä tulisi miettiä uudestaan ja luoda siitä kilpailukykyisempi ja kuvaavampi sekä asiakkaille enemmän tunnetta ja lämpöä herättävämpi nimike.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KOSKINEN, ANNIINA & PATOPURO, ANNA-RIITTA:
Improve Customer Experience with Customer Centric Approaches

Bachelor's thesis 73 pages, appendices 2 pages
September 2019

The purpose of this study is to determine the current state of customer service in the public sector of health care and improve customer service experience through service design. The purpose of this work is to improve the efficiency of the operation and to intensify cooperation between different professional groups.

Interviews and surveys we used to clarify the current situation. The research was carried out as quantitative research, and as the research method a questionnaire was used, which was targeted at experience expert clients in order to get a wider picture of the current situation.

Based on the results of the study, it was found that it is important for customers to be heard. So, a great need for preparatory training to encounter customers was discovered. The importance of eye contact and the feeling of being heard emerged strongly in the survey. Continuous training would improve the quality of customer contact.

The result of the research showed that the title is institutional cleaner is inoperative. A professional title should be reconsidered and made more competitive and descriptive, and, for customers, a more emotional and warmer title.

Key words: customer encounter, service design

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1.	Toimialan esittely	7
1.2.	Laitoshuoltajan työkuvan esittely.....	8
2	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	10
2.1.	Kilpailukyky	11
2.2.	Sisäinen yhteistyö, verkostoituminen ja yhteisölliset työkalut.....	13
2.3.	Asiakaskokemus	14
3	PALVELUMUOTOILU	17
3.1.	Mitä palvelumuotoilu on.....	18
3.2.	Palvelumuotoilun erilaiset keinot	20
3.2.1	Haastattelut	20
3.2.2	Varjostus.....	21
3.2.3	Vertaisarviointi, benchmarking.....	22
3.3.	Palvelumuotoilun vaiheet	23
3.3.1	Määrittely	23
3.3.2	Tutkimus	24
3.3.3	Suunnittelu.....	26
3.3.4	Palvelutuotanto.....	27
3.3.5	Arviointi.....	27
3.4.	Tunnetuotoilu	28
3.5.	Tapaustutkimus	29
4	LEAN	30
4.1.	Resurssitehokkuus	30
4.2.	Virtaustehokkuus.....	31
4.3.	Päivittäisjohtaminen	31
5	IHMISTUNTEMUS JA ASIAKASPALVELU	33
6	TARINALLISTAMINEN	37
7	TUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN PROSESSISTA	40
7.1.	Asiakaskokemusten lähtötilanteiden kartoittaminen ja käytetyt palvelumuotoilun keinot.....	41
7.2.	Kysely kokemusasiantuntijoille.....	46
7.3.	Haastattelut asiantuntijoille ja työntekijöille	53
7.4.	Vertaisarviointi eli benchmarking.....	56
7.5.	Varjostus	58
7.6.	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	62

8.1 Johtopäätökset.....	62
8.2 Pohdinta.....	64
LÄHTEET.....	68
LIITTEET.....	71

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää asiakaspalvelun nykytilaa ja parantaa julkisen puolen terveydenhuollon asiakaskohtaamisprosessia yhdessä julkishallinnon kohteessa. Samalla on tarkoitus tehostaa toimintaa ja tiivistää yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä. Lisäksi tavoitteena on ylittää asiakasodotukset kehittämällä prosesseja, työmenetelmiä, yhteistyötä ja laitoshuoltajille tarjottavaa koulutusta. Tutkimuskohteena on myös asiakasrajapinnan sujuvuuden kehittäminen. Työssä hyödynnetään palvelumuotoilun keinoja, ihmistuntemuksen ja tarinallistamisen työkaluja prosessien ja yhteistyön kehittämisessä sekä asiakaskohtaamisissa. Tavoiteltavia hyötyjä ovat muun muassa sisäisten- ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyden parantaminen asiakaskohtaamisissa, NPS-luvun parantaminen, potilasturvallisuuden nostaminen ja työn tehostaminen. Hanke toteutetaan yhteistyössä eri ammattiryhmistä valittujen henkilöiden kanssa. Nykytilan selvitykseen on käytetty haastatteluja ja kyselyjä. Kvantitatiivinen eli määrällinen kysely on tehty kokemusasiantuntijana toimiville potilasasiakkaille, jotta on saatu laajempi kuva nykytilanteesta. Tutkimuksen tarkoitus on löytää nykytilan asiakaskohtaamisen kehittämistarpeet. Projektille on perustettu ohjausryhmä, jolle saadut tulokset tullaan esittelemään.

Työn toimeksiantajana toimii julkisen puolen terveydenhuollosta vastaava julkinen toimija, joka tuottaa moniammatillista palvelua Uudenmaan alueella laajalaisesti. Yritys sijoittuu kilpailussa niin sanotulle punaisen meren alueelle, jossa kilpailu on kovaa. Opinnäytetyön aiheen rajaus on tehty niin, että tässä opinnäytetyössä on keskitytty vain yhteen kehittämiskohteeseen, joka on osa isompaa kehittämishanketta. Kehittämishankkeen tarkoitus on luoda nykykuva asiakaskohtaamisen onnistumisista ja siihen liittyvistä mielikuvista laitoshuoltajan osalta. Asiakaskohtaamisen parantaminen eri palvelumuotoilun keinoin ja laitoshuoltajan roolin määrittäminen vastuineen, sekä työn ja ammatin tarinallistaminen työn houkuttelevuuden ja kilpailukyvyn nostamiseksi. Työn teoriaviitekehys rakentuu palvelumuotoilun eri menetelmien, asiakaspalvelun ja tarinallistamisen kuvailusta, ihmistuntemukseen, asiakaskohtaamisen merkitykseen ja laitoshuoltajan toimenkuvan tarinallistamiseen.

Organisaation toiminnan kehittäminen on yksi tärkeistä keinoista, jolla voidaan vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Tuotelähtöisestä toiminnasta muutos asiakasarvolähtöiseen toimintaan laittaa yrityksen miettimään omaa perustehtäväänsä. Muutos yrityksen palvelukykyyn ja -kulttuuriin tapahtuu vain omakohtaisen palveluliiketoiminnan ymmärryksen ja johtamiskäytäntöjen kautta. Tärkeimpinä muutoksina ovat kuitenkin asiakassuhteen ja sen vuorovaikutuksen kehittyminen uudelleenlaiseksi. Yritys huomioi asiakasarvon osallistamalla asiakkaan uuden palvelun luomisprosessiin tai vanhan jo olemassa olevan kehittämiseen (Ahonen, Airola, Lappalainen, Nuutinen, Reunanen, Valjakka & Valkokari 2013, 5-6.)

1.1. Toimialan esittely

Toimialana puhtausala on koko ajan kehittyvä ja muuttuva. Puhdistuspalvelutyö on aina sidottu toimintaa tuottavaan yritykseen heidän erityistarpeineen. Toiminta voidaan tuottaa työkohteesta riippuen hyvin eri tavoin. Tilasta tai kohteesta riippumatta hyvin hoidettu puhdistustyö edesauttaa yritysten päätoiminnan turvallista sujumista, pidentää kiinteistön arvon ja tilojen kunnossa pysymistä, lisää turvallisuutta ja viihtyisyyttä. Tänä päivänä ei ole tavatonta, että kiinteistön puhtaanapidon vastuun jakavat sekä palveluliike että kiinteistössä toimiva oman organisaation palvelua tuottava yksikkö. Toimintatavat julkisen puolen organisaatioiden ja yksityisten palveluliikkeiden välillä ovat kaventuneet ja kilpailu samoista asiakkaista lisääntynyt. Palvelua voidaan tarjota jopa yli organisaatorajojen. (Heikkilä, Hopsu, Huilaja, Karppela, Laine, Inkeroinen, Kivikallio, Korppi, Kääriäinen, Narko, Peltokorpi, Reunanen, Ryynänen, Salmelin, Valkosalu & Yltiö 2009, 17, 27.)

Asiakaspalvelusta on tullut entistä tärkeämpi ja luonnollisempi osa palvelun tuottamista. Alan kehittämistyötä määrittelevät vahvasti toimintaympäristöt, joissa palvelua tuotetaan. Puhdistuspalveluala on monella tavalla tärkeää ja merkityksellistä. (Heikkilä ym. 2009, 17, 27.)

Suomen Siivousteknisen liiton artikkelin mukaan Tilastokeskuksen tietojen mukaan puhdistuspalveluala työllisti yhdessä kiinteistöhuollon kanssa vuonna 2012 77 346 siivouspalveluiden tuottajaa ja 5 892 esimiestä sekä 25 447 kiinteistöhuollon alla työskentelevää rivityöntekijää ja esimiestä. Keski-ikä kyseisillä aloilla on usein suuri, joka näkyi myös kyseisissä ammattiryhmissä myös vuonna 2012; suurimmat ikäluokat olivat 45-64-vuotiaat. Puhtauspalvelualalla vuoden 2012 aikana työskenteli yli 1 700 työntekijää, jotka olivat jo saavuttaneet eläkeikänsä. Maahanmuuttajataustaisia siivouspalveluiden tuottajia oli 16 prosenttia vuonna 2012. Nykyisin maahanmuuttajataustaisia siivoojia ja laitoshuoltajia on noin 30 prosenttia työntekijöistä (SSTL, Puhtausala ry, 2012.)

Puhtauspalvelualalla nimikkeitä löytyy kymmeniä. Yleisimmät ammattinimikkeet alalla ovat siivooja ja laitoshuoltaja. Nimikettä siivooja käytetään usein yksityisellä sektorilla, kun taas laitoshuoltajanimikettä käytetään usein kunnallisella puolella. (SSTL, Puhtausala ry, 2012.)

1.2. Laitoshuoltajan työkuvan esittely

Laitoshuoltajan työnkuva vaihtelee suuresti työkohteen mukaan. Pääsääntöisesti työnkuvaan kuuluvat puhtaanapito-, ruokahuolto- ja vuodehuoltotehtävät, tekstiilihuoltotehtävät, viherkasvien huolto, huoltotehtävät, ympäristöhuoltotehtävät ja monipuoliset asiakaspalvelutehtävät. (Heikkilä ym. 2009, 27 – 28.)

Puhtaanapitotehtävät pitävät sisällään siivouksen tilatyypinmukaisin tiheyksin, ohjein ja menetelmin. Puhtaanapitotehtäviin kuuluvat esimerkiksi päivittäin tehtävä ylläpitosiivous, jaksoittainen siivous, tarkistussiivous, välisiivous, perussiivous ja puhdastilasiivous. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019, laitoshuoltajan työnkuva.)

Ruokahuoltotehtävät ovat usein avustavaa palvelua. Potilasruokailu on osa potilaan hoitoa, jolloin päävastuu ruokahuollosta on hoitohenkilökunnalla. Ravintohuoltotehtäviin saattavat kuulua esimerkiksi tuotetilauksien teko, ruokajakelun

valmistelu, hoitohenkilökunnan avustaminen jakelussa, tarjottimien keruu sekä kohteen omien astioiden pesu. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019, laitoshuoltajan työnkuva.)

Vuodehuoltotehtävät pitävät sisällään erilaisten vuoteiden puhdistuksen ja peitauksen. Vuoteiden huolto asiakkaiden välillä ja kotiutuksen yhteydessä kuuluvat pääsääntöisesti laitoshuoltajien työnkuvaan. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019, laitoshuoltajan työnkuva.)

Huoltohuonetehtävät pitävät sisällään muun muassa apu- ja hoitovälinehuoltoa ja jätehuoltoa. Jätehuoltotehtäviin kuuluvat esimerkiksi eri jätelajien keräys, merkintä ja keräyspisteisiin toimittaminen. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2019, laitoshuoltajan työnkuva.)

Asiakas- ja palvelutehtävät ovat yksi tärkeä osa laitoshuoltajan työnkuvaa. Asiakas kohtaa usein kohteessa ensimmäisenä laitoshuoltajan. Laitoshuoltajan asiakaspalvelu on muun muassa pienimuotoista avustamista, keskustelua työn ohessa ja kohteeseen opastamista. Kohtaaminen on asiakkaalle usein merkityksellinen. (Heikkilä ym. 2009, 28 – 29.)

Hyvä asiakaspalvelu kuvastaa työntekijän ammattitaitoa. Tähän asti asiakaspalvelua ei ole pystytty määrittelemään tai ohjeistamaan niin tarkasti kuin esimerkiksi vaadittuja puhtaustasoja tai puhdistustyössä käytettyjä menetelmiä. Asiakaspalvelu on taito, joka kehittyy koko ajan oppimalla erilaisista vuorovaikutustilanteista. Oppimista edesauttaa henkilökohtaiset sosiaaliset ominaisuudet. Asiakaspalvelu on laitoshuoltajan työn ammattimaisen kehityksen kruunu. (Heikkilä ym. 2009, 28 – 29.)

2 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Kari Helin toteaa kirjassa Johdettu muutos – Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa (Lagus, Lillrank & Helin 2001, 36), että ensin on muututtava yrityksen ajattelutapa ja sitten vasta voi muuttua itse toiminta. Taloudellinen tulevaisuus ei tunnu perustuvan enää niinkään vientiteollisuuteen, vaan se on muuttunut enemmän niin sanotuksi palveluteollisuudeksi. Palvelut, joita tuotamme, tulisi siis olla maailmanlaajuisesti kilpailukykyisiä. (Korteso 2014, 25.) Nykymaailmassa muutokset ovat monimutkaisia ja nopeita, mikä laittaa yritykset sietämään epävarmuutta olemalla jatkuvassa muutos prosessissa ja samalla toimimaan entistä joustavammin sekä avoimemmin. Inhimillisen pääoman vaikutus nousee entisestään arvokkaammaksi samalla kun saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa. Toiminnan kehittymisen ja kovassa kilpailussa mukana pysymisen edellytys on organisaation ja työntekijöiden jatkuva uuden oppiminen. (Sydänmaanlakka 2012, 25 – 28.)

Sydänmaanlakka (2012, 136) kuvailee strategiaa tapana, jolla kuvataan yrityksen pyrkimystä saavuttaa jokin päämäärä. Visio kertoo yrityksen kuvitteellisen tulevaisuuden näkymän. Vision olisi hyvä olla mahdollisimman realistinen, jotta tavoitteeseen päästään. Strategian kautta päästään nykyhetkestä visioon, eli tulevaan. Pysyvän kilpailuedun yritys saa siitä, jos sen strategia pystyy ohjaamaan yrityksen hyvään asemaan markkinoilla. Strategia on siis yhteenveto yrityksen tahtotilasta, tulevaisuuden suunnasta ja tavoista saavuttaa tahtotila. (Sydänmaanlakka 2012, 136 – 137.)

Virtasen (2000, 24 - 25) mukaan muutoksesta, innovoinnista ja projekteista on tullut yrityksille jo itseisarvo, joka lopulta syö kaiken luovuuden. Hänen mukaansa projektien ja kehittämishankkeiden tulisi olla aina ainutlaatuisia. Niitä on turha vetää liian tiukkoihin raameihin, vaan projektin pitää antaa olla vapaa kahleista, jotta luovuus pääsee nousemaan projektin kypsyessä kaikessa rauhassa. Projekteissa ja kehittämishankkeissa tulisi suosia jatkuvaa uudelleen määriteltyä projektin edetessä, innovatiivisuutta, virheiden tunnistamista ja niistä oppi-

mista, jatkuvaa arviointia ja laadun tarkkailua sekä valppautta ja aktiivista reflektiivisyyttä. Yritysmaailman on valtaamassa ajatus älykkäämmästä työajan hyödyntämisestä lisääntyneen työajan sijaan. (Virtanen 2000, 26 – 27, 29, 35 – 36.)

Kim ja Mauborgne (2005, 24) mukaan yritysten ainoa mahdollisuus pärjätä kilpailussa muita organisaatioita vastaan, on lopettaa yrittäminen kukistaa kilpailijat. Toimialat voidaan jakaa karkeasti kahdenlaisiin, sinisiin ja punaisiin meriin. Siniset meret ovat uusia, vielä valloittamattomia markkinoita, joita ei vielä ole olemassa. Punaiset meret ovat kenties jo ruuhkaan saakka täyteen kilpailijoita sullottuja toimialoja, joissa kilpailu asiakkaista ja markkinoista saattaa yltyä jopa veriseksi. Taloudellisen kasvun tavoittelussa on keskitytty liiaksi viimeisen 25 vuoden aikana kilpailuun pelkillä punaisen meren alueilla, ja se on ollut yritysten strateginen suunta. Pelkkä punaisen meren alueella kilpailu ei kuitenkaan tuo yrityksille etulyöntiasemaa tai suuria voittoja, sen sijaan olisi yritysten pyrittävä luomaan uusia markkina alueita sinisen meren puolelle punaisten merten rinnalle, jolloin yritys nousisi kilpailijoihin nähden etulyöntiasemaan. (Kim & Mauborgne 2005, 24 – 25.)

2.1. Kilpailukyky

Yhteiskunnan kasvun yleinen trendi on ollut siirtää toimintoja halvemman työvoiman maihin. Toisaalta työ voi siirtyä mutta tekijät tai yrityksen tuottama palvelu kotimaassa, ei voi välttämättä siirtyä. Teknologian kehittyminen antaa yrityksille tilaisuuden siirtää tehokkaasti osaamista ja tietoa ympäri maailman riippumatta tuonut heidän fyysisestä sijainnistaan. Tämän päivän kilpailukyky perustuu aika pitkälti juuri nopeaan tiedon hankkimiseen ja tiedon sisäistämiseen sekä tiedon avoimeen jakamiseen. Verkostoitumisesta ja yhdessä sidosryhmien kanssa työskentelystä sekä toiminnan kehittämisestä on tullut yrityksille yksi keskeisimmistä kilpailukykytekijöistä. (Ojala & Pöysti 2012, 19 – 20; Virtanen 2000, 36.)

Asiakkaista, sidosryhmistä, työyhteisöistä on tullut yrityksille yhä tärkeämpiä resursseja toiminnankehittämisessä. Konsultti- ja tutkimusyritys Kinseyn tutkimus-

tulosten mukaan sellaiset yritykset ovat parantaneet tuloksiaan, jotka ovat osallistaneet kehittämissyhteistyöhön asiakkaat ja muut yhteistyökumppaninsa sekä hyödyntäneet sosiaalista mediaa toiminnassaan ja käyttäneet erilaisia yhteisöllisiä työkaluja tai menetelmiä. Economist Intelligent Unit:n maailmanlaajuista yritysten tuottavuutta ja sen tekijöitä tutkivassa tutkimuksessa on havaittu, että ihmisistä on tullut yritysten pääoma. Samassa tutkimuksessa havaittiin sosiaalisen median käytön mahdollistavan tuottavuuden nousemista ja säästävän yrityksiltä rahaa. (Ojala & Pöysti 2012, 23 – 25, 28.)

Yrityksillä ei ole enää varaa kehittää omia liiketoimintamallejaan yksin ilman verkoston mukana olemista. Jos halutaan nostaa yrityksen kilpailutaso kokonaan uudelle tasolle, on otettava suunnitteluun mukaan yrityksen ulkopuolisia henkilöitä tai ryhmiä. Uudenlainen kilpailukyky tarkoittaa koko yrityskulttuurin muuttamista yhteisöllisemmäksi, jossa tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti. Johtamisperiaatteet ja johtamismalli tulisi tuulettaa myös uudentilaiselle tasolle. Uudenlainen johtaminen tuo tullessaan innovaatioita ja yhdessä tekemistä, verkostojen johtamista sekä osaamisen tukemista. Lisäksi suuntana on enemmän ajattelun kuin tekojen johtaminen. Tulevaisuudessa pitää yritysten pystyä hyödyntämään eri ihmisten ja työntekijöiden osaamista yhä monipuolisemmin. Näin yrityksen kannattavuus ja kustannustehokkuus saadaan nousemaan. (Ojala & Pöysti 2012, 195 - 200.) Kilpailuvaltin yritykselle Virtasen mukaan (2000, 37) antaa nimenomaan aineeton pääoma, joka on yhtä kuin koko organisaation osaamisen summa.

Yritysten ja organisaatioiden olemassaolo perustuu yhä vahvemmin palvelun jatkuvaan kehittämiseen (Heikkilä ym. 2009, 30).

Yritysten tulee seurata ja tunnistaa alan kilpailutekijöiden muuttumista sekä jaloistaa omat palvelut ja tuotteet muuttuneiden kriteereiden mukaisiksi. Tuotteiden ja palveluiden rakenteet kannattaa kilpailun kannalta suunnitella niin, että niissä on huomioitu sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden tarpeet ja ne olisivat varioitavissa eri asiakastarpeisiin nopeasti. Asiakaskohtaiset yksilölliset tuotteet ja palvelut tulisi kilpailun näkökulmasta pystyä tarjoamaan asiakkaille massatuotannon hinnoilla. (Lahti & Tuominen 2010, 11, 12 – 13.)

2.2. Sisäinen yhteistyö, verkostoituminen ja yhteisölliset työkalut

Tuottavuus ja kannattavuus saadaan nousemaan yrityksessä parantamalla yrityksen sisäistä yhteistyötä, tiedonkulkua ja verkostoitumalla. Yhteisöllisiä työvälineitä hyödyntämällä voidaan poistaa päällekkäisiä töitä ja saada säästöjä työsuoritusten tehokkaammalla organisoinnilla. Ihmisten oikeiden tarpeiden tulisi ohjata työn tekemistä. Turhien kokouksien sijaan tulisi kehittää uusia tapoja innovoida ajattelua ja jakaa tietoa yhteisössä. Yhteisöllisen tehokkuuden parantamisen yksi työkalu on Lean, joka poistaa turhia työvaiheita ja tehostaa itse työnsuorittamista. (Ojala & Pöysti 2012, 79 - 84.)

Yrityksen tulee luoda laatumielikuva asiakkaille ja turvata omalla toiminnallaan, että asiakas voi luottaa siihen. Jos yritys on kovin hierarkkinen, ei viestintä yrityksen sisällä ja asiakkaille päin ole välttämättä avointa. Ongelmaksi muodostuu suurissa organisaatioissa ja yrityksissä eri yksiköiden kehittämishankkeet, joista muut eivät ole tietoisia. Tämä asetelma on lähtökohtaisesti hyvin epäedullinen, jos tavoitellaan asiakaspalvelulähtöisyyttä. (Valvio 2010, 63.)

Tiedon jakaminen verkoston sisällä onnistuu helposti yhteisöllisten työkalujen välityksellä ja samalla se liittyy verkoston yhä tiiviimmin yhteen. Tiedon ja osaamisen jakamisen kautta verkoston jäsenet saavat kaiken sen tarjoaman hyödyn irti ja kokevat verkoston olemassaolon tärkeyden. Kannattavuutta ja kustannustehokkuutta voidaan parantaa ulkoistamalla ne yrityksen toiminnot tai palvelut, jotka verkoston sisällä joku yhteistyökumppani voi toteuttaa asiakkaan tarpeita paremmin vastaavana. Parhaimmillaan toteutettuna asiakastyytyväisyys kasvaa ja toiminta on tehokasta, mutta joustavaa. (Ojala & Pöysti 2012, 97 – 98.)

Pilvipalvelut eli Cloud computing tarjoaa yrityksille hyvän tavan säästää kuluissa ja jakaa tietoa. Pilvipalvelut voidaan rakentaa yrityskohtaisten tarpeiden perusteella hyvinkin yksityiskohtaisesti ilman suuria investointeja. Microsoftin teettämän tutkimuksen mukaan voidaan saavuttaa jopa 90 prosentin luokkaa olevia energiasäästöjä pienissä yrityksissä ja suurissa yrityksissä 30 prosentin säästöt, pelkästään siirtymällä käyttämään pilvipalveluja. Samalla yritysten hiilijalanjälki

pienenee huomattavasti. Yrityksille on tarjolla sekä maksullisia että ilmaisia pilvipalveluja ja työkaluja kuten, Microsoft, Oracle, Yammer, Doodle, Dropbox, Wikit, Google työkalut, LinkedIn, Youtube ym. (Ojala & Pöysti 2012, 37 – 49, 57, 61, 67.)

2.3. Asiakaskokemus

Asiakkaan kanssa luotu vuorovaikutus synnyttää asiakaskokemuksen. Sen syntyyn vaikuttava tekijä on yrityksen asiakkaalle luoma arvoketju, joka kattaa palvelun kaikki vaiheet. Eletään asiakkaan ja informaation aikakautta, jossa pärjääminen vaatii hyvät tiedot asiakas kohderyhmästä. Tärkeää on ymmärtää kaikki ne palvelun vaiheet ja muodot, joissa asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. (Gerd & Korkiakoski 2016, 46 - 47, 49 - 50.)

Parhaimmillaan asiakaskokemuksen rakentamiseen hyödynnetään koko henkilökunnan kaikki osaaminen, tunteet, tiedot ja itse toiminta. Yrityksen yhden strategian tulisi perustua hyvän asiakaskokemuksen luomiseen. Sen tulisi olla yksi toimintaa ohjaavista tekijöistä, sillä tyytyväinen asiakas valitsee yrityksen uudelleen ja kertoo hyvästä kokemuksesta eteenpäin. Suosittelun kautta yrityksen valinneet asiakkaat ovat Referral Programs and Customer Value – tutkimuksen mukaan yrityksille kaikista kannattavampia asiakkaita. (Gerd & Korkiakoski 2016, 14 – 15, 19, 21.)

Asiakaskokemus perustuu ensi sijaisesti tunteeseen. Tämän vuoksi sen onnistumisen mittaamisessa on käytettävä mittareita, kuten suosittelua (NPS) tai palvelun helppoutta. Mittareiden avulla saadaan nopeasti tietoa onnistumisesta ja pystytään kehittämään tasalaatuisempaa palvelua, joka ei ole kiinni yksittäisestä työntekijästä. Ensin on tärkeä saada asiakaskokemuksista pois kaikki huonot kokemukset, jonka jälkeen voidaan asiakaskokemuksia pyrkiä kehittämään enemmän kilpailuetua tarjoavaan yksilöllisemmän kokemuksen suuntaan. (Gerd & Korkiakoski 2016, 42, 44 – 45.)

Net Promoter Score eli NPS mittaria käyttää Ahvenainen ym. (2017, 20) mukaan hyödykseen vain yhdeksän prosenttia yrityksistä ja organisaatioista. NPS tulos saadaan vähentämällä suosittelijoiden määrästä kriittisesti suhtautuvien osuus, kertomalla vastaajien määrä sadalla ja jakamalla tämä luku ensimmäisellä. Asiakkaat arvioivat yrityksen numeroilla 1-10. Suosittelijat ovat 9 -10 antaneet asiakkaat (Promoters), 7 - 8 (Passives) asiakkaat ovat neutraaleja ja 0 - 6 antaneet ovat arvostelijoita (Detractors). (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 24 - 25.)

Ahvenainen ym. (2017, 10) mukaan asiakkaat tekevät jatkuvaa arviointia kolmesta näkökulmasta; 1. Täytyivätkö kohtaamisen tavoitteet? 2. Oliko tavoitteiden saavuttaminen helppoa? 3. Millaisia tunteita tilanteesta nousi? Asiakas valitsee mieluiten sen palveluntuottajan, joka vastaa parhaiten hänen tunteisiinsa, erilaisiin tarpeisiin ja silittää niin sanotusti asiakkaan sydäntä (Ahvenainen ym. 2017, 11).

Viiden tähden asiakaskokemukseen tarvitaan usein onnistuneita tapahtumia ja toisinaan sen kokemuksen syntymiseen tarvitaan jopa hienointa teknologiaa (Ahvenainen ym. 2017, 12).

Tutkimuksessa on havaittu, että tällä hetkellä vähiten asiakaskokemusta arvostetaan terveydenhuollossa ja muissa yleishyödyllisillä aloilla. Samassa tutkimuksessa havaittiin, että alle 10 prosentilla yrityksistä on johtoryhmissä asiakaskokemuksesta vastaava henkilö (Ahvenainen ym. 2017, 19, 22).

Asiakaskokemus on tulosta toteutuneesta asiakaskohtaamisesta ja asiakkaan odotuksista. Huono kokemus johtuu asiakkaan kokemusta pettymyksestä suhteessa odotuksiin. Keskinertainen kokemus kertoo, että asiakkaan minimi odotukset ovat täyttyneet asiakaskohtaamisessa. Erinomainen asiakaskokemus kertoo, että asiakaspalvelija on ylittänyt asiakkaan odotukset palvelutilanteessa. (Ahvenainen ym. 2017, 34).

Asiakaskohtaamisia on olemassa kolmenlaisia, fyysisiä asiakaskohtaamisia, digitaalisessa ympäristössä tapahtuvia asiakaskohtaamisia ja tiedostamaton tunnekokemus, joka muodostuu yrityksen synnyttämistä mielikuvista ja tuntemuksista. Nämä kolme ulottuvuutta luovat yhdessä asiakkaalle syntyvän asiakaskokemuksen. (Ahvenainen ym. 2017, 34).

Usein ensimmäinen asiakaskohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu verkossa (Ahvenainen ym. 2017, 36). Organisaatioiden ja yritysten olisi hyvä tämän vuoksi hyvä varmistaa omien verkkosivustojen helppous ja niistä saatava yrityskuva. Ahvenaisen ym. (2017, 38) mukaan asiakkaat arvioivat sellaisten yritysten pärjäävän parhaiten kovassa kilpailussa, joiden verkkosivustot ovat ajantasaiset ja selkeät.

Yritysten ja organisaatioiden tulisi kiillottaa brändi kuvansa sellaiseksi, joka kertoo perimmäisen syyn olemassaoloon ja ydinajatukseseen kaikissa asiakaskohtaamistilanteissa. Tärkeää on luoda hallittu ja yhdenmukainen brändikuva, jonka asiakkaat muokkaavat omien asiakaskohtaamisten ja kokemustensa kautta lopulliseksi mielikuvaksi. (Ahvenainen ym. 2017, 48, 53.)

Fyysisen asiakaskohtaamisen tärkeimmät elementit ovat asiakaspalvelijan tunneäly eli kyky havaita asiakkaan mahdolliset tunnetilat ja tarpeet sekä mukauttaa ne asiakkaalle henkilökohtaiseksi räätälöidyiksi palveluratkaisuiksi kaiken muun keskustelun ohessa. Asiakaspalvelijan tulee osata mukauttaa omaa toimintaansa henkilön ja tilanteen mukaan. Asiakaspalvelija on osattava toimia monotonisuuden sijaan aidosti läsnäolevana, pitäen omat henkilökohtaiset asiat taustalla. (Ahvenainen ym. 2017, 57.)

Kohteliaaseen kohtamiseen kuuluu Ahvenainen ym. (2017, 58 – 61) mukaan asiakkaan huomioiminen hymyllä ja nyökkäyksellä, iloinen ja reipas tervehtiminen palveluhenkilön oman persoonan mukaisesti, aktiivinen asiakkaan kuunteleminen ja arvostaminen, asiakkaan auttaminen ja mahdollisten ratkaisujen tai vaihtoehtojen ehdottaminen, kuullun vahvistaminen esimerkiksi ruoka-annoksen suhteen ja lopuksi kiittäminen tai toivotus, kuten hyvää ruokahalua.

3 PALVELUMUOTOILU

Erilaisten kosketuspintojen kautta muodostuvat aineettomat kokemukset voidaan muotoilla uudenaikaiseksi hyväksi tunteeksi ja kokemukseksi palvelumuotoilun avulla (Mäkinen 2018, 28).

Palvelumuotoilu eli Service Design on erilaisten menetelmien ja prosessien käyttämistä kehittämistyössä. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen ihan kaikissa toiminnoissa. Sen päätarkoitus on Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 38) mukaan tuottaa uniikkeja palvelukonsepteja ja haluttavia palvelukokemuksia helppokäyttöisillä sekä nopeilla menetelmillä.

Säilyttääkseen kilpailukykyä ja jalostaakseen palveluja asiakaslähtöisempään suuntaan on yrityksillä, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, tullut tarve hyödyntää palvelumuotoilun keinoja toimintansa kehittämisessä. Tämä käy hyvin ilmi, muun muassa kirjasta Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Palvelumuotoilu yksilöllistää yritysten palveluja, lisäksi näin yrityksille ison kilpailuvaltin, kuten Juha Tuulaniemi kirjassaan Palvelumuotoilu (2016, 18) asian ilmaisee. Talouden kehittyessä bruttokansantuotteesta (BKT) yhä suurempi osuus on erilaisia palveluja. Suomen palvelujen osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2016 oli 66 prosenttia, joka tarkoittaa yli 70 prosenttia koko työvoimasta ja bruttokansantuotteesta (Koivisto, Säynjäkangas & Forsberg 2019, 17). Tulevaisuudessa yrityksillä, joilla ei ole paikkaa palvelumarkkinoilla, ei ole enää jalsansijaa ollenkaan yritysmarkkinoilla (Tuulaniemi 2016, 21).

Niin kauan kuin palveluja on ollut olemassa, on ollut olemassa myös niiden suunnittelua ja kehittämistä. Varsinaisesti palvelumuotoilu tässä muodossaan on syntynyt 1990-luvulla Euroopassa. Kehitystä ja palvelumuotoilun suosion kasvua on vauhdittanut edelleen teknologian nopea kehittyminen ja palveluihin kohdistuneet kasvaneet vaatimukset. Palvelumuotoilun kautta yritys pystyy tuottamaan ja innovoimaan merkityksellisiä palvelukokemuksia vastaten asiakkaiden tarpeisiin. (Tuulaniemi 2016, 61 – 62; Koivisto 2019, 31 – 32.)

Otto Schultzin tekemässä Pro gradu työssä (2015, 13) käy ilmi, että Helsinki on ollut maailman muotoilupääkaupunki vuonna 2012. Tämän myötä palvelumuotoilu on saanut yhä enemmän merkitystä myös julkisen puolen organisaatioissa. Suurin osa projekteista tehdään edelleen yhteistyössä oppilaitosten kanssa, joka vie Schultzin haastatteleman Helsingin kaupungin elinkeino – osaston yrittäjämiehen mukaan uskottavuutta palvelumuotoilulta. Muotoilupääkaupunki tittelin myötä palvelumuotoilun käyttöä laajennettiin tuotemuotoilusta aina kaupungin strategiaan (Helsingin kaupunki 2013 – 2016, 15) asti, jossa mainittiin, että kaupunki hyödyntää palvelumuotoilua hyvinvointialalla palvelujen kehittämisessä. Kaupungin organisaatiossa, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla palvelumuotoilu on strateginen tavoite, johon on koulutettu henkilöstöä jo useampi sata. (Schultz 2015, 13 – 15.)

3.1. Mitä palvelumuotoilu on

Palvelumuotoilu kuvastaa tapoja tai menetelmiä toteuttaa kehittämistä, ja asioiden tutkimista, sen pohdintaa kuvastaa palvelumuotoiluajattelu (Mäkinen 2018, 29). Vuorovaikutussuunnittelu on kehittynyt 1990-luvulla. Aluksi koneiden ja ihmisten välisen vuorovaikutus rajapinnan kehittämiseen ja vähitellen alettiin fyysisten ominaisuuksien sijaan kehittämään ja muotoilemaan myös aineettomia osia toiminnoista, kuten palveluita ja kokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 31.)

Palvelusuunnittelu auttaa innovoimaan uusia palveluita tai parantamaan vanhoja, jo olemassa olevia palveluita, jotta niistä tulisi hyödyllisempiä, käyttökelpoisimpia, asiakkaiden toiveiden mukaisia ja tehokkaita organisaatioille. Palvelumuotoilua kuvaillaan uudeksi kokonaisvaltaiseksi ja monitieteiseksi alueeksi. (Moritz. 2005, 4.)

Palvelumuotoilu saa palvelun näkymättömät ja aineettomat osat näkyviksi. Sen avulla voidaan jalostaa annettava palvelukokemus uusiin tavoitteisiin ja oivaltaa yrityksen potentiaali markkinoilla. Palvelumuotoilun avulla kehitetään jo olemassa olevia toimintoja tai luodaan kokonaan uusia toimintamalleja. Se on yrityksen järjestelmällinen tapa kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti yhdistellen

uusia ja vanhoja kehittämismenetelmiä. Keskeisin ajatus on sitouttaa kehittämiseen mukaan niin asiakas kuin palveluntuottaja osapuolet. (Tuulaniemi 2016, 24 – 28.)

Palvelumuotoilun ensisijaisena päämääränä on palvelun asiakaslähtöinen kehittäminen, jotta palvelu yhdentää asiakkaan ja palveluntuottajan tarpeita. Tavoitteena on jalostaa asiakkaalle käytännöllisiä, toivottuja ja tarpeisiin soveltuvia palveluja, jotka ovat kuitenkin palveluntuottajalleen kannattavia, kilpailuetua kasvattavia ja vakuuttavuutta lisääviä. (Koivisto, ym. 2019, 34; Ojasalo ym. 2014, 38.)

Kehittämisen ydin on palvelupolun luominen eli visuaalinen kuvaus asiakkaan toiminnan eri vaiheista. Palvelupolulla selvitetään kontaktipisteet, tapahtumat ja toimenpiteet eli palvelutuokiot palvelun käyttäjien näkökulmasta. Kontaktipisteiden tarkoituksena on luoda looginen, järjestelmällinen ja yhtäpitävä asiakaskokemus, vaikka palvelu tuotettaisiin asiakkaalle eri kanavilla. (Koivisto, ym. 2019, 35.)

Perinteisessä kehittämisessä yritetään saada ihmiset haluamaan asioita, kun palvelumuotoilussa tehdään suoraan asioita, joita ihmiset haluavat (Häkli 2018).

Palvelumuotoilu on jatkuvan kehittämisen prosessi, jossa on käytössä laaja työkalupakki. Se on yrityksen ajattelu- ja toimintatapa, jossa perimmäisenä ajatuksen on ymmärrys asiakkaan tarpeista. Tuotteita voidaan tuottaa prosesseissa tehokkaasti ja niitä voidaan kopioida toisissa yrityksissä, mutta asiakkaan kokemaa palvelukokemusta on vaikea kopioida ja siksi se luo yrityksille erinomaisen kilpailuvaltin. (Tuulaniemi 2016, 55, 58 – 59.) Palvelumuotoilun ensisijaisena päämääränä on palvelun asiakaslähtöinen kehittäminen.

Rantasen (2016, 26) mukaan palvelumuotoilussa hyödynnetään teollisen muotoilun menetelmiä. Yritykset voisivat hyödyntää palvelumuotoilua monipuolisesti henkilöstölle järjestettävissä koulutuksissa, asiakaskohtaamisten suunnittelussa ja ihan kaikessa yrityksen toiminnan kehittämisessä. Muotoilun kautta kohtaamisten kehittäminen ja suunnittelu sopivat aivan kaikkialle sairaaloista kouluihin ja jopa oman työn kehittämiseen. (Rantanen 2016, 26 – 28.)

Palvelun markkinointia voidaan helpottaa tuotteistamisen avulla ja palvelut voidaan kuvailla sekä purkaa asiakkaan hyödyksi. Muotoilun keskeisin tehtävä on löytää tasapaino asiakkaiden, liiketoimintamallin ja ideoiden toteutuskelpoisuuden välillä. Erilaistamisstrategia ja palvelun poikkeavuus kilpailijoihin nähden, vie yrityksen markkinajohtoon. Räättälöidyllä palvelulla voidaan pyytää myös parempaa hintaa. (Saarelainen 2019, 25,33,38.)

3.2. Palvelumuotoilun erilaiset keinot

Asiakasymmärryksen hankinnan erilaisia keinoja ovat valmiit materiaalit, haastattelut ja kyselyt, havainnointi ja tarkkailu, osallistaminen, luotaimet sekä verkossa tehtävät tutkimukset.

Muita työkaluja ja menetelmiä ovat muun muassa vertaisarviointi, asiakassegmentit, markkinoinnin segmentointi, kontekstianalyysit, kontekstuaaliset haastattelut, kokemuskokeilut ja -haastattelut asiakkaille, käyttäjätutkimukset ja mysteeriostajat. Näiden erilaisten palvelumuotoilun keinojen avulla on tarkoitus oppia ymmärtämään muuan muassa asiakasta, palveluntarjoajaa sekä erilaisia suhteiden tuomia etuja palvelumuotoiluun liittyen. (Moritz. 2005, 64.)

3.2.1 Haastattelut

Haastatteluilla pyritään keräämään tietoa kohteen ajatuksista ja kokemuksista, kun palvelua tuotetaan ja kulutetaan. Haastatteluilla pyritään myös ymmärtämään asiakkaan elämää ja arkea. Haastatteluja toteutetaan palvelunkäyttäjien eri kohderyhmille. (Tuulaniemi 2016, 147.)

Haastatteluissa on tavoitteena kuvata ja selittää tulkintoja kohteen ympäristöstä ja toiminnastaan. Haastatteluja toteuttaessa tulisi kohteen kanssa viettää joitakin tunteja tai päiviä.

Haastattelijana tulee olla kiinnostunut kohteen arjesta ja toiminnasta. Esittämällä täydentäviä kysymyksiä, saadaan selville, mitä asiakas tekee ja miksi. (Tuulaniemi 2016, 147.)

Haastattelutilanne tulee pitää normaalina ja käyttäytyä tilanteeseen sopivalla tavalla, jottei haastattelu- ja havainnointitila muuttuisi epäaidoksi. Näkyvät apuvälineet, kuten ääninauhuri tai muistiinpanovälineet saattavat häiritä ja tuoda epämiellyttävää oloa haastateltavalle haastattelun aikana. Tämän vuoksi kannattaa ottaa huomioon, millä apuvälineellä otetaan havaintoja ylös erilaisissa tilanteissa. (Tuulaniemi 2016, 147 – 148.)

Haastattelut voidaan suunnitella etukäteen tai ne voidaan toteuttaa avoimina. Tarpeen mukaan haastatteluja voidaan jälkikäteen tarkentaa muun muassa puhelimen tai sähköpostin välityksellä esitettävillä kysymyksillä. (Tuulaniemi 2016, 147 - 148.)

3.2.2 Varjostus

Varjostuksella tarkoitetaan palvelua käyttävän asiakkaan seuraamista hänen käyttäessään palvelua. Varjostuksen avulla tarkkaillaan palveluiden tuottamista ja kuluttamista. Varjostaja seuraa palvelun käyttäjiä yhden työpäivän verran. Laaja kuva antaa varjostajalle tiedon erilaisista toimintamalleista. (Tuulaniemi 2016, 150.)

Metodi tuo tärkeää informaatiota kokonaisuudesta; kuinka palvelua kulutetaan ja kuinka sitä tuotetaan. Varjostuksen avulla myös selvitetään, kuinka palvelut tapahtuvat eri osapuolten välillä ja miten heidän vuorovaikutuksensa toimii. Kun todellisia huomioita tehdään, niin tiedetään, miksi palveluita käytetään tai ei käytetä. Realistisesta tilanteesta etsimään myös apuja ongelmatilanteiden selvittämiseksi. (Tuulaniemi 2016, 150.)

3.2.3 Vertaisarviointi, benchmarking

Benchmarking eli vertaisarviointi on toiminto, jonka avulla arvioidaan ja määritellään tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kykyä suoriutua. Vertaisarvioinnin tarkoituksena on parantaa ja kehittää oman organisaation toimintaa ja suorituskykyä, joka onnistuu erilaisten metodien ja toimien tunnistamisen ja ymmärtämisen avulla. (Niva & Tuominen 2005, 5.) Kun taas Ojasalo ym. (2014, 43 - 44) mukaan vertaisarvioinnin pääasiallinen tarkoitus on kyseenalaistaa omaa toimintaa ja oppia muilta.

Kyseessä on metodi, jonka avulla selvitetään kilpailevien organisaation parhaat rutiinit, joiden avulla voitaisiin nostaa oman organisaation menestystä ja tehdä läpimurtoja. Benchmarkingin tarkoituksena on oppia muilta organisaatioilta osialueilta, joissa he ovat huomattavasti parempia. (Tuominen 1993, 15.)

Esikuva-arvioinnista eli benchmarkingista voidaan saada hyötyä myös vertailemalla omaa toimintaa toisen alan yritykseen tai organisaatioon ja heidän toimintaansa (Ojasalo ym. 2014, 43). Yksi prosesseista benchmarkingin aikana on itsearviointi organisaatiossa. Itsearvioinnin tarkoituksena on ratkaista yrityksen kehittämistarpeet ja -valmiudet ripeällä ja loogisella tavalla. Prosessin tarkoituksena on selvittää, mitä kehitettävää organisaatiossa on, mistä organisaation sisällä ollaan samaa tai eri mieltä ja löytyykö sitoutuneisuutta jo valmiiksi. Itsearvioinnin avulla saadaan selville kehityskohde. (Niva & Tuominen 2005, 7; Ojasalo ym. 2014, 43.)

Benchmarking jaetaan kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat strateginen benchmarking, suorituskyky-benchmarking ja prosessi-benchmarking. Strateginen benchmarking on maailman luokan organisaatioiden tarkastelu merkittävien mahdollisuuksien tunnistamiseksi avaintoiminnoissa. Suorituskyky-benchmarking on palveluiden, tuotteiden ja avaintoimintojen tarkastelua kyvystä suoriutua. Prosessi-benchmarking on menetelmien ja toimintatapojen täsmentämistä ja arviointia. (Tuominen 1993, 18-21.)

3.3. Palvelumuotoilun vaiheet

3.3.1 Määrittely

Määrittely jaetaan kahteen vaiheeseen, jotka ovat aloittaminen ja esitutkimus. Suunnittelun painopiste ymmärrykseen ja mallinnukseen, jotka pitävät sisällään esimerkiksi loppuasiakkaat ja liiketoiminnan. (Tuulaniemi 2016, 130.)

Projektin alussa määritellään työn päämäärä. Projekti aloitetaan asettamalla tarina palveluidealle. Tarinan avulla saadaan selvitettyä, mitä hyötyä palveluilla on niiden käyttäjille ja sitä kehittäväälle yritykselle. Tarinan asettamista ja siitä syntyvää tehtävänantoa nimitetään myös briiffiksi eli brief. (Tuulaniemi 2016, 132.)

Yritys, joka on vastuussa palveluista asettaa päämäärän kehitysprojektille. Yritys yrittää vastata kysymykseen, jossa pohditaan, mihin asiakastarpeeseen he ovat vastaamassa. Samalla asetetaan budjetti ja aikataulut projektille. (Tuulaniemi 2016, 132.)

Päämääräksi voidaan asettaa tunnettavuuden ja rekrytoinnin parantaminen. Erinomainen suunnitelubrief pitää sisällään muun muassa työn tavoitteet, palvelun erilaiset kohderyhmät, päämäärät liiketoimintaa koskien, portfolion, vision, mission ja strategian, aikataulun ja budjetin. (Tuulaniemi 2016, 133.)

Briiffi tarkentuu määrittelyn edetessä. Briiffi syventyy esitutkimusvaiheessa asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmillä, kuten haastatteluilla. Päämääränä on tuottaa tietoa palveluntuottajan toiminnasta sekä tuoda tietoon yrityksen sisällä oleva hiljainen tieto. (Tuulaniemi 2016, 134.)

Briiffin valmistuttua on aika ottaa yhteyttä palvelumuotoiluyrityksiin ja jättää heille tarjouspyyntöjä suunnittelu- ja kehittämisprojekteista. Tarjouspyynnön sisällön perusteella yritykset jättävät tarjouksensa, joka sisältää työn kustannukset. Tarjous jakaantuu usein kahteen osaan, toimenpiteiden ja työajan mukaan. (Tuulaniemi 2016, 134.)

Tämän jälkeen on aika siirtyä esitutkimukseen eli tuodaan yrityksen hiljainen tieto esille. Kun palvelumuotoiluyrityksen tarjous on hyväksytty, toimitetaan heille lähtötiedot sekä asetetut päämäärät. Lähtötiedot voivat pitää sisällään muun muassa yrityksen vision, strategian ja arvot, markkina- ja kilpailutilanteen sekä kilpailu- ja brändistrategian. (Tuulaniemi 2016, 136.)

3.3.2 Tutkimus

Asiakasymmärryksen nostattaminen eli tutkimuksen kohteen näkymät ja tarpeet ovat yksi tärkeimpiä vaiheita palvelumuotoilusta. Tässä kohtaa palvelumuotoilua kiinnitetään tarkkaavaisuutta asiakastietojen kokoamiseen ja määrittelyyn. Palveluita määriteltäessä otetaan huomioon palveluiden käyttäjien odotukset ja tarpeet, joten tutkimuksen aikana on erittäin tärkeää havaita ja huomioida nämä kohdat. Näin tuote kiinnittää käyttäjien huomion markkinoilla ja varmistaa myös sen menestyksen markkinoilla. (Tuulaniemi 2016, 142).

Määrällisessä (kvantitatiivinen) tutkimuksessa käytetään täsmällisiä, laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään kokemuseräiseen tutkimukseen, joka perustuu tutkijan tutkimuskohteen havainnointiin. Kyseistä menetelmää käytetään usein suuria ihmisryhmiä koskeviin tutkimuksiin, sillä yksittäistapauksissa sillä ei saada tarpeeksi laajaa kuvaa. (Tuulaniemi 2016, 143.)

Laadullisessa (kvalitatiivinen) tutkimuksessa yritetään ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia, merkitystä sekä tarkoitusta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa tulisi huomioida tutkittavan henkilön näkökulmat ja kokemukset sekä perehdyttää kohteeseen koskeviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikutelmiin. (Tuulaniemi 2016, 143.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt, erilaiset ryhmät ja muut menetelmät antavat markkinatutkimuksessa tietoa tuotteiden käyttäjistä, käsitteen brändistä sekä valinnoista palveluita koskien. Tutkimuksesta kerätyt tiedot tuodaan esille markkina-

arvona ja käyttäjäprofiileina. Asiakas voi tuoda esille näkemyksensä, ajatuk-
sensa ja halunsa koskien palveluiden kehittämistä heille järjestetyssä asiakas-
paneelissa. (Tuulaniemi 2016, 144.)

Asiakasymmärryksen kerääminen aloitetaan perehtymällä olemassa oleviin
taustatietoihin. Organisaation taustatiedot voivat pitää sisällään tietoa aikaisem-
mista asiakastytyväisyyskyselyistä ja markkinatutkimuksista. Lisäksi tietoa löy-
tyy organisaation sisällä olevasta hiljaisesta tiedosta, jota koitetaan tuoda esille
tutkimusten aikana. Taustatiedot käydään läpi, jotta voidaan määritellä, mitä jo
olemassa olevaa tietoa voidaan määritellä tutkimuksessa. Suunnittelu vai-
heessa koetaan, että tärkein tieto on organisaation sisällä oleva hiljainen tieto.
Hiljainen tieto saadaan esille muun muassa haastattelemalla organisaation hen-
kilökuntaa tai erilaisten työpajojen avulla. (Tuulaniemi 2016, 145.)

Tuulaniemi käsittelee kirjassaan asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmät
selkeästi ja laajasti. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätietojen tiedonkeruume-
netelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi, design-pelit, varjostus, luotaimet
ja online etnografia. (Tuulaniemi 2016, 146-152.)

Tutkimuksen yhtenä osana on strateginen suunnittelu, jossa briiffiä täsmenne-
tään esitutkimuksen aikana saaduilla tiedoilla. Tähtäimenä on ohjata suunnitte-
lun aiheena olevaa palvelua strategisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun,
tuotemerkin sekä organisaation näkökulmaa markkinoilla tutkitaan ja ideoidaan.
Tässä kohtaa suunnittelua päällimmäisenä kysymyksenä käytetään kysymystä:
Miksi organisaatiomme pärjää kilpailijoidensa kanssa? (Tuulaniemi 2016, 174.)

3.3.3 Suunnittelu

Suunnittelun yhtenä vaiheena ovat ideointi ja konseptointi. Ideoinnin päämääränä on keksiä erilaisia ratkaisuja ongelmiin. Ongelmaa kannattaa katsoa kaukaa, eikä kannata miettiä, mitkä syyt ovat johtaneet ongelman syntymiseen. Ideointi voi olla laajenevaa tai supistuvaa. Aluksi määritellään erilaisia ideoita, jonka jälkeen turhat karsitaan pois tai niitä yhdistetään yhteen. Ideointi lopetetaan, kun työryhmä päättää ideoita olevan riittävästi tai esimerkiksi aika tulee vastaan projektissa. (Tuulaniemi 2016, 182.)

Tuulaniemi kertoo kirjassaan, että Kettunen on antanut ohjeita ideointiin, joita voidaan hyödyntää koko palveluprosessin kehityksen aikana. Ohjeissa pyydetään muun muassa selkeyttämään ja ymmärtämään olemassa olevaa ongelmaa, jakamaan ongelma osiin, välttämään kritiikkiä, kehumaan esille tulleita ideoita, keräämään laajasti erilaisia ideoita, hyväksymään mahdolliset ideat ja yhdistelemään ideoita, asettamaan päämäärät sekä muistutetaan levon tärkeydestä ideoinnin aikana. (Tuulaniemi 2016, 183-190.)

Konseptissa selvennetään palvelun pääidea. Palvelukonseptissa kerrotaan palvelun kokonaisuus. Konsepti muodostuu palvelupolusta, joka kuvataan niin, että aikaan saadaan yhteisymmärrys palvelusta, miten sitä tuotetaan, miten palvelussa toteutuu asiakkaiden tarve ja mitä se edellyttää palvelua tuottavalta organisaatiolta. (Tuulaniemi 2016, 191.)

Suunnittelun yksi vaihe on palvelujen prototypointi. Sen avulla testataan palveluita, toimivatko asetetut luonnokset kuten niiden on määritelty toimivan. Päämääränä on kasvattaa tietoa kehityksen kohteena olevasta tuotteesta, mitkä asiat palvelussa toimivat ja mitkä tulisi jättää pois palvelusta niiden toimimattomuuden vuoksi. Prototypoinnin avulla vähennetään riskejä epäonnistua. Sen avulla voidaan testata muun muassa palvelun toimivuutta, palvelun kiinnostavuutta asiakkaan näkökulmasta, millaista palvelua on käyttää ja palvelun taloudellisuutta sekä logistisuutta. (Tuulaniemi 2016, 196-197.)

3.3.4 Palvelutuotanto

Palvelumuotoilussa yksi tärkeimpiä osa-alueita ovat palveluiden toteutus ja niiden tuottaminen. Tärkeää on pitää kokonaiskuva ehjänä koko projektin ajan ja havainnollistaa se asiakkaalle. Henkilöiden, jotka ovat mukana palvelutuotannossa on oltava kiinni myös itse palvelumuotoilussa. Tällä tavalla varmenneetaan, mihin lopullinen tulos pohjautuu ja näin tuotetaan parempaa palvelua. Tärkeänä koetaan myös, että henkilöstö, joka työskentelee asiakaspalvelutehtävissä, olisivat tietoisia sekä koulutettuja kaikkiin palvelumuotoilun vaiheisiin, sillä palveluiden edistäminen on uutta monessa organisaatiossa. (Tuulaniemi 2016, 230.)

Palvelutuotantoon kuuluvat palveluiden pilotointi ja lanseeraaminen. Palveluideat tuodaan testattavaksi palveluiden käyttäjille. Palvelut eivät ole ikinä täysin valmiita, vaan niitä kehitetään kaiken aikaa. Pilotoinnin aikana tärkein asia on palvelun tuottamat tulokset. Mittaukseen voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia haastatteluja, havainnointia sekä arviointeja. (Tuulaniemi 2016, 232.)

3.3.5 Arviointi

Arvioinnilla varmistetaan tuotteen kompetenssi ja tuotekehityksellä tavoitellaan kilpailuetua muiden organisaatioiden tuotteisiin. Tässä onnistutaan, kun tuotekehityksen aikana on asetettu oikeat mittausmenetelmät ja mittarit tuotteen arvioimiseksi. Mittauksien tarkoituksena on selvittää tuottajan ja käyttäjän välinen vuorovaikutus. Yksi käytetyimpiä keinoja on mitata asiakastyytyvää. Toinen keino on mitata tuotemerkin mainetta. Tuotemerkin mittaamisen avulla tuottaja tarkastelee käyttäjän tuotemerkin tietoutta ja sen tärkeyttä palveluiden ostohetkellä. (Tuulaniemi 2016, 241.)

NPS eli Net Promoter Score on kehitelty mittaamaan, kuinka ilmeisesti käyttäjä suosittelisi tuotetta toiselle. NPS:n avulla voidaan todistaa kasvu sekä käyttäjien uskollisuus tuotteelle ja palveluille. Mittaria pidetään hyvänä ja sitä voidaan käyttää todella laajasti. (Tuulaniemi 2016, 243.)

3.4. Tunnemuotoilu

Mäkisen mukaan (2018, 28) hyvää palvelua on vaikea standardoida tai määrittää, siksi palvelumuotoilija eläytyy usein asiakkaan rooliin kokeakseen kaiken saman, jonka asiakas kokee, tunteineen ja elämyksineen. Avainasemassa ovat tunteet ja tuntemukset sekä avoimuus ja läpinäkyvyys koko prosessin ajan. Prosessia on hyvä tutkia kriittisesti ja miettiä jatkuvia parannuksia asiakkaalle luotuun kokemukseen. (Mäkinen 2018, 28.)

Asiakkaille luotu tunnelma on tulevaisuuden kilpailuvaltti Rantasen (2016, 33) mukaan. Hänen mukaansa tuotevalikoimalla tai hinnalla on yhä vähemmän merkitystä kilpailussa. Tarina palvelusta tai tuotteesta ja sen yksilöllisyys tekevät yrityksestä houkuttelevamman kuin massatuotettu vastaava palvelu tai tuote. Ihmiset haluavat yhä enemmän kaikilla aisteilla aistittavissa olevia kokonaisvaltaisia kokemuksia palveluista ja tuotteista. Moniaistilliseen tunnelmanluontiin kuuluu olennaisena osana myös toimintaympäristön kautta luotu haluttu tunnelma ja myötäelämisen taitojen kehittäminen. (Rantanen 2016, 33, 37 -38.)

Arvo perustuu asiakkaan kokemaan hyötyyn suhteutettuna hänen kokemaan vaivannäköön ja kustannuksiin (Perttunen ym. 2018, 5). Asiakkaalle arvo syntyy myös kohtaamisista ja tunnelmista. Tunnelmiin vaikuttaa hyvin moni asia, kuten tilan värit ja lämpötila, fyysinen tila kokonaisuudessaan, huonekalut ja niiden sijoittelu, valoisuus, tilan väljyys, auditiivinen ympäristö, ihmisten kohtaamisista syntyvä tunnelma ja erilaisten ärsykkeiden määrä. Tunnelma vaikuttaa merkittävästi kaikessa toiminnassa ja arvonnluonnissa. Tunnelmia voidaan luoda ihmisille myös tarinallistamisen keinoin (Rantanen 2016, 45, 49.)

Saarelaisen mukaan on hyvä valita yritykselle tunnusvärit, jotka kuvastavat liikeidea. Värien tarkoitus on luoda asiakkaalle tietynlaisia tunnetiloja. Asiakkaita kiinnostavia tuotteita ja palveluja saadaan luotua yhdistämällä rohkeasti uutta ja vanhaa. (Saarelainen 2019, 49.)

Rantanen (2016, 57) ja Ahvenainen ym. (2017, 32) kirjoittavat, että kukaan ei muista, mitä teit tai sanoit, mutta sen sijaan he muistavat aina sen, minkä tunteen heissä herätit. Huono asiakaskokemus syntyy herkästi silloin, kun yritys ei halua tai osaa hyödyntää kaikkia tunnemaisemaan vaikuttavia tapoja, eikä näin oikeaa haluttua tunnelmaa saavuteta. Tunnelman luonnissa olisi hyvä huomioida nämä kolme tekijää, ympäristö, toimintatapa ja vuorovaikutus. (Rantanen 2016, 56, 58.)

3.5. Tapaustutkimus

Päätavoite tapaustutkimuksessa on tuottaa tutkittua tietoa sen kohteesta. Tämä tutkimuksen muoto soveltuu hyvin silloin, kun halutaan organisaation tilanteesta syvällisempi käsitys, halutaan luoda uusia konkreettisia ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan tai halutaan luoda kehittämisideoita. Tapaustutkimuksessa käytetään usein erilaisia tiedonhankintakeinoja, jotta saatu kuva olisi mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 1) mukaan kaikki kvalitatiiviset tutkimukset eivät ole tapauksien tutkimista. Tapaustutkimuksessa merkittävää on tapaus tai tapaukset, joita tutkitaan. Tapaukselle määritellään tutkimuskysymys ja -asetelma sekä perusteet tutkittavalle aineistolle. Vaikka kvalitatiivinen tutkimus ei ole tapaustutkimusta, saa tapaustutkimus vaikutteita siitä. (Eriksson & Koistinen. 2005, 1.)

4 LEAN

Lean johtamisjärjestelmää kuvataan jatkuvan kehittämisen prosessina, jossa tehtävä työ tai palvelu vakioidaan. Se toimii apuna toiminnan organisoimisessa ja kehittämisessä. Lean poistaa toiminnasta hukan ja pyrkii tasalaatuisuuteen. Prosessin tehostuessa voidaan resurssit kohdentaa oikeisiin paikkoihin ja sinne missä tarve on. Lean sisältää arvostamisen ja kunnioittamisen kaikkia ihmisiä kohtaan. Lean menetelmän avulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Perttunen, Korhonen, Jokela & Korte. 2018, 5 – 6, 11.)

Työn vakioimisen kautta saadaan selville työn suorituksen laatu, tuottavuus ja turvallisuus. Tuotannon tasoitus ja jaksottaminen kuormittavat työntekijöitä tasanaisesti ilman kiire huippuja. Laatu ja sen varmistaminen ovat kaikkien vastuulla ja poikkeamista ilmoitetaan heti, jolloin prosessia päästään kehittämään nopeasti toimivammaksi. (Perttunen ym. 2018, 21, 23 – 24, 31.)

4.1. Resurssitehokkuus

Perinteisesti yrityksen toiminnan tehokkuutta on tähän asti aina kuvattu resurssitehokkuudella. Resurssitehokkuus korostaa kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokasta ja maksimaalista hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Tämä on ollut teollistuneiden maiden kehityksen perustana jo yli 200 vuoden ajan. Tuotteen tai palvelun tarjoamiseen ja tuottamiseen menevät resurssit ovat päähuomion kohteena, kuten koneet ja henkilöstö sekä erilaiset liiketoimintajärjestelmät. (Modig & Åhlström 2013, luku 1.)

Jokaisen yrityksen tavoitteena on käyttää omia resurssejaan mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Resurssien tehokkaan käytön tarkastelussa voidaan käyttää mittarina muun muassa vaihtoehtokustannusta, joka on aina tappiollista yritykselle. Se koostuu hyödyntämättömistä resursseista. Jokaisella yrityksellä on vaihtoehtokustannuksia, jotka ovat syntyneet resurssien hankkimi-

sesta tai muusta käytön maksamisesta. On tärkeää saada kustannuksille maksimaalinen vastine resurssien tehokkaasta käyttämisestä. (Modig & Åhlström 2013, luku 1.)

4.2. Virtaustehokkuus

Virtaustehokkuuden tärkein mittari on aika. Ajalla mitataan se kokonaisaika, joka on mennyt tarpeen tunnistamisesta aina sen tyydyttämiseen. Toisena mittarina voidaan käyttää yksikön, eli asiakkaan tai tuotteen, koetun arvon jalostumisesta prosessin aikana. Hyvä esimerkki on terveyskeskus asiakkaan viettämä odotusaika. Kaikki se aika, jota hän ei vietä hoitajan, laboratoriohoitajan, lääkärin tai muun henkilökunnan kanssa asioidessaan, on arvoa tuottamatonta aikaa. Virtaustehokkuus osoittaa suoraan yrityksen kyvyn parantaa ja tehostaa niin sanottua läpivirtausprosessiaan. (Modig & Åhlström 2013, luku 1-2.) Virtaustehokkuus voidaan laskea seuraavalla kaavalla: $\text{Virtaustehokkuus} = \frac{\text{arvoa tuottava aika}}{\text{prosessiin kuluneella kokonaisajalla}} = \%$. (Modig & Åhlström 2013)

4.3. Päivittäisjohtaminen

Lean prosessia johdetaan systemaattisesti päivittäisjohtamisen menetelmällä. Päivittäisjohtaminen pitää sisällään säännölliset päivittävät lyhyet palaverit, joissa käydään läpi tapahtumia ja poikkeamia. Tavoitteena on varmistaa, että kaikilla on tiedossa tavoitteet ja omat työtehtävät sekä antaa mahdollisuus kehittää toimintaa poikkeamien tai uusien ideoiden kautta. Päivittäisjohtamisen apuna käytetään yleisesti kolmenlaisia päivittäisjohtamisen tauluja, mittaritaulua, resurssitaulua tai kehittämitä taulua. (Perttunen ym. 2018, 33 – 34.)

Päivittäisjohtamista kutsutaan nimellä ”shopfloor management”, jolla sen tunnetaan paremmin ympäri maailmaa. Kyseessä on johtamisen kulttuuri, jonka avulla muutetaan organisaation päivittäisiä toimintoja. Johtamisen suuri paino on siellä, missä arvo luodaan. Leanin päivittäisjohtaminen koostuu kolmesta

osa-alueesta, jotka ovat standardisointi, visuaalinen johtaminen ja toteutumien seuranta lyhyellä aikavälillä. (QDC Business Engineering Oy, 2008.)

Leanin ja päivittäisen johtamisen standardisoimisen päätavoitteena on jatkuva kehittäminen. Johtamisessa standardisoinnista kaipaavat usein johtamistasot sekä lisäarvoprosessit. Visuaalinen johtaminen tarkoittaa käytännön työssä infotauluja, joihin organisaatio kerää päivittäin lisäarvoprosessin keskeiset tiedot ti-loista, tuotoista ja kehittämisestä. Infotaulut lisäävät päivittäistä kommunikaatiota organisaation sisällä. (QDC Business Engineering Oy, 2008.)

Koetaan, että toiminnassa tulosten kuukausittainen seuranta ja raportointi ei ole riittävää. Tavoitteita tulisi seurata tunneittain, päivittäin ja viikoittain. Poikkeamia tulisi seurata ja raportoida sekä parannuksia tulisi tehdä poikkeamien laatuun ja toistuvuuteen perustuen. Vian todetaan useimmiten olevan toiminnoissa kuin ihmisissä. (QDC Business Engineering Oy, 2008.)

Päivittäisjohtamisen tarkoituksena on luoda järjestelmä, jonka avulla on tarkoitus helpottaa ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista. Tarkoituksena on ratkaista pienet ongelmat välittömästi ja keskittää resurssit isomprien ongelmien ratkomiseen. (QDC Business Engineering Oy, 2008.)

5 IHMISTUNTEMUS JA ASIAKASPALVELU

Ihmistuntemus tai ihmisymmärrys on perustana asiakaslähtöiselle kehittämiselle. On ymmärrettävä ihmisten todellisia tarpeita oletettujen tarpeiden sijaan, jotta voidaan ratkaista todellista ongelmaa. Esimerkkinä ihminen, joka ostaa bensaa, ei osta sitä bensiinin itsensä vuoksi, vaan hän ostaa bensiinin voidakseen ajaa ajoneuvoa tai muuta bensiinillä toimivaa kulkuneuvoa, päästäkseen sillä jonnekin haluamaansa paikkaan. (Häkli 2018.)

Ihmistuntemuksessa ymmärretään syy-seuraussuhteita ja omataan kyky havaita taustalla olevat tarpeet ja toiminnan tai ajattelun motiivit. Huomioidaan samalla myös ympäristön vaikutus kontekstiin ja pyritään näkemään asiat empaattisesti muiden silmin, pitäen omat oletukset tai ratkaisumallit sivussa. (Häkli 2018.) Human Insight eli ihmistuntemus tai ihmisoivallus on kaikessa ongelmanratkaisussa käytettävää kulttuurin, arvon ja käyttäytymisen syvällisempää ymmärtämistä. Syvällistä oivallusta, jossa on päästy selville ihmisille syntyvistä todellisista arvoista ja merkityksistä, voidaan käyttää apuna ongelman ratkaisussa. (Leskelä 2017, 25.)

Ihmistuntemukseen voidaan perehtyä monella eri tavalla, kuten haastatteluilla, havainnoimalla ihmisiä, erilaisilla fokusryhmillä, tutkimuskirjallisuuteen syventymällä, yhteissuunnitteluilla ja muilla keinoin. Merkittävässä osassa näitä menetelmiä korostuu etnografinen ote. Erilaisten menetelmien rajat ovat hyvin häilyviä ja niitä käytetään monipuolisesti päällekkäin. Palvelumuotoilussa ja designajattelussa on ihmistuntemus merkittävässä roolissa, mutta se on tuttu käsite myös brändikehittämisessä ja kvalitatiivisessa kuluttajatutkimuksessa. (Leskelä 2017, 26.)

Ihmistuntemuksen tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ääripäähän, joista toinen voidaan havaita heti tai pian ja siinä keskitytään enemmän ymmärtämään yksilön käyttökokemuksia palvelusta tai tuotteesta. Toinen ääripää keskittyy tutkimaan pitkällä aikavälillä tapahtuvien ilmiöiden ja kulttuurin kehittymisen tuomia tulevaisuuden mahdollisuuksia muun muassa yrityksen strategiassa.

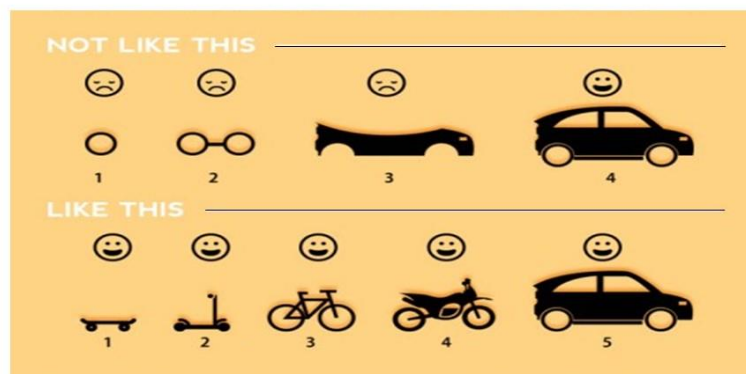
Parhain tilanne saavutetaan, kun keskitytään kumpaankin yhden metodin sijaan. Design-ajattelu ja palvelumuotoilu itsessään keskittyvät enemmän lyhyen aikavälin tutkimukseen ja kehittämiseen. Suomalaiset palvelumuotoiluyritykset kuten Palmu, Futurice ja Reactor keskittyvät lyhyen aikavälin tutkimuksiin ja yksilöihin, kun Gemic keskittyy pitkän aikavälin liiketoimintamahdollisuuksiin, joissa pyritään ymmärtämään enemmän sosiaalisia ilmiöitä yksittäisen yksilön sijaan. (Leskelä 2017, 27 – 28.)

Syvemmillä tasolla ihmistä ohjaa aina syntyneet erilaiset ajattelumallit, uskomukset ja omat arvot. Jos halutaan saada työntekijät toteuttamaan yrityksen viisiä, pitää koko yrityksen henkisen kulttuurin olla pohjana työntekijän arvoille, ajattelumallille ja uskomuksille. Lisäksi yrityksen henkisen kulttuurin tulee tukea haluttua toimintaa kaikissa pyramidin rakenteiden vaiheissa. (Ojala & Pöysti 2012, 197.)

Koiviston ym. (2019, 19) mukaan yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, mitä tavoitteita asiakkaat voivat yrityksen tuottaman palvelun kautta saavuttaa, eikä keskittyä luomaan pelkästään haluttavia palveluita.

Asiakkaan tarve on saada toimiva kulkuneuvo, jolla hän pääsee eteenpäin. Oikeassa asiakaslähtöisessä mallissa ratkaistaan heti hänen tarpeensa päästä liikkumaan eteenpäin. Tästä voidaan lähteä kehittämään kulkuneuvoa lisää, hänen uusien esiin nousseiden toiveidensa mukaisesti. Kunnes lopulta on saavutettu hänen tarpeidensa mukaisen liikkumisväline. Asiakasymmärryksen ja ihmistuntemuksen puuttuessa lähdetään ratkaisemaan oletettuja ongelmia tai toiveita, jotka eivät johda asiakastyytyvyyteen. (Häkli 2018.)

HOW TO BUILD A MINIMUM VIABLE PRODUCT



Kuva 1. Mukailen. How to build a minimum viable product (Fulton 2016)

MINIMUM VIABLE PRODUCT 2.0



Kuva 2. Mukailen. Minimum viable product in reality. (Cloudnthings 2015)

Palvelutilanne on nykyhetkessä tapahtuva vuorovaikutustilanne, jota on vaikea testata etukäteen (Heikkilä ym. 2009, 29). Valvion (2010, 86) mukaan asiakas-kohtaamistilanne on todellinen totuuden hetki, jolloin arvioidaan kaikilla mahdol-

lisillä tasoilla palvelun laatua. Jokaiseen palvelutilanteeseen liittyy aina asiakkaiden jonkinlaiset ennakko-odotukset, joiden toteutuminen määrittelee siitä syntyvän palvelukokemuksen. Asiakaspalvelun tasalaatuisuus ja luotettavuus toteutuvat vain, jos asiakas saa samankaltaista palvelua riippumatta palvelua tuottavasta henkilöstä. (Heikkilä ym. 2009, 29.)

Valvion (2010, 75) mukaan organisaation on yhtä tärkeää huomioida sekä sisäistä että ulkoista asiakaspalvelua. Sisäisen palvelun laatu näkyy suoraan työilmapiirissä, joka heijastuu myös ulkoiseen asiakaspalveluun (Valvio 2010, 75).

Erilaiset asiat vaikuttavat palvelutilanteeseen ja siihen, miten asiakaskohtaaminen onnistuu, kuten esimerkiksi asiakkaan mielialat ja elämäntilanne. Palvelun laadun tasoon vaikuttavat myös asiakkaan kokemukset, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Hyvä palvelu saattaa näyttäytyä asiakkaalle huomaamattomana perushuomaavaisuutena, johon ei kiinnitetä erityistä huomiota. (Valvio 2010, 82, 84 - 85.)

6 TARINALLISTAMINEN

Tuotteistamisen yksi rooleista on tarinallistaminen. Palvelua on yksinkertaisempaa myydä ja tuottaa, jos se on tuotteistettu ja tarinallistettu. Tarina suunnitellaan kaiken kattavasti organisaation käyttöön ja se on liiketoiminta-, arvo- ja asiakaslähtöistä. Tarinan kautta ohjataan ja sen avulla toteutetaan erilaisia valintoja muun muassa markkinoinnin osalta. (Kalliomäki 2014, 13.)

Tarinallistamisen tarkoituksena on erottua (Kalliomäki 2014, 14). Rantasen (2016, 13) mukaan palvelumuotoilun yhdessä kehittämisen idea tuo keinon yrityksen strategian tarinallistamiseen. Organisaatiolle luodaan framework eli tarinallinen kehys, joka tukee organisaation omia arvoja sekä asiakkaiden elämäntapoja ja arvoja. Tarinallistaminen on osa organisaation strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. (Kalliomäki 2014, 14.)

Tarinasta tulee löytyä selkeä rakenne, yhtenäisyys tapahtumien välillä, syy-seuraus-suhteet, punainen lanka, hahmo, faktaa ja fiktiota sekä sen tulee vedota tunteisiin sekä aisteihin. Tarinasta tulisi löytyä yksi tai useampi osa, jotta sitä voitaisiin kutsua tarinaksi. (Kalliomäki 2014, 22; Rauhala & Vikström 2014, 59.)

Kalliomäen mukaan (2014, 129) tarinallistamisen perusta syntyy tarinaintiteettistä. Identiteetti sitoo organisaation tai yrityksen koko olemassaolon tarinan muotoon ja toimii siten perustana palvelun kehittämiseksi. Tarinan pääsanoma on aina ydinviesti. Yrityksen olemassaolon tarinaa kuvaa ydintarina eli yrityksen tai organisaation syntytarina, lähtötilanne. Tarinaan täytyy löytää myös hahmo tai useampi. Hahmoja voi olla tuotettu palvelu, henkilöt, tuote, yritysmäisema ja jopa itse organisaatio. Hahmot kuvataan mahdollisimman tarkasti, tapa toimia ja arvot sekä persoona. Hahmoilla on aina olemassa jokin tavoite. Yrityksen toimintaa ja tarinaa tukevat aina jotkin teemat, jotka helpottavat itse tuotteistamista ja tarinaa. Tapahtumat kuljettavat tarinaa eteenpäin. Hyvässä tarinassa on aina jokin haaste tai voitettava ongelma, myös hahmot voivat muuttua tai kehittyä. Valmis tarina päättyy palvelukokemukseksi aina jokaisessa asiakaskohtauksessa. Tarinan kokemista edesauttaa palveluympäristö. Suunnitellaan tarinan

jalkauttaminen osana tuotettua palvelua tai tuotetta. Luodaan tarinasta erilaisia tunnemielikuvia ja markkinoidaan valmista tarinaa eri puolille hyödyntäen kaikkien elementit. (Kalliomäki 2014, 129 – 130; Rauhala & Vikström 2014, 63.)

Tarinallistamisen on Kalliomäen (2014, 130) mukaan tarkoitus herättää ärsykeitä mielikuvitukselle ja niin sanotulle ihmisen tarinamielelle. Palvelujen ollessa kyseessä, voidaan hyödyntää ihmisten kaikkia aisteja. Aistit auttavat eläytymään ja samaistumaan tarinoihin. Aisteja voimistetaan palveluympäristöllä eli tarinanäyttämöllä. Tässä on olennaista tunnistaa palvelupolku, sillä jokainen polun vaihe voi olla oma tarinanäyttämönsä, jotka ohjaavat palvelukokemusta samoin kuten hyvä tarinan juoni. (Kalliomäki 2014, 130 -131, 136.)

Tarinallistamista voidaan Kalliomäen (2014, 131) mukaan käyttää myös väärin, jolloin luodaan vain tarinasta irrallisia hahmoja. Asiakas on aina mukana oleva aktiivinen toimija ja näin ollen mukana luomassa tarinaa. Palveluihin tulisi luoda syy-seuraus-suhde inhimillinen lähestymistapa huomioiden. (Kalliomäki 2014, 131.)

Kaiken toiminnan ja palveluympäristössä olevan tulee tukea yrityksen tarinaa. Poistetaan kaikki ne elementit, sekä fyysisestä ympäristöstä että virtuaalisesta maailmasta, jotka eivät tue yrityksen tarinaa. Lisää aisteja herättäviä elementtejä, värejä, tuoksuja, ääntä, makuja tai visuaalisia kohtia palveluympäristöön. Korostaen pääkohtia, vaikka valaistuksen avulla tai keskeneräisyydellä. Nykyaajan elämysbisnes korostaa erilaisuutta ja erikoisuuksia, mutta hyvän tarinan omaksuminen vie ihmisiltä myös oman aikansa. (Kalliomäki 2014, 147 -148.)

Ymmärrys ihmisten tarpeen ja tahdon erosta on avain hyvän tarinan luomisessa. Hyvällä tarinalla pyritään koskettamaan asiakkaan tarpeita tahdon sijaan. Esimerkiksi asiakas tahtoo syödä jäätelöä, koska se muistuttaa häntä keksästä, joka on kokemuksena hänelle tarpeellinen. (Kalliomäki 2014, 168.)

Tarinakerronnassa voidaan hyödyntää myös myyttejä ja erilaisia muutostarinoita Kalliomäen (2014, 180-181) mukaan. Usein tarinallistamisessa hyödynnetään myös yrityksen tai paikkakunnan historiaa (Kalliomäki 2014, 181)

Odotamme yhä elämyksellisempää, merkityksellisempää, aistirikkaampaa ja inhimillisempää palvelukulttuuria yrityksiltä, jonka voi Kalliomäen (2014, 208) mukaan saavuttaa läsnäololla ja hetkessä elämisellä.

Rauhalan ja Vikströmin (2014, 23) toteavat, että tarinankertomisesta on tullut tärkeä bisnestaito, jota opetetaan jopa Stanfordin yliopistossa. Tarinat pitävät sisällään usein paljon hiljaista tietoa ja tarinat antavat kuulijoilleen syvällisempää ymmärrystä yrityksestä. Tarinoiden avulla voidaan yrityksissä harjoitella vaikeita tai haastavia tilanteita asiakkaiden kohtaamisissa. (Rauhala & Vikström 2014, 23 -24.)

Tarinat saavat ihmiset samaistumaan tarinan hahmoihin ja tuovat kylmään numeroiden bisnesmaailmaan tunteet mukaan. Tarinan kerronta sitouttaa työntekijät organisaatioon ja yritykseen ja se inspiroi kehittämään toimintaa. (Rauhala & Vikström 2014, 25, 33, 35.)

Rauhala ja Vikström (2014, 55 - 56) mukaan ihmiset ovat niin riippuvaisia tarinoista, että he etsivät ja luovat niitä jopa silloin, kun niitä ei ole olemassa. Evoluutiotutkimusten mukaan jo 100 000 vuotta on tarinoiden avulla siirretty tietoa ja taitoja sukupolvilta toisille. Tarinoista on tullut tärkeä osa ihmisen ja kulttuurien selviytymistä. (Rauhala & Vikström 2014, 56 -57.)

Yleisestä oletuksesta poiketen, tunteiden puuttuminen lamaannuttaa ihmisen päätöksenteon tai jopa estää sen kokonaan. Tämän vuoksi tunteiden herättäminen tarinan kerronnan kautta auttaa innostamaan toimintaan ja muutokseen, kun rationaalinen puoli ihmisessä pyrkii sitä vastoin kriittisyyteen ja varuillaan olemiseen. Hyvä tarina vilkastuttaa aivotoimintaa ja vaikuttaa ihmisen koko kehoon sekä sen kautta syvemmin ihmisen toimintaan. Hyvä tarina jättää aina aivoihin myös muistijälkiä ja auttaa muistamaan asioita (Rauhala & Vikström 2014, 68 – 71, 78 – 79, 82.)

7 TUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN PROSESSISTA

Koiviston ym. (2019, 17) mukaan asiakaskokemuksen parantaminen palvelun kehittämisen kautta syventää asiakassuhteita ja täyttää paremmin asiakkaiden tarpeita, jolloin syntyy kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

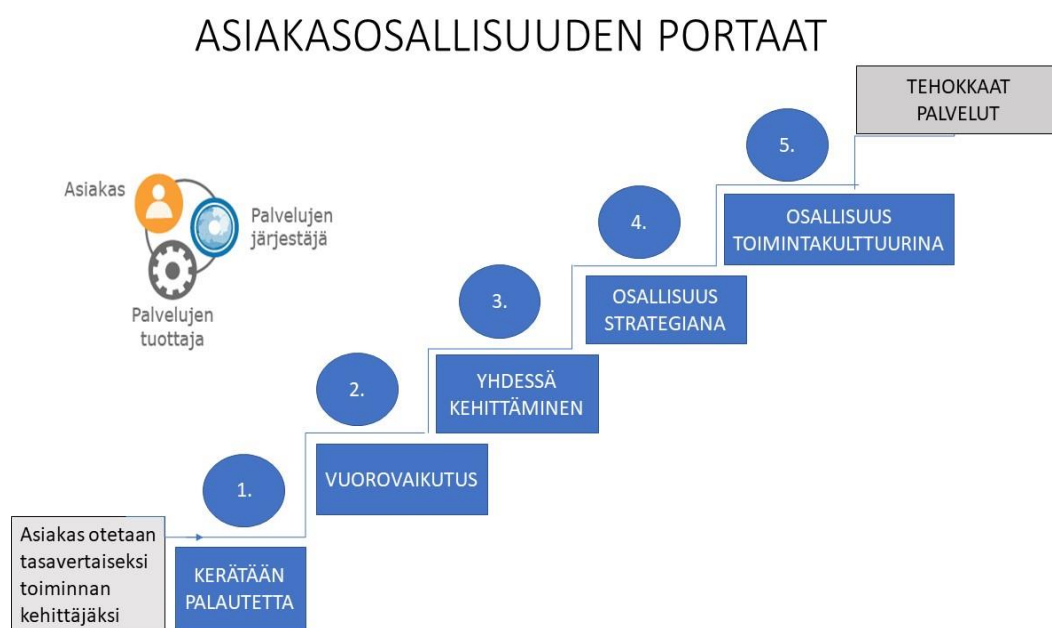
Kilpailukykyä on nyt erityisen tärkeä nostaa myös julkisen puolen terveydenhuollossa, sillä potilasasiakkaiden tuleva hoidon valinnanvapaus luo ihan uudenlaisen haasteen pärjätä kovassa kilpailussa. Jokainen asiakas haluaa parasta hoitoa, palvelua ja sen lisäksi kokea olevansa erityinen, yksilöllisen palvelukokemuksen myötä. Jokainen asiakaskokemus on merkityksellinen. Ihmisläheiseksi luodussa yrityksen toiminnassa ja sen mielikuvassa, pitäisi yrityksen panostaa erityisesti henkilökohtaiseen ja inhimilliseen vuorovaikutukseen asiakaskohtaisissa (Gerd & Korhonen 2016, 74 – 75).

Asiakkaan äänen kuuleminen on yrityksille ja organisaatioille äärimmäisen tärkeää ja monet yritykset ja organisaatiot ovat pyrkineet käyttämään tässä hyväksi asiakkaista koostuvia asiakasraateja (Valvio 2010, 73). Asiakkaan ääni tulee kuulluksi myös keräämällä aktiivisesti asiakaspalautetta (Maakunta- ja Sote-uudistus 2019). Aarnikoivu (2005, 37 - 38) mukaan enää ei riitä pelkkä asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen, vaan yhä tärkeämmäksi tiedoksi on muodostunut asiakaskohtaisesta saatu informaatio ja kokemus.

Kansalliset laatujärjestelmät ja lainsäädäntö määrittelevät, että asiakkaat on otettava mukaan vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen. Samalla edellytetään näkyviä tuloksia yhdessä kehittämisen vaikutuksista. (HUS 2019, Asiakkaan osallisuus- ja vaikutusmahdollisuuksia.)

Vastuu asiakaspalautteen keräämisestä on ensisijaisesti palveluntuottajalla. Palvelujen järjestäjän velvollisuus on seurata asiakastyytyvää ja saatua palautetta. Asiakkaita kannustetaan monipuoliseen ja helppoon tapaan osallistua kehittämiseen antamalla palautetta ja osallistamalla aktiivisesti vuorovaikutukseen. Palvelun tuottajan velvollisuus on järjestää henkilöstölle vuorovaikutuskoulutusta ja luoda asiakkaille erilaisia tapoja osallistua kehittämiseen kuten

asiakasraadit. Yhdessä kehittämisen tulee olla avointa ja palveluntuottajan sekä palvelun tarjoajan tulee järjestää mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin esimerkiksi kokemusasiantuntijana toimimiseen. Järjestämissopimuksen määrittelevät, että päätöksen teossa on otettava huomioon asiakkaiden kokemustieto. Osallisuus toimintakulttuurina edellyttää, että myös organisaation johto sisäistää uudenlaisen yrityskulttuurin, jossa arvostetaan ja mahdollistetaan asiakkaan osallistumista kehittämiseen. (HUS 2019, Asiakkaan osallisuus- ja vaikutusmahdollisuuksia.)



Kuva 3. Mukailten. Asiakasosallisuus toiminnan lähtökohtana. (Maakunta- ja Sote-uudistus 2019).

7.1. Asiakaskokemusten lähtötilanteiden kartoittaminen ja käytetyt palvelumuotoilun keinot

Asiakaskohtaamisen kokemuksen parantamisen tarve on noussut huonojen NPS- tulosten ja vuonna 2018 saapuneiden potilasturvallisuuden vaarantumisen eli HaiPro- ilmoitusten pohjalta. (Sairaanhoitopiirit 2019, HaiPro -ilmoitukset) Taustatietona ja motivaattorina opinnäytetyölle toimi määrällinen eli kvanti-

tatiivinen tutkimus, josta saatiin tarvittavia tietoja muun muassa vastuunjakautumisesta ruoanjako tilanteessa ja asiakastyytyväisyys tuloksia. Työssä itsessään on panostettu tutkimusmenetelmänä laadulliseen teemahaastatteluun ja määrälliseen kyselytutkimukseen asiakaskokemuksen kartoittamiseksi, benchmarkaukseen, tarinallistamisen keinoihin ja asiakasymmärryksen luomiseen muun muassa palvelupolun kautta. Tutkimuksessa ja asiakasymmärryksen luomisessa on käytetty myös muita palvelumuotoilun keinoja hyväksi, kuten varjostusta.

Lähtötilannetta lähdimme kartoittamaan palautekyselyn, haastatteluiden ja vertaisarvioinnin avulla. Palautekyselyn loimme kokemusasiantuntijoille kehittääksemme asiakaspalvelua ja ruokahuoltoa. Vertaisarviointia eli benchmarkkausta olemme tehneet julkisten puolen toimijoiden kesken Uudenmaan ja Varsinais-Suomen välillä. Vertaisarviointeja varten olemme haastatelleet laitoshuoltajia, palveluohjaajia, palveluesimiehiä sekä keskijohdossa olevia henkilöitä, jotka toimivat julkisessa terveydenhuollossa.

Rajasimme kehityskohteen asiakaspalvelukokemuksen parantamiseen. Tavoitteina oli parantaa asiakaskohtaamisia, NPS- tuloksia ja vähentää tyytymättömyyttä ja reklamaatioita. Pyrimme keräämään asiakasymmärrystä kyselyn, haastatteluiden, benchmarkkauksen ja varjostuksen keinoilla. Pohdimme ratkaistavia haasteita kuten asiakaspalvelussa toimivien työntekijöiden persoonallisuuden erilaisuutta, ammattinimikkeen kuvaavuutta ja kuinka erilaistuminen voisi tapahtua kilpailijoihin nähden. Tuloksista annetaan johdolle kehittämisehdotuksia tarvittavaan asiakaspalvelukoulutukseen ja ammattinimikkeen sekä ruoka-annoksen tarinallistamisen hyödyntämiseen päivittäisessä toiminnassa.

Mitä palvelumuotoilun keinoja käytettiin

PROSESSIKUVAUS		
VAIHEET	TAVOITTEET	LOPPUTULOS
1. RAJAA AIHE MITÄ OLLAAN KEHITTÄMÄSSÄ?	VALITSE KEHITETTÄVÄ TEEMA, ASETA TAVOITTEET JA MITTARIT, TUNNISTA ASIAKAS- JA SIDOSRYHMÄT, MÄÄRITÄ MITÄ HALUAT OPIA JA VALITSE SOPIVIMMAT MENETELMÄT	SUUNNITELMA, MITEN KÄYTTÄJÄYMMÄRRYSTÄ KERÄTÄÄN
2. LÖYDÄ OIKEA ONGELMA Asiakkaiden, käyttäjien ja sidosryhmien maailman ymmärtäminen	ELÄYDY KÄYTTÄJIEN JA SIDOSRYHMIEN MAAILMAAN, YMMÄRRÄ MIKÄ TUOTTAÄ ASIAKKAALLE ARVOA JA MITKÄ OVAT PULLONKAULAT, TUNNISTA TÄRKEIMMÄT KEHITYSKOHDAT JA RATKAISTAVAT ONGELMAT	KÄYTTÄJÄN JA SIDOSRYHMIEN SUURIMPIEN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN
3. RATKAISE IDEOI RATKAISUT JA SUUNNITTELE KOKEILUT	SUUNNITTELE RATKAISUJA SUURIMPIIN HAASTEISIIN, ARVIOI JA PRIORISOI LUPAAVIMMAT/KIINNOSTAVIMMAT RATKAISUT, SUUNNITTELE MAHDOLLISIMMAN KEVYT TAPA KOKEILLA KÄYTÄNNÖSSÄ IDEOITA	RATKAISUIDEOIDEN LUOMINEN JA PRIORISOINTI, KOKEILUSUUNNITELMA
4. KOKEILE KÄYTÄNNÖSSÄ KOEILUT YHDESSÄ KÄYTTÄJIEN JA SIDOSRYHMIEN KANSSA	KOKEILE RATKAISUA TAI SEN OSAA KÄYTÄNNÖSSÄ, KERÄÄ PALAUTETTA JA OPI, ITEROINTI JA SEURAAVAN KOKEILUN SUUNNITTELU	SAADA TODELLISTA PALAUTETTA KEHITETTÄVÄSTÄ IDEASTA, KERÄTÄ YMMÄRRYSTÄ, OPIA MITÄ TEHDÄ SEURAAVAKSI TAI KUINKA EDETÄ

Kuva 4. Mukailten. Mitä palvelumuotoilun keinoja käytettiin. (Saarelainen 2019, 78; Palmu Oy 2018).

Asiakaskokemuksen parantamiseksi olemme käyttäneet palvelumuotoilun menetelmistä tarinallistamista, haastatteluja ja kyselyitä, tapaustutkimusta, varjostusta, vertaisarviointia eli benchmarkingia sekä luoneet palvelupolun.

Tarinallistamisen avulla olemme halunneet tarinallistaa laitoshuoltajan toimenkuvaa ja nimikettä sekä saada toimenkuva kilpailukykyiseksi ja ihmisläheisyyttä kuvaavammaksi. Sana laitoshuoltaja antaa usein väärän kuvan potilasasiakkailla sekä ihmisille, jotka eivät tunne puhdistuspalvelualaa ja sen sanastoa. Kyselyn avulla on pyritty selvittämään, mikä tekee laitoshuoltajasta hyvän asiakas-kohtaajan.

Haastatteluja ja kyselyitä olemme käyttäneet asiakashaastatteluissa kokemusasiantuntijoiden ja ruokahuoltopalveluiden asiantuntijoiden kanssa sekä vertaisarvioinneissa. Kokemusasiantuntijoille on lähetty kysely (liite 1) ja työntekijöille sekä asiantuntijoille on tehty haastatteluja (liite 2).

Kokemusasiantuntijaksi määritellään sellainen henkilö, jolla on omakohtaista kokemusta sairaudesta, hoidosta, hoitajaksoista ja kuntouttamisesta. Kokemusasiantuntijana toimiminen edellyttää perehdytyksen saamista roolissa toimimiseen, pitkälle edennyttä kuntoutumista ja kykyä omien kokemusten aktiivisesta reflektomisesta eri tilanteissa. (Kokemusasiantuntijat- ja toimijat 2019.)

Varjostusta olemme tehneet vertaisarvioinnin tueksi. Toiminnan havainnointia tapahtuu myös päivittäin työpaikoillamme työmme puolesta. Varjostuksen avulla olemme pystyneet todentamaan muun muassa asiakaskokemuksen toteutumista konkreettisesti sekä laitoshuollon ja hoitohenkilökunnan yhteistyön sujuvuutta ruokahuoltopalveluissa. Varjostus on tuonut meille tärkeää tietoa siitä, kuinka palvelua tuotetaan ja olemme löytäneet ideoita ongelmakohtien ratkaisemiseksi.

Vertaisarviointia eli benchmarkkausta olemme tehneet julkisen puolen terveydenhuollosta vastaavien julkisten toimijoiden kesken, jotka tuottavat moniammatillista palvelua Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueella laaja-alaisesti. Vertaisarviointeja olemme tehneet kaksi; kartoittaaksemme tukipalveluiden sekä hoitohenkilökunnan yhteistyön ja toiminnan sujuvuuden sekä sisäisen asiakkaan käsityksen laadukkaasta palvelusta ja selvittääksemme, mikä on potilasasiakkaalle tärkeää asiakaskohtaamisessa.

Tapaustutkimuksessa olemme hyödyntäneet mahdollisimman monia erilaisia keinoja ja pyrkineet tuottamaan uusia kehitysideoita ja näkemyksiä organisaatiolle.

Olemme luoneet yksinkertaistetun palvelupolun laitoshuoltajan ja potilasasiakkaan kohtaamisesta. Palvelupolussa on käsitelty tapahtumat ja toiminnot ennen kohtaamista, kohtaamisen aikana sekä kohtaamisen jälkeen.

PALVELUPOLKU LAITOSHUOLTAJAN JA POTILASASIAKKAAN KOHTAAMISESTA

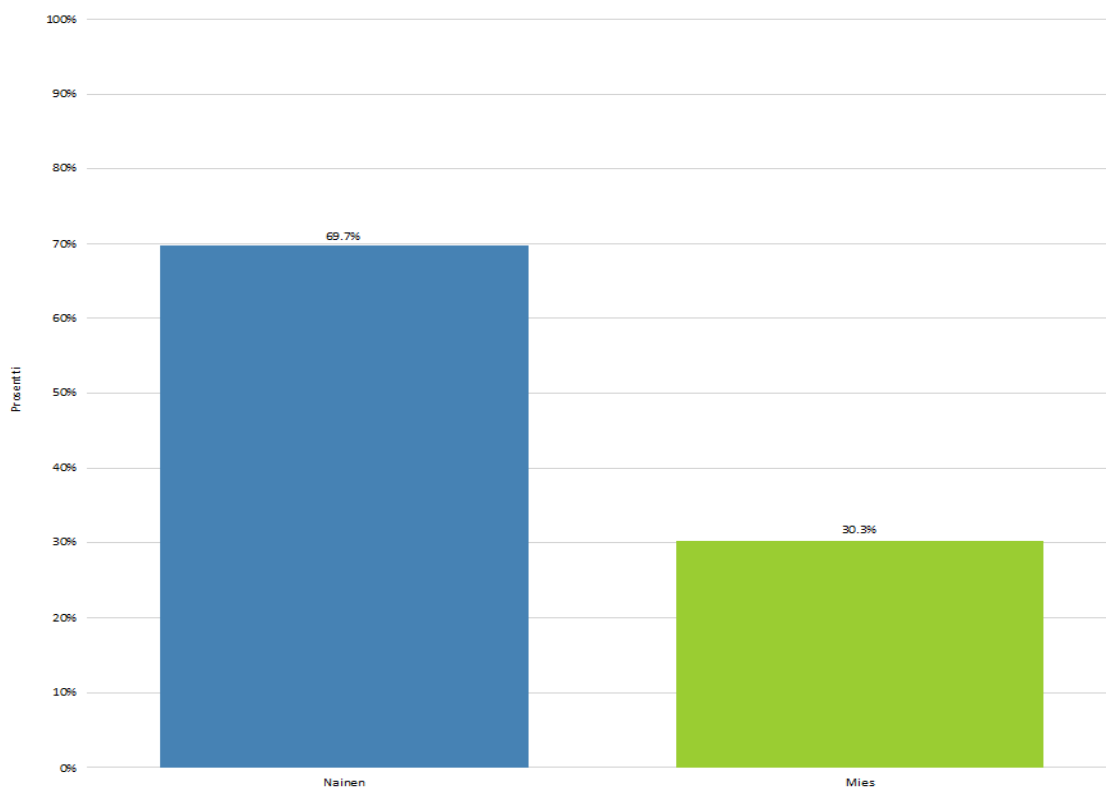


Kuva 5: Palvelupolku laitoshuoltajan ja potilasasiakkaan kohtaamisesta

Tutkimuksen yhtenä osana on luotu palautekysely kokemusasiantuntijoille. Tarkoituksena oli saada luotua käsitys nykytilanteesta ja kehittää asiakaskohtaamisista asiakkaille merkityksellisiä, sekä samalla oli tarkoitus kehittää ruokahuoltoa saatujen tietojen pohjalta. Kokemusasiantuntijat ovat potilasasiakkaita julkisessa terveydenhuollossa. Kysely tehtiin kokemusasiantuntijoille sähköisenä palautekyselyynä Webropol -ohjelmalla asiakaspalvelun ja ruokahuollon kehittämiseksi. Palautekyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus osallistua kasvispiirakoiden arvontaan vastattuaan palautekyselyymme. Muita käytettyjä tutkimustuloksia olivat haastattelu, benchmarkkaus ja varjostus. Kaikista näistä saadut tulokset tukivat toisiaan.

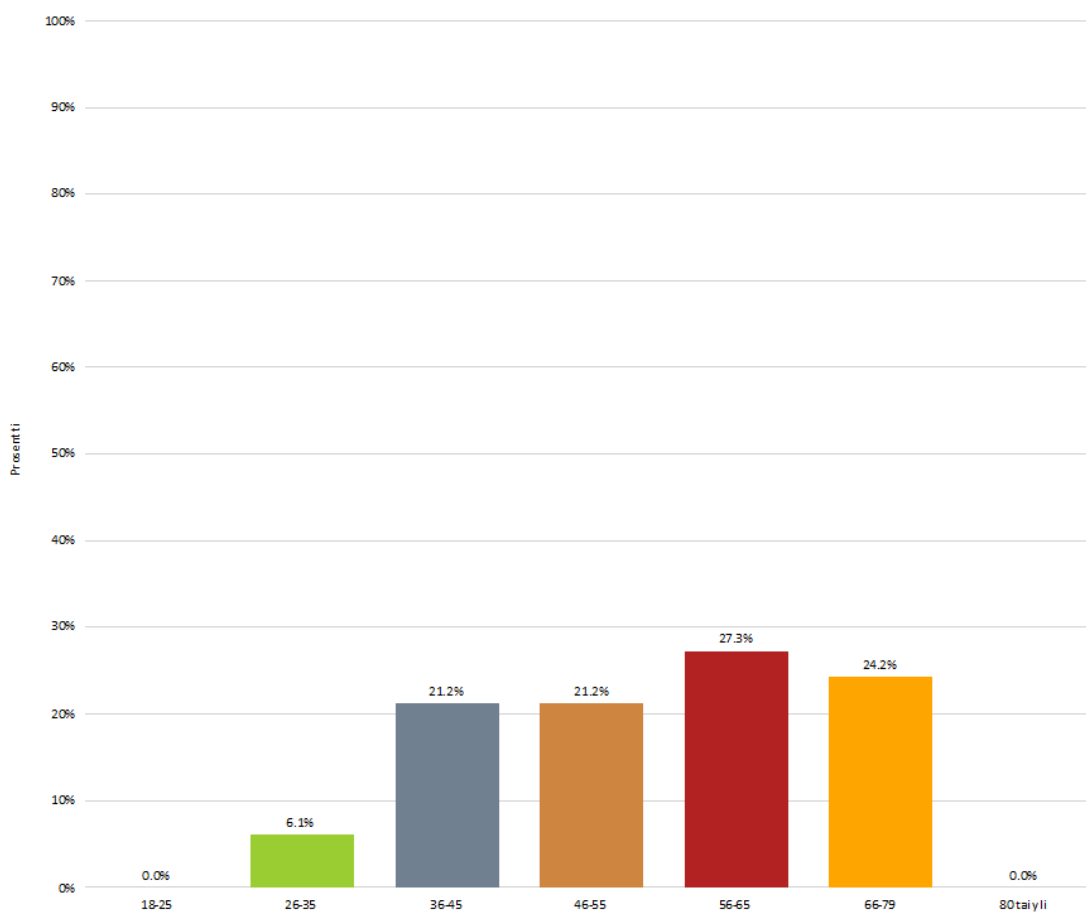
7.2. Kysely kokemusasiantuntijoille

Kyselyssämme on yhteensä 12 kohtaa, joista ensimmäiset neljä ovat taustatietojen kartoittamista varten. Kyselyyn vastasi yhteensä 33 vastaajaa, joista 69,7% oli naisia ja 30,3% miehiä.



Kuvio 1: Sukupuolijakauma

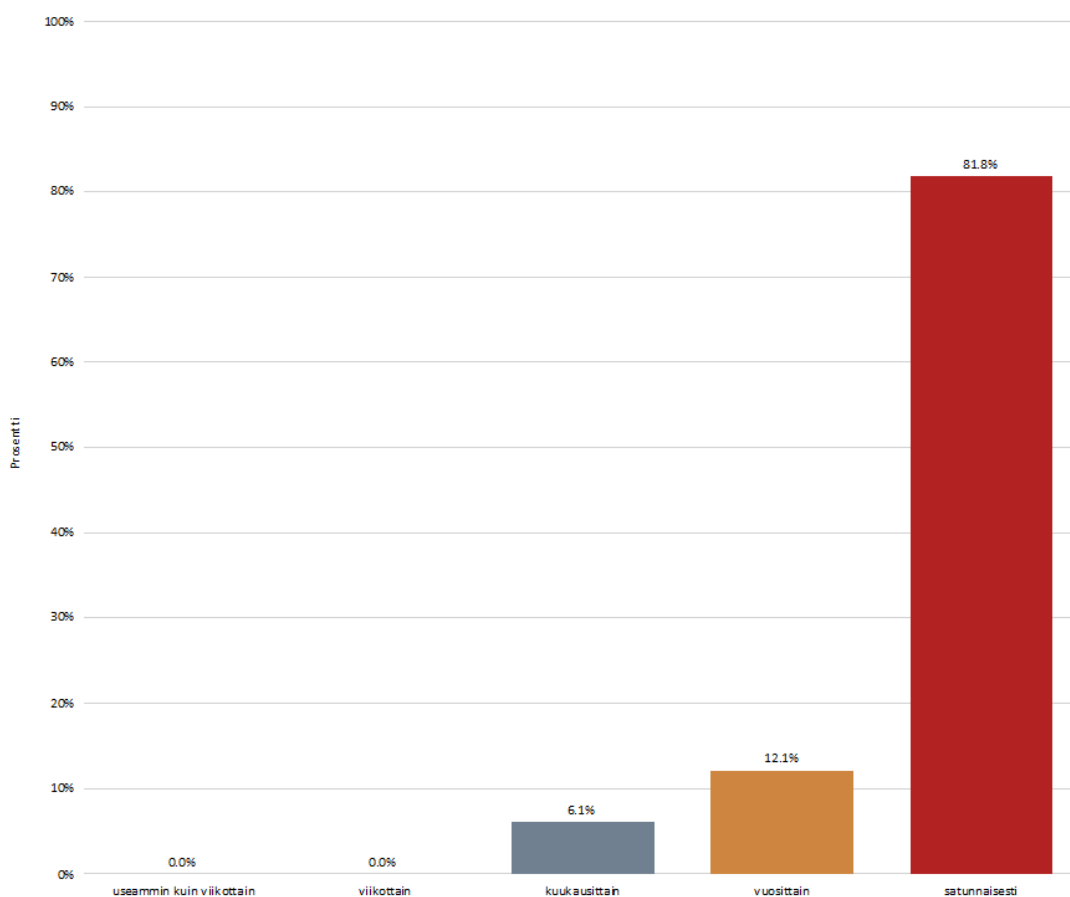
Kyselyyn vastanneista yli 70% oli iältään 46-79-vuotiaita. Alle 26-vuotiaita ja yli 80-vuotiaita kyselyyn vastanneita ei ollut vastaajissa. Vastaajista 6,1% olivat iältään 26-35-vuotiaita, 21,2% 36-45-vuotiaita, 21,2% 46-55-vuotiaita, 27,3% 56-65-vuotiaita ja 24,2% 66-79-vuotiaita.



Kuvio 2: Ikäjakauma

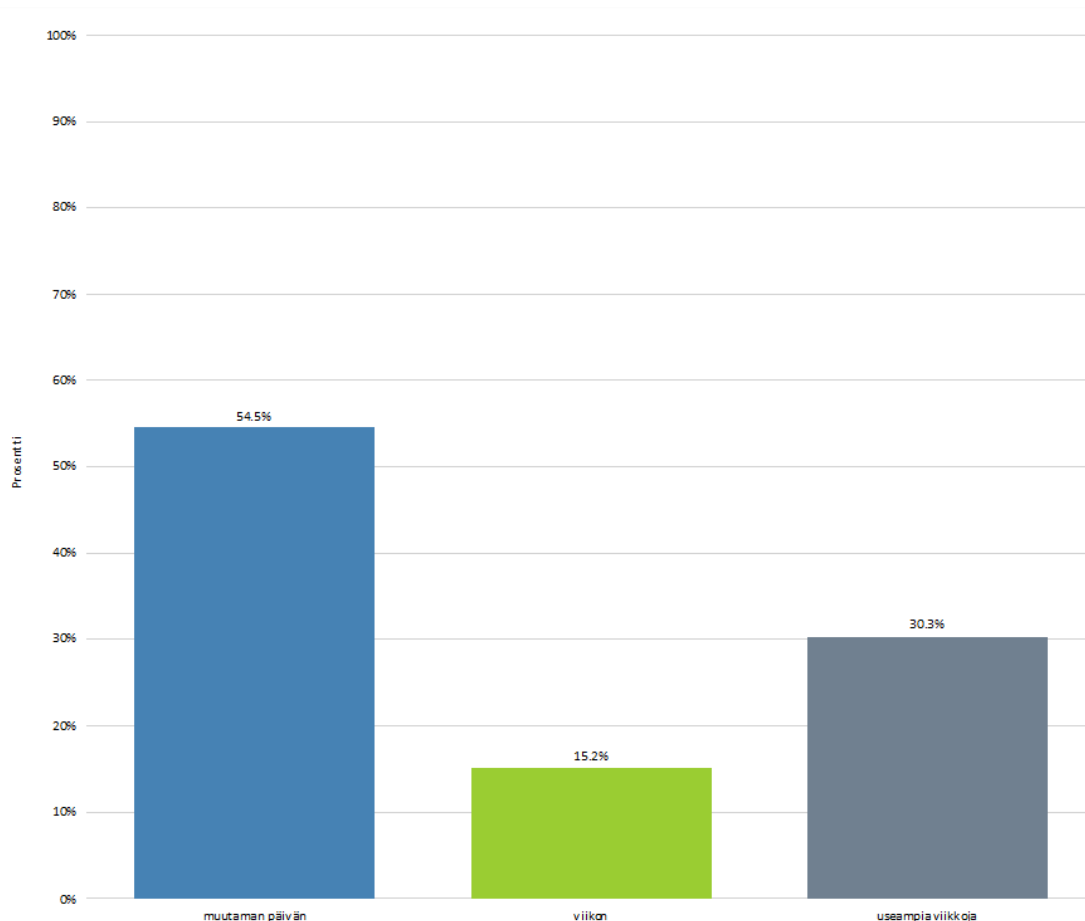
Selvitimme kyselyssämme, kuinka usein vastaaja on ollut sairaalahoidossa. Yli 80% vastaajista kertoi olevansa sairaalahoidossa satunnaisesti, joten alle 20% vastaajista käy sairaalahoidossa säännöllisesti.

Useimmin kuin viikoittain ja viikoittain sairaalahoidossa olevia vastaajia ei osallistunut kyselyyn. Vastaajista 6,1% on ollut sairaalahoidossa kuukausittain, 12,1% vuosittain ja 81,8% satunnaisesti.



Kuvio 3: Kuinka usein vastaaja on ollut sairaalahoidossa

Taustatietojen kartoittamiseksi selvitimme sairaalahoitojen tiheyksien lisäksi vastaajien hoitojaksojen pituuksia. Yli 50% vastaajista kertoo hoitojaksojensa kestäneen muutaman päivän. Vastaajista 54,5% ovat olleet muutaman päivän hoitojaksolla, 15,2% viikon ja 30,3% useampia viikkoja.



Kuvio 4: Hoitojaksojen pituus

Kyselyssämme pyysimme vastaajiamme kertomaan mielestään kolme tärkeintä asiaa siitä, mikä luo merkityksellisen asiakaskohtaamisen kokemusasiantuntijan ja laitoshuoltajan välille ruokailutilanteissa. Tärkeimpiä esille nousseita asioita olivat muun muassa tervehtiminen, ystävällisyys, pienimuotoinen keskusteleminen potilaan kanssa, ammattimaisuus, katsekontaktin luominen potilasasiakkaaseen, kärsivällisyys ja hymyily.

Lisäksi kokemusasiantuntijoiden vastauksista nousivat esille, että olisi suotavaa, jos laitoshuoltaja kertoisi tarjoiltavasta ruoasta sekä kysyisi astioita pois kerätessä kokemusasiantuntijoilta, maittoiko ruoka.

Kyselyssämme selvitimme myös, millä tavalla ruoan tarjoilutapa vaikuttaa ruoan maistuvuuteen tai ruokahaluun. Kokemusasiantuntijamme kertoivat vastauksissaan, että ruoan tarjoilutapa vaikuttaa ruoan maistuvuuteen ja ruokahaluun erittäin paljon.

Vastaajat kiinnittävät huomiota ruoan tarjoilutavassa muun muassa ruoan aseteluun tarjottimella, ruoan esillepanoon, värikkyteen, valoisuuteen, astioiden materiaaliin ja puhtauteen, ruoan tuoksuun, annoskokeen, ruoan oikeaan lämpöisyyteen sekä ruoan jakajan asiakaspalvelutaitoihin.

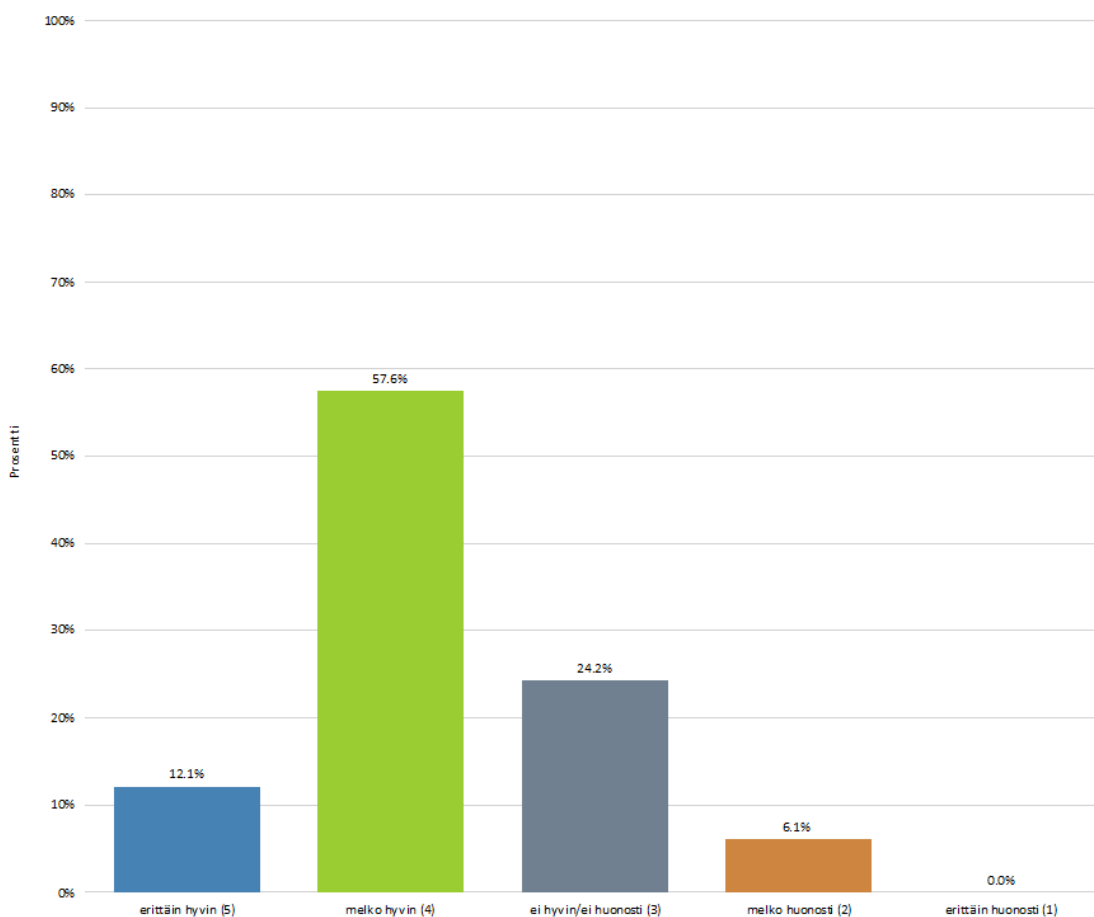
Laitosruoka voi nimestään huolimatta olla maistuvaa, värikästä ja hienosti esille laitettua, jotta se herättäisi ruokahalua. Yllämainittujen huomioiden lisäksi kokemusasiantuntija odottaa laitoshuoltajalta ammattimaisuutta ruoan tarjoilutavassa, asiakaspalvelutaitoja sekä palvelualttiutta. Useampi vastaaja toivoo, että laitoshuoltaja kertoisi, mitä tarjoilutilanteessa tarjoillaan ja mitä tarjotin pitää sisällään.

Selvitimme kokemusasiantuntijoilta, kuinka he toivoisivat heidät huomioitavan, että ruokatilanne olisi heidän mielestään onnistunut. Kyselyn perusteella onnistuneen ruokatilanteen luo tervehtiminen, hymyileminen ja ystävällisyys, jotka ovat nousseet esille jo aiemmissakin kohdissa.

Lisäksi kokemusasiantuntijat toivovat, että ruokatilanteissa otettaisiin enemmän heidän toiveitaan vastaan, kuten allergeenit, ruokarajoitteet, erilaisia vaihtoehtoja ruokiin, apua ruokailutilanteisiin ja toiveiden esittäminen ruokia koskien.

Kokemusasiantuntijat toivat myös esille, että haluaisivat tarpeeksi aikaa ruoan nauttimiseen, sillä kokevat sitä usein olevan liian vähän. Esille tuli myös, että jos kokemusasiantuntija ei ole sänkypotilas, voisi ruokailutilanteen järjestää esimerkiksi osaston päiväsalissa. Lisäksi toivottiin, että ruokailuasento tarkistettaisiin ruokailutilanteen yhteydessä.

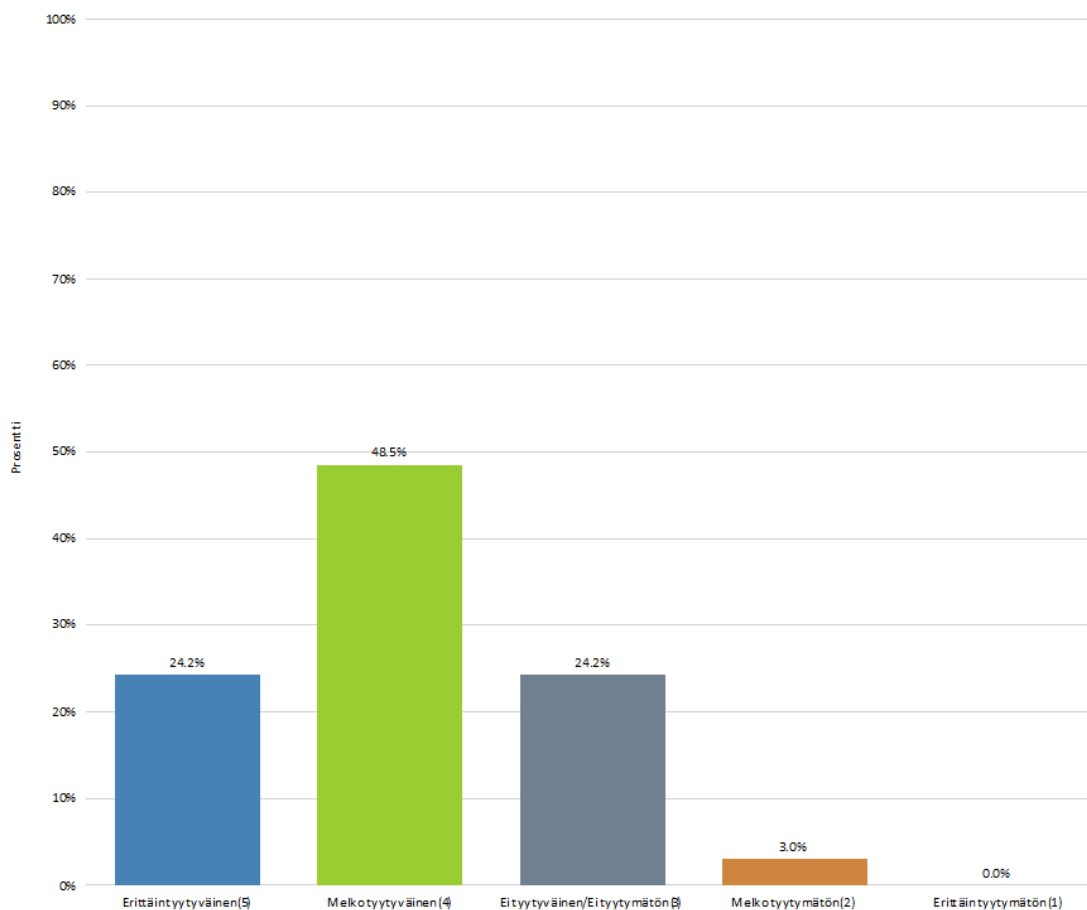
Kartoitimme, miten hyvin kokemusasiantuntijan omat toiveet on otettu huomioon ruoka-annoksissa ja ruokailutilanteissa. 57,6% vastaajista oli sitä mieltä, että toiveet on otettu huomioon melko hyvin. Vastaajista kukaan ei kokenut, että toiveita olisi otettu huomioon erittäin huonosti. 12,1% potilasasiakkaista koki, että toiveet on otettu huomioon erittäin hyvin, 24,2% ei hyvin/ei huonosti ja 6,1% kokivat, että toiveita on otettu huomioon melko huonosti.



Kuvio 5: Miten toiveet on otettu huomioon ruoka-annoksissa ja ruokailutilanteissa

Pääsääntöisesti toiveet on otettu hyvin huomioon kokemusasiantuntijoiden toiveiden mukaan ruoka-annoksissa ja ruokailutilanteissa. Alle 10% vastanneista kokee, että toiveet on otettu huomioon huonosti.

Otimme myös selvää, kuinka tyytyväisiä oltiin hoitojaksolla sairaalassa tarjottuun ruokaan. 72,7% vastanneista oli tyytyväisiä tarjottuun ruokaan; 24,2% erittäin tyytyväisiä ja 48,5% melko tyytyväisiä. Erittäin tyytymättömiä vastaajien joukosta ei löytynyt, mutta 3,0% koki olevansa melko tyytymättömiä tarjottuun ruokaan. Ei tyytyväisiin/ei tyytymättömiin lukeutuivat loput 24,2% vastanneista.



Kuvio 6: Tyytyväisyys tarjottuun ruokaan

Kysyimme kokemusasiantuntijoiltamme, kuinka he kehittäisivät asiakaskohtaamista osastolla, jossa ovat hoitajaksolla. Päähuomioiksi nousivat jälleen ystävällisyys, tervehtiminen ja hymyily, jota toivottiin pakolliseksi työntekijöiden keskuudessa.

Kokemusasiantuntijat toivoivat, että henkilökunnalle järjestettäisiin jatkuvaa valmennusta koskien vuorovaikutusta ja asiakkaan/potilaan kohtaamista. Lisäksi toivottiin asiakkaan kohtaamisen lisäksi hoitohenkilökunnan keskinäiseen kohtaamiseen koulutusta ja siihen, kuinka toisia kohdellaan ja arvostetaan aina lääkäristä laitoshuoltajaan asti.

Esille tuotiin myös, että haluttaisiin nimilappujen ja työnkuvien olevan näkyvillä, jotta kokemusasiantuntija ja omaiset tunnistaisivat henkilökunnan. Näin he erottaisivat esimerkiksi hoitohenkilökunnan ja laitoshuoltajan toisistaan.

Selvitimme myös, millainen mielikuva kokemusasiantuntijalle syntyy nimikkeestä laitoshuoltaja ja kuvaisiko heidän mielestään toinen nimike paremmin laitoshuoltajan työnkuvaa. Suurin osa vastaajista koki, ettei laitoshuoltaja nimikkeenä ole hyvä, ja on täysin vieras nimitys heille.

Kokemusasiantuntijat kokivat nimityksen huonoksi ja vanhanaikaiseksi sekä nimike koettiin vieraaksi. Laitoshuoltaja sekoitettiin talonmiehiin, huoltomiehiin ja yhdistettiin helposti esimerkiksi tehtaisiin. Nimike koettiin olevan harhaanjohtava, sillä nimikkeessä ovat sanat laitos ja huoltaja. Nimekkeen tunnistavat ja tuntevat osasivat kertoa hieman laitoshuoltajan työnkuvasta ja yhdistivät sen herkästi lähinnä siivouspalveluihin.

Saimme erilaisia nimeke-ehdotuksia, jotka kokemusasiantuntijoiden mielestä kuvaisi paremmin laitoshuoltajan työnkuvaa, esimerkiksi ruokahuoltaja, laitostavustaja, potilasavustaja, sairaala-apulainen, hoitoavustaja ja tukihenkilö. Eniten ehdotuksia sai sairaala-apulainen/-avustaja.

Laitoshuoltajan nimike on erittäin harhaanjohtava ja toimenkuvaa nähden huono. Varsinkin henkilölle, joka ei tunne alaa tai laitoshuoltajan toimenkuvaa. Ammattiryhmälle tulisi keksiä toinen nimeke, joka olisi kuvaavampi ja erottuvampi.

7.3. Haastattelut asiantuntijoille ja työntekijöille

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahtatoista henkilöä, jotka toimivat julkisen terveydenhuollon eri työtehtävissä Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueilla. Haastateltavat henkilöt toimivat laitoshuoltajina, palveluohjaajina, laitoshuollon palveluesimiehinä sekä keskijohdon henkilöstönä, jotka työskentelevät julkisessa terveydenhuollossa.

Haastatteluissa kartoitimme yhteistyön sujuvuutta tukipalveluiden ja muun henkilökunnan välillä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat toimi-

vat jo hyvin ja missä asioissa olisi vielä kehitettävää laitoshuoltajien ja hoitohenkilökunnan välillä. Pyysimme muun maussa kuvailemaan hyvän yhteistyön muun henkilökunnan ja tukipalveluiden henkilöstön kesken, miten toiminta olisi sujuvampaa ja mikä takaisi laadukkaan palvelun.

Haastattelujen perusteella haastateltavien mielestä yhteistyö sujuu hyvin muun henkilökunnan ja tukipalveluiden välillä, mutta yhteistyön toivotaan sujuvan entistä sujuvammin ja tiiviimmin hoitohenkilökunnan ja laitoshuoltajien välillä. Yhteistyötä kuvailtiin matalan kynnyksen yhteistyöksi, kun kyseessä on oman organisaation tukipalvelut ja tukipalveluita ei tuota ulkoinen palveluntuottaja. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhteistyö sujuu varsinkin laitoshuoltajien, palveluohjaajien ja tukipalveluiden palveluesimiesten kanssa.

Kehitystä ja sujuvampaa yhteistyötä toivottiin muun henkilökunnan ja tukipalveluiden korkeimman johtoryhmän kanssa sekä ruokahuollon vastuukysymyksiä koskien. *”Yhteistyö ei läheskään aina toimi, eikä vastuukysymykset ole laitoshuoltajien ja hoitajien kesken selvillä ruoanjako tilanteessa,”* kommentoi eräs haastateltu. Toinen haastateltu kommentoi, *”Yhteistyötä tulisi parantaa eri ammattiryhmien välillä vastakkain asettelun sijaan.”*

Haastateltavat löysivät hyvin asioita, jotka toimivat jo hyvin. Näitä olivat muun maussa reagoitukyky, reagointi on nopeaa, avoin tiedonkulku sekä positiivinen vuorovaikutus kentällä muun henkilökunnan ja tukipalveluiden välillä sekä kiinteä ja osaava henkilöstö sekä palveluesimies, joiden kanssa on hyvä ja aktiivinen yhteistyö sekä tiedottaminen. Haastetulta kommentoi seuraavaa hyvin toimivista asiasta, jotka toimivat jo hyvin: *”Laitoshuoltajat omaavat mahtavan reagoitokyvyn ja reagointi kohteessa on erittäin nopeaa.”* Toinen haastateltu kommentoi seuraavaa *”Laitoshuollossa laitoshuoltajat sekä palveluesimiehet omaavat positiiviset vuorovaikutustaidot. Yhteistyö, kommunikointi ja tiedottaminen sujuu ongelmitta. Tästä myös johdon tulisi ottaa oppia!”*

Kehitettäviä asioita olivat muun muassa tiedottamisessa ja yhteistyön ylläpitäminen tukipalveluiden johtoryhmän kanssa, tukipalveluiden perusajatuksen kehittäminen

täminen (tuotetaanko tukipalvelut halvalla vai keskitytäänkö laadukkaaseen palvelun tuottamiseen), henkilöstön riittävä suomenkielentaito ja resurssien sopimiseen toivottiin järkeistämistä, sillä päätöksen saanti voi viedä aikaa ja tilanne on yleensä jo ohi, kun päättävältä taholta saadaan päätös.

Pyysimme haastateltavia kuvailemaan, miten he kuvailisivat hyvän yhteistyön hoitohenkilökunnan ja tukipalveluiden välillä. Hyvää yhteistyötä haastateltavien mielestä on auttamista ja tiedottamista puolin ja toisin, perustuu luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen sekä hoidetaan työtehtäviä yhteistyössä yllirajojen.

Haastateltavat kuvailivat, että toiminta on sujuvaa ja jouhevaa tukipalveluiden työntekijöiden ja keskijohdon kanssa. Haastateltavat eivät kokeneet, että tältä osin työnteossa tai tukipalveluiden työntekijöiden toiminnassa olevan mitään huomautettavaa. Toimintaa sujuvuutta kuitenkin hidastavat palvelusopimuksien tiukkuus ja jäykkyys, joka määrittelee liikaa toiminnan rajoja. Koettiin myös, että päätöksen teot ovat liian ”korkealla” ja helpottaisi toimintaa, jos päätöksen teko-oikeuksia tuotaisiin myös keskijohdolle. Eräs haastateltavissa kommentoi asiaa seuraavasti: *”Työn sujuvuuden lisäämiseksi päätöksen teko-oikeuksia tulisi tuoda myös alemmille johtoportaille. Usein tilanne on jo ohi, kun päätöksiin saadaan vastauksia.”*

Haastatteluiden tuloksena laadukkaan palvelun takaisi muuan muassa ammattitaito, osaaminen ja sitoutuneisuus tukipalveluissa, järkevä pysyvyys, yhteiset ja selkeät toimintatavat, oikeat henkilöt hoitamassa oikeita asioita sekä oikeat henkilöt palvelusuunnittelussa, jotka tietävät mitä palvelulta odotetaan. Ruoanjakovie aikaa ja siihen olisi hyvä varata lisääaikaa potilaan yksilöllistä kohtaamista varten, jota ei tällä hetkellä mitoitus ole huomioinut ollenkaan. Eräs haastateltu toteaa asiasta näin: *”Potilaan omatahto ei tule ruoan suhteen kuulluksi kovan kiireen ja toimimattoman järjestelmän vuoksi.”* Järjestelmällä tässä viitataan sekä sähköiseen tilausjärjestelmään, joka ei ole ajantasainen, että hoitohenkilökunnan täyttämiin ruoanjakolistoisiin.

Kiireen tunne työssä ei lisää sujuvuutta eikä motivaatiota. Eräs haastateltu toteaa, *”laatu kärsii ja keskittyminen on tiukilla, kun joutuu skarppaamaan juoksemisessa, että työt saa tehtyä ennen kuin työpäivä loppuu.”*

Laitoshuoltaja nimikkeestä kysyttäessä toteaa lähes kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta seuraavaa: *”Nimike on kylmä eikä kuvaa todellista työnkuvaa. Nimeke tuo mieleen laitoksen ja konehuoltajan.”* Yhden haastatteluun vastanneen mielestä nimike laitoshuoltaja on; *”ok, en keksi parempaakaan”*.

7.4. Vertaisarviointi eli benchmarking

Vertaisarviointia eli benchmarkingia suoritimme terveydenhuollon julkisten toimijoiden välillä Uudenmaan ja Varsinais-Suomen alueilla. Vertaisarvioinnissa olemme keskittyneet toimintatapoihin, asiakastyytyväisyyteen sekä erilaisten palautteiden keräämiseen.

Molemmat toimitsijat tuottavat laitoshuoltopalvelunsa organisaation sisäisesti omalla laitoshuollollaan. Toinen toimitsijoista tuottaa ruokahuoltopalvelunsa ulkoisella palveluntuottajalla. Tässä kohtaa onkin vaikea verrata ruokahuoltopalveluita, sillä toisella toimitsijalla on ulkoinen palveluntuottaja, joka vain tuottaa ruoan.

Molemmilla toimitsijoilla on avustava ruokahuoltopalvelu, joka tarkoittaa sitä, että päävastuu on hoitohenkilökunnalla. Toisella vertailukohteella aiemmasta määrittelystä huolimatta ei hoitohenkilökunta osallistu lainkaan ruoanjako tilanteeseen. Toisessa vertailukohteessa hoitohenkilökunta laittaa ja katsoo tarjottimen kuntoon ennen kuin laitoshuoltaja tarjoilee ruoan potilasasiakkaalle. Vastuu ruoan oikeellisuudesta on toisessa kohteessa hoitajilla ja toisessa vertailukohteessa se on laitoshuoltajalla.

Tilauk käytännöt ovat molemmilla toimitsijoilla samat. Laitoshuoltajat tekevät tuotetilaukset ja hoitohenkilökunta tilaa varsinaiset ruoka-annokset potilaille.

Reklamaatioita ja HaiPro -ilmoituksia on molemmilla toimitsijoilla ruokahuollossa tullut muun muassa vääristä ruoista, allergikoille tarjoillusta väärästä ruoasta, ravinnotta olevalle tarjotusta ruoasta, potilasasiakas on jäänyt ilman ruokaa, li-kaisista astioista sekä vierasesineistä ruoassa.

Toinen toimitsija järjestää säännöllisesti (2 x vuosi) asiakastyytyväisyyskyselyitä potilasasiakkaille ja toinen toimitsija kerää tietoa potilastyytyväisyydestä asiakaspalautteiden perusteella eri kanavista. Tällä hetkellä suunnitteilla on uusi tapa kerätä ja mitata potilaiden asiakastyytyväisyyttä. Toisella toimitsijalla on käytössään HappyOrNot -laite, joka on käytössä ruokasaleissa. Toisessa kohteessa on ruokasaleissa myös eri sairaaloissa kiertävä laite, jossa kysytään sitä, kuinka tyytyväinen olit syömääsi ruokaan tänään 1-10 asteikolla, sekä minkä ruoka-annoksen söit?

Toisessa vertailu kohteessa on aktiivinen toiminnan ja asiakaspalvelun kehittäminen osana toimintasuunnitelmaa. Toinen pystyy kehittämään toimintaansa muun muassa omassa toiminnassaan, mutta kehittämisehdotukset menevät hyväksyttäväksi palvelunostajalle.

Kompastuskivenä toisessa vertailu kohteessa koetaan ruokahuoltoa koskevan yhteistyön vähäisyys hoitohenkilökunnan ja laitoshuoltajien välillä, ja asiakaspalvelun ajoittainen kömpelyys. Toisessa vertailu kohteessa ollaan tyytymättömiä laitoshuolto organisaation ylemmän johdon toimintaan ja päätöksenteon hitauteen sekä organisaation kankeuteen.

Vertailussa huomasimme kehittämisen olevan toisessa kohteessa vielä lapsen kengissä ja suunnittelematonta, kun taas toisessa se on jo hyvin pitkälle vietyä. Toimintatavat ja ajatusmaailma on vielä kummassakin vertailukohteessa hieman byrokraattista ja kankeaa, mutta toisessa ollaan aktiivisesti pyrkimässä siitä eroon avoimuudella ja jatkuvalla kehittämisellä sekä yhteistyöllä yli rajojen.

Vertailu tehtiin myös lukemalla muutama muu opinnäytetyö koskien tarinallistamista ja asiakaskohtaamista, kuten Eveliina Liias 2016 tekemä opinnäytetyö Tarinallistaminen markkinoinnin työkaluna. Case: Telling Company Oy. Hänen

työstään nousee samat teemat kuten, että asiakas haluaa kokea olevansa tärkeä empatian kautta ja tarinan tulee olla samaistuttava (Liias 2016, 23). Liias kuvailee työssään tarinallistamisen peruselementtejä. Toinen vertailu työ oli ylemmän korkeakoulun opinnäytetyö. Marika Paananen 2018 tekemä Asiakaskokemuksen kehittäminen Saton asiakasrajapinnassa. Hänen työssään nousee jälleen samoja huomioita esiin, kuten asiakaskokemus on tunne ja asiakkaalle on tärkeää tulla huomatuksi ja kuulluksi (Paananen 2018, 6). Muina teemoina työstä nousee asiakkaan kanssa yhdessä tekemisen ja kehittämisen tärkeys ja työntekijän motivaatio sekä osaaminen asiakaskohtamisessa (Paananen 2018, 12).

Varsinaisesti julkisen terveydenhuollon asiakaskohtaamisten kehittämiseen liittyvissä töissä ilmeni myös samoja asioita ja teemoja kuin tässä opinnäytetyössä on ilmennyt. Vertailimme tämän työn tutkimustuloksia Kosonen & Päivänen (2018) opinnäytetyötä Hyvän palvelukohtaamisen kriteerit julkisessa terveydenhuollossa asiakasnäkökulmasta, saamiin tuloksiin. Kosonen & Päivänen (2018, 12 – 13, 30 – 36) työn keskeisiä tuloksia olivat muun muassa asiakkaan huomiointi ja mukaan ottaminen, ammattitaitoisuus, työntekijöiden innostuneisuuden positiivinen vaikutus asiakaskohtamisessa, asiakkaan kuuntelu ja katsekontakti nousi esiin tärkeinä elementteinä asiakaskohtamisessa. Lisäksi tutkimuksessa nousi muita tärkeitä elementtejä kuten ymmärretyksi tulemisen ja kiireettömyyden tunne, empatia ja läsnäolo. Kosonen & Päivänen tutkimuksen (2018, 36) mukaan julkisen terveydenhuollon asiakaskohtamisiin on yli 96 prosenttia vastanneista tyytyväisiä ja vastaajat kokivat kohtaamisten onnistuneen hyvin.

7.5. Varjostus

Yhtenä tutkimuksen keinona työssä on käytetty varjostusta. Tämä tapahtui sulautumalla aitoon toimintaympäristöön seuraamaan toimintaa ulkopuolisen silmin mahdollisimman objektiivisesti.

Varjostus nosti esiin samankaltaisia havaintoja kuin mitä haastatteluissa nousi esiin. Toiminnassa henkilökunnan välillä näkyi selkeää hierarkkista ajattelua, ja yhteistyön sijaan kommunikointi ei ollut kaikilta osin rakentavaa puolin ja toisin. Tämä oli selkeästi myös persoona kysymys, henkilön vaihtuessa toiseen, yhteistyö saattoi olla mutkattomampaa ja sujuvampaa.

Toisessa vertailu- ja varjostuskohteessa virheiden sekä tiedon oikeellisuuden etsinnän ja varmistamisen määrä ruoanjaon yhteydessä oli vähäisempää, koska hoitohenkilökunta oli ruoanjaossa fyysisesti mukana.

Asiakaskohtaamisten seuraamisesta nousi myös samankaltaisia havaintoja esiin, kohtaamisen onnistuminen oli pitkälti persoona kysymys, ja siihen tuntui vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtainen mielentila kuten ärtyisyys, kiireentuntu, väsymys, iloisuus ja muut vastaavat tunnetilat. Joillekin seurattaville peruskäytöstavat saattoivat tuottaa haasteita, kuten huoneen oveen koputtaminen ja tervehtiminen huoneeseen mentäessä. Toisille asiakaskohtaaminen oli luontaista ja helppoa, kun toisilta se tuntui vaativan enemmän ponnisteluja.

Muina huomioina varjostus tuotti tietoa, että asiakkaille oli hyvin tärkeää tulla nähdyksi ja kuulluksi. Tähän vaikutti vahvasti myös asiakkaan oma sen hetkinen terveydentila. Huonovointisemmatkin tuntuivat kuitenkin ilahtuvan, että heidät huomioitiin ystävällisellä tavalla vaikka lyhyesti. Usealle asiakkaalle tuntui olevan suuri merkitys työntekijän kanssa käydylä lyhyelläkin keskustelulla. Ongelmia työntekijän kannalta syntyi tilanteissa, joissa asiakas olisi halunnut keskustella pidemmin ja aikataulu oli työntekijän työn kannalta niin tiukka, ettei keskustelun pidentämiseen ollut aikaa.

7.6. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyössä on pyritty monimetodiseen tutkimukseen, joka pohjautuu eri tutkimusmenetelmillä tuotettujen tietojen yhdistämiseen eli triangulaatioon. Tavoitteena on ollut osoittaa tutkimustulosten yhdenmukaisuus ja monipuolisuus. (Koppa 2015.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kyselytutkimus selvittää Heikkilän (2014, 15) mukaan numeraalista tai prosentuaalista tulosta. Kyselytutkimus ei tuo esille kokemusperäisiä asioita Rauhala ja Vikström (2014, 28) mukaan. Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin nykytilanteen selvittämiseen mutta saattaa jättää tilanteen syyt kertomatta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös muiden keräämiä tutkimustuloksia tai tilastoja oman eli empiirisen tutkimuksen sijaan. Survey- tutkimus eli suunnitelmallinen kyselytutkimus on hyvä menetelmä tiedon keruuseen, kun vastaajia on paljon. Havainnointitutkimus kuuluu myös kvantitatiivisen tutkimuksen piiriin. (Heikkilä 2014, 16 -17.) Heikkilän (2014, 18) mukaan havaintotutkimuksen suurin etu on nykyhetken tapahtumien havainnointi menneiden tai tulevien sijaan.

Kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus auttaa ymmärtämään paremmin asiakasta. Vastaajat valitaan harkinnanvaraisesti ja haastattelussa pyritään ymmärtämään heidän arvojaan ja tarpeitaan. Tutkimusmenetelmä soveltuu toiminnan kehittämiseen ja asioiden syvällisempään ymmärtämiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Haastattelututkimusta tehdessä on haastateltavan luotava hänen ja vastaajan välille luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, jotta hän onnistuu saamaan mahdollisimman tarkkoja vastauksia. Haastattelija on se, joka motivoi omalla läsnäolollaan vastaajaa vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman perinpohjaisesti. (Heikkilä 2014, 64 - 65.)

Heikkilän (2014, 24) mukaan tutkijan tulisi rajata tarkkaan tutkimusongelma ja luoda viitekehys sen ympärille. Tutkimus on laadukas, jos se on tehty puolueettomasti ja saadut vastaukset ovat luotettavia. Tutkijan on suhtauduttava kriittisesti ja tarkasti virheiden välttämiseksi. Saadut tulokset tulisi osata tulkita oikein. Hyvässä tutkimuksessa noudatetaan avoimuutta, se on tehokas ja taloudellinen, huolehditaan tietosuojan toteutumisesta kaikilta osin ja tutkimus on hyödyllinen, käyttökelpoinen ja uutuusarvoa tuova. Hyvän tutkimuksen voi pilata huonolla tai epäselvällä raportoinnilla (Heikkilä 2014, 27 - 30, 71).

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti toteutuu, kun tutkimuksen pohjalla on tarkkaan määritellyt tavoitteet ja tutkimus mittaa oikeita asioita. Systemaattisen virheen poistaminen takaa tutkimuksen oleva validi. Validius on määriteltävä tarkoin

ennen tutkimusta ja runsas vastaajaprosentti auttaa tutkimuksen validiutta, kun taas pieni otos vastauksia saattaa olla sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27 - 28.)

Tutkimustulosten luotettavuus eli reliabiliteetti määräytyy tulosten tarkkuudesta. Sattuman varaisten tulosten sijaan pyritään aina saamaan mahdollisimman tarkkoja tuloksia. Luotettava tutkimus on toistettavissa tulosten pysyessä samoina. Tutkimuskohderyhmä tulee myös valita oikein, jotta saadut tulokset ovat mahdollisimman luotettavat. (Heikkilä 2014, 28.)

Kysely- ja haastattelututkimusten kysymykset on suunniteltava tarkkaan. Heikkilän (2014, 54) mukaan kysymykset ovat kohteliaita, lyhyitä, selkeitä eikä ne saa johdatella vastaajaa. Hyvä kyselylomake on houkutteleva ja mielenkiintoa herättävä, tärkeäksi koettu. Kysely ei saa olla liian pitkä ja kyselyn tulee edetä loogisesti. Alkuun sijoitetaan aina helpoimmat ja suljetut eli strukturoidut kysymykset ja loppuun avoimet kysymykset. (Heikkilä 2014, 47 – 49.)

Kyselytutkimuksen mukana lähetettävä saatekirje on myös tärkeässä roolissa vastaajan vastaamiseen motivoinnissa. Saatteesta käy ilmi, kuka tutkimusta on tekemässä ja miksi tutkimusta tehdään. Tutkimuksen tavoite on hyvä tulla ilmi ja mihin saatuja tuloksia tullaan käyttämään. On kerrottava myös, miten vastaaminen tapahtuu ja milloin vastausaika päättyy. Oleellisina tekijöinä ovat myös luotamuksellisuus kommentti ja vastaajien kiittäminen. (Heikkilä 2014, 59.)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Johtopäätökset

Asiakkaille on tärkeää tulla kuulluksi (Valvio 2010, 73). Tämä sama nousi vahvasti esiin kokemusasiantuntijoille suunnatussa määrällisessä kyselyssä. Asiakkaat arvostavat yksilöllistä huomioimista (Valvio 2010, 87). Tämän kaltainen asia nousi myös saaduissa avoimissa palautteissa esiin: *”Erityismainintana loistavat laitoshuoltajat, jotka toimivat tarjoilijoina aterioilla erityisesti aamu- ja ilta-paloilla saivat minut tuntemaan itseni arvokkaaksi! Heiltä irtosi aina hymy ja joku pieni kiva keskustelu!”*

Välinpitämättömyys on pahinta mitä asiakaspalvelussa voi tehdä ja se voi tapahtua huomaamattomasti sanattoman viestinnän kautta. Asiakaskohtaamisissa on aina hyvä muistaa, että 55 prosenttia viestinnästä koostuu eleiden ja ilmeiden kautta. Erilaisten äänenpainojen merkitys kohtaamisissa on 38 prosenttia ja vain seitsemän prosentin painoarvo on itse sanoilla. Ele- ja kehonkieli paljastaa asiakkaalle välittömästi sekä asiakaspalvelijan luotettavuuden että uskottavuuden. (Valvio, 2010, 107 – 108, 114).

Yksi voimakkain keino vaikuttaa asiakaspalvelutilanteessa on katsekontakti, joka luo asiakkaalle huomatuksi tulemisen tunteen (Valvio 2010, 116). Kyselytutkimuksessa nousi esiin useassa vastauksessa katsekontaktin tärkeys ja myös kuulluksi tulemisen tunne.

Tutkimustulosten perusteella havaitsimme tarpeen asiakaskohtaamisia valmistavaan koulutukseen. Koulutus antaa työntekijöille valmiuksia suoriutua erilaisista asiakaspalvelutehtävistä ja tilanteista tunneälykkäästi. Jatkuvalle koulutuksella voidaan pyrkiä asiakaskohtaamisten laadun tasaisuuteen ja antamaan asiakaspalvelutehtäviin enemmän valmiuksia riippumatta työntekijän omasta persoonasta. Työntekijän jatkuvaa kehitystä saattaisi auttaa ja tukea säännöllisen koulutuksen ja kehittymisen mahdollisuus esimerkiksi vertaistapaamisissa, joissa työntekijät saisivat käydä yhdessä läpi haastavia asiakaskohtaamisia.

Kyselytutkimuksesta nousi vahvasti esille laitoshuoltaja nimikkeen toimimattomuus. Se ei luo asiakkaille sellaista mielikuvaa ammattiryhmästä tai heidän moniosaamisestaan kuin olisi toivottavaa. Sana laitos on kylmä ja kolkko, siihen lisättyinä sana huolto, kertoo asiakkaalle mekaanisesti laitoksessa suoritettavasta korjaus eli huoltotyöstä. Ammattiryhmän nimikettä tulisi uudelleen tarkastella. Uusi nimike voisi olla enemmän tunnetta ja lämpöä herättävämpi, kuin nykyinen. Esimerkkinä uudesta nimikkeestä voisi olla sairaala-apulainen tai asiakasavustaja.

Laitoshuoltaja voisi ruoka-annosta viedessään tervehtiä iloisesti ja kertoa lyhyesti huoneen potilaille, mitä tänään on tarjolla. Ruoka-annoksen tulisi olla houkuttelevan näköinen, esimerkiksi lisäämällä värejä annoksiin. Tarjoilun yhteydessä laitoshuoltaja voisi keskustella potilaiden kanssa enemmän, mikäli sellaiseen olisi riittävästi aikaa. Ruoka-annoksen voisi tarjoilun yhteydessä tarinallistaa, esimerkiksi kertomalla, mistä ruoka-ainekset ovat peräisin. Onko aamulla keitetty puuro kotimaista ja onko valmistaessa käytetty luomukauraa. Lisäksi voitaisiin kertoa, kuka on aamuisen luomukaurapuuron asiakkaille keittänyt. Tämä herättäisi syöjässä suurempaa mielenkiintoa ruokaa kohtaan ja lisäisi asiakaslähtöisyyttä.

8.2 Pohdinta

Asiakaskohtaamisen merkityksellisyyden luomisessa ei Lean- ajattelulla ole kuin osittainen sijansa. Sitä ei voida toteuttaa terveydenhuollon maailmassa kuin tietyissä prosien vaiheissa tai mekaanisissa työvaiheissa, joihin ei liity suoranaisia asiakaskohtaamisia. Tällaisia ovat esimerkiksi leikkaussalien välisii- vous, potilaiden sisään- tai uloskirjaus, tavaroiden sijoittelu tiloissa, tietyn tilan puhdistusprosessi tai siivousvaunujen tavaroiden sijoittelu. Voiko siis merkityk- sellisen asiakaskohtaamisen prosessoida Lean- menetelmällä vai onko Lean- ajattelu jo kuitenkin hieman vanhentunut ajatus asiakaslähtöisen kehittämisen noustessa entistä merkityksellisempään asemaan?

Hyvä asiakaskohtaaminen lähtee aina työntekijän omasta ymmärryksestä, että hän on tekemässä merkityksellistä asiakaspalvelua suurella sydämellä. Kuinka paljon voidaan muokata ihmisen luonnetta koulutuksen ja perehdytyksen avulla, että saadaan luotua jokaiselle työntekijälle hyvä asiakaspalvelu asenne ja osaa- minen? Työntekijän koko kehittymispotentiaali saattaa nousta esiin koko ko- meudessaan vasta, kun hän saa itse osallistua kehittämiseen ja saa jatkuvaa itsensä kehittämisen tukea työnantajan taholta. Mielenkiintoista on myös, miten paljon onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen vaikuttaa siihen käytettävissä oleva aika?

Parhaimmillaan palvelumuotoilun avulla voidaan saada ylitettyä asiakasodotuk- set ja sujuvoitettua asiakkaiden arkea yhdessä muiden sidosryhmien kanssa. Tällainen palvelukokonaisuus voidaan luoda esimerkiksi lääkärikäynnistä. Asia- kas varaa aikaa lääkäriin ja syötettyään kenttään oireen, sovellus tarjoaa hä- nelle juuri hänen vaivaansa sopivia erikoislääkäreitä. Ajan varaamisesta on tehty helppoa ja nopeaa sovelluksen kautta. Lääkäriaseman parkkipaikalla au- ton rekisterinumero skannattiin huomaamattomasti ja viesti asiakkaan paikalle saapumisesta siirtyi vastaanottoon. Lupa pysäköintiin lähetettiin sähköisesti myös pysäköinninvalvontaan ilman asiakkaan itsensä näkemää vaivaa. Sovel- lus lähetti tässä vaiheessa asiakkaalle vastaanottohuoneen numeron ja tiedot. Lääkäreiden vastaanottohuoneissa oli valot varattuna tai vapaana olemiselle, punainen tai vilkkuva vihreä. Lääkäri oli ehtinyt tutustua asiakkaan tietoihin tällä

välin ja otti hänet vastaan. Lääkäri oli tunneälykäs ja osasi hoitaa vastaanoton yli odotusten. Sovellus ehdotti lääkkeiden toimittamista suoraan kotiin tai vaihtoehtoisesti kertoi lähimmän päivystävän apteekin tiedot. Sovellus myös ilmoitti vakuutuslomakkeen menneen automatisoidusti suoraan vakuutusyhtiöön ilman asiakkaan itsensä näkemää vaivaa. Tapahtui viiden tähden asiakaskokemus. (Ahvenainen 2017, 178 – 181.)

Vaikuttaako laitoshuoltaja nimikkeen tarinallistaminen houkuttelevuuteen ja luoko se sellaista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden, jota yritys tavoittelee? Kalliomäen (2014, 30 - 31) mukaan hyvät tarinat myyvät ja tarinat sitovat palvelukokemuksen osaksi yrityksen toimintaa niin vahvasti, ettei muilla yrityksillä ole mahdollisuutta kopiointiin. Tarinat tulevat asiakaskohtaamisissa aina todeksi ja ovat sekä aistittavissa että asiakaskohtaamisen tulokset ovat tämän myötä myös mitattavissa (Kalliomäki 2014, 31).

Totesimme työssä, että laitoshuoltajan valmista työnkuvaa on hankala tarinallistaa. Ruoanjakotilanteessa ruoasta voisi sanoa muutaman sanan, kuten kasvikset ovat luomua ja lähituottajilta hankittua tai esimerkiksi näin; ottaisitteko Matin keittämän luomukaurapuuron kanssa tänä aamuna mehukeittoa tai jotain muuta?

Yrityksien ja organisaatioiden suurin ongelma tänä päivänä on uskallus olla rohkeasti erilainen kuin muut. Merkityksen luova persoonallisuus puuttuu ja ongelma tuntuu oleva erityisen suuri julkisen puolen terveydenhuollossa, jossa pyritään yhdenmukaistamaan ehkä jo liikaa toimintoja yhdenmukaiseksi muiden alan toimijoiden kanssa. Samaistumisen sijaan, tarvitaan uusia menetelmiä ja keinoja erottumiseen (Kalliomäki 2014, 33).

Muutosta tapahtuu koko ajan ja yritysten tulee pysyä jatkuvassa kehityksessä mukana tarjoamalla koko ajan ajanhermoilla olevaa asiakaspalvelua ja tuotteita. Teknologia uudistuu kovaa vauhtia tarjoamalla oman osansa uudistuneista palvelumahdollisuuksista. Kehittymisen ja innovaatioiden takana on aina ihminen, ei organisaatio tai yritys. Yksilöiden oppimisen kautta, voivat myös yritykset oppia. (Valvio 2010, 66.)

Kehittämisehdotukset



Kuva 5: Kehittämisehdotukset

Tutkimus oli onnistunut ja saimme saatujen tulosten kautta varmistuksen jo tiedossa oleviin asioihin, kuten tarpeen kasvattaa ja lisätä yhteistyötä laitoshuoltajan ja muiden ammattiryhmien välillä, kuinka parantaa asiakaskokemusta ja asiakaskohtamisesta ruokahuollossa laitoshuoltajan ja asiakaspotilaan välillä sekä laitoshuoltajan nimikkeen toimimattomuuteen. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalvelun laadun tasoa olisi myös hyvä seurata säännöllisesti.

Jatkotutkimusaiheita tai kehittämishankkeita voisivat olla tarinallistamisen tulosten mittaaminen ja siitä jatkoprosessin kehittäminen. Tämän työn saavutettuina tuloksina on työnantajamielikuvan tärkeys, asiakkaiden tietoisuuden lisääntyminen laitoshuoltajan moniosaamisesta ja ammattitaidosta, työnkuvan tunnetavuuden nousu niin, ettei asiakkaille nouse nimikkeestä mieleen laitoksessa toimiva korjaaja tai huoltomies. Asiakkaalle syntyvä laadukas ja merkityksellinen mielikuva asiakaskohtamisesta ja palvelun laadun korkeasta tasosta on tila, jota tavoitellaan

Työvaatteiden värien käytön merkitystä voisi tarkastella asiakkaille syntyneiden mielikuvien kautta enemmän. Saarelaisen (2019, 51) mukaan värien käytöllä on suuri merkitys ja ne luovat erilaisia mielikuvia, kuten sininen on uskollisuuden,

vihreä taas on elämän, terveyden ja hyvinvoinnin väri, valkoinen kuvastaa puhautta ja avoimuutta.

Työssä onnistuimme käyttämään lean -menetelmää siltä osin, kuin se olisi mahdollista ja järkevää. Onnistuimme selvittämään kehittämiskohteet ja -tarpeet. Onnistuimme myös selvittämään tämän hetkisen tilanteen asiakaslähtöisyydessä ja -tyytyväisyydessä. Saimme selkeän kuvan toiminnasta vertailemalla kahta eri toimitsijaa julkisen terveydenhuollon kohteista, vaikka kohteet hieman erosivat toisistaan; toisella täysin omat tukipalvelut ja toisella ei. Ihmisymmärryksemme kasvoi tätä työtä tehdessämme ja osaamme jatkossa käyttää sujuvammin eri kehittämismenetelmiä hyödyksi kehittämissuunnitelmissa.

Tarinallistaminen ei kaikilta osin toteutunut suunnitelman mukaisesti, sillä laitoshuoltajan valmista työnkuvaa ja nimikettä on hankala lähteä tarinallistamaan ilman että organisaation johto on mukana hankkeessa. Ruoanjako on helpompi ja selkeämpi tarinallistaa, tarjotun ruoan tarinan voi myös helposti viedä käytäntöön.

LÄHTEET

Ahonen, T., Airola, M., Lappalainen, I., Nuutinen, M., Reunanen, M., Valjakka, T. & Valkokari P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyystä ja -kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo, VTT. Saatavilla myös: [http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen_syventaminen_ja_uudistaminen.pdf)

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY. Helsinki.

Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaista faneja. Kauppakamari. Viro.

Cloudnthings. 2015. Minimum viable product in reality. An Intergrated world. Where ideas merge with technology. Luettu 28.9.2018
<https://www.anintegratedworld.com/minimum-viable-product-in-reality/>

Erikssin, P., Koistinen, K. Monenlainen tapaustutkimus. Luettu 21.9.2019.
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1

Fulton, J. 2016. What does it take to design a minimum viable product. Luettu 28.9.2018
<https://medium.com/@heyjudesue/what-does-it-take-to-design-a-minimum-viable-product-5175e554fa3a>

Gerd, B., Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – työkalupakki. Helsinki. Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo.

Heikkilä, T., Hopsu, L., Huilaja, E., Karpela, P., Laine, K., Inkeroinen, S., Kivikallio, J., Korppi, K., Kääriäinen, P., Narko, R., Peltokorpi, M., Reunanen, R., Ryynänen, P., Salmelin, M., Valkosalo, T., Yltiö, H. 2009. Gummerus kirjapaino Oy.

Helsingin kaupunki. 2013. Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013- 2016. Luettu 28.9.2018
https://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf

HUS. 2019. Kokemusasiantuntijat- ja toimijat. Luettu 5.7.2019
<https://www.hus.fi/potilaalle/palaute-ja-osallisuus/kokemusasiantuntijat-toimijat/Sivut/default.aspx>

HUS. 2019. Asiakkaan osallisuus- ja vaikutusmahdollisuuksia. Luettu 6.7.2019
<https://www.hus.fi/potilaalle/palaute-ja-osallisuus/Sivut/default.aspx>

Häkli T. 2018. Palmu Oy. Helsinki. Luento materiaali. Luento pidetty 14.6.2018.

Kalliomäki, A., 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Viro. Talentum Media Oy.

Kim, W. C., Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki. Talentum.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma talent Oy. Liettua.

Koppa. Jyväskylän yliopisto. 2015. Monimenetelmäisyys. Luettu 31.8.2019
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Kortesuo, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Viro. Helsingin seudun Kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.

Kosonen, L., Päivänen, I. 2018. Hyvän palvelukohtaamisen kriteerit julkisessa terveydenhuollossa asiakasnäkökulmasta. Opinnäytetyö YAMK. Helsinki.

Lagus, A., Lillrank, P., Helin, K. 2001. Johdettu Muutos – Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Hollola. Laatuokeskus.

Lahti, S., Tuominen, K. 2010. LEAN – Tehoa ja laatua tuotteiden ja tuotantojärjestelmän kehittämiseen. Jyväskylä. WS. Bookwell Oy.

Leskelä, M. 2017. Ihmisoivallisuus – Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo. Luettu 28.-30.9.2018. Ilmainen e-kirja saatavilla täällä: www.protoomo.fi

Liias, E. 2016. Tarinallistaminen markkinoinnin työkaluna. Case: Telling Company Oy. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Maakunta- ja Sote-Uudistus. 2019. Asiakasosallisuus toiminnan lähtökohtana – Maakunta- ja Sote-uudistus – Alueuudistus. Luettu 6.7.2019
<https://alueuudistus.fi/osallistuminen/sote>

Modig, N., Åhlström, P. 2013. Tätä on LEAN – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma. Rheologica Publishing.

Moritz, S. 2005. Practical Access to Service Design. Luettu 26.8.2019
<https://uploads.strikinglycdn.com/files/280585/5847bd6a-e928-4f0f-b677ed7df26fa1df/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf>

Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattelemalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Bookcover Oy.

Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Oy Benchmarking Ltd.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Otala, L., Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky - Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna. Sitra ja Helsingin seudun Kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy.
- Paananen, M. 2018. Asiakaskokemuksen kehittäminen SATOn asiakasrajapinnassa. Opinnäytetyö YAMK. Helsinki.
- Palmu Oy. 2018. Luentomateriaali. Helsinki.
- Perttunen, J., Korhonen, E., Jokela, R., Korte, H. 2018. Lean Sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki. HUS.
- QDC Business Engineering Oy. 2008. Lean-päivittäisjohtaminen. Luettu 21.9.2109. <http://www.qdc.fi/fin/LeanManagement.php>
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki. Talentum Pro.
- Rauhala, M., Vikström, T. 2014. Storytelling Työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki.
- Saarelainen, A. 2019. Muotoilua meillekin! Muotoilu- ja brändiopas yrittäjille. Yliveto Oy.
- Sairaanhoitopiirit. 2019. HaiPro -ilmoitukset.
- Schultz, O. 2015. Julkishallinnon kehittäminen muotoilun keinoin. Aalto yliopisto.
- SSTL. Puhtausala ry. 2012. Puhtauden tekijät. Luettu 7.7.2019 <https://puhtausala.fi/puhtauden-tekijat>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa. Talentum Media Oy.
- Tuominen, K. 1993. Benchmarking, Prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Helsinki. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Liettua. Talentum Media Oy.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri. 2019. Laitoshuoltajan työnkuva.
- Virtanen, P. 2000. Projektityö. Porvoo. WSOY yritysulkaisut.

LIITTEET

Liite 1: KYSYMYKSET KOKEMUSASIAANTUNTIJOILLE

Kysymykset:

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Kuinka usein olet ollut sairaalahoidossa?
4. Kuinka pitkiä hoitajaksot ovat olleet?
5. Mikä luo merkityksellisen asiakaskohtaamisen potilasasiakkaan ja laitoshuoltajan välille ruokailutilanteissa? Kirjoita vastauksessasi kolme mielestäsi tärkeintä asiaa.
6. Millä tavalla ruoan tarjoilutapa vaikuttaa ruoan maistuvuuteen tai ruokahuonoon? Kirjoita vastauksesi esimerkkeinä.
7. Miten toivoisit Sinut huomioitavan potilasasiakkaana, että ruokatilanne olisi mielestäsi onnistunut?
8. Miten hyvin omat toiveesi on otettu huomioon ruoka-annoksissa ja ruokailutilanteissa?
9. Kuinka tyytyväinen olit sairaalassa tarjottuun ruokaan?
10. Miten kehittäisit asiakaskohtaamisia osastolla?
11. Millainen mielikuva Sinulle syntyy laitoshuoltajan nimikkeestä?
12. Kuvaisiko joku toinen nimike Sinusta paremmin laitoshuoltajan työnkuvaa? Mikä?

Liite 2: KYSYMYKSET ASIAANTUNTIJOILLE JA TYÖNTEKIJÖILLE

Kysymykset:

1. Miten yhteistyö sujuu mielestäsi tukipalveluiden/laitoshuollon kanssa?
2. Mitkä asiat mielestäsi toimii hyvin ja missä olisi vielä mielestäsi kehitettävää?

3. Miten kuvailisit hyvän yhteistyön hoitohenkilökunnan ja tukipalveluiden/laitoshuollon henkilöstön kesken?
4. Miten toiminta olisi mielestäsi sujuvampaa?
5. Mikä takaa mielestäsi laadukkaan palvelun?
6. Millainen mielikuva Sinulle syntyy laitoshuoltajan nimikkeestä?