

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutus

2022

Janne Mäkelä

Asiakaslähtöisellä kehittämisellä kohti parempaa hakijapalvelua

– TYA-oppilaitoksen hakijan asiakaskokemuksen
parantaminen



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutus

2022 | 86 sivua, 22 liitesivua

Janne Mäkelä

Asiakaslähtöisellä kehittämisellä kohti parempaa hakijapalvelua

- TYA-oppilaitoksen hakijan asiakaskokemuksen parantaminen

Hakijamäärien merkittävä lasku on asettanut ammatilliset oppilaitokset haastavaan tilanteeseen. Yksi tapa pysyä kilpailukykyisenä on keskittyä tarjoamaan hakijoille asiakasymmärryksen avulla mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Osallistamalla nykyisiä opiskelijoita oppilaitokset voivat hyödyntää heitä asiantuntijoina asiakaskokemuksen kehittämisprosessissa.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda TYA-oppilaitokselle uusi hakijapalvelu hyödyntämällä asiakaslähtöisen kehittämisen näkökulmaa. TYA on lyhenne sanoista Turun Yhdistyneet Ammattioppilaitokset. Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä tietoa hakijat kaipaavat pyrkiessään kouluun, mitkä tekijät vaikuttavat hakijapalvelun aikana syntyvään asiakaskokemukseen ja voiko hakuprosessi olla samanaikaisesti hakijoita riittävästi informoiva, hakijoille positiivisia asiakaskokemuksia tuottava sekä organisaation resursseja säästävä.

Työn teoreettisissa lähtökohdissa käsitellään asiakaslähtöisyyttä, asiakaskokemusta ja palvelumuotoilua. Opinnäytetyö koostuu raportista, lopputuotoksesta sekä prosessia kuvaavasta kehittämisoppaasta. Työn toiminnallisen osuuden esittelyssä kuvataan vaiheittain kokeilevan kehittämisen avulla toteutettu palvelumuotoiluprosessi. Ylimääräisenä lopputuotoksena syntyneen kehittämisoppaan tarkoituksena on auttaa TYA-oppilaitosta tulevaisuudessa samankaltaisissa kehittämisprojekteissa.

Tulosten mukaan hakijan asiakaskokemuksen muodostumiseen hakijapalvelussa vaikuttaa informaation ja ohjeiden selkeys koko palvelun käytön ajalta, vaihtoehtoisten hakutapojen tarjoaminen sekä perusteelliset tiedot siitä, mitä hakemuksen lähettämisen jälkeen tapahtuu. Uusi hakijapalvelu tarjoaa kehittämiseen osallistettujen opiskelijoiden mukaan merkittävästi vanhaa palvelua parempia asiakaskokemuksia. Tulosten mukaan uusi hakijapalvelu voi samanaikaisesti sekä tarjota hyviä asiakaskokemuksia että säästää organisaation resursseja.

Asiasanat:

Asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, kokeilemalla kehittäminen
[Avainsanat]

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 86 pages, 22 pages in appendices

Janne Mäkelä

Towards Better Admission Service using Customer-Oriented Development Approach

- Developing the applicant's customer experience of TYA

Changes in the market environment challenge vocational schools as the number of applicants have decreased significantly. One way to stay competitive is to emphasize good customer experiences. By involving current students to a customer experience development process schools can utilize them as experts on the subject.

This functional thesis aimed to create a new admission service for the applicants of private vocational school TYA by using a customer-oriented development approach. TYA is an acronym for United Vocational Schools of Turku. The purpose of the thesis was to find out what kind of information applicants wish when applying, which factors affect their customer experience when applying, and whether the application process can be simultaneously informative enough, improve applicants' customer experiences and save organizations resources.

The theoretical background looks into customer orientation, customer experience, and service design. The thesis consists of report, the new service, and a business development guide. The functional section explains every step of the experimentation-driven service design process. The development guide was created as a spin-off idea to help TYA with any similar upcoming development projects.

According to the results, the applicant's customer experience is formed by clear information and instructions throughout the application process, optional ways to apply and thorough information on what happens after the application is sent. The new admission service creates significantly better customer experiences compared to the previous service according to the students who participated in the development process. Based on the results it can be concluded that the new admission service can simultaneously offer better customer experiences and save organizations resources.

Keywords:

Customer orientation, customer experience, service design, experimentation-driven development

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Asiakslähtöisesti kohti parempia palveluita	12
2.1 Asiakslähtöisyys hakijapalvelun kehittämisessä	12
2.2 Asiakasymmärrys kehittämistyön suunnannäyttäjänä	14
2.3 Asiakasarvon merkitys palveluliiketoiminnassa	15
3 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle	19
3.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen strategiset hyödyt	20
3.2 Paremman asiakaskokemuksen mahdollistava prosessi	23
3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	26
4 Palvelumuotoilun hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä	31
4.1 Palvelun luonne	31
4.2 Muotoiluajattelun anatomia	33
4.3 Palvelumuotoilun moninaisuus	35
5 Palvelumuotoilu TYA-oppilaitoksen hakijapalvelun kehittämisessä	44
5.1 Palvelumuotoiluprosessiin valitut menetelmät	44
5.2 Palvelumuotoiluprosessin eteneminen	49
6 Työn eettisyys ja luotettavuus	74
7 Johtopäätökset ja pohdinta	75
Lähteet	82

Liitteet

Liite 1. Asiakslähtöisen kehittämisen opas

Liite 2. Hakijapalvelun mukainen hakijan palvelupolun Service blueprint

Liite 3. Hakijan vanhan palvelupolun Service blueprint

Liite 4. Uusi hakijapalvelu

Liite 5. Vanha hakupalvelu

Kuvat

Kuva 1. Tähtää viiden tähden asiakaskokemuksiin.	19
Kuva 2. Net Promoter Score (Löytänä & Korhonen 2014, 33).	27
Kuva 3. Muuta kehitysideat luvuiksi.	30
Kuva 4. Visualisoi idea.	35
Kuva 5. The Process of Design Squiggle (Damien Newman, n. d.).	39
Kuva 6. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2015, 75).	40
Kuva 7. Osallista sidosryhmiä.	42
Kuva 8. Uuden hakijapalvelun sijoittuminen palvelupolulle.	45
Kuva 9. Palvelumuotoiluprosessin aikajana.	50
Kuva 10. Selvitä mitä asiakkaat tarvitsevat.	53
Kuva 11. Jos mahdollista, luo prototyyppi.	54
Kuva 12. Vie prototyyppi asiakkaiden testattavaksi.	57
Kuva 13. Anna ideoiden virrata.	60
Kuva 14. Informoi sidosryhmiä kehittämistyön tavoitteista ja menetelmistä.	61
Kuva 15. Hakupalvelun ja hakijapalvelun NPS-vertailu.	72
Kuva 16. Hakupalvelun ja hakijapalvelun CES 2.0-vertailu.	72

1 Johdanto

Hieronnan ammattitutkinnon valtakunnalliset opiskelijamäärät ovat olleet laskussa jo vuosia. Kun vielä vuonna 2018 hieronnan ammattitutkintokoulutuksissa aloitti 1815 uutta opiskelijaa, oli vastaava luku vuonna 2020 vain 1005 opiskelijaa (Vipunen 2022). Uudempia tilastoja ammatillisesta koulutuksesta ei vielä ole saatavilla, mutta trendi saattaa jatkua samansuuntaisena, sillä Arenen (2021) mukaan vuonna 2020 korkeakoulut kasvattivat aloituspaikkamääriään 2000-luvulle ennennäkemättömällä tavalla. Tuolloin uusien korkeakouluopiskelijoiden määrä kasvoi eniten tekniikan ja terveyden alojen koulutuksessa. (Arene 2021.) Vuonna 2018 terveys- ja hyvinvointialalla ammattikorkeakouluissa aloitti 10635 uutta opiskelijaa, kun vastaava luku vuonna 2020 oli jo 12105. (Vipunen 2022.) Kun terveys- ja hyvinvointialojen korkeakoulututkintojen aloituspaikkoja on lisätty, on uusien hierojaopiskelijoiden määrä samalla vähentynyt.

Opiskelijamäärät ovat rahoituksen vuoksi ammatillisille oppilaitoksille elintärkeässä roolissa. Ammatillisen koulutuksen rahoitus määräytyy monimutkaisin laskutavoin, mutta eniten sen suuruuteen voidaan sanoa vaikuttavan opiskelijavuosien määrät sekä suoritettujen tutkintojen ja tutkinnonosien määrät (OPH 2021, 9). Mitä enemmän oppilaitoksessa on opiskelijoita ja mitä suurempi määrä opiskelijoita valmistuu joka vuosi, sitä enemmän oppilaitokselle voidaan tulevina vuosina myöntää valtionosuusrahoitusta. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen saadessa yhä suuremman osan aikuisopiskelijoista, ammatillisten oppilaitosten välinen kilpailu potentiaalisista opiskelijoista kiristyy. Vain täytetyt opiskelijapaikat mahdollistavat lopulta oppilaitoksen toiminnan, joten hakijoiden määrä määrittää olennaiselta osalta koulutuksen kannattavuutta (Lampelto ym. 2015, 26).

Radikaalisti muuttuneen tilanteen vuoksi hieronnan ammattitutkintoa tarjoavat oppilaitokset joutuvat aiempaa enemmän miettimään, miten palvella potentiaalisia opiskelija-asiakkaitaan mahdollisimman hyvin jo hakuvaiheessa. Potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet koulutuksen aikana ja sen

jälkeen ovat heille erityisen tärkeitä kriteerejä koulutusta valittaessa. Heille on myös tärkeää, että koulutuksen sisältö ja oppilaitoksen palvelut vastaavat heidän odotuksiaan. (Lampelto ym. 2015, 26.) Oppilaitoksilla tulisi siis olla ymmärrystä siitä, mitä heidän potentiaaliset asiakkaansa oppilaitokselta sekä koulutukselta haluavat ja odottavat. Tämän lisäksi oppilaitosten tulisi pystyä hyödyntämään ymmärrystään, reagoimaan muutoksiin ja vastaamaan opiskelija-asiakkaiden odotuksiin jo ensimetreiltä saakka. Tässä korostuvat strategia ja toimintaympäristön tuntemus, sillä kiristyvän rahoituksen myötä suurinta haaskausta on tehdä vääriä asioita tehokkaasti (Lampelto ym. 2015, 3).

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käsittelen uuden verkkopalvelun kehittämistä yhdessä toimeksiantajaoppilaitoksen henkilöstön ja opiskelija-asiakkaiden kanssa. Toimeksiantajani on samalla myös työnantajani. Työn lopputuotoksena TYA-oppilaitos Oy:lle syntyi uusi hakijapalvelu, jonka kautta oppilaitokseen pyritään opiskelemaan.

Koska oppilaitoksemme harjoittaa palveluliiketoimintaa, ovat asiakkaiden kokemukset ja näkemykset tarjoamistamme palveluista kriittisen tärkeitä. Hakijoiden vähentyminen ja kilpailun lisääntyminen ovat syitä, joiden vuoksi organisaatiollamme on tarve erottua joukosta tarjoamalla opiskelija-asiakkaillemme mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia koko palvelun elinkaaren ajan. Etenkin potentiaalisten opiskelija-asiakkaiden ensikohtaamiset oppilaitoksemme palveluiden kanssa ovat osa-alue, jonka organisaatiomme kokee kaipaavan parannustoimia, jotta asiakaskokemus tulisi huomioiduksi heti asiakassuhteen aluksi.

Hakijoilta ja opiskelija-asiakkailta aiemmin saaduista palautteista syntyneen asiakasymmärryksen myötä oli selvää, että toimeksiantajan toiminnassa perusteellisinta kehittämistä vaati palvelu, jonka kautta oppilaitokseemme pyritään opiskelijaksi. Edellä mainittu palvelu on käytännössä pelkkä Google Forms -lomake, jonka muokkausmahdollisuudet ovat hyvin rajallisia. Olemassa olevan asiakasymmärryksen mukaan oppilaitoksemme tarvitsi laajemmin muokattavissa olevan ratkaisun pelkän hakulomakkeen tilalle, jotta hakijoiden

palvelemista voitiin kehittää heidän kaipaamaansa suuntaan. Nimitän tässä työssä vanhaa palvelua **hakupalveluksi** ja uutta, kehitettävää palvelua, **hakijapalveluksi**.

Ongelmat, jotka opinnäytetyössä pyritään ratkaisemaan, ovat peräisin sekä vaateesta tuottaa parempia palveluja että tarpeesta tehdä työtoimia tehokkaammin. Osin hakupalvelun kehittämistarve perustuu huomioon siitä, että osa hakijoista jättää hakuprosessinsa kesken hakemuslomakkeen lähettämisen jälkeen. Emme tiedä tarkkoja syitä keskeytyksille, emmekä myöskään kykene varmuudella selvittämään niitä, sillä hakunsa keskeyttäneitä hakijoita ei tavoiteta. Aiempien palautteiden perusteella kuitenkin tiedämme, että hakupalvelu tarjoaa heikosti hakijoiden kaipaamaa informaatiota esimerkiksi siitä, miten hakuprosessi tulee hakemuksen lähettämisen jälkeen etenemään.

Organisaationäkökulmasta uuden palvelun kehittämistä puoltaa hakuprosessiin käytettävien resurssien vähentämisen mahdollisuus. Vanhalla tavalla toteutettuna hakuprosessi on kankea ja kuluttaa tarpeettomasti henkilöstömme resursseja, joita kuluu esimerkiksi hakijoiden tavoittamiseen hakemuksen saavuttua oppilaitokselle. Toimistosihteerimme resursseja taas kuluu turhaan siihen, että hakemuksen lähetettyään osa hakijoista joutuu soittamaan oppilaitoksemme toimistolle kysyäksään lisätietoja hakuprosessiin liittyen. Hakemusten jälkeisten lisätietojen vuoksi tulleet soitot toimivat jo itsessään negatiivisina asiakaspalautteina hakupalvelumme informatiivisuudesta, mutta tämän lisäksi osa opiskelijoista on tuonut kysyttäessä ilmi, ettei hakupalvelu ole tarjonnut riittävästi tietoa tulevasta.

Hypoteesinani oli, että hakijoiden paremmalla tiedottamisella saataisiin hakumenettelyyn laajoja positiivisia vaikutuksia, kuten hakijoiden hakuprosessin aikaisten asiakaskokemusten parantaminen sekä organisaation resurssisäästöt. Toivoin, että hakijoiden informoinnin parantamisella voitaisiin mahdollisesti poistaa myös heidän heikkoon tavoittamiseen liittyvät ongelmat. Ne hakijat, jotka tavoitetaan, tavoitetaan usein vasta toisella tai kolmannella puhelinsoitolla, joten vuositasolla hakijoiden tavoittamiseen kuluu merkittävästi aikaa.

Lisäämällä kaivatun informaation määrää ja löytämällä helpot tavat tavoittaa hakijat säästäisimme merkittävästi henkilöstömme työaika ja parantaisimme samalla hakijoillemme tarjoamaamme palvelua.

Opinnäytetyöni tarkoitus on vastata seuraaviin kehittämiskysymyksiin:

- Mitä tietoa hakijamme kaipaavat palvelulta, jonka kautta oppilaitokseemme pyritään opiskelemaan?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hakijapalvelun käytön aikana syntyvään asiakaskokemukseen?
- Voiko oppilaitoksen hakuprosessi olla samanaikaisesti hakijoita riittävästi informoiva, hakijoille positiivisia asiakaskokemuksia tuottava sekä organisaation resursseja säästävä?

Saavutetun asiakasymmärryksen avulla tarkoitukseni on muotoilla TYA-oppilaitoksen hakuprosessia sekä hakijan asiakaskokemuksen parantamiseksi että organisaation toiminnan tehostamiseksi. Tavoitteena on kehittää palvelumuotoilun keinoin vanhan hakupalvelun tilalle uusi, parempi hakijapalvelu.

Arvioin työn onnistumista hakijapalvelun kehittämisessä mukana olevien opiskelija-asiakkaiden palautteiden, hakijoiden tavoittamiseen käytetyn työajan vähenemisen ja toimeksiantajan palveluun liittyvän tyytyväisyyden perusteella. Olennaisin tämän asiakaslähtöisen yhteiskehittämisen onnistumista mittaava tekijä on kehittämisessä mukana olevien opiskelija-asiakkaiden tyytyväisyys uuden hakijapalvelun synnyttämiin asiakaskokemuksiin.

Hakijapalvelun lisäksi loin toimeksiantajalle yksinkertaisen, asiakaslähtöisen kehittämisen prosessia kuvaavan oppaan, jonka on tarkoitus tukea toimeksiantajan tulevia kehittämisprojekteja. Valmis hakijapalvelu on tämän raportin liitteenä sekä hakijan palvelupolkua kuvaavana Service blueprint –mallina että verkkoympäristöä jäljittelevinä kuvina. Myös asiakaslähtöisen kehittämisen opas löytyy kuvina liitteistä, ja oppaan viimeisessä kuvassa on ohjeet alkuperäisen tiedoston hankkimista varten.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta: raportista, lopputuotoksesta ja asiakaslähtöistä kehittämisprosessia kuvaavasta oppaasta.

Opinnäytetyöraportti koostuu teoriaosuudesta sekä alkutilannetta, kehittämisprosessia ja lopputilannetta kuvaavista liitteistä. Luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsittelen opinnäytetyöni teoreettisia lähtökohtia, joiden avulla työni tavoite ja menetelmät ovat perusteltavissa. Viidennessä luvussa esittelen palvelumuotoiluprosessini ja tuon esille palvelumuotoilulla saavutettuja tuloksia, jotta prototyypin evoluutio hahmottuu paremmin. Tavoitteiden täyttymistä ja jatkokehitysideoita esittelen johtopäätösten ja pohdinnan yhteydessä.

Raportissa esiteltävien teoreettisten lähtökohtien avulla kuvaan millaisia käsitteitä ja näkökulmia kehittämisprojektissa on huomioitu ja miten ne liittyvät uuden hakijapalvelun kehittämiseen. Pääkäsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus sekä palvelumuotoilu. Teoriaosuudessa korostan asiakkaan roolia ja merkitystä kehittämistyön keskiössä, ja samalla perustelen sitä, miksi asiakkaan rooli on niin merkittävä. Kytken teoriaosuuden yhteydessä kirjallisuudessa esiteltyä tietoa käynnön toteutukseen, jotta valitsemani menetelmät ovat helpommin ymmärrettävissä.

TYA-oppilaitos Oy on Turussa toimiva yksityinen ammatillinen oppilaitos, joka tunnetaan myös lyhenteellä TYA. Lyhenne tulee sanoista Turun Yhdistyneet Ammattioppilaitokset, ja nimi on peräisin ajalta, jolloin TYA:lla oli neljä eri koulutuslinjaa. Nykyisin TYA järjestää ainoastaan hieronnan tutkintokoulutuksia, joten yrityksestä käytetään usein nimeä Turun hierojakoulu. TYA:n organisaatioon kuuluu toimitusjohtaja, toimistosihteeri, kaksi opettajaa sekä seitsemän työpaikkaohjaajaa ja -kouluttajaa.

Oppilaitoksella on ammatillisen koulutuksen järjestämislupa, mikä tarkoittaa, että Turun hierojakoulu on opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksen piirissä toimiva oppilaitos. TYA on Varsinais-Suomen alueella ainoa hierojakoulutusta tarjoava oppilaitos, jolla on koulutuksen järjestämislupa. Hieronnan ammattitutkintokoulutus tapahtuu päiväopiskeluna, eli opiskelijat ovat päätoimisia opiskelijoita. Hieronnan erikoisammattitutkintokoulutus taas toteutetaan monimuotokoulutuksena, ja opiskelijat ovat pääasiassa päätoimisia

hierojayrittäjiä. Tämän työn lopputuotos kohdistuu vain ammattitutkintoon pyrkiville hakijoille, sillä erikoisammattitutkinnon hakukriteerit ovat erilaiset kuin ammattitutkinnon ja se vaatii siten omanlaisensa hakuprosessin.

Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemukset kuuluvat TYA-oppilaitoksen arvoihin. Oppilaitos haluaa tuottaa palvelunsa mahdollisimman käyttäjäystävällisesti ja luoda mahdollisimman ikimuistoisia asiakaskokemuksia ensimmäisestä kontaktihetkestä lähtien. Koska hieronnan ammattitutkinto-opiskelijat valmistuvat ammattiin, jossa asiakaslähtöisyys on tärkein edellytys onnistuneelle potilastyölle, haluaa TYA johtaa opiskelijoita esimerkillään.

Seuraavassa luvussa esittelen asiakaslähtöisyyden käsitettä ja sen yhteyttä palveluiden kehittämiseen.

2 Asiakslähtöisesti kohti parempia palveluita

Tässä luvussa esitellään asiakslähtöisyyden, asiakasymmärryksen ja asiakasarvon käsitteitä niistä näkökulmista, joista niitä tässä kehittämistyössä on pohdittu ja hyödynnetty. Kun tavoitteena on kehittää paremmin sekä hakijoita että toimeksiantajaorganisaatiota palveleva hakijapalvelu, toimivat tässä luvussa esitellyt käsitteet kehittämistyön lähtökohtina. Parempi hakijapalvelu voi liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkoittaa montaa eri asiaa, joten tässä luvussa eritellään, mistä liiketaloudellisista näkökulmista hakijapalvelua pyrittiin parantamaan ja miten parannusta mitattiin. Käsitteiden teoriataustan ohella luvussa kerrotaan, miten esiteltyä teoriatietoa hyödynnettiin käytännön kehittämistyössä.

Virtasen ym. (2011) mukaan käsitteet auttavat hahmottamaan todellisuutta ja niille annetut määritelmät muokkaavat ihmisten ajattelun lisäksi myös heidän toimintaansa. Käsitteiden eriävät tulkinnat synnyttävät usein ongelmia, jotka ilmenevät epätietoisuutensa ja tulkintojen suurena hajontana. Käsitteet, kuten asiakasymmärrys, asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys, ovat tulkintojen hajonnan myötä muuttuneet epämääräisiksi lausahduksiksi, joiden varsinaiseen merkitykseen ei aina ole kosketuspintaa, mutta joita käytetään kehittämissuunnitelmissa organisaatiosta ja sektorista riippumatta. (Virtanen ym. 2011, 15.) Seuraavissa luvuissa selvennän mitä edellä mainituilla käsitteillä tämän projektin yhteydessä tarkoitetaan.

2.1 Asiakslähtöisyys hakijapalvelun kehittämisessä

Asiakslähtöisen kehittämisen ymmärtämiselle omat haasteensa asettaa se, että termejä asiakaskeskeisyys ja asiakslähtöisyys käytetään joskus virheellisesti synonyymeinä toisilleen (Smedberg 2015, 150–151; Korhonen ym. 2015, 237). Asiakslähtöisyydessä ja asiakaskeskeisyydessä on molemmissa kyse asiakasnäkökulmasta palvelujen kehittämisessä, mutta erona on se, että asiakslähtöisyydessä ollaan lähempänä asiakasta (Smedberg 2015, 151).

Asiakaskeskeisyydessä asiakas on toiminnan keskipisteenä, ammattilaisten hääriessä ympärillä, kun taas asiakaslähtöisyydessä ollaan asiakkaan rinnalla ja toiminta lähtee asiakkaan lähtökohdista. (Smedberg 2015, 149–151; Virtanen ym. 2011, 18.)

Termien suhteen tulee olla tarkka, sillä asiakaskeskeisyys saattaa helposti johtaa siihen, että palvelut määritellään ja kehitetään vain palveluita tuottavan organisaation intresseistä ja tarpeista käsin. Asiakaskeskeisyydessä palveluita saatetaan siis kehittää asiakkaita varten, mutta ilman aitoa ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat itse haluaisivat. (Korhonen ym. 2015, 237; Virtanen ym. 2011, 18.) Asiakaslähtöisyydessä suunnittelua tehdään — edellä mainitun sijaan — asiakkaan kanssa, eikä vain asiakasta varten. Asiakaslähtöisyydessä asiakas voi siis olla resurssi, ja hänen voimavarojaan voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Smedberg 2015, 152.) Smedberg (2015, 152) toteaa, että mitä uudemmassa asiasta on kysymys, sitä tärkeämpää asiakaslähtöinen kehittäminen on, sillä ihmiset voivat käyttää esimerkiksi ohjelmia ja laitteita suunnittelijan kannalta hyvin yllättävillä tavoilla.

Myös Eric Ries (2011, 43) nostaa esiin asiakkaiden varhaisen osallistamisen, sillä sen avulla yritys pystyy viemään kehitystoimintaa alusta lähtien oikeaan suuntaan. Varhaisella asiakaslähtöisyydellä pyritäänkin varmistamaan, ettei resursseja kuluteta sellaisten ominaisuuksien suunnitteluun, joille ei todellisuudessa olekaan kysyntää. Tuote tai palvelu voidaan viedä jo varhaisessa vaiheessa asiakkaiden kokeiltavaksi esimerkiksi niin kutsuttuna MVP:nä (Minimum Viable Product), joka tarkoittaa mahdollisimman vähillä resursseilla toteutettua tuotetta tai palvelua, jonka avulla voidaan toteuttaa kokeilu. (Ries 2011, 82, 43–46.) Hyödynsin opinnäytetyössä MVP:tä asiakaslähtöisyyden ja varhaisen osallistamisen toteuttamiseen heti opinnäytetyöprojektin alussa. Nopean kokeilun mahdollisti uudesta hakijapalvelusta paperille tehty prototyyppi, jonka olin luonut aiemmin saadun hakijapalautteen perusteella.

Halusin, että kehittämiseen osallistuvat asiakkaat omaksuvat vaikutusmahdollisuutensa heti projektin alussa ja kokevat olevansa palvelun

kehittäjiä, eivätkä vain avustavassa roolissa. Ajatustani tukee Kasevan (2011) tutkimus, jossa hän tutki asiakkaan asemaa, itsemääräämistä ja vaikutusmahdollisuuksia sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä, ja esittää, että asiakkaan osallistumisen voi ymmärtää neljässä eri tasossa: 1) Asiakas palvelun kohteena, 2) Asiakas palautteen antajana, 3) Asiakas osallistujana omassa asiassaan, 4) Asiakas aktiivisena palvelun kehittäjänä. Luokittelun voi ymmärtää etenevän asiakaskeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen, ja aidosti asiakasta kohdellaan asiakaslähtöisesti vasta luokittelun viimeksi mainitulla tasolla. (Kaseva 2011, 25–39).

Opinnäytetyöprojektin alun kokeilulla keräsin asiakkailta kehitysehdotuksia palvelun jatkokehitystä varten. Kokeilevan kehittämisen yhteydessä selvitin myös kokeiltavan palvelun synnyttämiä asiakaskokemuksia erilaisin mittarein. En siis pitänyt hakijapalvelun kehittämisessä asiakkaita vain palvelun kohteena tai palautteen antajina, vaan aktiivisina osallistujina sekä palvelun kehittäjinä. Seuraavassa luvussa esittelen asiakasymmärryksen käsitettä, mikä toimii kehittämistöistä puhuttaessa luonnollisena jatkumona asiakaslähtöisyyden käsitteelle.

2.2 Asiakasymmärrys kehittämistyön suunnannäyttäjänä

Juha Tuulaniemen (2011, 33.) mukaan ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista nousee keskeiseen rooliin tuottaessa ratkaisuja ja arvoa erilaisiin tarpeisiin. Yritys, jolla on aitoa asiakasymmärrystä, ymmärtää todellisuuden, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Tällainen yritys tietää, mihin arvoihin asiakkaiden valinnat perustuvat, mitä tarpeita heillä on, mitä odotuksia heillä on ja mitkä ovat heidän todelliset motiivinsa. (Tuulaniemi 2011, 36.)

Asiakastiedon kautta syvennettyä asiakasymmärrystä tulee hyödyntää palveluiden kehittämisen pohjana, jos pyrkimyksenä on asiakaslähtöinen kehittäminen. (Arantola & Simonen 2009, 4; Virtanen ym. 2011, 18.)

Asiakasymmärryksestä puhuttaessa Ahonen (2017, 114.) korostaa asiakkaan

asemaan asettumista. Asioita tulee katsoa ja kokea asiakkaan silmin, jos halutaan kehittää palveluja kokonaisvaltaisesti ja asiakasymmärryksellä, koska kun asetutaan asiakkaan asemaan, kaikki saattaakin näyttää aivan erilaiselta. Asiakasymmärrystä on siis se, että yritys ymmärtää aidon empaattisesti, miten asiakas asiat kokee. (Ahonen 2017, 114.)

Palvelumuotoilu auttaa lisäämään asiakaslähtöisessä kehittämisessä vaadittavaa asiakasymmärrystä, sillä sen menetelmät helpottavat asiakasymmärryksen syventämistä. Palvelumuotoilun eri keinoin voidaan selvittää asiakkaan piilevät tarpeet ja toiveet, joihin yrityksen tulisi voida vastata aiempaa tehokkaammin. (Ahonen 2017, 50–51.)

Asiakasymmärryksen yhteydessä puhutaan asiakasarvosta ja arvonmuodostuksen ymmärtämisestä: yrityksen tulee ymmärtää, mistä elementeistä palvelun tuottama arvo asiakkaalle muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 36.) Asiakasymmärrys liittyy myös asiakaskokemukseen: asiakasymmärrystä hyödyntämällä voidaan luoda palvelukonsepteja, jotka tarjoavat muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 36; Ahonen 2017, 114.)

Opinnäytetyöprojektin alussa oli asiakasymmärryksen kannalta tärkeää selvittää, millaiseksi hakuprosessi toimeksiantajaorganisaation opiskelijaksi potentiaalisen asiakkaan asemasta havainnoituna osoittautuisi. Havaintojen ja kokemuksen kerääminen asiakkaan näkökulmasta vahvisti mielikuvaani siitä, että asiakaslähtöinen kehittäminen on oikea tapa hankkia lisää asiakasymmärrystä uuden hakijapalvelun kehittämistä varten. Asiakasymmärryksen käsitteeseen liittyy oleellisesti myös ymmärrys niistä tekijöistä, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa, joten seuraavassa luvussa esitellään asiakasarvon käsitettä sekä sitä, miten asiakasarvo syntyy.

2.3 Asiakasarvon merkitys palveluliiketoiminnassa

Asiakasarvo liittyy keskeisesti kehittämistyöni tavoitteisiin niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tavoitteenani on kehittää palvelu, joka tuottaa

mahdollisimman paljon arvoa asiakkaalle, joten aluksi on ymmärrettävä, miten asiakasarvo muodostuu. Jotta voin perustella kehittämistyön arvon palveluliiketoimintaa harjoittavalle toimeksiantajalleni, on minun ensin perusteltava arvo, jonka tämä kehittämistyö tuottaa toimeksiantajan asiakkaille. Asiakkaan arvonluonnin ymmärtäminen helpottaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään jatkossakin palveluita, joilla tuotetaan mahdollisimman paljon asiakasarvoa ja sen kautta liiketaloudellista arvoa.

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakkaalle syntyy arvoa jokaisessa kohtaamisessa yrityksen kanssa. Tuotetun arvon määrä vaihtelee kohtaamisten välillä, ja parhaimmillaan kasvaa kohtaamisten toistuessa. Nämä arvoa tuottavat kohtaamiset luovat yrityksille hyviä mahdollisuuksia kartuttaa tietoa asiakkaiden tarpeista myöhempää hyödyntämistä varten. Kun asiakassuhde kestää ja syvenee, syntyy lisää arvoa, koska asiakkaan ja yrityksen välille muodostuva luottamus lisää sitä. (Löytänä & Kortesus 2011, 32.)

Tuotelähtöisessä ajattelussa arvoa on pohdittu korostuneesti tuotteen toiminnallisuuksien näkökulmasta: kun asiakas saa tuotteen, asiakas saa myös sen toiminnallisuuksien tuottaman arvon. Palvelun arvoa taas on pohdittu palvelun hinnan ja laadun näkökulmasta: vertaamalla eri tuotteiden hintalaatusuhdetta. Nämä ajattelutavat haastetaan, kun aletaan pohtia asiakkaan kokemaa arvoa ja sitä, miten asiakasarvo syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Asiakasarvoa pohdittaessa on tärkeää ymmärtää, että palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan arvo syntyy palvelun ominaisuuksien tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista. Palveluntuottaja ja asiakas synnyttävät arvoa toimiessaan yhdessä, yhteisen prosessin tuloksena, eikä sitä luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta. Asiakkaan rooli yhteisessä prosessissa on sekä arvon tuottaja että arvon syntymisen arvioija, eli asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy. Palveluyrityksen on siten ymmärrettävä asiakkaan prosessia sekä oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä, koska arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.)

Arvonmuodostukseen ja päätöksiin vaikuttavat palveluntuottajan ja asiakkaan keskinäisen toiminnan lisäksi monet muutkin seikat. Esimerkiksi potilaan arvonmuodostukseen sairaalassa vaikuttavat vaihtuvat asiantuntijat, muu henkilökunta ja hyödykkeet, joita sairaalassa edustavat esimerkiksi potilashuone kalusteineen. (Lusch & Vargo 2014, 15–17.) Syntyvää arvoa voidaan ajatella asiakkaan kokemuksen kautta. Palvelukokemus on arvokas, kun se täyttää sovitut raamit ja toimii sujuvasti, on oikea-aikaista tai nopeaa ja toteutuu sovitulla tavalla ja sovitulla hinnalla. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Lusch ja Vargo (2014) korostavat, että arvo rakentuu aina palvelun käyttäjän subjektiivisten kokemusten ja havaintojen perusteella. Jokainen ihminen tulkitsee tilanteet omasta kokemusmaailmastaan, minkä vuoksi eri ihmisille syntyy samasta tilanteesta ja palvelutapahtumasta erilainen kokemus. (Lusch & Vargo 2014, 16–17.) Jotta pystyisin luomaan mahdollisimman monille arvoa tuottavan palvelun, halusin käyttää opinnäytetyöprojektissä mahdollisimman heterogeenistä ryhmää toimeksiantajan asiakkaista. Tämän avulla minun oli mahdollista saada mahdollisimman monesta eri kokemusmaailmasta tulevien asiakkaiden näkemys kehitettävän palvelun ominaisuuksista ja sen tuottamista kokemuksista.

Ojasalo ym. (2015, 72.) toteavat kaiken liiketoiminnan olevan palvelua, jonka avulla on tarkoitus tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Palvelumuotoilu, johon palaan jäljempänä, on kehittämistapa, joka tuo asiakasarvon kehittämistyön lähtökohdaksi (Miettinen 2014, 15; Ojasalo ym. 2015, 73). Tärkeän pohjan yrityksen oman aseman ja kilpailuedun löytymiselle luo syvälinen ymmärrys siitä, miten yritys voi tukea asiakkaan arkea ja mitkä hyödyt asiakas kokee arvokkaiksi (Ojasalo ym. 2015, 73).

Miettinen (2014, 12.) näkee tämän uudella tavalla hyödynnetyn muotoilun luovan merkittävästi arvoa, kun se yhdistetään muiden tekijöiden, kuten esimerkiksi markkinoinnin ja teknologian, kanssa. Muotoilussa, kuten palvelumuotoilussakin, kyse on juuri arvon tuottamisesta: arvoa tuotetaan niin asiakkaille kuin omistajille ja sidosryhmillekin (Miettinen 2014, 11–12). Hakijapalvelun kehittämisessä pyrin lisäämään uuden hakijapalvelun tuottamaa

asiakasarvoa hankkimalla palvelumuotoilun keinoin tietoa myös siitä, mistä tekijöistä toimeksiantajaorganisaation asiakkaiden hakijapalveluun liittyvä arvonmuodostus koostuu ja millaisia eroja arvonmuodostuksessa eri henkilöiden välillä on. En keskittynyt selvittämään pelkästään teknisiin ominaisuuksiin tai tiedolliseen sisältöön liittyviä asioita, vaan halusin myös tietää, miltä hakijapalvelun tulisi hakijoiden mielestä ulkoasullisesti näyttää.

Kuten edellä esitellyn yhteydessä on tullut ilmi, liittyvät asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakasarvo seuraavassa alaluvussa esiteltävään asiakaskokemuksen käsitteeseen.

3 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle

Löytänä ja Korteso (2011, 7; ks. myös Ahvenainen ym. 2017, 9) määrittelevät englanninkielisen termin customer experience (suom. asiakaskokemus) seuraavasti:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Kirjallisuuskatsauksessaan Silva ym. (2021, 919) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan omassa yksilöllisessä sfäärissä tapahtuva ilmiö. Heidän mukaansa asiakaskokemus rakentuu asiakkaan prosessoidessa kokemukseensa liittyvää sisäistä ja ulkoista palautetta tunteidensa kautta (Silva ym. 2021, 919; ks. myös Löytänä & Korteso 2011, 7). Kokemuksen prosessoinnin lopputulos voi näyttäytyä asiakkaan käytöksessä esimerkiksi asiakasuskollisuutena tai suositteluhalukkuutena. (Silva ym. 2021, 919.) Gerdin ja Korkiakosken (2016, 14) mukaan yritysten tulisi ymmärtää, että joka tapauksessa kaikki yritykset tarjoavat asiakkailleen kokemuksia, joten kohtaamisia ei kannata jättää sattuman varaan. Kehittämisosopitukseni (liite 1) kehotankin yrityksiä tähtäämään viiden tähden asiakaskokemuksiin (kuva 1.).



Kuva 1. Tähtää viiden tähden asiakaskokemuksiin.

Asiakkaan ja yrityksen välisiä kohtaamisia tapahtuu kaikissa kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. (Löytänä & Korteso 2011, 63.) Näitä kohtaamisia voi muodostua yrityksen edustajien, kanavien, teknologioiden, prosessien ja palveluiden kanssa (Ahvenainen 2017, 9–10; Silva ym. 2021, 919). Siitä, minkälaisia tunteita yritys eri kohtaamispaikoissa asiakkaassa herättää ja mitä asiakas yrityksestä ajattelee, muodostuu kokonaisvaltainen asiakaskokemus (Ahvenainen ym. 2017, 9–10). Hyvälle asiakaskokemukselle tunnusomaisia elementtejä ovat saavutettavuus, nopeus, asioinnin miellyttävyys sekä prosessien sujuvuus (Gerdt ja Korhikoski 2016, 229).

Gerdt ja Korhikoski (2016, 14) toteavat, että vaikka yhä useammin asiakaskokemus tunnustetaan kiinnostavaksi mahdollisuudeksi ja keinoksi kehittää liiketoimintaa, on ymmärrys asiakaskokemuksesta vajavaista. Ongelmana on, että osan mielissä asiakaskokemus on jonkinlaista höttöä, jonka vuoksi sitä ei osata integroida liiketoimintaan, vaan se jätetään merkityksettömien asioiden kategoriaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 14). Jotta asiakaskokemukselle saadaan merkitys, esittelen seuraavassa alaluvussa positiivisen asiakaskokemuksen yleisiä liiketoiminnallisia vaikutuksia.

3.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen strategiset hyödyt

Mahdollisuudet hyödyntää asiakaskokemuksen strategista potentiaalia ovat erilaiset eri toimialoilla. Joillakin toimialoilla asiakaskokemuksella kilpailu on viety jo niin pitkälle, että sen parantaminen ei enää tuo samanlaista strategista etumatkaa kuin se joskus olisi tuonut, mutta tämä ei kuitenkaan tee asiakaskokemukseen panostamisesta turhaa. Gerdt ja Korhikoski (2016, 17) toteavat, että hyvät asiakaskokemukset lisäävät aina yrityksen kannattavuutta. Osittain kannattavuuden lisääntyminen johtuu siitä, että niitä yrityksiä, jotka tuottavat parempia asiakaskokemuksia, suositellaan herkemmin eteenpäin, jolloin yritys säästää asiakashankinnan investoinneissa. Toinen kannattavuutta lisäävä tekijä on henkilökunnan resurssien säästäminen: kun asiakkaat saavat hoidettua asiansa haluamallaan tavalla haluamassaan kanavassa, on heillä vähemmän syytä soittaa yrityksen asiakaspalveluun. (Gerdt & Korhikoski 2016,

15–18.) Koiviston ym. (2019, 26) mukaan positiivinen asiakaskokemus tuo yritykselle kustannussäästöjä myös henkilöstökulujen näkökulmasta, sillä tyytyväisiä asiakkaita on mukavampi palvella, jolloin henkilöstön työtyytyväisyys nousee ja sairauspoissaolot vähenevät. Opinnäytetyöni tarkoitus ja tavoite ovat linjassa edellä mainitun kanssa, sillä suositteluhaluuden kasvu sekä toimeksiantajan resurssisäästöt kuuluvat oleellisena osana haluttuun lopputulokseen.

Onnistunut asiakaskokemus syntyy Gerdtin ja Korkiakosken (2016) mukaan asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Kun asiakkaiden ostoprosessi on digitalisaation myötä itsenäistynyt, on samalla yritysten vaikuttamismahdollisuudet henkilökohtaisen myyntityön kautta vähentyneet. Gerdt ja Korkiakoski (2016) nimittävät tätä muutosta ”asiakkaiden aikakaudeksi”, joka heidän mukaansa vaatii yrityksiltä erityisen hyvää kohderyhmätuntemusta. Asiakkaiden aikakaudella yritysten tulisi panostaa palvelukokemukseen henkilökohtaisen palvelun sijasta, mutta kuitenkin siten, että palvelukokemukseen saataisiin myös henkilökohtaisuuden tunnetta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46–49.)

Palvelukokemuksen positiivisuuden varmistamiseksi halusin ottaa hakijapalvelun kehittämisen kaikissa vaiheissa asiakkaiden halut ja tarpeet keskiöön. Kokeiluryhmän ehdotuksesta pyrin lisäämään hakijapalvelun henkilökohtaisuuden tunnetta esimerkiksi vaihtoehtoisilla tavoilla sopia haastattelu-aika. Näitä vaihtoehtoja esittelen tarkemmin palvelumuotoiluprosessin kuvauksen yhteydessä.

Kun asiakas on päättänyt ostaa jonkin palvelun ja vertailee palveluntarjoajia verkossa, miettii hän helposti, mitä palveluntarjoajat pystyvät hänelle juuri sillä hetkellä verkon kautta tarjoamaan. Tämän vuoksi yrityksissä on tärkeää miettiä, miten asiakkaalle voidaan jo verkon välityksellä tarjota ylivertainen asiakaskokemus, koska sen avulla yritys pärjää kiristyneessä kilpailussa tulevaisuudessakin. Tapa, jolla yritys kohtaa asiakkaansa, kuinka yritys kohtelee asiakasta eri kanavissa, miten luotettavasti yrityksen palvelut toimivat sekä millaisia kokemuksia palveluiden käyttö asiakkaassa herättää koko

palvelupolun aikana, vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee koko tarjotun palvelun. (Ahvenainen ym. 2017, 9–10.)

Opinnäytetyöprosessin aikana halusin tuoda toimeksiantajaorganisaatioon kulttuuria, jossa asiakaskokemus otetaan huomioon kaikissa asiakasrajapinnoissa. Vaikka hakijapalvelun yhtenä tavoitteena oli säästää toimeksiantajan resursseja vähentämällä asiakkaan tarvetta olla yhteydessä toimeksiantajaan, niin mahdollisiin yhteydenottoihin haluttiin valmistautua omaksumalla asiakaskokemuksen huomioiminen kaikessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Opinnäytetyöprosessi keskittyy hakijapalvelun sisältöön ja toimintalogiikkaan, mutta samalla toiveena on parantaa koko koulutuspalvelun elinkaaren ajalta syntyvää asiakaskokemusta.

Gerdtin ja Korhosen (2016, 101) mukaan arkikielessä asiakaskokemuksella tarkoitetaan palvelukokemusta. Palvelu herättää tunteita ja muistijälkiä tunnekokemuksen kautta, ja hyvän kokemuksen synnyttää se, että palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin. Palvelutilanteessa asiakkaan signaaleja tulee ymmärtää ja niihin tulee reagoida, jotta voitaisiin vastata odotuksiin ja siten tarjota hyvää palvelua. Asiakkaan hyvä palveleminen vaatii nöyryyttä ja aidosti asiakkaan asemaan asettumista. (Gerdt & Korhonen 2016, 101.)

Asiakkaan asemaan asettuminen toteutuu etenkin tämän kehittämistyön kokeilevan kehittämisen osiossa, jonka aikana kuljin asiakkaan vierellä ja pyrin yhteiskehittämisen keinoin parantamaan palvelun ominaisuuksia ja siten hakijan asiakaskokemusta. Pyysin kokeiluista palautteita ja prosessin loppuvaiheilla haastattelin osaa kokeilijoista, jotta pystyin syventämään asiakasymmärrystä ja löytämään mahdolliset piilossa olevat tarpeet ja vaatimukset. Kokeilevaan kehittämiseen ja asiakkaan haastattelemiseen palaan palvelumuotoilun menetelmien esittelyssä.

Korhonen (2019, 21) tuo asiakaskokemuksen yhteyteen niin ikään strategisesti tärkeän henkilöstökokemuksen käsitteen. Yritykset haluavat yhä enemmän seurata henkilöstön vointia, sillä työntekijöiden viihtyminen, sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat yritysten tarjoamiin asiakaskokemuksiin.

Asiakkaiden lisäksi yritykset joutuvat kilpailemaan osaajista, joten henkilöstökokemukseen panostaminen on noussut tärkeään asemaan. Sekä asiakaskokemuksen että henkilöstökokemuksen kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi jokaisessa yrityksessä. (Korkiakoski 2019, 21–23, 124–125.) Korkiakoski (2019, 19.) tiivistää henkilöstökokemuksen strategisen merkityksen seuraavasti:

”Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa.”

3.2 Paremman asiakaskokemuksen mahdollistava prosessi

Asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta, eli siitä, miten asiakaskokemuksen kehittämistä yrityksessä ajetaan eteenpäin. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 210.) painottavat, että asiakaskokemuksen johtaminen on ennen kaikkea tekemistä. Löytänän ja Kortesuon (2011, 89) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa palautteen luotaamista, tiedon keräämistä, opitun vertailua ja aitoa keskustelua asiakkaan kanssa. Vain tekemällä ja kokeilemalla saadaan asiakaskokemuksen kannalta tuloksia, mutta hyvä suunnittelu on tietenkin osa toteutusta. Kun nopeudesta on tullut etenkin verkkopalveluiden tärkein kilpailutekijä, menestyvät nykyään parhaiten ne yritykset, jotka pystyvät kokeilemaan ja testaamaan ketterästi uusia toimintatapoja ja palveluja. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 210.)

Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ovat parhaalla näköalapaikalla kehittämään uusia tapoja palvella asiakkaita. He näkevät ongelmakohtat, joihin asiakkaat useimmin törmäävät, ja myös tilanteet, joissa yritys kerää kiitosta. Asiakasrajapinnassa toimivaa henkilöstöä kannattaa kannustaa ja tukea kokeilemaan uusia toimintatapoja, koska heillä on usein enemmän näkemystä asiakkaiden palvelemisesta kuin yrityksen johdolla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 112.)

Gerdt ja Eskelinen (2018) mukaan asiakaskokemuksen kehittämistyö tulisi aloittaa miettimällä, miten yritys voisi luoda asiakkaalle paremman kokemuksen

ja jopa ylittää hänen odotuksensa. Kehittämiskysymykseen vastaaminen vaatii heidän mukaansa asiakastietoa, asiakasymmärrystä sekä luovaa ajattelua. Kehittämisessä ei tule tyytyä vain olemassa oleviin ratkaisuihin, koska todellinen menestys ei synny kopioimalla. (Gerdt ja Eskelinen 2018, 236.) Hakijapalvelun kehittämistyössä lähdin liikkeelle nimenomaan olemassa olevan asiakasymmärryksen pohjalta, asiakkaiden todellisista tarpeista, mutta sitä syvennettiin yhdessä kokeiluryhmän kanssa palvelumuotoilun keinoin.

Asiakaskokemuksen kehittämistyön varsinaisen ensimmäisen askeleen tulisi Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 32.) mukaan olla nykytila-analyysin tekeminen. Analyysi auttaa varmistamaan, että näkemys lähtötilanteesta on riittävän monipuolinen ja siitä on muodostettu yhteisymmärrys päätöksentekijöiden parissa. Gerdt ja Korkiakoski (2016) ehdottavat, että yhtenä osana nykytila-analyysiä analysoitaisiin yrityksen sisäistä kyvykkyyttä esimerkiksi asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen suunnittelun näkökulmista. Heidän (Gerdt & Korkiakoski 2016) mukaansa asiakasymmärrys ei ole vain suositteluhalukkuuden mittaamista, vaan asiakasymmärrys vaatii syvempää analyysiä, jossa asiakkaiden näkökulmia tuodaan osaksi yrityksen arkea. Asiakaskokemus, jota yritetään parantaa asiakasymmärryksen avulla, vaatii suunnittelua. Yrityksen on hahmoteltava, miten asiakasymmärrystä muutetaan systemaattisesti uudennlaisiksi asiakaskokemuksiksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 32–35.) Tätä systemaattisuutta toteutin kokeilujen jälkeisillä prototyypin muokkauksilla, jotta 1) kokeilussa mukana olleet huomasivat, että he todella pääsivät vaikuttamaan palvelukonseptiin, ja 2) kehittämistä vietiin systemaattisesti eteenpäin testaamalla jokaisen muutosehdotuksen elinkelpoisuutta.

Ahvenainen ym. (2017, 120–121.) tarjoavat kirjassaan Viiden tähden asiakaskokemus seuraavan mallin asiakaskokemuksen kehittämiseen:

1. Mittaa asiakkaan asiointiin vaivattomuutta – älä asiakastyytyväisyyttä
2. Tarjoa ohjattu ratkaisukokemus
3. Ratkaise asiakkaan nykyisen ongelman lisäksi myös seuraava mahdollinen kipukohta

4. Kehitä kohtaamiskanavien palvelutasoa ja kohtaamiskokemusta
5. Valtuuta ja vastuuta asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö ratkomaan asiat itsenäisesti

Edellä mainittu malli tukee opinnäytetyössä sovellettuja ratkaisuja. Ahvenaisen ym. (2017, 120.) mukaan **kohdassa 1.** on tärkeää, että asiakkaalle tärkeimmät asioiden vaivattomuutta vahvistavat asiat tunnistetaan kysymällä niistä ja mittaamalla niitä erilaisissa kohtaamiskanavissa. Opinnäytetyössä kehitettävänä kohtaamiskanavan käytön vaivattomuutta mitattiin CES 2.0-mittauksella prototyyppien kokeiluvaiheissa sekä verkkopilotissa.

Kohdassa 2. Ahvenainen ym. (2017) painottavat, että jos asiakkaan ongelmaan ei voida ratkaista yhdellä istumalla, niin asiakas tulee ohjata kanavaan, jonka kautta hän voi hoitaa asiansa mahdollisimman vaivattomasti. Helppona ratkaisuna tähän Ahvenainen ym. (2017) tarjoavat vaihtoehtoa, jossa asiakas jättää yritykselle yhteystietonsa, jotta riittäväillä taustatiedoilla varustettu asiakaspalvelija tai ammattilainen voi ottaa häneen yhteyttä. (Ahvenainen ym. 2017, 120.) **Kohdassa 3.** kirjoittajat (Ahvenainen ym. 2017, 120.) kehottavat ratkaisemaan asiakkaan nykyisen ongelman lisäksi myös tulevat ongelmat. Kokeiluryhmä osasi ottaa kohtien 2. ja 3. ongelmat huomioon itsenäisesti, eikä minun tarvinnut ehdottaa heille ratkaisuja. Kokeilijat ehdottivat hyvin kokonaisvaltaista ratkaisua sekä nykyisten että tulevien ongelmien ratkaisemiseen, jonka he myös totesivat myöhemmin elinkelpoiseksi. Esittelen ratkaisun palvelumuotoiluprosessin esittelyn yhteydessä.

Kohdassa 4. Ahvenainen ym. (2017, 121.) ohjeistavat kehittämään palvelutasoa ja kohtaamiskokemusta varmistamalla, että asiakas kokee yrityksen olevan hänen puolellaan ja aidosti kiinnostunut ratkaisemaan hänen ongelmansa. Olin oppinut jo aiemmin saatujen palautteiden perusteella, että hakijoille tulisi antaa palvelunopeuteen liittyvä lupaus: hakijan tulisi tietää, milloin oppilaitoksen edustaja on häneen yhteydessä ja milloin hän saa tiedon haastattelun tuloksesta.

Kohdassa 5. Ahvenainen ym. (2017, 121.) kehottavat keskittymään henkilöstön osaamiseen ja toimivaltaan. Yrityksen tavoitetilana tulisi olla, että asiakas saa ensimmäisellä kerralla ratkaistua ongelmansa. Tämä edellyttää, että asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä on riittävä päätösvalta tehdä päätökset ja toimenpiteet asiakkaan tilanteen ratkaisemiseksi. (Ahvenainen ym. 2017, 121.) Edellän kuvattu tukee uuden hakijapalvelun toimintalogiikkaa, jossa palvelukehitysehdotuksissa on huomioitu palvelun rakentaminen siten, että jättäisi hakijalle mahdollisuuksia pyrkiä oppilaitoksen opiskelijaksi itselleen mieleisellä tavalla.

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Gerdt ja Korkiakoski (2016) toteavat, että mittausmallin suunnittelun vaiheet tulisi suunnitella siten, että lähdetään asiakkaan näkökulmasta, eli ostopolun kuvauksesta, jotta keskeisimmät kosketuspisteet huomioidaan. Tämän jälkeen edetään oikeiden mittareiden valintaan eri asiakaskohtaamisissa, koska esimerkiksi suositteluhaluukkuutta (Net Promoter Score) ei kannata kysyä asiakaspalveluun tulleen satunnaisen soiton jälkeen, vaan validimpaa on kartoittaa asioinnin helppoutta ja tehokkuutta esimerkiksi jäljempänä esiteltävällä CES-mittarilla. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163–169.)

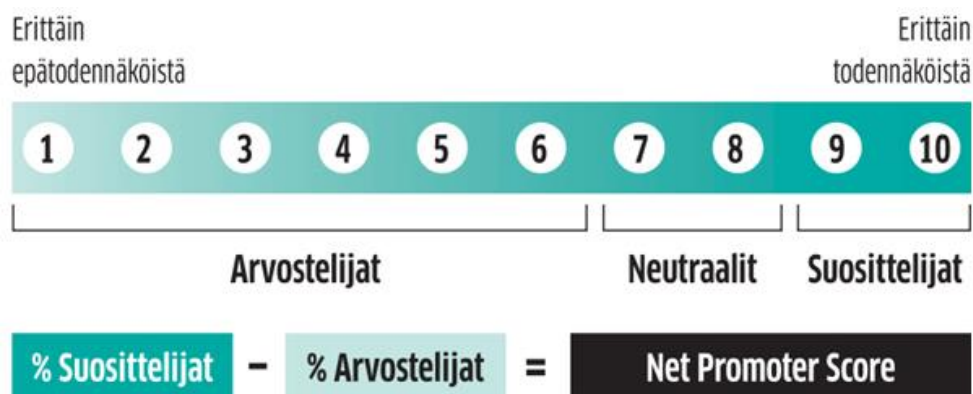
Hakijapalvelun kehittämisen yhteydessä halusin keskittyä vain hakijapalvelun mittaamiseen, enkä näin ollen huomionut aikaa, jolloin potentiaalinen hakija mahdollisesti tutustuu toimeksiantajan verkkosivuihin ennen ostopäätöstään. Mittareiden valinnassa huomioin siis vain ne mittarit, joiden avulla mittauksen voi kohdistaa pelkästään hakijapalvelun synnyttämään asiakaskokemukseen. En mitannut hakijapalvelun eri kosketuspisteitä erikseen, vaan halusin kokeilijoiden arvioivan hakijapalvelua yhtenä kokonaisuutena, jotta saisin tarkan kuvan palvelun synnyttämästä kokonaiskokemuksesta.

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi, entistä parempi hakijapalvelu, oli asiakaskokemuksen mittaaminen olennainen osa projektia. Kehittämistyön aikana kokeiluryhmän asiakaskokemuksia mitattiin kahdella mittarilla: kokeilijoilta kysyttiin palvelun suositteluhaluukkuutta sekä palvelun käytön

vaivattomuutta. Molemmat mittarit mittaavat asiakaskokemusta, mutta eivät kuitenkaan anna vastauksia siihen, miten yrityksen tulisi seuraavaksi kehittää palvelua. Kehittämissuunnan varmistamiseksi hyödynsin numeraalisten mittareiden lisäksi myös syvähaastattelua, jonka avulla asiakkailta pyrittiin saamaan sellaista tietoa, mikä ei välity mittauksin. Syvähaastattelun avulla pyrin kaivamaan esiin asiakkaiden tiedostamattomia ja piiloisia tarpeita. Gerdt ja Korkiakoski (2016, 166.) kiteyttävät NPS:n ja haastattelujen käyttöä osuvasti:

”NPS mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudinkuva löytyy sitten avoimista vastauksista.”

Opinnäytetyössä käytetään kahta numeerista mittaria. Toisena mittarina käytetty Net Promoter Score (NPS) -suosittelemys on asiakaskokemuksen mittaamisen malli, jossa kysytään asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta, palvelua, yritystä tai brändiä asteikolla 1–10 (kuva 2). Malli on suoraviivainen ja helposti ohjattavissa, sillä numeron perusteella on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot kohdat, ja sen jälkeen tutustua tarkemmin siihen, mikä on syynä asiakkaan antamalle numerolle. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166.)



Kuva 2. Net Promoter Score (Löytänä & Korkiakoski 2014, 33).

Ahvenaisen ym. (2017, 24.) mukaan tyypillisimmin NPS:ää mitataan kysymällä: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäville ja kollegoillesi?” Koska halusin mitata vain hakijapalveluun liittyviä kokemuksia, kysyin

kokeilijoilta: ”**Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävillesi ja kollegoillesi tämän palvelun perusteella?**”

Kysymyksen jälkeen asiakkaita pyydetään arvottamaan yritys asteikolla 1–10. Asiakkaat, jotka arvottavat yrityksen numeroilla 9 tai 10, ovat suosittelijoita (promoters). Neutraalit asiakkaat (passives) antavat numeron 7 tai 8. Arvostelijat (detractors) ovat tyytymättömiä asiakkaita, ja antavat numeron väliltä 0–6. NPS:n tulos saadaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta osuudesta kriittisesti suhtautuvien suhteellinen osuus, jolloin lopullinen luku on välillä -100 – +100. (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Yrityksissä, joissa asiakaskokemus on hiottu huippuunsa, voidaan nähdä jopa 80–90:n nettosuosittelevuuksia. Puolestaan yritykset, joiden toimintaan vaikuttaa joukko kontrolloimattomia tekijöitä, kuten vaikkapa sää, jäävät yleensä NPS-luvuissaan huomattavasti alempiin lukemiin, noin 0-20 tasolle. (Löytänä & Korteso 2011, 111.)

Toiseksi mittariksi valitsemani Customer Effort Score (CES) on NPS-mallin tapaan asiakaskokemuksen mittaamisen malli, mutta suositteluhaluuden sijaan asiakkaalta kysytään, kuinka helposti tai vaivattomasti asioiminen sujui (Gerdt & Korhikoski 2016, 168). Alkuperäinen Customer Effort Score (CES) mitataan vastausasteikolla 1–5 (Ahvenainen ym. 2017, 27.), mutta tässä työssä käytetään CES:n päivitettyä versiota, jonka asteikko on 1–7. Tässä CES 2.0 (ks. Ahvenainen ym. 2017, 28.) nimisessä mittarissa on aiempaa versiota enemmän vastausvaihtoehtoja, mikä tekee siitä hieman tarkemman kuin alkuperäinen CES. Mittarin perusajatus pysyy samana: asteikolla 1–7, kuinka helppoa/vaivalloista asiointi yrityksen kanssa oli. (Ahvenainen ym. 2017, 27–28.)

Gerdt ja Korhikoski (2016, 169) toteavat, että koska CES-malliin ei ole yhtä selkeitä ohjeita kuin NPS-malliin, voivat yritykset hyödyntää mallia hyvin vapaasti omien tarpeidensa mukaan. Käytin CES 2.0-mittauksessa kysymyksen sijaan väitettä: ”**Hakijapalvelun käyttö oli helppoa ja vaivatonta.**”

Vastausasteikkona käytin Ahvenaisen ym. (2017, 28.) esittelemää asteikkoa:

1. Vahvasti samaa mieltä
2. Samaa mieltä
3. Jossain määrin samaa mieltä
4. Ei samaa eikä eri mieltä
5. Jossain määrin eri mieltä
6. Eri mieltä
7. Vahvasti eri mieltä

Taulukossa neutraalia kantaa edustaa numero 4 (Ei samaa eikä eri mieltä). Mittauksen tulos lasketaan vähentämällä eri mieltä olevien prosenttiosuus samaa mieltä olevien prosenttiosuudesta: Samaa mieltä % – Eri mieltä % = CES. (Ahvenainen ym. 2017, 27–28.) Tämän kehittämistyön varsinaisia mittaustuloksia esitellään prosessikuvauksen yhteydessä.

Gerdt ja Korkiakoski (2016) painottavat, että asiakaskokemuksen mittaaminen ei saa jäädä vain luvuiksi, joilla ei ole yhteyttä liiketoimintaan, vaan ne pitää kytkeä liiketoiminnan lukuihin. Yrityksen tavoitteena voi asiakaskokemuksen kehittämisen lisäksi olla — kuten tässäkin tapauksessa — esimerkiksi henkilöstön resurssien säästäminen jollakin liiketoiminnan osa-alueella. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42.) Kehittämisoppaassani kehotankin yrityksiä muuttamaan liiketoiminnan kehittämisideat myös luvuiksi, jotta niiden perusteleminen eri sidosryhmille helpottuisi (kuva 3).



...and
remember to
monetize it.

Kuva 3. Muuta kehitysideat luvuiksi.

Opinnäytetyön tuloksena syntyneen hakijapalvelun liiketaloudellinen mittari on uuden hakijapalvelun käyttöönoton jälkeen asiakaspalveluun käytettyjen resurssien määrä. Mittaria voidaan alkaa käyttää vasta uuden hakijapalvelun lanseerauksen jälkeen, joten tämän kehittämistyön raportoinnissa sen tuloksia ei ole vielä saatavilla. Oletuksena on, että mitä vaivattomammin ja helpommin hakija kykenee hakemaan koulutukseen ja mitä paremmin palvelu ratkaisee hakijan ongelmat, sitä harvemmin hakija todennäköisesti joutuu kysymään lisätietoja asiakaspalvelusta. Gerdtin ja Korhikosken (2016) mukaan asiakaskokemusta kehitettäessä on hyvä käyttää liiketaloudellisia mittareita, jotta asiakaskokemuksen kehittämiseksi voidaan määritellä selkeät liiketaloudelliset tavoitteet ja siten saada myös yrityksen johdon tuki (Gerdt & Korhikoski 2016, 42).

4 Palvelumuotoilun hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä

Palvelumuotoilun käsitteen laajuus on helpompi ymmärtää, kun ensin ymmärretään, mitä kaikkea palvelu voi olla. Palvelulle löytyy kirjallisuudesta monia erilaisia määrittelyjä (ks. esim. Moritz 2005; Tuulaniemi 2011; Bergström & Leppänen 2018), joiden avulla kuvataan, millaisia yleisiä tunnuspiirteitä palvelun käsitteeseen liitetään ja miten palvelu eroaa tuotteesta. Tässä luvussa esittelen palveluiden tunnuspiirteet niiltä osin kuin uuden hakijapalvelun kannalta on merkityksellistä.

4.1 Palvelun luonne

Service design -nimisessä kirjassaan Stefan Moritz (2005, 29–31) kertoo, että palvelua on vaikea kuvailla yksiselitteisesti, mutta hän tarjoaa kuusi kuvailua, jotka erottavat palvelut tuotteista: 1) palvelu ei ole aineellista, 2) palveluun liittyy aina palvelun käyttö, 3) palvelua ei voi varastoida, 4) palvelua ei voi omistaa, 5) palvelu on kompleksinen kokemus, ja 6) palvelun laatua on vaikeaa mitata. Lisäksi hänen mukaansa palveluun voi liittyä erilaisia komponentteja, kuten tila, tuote tai palvelun erilaiset osat, ja nämä kaikki yhdessä vaikuttavat asiakkaan kokonaiskokemukseen palvelusta. Edellä mainitut asiakaskokemuksia synnyttävät palvelun osat ovat kontaktipisteitä. (Moritz 2005, 29–31.)

Juha Tuulaniemi (2011, 30–31) on samaa mieltä kuin Moritz (2005, 29–31) siitä, että palvelun yksiselitteinen kuvaileminen on hankalaa. Tuulaniemen mukaan palvelu on jotakin, joka helpottaa tekemään jotain. Se voi olla teko, toiminta, suoritus tai tapahtuma. Se on jotakin, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. Se on myös kokemus tai jotakin muuta aineetonta. Palveluita ei omisteta, vaan niitä käytetään, mutta ne eivät kulu käytössä loppuun. Palvelun keskeinen osa on aineeton. Palvelu on jotakin, joka synnyttää arvoa asiakkaalle. Kuten erilaisista tunnuspiirteistä huomataan, on palvelun käsite erittäin laaja. (Tuulaniemi 2011, 30–31.)

Bergströmin ja Leppäsen (2018, 151–152) kuvailut palveluiden tunnuspiirteistä ovat yhteneväisiä Moritzin ja Tuulaniemen (2005; 2011) kuvailujen kanssa. Lisäksi he nostavat esille tavaroiden ja palveluiden eroavan toisistaan niin tuotannon, markkinoinnin kuin taloudenkin puolesta. Palvelutuotteet tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja myydään eri tavalla kuin tavarat: ne ovat esimerkiksi sopimuksia ja lupauksia. Palvelutuotteiden markkinoinnissa ostaja ja tuottaja luovat hyötyä ja arvoa yhdessä, joten sujuva ja odotusten mukainen vuorovaikutus palveluntuottajan ja asiakkaan välillä on tärkeää. Vuorovaikutus on siis osa palvelua, ja jotta palveluihin liittyvässä vuorovaikutuksessa — ja siten asiakaskokemuksessa — onnistuttaisiin, on henkilöstön koulutukseen panostaminen ensiarvoisen tärkeää yritykselle. (Bergström & Leppänen 2018, 152.)

Vuorovaikutuksen ollessa osa palvelua, oli koko organisaatiota osallistava yhteiskehittäminen luonnollinen tapa luoda uusi palvelu. Yhteiskehittämisellä pyrin asiakaslähtöisyyden saavuttamisen lisäksi siihen, että henkilöstön vuorovaikutustaidot kehittyvät niin asiakkaiden suuntaan kuin organisaation sisäisestikin. Lisäksi toivoin henkilöstön osallistamisen helpottavan opinnäytetyöprojektin aikana syvennetyn asiakasymmärryksen levittämistä organisaation käyttöön.

Jo projektin alkuvaiheessa oli selvää, että palvelun ominaisuudet tulevat muuttumaan kehittämistyön edetessä, kun asiakasymmärrys lisääntyy. Vaikka osasin odottaa, että hakijapalvelun ydinosa-alueet pysyvät alusta loppuun sisällöltään melko samanlaisina, pystyttiin palvelua muotoilemaan palautteen ja ideoiden perusteella huomattavasti hakijaystävällisemmäksi.

Palvelumuotoilumenetelmien soveltamisen onnistumiseksi minun oli tärkeää tutustua muotoiluajattelun teoriaan, jotta ymmärsin muotoilun filosofiaa ja osasin toteuttaa sitä oikealla tavalla. Seuraavassa luvussa esittelen muotoiluajattelun keskeisimpiä piirteitä sekä sitä, miksi muotoiluajattelu soveltuu kaikenlaiseen liiketoimintaan.

4.2 Muotoiluajattelun anatomia

Muotoilu on eri aikakausina ymmärretty hyvin eri tavoin (Tikka & Gävert 2018, 9). Muotoilu on saanut erilaisia merkityksiä riippuen ajasta, paikasta ja kontekstista, johon se on liitetty, ja yhä edelleen sitä määritellään uusin tavoin (Tuulaniemi 2011, 31; Tikka & Gävert 2018, 9). Joskus muotoilija oli henkilö, joka antoi toimivan muodon myytävälle lopputuotteille, kuten vaikkapa koneille tai suklaalevyille, mutta sittemmin muotoilun käsite erikoistui sosiaalisesti rakentuvan maailman moninaisten merkitysten muotoiluun (Tikka & Gävert 2018, 9; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 31).

Kuluvan vuosituhatvuoden alussa muotoiluun liitettiin ihmisten osallistaminen ja heidän kokemusmaailmansa tuominen yritystoiminnan keskiöön. Muotoilun uusin aalto on suunnannut etenkin asioihin, jotka eivät aiemmin ole saaneet helposti muotoa. (Tikka & Gävert 2018, 9–10.) Koiviston ym. (2019, 31.) mukaan muotoilu on koko ajan hivuttautunut strategisempaan rooliin. Nykyään muotoilun tavoite on kehittää yhdessä oppien ja kokeilemalla kehittämällä erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa esimerkiksi organisaatioiden toimintaan, työn tekemiseen, oppiviin keinoälypalveluihin tai kestäviin liiketoimintastrategioihin. (Tikka & Gävert 2018, 9–10.) Tämän muutoksen on mahdollistanut se, että muotoiluajattelun (design thinking) myötä muotoilun strateginen rooli ihmislähtöisenä innovointiprosessina on alkanut selkiytyä (Koivisto ym. 2019, 31).

Tschimmelin (2012, 4.) mukaan muotoiluajattelu on luonteeltaan ihmislähtöistä toimintaa, mikä näkyy yhteiskehittämisenä, jossa arvoa luodaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Yhteiskehittämisessä asiakkaat nähdään kumppaneina koko kehittämistoiminnan ajan, heidän ollessa mukana asiakasymmärryksen hankkimisessa, ongelmien tunnistamisessa, ratkaisujen ideoinnissa, prototypoinnissa sekä palvelun tai tuotteen lopputuloksen arvioinnissa. Muotoiluajattelussa olennaisen yhteiskehittämisen etuna nähdään asiakkaiden asiantuntijuus: asiakkaat ovat asiantuntijoita vuorovaikutuksessaan palvelun tai

tuotteen kanssa sekä kokemuksissaan palvelun tai tuotteen käytöstä.
(Tschimmel 2012, 4.)

Arvonluonnin tärkeys on olennaista ymmärtää muotoiluajattelun luonteesta puhuttaessa. Satu Miettisen (2014, 12) mukaan muotoiluajattelulla pyritään aina tuottamaan arvoa niin omistajille kuin myös asiakkaille, sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. Hänen mukaansa muotoilun välineillä, kuten käyttäjätiedon hyödyntämisellä, prototypoinnilla ja konseptoinnilla, lisätään yrityksen kykyä ennakoita sekä vastata haasteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Miettinen (2014, 12.) esittää myös tämän kehittämistyöni kannalta olennaisen näkökulman: muotoiluajattelun omaksuminen mahdollistaa organisaatiolle asiakkaiden, sidosryhmien ja yrityksen sisäisten liiketoimintasektoreiden osallistamisen yhteiskehittämiseen.

Sekä Tschimmel (2012, 2.) että Miettinen (2014, 10.) toteavat muotoiluajattelun olevan ratkaisukeskeisyyttä mahdollistavaa toimintaa, jossa hyödynnetään luovia, visuaalisia, toiminnallisia ja konkretisoivia menetelmiä monialaisen asiantuntijuuden avulla. Muotoiluajattelulla tarkoitetaan itse muotoilutoiminnan lisäksi myös yrityksen kykyä toimia luovasti sekä adaptoitua muutoksiin ja antaa muutosjohtamisen työkaluja (Miettinen 2014, 10). Liiketoiminnan kehittämiseen muotoiluajattelu tuo uusia keinoja ja ulottuvuuksia hyödyntää empatian kykyä ja tunnetta kehittämisprosessissa. (Tschimmel 2012; Miettinen 2014, 10–11.)

Myös Ville Tikka & Nuppu Gävert (2018, 135) tunnistavat empatian osaksi muotoiluajattelua. Heidän mukaansa muotoiluajattelussa käytetään ratkaisukeskeistä ja osallistavaa toimintamallia, joka yhdistää muotoiluprosessille ominaiset luovan ideoinnin, empaattisen ymmärtämisen ja kokeilevan kehityksen. He kiteyttävät muotoiluajattelun olevan muotoilun menetelmien hyödyntämistä ongelmanratkaisussa. (Tikka & Gävert 2018, 135.)

Tuulaniemi (2011, 31) toteaa palvelumuotoilun juurten olevan muotoilussa. Palvelumuotoilussa muotoiluosaaminen ja -ajattelu on siis tuotu palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 31; Ojasalo ym. 2015, 71). Muotoilu tuo palvelukehittämiseen prosessi- ja menetelmäosaamisen lisäksi myös

visualisointia ja prototypointia, joiden avulla näkymätön tehdään näkyväksi ja aineeton konkretisoidaan. (Tuulaniemi 2011, 31.) Kehittämisoppaassani muistutan visualisoimaan ideoita (kuva 4), jotta ajatukset voitaisiin esittää helpommin ymmärrettävässä muodossa.

Mold the
pieces together
and visualize
the idea.



Kuva 4. Visualisoi idea.

Katja Tschimmelin (2012, 1) mukaan muotoiluajattelu ymmärretään ennen kaikkea ajattelutapana, joka johtaa muutokseen, kehitykseen ja innovointiin sekä uusiin tapoihin elää ja johtaa liiketoimintaa. Opinnäytetyöprojektissani muotoiluajattelua on pyritty tuomaan kokonaisvaltaisesti osaksi toimeksiantajaorganisaation toimintaa hyödyntämällä palvelumuotoilun keinoja uuden hakijapalvelun kehittämisessä. Seuraavassa luvussa esittelen muotoilusta johdetun palvelumuotoilun käsitettä.

4.3 Palvelumuotoilun moninaisuus

Palvelumuotoilua käsittelevästä kirjallisuudesta ei löydy käsitteelle aivan yksiselitteistä määritelmää, mutta määrittelyistä on tunnistettavissa paljon yhtäläisyyksiä (ks. esim. Moritz 2005; Mager 2006; Koivisto 2007; Stickdorn & Schneider 2010; Löytänä & Korteso 2011; Tuulaniemi 2011; Ahonen 2017;

Ojasalo ym. 2015; Forsberg & Säynäjäkangas 2018; Tikka & Gävert 2018, 135; Joly ym. 2019). Marc Stickdorn ja Jakob Schneider (2010, 22) totesivat jo yli vuosikymmen sitten palvelumuotoilun olevan poikkitieteellinen lähestymistapa, jossa yhdistyvät monet menetelmät ja työkalut eri tieteenaloilta. Myös Joly ym. (2019, 681) totesivat myöhemmin palvelumuotoilun poikkitieteellisyyden, ja lisäsivät, että heidän keräämänsä aineiston perusteella palvelumuotoilun poikkitieteellisyyden tuomat moninaiset hyödyt auttavat synnyttämään palveluinnovaatioita.

Palvelumuotoilun moninaiset määritelmät sekä poikkitieteellinen luonne viestivät siitä, että käsite on niin laaja, ettei sitä pidä yrittää tiivistää liian suppeaksi. Määrittelyjen paljoudesta johtuen esittelen tässä luvussa vain muutamia sellaisia määrittelyjä, joiden kautta tämän työn palvelumuotoilumenetelmien valinnan perusteita on helpompaa arvioida.

Palvelumuotoilun määrittelyä

Stefan Moritz (2005, 39; ks. myös Ojasalo ym. 2015, 71.) kuvailee palvelumuotoilun olevan sekä palvelukokemuksen kokonaisvaltaista muotoilua että palvelun tuottamiseen tarvittavien prosessien ja strategian kehittämistä muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilu on asiakkaan, organisaation ja markkinoiden ymmärtämistä, ideoiden kehittelyä, ideoiden muuntamista toteuttamiskelpoisiksi ratkaisuisiksi ja näiden ratkaisujen käytäntöönpanoa. Palvelumuotoilusta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, ettei se ole vain lyhyt projekti, vaan jatkuva prosessi. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on suunnitella ja muotoilla hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia, tehokkaita sekä vaikuttavia asiakas- ja käyttäjäkokemuksia. Palvelumuotoilun tuloksia, prosesseja ja suunnitelmia voidaan testata prototyypein, jotta muotoiltujen ratkaisujen elinkelpoisuus selviää. (Moritz 2005, 39–40; ks. myös Ojasalo ym. 2015, 71–73.)

Birgit Mager (2006, ks. Erlhoff & Marshall 2008, 355.) toteaa palvelumuotoilun käsittelevän palveluiden toimivuutta ja muotoa nimenomaan asiakkaan

näkökulmasta. Palvelumuotoilun tavoitteena on varmistaa palvelun käyttöliittymän hyödyllisyys, käytettävyys ja haluttavuus asiakkaalle sekä sen tehokkuus, vaikuttavuus ja erottuvuus yritykselle. Palvelumuotoilijat visualisoivat, muotoilevat sekä toimivat ikään kuin kehittämistyön prosessien koreografeina — kehittäen ongelmiin uudenlaisia ratkaisuja. He havainnoivat ja tulkitsevat vaatimuksia sekä erilaisia käyttäytymismalleja, ja muuttavat ne tuleviksi palveluiksi. (Mager 2006, ks. Erlhoff & Marshall 2008, 355.)

Palvelumuotoilua käsittelevässä taiteen maisterin lopputyössään Mikko Koivisto (2007, 65) vetää löytämiään palvelumuotoilun määritelmiä yhteen seuraavasti:

”Palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.”

Stickdorn ja Schneider (2010, 22) kuvailevat palvelumuotoilun vahvuudeksi juuri sen, että sille ei ole olemassa tarkkaan rajattua määritelmää, vaan se on monitieteinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen. He myös antavat palvelumuotoilun tavoitteelle laajalle skaalautuvan määritelmän: palvelumuotoilu keskittyy loppuun asti mietittyihin kokemuksiin hyödyntäen aineellisia ja aineettomia komponentteja sekä monialaista yhteistyötä. (Stickdorn & Schneider 2010, 22–23.)

Tuulaniemen (2011, 31–33) mukaan palvelumuotoilu on sekä kehittämistyön yhteinen kehikko että myös prosessi ja työkaluvalikoima. Palvelumuotoilussa aineeton visualisoidaan näkyväksi, tuodaan asiakas toiminnan keskiöön ja kehitetään liiketoimintaa systemaattisesti. Palvelumuotoilussa palveluiden käyttäjät ja heidän tarpeensa ovat etusijalla, ja heiltä pyritään oppimaan palveluiden käytöstä ja käytön synnyttämistä kokemuksista. (Tuulaniemi 2011, 30–33.) Abstraktin kokemusten ja tunteiden suunnittelun sijaan palvelumuotoilu on Tuulaniemen (2011, 14) mukaan konkreettista toimintaa, jonka avulla käyttäjien odotukset ja tarpeet sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet yhdistetään toimiviksi palveluiksi.

Myös Löytänä ja Kortesus (2011, 64) liittävät asiakaskokemuksen palvelumuotoiluun. He määrittelevät palvelumuotoilun olevan toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen johtamista ja kehittämistä. Se on asiakaskokemuksen kehittämistä ja innovointia muotoilun menetelmin, jossa painottuu erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Palvelumuotoilulla halutaan luoda käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoa tuottavia eli odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 64.)

Ahonen (2017, 34) ottaa huomioon myös organisaationäkökulman. Hänen mukaansa palvelumuotoilulla pyritään samanaikaisesti parantamaan sekä asiakkaan kokemuksia palvelusta että palveluntarjoajan liiketoiminnan tulosta tai jotakin muuta lisäarvoa tuottavaa tekijää. Palvelumuotoilun tavoitteiden toteutumisen kannalta on tärkeää pystyä tuottamaan asiakkaalle jonkinlaista lisäarvoa, joten palvelumuotoilun ytimen muodostaa asiakaskokemus ja asiakasymmärrys. (Ahonen 2017, 34–37.)

Forsberg ja Säynäjäkangas (2018, 33) ovat opinnäytetyössään koonneet laajasti palvelumuotoiluun liittyvää tutkimus- ja teoriakirjallisuutta ja kokoavat materiaalin pohjalta neljä palvelumuotoilun viitekehusehdotuksissa esiintyvää yhtäläisyyttä: empatia, yhteiskehittäminen, iterointi ja visualisointi. Heidän mukaansa nämä elementit toimivat palvelumuotoilun yksinkertaistuksena, jonka tarkoituksena on jäsentää palvelumuotoilun ydintä ja sen palvelujen kehittämiseksi tuoma lisäarvoa. (Forsberg & Säynäjäkangas 2018, 67.)

Kuten esitellyistä määrittelyistä voidaan huomata, on palvelumuotoilun tavoitteena aina kehittää palvelua. Ahonen (2017, 51) toteaa, että palvelumuotoilun syntyneen tarpeesta järjestää ja tuottaa parempia palveluita sekä tarjota aiempaa parempia palvelukokemuksia.

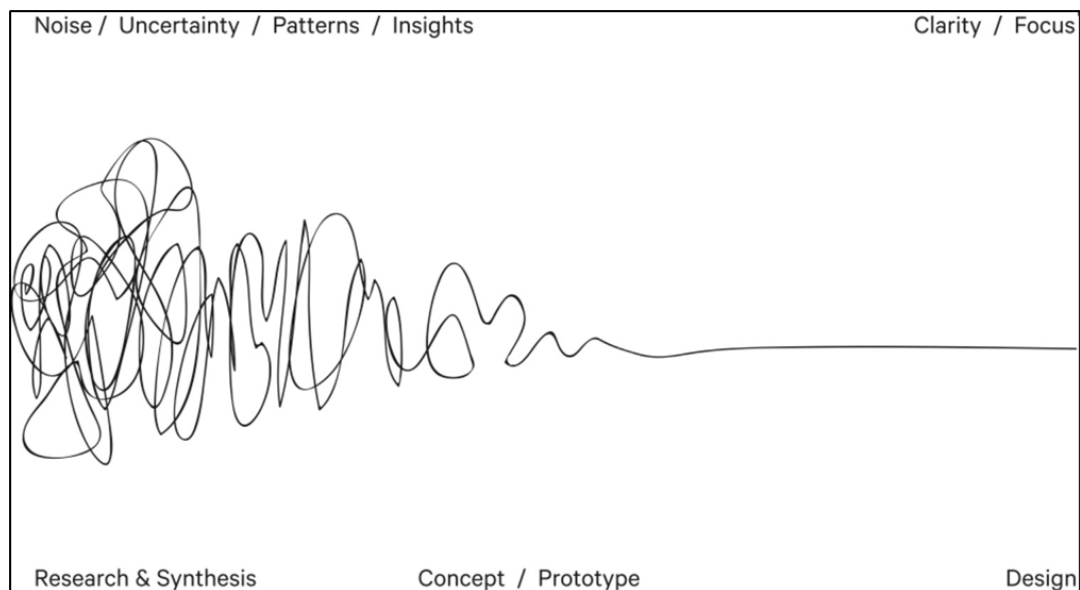
Palvelumuotoilun prosessi

Stickdorn ja Schneider (2010) toteavat, että vaikka palvelumuotoiluprosessi on nonlineaarisesti etenevää toimintaa, voidaan siitä kuitenkin nimetä neljä

tyypillistä vaihetta, joihin jokainen palvelumuotoilun prosessimalli perustuu: tutkiminen (exploration), luominen (creation), reflektointi (reflection) ja implementointi (implementation). Prosessin nonlinearisuus tarkoittaa, että palvelumuotoiluprosessissa saatetaan välillä joutua palaamaan askel taaksepäin, tai jopa aloittamaan prosessi uudelleen alusta. Prosessimallin yksityiskohdat saattavat vaihdella, mutta kaikille malleille on yhteistä oppia iteratiivisen prosessin avulla joka askeleella jotakin uutta. Stickdorn ja Schneider (2010) myös muistuttavat, että palvelumuotoiluprosessin aivan ensimmäinen askel on muotoilla itse prosessi: palvelumuotoilun menetelmien valintaan vaikuttaa aina se, mitä muotoillaan ja minkälaiseen kontekstiin muotoilu liittyy. (Stickdorn & Schneider 2010, 115–127)

Kuten mainittua, palvelumuotoilussa muotoiluprosessin eri toimet toistuvat yleensä useaan kertaan ja prosessi etenee nonlinearisesti.

Palvelumuotoiluprosessin nonlinearisuutta kuvaa hyvin Damien Newmanin ”The Squiggle” -kuva (ks. kuva 5).

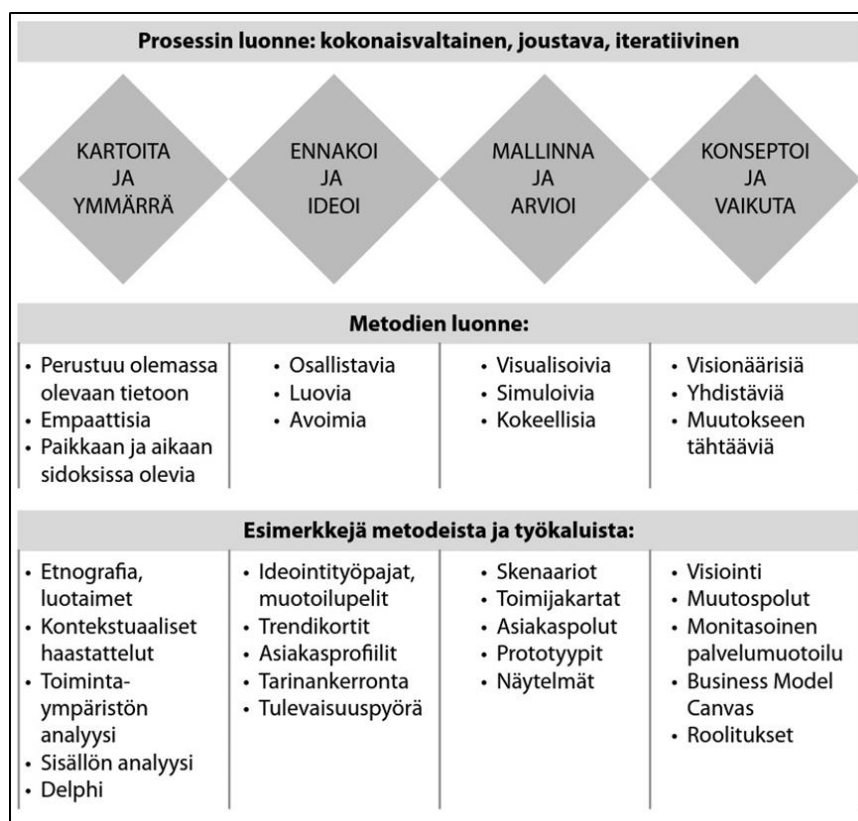


Kuva 5. The Process of Design Squiggle (Damien Newman, n. d.).

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoiluprosessi noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Hänen mukaansa palvelumuotoilun kohdalla on mahdotonta kuvata yhtä prosessimallia, joka sopisi kaikenlaisten palveluiden kehittämiseen ja kaikenlaisiin tilanteisiin, sillä palveluiden kehittäminen on aina

luonteeltaan uuden luomista ja siten ainutkertaista. Vaikka palvelumuotoiluprosessiin ei voidakaan luoda aivan yleispätevää prosessimallia, on siihen olemassa monia erilaisia ehdotuksia, joissa toistuu samankaltaiset pääperiaatteet. (Tuulaniemi 2011, 126; ks. myös Ojasalo ym. 2015, 74.)

Olen ottanut vaikutteita Ojasalon ym. (2015) esittelemästä prosessimallista (kuva 6), jonka perustana on käytetty tunnetuimpia palvelumuotoiluprosesseja. Valitsin soveltaa tätä mallia sen joustavan, kokonaisvaltaisen ja iteratiivisen luonteen vuoksi. Ojasalon ym. (2015) mukaan palvelua suunnitellaan aina tulevaisuutta ja tulevaisuuden asiakkaita varten, joten siksi ennakointi on tärkeää sisällyttää myös palvelumuotoiluprosessiin. Heidän esittelemänsä, ja tässä kehittämistyössä hyödynnetyn, palvelumuotoiluprosessin alkupäässä korostuvat asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen. Edellä mainittujen tietojen kartoittaminen ja syventäminen tulee tehdä huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu niiden ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 75.)



Kuva 6. Palvelumuotoilun prosessi (Ojasalo ym. 2015, 75).

Ojasalon ym. (2015) palvelumuotoilun prosessimallin ensimmäisen vaihe on nimeltään ”**Kartoita ja ymmärrä**”. Nimensä mukaisesti vaiheen tavoitteena on kartoittaa faktatietoa ja näkemyksiä todennäköisistä tulevaisuuden kehityskuluista sekä pyrkiä ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja tarpeita hyödyntämällä empaattisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Hakijapalvelun kehittämisen kohdalla palvelumuotoiluprosessi aloitettiin pohjaamalla prosessin ensimmäinen vaihe olemassa olevaan tietoon kuvan 3 mukaisesti, ja varsinaisia empaattisia menetelmiä käytettiin vasta myöhemmin.

Tietoa oli kertynyt hakijapalautteista, asiakaspalveluun saapuneista puheluista ja hakijoiden sekä opiskelijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Olemassa olevan tiedon avulla pystyin tekemään myös toimintaympäristön analyysin, joka syvensi ymmärrystä kehitettävän palvelun toimintaympäristöön liittyvistä tarpeista ja vaatimuksista. Palasin Kartoita ja ymmärrä -vaiheeseen vielä myöhemmin uudelleen, sillä prosessi oli luonteeltaan iteratiivinen.

Prosessin toisessa vaiheessa, nimeltään ”**Ennakoi ja ideoi**”, siirrytään luoviin ja yhteisöllisiin menetelmiin. Hankitun ymmärryksen pohjalta pyritään ideoimaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Tyypillisesti toisessa vaiheessa hyödynnetään muotoilupelejä, ideointityöpajoja ja muita menetelmiä, joihin on tarkoitus osallistaa sidosryhmiä, kuten esimerkiksi kohdeorganisaation työntekijöitä tai asiakkaita. Työpajoissa voidaan esimerkiksi luoda kuvauksia asiakkaan palvelupolusta ja palvelukokemuksesta. Ennakointi toteutuu esimerkiksi pohtimalla tulevaisuutta ”mitä jos?”-kysymyksen avulla. (Ojasalo ym. 2015, 75.) Opinnäytetyössä ennakoinnin ja ideoinnin vaihe toteutui osallistamalla ensin toimeksiantajan henkilöstöä ja myöhemmin opiskelija-asiakkaita. Aktivoin henkilöstöä miettimään, mitkä tekijät takaisivat hakijalle hyvän asiakaskokemuksen ja miten hakijoiden yksilölliset tarpeet voitaisiin tyydyttää etenkin hakijapalvelun osalta. Kehittämisoppaassani muistutan yrityksiä sidosryhmien osallistamisesta tiimityöskentelyyn liittyvällä kuvalla (kuva 7).



Remember that teamwork makes the dream work.

Kuva 7. Osallista sidosryhmiä.

Ideointivaiheen jälkeen Ojasalo ym. (2015) ohjeistavat siirtymään ”**Mallinna ja arvioi**”-vaiheeseen, jossa korostuvat kehitettävän palvelun mallinnus ja testaus. Tässä vaiheessa aiemmin ideoidut aiheet visualisoidaan eri menetelmin, kuten vaikkapa rakentamalla palvelusta prototyyppi ja simuloimalla sen käyttötilannetta. Kokeilun avulla saadaan nopeasti selville, onko palvelu elinkelpoinen, eli ollaanko kehittämässä toimivaa ja haluttavaa palvelua. Jos palvelu osoittautuu elinkelvottomaksi, voidaan kehitystyötä suunnata uudelleen ilman, että on hukattu resursseja liian tarkkaan suunnitteluun. (Ojasalo ym. 2015, 76.) Kehittämistyössäni asiakkaat otettiin mukaan Mallinna ja arvioi -vaiheessa, jossa pyrittiin prototyypin kokeilun kautta oppimaan uutta. Kokeilussa tarvittavan prototyypin pystyin luomaan henkilöstön avulla — jo aiemmin saavutetun asiakasymmärryksen pohjalta — nopealla aikataululla ja pienin resurssein, jolloin ideoidun palvelun elinkelpoisuutta päästiin kokeilemaan oikeiden asiakkaiden kanssa hyvin varhaisessa vaiheessa. Prototyypin esittely oli helposti ymmärrettävä tapa esitellä kontekstiin liittyviä osatekijöitä kokeiluryhmälle. Ensimmäinen prototyyppi sekä siihen tehdyt muokkaukset esitellään myöhemmin tässä työssä.

Ojasalon ym. (2015) mukaan prosessin viimeisessä, ”**Konseptoi ja vaikuta**” -vaiheessa, voidaan hyödyntää esimerkiksi visiointia, monitasoista palvelumuotoilua sekä Business Model Canvas -liiketoimintamallityökalua. Vaiheen tarkoituksena on palvelun lopullisen konseptin saattaminen käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 76.) Business Model Canvas:n sijaan hyödynsin Service blueprint -palveluketjuanalyysiä, joka täydentyi jatkuvasti kokeilujen kautta opitun mukaisesti. Hakijapalvelun osalta lopullinen konsepti tarkoittaa yhteiskehittämisellä parannellun prototyypin verkkoympäristöversiota, joka julkaistaan tämän kehittämistyön jälkeen viralliseen käyttöön toimeksiantajan verkkosivuille. Konseptin kehittäminen ei lopu palvelun lanseeraukseen, vaan sitä pyritään kehittämään palautteen mukaisesti myös jatkossa. Hakijapalvelun mukainen hakijan palvelupolun Service blueprint jää oppilaitoksellemme työkaluksi, jonka avulla pystymme jatkossa viestimään hakijapalvelun muutokset eri sidosryhmien välillä.

5 Palvelumuotoilu TYA-oppilaitoksen hakijapalvelun kehittämässä

Jokaisen opinnäytetyöprojektissa käytetyn palvelumuotoilumenetelmän valinnassa painottui menetelmän käytön nopeus, helppous ja käytännönläheisyys sekä se, että jokaisen menetelmän avulla tulee pystyä kartuttamaan asiakasymmärrystä. Kaikki valitut menetelmät ovat ilmaisia, eivätkä vaadi pitkiä valmisteluja, joten niiden käyttö on erittäin kustannustehokasta. Seuraavassa kappaleessa esittelen perusteita valitsemilleni menetelmille, jonka jälkeen kuvaan prosessin toteutuksen eri vaiheet.

5.1 Palvelumuotoiluprosessiin valitut menetelmät

Prototyypointi

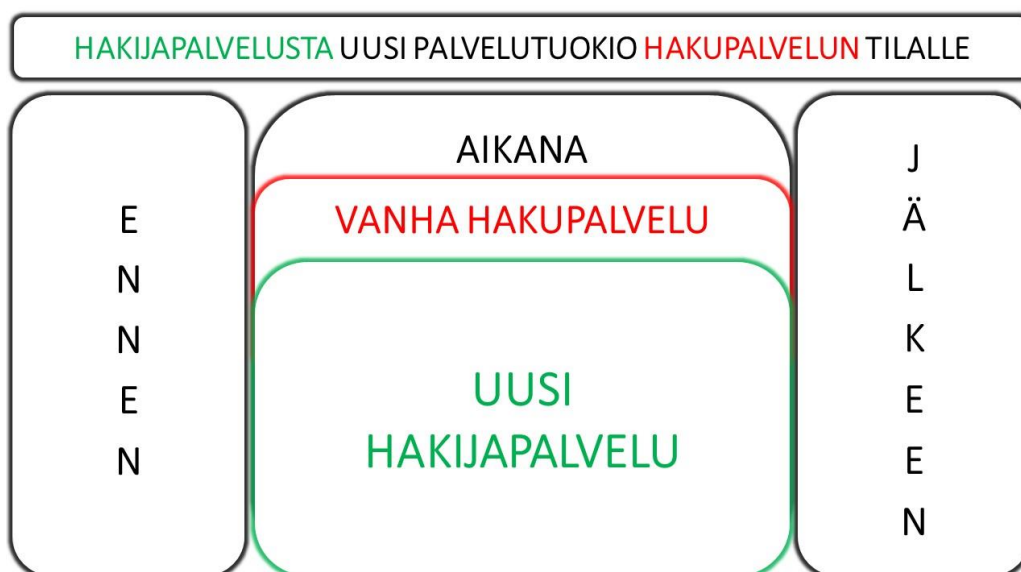
Erilaisilla visualisoinneilla ja prototyypeillä havainnollistetaan abstrakteja palvelutilanteita ja helpotetaan eritaustaisten ihmisten keskustelua sekä mahdollistetaan erilaisten ratkaisujen nopea testaaminen (Ojasalo ym. 2015, 72). Prototyypointi on mallikappaleiden rakentamista, jonka avulla voidaan luoda esimerkiksi kuvallisia palvelutarinoita (Ojasalo ym. 2015, 78), kuten tässä opinnetyössä tehtiin. Koska jo projektin alussa käytössä oli merkittävä määrä aiempina vuosina kerättyä asiakastietoa, pystyin nopeasti muodostamaan hypoteesin siitä, millainen hakijapalvelu palvelisi asiakkaitamme vanhaa paremmin. Oli tärkeää saada hypoteesi testiin mahdollisimman nopeasti, jotta sen elinkelpoisuus selviäisi ennen kuin kehittämiseen uhrataan liikaa resursseja. Paperille luotu prototyyppi oli yksinkertainen ja tilanteeseen sopiva ratkaisu, sillä sen luominen ei vaatinut kuin hetken ajallisia resurssejani.

Palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti eripituisiin

osiin, joita ovat kontaktipisteet ja palvelutuokiot, jotta palvelumuotoilussa toteutuu tyypillinen muotoilun ongelmanratkaisu: suunnitteluhaaste jaetaan helpommin käsitettäviin osahaasteisiin. Palvelutuokioiksi kutsutaan vaiheita, joihin palvelupolku jakautuu. Palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 38–39.)

Palvelupolun, palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden hahmottaminen oli avainasemassa hakijapalvelun konseptin kehittämisessä. Hakijapalvelu oli välttämätöntä purkaa kontaktipisteisiin, jotta kokeilijat hahmottivat yksityiskohtaisemmin hakijapalvelun eri osien toimivuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaivattomuutta. Hakijan palvelupolun kaikkien palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden hahmottaminen auttoi kokeiluryhmää muodostamaan paremman kokonaiskuvan siitä, miten tärkeässä osassa hakijapalvelu on hakijan matkalla opiskelijaksi. Koko palvelupolun hahmottamisen avulla asiakkaat pystyivät myös paremmin arvioimaan, millainen hakijapalvelu täydentäisi parhaiten hakijan palvelupolkuja ja siten loisi parempia asiakaskokemuksia. Vanhan hakupalvelun sekä uuden hakijapalvelun kontaktipisteitä voi tarkastella liitteistä 2 ja 3. Uuden hakijapalvelun sijoittumista hakijan palvelupolulle on hahmoteltu kuvassa 8.



Kuva 8. Uuden hakijapalvelun sijoittuminen palvelupolulle.

Konseptointi ja Service blueprint

Palvelumuotoilua voidaan käyttää uudenlaisen palvelukonseptin luomiseen, silloin palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin. Lopullisen konseptin havainnollistamiseen taas voidaan käyttää Service blueprint -työkalua, joka on palveluprosessin etenemisen ja sen eri osallistujien kuvaamista prosessikaavion avulla. Service blueprintillä kuvataan palveluprosessi mahdollisimman objektiivisesti, jotta kaikki sidosryhmät ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Sen avulla kuvataan myös palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevia tekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 73, 76, 178.)

Loin ensimmäisen hahmotelman uudenlaisesta Service blueprintistä heti opinnäytetyöprojektin alussa aiemmin hankitun asiakasymmärryksen avulla. Service blueprint jatkojalostui projektin edetessä prototyypin uusien versioiden mukaisesti. Prosessikaavion päivittämisen avulla kehittämiseen osallistetut sidosryhmät — asiakkaat ja henkilöstö — pysyivät projektin edetessä selvillä palveluun tehdyistä muutoksista. Sekä uuden hakijapalvelun että vanhan hakupalvelun mukaiset Service blueprint -kaaviot löytyvät liitteistä (liitteet 2 ja 3).

Kokeilemalla kehittäminen

Toisin kuin perinteisempi, suunnitteluun perustuva kehittäminen, kokeileva kehittäminen korostaa, että palvelu tai tuote muokkautuu vasta prosessin aikana kohti lopullista muotoaan. Kokeilevaa kehittämistä ei siis ole valmiin ratkaisun kokeilu, vaan kokeileva (tai kokeilemalla) kehittäminen on kehittämisprosessi. Kokeilemiselle on tyypillistä, että kehitettävä palvelu tai tuote tuodaan mahdollisesti jo erittäin varhain, jopa idean asteella, kokeiltavaksi asiakkaille ja käyttäjille. Varhaisella osallistamisella tavoitellaan tietoa idean elinkelpoisuudesta. Saavutetun tiedon pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia, jonka jälkeen paranneltu versio tuodaan uudelleen kokeiltavaksi. Kokeilevan kehittämisen vahvuus onkin iteratiivisuus, jolloin toistuvan prosessin avulla

palvelun tai tuotteen toimimattomat ominaisuudet karsiutuvat ja toimivat ominaisuudet vahvistuvat. (Hanhike ym. 2015, 12.)

Hassi ym. (2015) toteavat, että kokeilemalla kehittäminen (Experimentation-Driven Innovation) on paljon kattavampi käsite kuin pelkkä yritysten ja erehdysten kautta oppiminen. Kokeilemalla kehittämisessä ei vain kokeilla jotakin ja katsota, mitä tapahtuu, vaan se on looginen, systemaattinen ja tosielämän havaintoihin perustuva lähestymistapa epävarmuuteen, erilaisiin kehitysprojekteihin ja innovatiivisiin hankkeisiin. Välttämättömiä edellytyksiä tämänkaltaiselle kehittämistyölle ovat avoimuus uusille ideoille sekä joustavuus projektin etenemisen suhteen. Toisin kuin suunnitelmallisessa kehittämisessä, on kokeilemalla kehittämisessä avainasemassa oppimisenopeus ja adaptiivisuus: tuotetaan uutta tietoa kustannustehokkaasti ja nopeasti sekä reagoidaan heti uuden tiedon pohjalta. (Hassi ym. 2015, 3, 25.)

Kokeilemalla kehittäminen oli tarkoituksenmukainen tapa viedä projektia eteenpäin, sillä emme alussa tienneet, millainen hakijapalvelu palvelisi asiakkaitamme parhaiten. Koska jo olemassa olevan asiakastiedon ja -ymmärryksen synnyttämää ideaa voitiin kokeilla heti projektin alussa, sain nopeasti tietää, mitkä ominaisuudet ovat hakijoiden mielestä hyviä tai jatkojalostuskelpoisia ja mitkä taas ovat turhia ja siten karsittavissa. Kokeilujen toistuessa huomasin, että kokeiluryhmän kokemukset aimmilta kerroilta autoivat heitä ideoimaan vapaammin — he uskaltautuivat kokeilemaan vapaammin. Kokeilemalla kehittäminen oli loogisin ja kustannustehokkain menetelmä kehittämisprosessin käynnistämiseen, sillä kaikki kokeiluun tarvittava kyettiin tuottamaan nopeasti ja opiskelijoistamme koostuva kokeiluryhmä oli käytössämme hyvin lyhyellä varoitusajalla.

Critical Incident Technique -syvähaastattelu

Syvähaastattelu perustuu haastateltavan ja haastattelijan väliseen luottamukselliseen keskusteluun, jonka aikana haastateltavaa rohkaistaan kertomaan mahdollisimman avoimesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Kriittisten tapahtumien tekniikka (CIT) on syvähaastattelutapa, joka

sopii Ojasalon ym. (2015) mukaan erityisen hyvin palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. Sen avulla pyritään saamaan tietoa haastateltavan kokemasta erityisen hyvästä tai erityisen huonosta palvelukokemuksesta, eli kriittisestä tapahtumasta. CIT-haastattelussa ei ole niinkään tärkeää se, miksi asiakkaan kokemus oli hänen mielestään hyvä tai huono, vaan tärkeämpää on tarkasti kuvailtu kertomus palveluprosessin kulusta. Haastattelukysymykset voivat olla luonteeltaan esimerkiksi seuraavanlaisia: Mitä tapahtui? Kuka teki? Mitä tehtiin? Milloin? Kuinka haastateltava arvioi kriittisen tapahtuman? Mikä teki tapahtuneesta onnistuneen tai epäonnistuneen? Kuinka haastateltava reagoi tilanteeseen? Haastattelija analysoi haastattelun jälkeen, mitkä tekijät vaikuttavat palvelutapahtuman onnistumiseen tai epäonnistumiseen, ja pyrkii siten selvittämään asiakkaiden palvelussa arvostamia asioita. (Ojasalo ym. 2015, 109.)

CIT-haastattelun avulla halusin syventää asiakasymmärrystäni ja selvittää, että saadaanko asiakkailta kahdenkeskisellä haastattelulla vielä jotakin sellaista tietoa, mikä ei kokeilujen aikana noussut esille. Halusin myös tietää, millaisia tunteita, ajatuksia ja käsityksiä asiakkailta on hakijapalveluun ja sen käyttöön liittyen, jotta ymmärrän paremmin, miten positiivisen asiakaskokemuksen syntyyn voitaisiin vaikuttaa.

Syvähaastattelu oli luonnollinen valinta palvelumuotoiluprosessin osaksi, koska olin onnistunut luomaan asiakkaisiin hyvän luottamussuhteen kehittämissuunnitelman aikana, ja näin ollen he pystyivät tuomaan hyvin avoimesti ajatuksiaan esille haastatteluissaan. Syvähaastattelun strukturoimattoman luonteen vuoksi haastattelutilanteissa säilyi rentous, jolloin myös haastateltavan oli helpompi tuoda vapaasti kaikki näkemyksensä ja kokemuksensa esille. Vapaamuotoinen syvähaastattelu oli myös asiakaslähtöinen valinta, sillä siinä on tarkoitus antaa asiakkaan kertoa omin sanoin kaikki, mitä hän haluaa aiheesta kertoa.

Syvähaastattelujen tuloksia esittelen palvelumuotoiluprosessin etenemisen yhteydessä.

5.2 Palvelumuotoiluprosessin eteneminen

Hakijapalvelun kehittämisellä lähdettiin tavoittelemaan hakijoiden asiakaskokemuksen parantamista sekä samanaikaista henkilöstön resurssien säästämistä. Aiemmin saatujen palautteiden avulla saavutetun asiakasymmärryksen perusteella vaikutti siltä, että ostopäätöksen jälkeen tapahtuvan hakuprosessin informatiivisuus oli hakijoille ensisijaisen tärkeää. Pyrkinessään oppilaitokseen opiskelijaksi hakija haluaa tietää mahdollisimman tarkasti mitä toimenpiteitä häneltä edellytetään, miten hakuprosessi tulee etenemään ja milloin hän saa tiedon mahdollisesta hyväksynnästä opiskelijaksi. Sen, mitä hakijat palvelulta toivovat, ja sen, mitä he palvelulta saavat, tulisi aiempien palautteiden mukaan olla mahdollisimman hyvässä tasapainossa keskenään, jotta asiakaskokemus hakijan koko hakuprosessista muodostuisi positiiviseksi.

Ymmärrys informatiivisuuden tärkeydestä hakijalle herätti kysymyksen siitä, että voiko epäinformatiivinen hakumenettely ajaa opiskelijan keskeyttämään hakuprosessinsa. En voinut kysyä asiaa hakunsa keskeyttäneiltä hakijoilta, sillä alkuperäinen ongelma heidän kanssaan oli juuri se, ettei heitä enää hakemuksen täyttämisen jälkeen tavoitettu. Projektin onnistumisen kannalta tämä ei kuitenkaan muodostunut haasteeksi, sillä asiakasymmärrystä hankittiin hakunsa keskeyttäneiden sijaan nykyisiltä opiskelijoiltamme, joilla on tuore muistikuva kehittämistyön kohteena olevasta hakuprosessista. Kokeilujen avulla voitiin yrittää selvittää se, että jos epäinformatiivisuus voi olla keskeyttämiseen johtava syy, niin missä vaiheessa hakijapolkuaan hakija saattaisi haluta enemmän informaatiota.

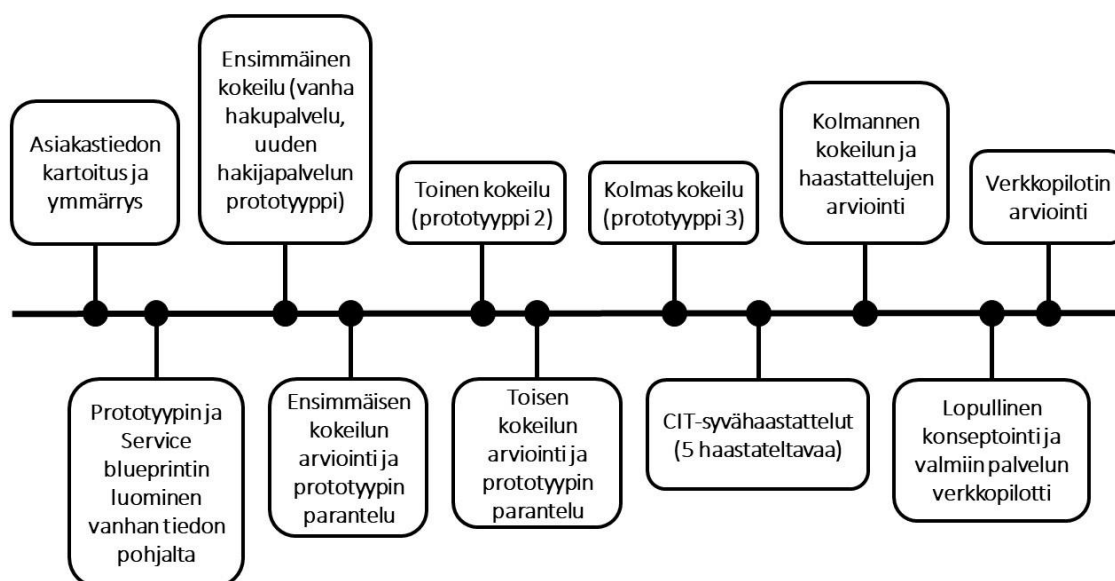
Myös organisaationäkökulma oli huomioitava, sillä emme halunneet hyvien asiakaskokemusten tavoittelun heikentävän organisaatiomme toiminnan tehokkuutta tai vievän henkilöstöltä liikaa resursseja. Työtehtävieni kautta minulla oli tarkka ymmärrys siitä, miten paljon työaikaani kuluu hakuprosessiin, ja myös hahmotelma siitä, miten siihen kuluva aika voisi säästää. Työnkuvani vuoksi minulla oli siis tietoa, jota kokeiluryhmän olisi mahdotonta tietää, joten jäi

minun vastuulleni miettiä, miten kehitettävään palveluun liittyvät resurssisäästöt saataisiin toteutumaan.

Hahmottelemani tapa, jolla pyrin vähentämään hakuprosessiin kuluvaan työaikaan, oli haastatteluajan sopimisen automatisointi. Se ei ainoastaan säästäisi resursseja, vaan vähentäisi myös työaikojen ulkopuolelle sijoittuvien työtoimien määrää karsimalla opiskelijoihin suuntautuvia yhteydenottoja. Jotta oppilaitoksen ja hakijoiden väliset yhteydenotot vähenisivät mahdollistaen myös hakuprosessin nopeutumisen, olisi hakijoiden pystyttävä varamaan itselleen sopiva haastattelu-aika itsepalveluna. Automatisoinnin ei haluttu tuottavan huonoja asiakaskokemuksia, joten halusin selvittää jo palvelumuotoiluprosessin alussa, mihin hakijat itse suuntaisivat kehittämistoimenpiteitä.

Seuraavaksi esittelen palvelumuotoiluprosessin käytännön toteutuksen.

Toteutus on kuvattu vaiheittain huomioiden työn onnistumisen kannalta tärkeimmät yksityiskohdat. Koko prosessin aikajanaa voi tarkastella kuvasta 9. Alkutilanteen ja prosessikuvauksessa esiteltävien muutosten hahmottamiseksi esittelen aluksi sanallisesti **vanhan hakupalvelun**. Sekä vanha hakupalvelu että opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt uusi hakijapalvelu löytyvät myös kuvina opinnäytetyön liitteistä (liitteet 3 ja 4).



Kuva 9. Palvelumuotoiluprosessin aikajana.

Vanha hakupalvelu

Sähköposti*

Vuonna alkavalle* (pudotusvalikko)

Kurssille* (pudotusvalikko)

Sukunimi*

Etunimi*

Ajankohta*

Syntymäaika*

Katuosoite*

Postinumero ja -toimipaikka*

Puhelin*

Peruskoulutus, yleissivistävät- ja ammattiopinnot:

Koulu/oppilaitos*

Suoritettut tutkinnot*

Koulutuksen kesto edellisessä tutkinnossa*

Työnantaja*

Toimenkuva/tehtävä*

Työsuhteen kesto kk*

Harrastukset*

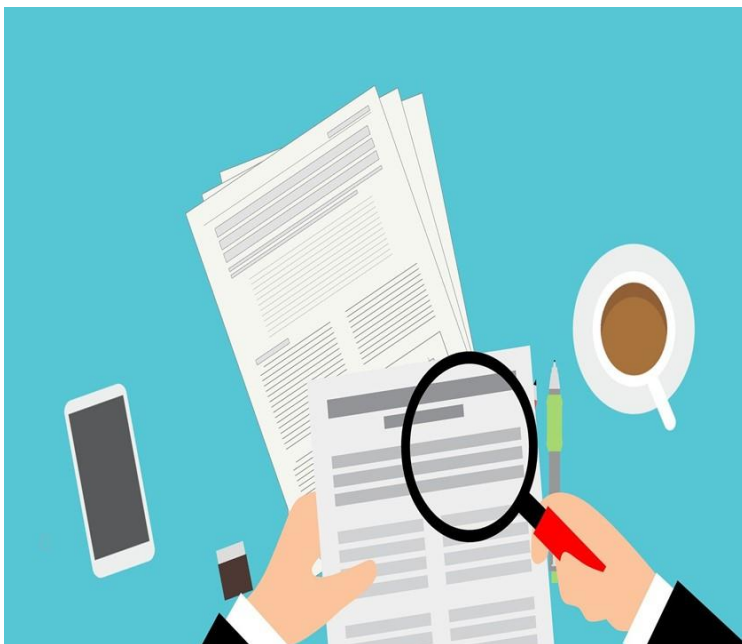
Lähetä minulle kopio vastauksistani (Kyllä / Ei)

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 1: Olemassa olevan asiakastiedon kartoitus ja asiakasymmärryksen muodostaminen

Työtehtävissäni vastaan oppilaitoksemme hakijoiden tavoittamisesta, haastattelujen sopimisesta sekä haastatteluista, joten olen jokaisen hakijan ensimmäinen kontakti oppilaitoksemme henkilöstöön. Roolini vuoksi ymmärryksen asiakkaidemme keskeisimmistä tarpeista oli jo projektin alkuvaiheessa melko hyvällä tasolla. Olin vuosien varrella pyrkinyt keräämään hakijoilta tietoja muun muassa siitä, miten he kokivat hakuprosessin ja millä tavoin hakuprosessi olisi voinut olla heidän mielestään parempi, sujuvampi, mukavampi ja/tai helpompi.

Käynnistin kehittämisprosessin käymällä läpi hakijoilta keräämääni tietoa keskittyen erityisesti niihin tietoihin, jotka koskivat oppilaitoksemme hakumenettelyä. Osan hakumenettelyyn liittyvistä tiedoista keräsin vanhoista haastattelulomakkeista, mutta suurimmaksi osaksi alkuvaiheen asiakasymmärryksen perustui tietoon, joka oli syntynyt hakijoiden — ja sittemmin opiskelijoiden — kanssa käytyjen arkisten keskustelujen aikana. Kartoittamisen ja ymmärtämisen vaihe oli siis alkanut jo vuosia aiemmin, mutta vasta nyt oli ajankohtaista hyödyntää karttunutta asiakasymmärrystä.

Edellä mainittua asiakastietoa ei aiemmin osattu hyödyntää organisaatiossamme, eikä kaikkea siitä siksi oltu myöskään dokumentoitu. Tiedostin, että koska muodostamani asiakasymmärrys ei kaikilta osin perustu kirjallisiin palautteisiin, tulee sitä päästä syventämään, dokumentoimaan ja arvioimaan, jotta kehittämistyön lopputuotos vastaisi mahdollisimman hyvin hakijoidemme tarpeisiin. Myös kehittämisoppaassani muistutetaan aloittamaan kartoituksella ja tarpeen etsimisellä (kuva 10).



First things first:
find a need.

Kuva 10. Selvitä mitä asiakkaat tarvitsevat.

Keräämissäni palautteissa toistuivat muutamat samankaltaiset teemat, joista seuraavana listattuna ne, joihin oli mielestäni välttämätöntä pyrkiä vaikuttamaan:

- "Hakulomake oli epäselvä."
- "En tiennyt, mitä tapahtuu hakulomakkeen lähettämisen jälkeen."
- "Hakulomake oli epäinformatiivinen."
- "En tiennyt, mitä tapahtuu hakemuksen lähettämisen jälkeen."
- "En tiennyt, pitääkö minun tehdä vielä jotakin hakulomakkeen lähettämisen jälkeen."
- "En osannut odottaa puhelua."
- "Ihmettelin, ettei hakulomakkeessa ollut koulun logoa."

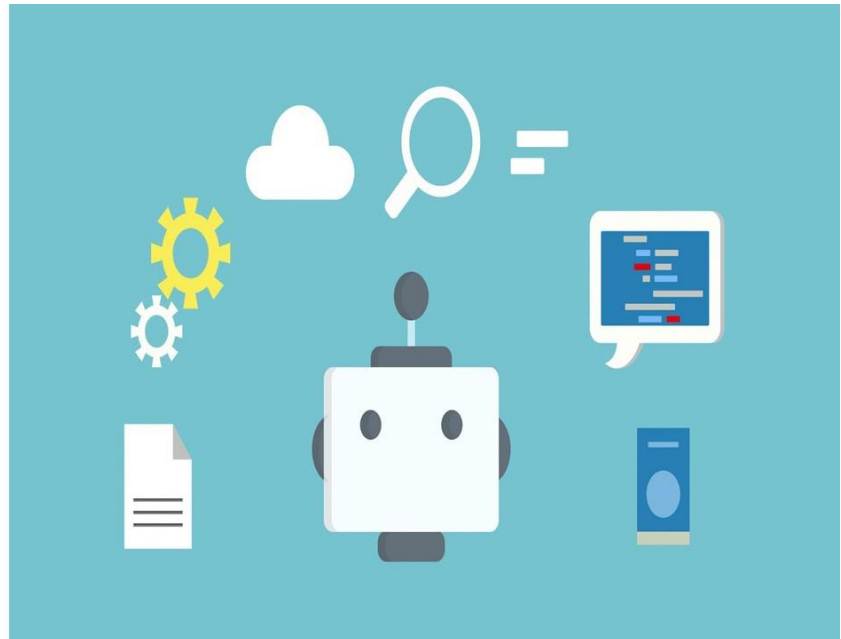
Oppilaitoksemme vanha hakulomake oli Google Forms -lomake, jonka rajoitetut muokkaamismahdollisuudet aiheuttivat osan hakijoiden mainitsemista ongelmista. Projektin alussa päätimmekin oppilaitoksen henkilöstön kesken, että uusi hakijapalvelu olisi järkevää luoda alustalle, jossa valmiiden lomakemallien rajoitukset eivät rajoita projektin tavoitteiden täyttymistä. Täysin rajoituksista vapaa alusta mahdollisti palvelun personoinnin oppilaitoksemme

yleisilmeen mukaiseksi ja jätti minulle kaikin puolin vapaat kädet projektin loppuun viemiseksi.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 2: Ensimmäisen prototyypin ja Service Blueprintin luominen

Jotta hakijapalvelua lähdetäisiin kehittämään asiakkaiden kannalta oikeaan suuntaan, oli oleellista osallistaa asiakkaamme kehittämistyöhön niin pian kuin mahdollista. Keskusteluyhteyden avaamisen helpottamiseksi loin jo olemassa olevan tiedon pohjalta prototyypin. Tähän kannustan myös kehittämisoppaassani (kuva 11), sillä prototyypin avulla asiakkaiden varhainen osallistaminen helpottuu. Prototyypin ideointiin osallistin oppilaitoksemme henkilöstöä, joille alustin kartoituksessani muodostamaani asiakasymmärrystä ideoinnin tueksi. Ideoimamme palvelumallin muutin prototyypin muotoon ohjelmien PowerPoint ja Paint avulla. Yksinkertaisten ja ilmaisten ohjelmien avulla oli vaivatonta, nopeaa ja kustannustehokasta luoda kokeilun mahdollistava Minimum Viable Product (ks. 1.1 Asiakaslähtöisyys hakijapalvelun kehittämisessä).

If possible,
create a
prototype.



Kuva 11. Jos mahdollista, luo prototyyppi.

Lopullisena tavoitteena oli luoda verkkopalvelu, joka palvelisi sekä asiakkaita että organisaatiota, mutta ensimmäisen prototypointivaiheen ratkaisujen ei välttämättä tarvinnut vielä olla onnistuneita, koska varsinainen palvelukehitys alkaisi vasta kokeilun kautta. Prototypointivaiheessa varsinkin ohjelmistokehittäjäamme asiantuntemus oli välttämätöntä, sillä hän osasi arvioida esimerkiksi sen, miten itsenäinen haastatteluajanvaraus olisi mahdollista toteuttaa. Ajanvarauksen toteuttaminen päätettiin hoitaa kolmannen osapuolen tarjoamana, jos ajanvarausmahdollisuus todistaisi elinkelpoisuutensa kokeiluissa. Tämä tapa tarkoitti prototyypin osalta sitä, että hakijapalvelussa tulisi kysyä hakijan henkilötiedot kahteen kertaan, sillä ne eivät automaattisesti siirtyisi lomakkeelta ajanvarauspalveluun.

Prototyypin yhteydessä loin myös hakijan palvelupolusta prototyypin mukaisen Service blueprintin, jotta hahmotin paremmin mikä osuus palvelusta näkyy asiakkaalle, mikä osuus jää asiakkaan näkymättömiin ja mitä tukitoimia hakijapalvelu organisaatiolta vaatii. Tukitoimien hahmottaminen oli tärkeää resurssisäästöjä ajatellen. Service blueprintin avulla sain myös paremman käsityksen siitä, mitkä osatekijät ovat riippuvaisia toisistaan, eli mitkä tekijät ovat palvelun toiminnan kannalta välttämättömiä. Ensimmäisen prototyypin sisältö oli seuraavanlainen:

Uuden hakijapalvelun ensimmäinen prototyyppi

Sivu 1:

Tervetuloa! Hienoa, että olet kiinnostunut opiskelusta TYA-Oppilaitoksessa. Ennen kuin täytät hakemuksen, tutustu meiltä useimmin kysytyihin kysymyksiin, jotta hakupolkusi on sujuvampi. Tämän linkin kautta sinulle avautuu uusi välilehti, jossa kerrotaan vastauksia hakijoitamme eniten askarruttaviin kysymyksiin: <https://www.turunhierojakoulu.fi/usein-kysytyya/>.

Jos jokin asia jää askarruttamaan, voit joko lisätä kysymyksiä hakulomakkeeseen tai vaihtoehtoisesti olla yhteydessä sähköpostitse osoitteeseen info@tya.fi. Vastaamme sähköposteihin vuorokauden kuluessa.

Kun olet saanut riittävästi tietoa, voit jatkaa eteenpäin.

Sivu 2:

Nyt voimme aloittaa!

Täytä alle tietosi, jotta voimme tarvittaessa olla sinuun yhteydessä.

Etunimi*

Sukunimi*

Syntymävuosi*

Katuosoite*

Postinumero*

Sivu 3:

Aiempi koulutus

Päättötodistukset*

Työkokemus*

Harrastukset / Kiinnostuksen kohteet

Sivu 4:

Kerro, miksi haluat kouluttautua hierojaksi.*

Tähän voit lisätä muistiin aiheita, joista haluat kysyä haastattelijalta.

Sivu 5:

Hyvä!

Valitse seuraavaksi alla näkyvästä kalenterista (ajanvarauspalvelu) itsellesi sopiva haastattelu-aika ja siirry eteenpäin. Voit selata myös tulevien viikkojen vapaita aikoja painamalla nuolinäppäintä päivämäärä-rivin oikealta laidalta.

Sivu 6:

Mahtavaa!

Täytä tähän vielä yhteystietosi, niin saat varausvahvistuksen joko sähköpostitse tai tekstiviestillä. Ei huolta, esteen ilmaantuessa voit siirtää tai perua haastattelusi lähettämällä sähköpostia osoitteeseen info@tya.fi.

Koko nimi*

Puhelin*

Email*

Lisätiedot/erityistoiveet*

Kaikki valmista! Hakemuksesi rekisteröityy järjestelmäämme ja pian saat vahvistuksen haastatteluajankohdasta. Vahvistuksen liitteenä tulee ohjeet miten

valmistautua haastatteluun. Haastattelun tuloksen saat viimeistään viikon kuluttua haastattelustasi.

Lähetä

Sivu 7:

Hakemuksesi on lähetetty.

Nähdään pian!

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 3: Ensimmäinen kokeilu (vanha hakupalvelu ja uusi prototyyppi)



Test the prototype with the customers.

Kuva 12. Vie prototyyppi asiakkaiden testattavaksi.

Kuten kehittämissoppaassani kehotan (kuva 12), on prototyyppiä testattava asiakkailta. Kehittämistyön ensimmäisen kokeilu järjestettiin kaksiosaisena: 1) vanhan hakupalvelun kokeilu ja mittaus, ja 2) uuden hakijapalvelun prototyypin kokeilu ja mittaus. Vanhaa hakupalvelua kokeiltiin verkkoympäristössä ja uuden hakijapalvelun prototyyppiä kokeiltiin verkkosivunäkymää jäljittelevillä tulosteilla. Kokeiluryhmän kasasin tiedustelemalla opiskelijoidemme halukkuutta liittyä mukaan kehittämissopintaan. Tarkkaa kokeilupäivää ei tarvinnut valikoida etukäteen, sillä kaikki kyseisen vuosikurssin opiskelijat osoittivat halukkuutensa olla mukana kokeiluissa, joten näin ollen pystyimme valitsemaan sellaisen

päivän, kun mahdollisimman moni oli paikalla. Kokeiluympäristönä toimi luokkatilamme, missä kaikki koehenkilömme suorittivat kokeilun samanaikaisesti.

Ensin kokeilijat täyttivät hakemuksen vanhan hakupalvelumme kautta, jotta heillä oli vertailukohta vanhaan palveluun, kun siirryimme kokeilemaan uutta hakijapalvelua. Vanhan hakupalvelun kokeilun jälkeen pyysin kokeilijoita arvioimaan palvelun NPS:n ja CES 2.0:n mukaisesti jo ennen kuin siirryimme uuden hakijapalvelun kokeiluun. Kokeilut toteutettiin seuraavalla tavalla:

Kokeiluryhmä:

- 21 osallistujaa (kaikki nykyisiä opiskelijoitamme)
- Ensin kokeiluryhmälle ohjeistettiin kokeilun kulku, jonka jälkeen kokeilijat ohjattiin oppilaitoksemme verkkosivujen kautta vanhalle hakulomakkeelle
- Uuden hakijapalvelun kokeilussa emme käyneet oppilaitoksen verkkosivuilla, sillä prototyyppiä kokeiltiin paperilla

Ohjeistus ennen kokeilun aloittamista:

”Tarkoituksena on simuloida tilanne, jossa te pyritte koulutukseemme täyttämällä hakulomakkeen verkkosivuillamme/paperilla — aivan kuten kaikki teistä oikeasti ovat tehneetkin. Tällä kertaa teidän tulee olla kriittisiä pohtiessanne, miten hyvin hakupalvelu/hakijapalvelu palvelee teidän tarpeitanne hakijoina. Kaikki palautteet ja kehitysehdotukset ovat enemmän kuin tervetulleita. Kaikki avoin ja rehellinen, negatiivinen tai positiivinen, palaute auttaa meitä onnistumaan.

Merkitse kokeilun aikana huomioita paperille. Voit vapaasti lisätä paperille kommentteja, merkintöjä, piirroksia tai mitä tahansa mieleen tulevaa. Voit myös kuvailla hakulomakkeen eri vaiheissa mieleen nousevia tunteita, mielikuvia, kysymyksiä tai havaintoja. Voimme oppia kaikenlaisista palautteista jotakin tärkeää, joten älä epäröi tuoda havaintojasi esiin. Huomioi, että voit myös hyödyntää muistoja varsinaisesta hakuprosessistasi.

Jos sinulle tulee hakuprosessiin liittyvää kysyttävää kokeilun aikana, kirjoita kysymyksesi paperille, älä kysy sitä ääneen. Kuvitellaan siis tilanne, jossa olet yksin täyttämässä hakulomaketta, etkä näin ollen voi pyytää oppilaitoksen edustajan tai kenenkään muunkaan apua. Käsitellään kysymykset kootusti vasta kokeilun jälkeen, jotta kaikilla säilyy kokeilurauha kokeilun ajan.

Kun olet lähettänyt hakemuksen kirjoita paperille, miten prosessi sinun osaltasi sujui. Lisää mukaan kaikki ajatukset, joita kokeilu sinussa herätti.”

Lopuksi:

- Kokeilijoilta pyydettiin arvioimaan sekä vanhaa hakupalvelua että uutta hakijapalvelua kahdella mittarilla: NPS (Net Promoter Score) ja CES 2.0 (Customer Effort Score).
- Vastaukset kerättiin anonyymisti Post-it -lapuille.
- Kokeilun jälkeen painotin vielä uudelleen, että kaikenlaiset ideat, huomiot, havainnot ja ehdotukset ovat tärkeitä.

Halusin pelkästään avoimia palautteita, sillä en halunnut ohjailla kokeilijoita monivalintakysymyksillä ja niiden vastausvaihtoehdoilla. Sen sijaan, että palautetta kyseltäessä olisi kysytty samassa yhteydessä kokemuksia vanhasta ja uudesta hakupalvelusta, halusin palautteet kummastakin erikseen. Kahdella erillisellä palautteella halusin varmistaa, että kokeilijat saivat keskittyä vain yhden palvelun herättämiin ajatuksiin kerrallaan.

Koehenkilöt antoivat vanhaan hakupalveluun liittyvää palautetta erilliselle paperille, jolle he saivat kirjoittaa vapaasti kaikkea mitä kokeilu oli tuonut mieleen. Uutta hakijapalvelua koskevan palautteen kokeilijat saivat antaa suoraan prototyypipaperille. NPS- ja CES 2.0-luvut kerättiin Post-it -lapuille kummankin palvelun osalta erikseen. Saadakseni tietää mahdollisimman rehellisen arvion kokeilijoiden suositteluhalukkuudesta sekä siitä, miten vaivalloisena tai helppona he hakuprosessia pitivät, pyrin luomaan kaikenlaisen palautteen antamiselle mahdollisimman matalan kynnyksen. Kannustin kokeiluryhmää antamaan suoria ja rehellisiä palautteita, ja korostin, että mikään palaute ei ole huono tai turha, vaan kaikki palautteet auttavat luomaan

hakijapalvelusta entistä paremman. Kannustin kaikenlaisten kehitysideoiden esiin tuomiseen, kuten kehittämisoppaassanikin (kuva 13).



Just let
ideas flow.
The more
the better.

Kuva 13. Anna ideoiden virrata.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 4: Ensimmäisen kokeilun arviointi ja prototyypin parantelu

Kokeilun jälkeen analysoin palautteita, ehdotuksia ja ideoita. Pyrin tarkastelemaan palautetta mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta yksikään kommentti, huomio tai ehdotus ei jäisi huomioimatta. Tähän prosessiin osallistin myös organisaatiomme muuta henkilöstöä, jotta palautteiden tulkinta ei olisi vain omien ajatusteni varassa. Henkilöstön osallistaminen oli tärkeää myös organisaation pitämiseksi ajantasalla kehittämistyön suunnasta, ja siksi kannustan siihen myös kehittämisoppaassani (kuva 14).

Palautteet olivat onneksi hyvin selkokielisiä ja yksiselitteisiä, eikä mikään kirjoitetuista palautteista jäänyt epäselväksi. Tarkennuksien pyytäminen olisi ollut hankalaa, sillä halusin säilyttää kokeilijoiden anonymiteetin, jotta kaikki uskaltaisivat olla mahdollisimman rehellisiä kertoessaan näkemyksiään prototyypistä ja sen ominaisuuksista.



The key is to get everybody on board with the whys and hows.

Kuva 14. Informoi sidosryhmiä kehittämistyön tavoitteista ja menetelmistä.

Tarkoitukseni oli oppia palautteiden pohjalta mahdollisimman paljon siitä, miten asiakkaamme kokivat prototyypin mukaisen hakijapalvelun käytön ja miten sen käyttö vertautui vanhaan hakupalveluun. Tutkiessani palautteita ja tuloksia, huomasin heti, että prototyyppi oli jo sellaisenaan elinkelpoinen. Huomionarvoista oli myös se, miten positiivisesti kokeilijat suhtautuivat kokeilevaan kehittämiseen. Menetelmän valinta oli onnistunut, sillä kokeilijat pitivät kokeilevaa kehittämistä helposti ymmärrettävänä ja inspiroivana tapana kehittää uutta, ja siksi tulevatkin kokeilut järjestettiin samalla tavalla.

Reflektoidessani kokeilua vertasin sen aikana kerättyjä palautteita siihen, millaisena itse näin hakupalvelumme ja mitä tiesin asiakkaidemme ajattelevan hakupalvelustamme aiemmin keräämäni tiedon perusteella. Kävi ilmi, että olin tulkinut vanhan hakupalvelun muutostarpeita onnistuneesti ja ensimmäinen prototyyppini oli hyvin lähellä sitä, mitä kokeilijat uudelta hakijapalvelulta toivoivatkin. Tämä kävi ilmi palautteista, jotka kokeilijat antoivat heti vanhan hakupalvelun kokeilun jälkeen, ennen uuden hakijapalvelun kokeilua. Suurin osa vanhaa hakupalvelua koskevista ongelmista oli ratkaistu uuden hakijapalvelun prototyypissä, ja sen voi huomata myös kokeilun jälkeisistä mittauksista.

Vanhan hakupalvelun ja uuden hakijapalvelun välisissä NPS- ja CES 2.0-luvuissa oli merkittävä ero. **Vanhan hakupalvelun NPS-luku oli -95 ja CES 2.0-luku -72**, kun taas **uuden hakijapalvelun prototyypin vastaavat lukemat olivat 42 ja 38**. Vanhan hakupalvelun heikko tulos oli ennustettavissa, mutta uuden hakijapalvelun korkeat lukemat olivat positiivinen yllätys. Tulos oli rohkaiseva ja osoitti, että hakijapalvelun uudistamisajatus ei ollut ainoastaan elinkelppoinen, vaan se oli asiakaspalvelun laadun ja hyvien asiakaskokemusten kannalta välttämätön.

Kokeilijoiden negatiiviset huomiot liittyivät lähinnä vanhaan hakupalveluun ja kohdistuivat kysymysten asetteluun ja palvelun informaation määrään. Vanhan hakupalvelun palautteista **opittiin**, että **1)** hakijapalvelun kysymysten tulee olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, ja **2)** hakijapalvelun tulee olla niin informatiivinen, ettei hakijalla voi olla epäselvyyttä siitä, miten hakuprosessi hakemuksen lähettämisen jälkeen jatkuu. Nämä ongelmat oli kuitenkin jo ratkaistu prototyypissä, kuten eräs kokeilija totesikin:

”Tässä uudessa palvelussa ei ollut oikeastaan mitään niistä ongelmista, mistä valitin ton vanhan kohdalla.”

Muutama kokeilija tarttui siihen, että uuden hakijapalvelun sivuilla yksi ja kuusi kysytään yhteystiedot. Kokeilijat ymmärsivät tämän päällekkäisyyden johtuvan siitä, että hakijapalvelussa käytetään kolmannen osapuolen tarjoamaa ajanvarausalustaa, jonne lomakkeen tiedot eivät automaattisesti lomakkeen täytön aikana siirry. Vaikka tämä koettiin kokeiluryhmässä turhauttavaksi, ei se kokeilijoiden mukaan kuitenkaan laskenut merkittävästi hakijapalvelun synnyttämiä asiakaskokemuksia. Ymmärsin silti, että kaikki tulevat hakijat eivät välttämättä tiedä, mistä yhteystietojen uudelleen täyttäminen johtuu, joten se muodostuu ongelmaksi, johon tulee keksiä ratkaisu. Eräs kokeilija kommentoi ongelmaa seuraavasti:

”Tuntuu todella turhautavalta täyttää muutaman minuutin sisään samat tiedot kahteen kertaan.”

Kokeilijat myös mainitsivat pitävänsä tärkeänä sitä, että hakemuksen jättäminen on nopeaa, mutta heidän mukaansa nopeus liittyi lähinnä sivujen lataamisnopeuteen, eikä hakijapalvelun käyttämisen ajalliseen keston. Vaikka latautumisenopeus onkin jokaisen laitteistosta ja verkkoyhteysnopeuksista riippuvaista, otettiin tämäkin näkökulma silti huomioon lopullista verkkoversiota rakennettaessa välttämällä hitaasti latautuvia elementtejä.

Koska luomani konsepti toimi jo melko hyvin, ei minun tarvinnut hylätä sitä, vaan vahvistin sitä kokeiluryhmän ehdotusten mukaisilla muutoksilla.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 5: Toinen kokeilu (prototyyppi 2)

Toiseen kokeiluun siirryttäessä päätin, että ensimmäisellä kokeilukerralla käytettyä vanhan hakupalvelun kokeilua ei olisi enää tarpeellista toistaa, sillä kokeiluryhmä pysyi samana kuin ensimmäisellä kerralla.

Kokeilun ohjeet pysyivät samana kuin ensimmäisellä kerralla. Tällä kertaa painotin, ettei kokeiluryhmän tarvitse enää tehdä vertailua vanhaan hakupalveluun, vaan he voivat nyt keskittyä pelkästään uuden palvelun kehittämiseen. Tarkensin vielä tavoitettamme tuomalla esiin, että vaikka uuden hakijapalvelun prototyyppi olikin parempi kuin vanha hakupalvelu, niin tavoitteenamme on kehittää palvelu, joka on kilpailukykyinen minkä tahansa muun vastaavan palvelun rinnalla. Tällä ohjeistuksella halusin suunnata kokeilijoita ajattelemaan uutta palvelua laajemmin kuin vain vanhan korvaajana, jotta he uskaltaisivat miettiä ja ehdottaa suuriakin muutoksia.

Toinen kokeilu järjestettiin, kuten ensimmäinenkin, luokkatiloissamme. Myös kokeilijoiden lukumäärä pysyi samana (21 henkilöä) kuin ensimmäiselläkin kerralla.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 6: Toisen kokeilun arviointi ja prototyypin parantelu

Tarkastellessani toisen kokeilun tuloksia huomioni kiinnittyi NPS- ja CES 2.0-lukuihin, jotka olivat hieman alhaisemmat kuin ensimmäisen kokeilun tulokset. Tällä kertaa **hakijapalvelun NPS oli 33 ja CES 2.0 oli 29**, vaikka olin parannellut hakijapalvelun prototyyppiä ensimmäisen kokeilukerran jälkeen kokeiluryhmän ehdotusten mukaisesti.

Palautteista nousi esille, että jo ensimmäisellä kokeilukerralla esiin nostettu yhteystietojen kyselyn päällekkäisyys ärsyttääkin suurinta osaa kokeilijoista. Vaikka syy päällekkäisyydelle ymmärrettiinkin hyvin, ei syy kokeilijoiden mukaan poista sitä, että yhteystietojen täyttäminen kahteen kertaan heikentää sittenkin heidän asiakaskokemustaan. Lähestyin ongelmaa selvittämällä ohjelmistokehittäjältämme mahdollisuuksia vaihtaa kolmannen osapuolen tarjoama ajanvarauspalvelu muuhun ratkaisuun, ja lopulta päädyimme rakentamaan ajanvarauksen hakijapalvelusivuillemme itse, jotta päällekkäisyys poistuu.

Ajanvarausmahdollisuuden säilyttäminen oli ensisijaisen tärkeää, sillä se oli kokeilijoiden enemmistön mukaan nimenomaan asiakaskokemuksen kannalta tärkeä osa hakijapalvelua. Lisäksi organisaatio hyötyisi hakijan itsenäisesti tekemästä ajanvarauksesta, sillä ne säästäisivät henkilöstön työaikaa vähentämällä hakijoihin suuntautuviin yhteydenottoihin kuluva työaikaa. Eräs kokeilija kuitenkin toi esille ajanvarauksen heikkouden:

”Entä jos mä en halua, tai voi, varata aikaa, niin enkö mä sitten voi hakea?”

Kokeilussa siis opittiin, että kaikki hakijat eivät välttämättä halua varata haastattelu aikaa itse. Kokeiluryhmän mukaan kaikki luultavasti varaisivat sen, jos se olisi ainoa tapa päästä lähettämään hakemus, mutta se saattaisi vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti. Kukaan kokeilijoista ei kertonut pakotetun itsepalvelun olevan heidän kohdallaan syy hakuprosessin

keskeyttämiselle, mutta muutamat arvelivat, että joidenkin hakijoiden kohdalla saattoi olla toisin. Eräs kokeilija teki resurssien säästämisen kannalta kriittisen huomion:

”Jos on pakko varata haastattelu, että saa haettua, niin voi olla, että osa sit vaan nappaa jonkun ajan, mikä ei sit välttämättä sovikaan niille oikeesti. Sit jos monet tekee tota, niin sit niiden kans kuitenkin joutuu sopimaan uuden ajan myöhemmin, ja siihen kuluu taas aikaa.”

Päätin, että kolmannessa prototyypissä pitää olla mahdollista valita haluaako varata haastatteluajan itse vai haluaako sen sijaan, että oppilaitoksesta ollaan yhteydessä hakijaan haastatteluajan sopimista varten. Kuten jo aiemmista palautteista oli tullut esille, tulee kaiken hakijapalvelussa olla mahdollisimman yksinkertaista ja selkeää, joten myös ajanvarauksen ja yhteydenottopyynnön väliltä valitsemisen tuli olla mahdollisimman selkeällä tavalla opastettua toimintaa.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 7: Kolmas kokeilu (prototyyppi 3)

Kolmaskin kokeilu päästiin toteuttamaan samassa ympäristössä ja samalla ohjeistuksella kuin aiemmat kaksi kokeilua, mutta tällä kertaa kokeiluryhmä vaihtui. Ensimmäisissä kahdessa kokeilussa mukana ollut opiskelijaryhmä valmistui opinnoistaan, joten nuoremman vuosikurssin opiskelijat ottivat heidän paikkansa kehittämisprojektissa. Uudessa kokeiluryhmässä oli 14 opiskelijaa. Palvelumuotoiluprosessin tulosten luotettavuuden kannalta oli hyvä, että kokeiluryhmä vaihtui, koska siten kehittämisprosessiin osallistui lopulta 35 opiskelijaa.

Ryhmävaihdoksen vuoksi oli mielestäni tärkeää järjestää kolmas kokeilu ensimmäisen kokeilun tapaan, eli aloittamalla vanhan hakupalvelun kokeilulla. Tällä tavoin uudet kokeilijat hahmottivat kehittämisen kontekstin ja kykenivät samalla paremmin pohtimaan vanhan hakupalvelun muutostarpeita. Kolmas kokeilu toteutettiin kokonaisuudessaan samalla tavalla kuin ensimmäinen

kokeilu: ensin kokeiltiin ja mitattiin vanhaa hakupalvelua, sitten kokeiltiin ja mitattiin uutta hakijapalvelua. Tälläkin kerralla kokeilijat arvioivat molemmat palvelut sekä NPS- että CES 2.0-mittarilla.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 8: Critical Incident Technique – syvähaastattelut

Kolmannen kokeilun yhteydessä pyysin viittä vapaaehtoista opiskelijaa Critical Incident Technique –syvähaastatteluihin. Tarkoitukseni oli haastattelujen avulla kaivaa kokeilijoilta sellaista tietoa, mitä ei mahdollisesti ollut vielä tullut esille kokeilujen yhteydessä. CIT oli tehokas tapa toteuttaa haastattelut sen strukturoimattoman luonteen vuoksi. Keskustelut tuttujen kokeilijoiden kanssa olivat luonteeltaan hyvin avoimia ja luonnollisia. Keskityin haastatteluissa nimenomaan kokeilijoiden mukaan hakijapalvelun kriittisiin ominaisuuksiin.

Alun perin tarkoitukseni oli kolmannen kokeilun jälkeen haastatella kaikissa kokeiluissa mukana olleita opiskelijoita, mutta aikataulullisten haasteiden vuoksi kahteen ensimmäiseen kokeiluun osallistuneet opiskelijat ehtivät jo valmistua ennen kolmatta kokeilua ja näin ollen kokeiluryhmä vaihtui. Uudet kokeilijat kuitenkin omaksuivat kehittämisprojektin tavoitteet nopeasti ja pystyivät siten antamaan myös haastatteluissa asiantuntevan panoksensa kehittämistoimiin.

Palvelumuotoiluprosessin vaihe 9: kolmannen kokeilun ja haastattelujen arviointi

Uusi kokeiluryhmä oli aiemman kokeiluryhmän kanssa samaa mieltä vanhasta hakupalvelusta, sillä heidänkin mukaansa se oli epäinformatiivinen ja jätti hakijalle liikaa kysyttävää. Sen sijaan kolmannen prototyypin kokeilun tulokset taas osoittivat, että edellisen kokeiluryhmän tarjoamat jatkekehitysideat olivat vieneet hakijapalvelun palvelukehitystä oikeaan suuntaan. Kolmannessa kokeilussa vanhan **hakupalvelun NPS-luku oli -86 ja CES 2.0-luku -43**, kun taas **uuden hakijapalvelun NPS-luku oli 86 ja CES 2.0-luku 79**.

Myös CIT-syvähaastattelut osoittivat kehittämistoiminnan suunnan olleen oikea. Viiden haastattelun aikana alkuperäinen ajatukseni sai vahvistusta: kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ajanvarausmahdollisuus oli kaivattu ominaisuus ja paransi heidän asiakaskokemustaan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että he käyttäisivät mahdollisuutensa varata haastatteluajan itse, joten heidän kohdallaan resurssisäästöt toteutuisivat. Kysyessäni ”Keksitkö tilannetta, milloin et haluaisi varata aikaa itse?”, nosti eräs haastateltava esille tavallisen arkisen ongelman:

”No mä mietin, että sit jos mulla ei olis kalenteria just silloin siinä vieressä, ni en uskaltais varata, eli sit valitsisin sen soiton. En mä muuten soittoa jäis kaipaamaan.”

Haastateltavat toivat sekä informatiivisuuden että ajanvarausmahdollisuuden toistuvasti esiin haastatteluissa. Kysyessäni ”Mikä oli mielestäsi hakijapalvelun kriittisin tai tärkein osa tai ominaisuus?”, summasi yksi haastateltavista informatiivisuutta näin:

”Ehdottomasti se ohjeistus...siihen pysty vaan heittäytymään ja se vei eteenpäin. Ei ollut mitään vaikeita kohtia, eikä tarvinnut miettiä mitään, ku se ohjeistus oli kunnossa. Sanoisin, että se olis kriittisen huono juttu, jos se ohjeistus olis huono tai sitä ei olis ollenkaa.”

Toinen haastateltava nosti saman kysymyksen kohdalla esiin ajanvarauksen:

”Ajanvaraus oli musta kriittinen kohta. Siinä ku sai varata ite itelleen sopivan ajan, niin jotenki se toi luottamusta siihen hommaan. Vaikee selittää, mut siis siitä tuli hyvä fiilis ku sai päättää sen ajan.”

Kolmas haastateltava toi esille prosessin nopeuden tunteen:

”Mun mielestä se, kun siinä kerrotaan et tuloksen saa sit viimeistään viikon päästä haastattelusta, ni se jotenki tuo sellasta nopeuden tunnetta siihen hakemiseen.”

Nopeuden tunteen lisääminen oli tärkeä tieto, sillä olin aiemman asiakasymmärryksen pohjalta ajatellut, että nimenomaan palvelun käytön nopeus olisi oleellista. Yksi haastateltava sivusi nopeuden tunnetta myös kysyessäni palvelun parhaista puolista:

”Mulle ainaki on tosi tärkeätä tietää, mitä millonkin tapahtuu, ni ne lupaukset oli hyviä. Varsinki se missä luvattiin, että mulle soitetaan kahden päivän sisällä, ni siitä huomasi, että homma hoituu nopeesti vaikken varaakaan aikaa.”

Nopeuden tunteen muodostumiseen liittyi siis se, kuinka nopeasti hakijan luvataan saavan tiedon haastattelun tuloksesta, tai se, kuinka nopeasti hakijaan luvataan ottaa yhteyttä niissä tapauksissa, kun hakija ei halua itse varata haastattelu-aikaa.

Haastattelutuloksen saaminen mahdollisimman pian ei kokeilijoiden mukaan ole välttämätöntä, vaan hakijalle riittää hakijapalvelun ilmoittama tieto siitä, että haastattelun tuloksen saa viimeistään viikon kuluttua haastattelusta. Kokeilijoiden mukaan asiakaskokemukseen taas vaikuttaisi negatiivisesti se, ettei hakijalle kerrota ennakkoon lainkaan, milloin hän tulee saamaan tiedon haastattelun tuloksesta. Kokeilijat kertoivat prosessin tuntuvalta ja nopealta silloin, kun hakija tietää, mitä on tapahtumassa milloinkin. Palvelumuotoiluprosessin aikana muutama kokeilija nosti esille myös palvelun toimintanopeuden tärkeyden, joten verkkopalvelun kehittämisessä pyrittiin huomioimaan sivujen lataamisnopeus. Kukaan kokeilijoista ei kuitenkaan nostanut enää haastatteluissa esille verkkopalvelun toimintanopeutta.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, liittyy henkilökohtaisuuden tunne asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jo ensimmäisessä prototyypissä oli hakijoita kannustavia tekstejä, joihin tein jokaisen kokeilun jälkeen kokeilijoiden ehdotusten mukaisia muokkauksia, joiden oli tarkoitus kannustaa ja rohkaista hakijaa. Tekstit eivät muuttaneet hakijapalvelun toimintalogiikkaa tai etenemisjärjestystä, vaan niiden tarkoituksena oli vain lisätä palvelun synnyttämää henkilökohtaisuuden tunnetta. Haastattelujen yhteydessä tekstien

merkitys konkretisoitui, kun eräs kokeilija kuvaili hakijapalvelun tuottamaa kokemustaan näin:

”Se, että se koko homma alkoi jotenki niin, että ”Tästä se lähtee!”, niin se oli tosi kiva. Muistan, et silloin ku olin sit vihdoon päättänyt hakee tänne kouluun, niin mulla oli sellanen fiilis et nyt vihdoon tästä tulee totta, ni se toteamus siinä alussa sopi kyl siihen fiilikseen!”

Halusin kuulla henkilökohtaisuuden tunteen lisäämisestä enemmän, joten kysyin haastateltavilta olisivatko he kaivanneet lisää henkilökohtaisempaa palvelua hakijapalvelun aikana, johon eräs haastateltava vastasi:

”Eiku tää oli just hyvä! Ja siis kylhän sen siinä olis saanu päättää, et jos halus, ni joku soittaa sit koululta, niin sehän lisää sitä tunnetta, että just mua halutaan palvella. Mutta siis mä en kyl kaivannu, vaan toi just oli paljo parempi mulle, et sai itekseen täytellä jutut ja varaila sopivan ajan. Puhelut jännittää, ni sit jos joku olis soittanu, ni olis eka jännittäny sitä ja sit vielä jännittäny sitä haastattelua.”

Toinen haastateltava antoi samankaltaisen vastauksen kysyessäni prototyypin parhaista puolista:

”Se valinnanvapaus, et voi varata haastattelun ite tai sit jättää sen pyynnön, et sulle soitetaan. En mä oo sellaseen törmänny missään koulussa, mut sillehän saa tosi helposti tosi mukavan fiiliksen sille hakijalle, ku siitä jotenkin huomaa et koulu halua niinku oikeesti helpottaa sen hakijan elämää. Siitä huomaa, et sit jos tarvii, niin saa apua.”

Haastateltavien vastauksista tuli monissa yhteyksissä esille, että mahdollisuus valita tai olla valitsematta itsenäinen ajanvaraus on kriittisen tärkeä ominaisuus hakijapalvelun synnyttämien asiakaskokemusten kannalta. Vastauksista oli helppoa huomata, että valinnanvapaus parantaa hakijoiden asiakaskokemusta, sillä se lisää henkilökohtaisuuden tunnetta ja viestii siitä, että oppilaitos haluaa tehdä hakemisen hakijan kannalta mahdollisimman mielekkääksi.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että itsenäinen ajanvaraaminen olisi heidän ensisijainen valintansa, mutta pitivät muiden kannalta tärkeänä mahdollisuutta pyytää oppilaitoksen yhteydenottoa. Puhuttaessa hakemisen tekemisestä mielekkääksi hakijalle, erä kokeilija nosti esiin kehityskelpoisen ajatuksen tulevaisuuteen liittyen:

”Voisko se olla, että tulevaisuudessa hakijat voitais haastatella etänä, jos ne niin haluais. Sekin saattais lisätä sitä mielekkyyttä.”

Ajanvarausmahdollisuuden lisäksi kriittiseksi tekijäksi nimettiin hakijapalvelun informatiivisuus. Haastateltavien mukaan hakijapalvelun tulee ohjata ja ohjeistaa hakijaa mahdollisimman tarkkaan ja selkeästi, jotta hakija tietää mitä milloinkin tulee tapahtumaan. Informatiivisuus oli niin tärkeä ominaisuus, että kolme haastateltavaa jopa suositteli ohjeistusta ja tietoa olevan mieluummin liikaa, kuin yhtään liian vähän. Yksi haastateltavista otti informatiivisuuteen kantaa kysyessäni ”Mikä olisi kriittisen huono toimintatapa asiakaskokemuksen kannalta?”:

”Kriittistä olis, jos siinä (palvelussa) ei kerrotais ollenkaan, että mitä seuraavaks tapahtuu tai koska saan tietoo jatkosta.”

Haastateltavat antoivat ymmärtää hakijapalvelun kulmien hioutuneen kehittämistyön aikana jo niin hyvin, etteivät he keksi, miten voisivat tehdä palvelusta paremman. Kukaan haastateltavista ei kokenut minkään hakijapalvelun osa-alueista jääneen palvelukokemuksen kannalta niin heikkotasoiseksi, että se tarvitsisi vielä jatkokehitystä, kun kysyin ”Oliko palvelukokemus mielestäsi jonkin osa-alueen osalta kriittisen heikko, ja koet, että se tarvitsisi vielä jatkokehitystä?”. Useamman palvelun ulkoasuun liittyvän kysymyksen jälkeen eräs haastateltavista kuitenkin mainitsi pienen ulkoasullisen kehityskohteen:

”Jos mun nyt jotain pitäis keksiä, niin ehkä sit laittias vaikka joka sivulle eri taustakuvan, mut ei se sellanen asia oo, että se siihen mun kokemukseen vaikuttais.”

Yllä mainittu kommentti oli ainoa haastateltavilta saatu jatkokehitysidea. NPS- ja CES 2.0-lukujen sekä haastattelujen tulosten pohjalta päätin, että hakijapalvelu oli todistanut elinkelpoisuutensa ja se voitiin siirtää verkkoympäristöön pilotointia varten.

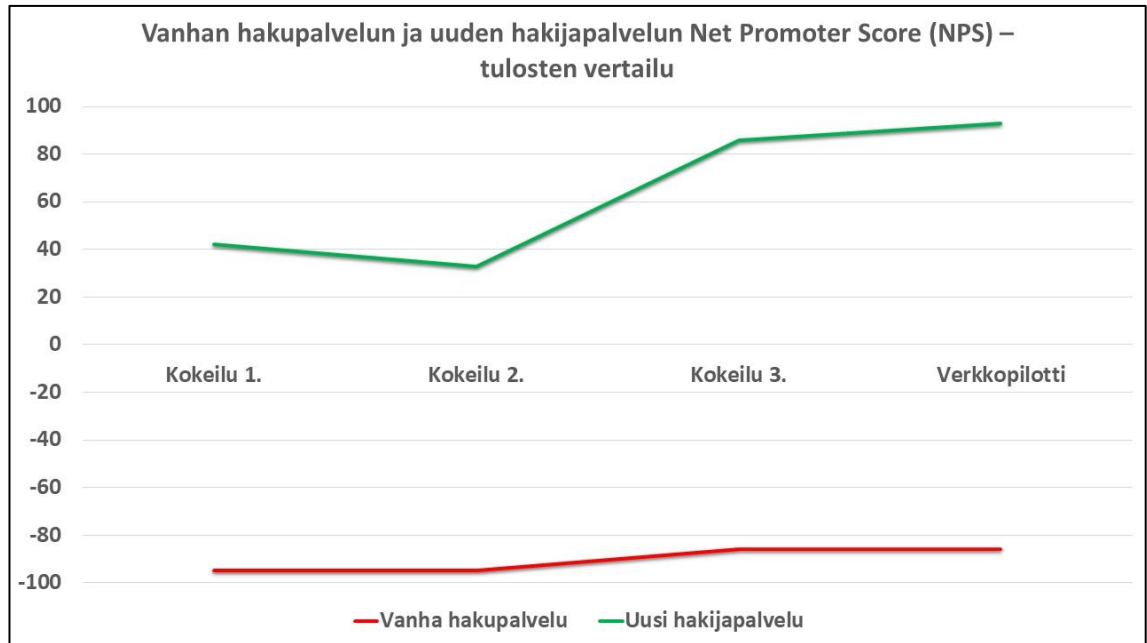
Palvelumuotoiluprosessin vaihe 10: lopullinen konseptointi ja valmiin palvelun verkkopilotti

Kun hakijapalvelu oli saatu siirrettyä verkkoon, järjestettiin verkkopilotti samalla kokeiluryhmällä kuin kolmas kokeilukin. Verkkopilotin ohjeistus oli sama kuin aiemmissakin kokeiluissa, eli halusin edelleen palautetta ja jatkokehitysideoita. Painotin kokeiluryhmälle, että hakijapalveluun voidaan edelleen tehdä kaikkia tarvittavia muutoksia — pieniä tai isoja.

Kokeilun alussa varmistin, että kaikki pääsevät kirjautumaan salasanalla suojatulle hakijapalvelun verkkosivulle. Tämän jälkeen kokeilijoille jaettiin paperia ja kynät, jotta he voivat antaa kokeilun aikana palautetta, kuten aiemminkin. Lisäksi jaoin jokaiselle kokeilijalle Post-it –laput, joille he lopuksi kirjasivat NPS- ja CES 2.0-luvut.

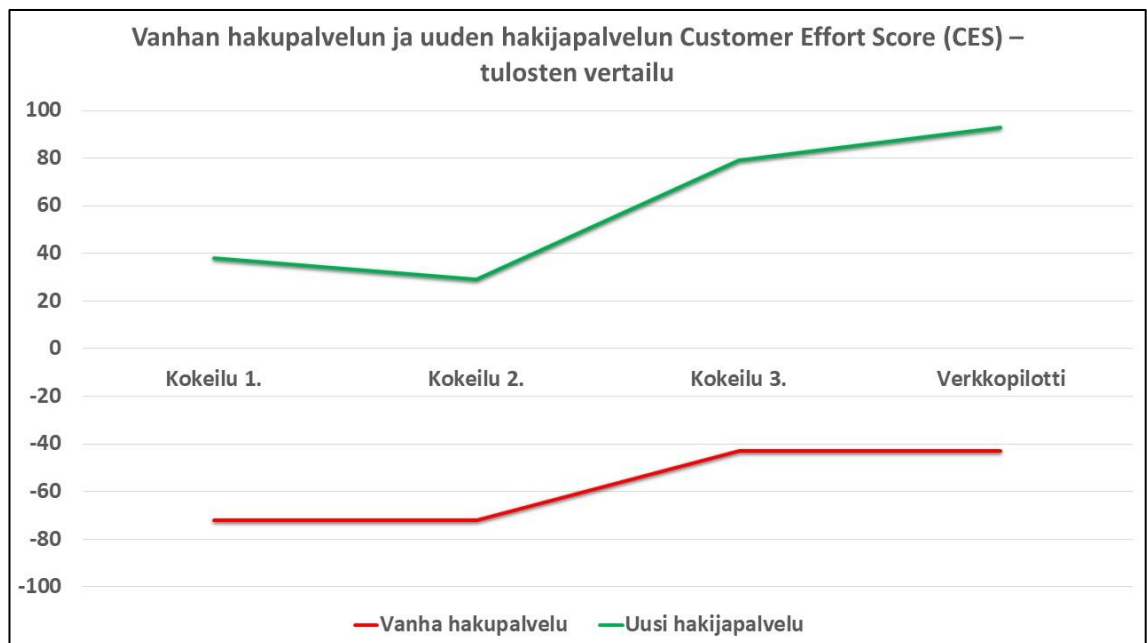
Palvelumuotoiluprosessin vaihe 11: – Verkkopilotin arviointi

Uuden hakijapalvelun verkkopilotti oli onnistunut. Palvelu toimi moitteettomasti ja kokeilu päästiin toteuttamaan ilman yhteysongelmia ja palveluhäiriöitä. Pilottiin osallistui kokonaisuudessaan sama ryhmä kuin kolmanteenkin kokeiluun, eli 14 opiskelijaa. Pilotin jälkeen kysytty **hakijapalvelun suositteluhalukkuus (NPS) oli 93**, eli 13 kokeilijaa suosittelisi toimeksiantajaoppilaitosta hakijapalvelun perusteella. NPS:n kehitystä voi tarkastella kuvasta 15.



Kuva 15. Hakupalvelun ja hakijapalvelun NPS-vertailu.

Pilotin jälkeen kysytty **palvelun käytön helppous ja vaivattomuus (CES 2.0) oli myös 93**, eli 13 kokeilijaa oli sitä mieltä, että hakijapalvelun käyttö oli helppoa ja vaivatonta. Mittaukset osoittivat, että kehittämistyön suunta oli edelleen ollut oikea. CES 2.0:n kehitystä voi tarkastella kuvasta 16.



Kuva 16. Hakupalvelun ja hakijapalvelun CES 2.0-vertailu.

Erillisille papereille kerättyjä palautteita antoi vain seitsemän kokeilijaa, eli puolet kaikista kokeilijoista. Nuo seitsemän opiskelijaa antoivat yhteensä 20 palautetta. Palautteissa ei ilmennyt enää kehitysehdotuksia, vaan lähinnä vahvistuksia olemassa olevien ominaisuuksien, tekstien ja ohjeiden osalta. Vahvistuksilla tarkoitan tässä tapauksessa kommentteja, kuten:

”Ulkoasu toimii hyvin verkossa, se on tarpeeksi selkeä. Ei ole liikaa sisältöä yhdellä sivulla, joten ei tarvitse scrollailla alaspäin.”

Kommentit vahvistivat eri ominaisuuksien tarpeellisuutta osana palvelua. Yhdelle sivulle mahtuvan sisällön lisäksi vahvistusta saivat seuraavat ominaisuudet:

- Tekstit ja kuvat on hyvä pitää erillään, jotta teksti erottuu selkeästi.
- On hyvä, että pakolliset vastauskohdat on merkitty erikseen.
- Hyvä, että palvelusta saa vahvistusviestin.
- Ajan varaaminen on helppoa.
- Ohjeistusta ja tietoa oli riittävästi.
- Hakeminen on riittävän nopeaa.
- Hyvä, että hakijapalveluun voi kirjoittaa kysymyksiä haastattelijalle.

6 Työn eettisyys ja luotettavuus

Yrity maailman ja tieteen tekemisen eettiset säännöt korostuvat tässä työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Työn tavoitteiden yhteydessä esille nousevat moraalit, rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus sekä se, että sen seuraukset ovat hyödynnettävissä käytännössä. (Ojasalo ym. 2014, 48.) Työssä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita sekä myös Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston suosituksia etiikkaan liittyen (TENK 2012; ARENE 2019).

Ennen työn aloittamista kaikkia kehittämistyöhön osallistuneita opiskelijoita informoitiin kehittämistyön luonteesta, lähtökohdista, tavoitteista, menetelmistä ja heidän roolistaan projektissa. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi esittelin oman kaksoisroolini työntekijänä ja opiskelijana, ja kerroin, mikä sai minut kiinnostumaan opinnäytetyön aiheesta. Osallistujille kerrottiin työn mahdollisista hyödyistä toimeksiantajalle ja varmistettiin jokaisen ymmärtävän, ettei kehittämistyöhön osallistuminen tai osallistumatta jättäminen vaikuta millään tavalla heidän opintoihinsa. Palvelumuotoiluprosessin palautteet ja kehitysehdotukset kerättiin anonyymisti ja siihen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Myös syvähaastattelut toteutettiin anonyymisti ja raportoitiin ilman tunnistettavia tietoja. Haastattelut dokumentoitiin, ja niitä säilytettiin, asianmukaisella tavalla. Haastateltavilta pyydettiin suostumus heidän vastaustensa siteeraamiseen.

Luotettavuuden lisäämiseksi teoreettisia lähtökohtia on käsitelty perusteellisesti alan tietokirjallisuutta ja tutkimuksia hyödyntäen. Työssä esitetyt väitteet ovat perusteltuja ja niiden yhteydessä on esitetty lähteet noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Kehittämistoimenpiteet on suoritettu huolellisesti ja tulokset kirjattu tarkasti, jotta työ on toistettavissa.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Hieronnan ammattitutkinnon opiskelijamäärät laskivat lähes puoleen vuosien 2018 ja 2020 välillä (Vipunen 2022). Vaikka uudempia tilastoja ei vielä ole saatavilla, pelätään määrän laskeneen edelleen, sillä vuonna 2020 korkeakoulut kasvattivat aloituspaikkamääriään isommiksi kuin ne ovat koskaan 2000-luvulla olleet. Eniten aloituspaikkoja lisättiin tekniikan ja terveydenalojen koulutuksiin. (Arene 2021.) Jo vuosien 2018 ja 2020 välillä esimerkiksi ammattikorkeakoulujen terveysalan tutkinnoissa aloittaneiden määrä kasvoi noin 1500 opiskelijan verran (Vipunen 2022), ja kuten mainittua, 2020 aloituspaikkoja lisättiin entistä enemmän. Uusien hierojaopiskelijoiden määrä on laskenut, kun terveysalan korkeakoulupaikkoja on lisätty.

Opiskelijamäärät ovat tärkeitä ammatillisten oppilaitosten rahoituksen kannalta, sillä oppilaitosten rahoitus riippuu suoritettujen tutkintojen ja tutkinnon osien määristä (OPH 2021, 9). Heikko hakijatilanne heijastuu oppilaitosten toimintaan kilpailutilanteen kiristymisenä, jolloin oppilaitokset joutuvat aiempaa enemmän miettimään, miten palvella hakijoita mahdollisimman hyvin. Oppilaitosten tulee ymmärtää, millaisia tarpeita ja vaatimuksia hakijoilla on, jotta ymmärrystä voitaisiin hyödyntää hakijoiden parempaan palvelemiseen jo hakuprosessin ensimetreiltä saakka. Aidon asiakasymmärryksen avulla oppilaitokset voisivat kenties varmistaa, että hakijoista tulee opiskelijoita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää TYA-oppilaitoksen asiakasymmärrystä palvelumuotoilun keinoin, jotta ymmärrettäisiin paremmin, millainen hakijapalvelu vastaisi hakijoiden hakuprosessin aikaisiin tarpeisiin. Syvennetyn asiakasymmärryksen avulla pyrittiin vastaamaan opinnäytetyötä ohjanneisiin kehittämiskysymyksiin ja luomaan hakijapalvelu, joka palvelisi paremmin sekä hakijoita että toimeksiantajaa.

Kehittämisprosessin aluksi muodostin aiempina vuosina karttuneen asiakasymmärryksen pohjalta **hypoteesin**: hakijoiden paremmalla informoinnilla saataisiin hakumenettelyyn laajoja positiivisia vaikutuksia, kuten hakijoiden hakuprosessin aikaisten asiakaskokemusten parantaminen ja

organisaation resurssisäästöt. Asiakasymmärryksen ja hypoteesin avulla rakennettu prototyyppi toimi keskustelunavauksena opiskelija-asiakkaiden suuntaan. Kokeilujen kautta jatkojalostettu prototyyppi jalostui lopulta uudeksi hakijapalveluksi. Seuraavaksi esittelen projektia ohjanneiden kehittämiskysymysten avulla kehittämistyön tuloksia.

Ensimmäisenä kehittämiskysymyksenä oli, mitä tietoa hakijamme kaipaavat palvelulta, jonka kautta oppilaitokseemme pyritään opiskelemaan.

Palvelumuotoiluprosessin yhteydessä opin, että kaikista tärkeimpinä tietoina kokeilijat pitivät tietoja siitä, miten hakuprosessi tulee jatkumaan ja milloin on mahdollista saada tieto haastattelun tuloksesta. Kaikki viisi haastateltavaa piti kriittisen tärkeinä tietoja hakuprosessin jatkoon liittyen. Hakuprosessin jatkoon liittyviin tietoihin kuului myös tieto siitä, milloin hakija saa tiedon haastattelun tuloksesta. Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että hakijapalvelu tarjoaa palvelun käyttöön liittyvää tietoa, kuten esimerkiksi ohjeistusta ajanvaraukseen liittyen. Vanha hakupalvelu ei tarjonnut tietoja siitä, miten hakuprosessi jatkuu hakemuksen lähettämisen jälkeen, joten uuden hakijapalvelun voidaan katsoa olevan vanhaa palvelua informatiivisempi ja käyttäjäystävällisempi jo pelkästään tarjoamalla tarkat tiedot koko hakuprosessin kulusta.

Toisena kehittämiskysymyksenä oli, mitkä tekijät vaikuttavat hakijapalvelun käytön aikana syntyvään asiakaskokemukseen. Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 229) nimeämät hyvän asiakaskokemuksen tunnusomaiset elementit ovat yhteneväisiä tämän työn tulosten kanssa, sillä sekä heidän että kokeilijoiden mukaan saavutettavuus, nopeus, asioinnin miellyttävyys sekä prosessin sujuvuus muodostavat hyviä asiakaskokemuksia. Kokeilijat nostivat palvelun saavutettavuuteen liittyen esiin ymmärrettävyyden, eli sen, että palvelun tulee olla mahdollisimman helposti ja selkeästi ymmärrettävissä, eikä mikään hakijapalvelun käyttöön tai hakuprosessiin liittyvä asia saa jäädä epäselväksi. Asioinnin miellyttävyyttä kokeilijoissa lisäsivät ajanvarausmahdollisuus, palvelun selkeys ja kannustaviksi luonnehditut tekstit, kuten "Tästä se alkaa!". Prosessin sujuvuutta hakijapalvelussa paransivat jokaisen sivun yksinkertainen rakenne sekä selkeät ohjeet prosessin seuraavista askeleista. Hypoteesini mukainen

käsitys informatiivisuuden vaikutuksesta hakijoiden asiakaskokemukseen syntyyn vahvistui: jotta hakijapalvelu synnyttäisi hakijoissa hyviä asiakaskokemuksia, tulisi sen olla mahdollisimman informatiivinen.

Prosessin sujuvuus liittyy kokeilijoiden mukaan nopeuden tunteeseen. Palvelumuotoiluprosessin aikana opin, että hakijan tarkka informointi liittyy nopeuden tunteeseen, ja nopeuden tunne taas vaikuttaa positiivisen asiakaskokemuksen syntyyn. Kokeilijoiden mukaan oleellista ei olekaan hakuprosessin absoluuttinen nopeus, vaan vaan pikemminkin tieto siitä, miten prosessi jatkuu, ja tunne siitä, että hakuprosessi pyritään oppilaitoksen puolesta hoitamaan mahdollisimman nopeasti. Palvelumuotoiluprosessin tuloksista siis selvisi, että hakuprosessiin luodaan positiivisia asiakaskokemuksia synnyttävää nopeuden tunnetta 1) informoimalla hakijaa tarkasti siitä, milloin haastattelu pidetään tai milloin hakijaan otetaan yhteyttä oppilaitoksen toimesta, ja 2) informoimalla hakijaa siitä, milloin hän viimeistään saa tiedon haastattelutuloksesta.

Kehittämistyössä huomattiin sama vaikutus, kuin mitä teoreettisissa lähtökohdissakin tuli esille: palvelun tuottama henkilökohtaisuuden tunne vaikuttavaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Kokeilijoiden mukaan ajanvarausmahdollisuus on kriittisen tärkeässä roolissa hakijoiden asiakaskokemuksen muodostumisessa, koska se lisää yksilöllisyyden ja henkilökohtaisuuden tunnetta. Kokeilijoiden mukaan henkilökohtaisuuden tunne lisää miellyttävyyttä, mikä taas parantaa asiakaskokemusta. Kokeilijoiden mukaan ajanvarausmahdollisuus luultavasti parantaisi asiakaskokemuksia jopa niiden osalta, jotka eivät varaa aikaa itsepalveluna, koska pelkästään mahdollisuuden tarjoaminen itsenäiseen asioiden hoitoon lisää palvelun miellyttävyyttä. Ajanvarausmahdollisuus myös lisäsi kokeilijoissa tunnetta siitä, että oppilaitos haluaa palvella juuri heitä.

Kolmantena kehittämiskysymyksenä oli, voiko oppilaitoksen hakuprosessi olla samanaikaisesti hakijoita riittävästi informoiva, hakijoille positiivisia asiakaskokemuksia tuottava sekä organisaation resursseja säästävä. Tässä kehittämiskysymyksessä organisaationäkökulma yhdistyy kahteen

ensimmäiseen kehittämiskysymykseen. Tarkoitukseni oli selvittää voivatko kaikki kolme eri tavoitetta muodostaa toimivan kokonaisuuden vai vaikuttavatko ne kenties negatiivisesti toisiinsa.

Kokeilujen ja haastattelujen tulokset vastasivat kehittämiskysymykseen seuraavasti: 1) mitä paremmin hakijapalvelu informoi asiakkaita, sitä parempaa palvelua hakijat kokevat saavansa ja sitä vähemmän asiakaspalveluun tulee kysymyksiä hakuprosessiin liittyen, 2) mitä vähemmän asiakaspalveluun tulee kysymyksiä, sitä enemmän henkilökunnan resursseja säästyy, 3) mitä paremmin hakijapalvelu vastaa hakijoiden odotuksiin, sitä parempi asiakaskokemus heille syntyy, ja 4) mitä parempia asiakaskokemuksia hakijoille pystytään tuottamaan, sitä herkemmin he suosittelisivat oppilaitostamme eteenpäin.

Aiemmin oppilaitoksessamme informointi tapahtui vasta hakemuksen saavuttua, mutta kokeilut osoittivat, että informointi voidaan — ja se myös kannattaa — tehdä jo hakemuksen täytön yhteydessä. Hakijapalvelu mahdollistaa hakijan informoinnin hänen täyttäessään hakemustaan, joten hakijan tarve ottaa oppilaitokseen yhteyttä jo ennen haastattelua vähenee, jolloin myös asiakaskokemus paranee ja oppilaitoksen resursseja säästyy.

Viimeisen kehittämiskysymyksen yhteenvedona voidaan todeta, että oppilaitoksen hakuprosessi voi olla samanaikaisesti hakijoita riittävästi informoiva, hakijoille positiivisia asiakaskokemuksia tuottava sekä organisaation resursseja säästävä. Tulokset siis osoittavat, että edellä mainitut ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä.

Uusi hakijapalvelu tuottaa kokeilijoiden mukaan selvästi vanhaa hakupalvelua parempia asiakaskokemuksia. Kumpaankin kokeiluryhmää pyydettiin arvioimaan sekä vanhan hakupalvelun että uuden hakijapalvelun osalta Net Promoter Score (NPS) ja Customer Effort Score 2.0 (CES 2.0). Ensimmäisen kokeiluryhmän (21 opiskelijaa) vanhalle hakupalvelulle antama NPS-luku oli -95 ja CES 2.0-luku -72. Jälkimmäinen kokeiluryhmä (14 opiskelijaa) taas antoi vanhalle hakupalvelulle NPS-luvuksi -86 ja CES 2.0-luvuksi -43. Jälkimmäinen

kokeiluryhmä arvioi samoilla mittareilla myös valmista hakijapalvelua verkkopilotin jälkeen. Uuden hakijapalvelun verkkoversion NPS oli 93, eli 13/14 kokeilijoista suosittelisi yritystämme ystävilleen ja kollegoilleen hakijapalvelun perusteella. Myös verkkoversion CES 2.0 oli 93, eli 13/14 kokeilijoista piti hakijapalvelun käyttöä helppona ja vaivattomana. Kummankin mittarin kohdalla vain 1/14 kokeilijoista edusti neutraalia kantaa arvioidessaan uutta hakijapalvelua, kun taas vanhan palvelun kohdalla valtaosa kokeilijoista edusti asiakaskokemuksen kannalta negatiivista kantaa.

Organisaationäkökulmasta uusi hakijapalvelu täyttää sille asetetut tavoitteet: se tarjoaa hakijoille parempia asiakaskokemuksia ja säästää henkilöstön resursseja. Uusi hakijapalvelu on näin ollen parempi kuin vanha hakupalvelu sekä opiskelija-asiakkaiden että organisaation näkökulmista. Kehittämistyö tarjoaa myös keinoja taistella johdannossa esittelemääni ongelmaa vastaan: miten palvella potentiaalisia opiskelija-asiakkaita mahdollisimman hyvin jo hakuvaiheessa. Hakijapalvelu on kehitetty vastaamaan hakijoiden tarpeisiin ja vaatimuksiin.

Tämän opinnäytetyön valmistumishetkellä palvelua ei kuitenkaan olla vielä otettu käyttöön, joten uusilta hakijoilta ei ole vielä päästy keräämään palautetta. Käyttökokemusten lisäksi uusilta hakijoilta aiotaan pyytää NPS- ja CES 2.0-lukuja, jotta mahdolliset muutokset asiakkaiden tarpeissa huomattaisiin ja niihin voitaisiin reagoida. Palvelu tullaan ottamaan käyttöön kesän 2022 aikana.

Kuten johdannossa esitetyistä valtakunnallisista haasteista sekä vanhan hakupalvelun heikosta palautteesta voi huomata, oli kehittämistyö erittäin ajankohtainen. Hieronnan tutkintokoulutus on tilanteessa, jossa kaikille oppilaitoksille ei riitä opiskelijoita, joten kilpailu on kiivaampaa kuin milloinkaan aiemmin. Tämän kehittämistyön kaltaiset — hakijoiden sekä opiskelijoiden kannalta pieniin yksityiskohtiin keskittyvät — projektit ovat mielestäni organisaatiomme kaltaisille pienille oppilaitoksille järkevä tapa kehittää kilpailukykyä. Palvelumuotoilun eri menetelmät ovat sekä kustannustehokkaita että helppoja implementoida, eikä niiden suorittaminen vie paljoa resursseja.

Tämän kehittämistyön onnistuminen on suurelta osin siihen osallistuneiden opiskelijoiden ansiota. Opiskelijoiden suhtautuminen kokeilevaan kehittämiseen ja palautteen antoon oli kiitettävän innostunutta, ja siten projektin johtaminen oli helppoa ja mielekästä. Organisaatiossamme on kehittämiselle ja oppimiselle avoin ilmapiiri, joten kehittämisprojektien onnistumiselle on luotu hyvät edellytykset. Tämän projektin onnistumisen kannalta koin erityisen tärkeäksi sen, että minulla oli vapaat kädet projektin aikataulun suhteen, sillä se helpotti normaalien työtoimien ja kehittämistyön yhteensovittamisesta.

Kehittämistyön tulokset eivät välttämättä skaalaudu suoraan muiden oppilaitosten käytettäväksi kohderyhmien vaihtelun vuoksi, mutta palvelumuotoiluprosessi, jota työssä käytettiin, on monistettavissa muidenkin oppilaitosten käyttöön. Oppilaitokset, joilla on samankaltainen hakuprosessi kuin TYA:lla, voivat hyödyntää kehittämisprosessini runkoa sellaisenaan, jos tavoitteena on parantaa tarjottuja asiakaskokemuksia asiakaslähtöisesti. Myös ylimääräisenä lopputuotoksena syntynyt kehittämisopas on vapaasti hyödynnettävissä kainenlaiseen opetus- ja kehittämistyöhön.

Ensimmäinen jatkokehitysehdotukseni liittyy viestintään. Koska hakijapalvelussa voi valita, että itsenäisen ajanvarauksen sijaan oppilaitos ottaa hakijaan yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi, nousee yhteydenoton sisältö ja luonne tärkeään rooliin. Kun yhteydenotosta tulee osa palvelua, tulee organisaation tiedostaa yhteydenoton vaikuttavan hakijapalvelusta, ja siten koko hakuprosessista, syntyvään asiakaskokemukseen. Yhteydenoton sisällöstä tulisi tehdä hakijapalvelua vastaava: mahdollisimman ymmärrettävä, informatiivinen, miellyttävä ja helppo. Vaikka viestintä on organisaation ydinosaamisaluetta, esitän, että jatkossa hakijoiden suuntaan tapahtuvaa viestintää pohdittaisiin etenkin asiakaskokemuksen näkökulmasta ja luotaisiin samalla organisaatiolta hakijoille suuntautuvaan viestintään yhteisiä linjoja ja toimintapoja. Näin palvelun laatu ei henkilöityisi, vaan jokainen henkilöstön jäsen pystyisi toteuttamaan viestintää hyvää asiakakokemusta vaalien.

Toinen jatkokehitysehdotukseni liittyy organisaation tarjoamiin palveluihin. Hieronnan ammattitutkintoa tarjotaan monissa oppilaitoksissa monimuoto-

opiskeluna, joka mahdollistaa työnteon opiskelun ohella. Ehdotan, että TYA-oppilaitoksessa selvitettäisiin moimuoopiskelun kiinnostavuutta esimerkiksi kyselytutkimuksella, jotta kohderyhmämme tarpeet ja vaatimukset hahmottuisivat paremmin ja asiakasymmärryksemme syvenisi edelleen. Hankkeen tulosten perusteella voisimme arvioida, onko monimuototutetuksen järjestäminen tarpeellista vai ei.

Kolmantena jatkokehitysehdotuksena ehdotan opiskelija-asiakkaidemme osallistamista yrityksen brändin kehittämiseen. Hakijapalvelun kehittämisen tavoin opiskelijamme osaisivat todennäköisesti vastata asiantuntevasti siihen, millaisena brändimme nähdään ja millaiset brändit kohderyhmäämme kiinnostaa. Samalla voisimme selvittää, vaikuttavatko oppilaitosten brändit kohderyhmämme päätöksiin opiskelupaikkaa valittaessa. Brändin kehittämisprojekti voitaisiin toteuttaa tämän kehittämistyön tavoin — palvelumuotoilun menetelmin.

Neljäs jatkokehitysehdotukseni liittyy itse hakijapalveluun. Nyt, kun hakijapalvelu on luotu kokonaan uudelle alustalle, on sitä helppoa muokata jatkossakin. Kehittämistyötä ei siis mielestäni pidä lopettaa tähän projektiin, vaan jatkaa palautteiden keräämistä ja palvelun parantamista jatkossakin. Myös erikoisammattitutkintokoulutuksen hakuprosessi voitaisiin siirtää uutta hakijapalvelua vastaavalle alustalle, mutta ennen sitä tulisi kartoittaa, onko erikoisammattitutkintoon hakeutuvilla opiskelijoilla samankaltaiset vaatimukset ja tarpeet, kuin ammattitutkintoon hakeutuvillakin.

Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes. Viitattu 24.2.2022.

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliike_toimintaan.pdf

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 23.5.2022.

<https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf? t=1578480382>

Arene 2021. Korkeakoulutuksen laajentumisen vuosi 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Viitattu 1.5.2022.

<https://www.arene.fi/ajankohtaista/korkeakoulutuksen-laajentumisen-vuosi-2020/>

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Damien Newman. n. d. The Design Squiggle. Viitattu 25.3.2022.

<https://thedesignsquiggle.com>

Erlhoff, M. & Marshall, T. 2008. Design Dictionary. Basel: Birkhäuser Verlag AG.

Forsberg, S. & Säynäjäkangas, J. 2018. Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä. Opinnäytetyö. Muotoilija YAMK. Palvelumuotoilu. Kouvola: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141478/forsberg_sofia_ja_sayna_jakangas_johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus – oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

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

Hanhike, T., Kutinlahti, P., Martikainen, M., Poskela, J. & Urjankangas, H-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 67/2015. Viitattu 4.4.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75056/TEMrap_67_2015_web_18112015.pdf?sequence=1

Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015. Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Joly, M., Texeira, J., Patricio, L. & Sangiorgi, D. 2019. Leveraging service design as a multidisciplinary approach to service innovation. Journal of Service Management 30 (6). Viitattu 3.2.2022.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-07-2017-0178/full/pdf?title=leveraging-service-design-as-a-multidisciplinary-approach-to-service-innovation>

Kaseva, K. 2011. Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä – integroitu kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.2.2022.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72711/URN%3aNBN%3afi-fe201504223159.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki: Aalto-yliopisto. Viitattu 3.2.2022.

http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Korhonen, M. & Virtanen, T. 2015. Digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa – kansalaisen omat tiedot hyötykäyttöön. Finnish journal of eHealth and eWelfare. Vol. 7, nro 4. s. 237–239. Viitattu 20.2.2022.

<https://journal.fi/finjehew/article/view/53522>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki: Alma Talent.

Lampelto, P., Hahkala, J., Lempinen, P. & Reina, J. 2015. Uudistua vai surkastua – ammatillinen koulutus säästökuurilla. Helsinki: Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry. Viitattu 1.5.2022.

https://www.amke.fi/media/julkaisuja/amke_uudistua-vai-surkastua.pdf

Lusch, R. & Vargo, S. 2014. Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press. Viitattu 17.2.2022.

https://www.researchgate.net/publication/285517002_Service-dominant_logic_Premises_perspectives_possibilities#fullTextFileContent

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mager, B. 2006. Service design basics. Köln: Köln International School of Design.

Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical Access to an Evolving Field. Viitattu 5.2.2022. <http://www.stefan-moritz.com/#book>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, 3.-4. painos. Helsinki: SanomaPro.

OPH 2021. Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitus – Yksikköhintojen ja rahoituksen määräytyminen vuonna 2021. Oppaat ja käsikirjat 2021:2. Viitattu 1.5.2022.

<https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/opetus-ja-kulttuuritoimen-rahoitus-yksikkohintojen-ja-rahoituksen-5>

Ries, E. 2011. The Lean Startup - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. First edition. New York: Crown Business.

Silva, J.H.O., Mendes, G.H.S., Cauchick Miguel, P.A., Amorim, M. & Teixeira, J.G. 2021. Customer experience research: intellectual structure and future

research opportunities. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol. 31 No. 6, 893–931. Viitattu 14.3.2022. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2020-0193>

Smedberg, J. 2015. Käsitteellinen tarkastelu asiakaslähtöisyydestä tietojärjestelmien kehittämisessä. *Finnish Journal of EHealth and EWelfare*, 7(2-3), 149–157. Viitattu 20.2.2022. <https://journal.fi/finjehew/article/view/50900>

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

Tikka, V. & Gävert, N. 2018. *Designin uusi aalto – Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 23.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. Barcelona. Viitattu 13.3.2022. https://www.researchgate.net/publication/236135862_Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation

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

Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu: Ammatillisen koulutuksen uudet opiskelijat, opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet. Ammatillisen koulutuksen uudet opiskelijat. Viitattu 1.5.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20uudet%20opiskelijat%20-%20koulutusala.xlsb>

Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu: Ammattikorkeakoulutuksen aloittaneet, opiskelijat ja tutkinnon suorittaneet. Ammattikorkeakoulutuksen uudet opiskelijat. Viitattu 1.5.2022. <https://vipunen.fi/fi-fi/layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammattikorkeakoulujen%20uudet%20opiskelijat%20-%20koulutusala.xlsb>

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen*.

Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki: Tekes. Viitattu 18.2.2022.

<https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>


Asiakaslähtöisen kehittämisen opas

Customer-oriented business development – what, why & how?

An easy step-by-step guide on how to get a customer-oriented business development project done and how to avoid the biggest bumps along the way.



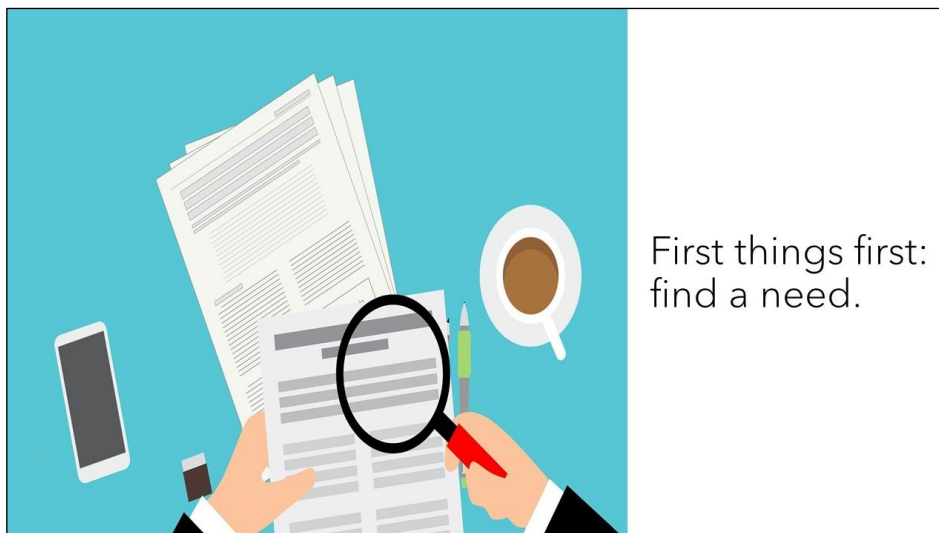
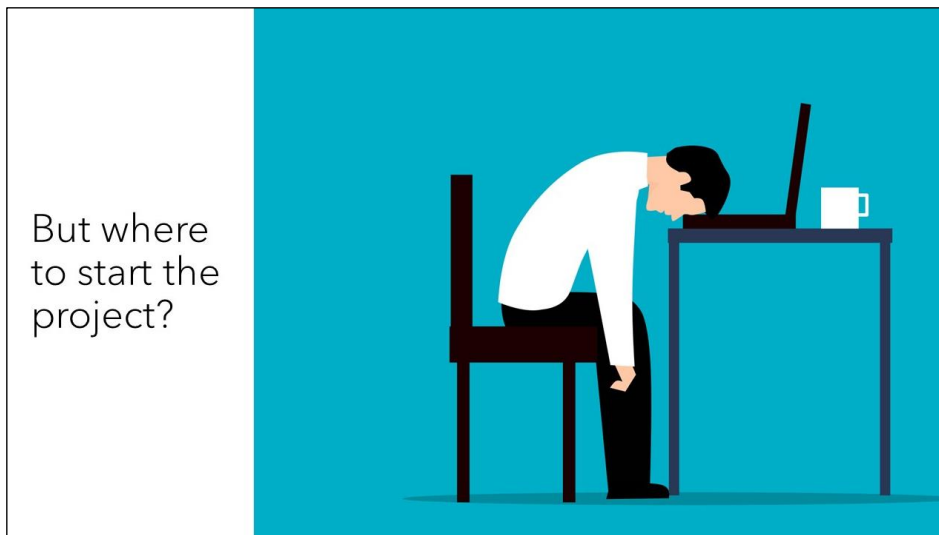
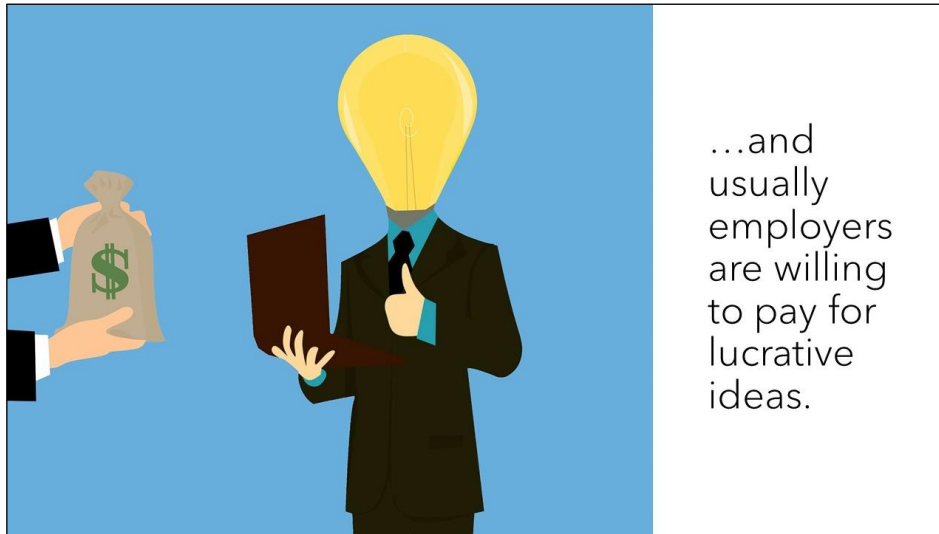
Janne Mäkelä
2021

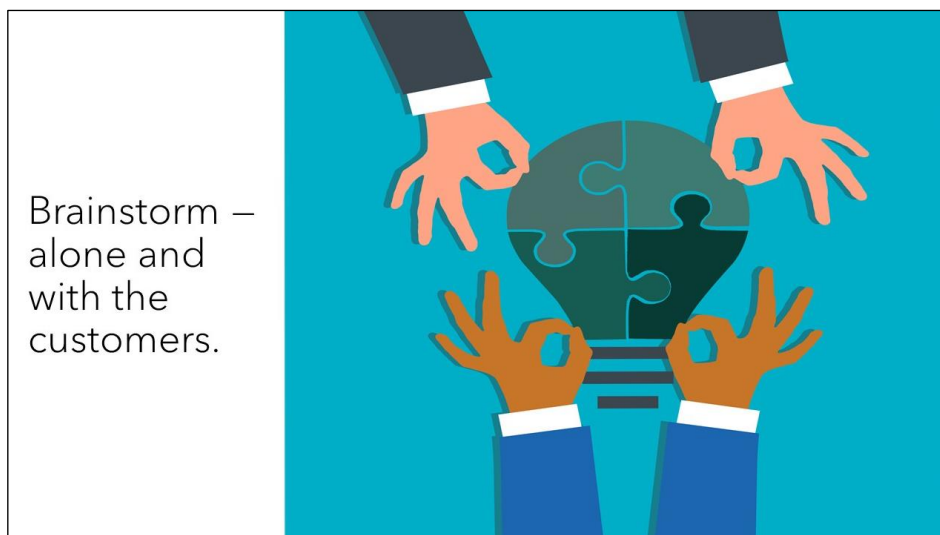
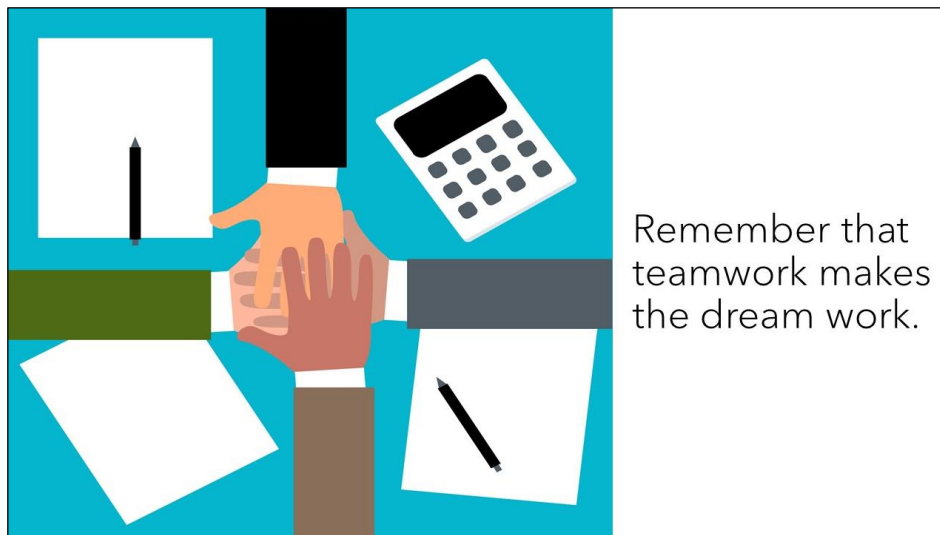
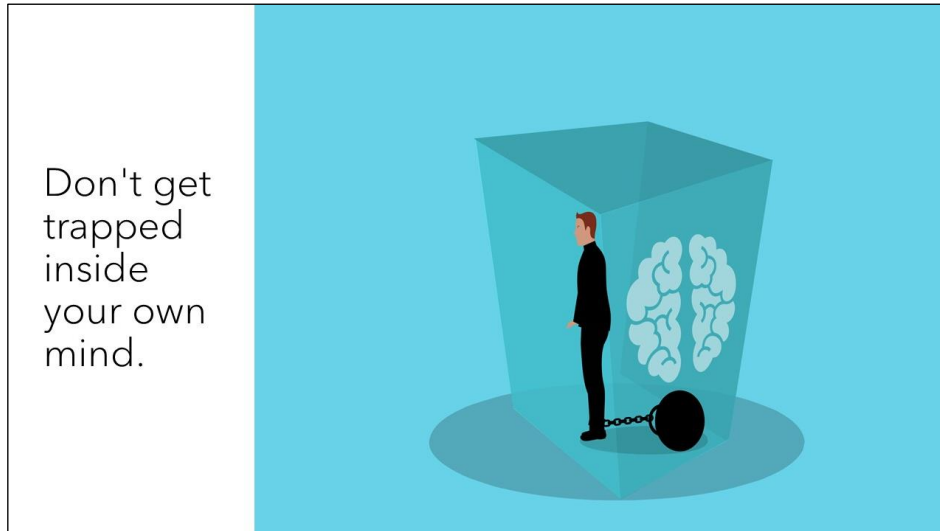


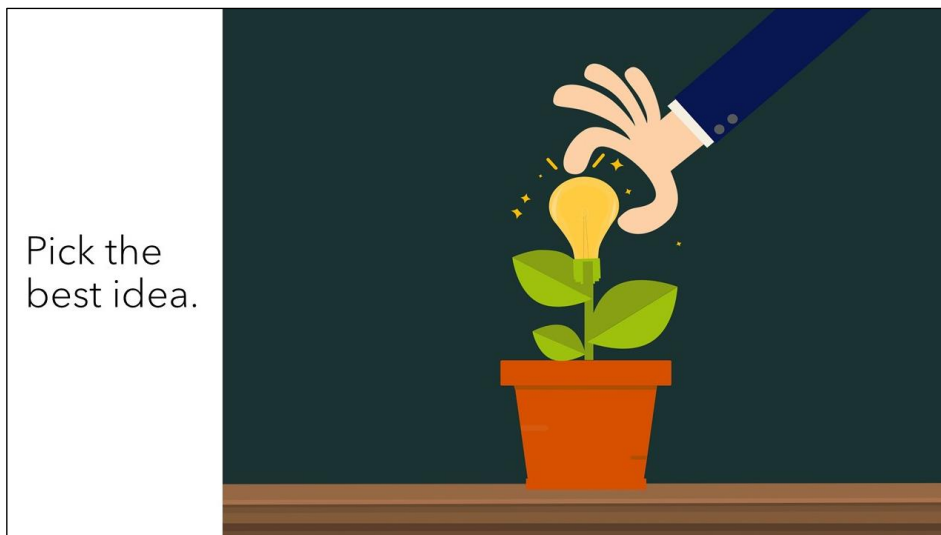
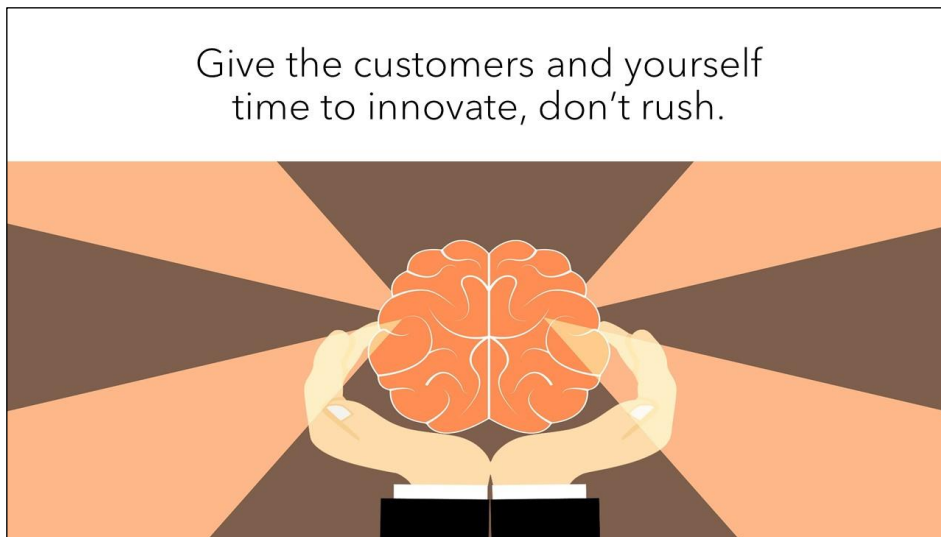
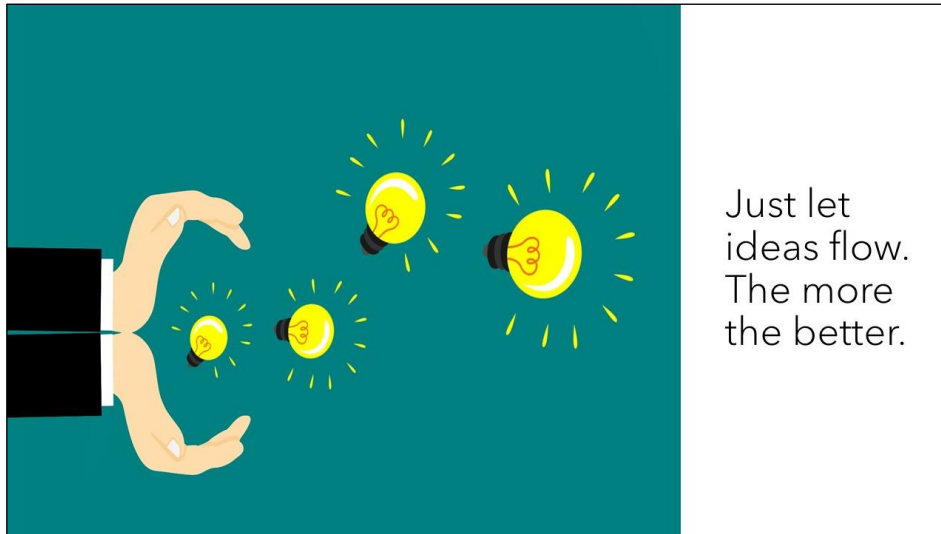
Since money doesn't grow on trees, it's beneficial to develop your business continuously.

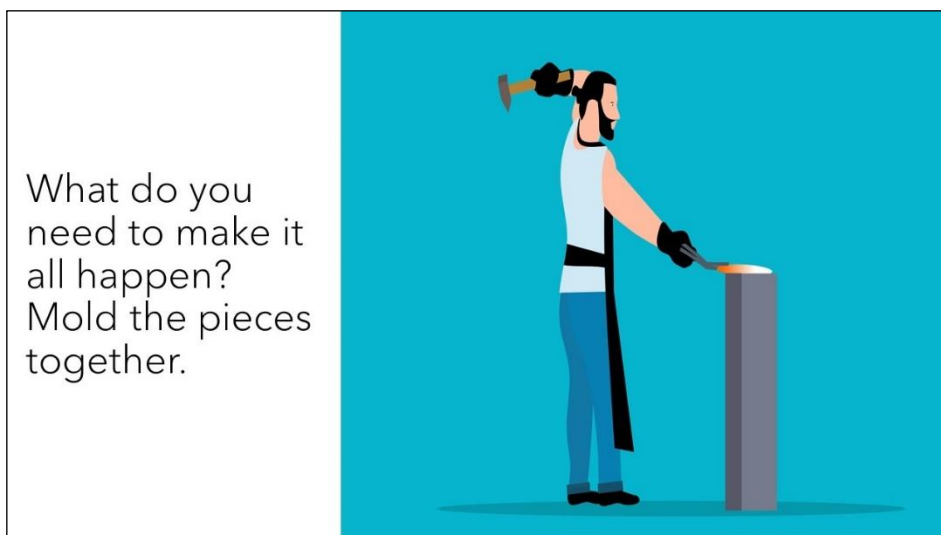
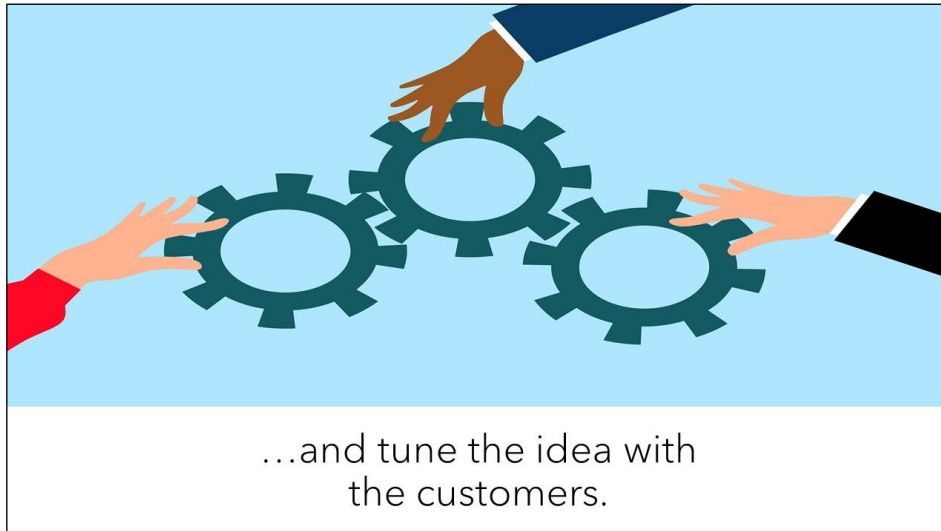


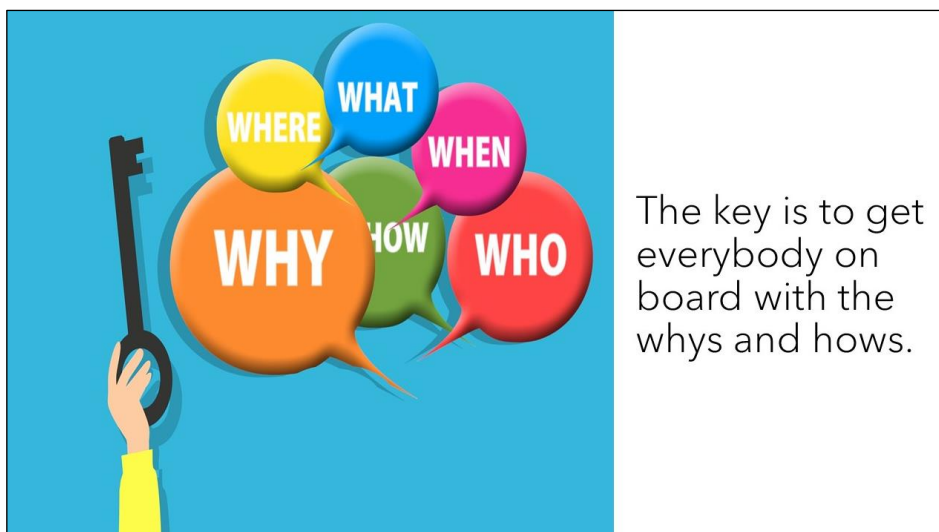
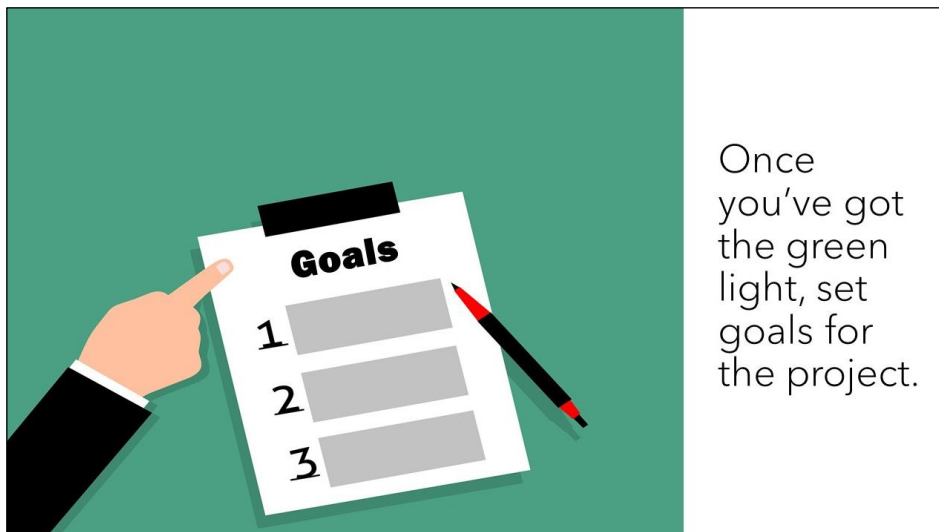
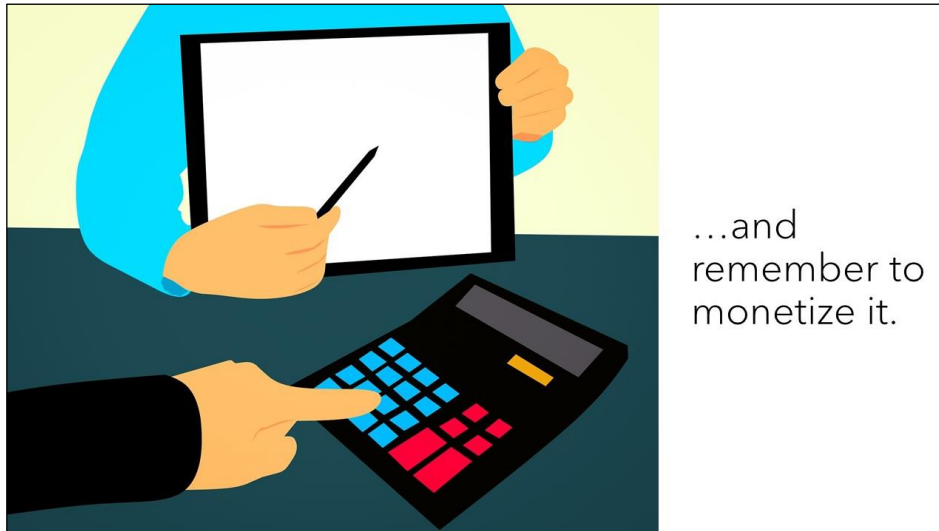
Developing new ways to add revenue usually pays off for both you and your employer.









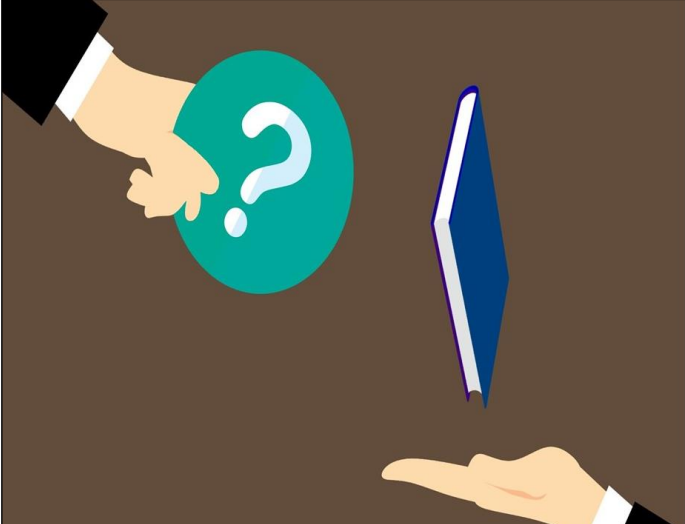





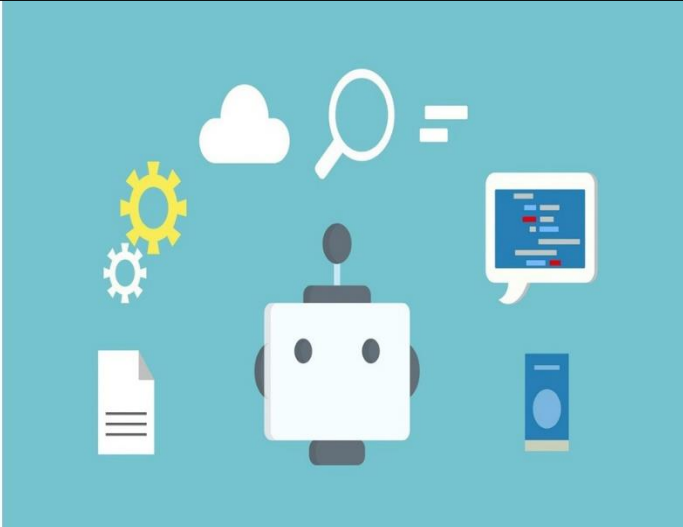
Form a playbook and set checkpoints.

A woman in a black business suit stands against a teal background. She is pointing with her right hand towards a white checklist with three green checkmarks. Her left hand is held out flat, palm up, as if presenting the checklist. A yellow pencil with a red eraser is positioned to the right of the checklist.

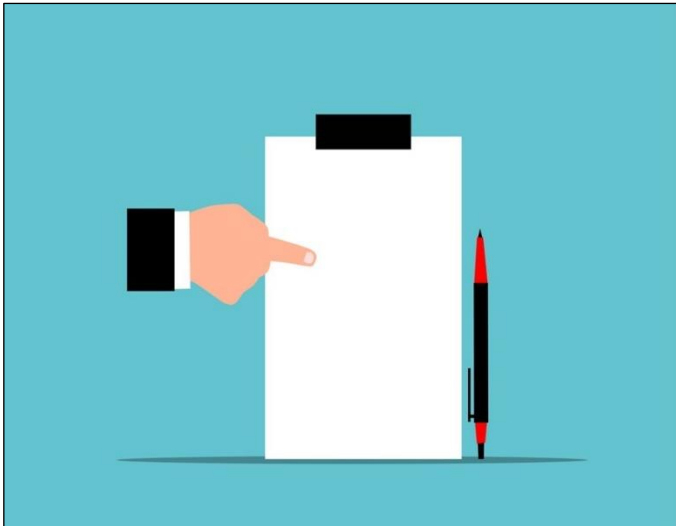
Don't hesitate to ask for help along the way. Consult specialists and/or the customers if you need to.

A circular illustration with a blue background. Two hands, one from the top and one from the bottom, are shown shaking. The hands are rendered in a simple, stylized manner with orange skin and black sleeves.An illustration on a dark brown background. On the left, a hand in a black sleeve holds a teal circle containing a white question mark. On the right, another hand in a black sleeve holds a blue book upright. The book is open, showing white pages.

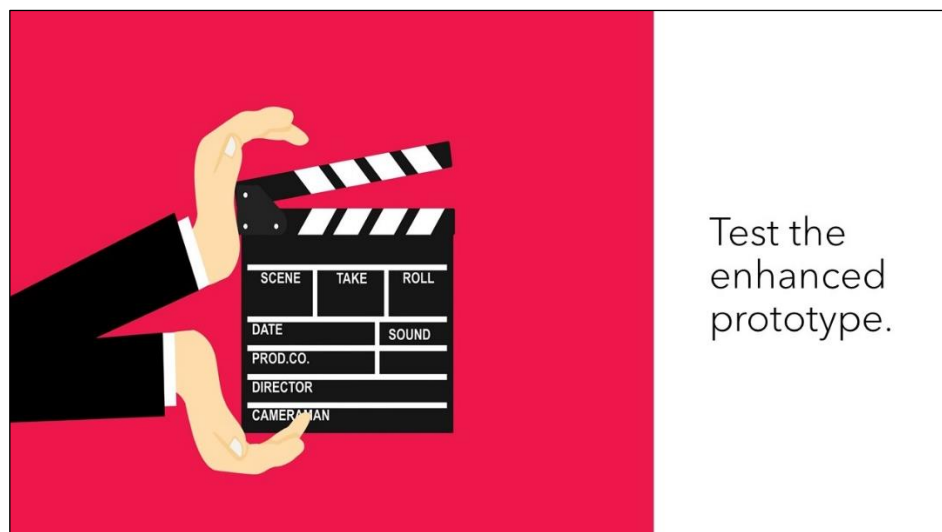
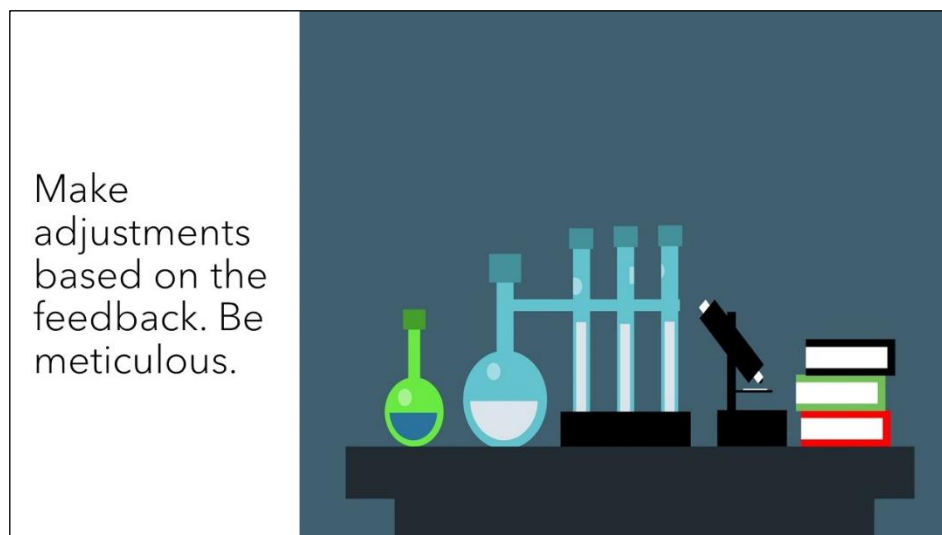
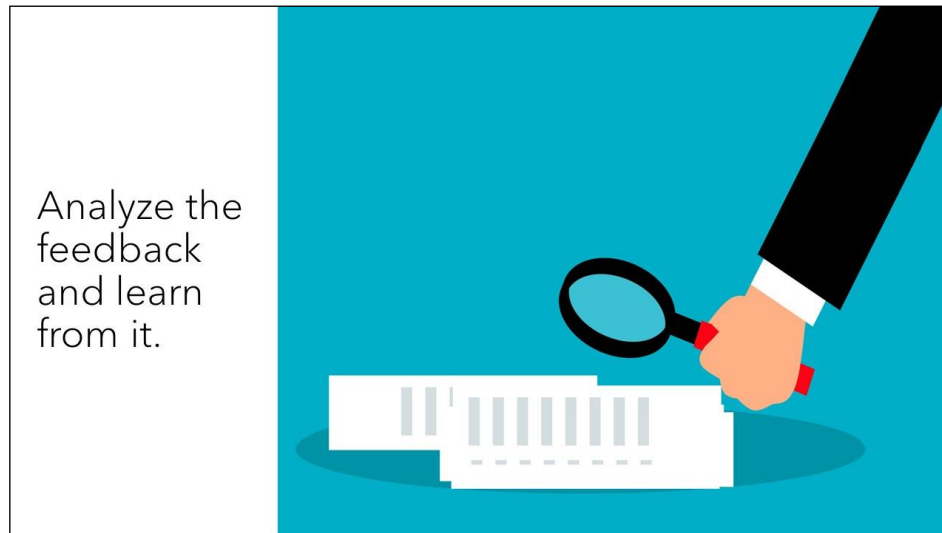
If possible,
create a
prototype.

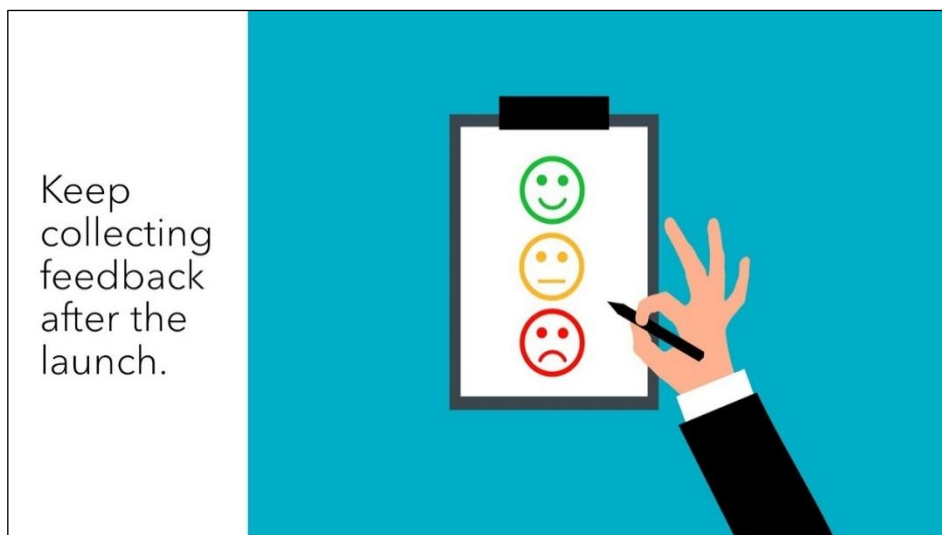
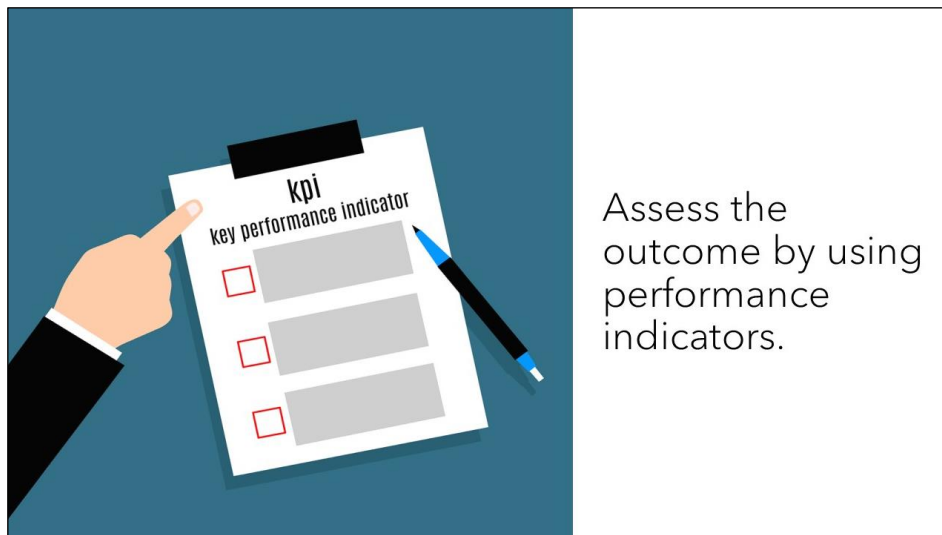
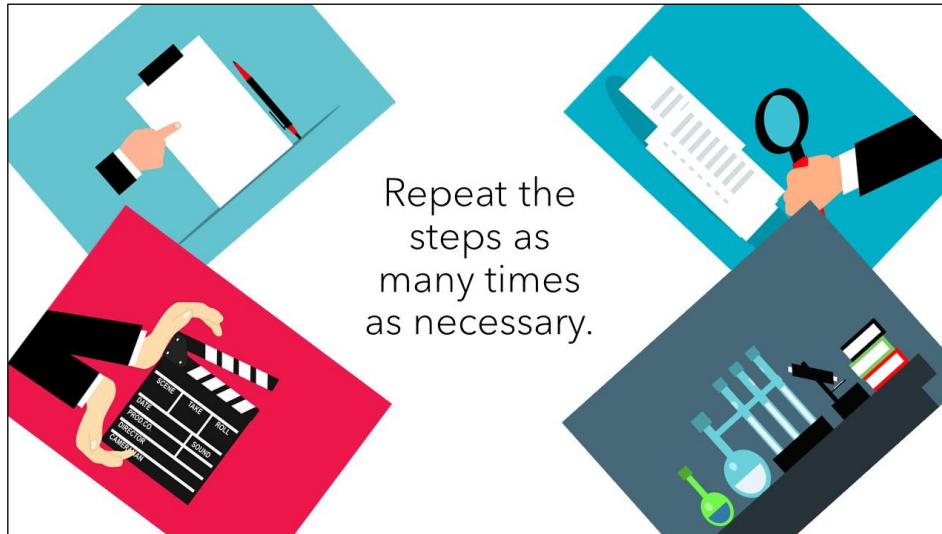


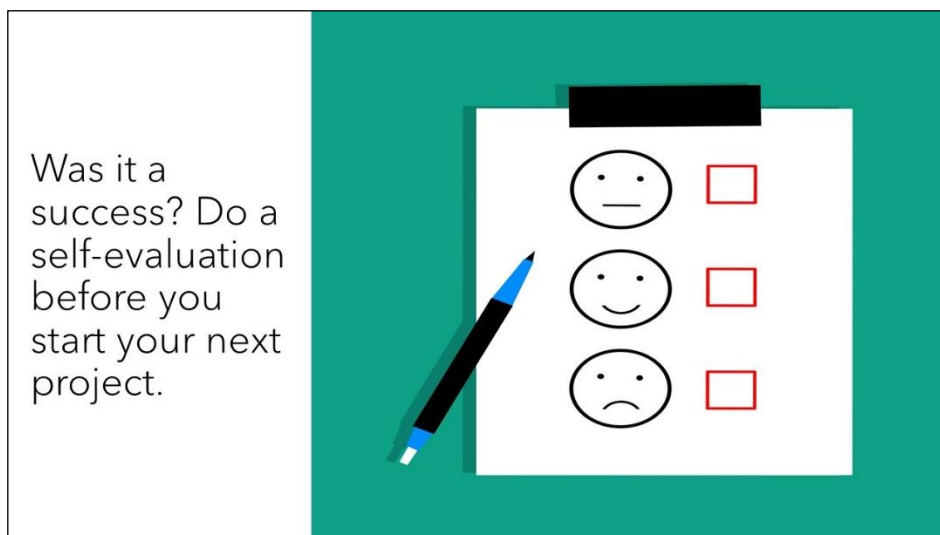
Test the
prototype
with the
customers.



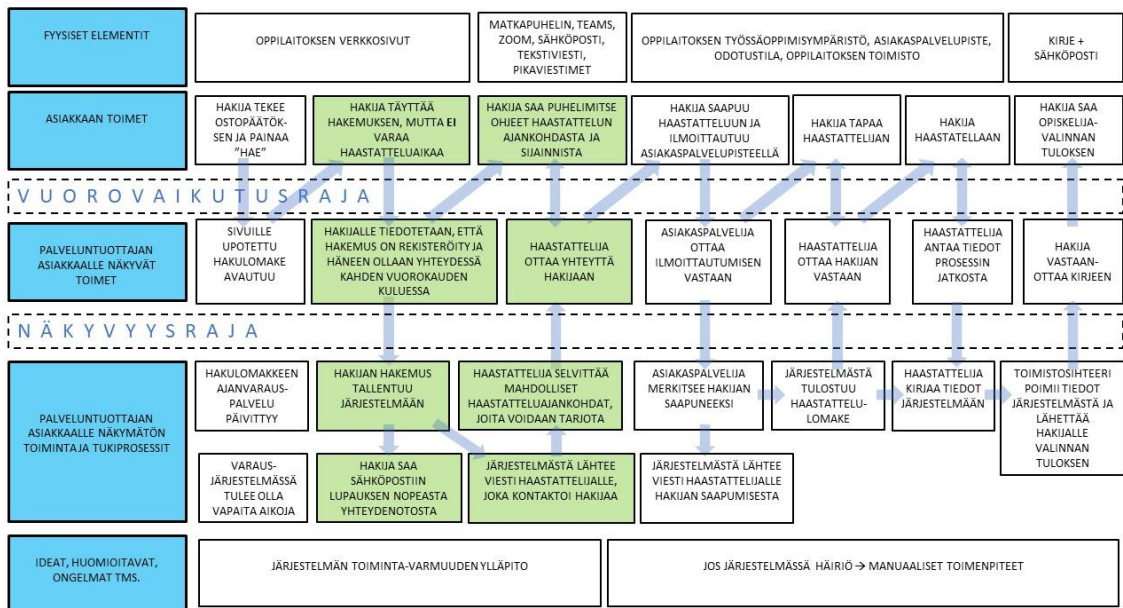
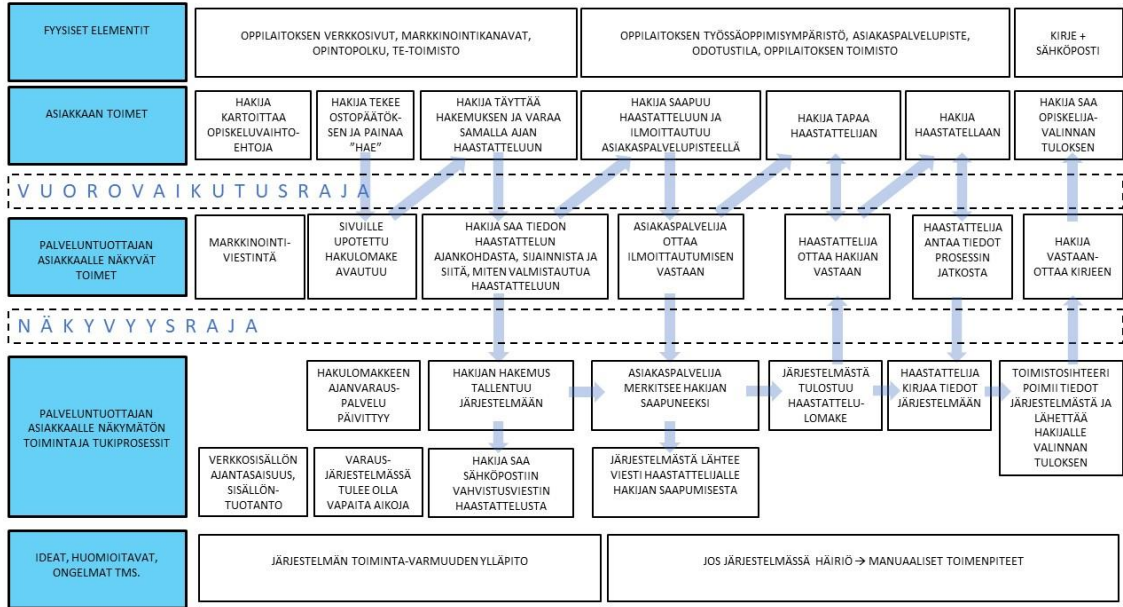
...and
collect
feedback
from them.



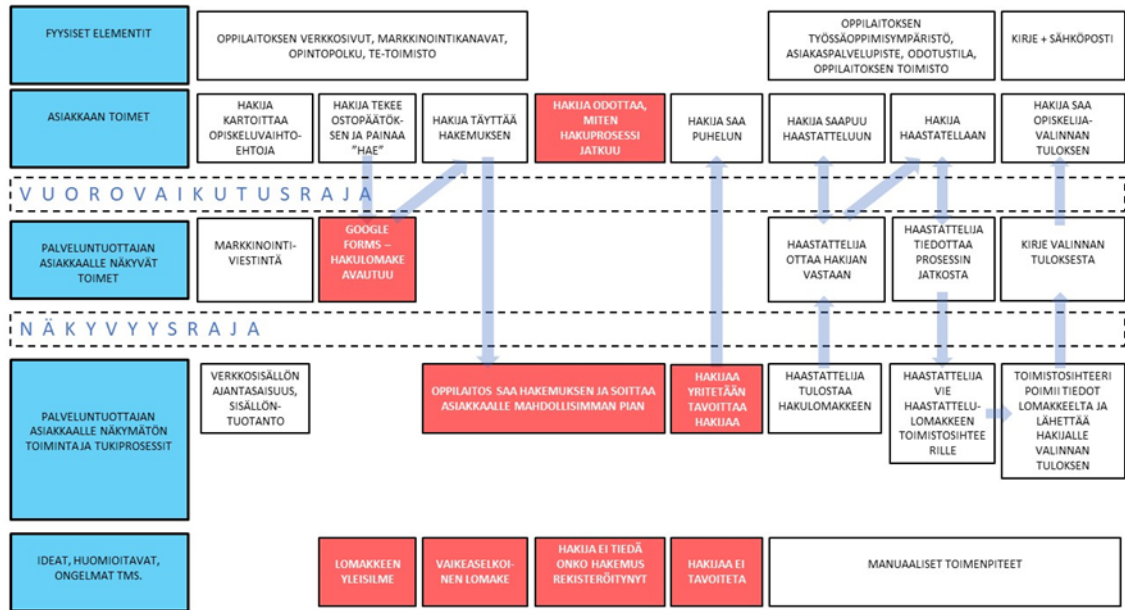




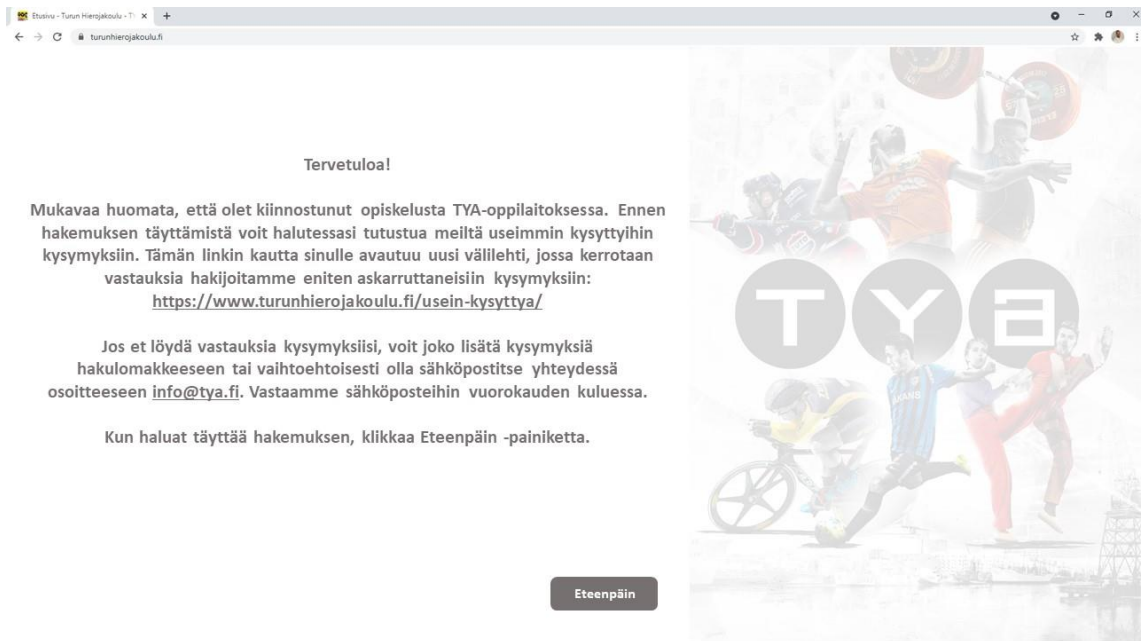
Hakijapalvelun mukainen hakijan palvelupolun Service blueprint



Hakijan vanhan palvelupolun Service blueprint



Uusi hakijapalvelu



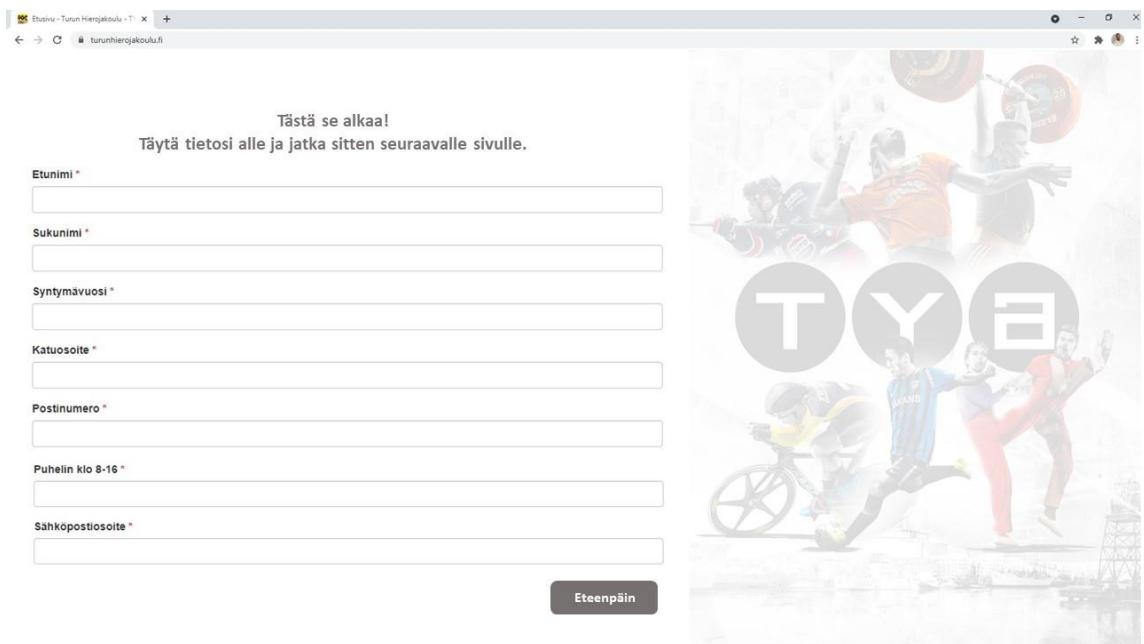
Tervetuloa!

Mukavaa huomata, että olet kiinnostunut opiskelusta TYA-oppilaitoksessa. Ennen hakemuksen täyttämistä voit halutessasi tutustua meiltä useimmin kysytyihin kysymyksiin. Tämän linkin kautta sinulle avautuu uusi välilehti, jossa kerrotaan vastauksia hakijoitamme eniten askarruttaneisiin kysymyksiin:
<https://www.turunhierojakoulu.fi/usein-kysyttya/>

Jos et löydä vastauksia kysymyksiisi, voit joko lisätä kysymyksiä hakulomakkeeseen tai vaihtoehtoisesti olla sähköpostitse yhteydessä osoitteeseen info@tya.fi. Vastaamme sähköposteihin vuorokauden kuluessa.

Kun haluat täyttää hakemuksen, klikkaa Eteenpäin -painiketta.

Eteenpäin



Tästä se alkaa!
 Täytä tietosi alle ja jatka sitten seuraavalle sivulle.

Etunimi *

Sukunimi *

Syntymävuosi *

Katuosoite *

Postinumero *

Puhelin klo 8-16 *

Sähköpostiosoite *

Eteenpäin

Etusivu - Turun Hierojakoulu - T x +
turunhierojakoulu.fi

Aiempi koulutus

Paättötodistukset *

Peruskoulu

Ammattikoulu, opintolinja:


Ylioppilas

Ammattikorkeakoulu, tutkinto:

Yliopisto, tutkinto:

Työkokemus * Valitse: vuotta Valitse: kk

Harrastukset/kiinnostuksen kohteet




Etusivu - Turun Hierojakoulu - T x +
turunhierojakoulu.fi

Kerro, mikä motivoi sinua opiskelemaan koulutetuksi hierojaksi.

Tähän voit lisätä muistiin aiheita, joista haluaisit keskustella haastattelijan kanssa.

Eteenpäin




Hyvä, kaikki tarvittavat perustiedot on nyt kerätty!

Seuraavaksi voit joko itse varata sopivan haastattelujan tai vaihtoehtoisesti pyytää meitä olemaan sinuun yhteydessä haastattelujankohdan sopimiseen liittyen.

Jos päätät varata ajan nyt, saat perusteelliset tiedot haastattelusi ajankohdasta, sijainnista ja siihen valmistautumisesta ilmoittamaasi sähköpostiosoitteeseen heti varauksesi rekisteröidyttä.

Jos taas et halua varata haastatteluaikaa itse, niin otamme sinuun yhteyttä mahdollisimman pian, mutta kuitenkin kahden vuorokauden sisällä. Valitsemalla "Haluan, että minuun ollaan yhteydessä" soitamme sinulle numeroon, jonka olet ilmoittanut hakemuksessasi. Soitamme numerosta XXX-XXX XXXX.

Haluan varata haastattelujan **Haluan, että minuun ollaan yhteydessä**



ITSENÄINEN AJANVARAUS


Valitsit varata itsellesi ajan, mutta halutessasi voit vielä palata edelliseen vaiheeseen valitsemalla "Edellinen".

Valitse seuraavaksi alta itsellesi haastatteluaikea ja siirry eteenpäin. Voit selata myös tulevien viikkojen vapaita aikoja painamalla nuolinäppäintä päivämääräriivin oikealta laidalta.

Viikko 22

ma	ti	ke	to	pe	la	su
01.06	02.06	03.06	04.06	05.06	06.06	07.06
08:00 - 08:45	08:00 - 08:45	08:00 - 08:45	08:00 - 08:45			
08:15 - 09:00	08:15 - 09:00	08:15 - 09:00	08:15 - 09:00			
08:30 - 09:15	08:30 - 09:15	08:30 - 09:15	08:30 - 09:15			
08:45 - 09:30	08:45 - 09:30	08:45 - 09:30	08:45 - 09:30			
09:00 - 09:45	09:00 - 09:45	09:00 - 09:45	09:00 - 09:45			
09:15 - 10:00	09:15 - 10:00	09:15 - 10:00	09:15 - 10:00			
09:30 - 10:15	09:30 - 10:15	09:30 - 10:15	09:30 - 10:15			
09:45 - 10:30	09:45 - 10:30	09:45 - 10:30	09:45 - 10:30			
10:00 - 10:45	10:00 - 10:45	10:00 - 10:45	10:00 - 10:45			
10:15 - 11:00	10:15 - 11:00	10:15 - 11:00	10:15 - 11:00			
10:30 - 11:15	10:30 - 11:15	10:30 - 11:15	10:30 - 11:15			

Edellinen **Eteenpäin**



ITSENÄINEN AJANVARAUS

Pian kaikki on valmista!

Valitse vielä, miten haluat vastaanottaa varausvahvistuksen.

Haluatko vahvistuksen tekstiviestitse vai sähköpostitse?*

(voit myös valita molemmat)

Tekstiviesti
 Sähköposti

Kaikki valmista! Hakemuksen lähettämisen jälkeen hakemuksesi rekisteröityy järjestelmäämme ja pian saat vahvistuksen haastatteluajankohdasta. Vahvistuksen liitteenä tulee ohjeet siitä, miten voit valmistautua haastatteluun. Haastattelun tuloksen saat viimeistään viikon kuluttua haastattelustasi.

Esteen ilmaantua voit siirtää tai perua haastattelusi lähettämällä sähköpostia osoitteeseen info@tya.fi

Lähetä hakemus



ITSENÄINEN AJANVARAUS

Kiitos hakemuksestasi!

Sinulle on nyt lähetetty vahvistus hakemuksesi rekisteröitymisestä (tekstiviesti/sähköposti) sekä ohjeet siitä, miten voit valmistautua haastatteluun. Vahvistuksen yhteydessä tulee myös ohjeet haastattelun perumisesta tai siirtämisestä varten. Jos et ole saanut vahvistusta (muista tarkastaa myös roskapostikansiosi), ota yhteyttä osoitteeseen info@tya.fi tai numeroon XXX-XXX XXXX.

Jos jokin jäi askarruttamaan, voit ottaa meihin yhteyttä milloin tahansa.

Nähdään pian!



EI AJANVARAUSTA

Sinun tulee vielä valita, miten haluat vastaanottaa vahvistuksen hakemuksesi rekisteröinnistä.

Haluatko vahvistuksen tekstiviestitse vai sähköpostitse?*(voit myös valita molemmat)

Tekstiviesti
 Sähköposti

Lähetettyäsi hakemuksen voit jäädä odottelemaan yhteydenottoamme. Soitamme sinulle kahden vuorokauden sisällä. Tiedoksi, että haastattelun tuloksen saat viimeistään viikon kuluttua haastattelustasi.

Lähetä hakemus



EI AJANVARAUSTA

Kiitos hakemuksestasi!

Sinulle on nyt lähetetty vahvistus hakemuksesi rekisteröitymisestä (tekstiviesti/sähköposti). Jos et ole saanut vahvistusta (muista tarkastaa myös roskapostikansiosi), ota yhteyttä osoitteeseen info@tya.fi tai numeroon XXX-XXX XXXX.

Jos jokin jäi askarruttamaan, voit ottaa meihin yhteyttä milloin tahansa.

Soitamme pian!



Vanha hakupalvelu

Hakulomake

*Pakollinen

Sähköpostiosoite *

Sähköpostiosoitteesi _____

Vuonna *

Valitse ▼

alkavalle

*

Valitse ▼

Sukunimi: *

Oma vastauksesi _____

Etunimi: * Oma vastauksesi _____
Ajankohta: * Valitse ▼
Syntymäaika: Oma vastauksesi _____
Katuosoite * Oma vastauksesi _____
Postinumero- ja toimipaikka: * Oma vastauksesi _____
Puhelin: * Oma vastauksesi _____

Peruskoulutus, yleissivistävät- ja ammattiopinnot
koulu/oppilaitos Oma vastauksesi _____
suoritetut tutkinnot Oma vastauksesi _____
koulutuksen kesto Oma vastauksesi _____
Työkokemus ja harjoittelu
työnantaja Oma vastauksesi _____
toimenkuva/tehtävä Oma vastauksesi _____

työsuhteen kesto kk

Oma vastauksesi


Harrastukset

Oma vastauksesi

Lähetä minulle kopio vastauksistani.

Lähetä

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

 reCAPTCHA
[Tietosuojaehdot](#)

Tämä lomake luotiin verkkotunnuksessa TYA-Oppilaitokset. [Ilmoita väärinkäytöstä](#)

Google Forms