



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TUOMO JÄÄSKELÄINEN

Neuvottelutekniikan palveluiden kehittäminen Valtorissa

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA
YAMK- TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Jääskeläinen Tuomo: Neuvottelutekniikan palveluiden kehittäminen Valtorissa

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Johtaminen ja palveluliiketoiminta

Joulukuu 2023

Sivumäärä: 66

Tässä kehittämistyössä oli tarkoituksena tutkia, miten Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin neuvottelutekniikan palveluita voidaan kehittää paremmaksi palveluiden toimivuuden ja käytettävyyden kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli lähestyä tavoitetta asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kautta. Kohdeorganisaatiossa palvelumuotoilu ja asiakaskeskeisyys oli keskeinen palveluiden tuottamista ohjaava tekijä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostivat asiakaskokemus, asiakasymmärrys, sekä asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys. Näiden lisäksi teoreettinen viitekehys käsitteli palvelua ja arvolutausta. Näiden käsitteiden painotus ja tutkiminen oli tämän työn kannalta keskeistä ja loi tarvittavan pohjan tälle kehittämistyölle.

Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin palvelumuotoilua ja tutkimusmenetelmänä aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua. Haastattelujen kautta saatiin tarkempaa asiakasymmärrystä ja pystyttiin rakentamaan käyttäjäpersoonia. Teemahaastattelujen tulokset analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksien kautta pystyttiin tuomaan esiin konkreettisia asioita, mitkä olivat vaikuttavina tekijöinä käyttäjien kokemuksiin liittyen neuvottelutekniikan palveluihin.

Kehittämistyön tutkimustulosten perusteella pystyttiin tunnistamaan konkreettisia ja kehittämistä vaativia asioita palvelutuotannon suuntaan viettäväksi. Isoimpina asioina nousi esiin toiminnan muuttaminen enemmän asiakaslähtöisempään ja asiakkaan tarpeet huomioivampaan suuntaan. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten huomioinen ja asiakkaan parempi osallistaminen palveluiden kehittämiseen koettiin tärkeäksi. Tutkimuksella oli merkittävää yhteiskunnallista merkitystä valtion virastojen toiminnan tukemiseen kannalta, sekä kustannustehokkuuden kannalta kaikille veronmaksajille.

Avainsanat: Neuvottelutekniikan palvelut, palvelu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys

ABSTRACT

Jääskeläinen Tuomo: Improvement of Video conferencing and Audiovisual Services in Valtori

Master's thesis

Management and Service Business

December 2023

Number of pages: 66

The aim of this thesis was found out different ways and things through which there would be possibilities to improve functionality and usability of Valtori's videoconferencing and audiovisual services. Customer experience and customer understood was the key factors in this thesis. In the target organization service design and customer centricity is key guiding factors when developing new services.

This thesis theoretical frameworks based on customer understood, customer experience, customer centricity and customer orientation. In addition to these Theoretical frameworks also concern service and value proposition. Emphasizing and studying of these concepts were primary in this thesis.

The study was carried out as a service design and research method was semi-structured theme-based interview. Through the interviews more detailed customer understood was obtained and it was possible to build user personas. Interview results were analyzed by using material-based content analysis. Based on the results concrete matters were found that affected the customers' experience of video conferencing and audiovisual services.

Based on thesis results were able to recognize concrete matters that would require improvement and should be taken into consciousness of services production team. The biggest issues and improvement targets were found changing operation to more customer-oriented direction and considering customers' needs. Consideration of the customer's needs and expectations and better involvement of the customer in the development of services was felt to be important. This thesis and its study had significant affect to society in terms of cost effectiveness functions and in the end for all taxpayers.

Keywords: videoconference and audiovisual service, service, customer experience, service design, customer experience, customer understood, customer orientation, customer centricity

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Kehittämistyön tausta ja merkitys	7
2.2 Neuvottelutekniikan määritelmä ja tarkentaminen	8
2.3 Globaalit vaikutukset neuvottelutekniikan palveluihin	10
2.4 Kehittämistyön tavoite	13
2.5 Kehittämistyön rajaukset	14
2.6 Teoreettinen viitekehys	15
3 PALVELU JA ARVOLUPAUS	18
3.1 Palvelu ja palvelutapahtuma	18
3.2 Arvolupaus	20
4 ASIAKASKOKEMUKSESTA TIE MENESTYKSEEN	21
4.1 Asiakaskokemus	21
4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja organisaatiomallit	25
4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	29
4.4 Asiakasymmärrys	32
4.5 Asiakaskeskeisyys	34
4.6 Asiakaslähtöisyys	36
5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	40
5.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu	40
5.2 Palvelumuotoilun käsitteet ja keskeiset elementit	41
5.3 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät	43
5.4 Tutkimusmenetelmä	45
5.5 Haastattelu	47
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	48
6.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja kohderyhmä	48
6.2 Tutkimuksen suunnittelu	49
6.3 Teemahaastattelun toteuttaminen	51
6.4 Tutkimustulokset	54
7 POHDINTA	62
7.1 Johtopäätökset	62
7.2 Jatkokehitys ja kehittämistyön loppusanat	64
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Tässä kehittämistyössä tutkitaan valtion hallinnossa käytössä olevia videoneuvottelu ja av-esitystekniikkapalveluita. Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori tuottaa nämä palvelut ja niitä kutsutaan neuvottelutekniikan palveluiksi. Näiden palveluiden merkitys valtion virastojen toiminnalle on suuri. Valtion virastojen toimintaa perustuu osassa virastoissa täysin näiden palveluiden ympärille ja osassa virastoissa näillä tuetaan vahvasti viraston ydintoimintaa. Aiheen valinta perustuu tutkijan omaan työhön Valtorilla ja omaan kiinnostukseen aihetta kohtaan.

Tutkijalla on yli kymmenen vuoden kokemus ja näkemys videoneuvottelutekniikasta ja tutkija vastaa omassa roolissaan neuvottelutekniikan palveluiden operatiivisen toiminnan johtamisesta. Nämä palvelut ovat hyvin tärkeitä valtion virastojen käyttäjille ja näiden kustannustehokkuus vaikuttaa jokaiseen veronmaksajaan. Aiheesta on tehty aikaisempaa tutkimusta, jota tämä tutkimus tulee täydentämään. Juhani Joensuu (2020, kpl 5) on tutkinut työssään videoneuvottelupalveluiden tilausprosessien kehittämistä Valtorin turvallisuusverkkoliiketoiminnan (Tuve) osalta. Tämä tutkimus puolestaan keskittyy Valtorin toimialariippumattomien palveluiden (Tori) liiketoiminnan puolelle ja täydentää näin hyvin Valtorin kokonaisuutta.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miten neuvottelutekniikan palveluiden toimivuutta ja käytettävyyttä voidaan kehittää paremmaksi. Tarkoituksena on painottaa asiakkaan näkökulmaa ja kartoittaa millaisia ovat palveluiden käyttäjät ja, miten he kokevat palvelut omassa työarjessaan. Valtori mittaa yleistä asiakastytyväisyyttä vuosittaisella asiakastytyväisyysmittauksella ja tässä kehittämistyössä on tarkoitus mennä tätä yleistä asiakastytyväisyysmittausta syvemmälle. Tutkija haluaa tässä työssä painottaa asiakaskokemusta ja asiakaslähtöisyyttä. Tarkoitus on saada aitoa asiakasymmärrystä neuvottelutekniikan palveluiden osalta ja tuoda esiin konkreettisia asioita, joita muuttamalla neuvottelutekniikan palveluita saadaan parannettua.

Valtori toimii valtion virastojen ICT-palvelukeskuksena ja sen rooli on hyvin keskeinen valtion tieto- ja viestintätekniiikan palveluiden osalta. Neuvottelutekniiikan palveluita on tutkijan mielestä tarpeen avata paremmin ja lähestyä niitä suoraan niihin vaikuttavien globaalien ilmiöiden kautta. Globaalit ilmiöt, jotka vaikuttavat vahvasti neuvottelutekniiikan palveluihin eivät ole tämän tutkimuksen kohteena. Kokonaisuuden kannalta niitä on kuitenkin tarpeellista käsitellä ja perustella lukijalle tämän tutkimuksen merkitystä sitä kautta. Esimerkiksi covid19 -pandemiolla ja sen tuomalla etätyöskentelyllä oli merkittävä vaikutus neuvottelutekniiikan palveluiden käyttöasteisiin.

Teoreettisen viitekehyksen ja teoriaosuuden kautta lukijalle avataan tämän työn kannalta keskeisimmät käsitteet, joita ovat palvelu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys. Asiakaskokemusta, -ymmärrystä ja -lähtöisyyttä on tutkittu hyvin paljon ja muun muassa Harri Moisanen ja Laura Hasselin tutkimuksissa (Hassel, 2022, kpl 2; Moisanen, 2023, kpl 4). Tutkija näkee tämän tutkimuksen tukevan hyvin näitä aikaisempia tutkimuksia. Lähestymistapana tutkimuksessa käytetään palvelumuotoilua ja tutkimusmenetelmänä tiedon keräämiseen käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkija näkee, että teemahaastattelujen avulla saadaan käyttäjälähtöisemmin ja tehokkaammin saavutettua kehittämistyön tavoite.

Tämän tutkimuksen raportti etenee johdannon jälkeen kohdeorganisaation, työn taustojen, työn merkityksen, tavoitteiden ja rajausten esittelyyn. Kappaleessa kolme ja neljä avataan palvelua, asiakaskokemusta ja muita tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä teorian kautta. Näiden jälkeen kuvataan lähestymistapana palvelumuotoilua ja tässä tutkimuksessa käytettyjä kehittämismenetelmiä. Kappaleessa kuusi kuvataan itse tutkimusta, sen toteuttamista ja tuloksia. Viimeisessä kappaleessa pohditaan johtopäätöksiä tämän tutkimuksen osalta, sekä mahdollisia kehityssuuntia sen osalta, miten palveluiden kehittämistä viedään eteenpäin.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kehittämistyön tausta ja merkitys

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori on maaliskuussa 2014 perustettu valtionhallinnon ICT-palvelukeskus. Valtorin perustamisen ajatuksena oli yhdistää valtion virastojen toimialariippumattomat ICT-palvelut kaikkiaan noin 80 virastosta keskitetysti yhteen paikkaan. Toimialariippumattomilla ICT-palveluilla tarkoitetaan kaikille virastoille yhteisiä palveluita, joiden tuottaminen ei vaadi syventävää toimialakohtaista osaamista (Valtori, 2023.)

Esimerkkinä tällaisista toimialasta riippumattomista palveluista voidaan mainita työasema- ja mobiililaittepalvelut, tietoverkkopalvelut ja neuvottelutekniikan palvelut. Valtori toimii valtiovarainministeriön ohjauksen alaisena virastona ja sen toiminta perustuu lakeihin ja asetuksiin. Valtorin strategiana on tuottaa turvalliset ja yhteensopivat ICT-palvelut valtionhallinnolle ja Valtorin visio on olla asiakkaan onnistumisen mahdollistava ICT-kumppani. Toimipaikkoja Valtorilla on noin 30 eri puolella Suomea ja henkilöstöä noin 1500 (Valtori, 2023.)

Kehittämistyön tutkija on työskennellyt kohdeorganisaatiossa vuoden 2018 alkupuolelta lähtien ja hänen vastuullaan on neuvottelutekniikan palveluiden tuottaminen. Neuvottelutekniikan palveluista ei ole vuosien aikana tehty tarkempaa kohdennettua asiakastyytyväisyysmittausta tai asiakaskokemusta paremmin tutkivaa kyselyä. Yksittäisinä mitattavina asioina neuvottelutekniikan palveluiden käytössä on palveluiden laitetilauksiin liittyvä toimituksen jälkeinen tyytyväisyyskysely, sekä palvelupyyntöjen käsittelyyn liittyvä palautekysely. Valtorin tasolla asiakastyytyväisyyttä mitataan vuosittaisilla säännöllisillä asiakastyytyväisyyskyselyllä. Valtorin visiona on olla asiakkaan onnistumisen mahdollistava ICT-kumppani ja tämän saavuttamiseksi strategiassa korostuu asiakkaan asettaminen tekemisen keskiöön (Valtorin intranet, 2023.) Tutkija näkee, että on tämän vision ja strategian linjan mukaista saada ymmärrys siitä, miten Valtori onnistuu näiden toteuttamisessa yksittäisten palveluiden osalta

Valtorin toimintaa ohjaa vahvasti palvelumuotoilu, jolla tuetaan ICT-palveluiden tuottamista. Valtori on aikaisemmin toiminut linjaorganisaationa, mutta 2019 organisaatiouudistuksen tavoitteena oli muuttaa toimintaa asiakaslähtöisemmäksi ja tuoda palvelutuotanto lähemmäksi asiakasta. Vuosien varrella Valtori on panostanut asiakaslähtöisyyteen toiminnassaan, joka näkyy Valtorin visiossa ja strategiassa. Palvelutuotantoa on eri prosessimallien avulla tuotu asiakaskeskeisempään suuntaan niin, että asiakkaalla on mahdollisuus osallistua aikaisempaa paremmin palveluiden laadun parantamiseen ja uusien palveluiden kehittämiseen (Valtorin, 2023.)

Tutkija mielestä tällä kehittämistyöllä on iso merkitys Valtorin palveluiden toiminnan arvioinnin kannalta. Tässä työssä tutkitaan yhtä palvelukokonaisuutta, mutta siitä saadaan tutkijan näkemyksen mukaan jo hyvää vaikutelmaa siihen, miten asiakkaat kokevat palvelun ja mitä tulee kehittää. Juhani Joensuu on omassa tutkimuksessaan sivunnut videoneuvottelupalveluiden tilausprosessin kehittämistä Valtorin Tuve-liiketoiminnan puolella (Joensuu, 2020, kpl 5-6). Tutkija näkee, että näistä tutkimuksista saadaan yhdessä toisiaan tukevaa ja kattavampaa hyötyä koko organisaatiolle. Valtorin kannalta tällä tutkimuksella on merkitystä asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen ja tämän nykytilan ymmärtämiseen. Neuvottelutekniikan palveluilla on suora vaikutus valtion viirastojen kustannuksiin ja tämän kautta kaikille veronmaksajille.

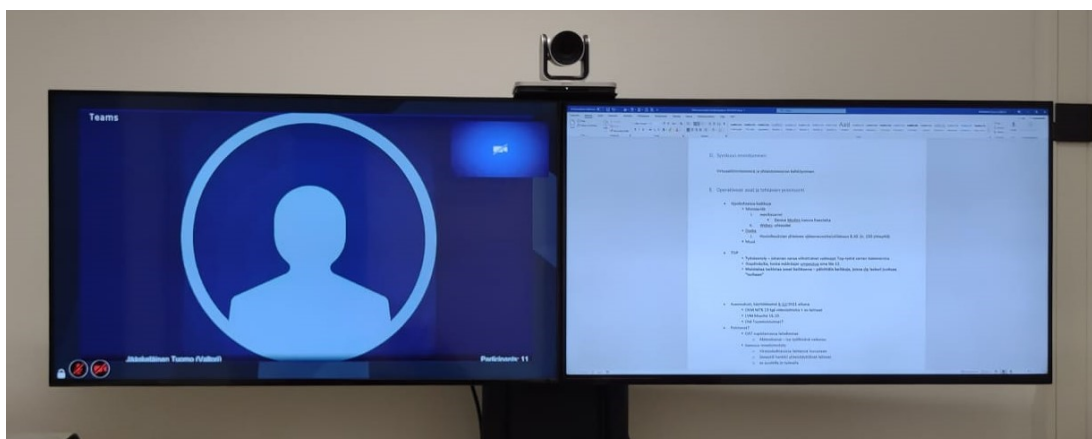
2.2 Neuvottelutekniikan määritelmä ja tarkentaminen

Globaalisti on muodostunut yhteinen ylätasoinen käsite, jolla kuvataan työpaikalla digitalisaation avulla tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Maailmalla puhutaan käsitteestä Unified Communication and Collaboration (UCC). Suomen kielessä tästä käsitteestä puhutaan yleisimmin yhteisinä viestintä- ja yhteistyöratkaisuinä tai yhteisinä kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisuinä. Tämä käsite on kokoelma teknologiaa ja ohjelmistoja, joilla mahdollisesta reaaliaikainen viestintä ja asynkronisesti tapahtuva yhteistyö työpaikalla. Kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisut tarkoittavat käytännössä muun muassa

sähköpostia, äänipuheluita, kalentereita, aikataulutyoökaluja, pikaviestimiä ja videoneuvottelua (Cisco, 2023; Finnell, 2022; Scott, 2021.)

Kommunikaatoratkaisut sisältävät kaiken sen digitaalisen teknologian, joka mahdollistaa henkilöiden välisen viestinnän työssä, työntekopaikasta riippumatta. Kollaboraatio puolestaan viittaa enemmän yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen, mikä usein kuitenkin mahdollistetaan kommunikaatoratkaisujen avulla (Scott, 2021.) Kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisujen tärkeys ja merkitys yrityksille on kiistaton. Näiden avulla saadaan tuottavuutta kasvamaan ja etätyön kautta säästettyä kustannuksia, kun fyysisten työtilojen määrää voidaan vähentää. Toimivien kommunikaatoratkaisujen avulla voidaan vähentää työntekijöiden matkustamista, jonka kautta työmatkojen aiheuttamat kustannukset vähentyvät huomattavasti. Lisäksi oikeat kommunikaatoratkaisut tukevat, etätyötä, tiimien parempaa yhteistyötä, reaaliaikaista kommunikaatiota ja parantuvaa työntekijäkokemusta (Finnell, 2022; Scott, 2021.)

Valtorin tuottamat neuvottelutekniikan palvelut ovat osa näitä valtion virastoille tuotettavia kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisuja. Neuvottelutekniikan palvelut tarkoittavat tässä kehittämistyössä valtion virastojen kokoustiloissa olevia neuvottelulaitteita (kuva 1). Näitä neuvottelulaitteita ovat videoneuvottelulaitteet ja esitystekniikan laitteet.



Kuva 1. Videoneuvottelulaitteiston näytöt ja kamerayksikkö kuvattuna kokoushuoneessa.

Videoneuvottelulaitteet ovat virastojen kokoustiloissa olevia yhteiseen käyttöön tarkoitettuja laitekoonpanoja, joihin kuuluu keskusyksikkö (koodekki), näytöt, kamera ja äänilaitteet. Laitteiden kautta voidaan muodostaa videoneuvotteluyhteyksiä etäosallistujien ja kokoustilassa olevien osallistujien kesken. Yhteyden muodostamiseen ei tarvita erillistä työasemaa, vaan videoneuvottelulaite sisältää tavalliset tietokoneen sisältämät komponentit ja toimii näin itsenäisesti. Videoneuvottelulaitteiden kautta otettuja yhteyksiä hyödynnettiin paljon Suomen ja EU-maiden välisten poliittisen johdon kokouksiin korona-aikana, kun matkustamista ja fyysistä kokoustamista vältettiin.

Esitystekniikan laitteet ovat puolestaan pääosin kokoustiloissa olevia esitysnäyttöjä ja niihin liittyvä audiovisuaalista tekniikka (AV). Näillä voidaan esittää materiaalia kokoustilassa olevien henkilöiden kesken ja mahdollistaa ryhmätyöskentely. Näitä videoneuvottelun ja esitystekniikan (AV) laitteita voidaan myös yhdistellä samassa tilassa. Näin on tehty esimerkiksi valtaosassa Suomen oikeussaleja. Asianosaisten etäyhteyksiin käytetään videoneuvottelulaitteita ja kuvan ja äänen mahdollistamiseen paikallisesti oikeussalissa puolestaan esitystekniikan laitteita.

2.3 Globaalit vaikutukset neuvottelutekniikan palveluihin

Kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisujen merkitys tämän päivän työelämässä on vahvasti kytköksissä kansallisiin ja globaaleihin ilmiöihin. Suurimman tarpeen näille ratkaisuille tuovat organisaatioiden hajautetut toimipisteet ja työntekemisen eri muodot. Työntekemisen muodoista etätyö on tuonut yhden aikamme näkyvimmistä muutoksista työn tekemiseen. Etätyön myötä kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisujen hyödyntäminen työntekemisessä ja etenkin tiimityöskentelyssä on ehdoton vaatimus. Vuoden 2019 lopulla alkanut covid19 -pandemia sai aikaan räjähdysmäisesti kasvaneen organisaatioiden tarpeen kommunikaatio- ja kollaboraatoratkaisujen hankkimiseksi tai päivittämiseksi. Työntekijöiden siirtyminen nopealla aikataululla pois työpaikalta työskentelemään kotoa käsin pakotti yritykset mahdollistamaan työskentelyn täysin uudella tavalla (Business Money, 2022; FinTech Global, 2023.)

Etätyön yleistyminen vahvemmin Suomessa alkoi vuoden 2010 jälkeen ja ennen covid19 -pandemiaa vuonna 2018 etätyötä ilmoitti tekevänsä 28 % palkansaajista. Tämä tarkoitti käytännössä osittaista etätyötä, jossa etätyömuotona tehdään osittaista työviikkoa tai -aikaa. Täyttä etätyötä tekeviä oli palkansaajista 3 % ennen covid19 -pandemiaa. Saman suuntaisia lukuja oli muun muassa Yhdysvalloissa (Global Workplace Analytics, 2023; Hanna Sutela, 2021; Forssel & Sutela, 2021.)

Tilastokeskuksen HELP-projektin tutkimuksen mukaan vuoden 2023 alkupuolella kokoaikaista etätyötä tekeviä oli 20 % palkansaajista (Ranki, 2023). Luku on lähes seitsenkertaistunut muutamassa vuodessa. Valtaosassa valtion virastoja neuvottelutekniikan palveluiden käyttöasteet romahtivat huomattavasti covid-19 pandemian myötä ja puolestaan osassa virastoissa tarvittiin erikoisratkaisuja, muun muassa Suomen poliittisen johdon työn jatkuvuuden tukemiseen. Oleellista tapahtuneessa muutoksessa on se, että kaiken tämän seurauksena viidesosaa palkansaajista ei velvoiteta enää työskentelemään ollenkaan lähityössä työpaikalla (Ranki, 2023). Tutkijan mielestä tämä on merkityksellistä tämän tutkimuksen kannalta, koska perinteiset kokoustilojen laitteistot ovat joutuneet täysin uuden tilanteen eteen.

Eurofoundin tilastojen mukaan vuoden 2021 aikana etätöihin siirtyneitä oli kaikkiaan 60 % palkansaajista. Euroopan maista eniten etätöihin siirtyneitä työntekijöitä oli Suomessa (Eurofound, 2023; Lahtela & Pietikäinen, 2022). Pandemian päättymisen jälkeen tilanne työn tekemisen suhteen oli sekava. Työntekijät oli ajettu pandemian aikana tekemään töitä koteihinsa, mutta pandemian jälkeen huomattava osa työnantajista alkoi kaipaamaan ja vaatimaan työntekijöitä takaisin työpaikoille. Tämä sama ilmiö näkyi Suomessa ja muissakin maissa (Global Workplace Analytics, 2021; Selander ym., 2022.)

Samaan aikaan työntekijöiden keskuudessa oli syntynyt näkemys ja kokemus etätyön varjopuolista. MEADOW-tutkimuksen mukaan suurin osa etätyötä tekevästä työntekijöistä kokeekin, että haluaa jatkossa työskennellä niin, että osa

työajasta suoritetaan etätöinä ja osa työstä suoritetaan paikan päällä työpaikalla tapahtuvana lähityönä (Selander ym., 2022, s. 15–18.) Tutkija näkee tämän olevan selkeä pysyvä suunta omalla työpaikalla ja valtion virastoissa yleisemminkin. Osa työstä tehdään etätöinä ja osa työstä halutaan tehdä työpaikalla ja ylläpitää sitä kautta työpaikan sosiaalisia suhteita. Tämän kaiken seurauksena on syntynyt työn tekemisen uusi evoluutio (kuva 2). Työn tekemisen muotoja on nykyisellään kolmea erityyppistä.



Kuva 2. Työn tekemisen evoluutio (Ranki, 2023).

Perinteisen työpaikalla suoritettavan lähityön ja kotona suoritettavan etätöiden rinnalle on syntynyt yhdistelmä, jota kutsutaan hybridityöksi. Hybridityössä osa työajasta tehdään työpaikalla ja osa työstä suoritetaan etätöinä. Tällä tavalla optimoidaan molempien työtapojen hyödyt. Etätöissä keskittymistä vaativa työ on helpompaa, kun työtä keskeyttäviä tekijöitä on vähemmän ja niihin voidaan paremmin itse vaikuttaa. Lähityö puolestaan tuo ihmiselle tärkeät sosiaaliset kontaktit ja vuorovaikutuksen, mikä on tärkeää työssä viihtymisen ja henkisen jaksamisen kannalta (Selander ym., 2022, s.15-16; Työterveyslaitos, 2023.)

Uusimpana ilmiönä etätöiden käsitettä on alettu laajentamaan siten, että työskentely ei enää ole aikaan tai paikkaan sidottua. Tätä ilmiötä kutsutaan monipaikkaiseksi työksi. Monipaikkaisessa työssä työskentely voidaan suorittaa työpaikan ja oman kodin lisäksi missä tahansa paikassa, jossa teknologia mahdollistaa työskentelyn. Työtä voidaan jatkossa tehdä siis vaikka toisessa toimipisteessä, kumppanin tiloissa, hotellin aulassa, autossa tai mökillä.

Valtiolla tehtiin tutkimus monipaikkaisen työn kiinnostavuudesta vuosina 2020 ja 2021. Lopputuloksena valtion virastoissa otettiin käyttöön monipaikkainen työskentely vuoden 2022 aikana (Työterveyslaitos, 2023; Valtiovarainministeriö, 2022.)

Tutkija näkee, että tämä on oleellinen asia tämän tutkimuksen kannalta, koska neuvottelutekniikan palveluiden tulee jatkossa pystyä optimaalisesti tukemaan hybridityötä. Tämän vuoksi on tärkeää kehittämistyössä tutkia asiakkaiden odotuksia ja tarpeita syvemmin ja ymmärtää miten neuvottelutekniikan palvelut vastaavat nykyisellään näihin hybridityön mukanaan tuomiin tarpeisiin ja odotuksiin.

2.4 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on tutkia, miten Valtorin neuvottelutekniikan palveluita voitaisiin kehittää ja miten ne koetaan nykytilassaan. Kehittäminen tässä tutkimuksessa kohdentuu palveluiden toimivuuteen ja käytettävyyteen. Siihen, miten asiakkaat kokevat nämä tällä hetkellä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan tällä hetkellä ratkaistujen palvelupyyntöjen osalta, sekä tilaus- ja käyttöönottoprosessin osalta kyselyillä. Asiakastyytyväisyyttä lähestytään tässä työssä asiakaskokemuksen kautta ja sitä tutkitaan asiakashaastattelujen avulla. Tutkimalla palveluiden tuottamaa asiakaskokemusta koko asiakaspolun ja sen erivaiheet huomioiden, saadaan esiin kattavammin ja tehokkaammin asioita, joilla on oikeasti asiakkaalle merkitystä. Edellytyksenä asiakaskokemuksen tutkimiselle on, että ymmärretään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia käsitellään tässä tutkimuksessa asiakasymmärryksen kautta (Holma ym., 2021, s. 24-25; Korhonen, 2023, s.10-11.)

Valtorissa asiakaskokemusta johdetaan asiakaskokemusyksikössä, joka toimii asiakasrajapinnassa vahvassa vuorovaikutuksessa asiakasvirastojen suuntaan. Valtion virastojen ja Valtorin väliset strategiset, taktiset ja operatiiviset säännölliset palaverit hoidetaan asiakaskokemusyksikössä. Kaikki kehitystyö

asiakkaan suuntaan tapahtuu asiakaskokemusyksikön välityksellä. Asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, asiakasymmärrystä pidetään yllä asiakaskokemusyksikössä (Valtori, 2023.) Asiakasymmärrys on keskeistä myös tämän kehittämistyön kannalta. Tarkoituksena on haastattelujen avulla kuunnella ja aidosti ymmärtää sitä, miten asiakkaat kokevat neuvottelutekniikan palvelut nykyisellään ja miten näitä palveluita voitaisiin kehittää paremmaksi. Tutkija painottaa tässä tutkimuksessa asiakasnäkökulmaa ja palvelun katsomista asiakkaan silmin. Tämän vuoksi on keskeistä osata tunnistaa erilaiset asiakaspersonat ja ymmärtää asiakkaita empaattisemmin, kun he käyttävät palveluita.

Näiden tavoitteiden kautta tämä kehittämistyön päätutkimuskysymys on. ”Miten neuvottelutekniikan palveluiden toimivuutta ja käytettävyyttä voidaan kehittää paremmaksi”.

Päätutkimuskysymyksen lisäksi kehittämistyössä tutkiaan aihetta seuraavan alakysymyksen kautta:

- Miten asiakkaat kokevat palvelun nykytilassaan?
- Ketkä ovat palveluiden käyttäjät ja kohderyhmä?
- Miten palveluiden asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?

2.5 Kehittämistyön rajaukset

Tässä kehittämistyössä keskitytään Valtorin neuvottelutekniikan palveluihin. Tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa valtion virastojen kokoustiloista, sekä oppilaitosten luokista löytyviä videoneuvottelulaitteita ja tiimityön mahdollistavia esitysteknisiä ratkaisuja (AV). Valtori tuottaa satoja palveluita valtion virastoille ja tässä työssä tutkitaan niistä yhtä palvelukokonaisuutta. Työn tavoitteena ei ole tutkia Valtorin palveluiden kehittämistä laajemmin, kuin neuvottelutekniikan palveluiden osalta.

Kehittämistyön tavoitteena ei ole muuttaa nykyistä palvelutuotantoa esiin nousseiden asioiden osalta tämän työn sateenvarjon alla. Tämän työn kautta tuotetaan konkreettista tietoa siitä, miten asiakkaiden näkemysten mukaan

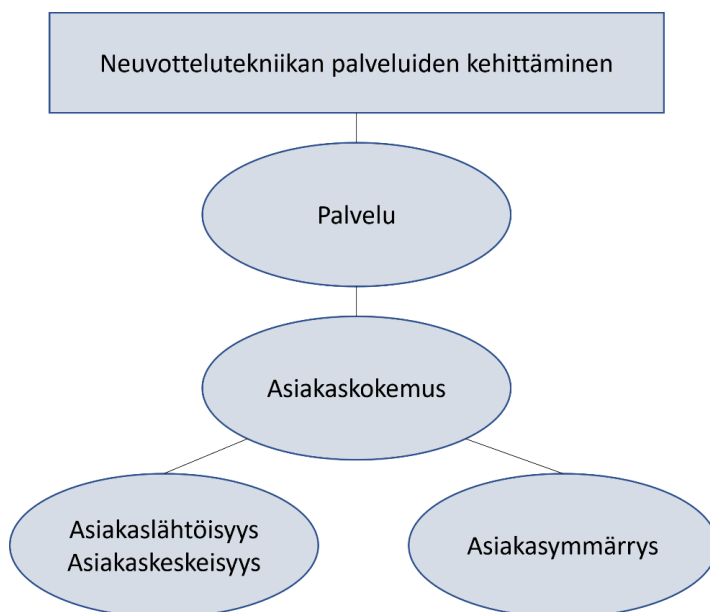
palvelua voisi kehittää, mutta näitä ei ole tarkoitus implementoida käyttöön tämän työn aikana. Ideoiden tuotantoon jalkauttaminen ja niiden jatkojalostaminen tehdään ja toteutetaan tämän työn ulkopuolella.

Tämän kehittämistyön ulkopuolelle rajataan myös käyttäjäkohtaiset palvelut, joilla on kuitenkin yhteys neuvottelutekniikan palveluihin. Neuvottelutekniikan palvelut tarkoittavat tämän työn osalta valtion virastojen kokous- tai opetustiloissa olevia neuvotteluteknisiä laitteita. Kehittämistyössä ei tutkita käyttäjien työasemille asennettuja Skype-, Teams-, tai muita vastaavia sovelluksia ja niiden kautta tuotettavia palveluita. Näitä mahdollisesti sivutaan tämän kehittämistyön tutkimuksessa asiakkaiden osalta, mutta tämä kehittäminen ja tutkimus keskittyy yhteiskäyttöisiin neuvottelutekniikan palveluihin.

2.6 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyöhön ja siihen liittyvää teoriaa, tutkimuksia ja keskeisiä käsitteitä kutsutaan tietoperustaksi. Teorialla tuodaan kehittämistyön liittyvää jo tehtyä työtä ja tutkimusta näkyväksi. Tämä luo mahdollisuuden olemassa olevan teorian tiedon parantamiseen ja täydentämiseen, ja toisaalta auttaa välttämään päällekkäistä työtä. Ilman tietoperustaa tutkimuksella ei ole peruspohjaa ja siinä käytetyt käsitteet voivat jäädä epäselviksi. Kehittämistyöhön liittyvää jo olemassa olevaa teoriaa käytetään tukemaan omaa tutkimusta. Teoreettisen viitekehysten avulla tarkennetaan tutkimuksen kohdetta ja sitä, mihin tutkimuksella ollaan luomassa uutta tietoa (Ojasalo ym., 2020, s. 19, s. 34; Kananen, 2010, s. 20-21, s. 44.)

Tässä kehittämistyössä teoreettinen viitekehys muodostuu palvelun, asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen, asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden käsitteistä. Tutkimuksen teoria perustuu aiheeseen liittyvään kansalliseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen, verkkojulkaisuihin, aikaisempiin tutkimuksiin ja artikkeleihin.



Kuva 3. Kehittämistyön viitekehys

Asiakaskokemus on koko asiakkaan kulkeman palvelupolun aikana kertynyt mielipiteiden, kokemusten ja tuntemusten summa, mikä asiakkaalle on muodostunut käyttäessään palvelua. Yksittäinen ostotapahtuma ei muodosta vielä asiakaskokemusta, vaan se on pidemmän aikavälin tapahtumaketjujen tuottama kokonaisuus (Holma, 2021, s. 24-25.) Asiakasymmärrys on aitoa asiakkaan tarpeiden ja odotuksien ymmärtämistä. Se on kykyä asettua asiakkaan asemaan ja asiakkaan maailman ymmärtämistä. Ilman asiakasymmärrystä ei ole asiakaskokemusta (Korkiakoski, 2023, s.106-107).

Asiakaslähtöisyydeksi kuvataan toimintamallia, jossa koko liiketoiminnan lähtökohtana on asiakas. Asiakaskeskeisyydeksi kutsutaan puolestaan toimintamallia, jossa asiakasta osallistutetaan keskeisenä osana mukaan palveluiden tuottamiseen ja kehittämiseen (Holma, 2021, s. 20-30.) Palvelu on useista toiminnoista muodostuva prosessi, joka on luonteeltaan aineeton ja joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tuotteesta poiketen palveluita ei voi varastoida (Grönroos, 2020, s. 61-62).

Tutkijan mielestä nämä käsitteet ovat keskeisiä tämän työn kannalta. Ihmiset haluavat yhä kasvavassa määrin käyttäjälähtöisiä, helppoja ja ainutlaatuisia palveluita. Tämä koskee myös Valtorin tuottamia palveluita. Ensin on kuitenkin tärkeä ymmärtää palvelun ominaisuudet ja se, miten ihmiset mieltävät palvelut. Asiakasymmärryksen kautta saadaan tuotua esiin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia, ja toisaalta pystytään tuomaan esiin mahdollisia haasteita tai kipukohtia käytössä olevien palveluiden osalta. Aidosti asiakaslähtöisen toiminnan kautta saadaan organisaation prosessit tukemaan asiakkaan tarpeita. Palveluiden kehittämisessä osataan huomioida paremmin asiakasta ja asiakasta osallistuttamalla palveluista saadaan laadukkaita ja ainutlaatuisia. Kaikki vuorovaikutus organisaation ja asiakkaan välillä vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkijan mielestä olisikin tärkeää panostaa enemmän pitkän aikavälin asiakassuhteen hoitamiseen, kuin vain yksittäisen palvelutapahtuman asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Asiakaskokemukseen panostaminen on tie taloudelliseen menestymiseen ja kilpailijoista erottumiseen (Korkiakoski, 2023, s. 25-30).

3 PALVELU JA ARVOLUPAUS

3.1 Palvelu ja palvelutapahtuma

Evert Gummesson on kuvannut palvelun käsitettä vuonna 1987 artikkelissaan seuraavasti, palvelu on jotain, mitä voi ostaa tai myydä, mutta toisaalta ei pudottaa omille varpailleen (Gummesson, 1987, s. 22). Palvelu on toiminnoista, niiden sarjoista ja erilaisista prosesseista koostuva aineeton tapahtuma (Valvio, 2010, s. 45-46). Palvelua kuvataan monimutkaisena ilmiönä, jota usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu on luonteeltaan abstraktia, eikä niinkään yksittäinen konkreettinen asia. Palvelua ei voi varastoida myöhemmin käytettäväksi (Tuulaniemi, s. 76-77; Grönroos, 2020, s. 61–62.) Tutkija huomaa aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja muun aineiston olevan varsin samaa mieltä siitä, mitä palvelu on.

Palvelun on prosessi, jonka tuottaminen muodostuu joukosta erilaisia toimintoja. Näitä toimintoja kutsutaan tuotantoprosesseiksi ja näiden tuotantoprosessien kautta voidaan tuottaa asiakkaalle tarjottavaa palvelua. Tuotantoprosesseista osa on asiakkaalle näkyviä ja osa puolestaan taustalla suoritettavaa prosessia, jotka eivät näy asiakkaalle. Asiakkaalle näkyvää palvelun osaa kutsutaan palvelumaailmassa näyttämöksi ja puolestaan asiakkaalle näkymättömiä osaa taustaksi (Tuulaniemi, 2011, s. 76-77; Grönroos, 2020, s. 61–62.) Palvelun aineettoman luonteen vuoksi palvelu mielletään abstraktina asiana, mikä aiheuttaa sen, että palvelua on usein vaikea hahmottaa ja arvioida. Palvelua arvioitaessa korostuu usein omakohtaiset kokemukset siitä, mitä tunteita palvelun käyttäminen saa aikaan asiakkaassa. Palvelu koetaan tavallisesti hyvin subjektiivisena tapahtumana. Tämän vuoksi täysin sama palvelu voi olla toisella asiakkaalla erilainen kokemus, kuin toiselle (Grönroos, 2020, s. 61–63.)

Palvelu jaetaan pienempiin osiin vuorovaikutustilanteiden mukaan, joissa asiakas on tavalla tai toisella kosketuksissa palvelun kanssa. Näitä osia kutsutaan palvelutapahtumiksi. Näiden palvelutapahtumien kautta asiakas osallistuu usein myös itse palvelun tuottamiseen tavalla tai toisella, osana tuotantoprosessia. Palvelutapahtumissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluun kohtaamispisteiden kautta. Kohtaamispisteissä asiakas on vuorovaikutuksessa palveluun kaikilla aisteillaan. Tutkija huomauttaa, että palvelumuotoilun kirjallisuudessa näitä kutsutaan hieman eri termein, mutta palvelutapahtumat ja kohtaamispisteet ovat myös koko palvelumuotoiluajattelun perusta. On sitten kyse palvelusta tai sen tarkastelusta palvelumuotoilun kautta, on erittäin keskeistä osata katsoa kokonaisuutta palvelupolun, palvelutapahtumien ja kohtaamispisteiden kautta. Asiakas kuluttaa palvelukokonaisuutta palvelupolun kautta ja palvelutapahtumat ovat keskeisin vaikuttava tekijä siihen, millainen palvelukokemus asiakkaalla palvelusta jää (Tuulaniemi, 2011, s. 78-80; Grönroos, 2020, s. 61–63; Valvio, 2010, s. 45-46.) Tutkija näkee oman kokemuksen kautta tämän kohdan olevan usein se, mitä palvelun tuottamisen kannalta ja asiakkaan kokemuksen kannalta huomioidaan liian vähän. Monen palvelua tuottavan organisaation tulisi osata katsoa palvelupolkua laajemmin, kuin vain yksittäisen palvelutapahtuman kautta.

Palvelutapahtumassa ensimmäiset hetket ovat tärkeitä palvelun onnistumisen kannalta. Tämän lisäksi viimeiset hetket palvelutapahtumassa ovat yhtä tärkeitä. Viimeiset hetket palvelussa voivat määrittää täysin sen, miten koko palvelu onnistui asiakkaan silmissä. Digitalisaation, kehittyvän teknologian ja koko ajan muuttuvan maailman myötä palvelutapahtumat ovat paljon muuta-kin, kuin fyysistä asiointia kivijalkamyymälöissä. Näissä sähköistyvissä palveluissa on yhtä tärkeää se, että asiakas tulee huomatuksi ja palvelumyyjän tavoitettavaksi, jos siihen koetaan tarvetta. Yleisin tapa toteuttaa asiakkaan huomioiminen sähköisissä palveluissa on chat-robottipalvelu (Valvio, 2010, s. 23-34, s. 142-143.)

3.2 Arvolupaus

Arvolupaus kiteyttää sen, mitä palvelua ollaan tarjoamassa asiakkaalle ja miten erotutaan kilpailijoista. Oleellista on, että arvolupauksen kautta asiakkaalle luodaan selkeä ymmärrys siitä, mitä hänelle ollaan tarjoamassa. Monesti arvolupaus muotoillaan markkinointisloganin muotoon, jonka kautta luodaan mielikuvaa ja korostetaan sitä arvoa, jota palvelulla tuotetaan asiakkaalle (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 92; Tuulaniemi, 2011, s. 33–34.)

Arvolupaus luo asiakkaalle odotuksia ja näihin odotuksiin vastaaminen ratkaisee sen, miten pärjätään markkinassa ja ajautuvatko asiakkaat palvelun käyttäjäksi. Mietittäessä arvolupauksia sitä voidaan lähestyä seuraavien apukysymysten kautta, mitä arvoa tuotamme asiakkaalle ja minkä tarpeen tai ongelman ratkaisemme. Arvolupauksen hyvinä ominaispiirteinä voidaan pitää sellaiseen tarpeisiin vastaamista, joista on merkityksellisin hyöty asiakkaalle ja vastaus siihen asiakkaan tarpeeseen, johon nykyinen markkina ei vastaa (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 93–95.)

Hyvin yleistä palvelun tuottamisessa asiakkaille on puhua tai korostaa palvelun tuomasta lisäarvosta. Käytännössä palvelun arvo on palvelun hyödyn ja sen hinnan välinen suhde. Keskeistä on ymmärtää, että palvelun hinnan laskiessa tai asiakkaan kokeman hyödyn kasvamisen seurauksena saadaan palvelun asiakkaalle tuomaa arvoa nousemaan, eli tuotettua asiakkaalle lisäarvoa. Keskittymällä tuottamaan palvelun kautta kasvavaa hyödyn tunnetta asiakkaalle tai laskemalla hintoja, saavutetaan merkittävää kilpailuetua (Tuulaniemi, 2011, s. 38.)

4 ASIAKASKOKEMUKSESTA TIE MENESTYKSEEN

4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus terminä herättää monia mielikuvia ja mielipiteitä siitä, mitä tämä termi oikeastaan kätkee itseensä. Yleisin mielikuva on puhua asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyväisyydestä synonyymina. Asiakaskokemus on kuitenkin paljon enemmän ja kokonaisvaltaisempaa, kuin asiakastyytyväisyys. Yhden tutkijaryhmän mukaisesti asiakaskokemus on vain tapa erotella tuotteita palveluista. Toisten tutkijoiden osalta tätä näkemystä on kritisoitu ja oltu täysin eri mieltä. Asiakaskokemus on luonteeltaan kokonaisvaltaisempaa asiakassuhteen hoitamista huomioiden sitä, että asiakaskohtaukset ovat kasvavassa määrin moniulotteisempia tapahtuen useiden eri kanavien ja kohtaamispisteiden kautta. Asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu palvelupolulla olevissa kohtaamispisteissä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikille aisteillaan. Näiden omien aistien havaintojen kautta asiakkaalle muodostuu mielikuva palvelusta (Lemon & Verhoef, 2016, s. 69-71.)

Saarijärvi ym. (2020, s. 35-36) mukaan tutkijoiden keskuudessa on päästy tiettyyn näkemykseen ja yhteisymmärrykseen siitä, minkä ominaisuuksien ympärille asiakaskokemus muodostuu. Näitä ominaisuuksia ovat ajallinen muoto, kohtaamispisteet ja monimuotoisuus. Asiakaskokemus ei synny hetkessä, vaan se on pidemmän aikavälin mukana rakentuva koko asiakaspolun kattava tunne ja kokemus palvelusta ja asiakkuudesta. Kohtaamispisteiden vuorovaiikutustilanteiden kautta asiakkaalle syntyvät kokemukset rakentavat asiakkaalle asiakaskokemuksen (Holma ym., 2021, s. 24-25). Asiakaskokemuksella on vankka teoreettinen pohja ja se sitoo vahvasti yhteen seuraavia käsitteitä, asiakasorientaatio, asiakaslähtöisyys, asiakkaan ostopäätösprosessi, asiakastyytyväisyys, palvelujen markkinointi, palvelumuotoilu, palvelun laatu, brändi, suhde- ja digitaalinen markkinointi (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 38-40).

Kari Korkiakoski (2023, s. 10-16, s. 25) kuvaa haasteeksi sen, että organisaatioissa ei osata yhteisesti määritellä asiakaskokemusta. Korkiakosken mukaan asiakaskokemus on asiakkaan kohtaamisia kohtaamispisteissä, asiakkaan kuuntelemista, tunteiden havainnointia, asiakaskeskeisen toiminnan kehittämistä ja organisoitumista tämän mukaisesti. Keskeisin asia onnistuneeseen asiakaskokemukseen on toimitusjohtajan sitoutuminen asiaan ja yhdessä vastaaminen siihen, mitä asiakaskokemus tarkoittaa meidän yrityksellemme. Korkiakoski ja Saarijärvi ym. jakavat saman yhteisen näkemyksen siitä, että asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja sen osaaminen on konkreettinen johtamisen väline ja tie menestykseen (Korkiakoski, 2023, s. 10-11; Saarijärvi ym., 2021, s. 36). Tutkijan mielestä on tärkeää tunnistaa, että asiakaskokemus muodostuu tunteista ja mielikuvista. Se ei ole järkipерäinen päätös, vaan asiakkaan subjektiivinen kokemus, näkemys ja muistijälki kohtaamispisteiden vuorovaikutustilanteista.

Asiakaskokemusta on tutkittu paljon ja maailmalla on muodostunut kaksi erilaista lähestymistapaa, miten asiakaskokemusta voidaan jakaa. Ensinnäkin ajattelu siitä, että asiakaskokemus on asiakkaan oman elämän prosessien määrittelemä, eikä sitä tule tutkia ilman tätä kontekstia. Toisaalta taas nähdään, että asiakaskokemusta voidaan määritellä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa edellyttää ja huomioi enemmän ihmisen prosessien ja arkisen elämän huomioimista. Jälkimmäinen lähestymistapa edellyttää asiakaspolkujen ja kontaktipisteiden kehittämistä. Nämä kaksi eri lähestymiskulmaa toimivatkin hyvin yhdessä toisen korostaessa asiakkaan kontekstia ja toisen yrityksen kontekstia (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 37-38.)

Asiakokemukset voidaan jakaa erityyppisiin kokemuksiin. Näitä ovat arkiset kokemukset, tiedostetut kokemukset, mieleenpainuvat kokemukset, merkitykselliset kokemukset ja transformatiiviset kokemukset. Arkiset kokemukset ovat tavanomaisia palvelutilanteita, joissa olemme tottuneet toimimaan normaalisti ja automaattisesti. Näiden suhteen odotukset ovat vakiintuneet ja nämä koetaan kokemuksena varsin neutraalina. Tiedostetut kokemukset puolestaan syntyvät tilanteista, joissa asiakas arkisessa tilanteessa ajetaan pois

automaattiohjauksesta kiinnostuksen herättävällä yksittäisellä asialla. Mieleenpainuvat ja merkitykselliset kokemukset ovat pääsääntöisesti elämykseen ja tunteeseen liittyvä palveluita, kuten elokuvissa käyminen ja lomamatka. Transformatiivinen asiakokemus puolestaan vaikuttaa meihin ihmisenä ja saa meidät näkemään asioita uusissa näkökulmissa ja jopa muuttamaan omaa käyttäytymistämme (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 44–45.) Löytänä & Kortesuso jakaa erityyppiset asiakaskokemukset eri tasoihin satunnaisen kokemuksen, ennalta odotettavan kokemuksen ja johdetun kokemuksen mukaisesti. Satunnaisessa kokemuksessa palvelun tuottama kokemus vaihtelee henkilön, ajan tai paikan mukaisesti. Odotettu kokemus puolestaan on riippumaton ajasta tai paikasta ja aina tietyt samankaltaisuudet sisältävä palvelutapahtuma. Johdettu kokemus menee askeleen pidemmälle ollen suunniteltu, palveluna erottuva ja selvää lisäarvoa asiakkaalle tuottava palvelutapahtuma (Löytänä & Kortesuso, 2011, kpl 2.2.)

Näiden erityyppisten tasojen lisäksi asiakaskokemus voidaan kuvata monitasoisesti staattisena tasona, dynaamisena tasona ja asiakassuhteen tasona. Staattisella tasolla seurataan yksittäistä palvelutapahtumaa irrallisena tapahtumana, kun taas dynaamisella tasolla huomioidaan mahdolliset aikaisemmat palvelutapahtumat. Asiakassuhteen tasolla puolestaan tarkastelua korostetaan enemmän asiakassuhteen kehittämiseen pidemmällä aikavälillä, kuin yksittäisen ostotapahtuman saavuttamista. Asiakaskokemuksen erityyppiset kokemukset ja tasot ovat tärkeitä ymmärtää, kun halutaan kehittää asiakaskokemusta kokonaisuutena (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 45–46.)

Asiakaskokemuksen erityyppisyyden ja monitasoisuuden lisäksi on keskeistä ymmärtää, että asiakaskokemus on moniulotteista. Moniulotteisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee asiakaspolun aikana asioita eritavoin. Asiakkaan tarpeen täyttäminen ei ole yksin asiakaskokemusta, vaan se muodostuu siitä, mitä asiakas tekee, näkee, kuulee, haistaa ja tuntee asiakaspolun aikana, palvelua saadessaan. Asiakaskokemuksen moniulotteisuudet voidaan jakaa kognitiiviseen, emotionaaliseen, sosiaaliseen ja sensoriseen asiakaskokemus. Asiakaspolun aikana käymme nämä eri ulottuvuudet läpi enemmän tai

vähemmän. Kognitiivinen asiakaskokemus tarkoittaa varsinaisen tarpeen täytymistä odotusten mukaisesti, siten että asiakas tietoisesti tietää palvelulle asetettujen tavoitteiden ja odotusten täyttyvän. Emotionaalinen asiakaskokemus kuvaa puolestaan niitä tunteita, joita palvelun käyttäminen meissä herättää. Sosiaalinen asiakaskokemus tarkoittaa asiakaspolun aikana meihin vaikuttavia muiden ihmisten käyttäytymisiä. Sensorinen ulottuvuus puolestaan kostuu kaikesta, jota voimme aistia ympärillämme asiakaspolun aikana. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 50–53; Lemon & Verhoef, 2016, s. 69-71.)

Asiakaskokemuksen voidaan näkevän koostuvan isossa kuvassa kahdesta pääasiasta. Ensimmäisenä asiana on asiakastarve. Asiakastarve syntyy, kun asiakkaalle on jokin tarve tai halu. Asiakastarpeita on siitä huolimatta tuottavtko yritykset niihin tuotteita tai palveluita. Kun asiakkaalle kehittyy jokin tarve tai halu, niin siinä vaiheessa tämä tarve ei kohdistu vielä mihinkään tuotteen tai palveluun. Asiakasodotus puolestaan kohdistaa asiakkaan tarpeen palveluun tai tuotteeseen. Asiakasodotus muodostuu aikaisemmista kokemuksista, havainnoista, kuulopuheista ja näiden kautta muodostuvasta odotuksesta palveluntarjoajaa ja palvelua kohtaan. Mikäli aikaisempaa kokemusta ei ole, asiakas synnyttää odotuksen saatavilla olevan informaation perusteella (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 58–59.)

Saarijärvi ym. (2020, s. 59-63) mukaan asiakasodotukset voidaan ryhmitellä yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleisiä asiakasodotuksia, joiden asiakkaat odottavat olevan kunnossa on, personoitu asiakaskokemus, monikanavainen asiointi, nopeus, laatu, helppous, vaivattomuus, yhdenmukainen viestintä, some-mahdollisuudet, mahdollisuus tehdä itse, ammattitaitoinen asiakaspalvelu ja toimiva reklamaatioiden käsittely. Erityiset asiakasodotukset muodostuvat tavanomaisesti useamman tekijän summasta. Puhuttaessa erityisistä asiakasodotuksista, monesti korostuvat ystävien tai muiden suositukset, aikaisemmat kokemukset, brändi, markkinointiviestintä ja aineettomat laatuvihteet. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 59–64.) Asiakasodotusten ollessa keskeisin asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä, tutkijan mielestä on tärkeää, että organisaatioiden toiminnassa huomioidaan ja tunnustetaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden asettamat odotukset organisaation palveluita kohtaan.

Asiakaskokemus on ennen kaikkea asiakkaan odotuksiin vastaamista ja niiden ylittämistä. Palvelun onnistuessa vastaamaan odotuksiin, asiakas on tyytyväinen. Sen sijaan palvelun onnistuessa ylittämään asiakkaan odotukset, asiakas kokee iloa, luottamuksen vahvistumista, lojaliteettia ja sitoutumisen halua palvelua ja organisaatiota kohtaan. Asiakaskokemus nähdään asiakasuskollisuuden, lojaliteetin kannalta tärkeimpänä asiana. Asiakkaan odotusten ylittäminen koostuu pienten asioiden suuresta merkityksestä. Tärkeintä on, että asiakkaan odotukset ylitetään asiakaspolun aikana yhdessä tai useammassa kohtaamis- pisteessä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 58–68; Korkiakoski, 2021, s. 10–11, s. 39-43.)

4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja organisaatiomallit

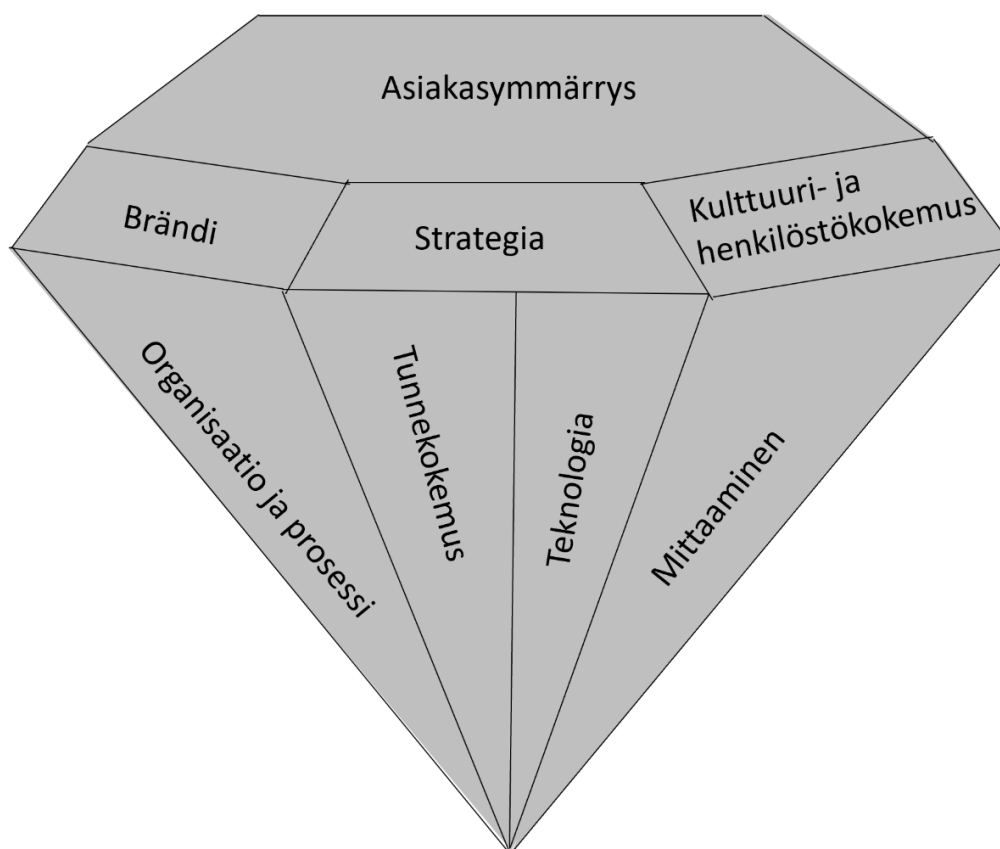
Asiakaskokemuksen johtamisella vaikutetaan suoraan siihen, millaisia asiakaskokemuksia asiakkaille luodaan. Onnistumalla luomaan merkityksellisiä asiakaskokemuksia ja sitä kautta tuotettua lisäarvoa asiakkaille, saadaan lisättyä kokonaistuottoja yritykselle. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä on muun muassa asiakkaiden sitouttamisen vahvistaminen, asiakastyytyväisyyden parantuminen, suosittelujen vahvistaminen ja asiakkaan tuottamien kehitysideoiden määrään kasvattaminen (Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.2.)

Oikein oivallettuna ja toteutettuna asiakaskokemus ei ole arkista asiakastyytyväisyyskyselyiden pyörittämistä, vaan se on vahva osa liiketoimintaa ja menestyvän organisaation yksi peruspilareista. Asiakaskokemuksen johtaminen on aitoa osaamista asettua asiakkaan asemaan ja ymmärrystä siitä, miten oman organisaation toiminta näkyy asiakkaan suuntaan. Asiakkaan asemaan asettumisen kautta tulisi saada kattava ymmärrys siitä, millaista arvoa organisaatio tuottaa asiakkaalle (Holma ym., 2021, s. 32.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa on yhteinen ymmärrys siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan ja mitä tämä kaikki tarkoittaa meidän kohdallamme. Kaiken keskiössä tässä on sanojen muuttaminen teoksi, eli miten onnistutaan muuttamaan

strategiset sanat operatiiviseksi yhteiseksi tekemiseksi. Usein organisaatioiden esityksissä asioita ei esitetä tarpeeksi selkeällä kielellä. Asioiden lentokorkeus on monesti liian korkea ja yhteinen merkitys asiakaskokemuksesta ja asiakaslähtöisyydestä ei saa tarpeeksi selkeätä merkitystä työntekijöiden keskuudessa. Asioita olisi hyvä konkretisoida ja sekä perustella selkeästi. Strategisen suunnittelun kautta tulisi rakentaa suunnitelma, mitä noudattamalla edetään kohti tavoitetta ja visiota. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun kannalta on oleellista tunnistaa nykytilanne. Tulee ymmärtää, missä ollaan tällä hetkellä suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja markkinaan (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 76–77; Holma ym., 2021, s. 45–47.)

Yksi tapa kuvata asiakaskokemuksen johtamista on sen kuvaaminen timanttimallin (kuva 4) mukaisesti. Tämä malli on vain yksi tapa kuvata tätä, mutta se auttaa hyvin hahmottamaan sitä kokonaisuutta, mistä asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu ja mitä se pitää sisällään.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen johtamisen timanttimalle (Holma ym., 2021, s. 45).

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta organisaation sisäisellä kulttuurilla on erittäin suuri merkitys. Yhteisten arvojen, uskomusten ja normien muodostaman kulttuurin tulee olla asiakaskokemusta tukevaa niin, että organisaatiossa on aito kyvykkyys katsoa asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemuksellista kulttuuria tulee rakentaa yhteisesti ja ajan kanssa siten, että henkilökunta yhdessä itse oivaltaa asiakaskokemuksen tärkeyden toiminnassa. Kulttuurilista uudistusta tai muutosta ei voida johtaa perinteisesti ylhäältä alaspäin projektina tai muuna hankkeena. Organisaation johto voi kuitenkin eri toimenpitein luoda vahvempia edellytyksiä sille, että organisaatiossa nähdään oikeasti uudempi tapa ajatella toimintaa asiakaskokemuksen kautta. Asiakaskokemuksen tärkeyttä tulee painottaa ja sen käyttämistä tulee perustella aidosti ja konkreettisesti. Yleisimpiä tapoja asiakaskokemuksen tärkeyden oivalluttamiseen voi olla esimerkiksi asiakaspalautteiden avoimuus ja esiintuominen, tai tuomalla esiin tiimin, ryhmän tai työntekijän sankaritarinoita (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 76–78.)

Strategisen suunnittelun muuntaminen operatiiviseksi toiminnaksi on useimmiten se vaihe, jossa organisaatiot onnistuvat vaihtelevasti. Yleisin ongelma on, että strategian toteuttaminen koitetaan hoitaa nykyisellä resursoinnilla ja prosessimalleilla. Kun halutaan oikeasti muuttaa sanat teoiksi, eli strategia operatiiviseksi toiminnaksi, tulee asiakaskokemuksen näkyä organisaation tavassa toimia ja organisoitua. Prosessien, viestinnän, priorisointien ja palkitsemisten tulee tukea asetettuja tavoitteita (Saarijärvi & Puustinen, 2020 76–78.)

Organisoitumalla asiakaskokemuksen ympärille tehdään asiakaskokemuksen strategiaa näkyväksi. Organisaatiomuutoksen tavoitteena on saada eroteltua asiakaskokemuksen toteuttamiseen tarvittavat työ mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaskokemuksen tavoitteiden tulisi siis ohjata organisoitumista ottamalla kuitenkin huomioon taloudelliset realiteetit. Asiakaskokemus ja sen tavoitteiden tulee määrittää organisoitumisen malli. Saarijärvi ym. (2020, s. 117–118) on kuvannut seuraavat organisoitumisen mallit.

- Linjaorganisaatio

- Toiminto-organisaatio
- Toimialaorganisaatio
- Prosessiorganisaatio
- Projektiorganisaatio
- Matriisiorganisaatio

Kaikki edellä luetellut organisaatiomallit sopivat enemmän tai vähemmän asiakaskokemuksen toteuttamiseen. Kuten edellä mainittiin, niin asiakaskokemuksen tavoitteiden tulee ohjata organisoitumisen mallia ja tukea sitä kautta asetettujen tavoitteiden saavutusta. Perinteisissä linja- ja toimialaorganisaatioissa haasteena voi olla tekemisen siiloutuminen, mutta organisoituminen ja johtaminen on selkeää, ja tavoitteiden mittaaminen on mahdollista tarkasti. Toiminto-organisaatiossa riskit ovat hieman samankaltaiset, mutta kääntöpuolelta tämä malli mahdollistaa esimerkiksi elämyksellisten asiakaskokemusten saavuttamisen, esimerkkinä huvipuistot. Matriisiorganisaatiossa tavoite on poistaa edellisten mallien siiloutumisen haasteita ja lisätä vuorovaikutusta. Tässä mallissa työntekijällä on monesti kaksi esimiestä, haasteena yleisesti on roolien epäselkeys ja tehoton tiimityöskentely. Prosessiorganisaatiossa ajatus on keskittyä asiakokemuksen saavuttamiseen huomioimalla prosessit ja skaalautuvuus. Tällä tarkoitetaan niin sisäisiä prosesseja, kuin asiakasprosessejakin. Tämä organisaatiomalli käyttää tavanomaisesti Lean -johtamisen vahvuuksia keskittymällä poistamaan prosesseista asiakkaalle arvoa tuottamattomia osia. Projektiorganisaatiossa painotetaan enemmän räätälöimisen mahdollisuutta, vastaamalla siihen, mitä tilataan. Useimmat konsulttipalveluita tarjoavat organisaatiot toimivat projektiorganisaatiomallilla. Näiden edellä mainittujen organisaatiomallien lisäksi 2000-luvulla on yleistynyt uudempi massatuotantoon tai nopeisiin muutostarpeisiin soveltuva ketterän kehittämisen mahdollistava organisoitumisen malli. Käytännössä tämä malli on yhdistelmä projektiorganisaatiomallia ja jotain tavanomaista mallia, jossa johtamisen filosofiana käytetään Lean -mallia. Tämän kautta tavoitellaan itseohjautuvuutta ja jatkuvaa parantamista laittamalla asiakas kaiken keskiöön. Tämän organisaatiomallin ovat tehneet tunnetuksi muun muassa Google ja Facebook (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 117–121.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeätä ymmärtää, että tämä on organisaation yhteistä tekemistä ja matkaa tuote- tai prosessikeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeskeistä ajattelua. Organisaation ylimmällä johdolla ja omistajaohjauksella on loppu viimein vastuu asiakaskokemuksen johtamisesta, mutta asiakaskokemus ei voi kuitenkaan olla yhden henkilön tai tiimin vastuulla. Asiakkaalle muodostuu kokemusta jokaisesta vuorovaikutustilanteesta eri kohtaamispisteissä, joten jo tämän ajattelumallin kautta on luontevaa, että asiakaskokemus on kaikkien yhteinen asia, joka näkyy organisaation jokaisessa toiminnossa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse muutoksen johtamisesta, joten on tavallista ja suositeltavaa rakentaa tätä muutosta johtamaan ja koordinoimaan tähän keskittyvä organisaation osa. Useimmiten tämä näkyy asiakaskokemusjohtajan ja asiakaskokemusyksiyön kautta. Asiakaskokemusjohtajan tulisi olla osa johtoryhmää ja hänen roolin henkilön tulisi täyttää niitä perusvaatimuksia, mitkä ovat asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen toiminnan perusta. Käytännössä asiakaskokemusjohtajan tulisi olla empatiakykyinen osaten asettua asiakkaan asemaan ja olla aidosti ihmiskeskeinen henkilö. Asiakaskokemuksen tavoitteet ja määrittelyt tulee olla selkeät. Vahva työkalu tähän on palvelumuotoilu ja sen kautta saatava muotoiluajattelu, jonka kautta pystytään muun muassa määrittelemään tärkeimmät kohtaamispisteet. Asiakaskokemuksen johtaminen korostaa asiakkaalle muodostuvaa arvoa palveluista ja tässä on erittäin keskeistä osata huomioida kokoa asiakaspolku ja sen eri kohtaamispisteet (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 70–80; Holma ym., 2021, s. 152-165; Lemon & Verhoef P, 2016, s. 82-83.)

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Monissa yhteyksissä asiakaskokemusta ja sen mittaamisesta puhutaan synonyyminä asiakastytyväisyyden mittaamisen kanssa. Asiakastytyväisyyttä ja sen mittaamista voidaan kuvata yhtenä tärkeänä osana asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen jälkeistä tilaa, miten asiakkaan odotuksiin on onnistuttu vastaamaan, mitataan asiakastytyväisyydellä. Asiakastytyväisyys on mittari asiakaskokemusten ja -odotusten välisen onnistumisen ja suhteen mittaamiseen tietyssä asiakaspolun kohtaamispisteessä.

Asiakastyytyväisyysmittauksella on vahva historia ja asema organisaatioissa, kun on haluttu selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tämä perinteinen tapa mitata asioita keskittyy vahvasti menneisyyteen, ja tämän rinnalle onkin tullut uusia enemmän eteenpäin katsovia tapoja mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakaskokemuksen mittaaminen on yleisellä tasolla sen verran uusi ilmiö, että vakiintuneita tapoja mittaamiseen kehitetään yhä. Erilaisia mitattavia asioita on useiden tutkijoiden toimesta tuotu esiin, joihin asiakaskokemuksen mittaamisen tulisi huomioida. Näitä ovat muun muassa palvelun tuottama kokemus, uskollisuus, mielentila ja käyttäytyminen (Lemon & Verhoef, 2016, s. 74, 80-81; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 138-144.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen tärkein tuotos on näyttää toteen se, miten hyvin organisaatio on tavoittanut asiakkaalle tuotetun kokemuksen tavoitteet. Valitettavan usein organisaatioilla on tapana lähteä liikkeelle mittarit edellä ja tämä näkyy pahimmillaan liian aktiivisena asiakaskyselyiden toteuttamisena. Ilman tarkempaa suunnittelua ja perustelua tuotettu asiakaskysely ei tuota useinkaan sitä asiakasymmärrystä, mitä kuvitellaan ja mitä eniten kaivattaisiin. Tärkeintä olisi lähteä liikkeellä asiakaskokemuksen tavoitteista ja siitä, miten tämä tavoite rakentuu asiakkaan kulkeman asiakaspolun ympärille. Asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta keskeistä on nykytilan ymmärtäminen, eli lähtötilanteen määrittäminen. Tämän selvittämiseen tarvitaan mukaan asiakasta ja tämän kautta rakentuvaa asiakasymmärrystä. Lähtötilanteen selvityksen jälkeen määritellään selkeä tavoite asiakaskokemukselle omassa organisaatiossa ja mietitään tärkeimmät kohtaamispisteet, sekä valitaan niihin parhaiten soveltuvat mittarit. Tulosten tuottaman tilannekuvan jälkeen korjataan ja muutetaan organisaation toimintaa siten, että päästään kohti tavoitetilaa. Keskeistä tässä toiminnassa on niin asiakkaan, kuin omankin henkilöstön osallistaminen ja aktiivinen vuorovaikutus (Holma ym., 2021, s. 244-249.)

Asiakaskokemusta tulisi mitata eri tasoilta, joita ovat asiakaskokemuksen, vaikutusten ja seurausten tasot. Asiakaskokemuksen taso mittaa sitä, miten kohtaamispisteessä onnistuttiin ja mikä on sen tuottama asiakaskokemus. Vaikutusten taso kuvaa puolestaan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja

asiakassuosittelua. Halutaan siis ymmärtää, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun, kuinka uskollisia he ovat palvelun käyttämiseen ja suosittelisivatko asiakkaat palvelua toisille asiakkaille. Seurausten tasolla seurataan asiakaskokemuksen tuomia vaikutuksia organisaation liiketoimintaan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 138-155; Lemon & Verhoef, 2016, s. 74, s. 80-82.)

Mittareiden asettaminen ja niistä viestiminen on yksi konkreettinen signaali koko organisaatiolle, jolla voidaan viestiä tapahtuvasta muutoksesta ja uusista strategisista painopisteistä. Monissa organisaatioissa mittareita on asetettu organisaation palkitsemisjärjestelmän osaksi. Oikein tehtynä tällä voidaan korostaa työntekijöiden työn merkitystä ja lisätä työmotivaatiota. Useissa organisaatioissa asiakaskokemuksen mittaamisessa kuitenkin on oikaistu niin, että käytännössä asiakaskokemusta mitataan yhden luvun kautta. Paremman lopputuloksen kannalta mittaaminen tulisi kohdistaa eri kohtaamispisteisiin, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun kanssa (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 138; Holma ym., 2021, s. 260-261.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ei ole yhtä ja samaa kaavaa tai parasta perusmittaristoa, joka toimisi kaikissa tilanteissa. Mittaamiseen käytettävät kokemusmittarit voidaan jakaa asiakkaan tunnekokemuksiin, asiointiprosessiin ja laatuun, kokemuksen vaikutukseen, kokemuksen lopputulemaan ja henkilöstökokemukseen. Yleisimpiä käytössä olevia asiakaskokemusmittareita ovat NPS, CES, CSAT. NPS (Network Promoter Score) on asiakkaan uskollisuuden ja lojaliteettiin viittaava kokemusmittari, jonka avulla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta käyttämänsä palveluun liittyen. CES (Customer Effort Score) kokemusmittari puolestaan keskittyy asiointiin vaivattomuuteen ja helppouteen, jonka kautta saadaan nostettua esiin mahdolliset haastekohdat asiakaspolulla. CSAT (Customer Satisfaction Score) mittari keskittyy vain yhteen tiettyyn kohtaamispisteeseen ja sen laadun mittaamiseen. Tämän lisäksi asiakkaiden tunnekokemuksia palveluista voidaan mitata eri symbolein tehtävin mittauksin. Yleisin tapa on hymiöiden avulla toteutettu mittaaminen, joka soveltuu yleisesti kaikille asiakkaille kulttuurillisesta taustasta riippumatta. Myös muita asiakaskokemukseen liittyviä mittareita voi olla käytössä, kuten

asiakaspoistumaan tai asiakaspysyvyyteen perustuvia mittauksia (Holma ym., 2021, s. 259-266.)

4.4 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on tärkeimpiä yksittäisiä asioita ja vaiheita, kun halutaan kehittää palveluita ja parantaa asiakaskokemusta. Edellä olevissa kappaleissa kuvattiin asiakaskokemuksen lähtötilan ja tavoitetilan tärkeyttä, kun halutaan parantaa asiakaskokemusta. Ilman aitoa ja perusteellista asiakasymmärrystä on mahdotonta asettaa realistista tahtotilaa. Asiakasymmärrys on keskeinen tapa tunnistaa asiakkaiden odotuksia, piileviä ja muuttuvia tarpeita ja toiveita. (Korkiakoski, 2021, s. 58, s. 106–107; Tuulaniemi, 2011, s. 142.) Tutkijan mielestä tämän kehittämistyön kannalta asiakasymmärrys on hyvin keskeinen asia neuvottelutekniikan palveluiden asiakaskokemuksen tutkimisessa.

Sirpa Hänti (2021, s. 11–12) kuvaa asiakasymmärrystä aidoksi haluksi ymmärtää ihmisen käyttäytymistä. Tähän liittyy vahvasti sosiaalinen älykkyys ja tunneälykkyys, sekä vahva auttamisen halu. Oman asiakkaan tuntemisen ja kuulemisen kautta saadaan liiketoimintaa kehittyä oikeaan suuntaan ja yhteisymmärryksessä, samalla näkemyksellä asiakkaan kanssa. Asiakasymmärryksessä oleellista on taito ja osaaminen asettua asiakkaan asemaan (Hänti, 2021, s. 11–12, s. 73–76.) Tutkija näkee asian olevan juuri näin. Palveluita tehdään loppu viimein ihmiselle ja tämä tahtoo monesti hämärtyä, kun yrityksissä mietitään palvelun kehittämistä.

Asiakasymmärryksen kasvattaminen lähtee asiakkaan arkisten motiivien ja tarpeiden tutkimisen kautta. Ilman asiakkaiden tarpeiden ja motiivien tunnistamista ei voida tuottaa palveluita, jotka kohtaisivat asiakkaiden tarpeet ja näin ollen menestyisivät markkinassa. Tämän saavuttamiseksi tehokkainta on asiakaskeskeinen lähestymistapa, jonka ajattelu lähtee siitä näkökulmasta, että toimitaan toista ihmistä auttaaksemme. Avainasemassa on niiden asioiden tunnistaminen, joilla on oikeasti ihmiselle merkitystä. Usein asiakkaasta näkyy yrityksen suuntaan vain pieni osa kaikesta siitä, mitkä oikeasti ovat asiakkaan

päätöksenteon kannalta merkittävimmät vaikuttimet. Jäävuorimallilla ajatellen oleellista on päästä ymmärtämään sitä osaa jäävuoresta, joka on veden pinnan alapuolella. Ymmärtämällä paremmin tätä näkymätöntä osaa, voidaan mahdollistaa asiakkaalle syvällisempää arvoa, pitkäaikaisempaa merkitystä ja sitä kautta pystytään sitouttamaan asiakas paremmin pitkäaikaiseen asiakkuuteen. Näihin asiakkaan näkymättömiin vaikuttimiin luetaan arvot, motivaatio, asenteet, tunteet ja uskomukset (Hänti, 2021, s. 11-15.)

Asiakasymmärryksen tutkimisella tarkoitetaan tapaa selvittää asiakkaan motivaatioita ja auttamista ymmärtämään, miten asiakas toimii ja miksi hän toimii juuri tietyllä tavalla. Kattavan asiakasymmärryksen saamiseksi olisi hyvä osata yhdistää subjektiivista ja objektiivista tietoa. Subjektiivisella tiedolla tarkoitetaan asiakkaalta saatua tietoa ja objektiivinen tieto puolestaan järjestelmistä saatua tietoa. Päätöksiä ei kannata tehdä vain toisen perusteella. Tämän ajattelun kautta tutkimus on usein sekä määrällistä, että laadullista, ja näiden menetelmien kautta saatu tieto täydentää toisiaan. Laadulliset menetelmät toimivat paremmin asiakasymmärryksen kasvattamiseen, suunnittelua ohjaavina menetelminä. Määrälliset menetelmät puolestaan toimivat paremmin, kun halutaan tietää, onko onnistuttu palvelun tuottamisessa (Tuulaniemi, 2011, s. 143–144; Holma ym., 2021, s. 112-115.)

Yleisimpiä asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä ovat olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista, haastattelu, kyselyt, havainnointi, osallistaminen, luotaimet ja etnografiat. Etnografia on eri menetelmistä koostuva tutkimustyyli, jossa painottuu ihmisläheisyys ja empatia. Asiakasta tutkitaan aidossa ympäristössä, elämällä asiakkaan elämää ja ottamalla asiakkaan näkökulma. Haluttaessa muuttaa organisaation toimintaa asiakaskeskeisemmäksi tai kasvattaa asiakasymmärrystä tiettyjen palveluiden kohdalta, asiakasymmärrystä käytetään yhtenä palvelumuotoilun työkaluna (Tuulaniemi, 2011, s. 146; Korhikoski, 2021, s. 58, 109-110.) Tutkijan mielestä tämä asiakasymmärryksen ja palvelumuotoilun yhteys on keskeistä tämän kehittämistyön kannalta.

Tiedonkeruun jälkeen ja sen kautta saavutettua asiakasymmärrystä lähdetään muuntamaan suunnittelutiedoksi palvelun kehittämiseksi. Käytännössä kaikki kerätty asiakastieto analysoidaan ja siitä havainnoidaan laajemmalle asiakasjoukolle merkitykselliset asiat (Tuulaniemi, 2011, s. 153–156.) Asiakasymmärryksen keräämisen tukena on erilaisia työkortteja, jotka ovat pääpiirteittäin samat myös palvelumuotoilussa. Näitä työkortteja ovat muun muassa empatiakartta, käyttäjäpersoonat, asiakaspolku, blueprint, arvokartta ja segmentointi (Holma ym., 2021, s. 136-146; Palvelumuotoilupalo, 2023). Aidon ja syvällisen asiakasymmärryksen kautta tunnistetaan asiakkaan kokemat haasteet palvelun käyttämisessä tehokkaammin ja opitaan ymmärtämään paremmin asiakkaan toiveita. Asiakasymmärrys on jatkuvaa tiedon hyödyntämistä asiakkaan tarpeiden ja ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä on tärkeää, kun halutaan tuottaa asiakkaalle kohdennettuja ja merkityksellisiä palveluita (Kopra, 2022, s. 20.)

4.5 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on valinta ja päätös strategisesta suunnasta ja lähestymistavasta, jonka kautta palveluita lähdetään tuottamaan ja markkinoimaan asiakkaille. Kyse on ajattelufilosofiasta, jossa keskitytään tuotteiden ja palveluiden sijaan enemmän ymmärtämään asiakasta ja hakemaan ratkaisua hänen tarpeisiinsa ja ongelmiin. Perinteisessä tuotantolinjaorganisaatiossa toiminta keskittyy tuotteiden valmistamiseen ja massatuotantoon tähtäävässä segmentoinnista. Asiakaskeskeisessä mallissa lähdetään liikkeelle yksittäisen asiakkaan tarpeista ja keskeistä on asiakaspersoonien tunnistaminen. Asiakaspersoonien ja -profiilien kautta rakentuu taito asettua asiakkaan asemaan ja kyky katsoa palvelua asiakkaan silmin. Asiakaskeskeisessä mallissa asiakkaan tarpeet tunnistetaan täsmällisemmin ja sen kautta asiakkaalle tuotettava arvo on suurempi (Hänti, 2021, s. 11–12, s. 44-45; Forsberg ym., 2019, s. 168.)

Asiakaskeskeisessä toimintamallissa oleellista on, että tunnistetaan tärkeimmät asiakkaat organisaation toiminnan kannalta ja osataan muodostaa asiakaspersoonat niistä henkilöistä, joiden kanssa toimitaan. Tämän kautta

keskitytään huomioimaan tärkeimpien asiakkaiden tarpeet ja rakentamaan arvopuolustus ja toiminta vastaamaan näihin mahdollisimman hyvin. Palveluita tarjotaan muillekin asiakkaille, mutta tekemisen perusta on tärkeimmät asiakkaat ja tämän ajattelun kautta asiakasjoukon kasvattaminen. Se missä perinteinen asiakasmassatuotannon ajattelu lähtee ajatuksesta asiakaskunnan kaventamisesta tiettyyn segmenttiin, asiakaskeskeisessä mallissa lähdetään yksittäisistä asiakkaista kohti isompia asiakasmääriä. (Vojvodic & Hitz, 2022, s. 116; Hänti, 2021, s. 43-48; Holma ym., 2021, s. 59-61.)

Vojvodic ym. (2022, s.116) mukaan asiakaskeskeisyys vaatii organisaatiossa viestinällistä tiedottamista strategisesta suunnanmuutoksesta, sekä muutoksia organisaatiomallissa, kulttuurissa, johtamisessa ja mittarien asettamisessa. Sirpa Hänti (2021, s. 105-108) mukaan suurimpana haasteena liiketoimintamallin muuttamisessa liiketoimintamallista kohti asiakaskeskeistä toimintamallia on yrityksen kulttuuri. Yrityksen tapa toimia, ajatella ja vuosikymmenien käytännöt ovat usein niin tiukassa, että on todella vaikeaa jättää teknologia- ja tuotepainotteista ajattelua taka-alalla ja asettaa asiakas etusijalle. Tutkija on vuosikymmenten aikana ollut mukana useissa organisaatiomuutoksissa, joissa on tavoiteltu nimenomaan asiakaskeskeisempää palvelutuotannon mallia. Näiden onnistuminen on usein jäänyt puolitiehen niin, että johtoryhmän mukaan toiminta on muuttunut ja työntekijöiden mielestä asiat jatkuvat täysin samoin, kuten aikaisemminkin.

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa tavanomaisesti organisoidutaan asiakassegmenttien mukaisesti, perinteisen tuotesegmenttien sijaan. Muuntamalla toiminta asiakaskeskeiseen malliin mahdollisesta personoitujen palveluiden tuottaminen tärkeimmille asiakkaille. Oman organisaation kannalta uudelleen organisoituminen on yleensä konkreettinen näkyvä aktiviteetti työntekijöiden suuntaan, että nyt halutaan tehdä asioita toisin ja tuoda muutosta (Hänti, 2021, s. 105-109.)

Asiakaskeskeisessä toimintamallissa asiakkaan ja yrityksen rajat tavallisesti hälvenevät. Asiakasta osallistutetaan vahvemmin mukaan ohjaavaksi osaksi

palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. Asiakkaiden osallistuttamisessa olisi hyvä pohtia, mihin liiketoimintamallin osioon asiakas osallistuu, mikä on se hetki, jolloin asiakas osallistuu ja miten asiakas osallistuu. Lisäksi on hyvä pohtia, keiden kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa ja mikä on se panos, jonka asiakkaan odotetaan tuovan prosessiin. Tämän asiakkaan osallistamisen käänköpuolena organisaatio auttaa asiakasta onnistumaan arjessaan paremmin tuottaen ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Sen sijaan, että asiakas olisi enää vain kohde, jolle organisaatio tuottaa palveluita, asiakas ymmärretään vahvana ja tärkeänä osana yritystoimintaa ja osana yhteistä tulevaisuutta. Ratkaisuvaihtoehdot asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin haetaan yhteistyöllä samaan suuntaan katsoen. Asiakaskeskeisessä toimintamallissa korostuu aktiivinen vuorovaikutus asiakkaan ja organisaation välillä, organisoituminen asiakastoimintamallin mukaisesti, asiakaspersoonien ja segmenttien määrittely. (Lemon & Verhoef, 2016, s. 74; Hänti, 2021, s. 143-160; Vojvodic & Hitz, 2022, s. 116-117.)

4.6 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on toimintatapa, jossa asiakas nähdään aktiivisena osana palveluiden kehittämistä. Asiakas ymmärretään arvokkaana resurssina palvelun käyttäjänä, asiakkaalle annetaan mahdollisuus osallistua ja olla mukana palveluiden kehittämisessä ja asiakasta koskevassa päätöksenteossa (Kopra, 2022, s. 20). Asiakaslähtöisessä toiminnassa perinteinen ajattelutapa käännetään toisinpäin niin, että kaikkea kehittämistä lähdetään tekemään asiakkaiden tarpeiden kautta. Asiakkaan osallistuminen ja vuorovaikutus on asiakaslähtöisen toiminnan perusta (Virtanen ym., 2022, s. 36–37.)

Asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys tuntuvat aiheuttavan hiukan sekaannusta kirjallisuuden ja tutkimusten välillä. Tekesin tuottaman artikkelin mukaan asiakaskeskeinen kehittäminen on tapa, jossa asiakkaan tarve ohjaa palveluiden kehittämistä ja asiakas pääsee osallistumaan suunnitteluvaiheessa palvelun kehittämiseen, mutta asiakas ei useinkaan pääse vaikuttamaan toteutus- tai toimitusvaiheeseen. Asiakas vaikuttaa enemmän mielipiteillään olemassa

olevien palveluiden kehittämiseen niiden mittausten kautta. Asiakaskeskeisessä kehittämisessä asiakas ei pääse vaikuttamaan niinkään palvelun lopputulokseen, eikä aloite palvelun kehittämisestä tule asiakkaalta. Asiakaslähtöinen kehittäminen puolestaan osallistuttaa asiakasta mukaan jo palvelun innovointivaiheesta lähtien. Aloite palvelun kehittämiseen voi tulla suoraan asiakkaan suunnalta (Virtanen ym., 2022, s. 36-37.)

Asiakaskeskeisen organisaation toiminnassa asiakas on keskeisessä roolissa ja vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Tästä huolimatta asiakaskokemus ei kuitenkaan ole välttämättä osana yrityksen strategian ja toiminnan ohjaamista. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa toiminnan lähtökohtana on aina asiakkaan tarpeet ja se on kaiken lähtökohta. Organisaatiot, jotka toimivat aidosti asiakaslähtöisesti, toimivat myös asiakaskeskeisesti. Aito asiakaslähtöisyys näkyy konkreettisina tekoina asiakkaalle kokon asiakaspolun matkan ajan. Asiakaslähtöinen toiminta alkaa asiakkaasta ja kulkee läpi koko organisaation näkyen kaikessa toiminnassa (Holma ym., 2021, s. 29–30, s. 32.) Korhikoski ym. (2016, s. 99) puolestaan kuvaavat asiakaskeskeisyyttä toimintamallilla, jossa asiakas nostetaan kaiken keskiöön ja asiakkaan näkökulman miettimistä korostetaan päivittäisessä päätöksenteossa.

Asiakaslähtöisyydestä on puhuttu yli 30-vuotta ja moni organisaation on asettanut itselleen tavoitteen muuttaa toimintaansa tätä kohti. Haasteeksi tällä matkalla on monelle organisaatiolla muodostunut asiakaslähtöisyyden käsite ja se, mitä se tarkoittaa oman organisaation kohdalla. Mitä pitää tehdä ja miten pitää muuttua. Jokainen organisaatio lähtee tälle toimintaa muuttavalle matkalle omista lähtökohdistaan, joten muutosta tulisi osata soveltaa tämän mukaisesti. Moni organisaatio ajattelee asiakaslähtöisyyttä liian teknisesti ja insinöörimaisesti. Pahimmassa tapauksessa organisaatio investoi uuteen asiakastietojärjestelmään kuvitellen tämän tekevän organisaatiosta ja sen toiminnasta asiakaslähtöistä. Matka kohti asiakaslähtöistä toimintaa on kuitenkin täydellisen kokonaisajattelun muuttamista siihen suuntaan, että toiminnan lähtökohtana on asiakas ja organisaation kulttuuri, arvot, asenteet ja toiminta muodostetaan asiakkaan tarpeiden ympärille. Organisaation asiakaslähtöisyyden

kypsyystasoa voidaan kuvata neljän eri tason mukaisesti. Asiakslähtöisyys puheena, asiakslähtöisyys kohdentamisena, asiakslähtöisyys ratkaisukeskeisyytenä, asiakslähtöisyys asiakaskeskeisyytenä. Asiakslähtöisyys puheena tarkoittaa lähtökohtaisesti puheen tasolle jäänyttä autenttista kuvaa yrityksen asiakslähtöisyydestä. Organisaation ylin johto ja osa henkilöstöstä voivat puhua ja markkinoida organisaation toimintaa asiakslähtöisenä, mutta konkretian tasolla tämä ei näy asiakassuuntaan mitenkään. Tältä tasolta siirtyminen seuraavalle tasolle edellyttää hyvää koordinoitua ja muutosta organisaation yksiköiden välillä niin, että yksiköt ylittävä päätöksenteko mahdollistuu ja asiakkaaseen liittyvät tiedon jakaminen on sujuvaa. Asiakslähtöisyys kohdentamisena puolestaan kuvaa tasoa, jossa asiakkaat osataan nähdä jo erilaisina ja toisistaan eriävinä tarpeina. Tässä vaiheessa osataan räätälöidä ja mukauttaa palvelua tuotettavaksi asiakkaan mukaisesti. Ratkaisukeskeiselle tasolle kivutakseen tulee palvelun tuottamisen kohdentamista viedä eteenpäin sille tasolle, missä tuotetaan asiakkaalle paras ratkaisu. Tässä kohtaa päätöksen tekeminen viedään lähimmäksi asiakasta olevaa tahoja. Ratkaisukeskeisessä asiakslähtöisellä tasolla yrityksellä on kyvykkyys asiakasymmärryksen hankkimiseen ja sen hyödyntämiseen palveluiden kehittämisessä. Tällä tasolla asiakkaiden tavoitteiden selkeyttämistä ja huomioinnin tarkentamista näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tuetaan paketoituilla ratkaisuilla. Kasvaminen neljännelle tasolle vaatii työntekijöiden valmentamista ja ohjaamista niin, että useampi työntekijä on kyvykäs ratkomaan monialaisesti asiakkaan tarpeita ja ongelmia. Asiakslähtöisyys asiakaskeskeisyytenä näkyy yrityksen kyvykkyutenä ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja ongelmia ja tuottaa niihin ratkaisu asiakkaan näkökulmasta. Paketoitujen ratkaisujen sijaan tässä vaiheessa painottuu enemmän asiakassuhteen hoitaminen ja lopputulos (Forsberg ym., 2019, s. 166-168.)

Yrityksen kasvaminen tai muokkautuminen asiakslähtöiseksi ei ole tempu, joka tapahtuu yhdessä yössä. Muutoksia on tehtävä strategisella tasolla, prosessien tasolla ja operatiivisen toiminnan tasolla. Erityisesti on syytä korostaa kulttuurin merkitystä ja toisaalta sen muuttamisen vaikeutta. Asiakslähtöisessä kulttuurissa jokainen päätös nojaa perusteeseen asiakkaan saamasta

hyödystä. Organisaatio ja sen työntekijät ovat niin sanotusti asiakasta varten ja asiakkaiden puolella. Asiakasymmärrys on keskeinen osa asiakaslähtöistä toimintaa ja organisaation visiot ja tulevaisuuden suuntaviivat tulisi rakentua tämän kautta. Asiakkaan tarpeiden muuttuessa, aidosti asiakaslähtöisellä organisaatiolla on kyky vastata tähän muuttuneeseen tarpeeseen muuttamalla omaa liiketoimintaa tarpeen mukaisesti. Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus ovat keskeisessä roolissa asiakaslähtöisessä ajattelussa ja toiminnassa. Asiakaslähtöisyyden saavuttamiseen palvelumuotoilu tarjoaa tehokkaat ja toimivat työkalut (Forsberg ym., 2019, s. 169–172; Holma ym., 2021, s. 55.)

5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

5.1 Lähestymistapana palvelumuotoilu

Tässä kehittämistyössä käytetään lähestymistapana palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on ajattelu- ja toimintatapa, työkalupakki, organisaation siilorajojen murtaja ja johtamisen työkalu. Palvelumuotoilu tuo palveluiden kehittämiseen täysin palvelun käyttäjän tarpeista lähtevän ideologian. Palvelumuotoilua voidaan käyttää organisaation kaikilla eri tasoilla, strategisella, systeemisellä ja asiakasrajapinnan tasolla. (Forsberg ym., 2019, s. 34–35, s. 55-56; Stickdorn, 2018, s. 37-67.)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota katsomaan palveluitaan asiakkaidensa silmin. Hyödyntämällä palvelumuotoilua lähestymistapana pystytään palveluiden suunnittelussa huomioimaan ja yhdistämään sujuvasti asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet toisiinsa. Palvelumuotoilu tuo luovuutta ja ihmiskeskeisemmän prosessin palveluiden suunnittelemiseen ja kehittämiseen. Palvelumuotoilu tuo asiakkaat ja työntekijät lähemmäksi toisiaan kehittämään yhdessä kokonaisvaltaisia palveluita (Stickdorn, 2018, s. 37–38.)

Palvelumuotoilusta on muodostunut yksi suosituimmista lähestymistavoista. Varsinkin julkisen sektorin organisaatiot käyttävät palvelumuotoilua palveluidensa kehittämisessä aktiivisesti. Asiakasymmärrys on yksi keskeisempiä asioita palvelumuotoilussa. Tämän lisäksi palvelumuotoilun vahvuutena on sen soveltuminen palvelun kehittämisen kaikille tasoille. Palvelumuotoilu on vahvimmillaan, kun halutaan tarkastella palveluiden arvon tuotantoa ja asiakkaiden kokemaa palvelukokemusta (Ojasalo ym., 2020, s. 71–73.)

Käyttäjälähtöinen kehittäminen ja asiakaslähtöisyys on palvelumuotoilun lähtökohta, jonka kautta asiakas- ja työntekijäkokemuksen erityinen huomiointi on hyvin keskeistä. Palveluita tuotetaan käyttäjille ja käyttäjiä osallistuttamalla palveluita voidaan kehittää enemmän arvoa tuottaviksi ja käyttäjän tarpeita vastaaviksi kokonaisuuksiksi. Palvelun käyttäjä voidaan tunnistaa eri rooleissa

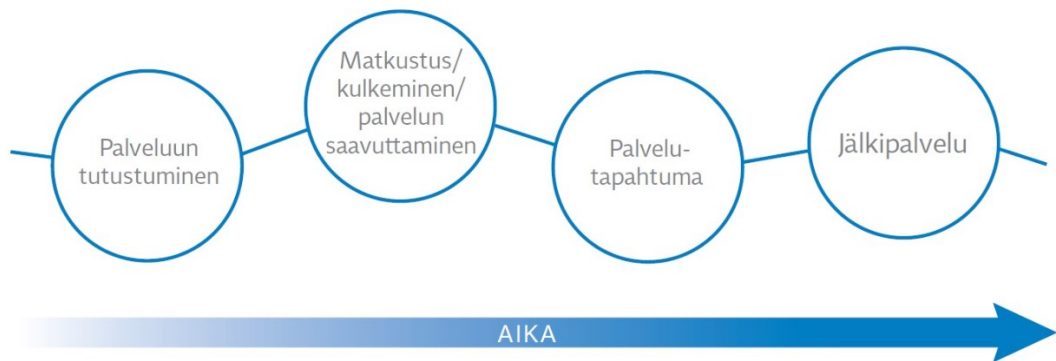
saman palvelun eri vaiheissa. Palvelulla voi olla siis muitakin käyttäjiä, kuin loppukäyttäjä, asiakas. Palvelumuotoilussa tavoitteena on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä käyttäjän tarpeisiin ja toiveisiin vastaavia palveluita. Palvelumuotoilun kautta kehitetyt palvelut auttavat palveluntarjoajaa saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet ja saavuttamaan sitä kautta kilpailuetua (Ahonen, 2019, s. 37-39; Forsberg ym., 2019, s. 34–35.) Tutkijan mielestä palvelumuotoilu lähestymistapana tukee hyvin tätä kehittämistyötä, koska kohdeorganisaatio on vahvasti palvelumuotoilua hyödyntävä ICT-palveluita tuottava virasto. Tutkimuksessa korostuvat asiakaskeskeisyys ja asiakkaiden osallistaminen tutkimukseen, ja tämän kautta asiakasymmärryksen kasvattaminen.

5.2 Palvelumuotoilun käsitteet ja keskeiset elementit

Palvelumuotoilussa keskeistä on asiakasymmärrys ja palvelupolku eri vaiheineen, ja näiden kautta muodostuva asiakaskokemus. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan organisaation kykyä ymmärtää, mistä omien asiakkaiden arvo muodostuu. On ymmärrettävä se aito todellisuus, missä omat asiakkaat toimivat, sekä näiden asiakkaiden odotukset ja tarpeet. Mitä paremmin ymmärrettään tekijät, jotka palvelussa tuottavat arvoa asiakkaalle, sitä parempaan palvelu- ja asiakaskokemukseen päästään (Tuulaniemi, 2011, s. 71–80.)

Palvelupolku on kokonaiskuvaus siitä, millaisen matkan asiakas kulkee palvelun eri vaiheissa. Asiakkaan kulkemaa matkaa kuvataan aika-akselilla (kuva 5) mukaisesti. Tarkoituksena on kuvata palvelupolulla se kokonaisprosessi ja ne vaiheet, jotka asiakas käy läpi palvelua käyttäessään. Palvelupolun hyöty on, että palvelun käyttäminen voidaan visuaalisesti kuvata ja jakaa pienempiin osiin. Pienempien osien kautta palvelun kehittäminen voidaan jakaa helpommin ymmärrettäviin kokonaisuuksiin. Tämä helpottaa huomattavasti palvelun kehittämistä. Palvelun käyttäminen jakautuu useampaan palvelun osaan ja näitä osia ovat esi-, ydin- ja jälkipalvelu (Forsberg ym., 2019, s. 35; Ahonen & Tolonen, 2019, s. 43.)

PALVELUTUOKIOT PALVELUPOLULLA



Kuva 5. Palvelupolku (Tuulaniemi, 2011, s. 79).

Edellä (kuva 5) havainnollistetaan, miten palvelupolkua jaetaan eripituisiin osiin. Näitä eripituisia palvelupolun osia kutsutaan palvelutuokioiksi ja palvelun kontaktipisteiksi. Palvelutuokiot ovat niitä vuorovaikutuksen hetkiä, joissa asiakas ja palvelu kohtaavat toisensa, ja palvelu tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelun kontaktipisteet muodostuvat palvelutuokioissa (kuva 5), joissa asiakas kokee palvelun aistiensa kautta. Kontaktipisteet voidaan jakaa seuraaviin tekijöihin; ihmiset, kanavat, prosessit, ympäristöt, esineet ja toimintatavat (Palvelumuotoilupalo, 2023; Tuulaniemi, 2011, s. 79–81.)

JOKAINEN PALVELUTUOKIO KOOSTUU USEISTA KONTAKTIPISTEISTÄ



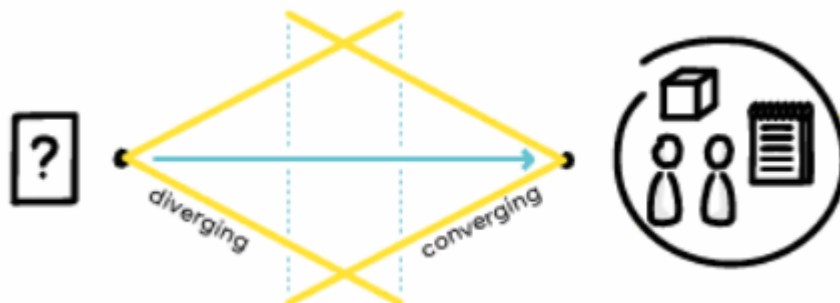
Kuva 5. Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet (Tuulaniemi, 2011, s. 80).

Tässä kehittämistyössä palvelutuokiot ovat niitä hetkiä, missä valtion virastojen henkilökunta on vuorovaikutuksessa Valtorin tuottamien neuvottelutekniikan palveluiden kanssa. Kontaktipisteitä voivat olla kokoushuone ja sen sisältämä neuvottelutekniikan laitteisto tai asiakastuen henkilö, johon asiakas on yhteydessä palveluun liittyen. Kehittämistyön palvelua käsittelevässä kappaleessa kontaktipisteen synonyyminä käytetään kohtaamispistettä.

5.3 Palvelumuotoiluprosessi ja menetelmät

Kaiken muotoiluajattelun keskiössä on divergentti- ja konvergenttiajattelu (kuva 6). Tämä tarkoittaa toistuvaa kaavaa ideoiden luomisesta ja sen jälkeen vastapainoisesti karsimisesta. Divergenttivaiheessa ideoidaan mahdollisimman paljon eri vaihtoehtoja. Konvergenttivaiheessa näitä vaihtoehtoja karsitaan. Ollaan sitten tutkimassa palvelua, kehittämässä kehittämisideoita, miettimässä prototyypointia tai suunnittelemassa uutta implementointia niin ensin kerätään mahdollisimman paljon ideoita ja vaihtoehtoja, joista sitten

karsitaan ja jätetään jäljelle parhaimmat (Stickdorn, 2018, s. 90, Forsberg ym., 2019, s. 39-40.)

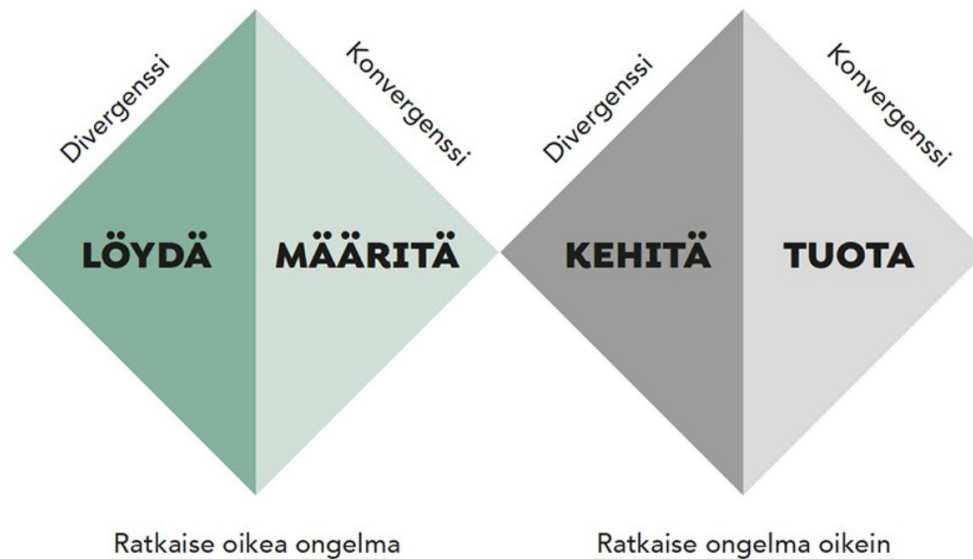


Kuva 6. Divergentti- ja konvergenttiajattelu (Stickdorn, 2018, s. 84).

Tämän ajattelun keksijänä pidetään psykologi Joy Paul Guilfordia, joka 1956 aloitti tämän ajattelutavan käyttämisen. Muotoilun maailman nämä termit löysivät tiensä Paul Laseaun toimesta vuonna 1980. Molemmat edellä mainituista henkilöistä tulivat samaan johtopäätöksen, että onnistuneen muotoilun ja ongelmanratkaisuprosessin taustalla on divergentti- ja konvergenttiajattelun keskinäinen vuorovaikutus. Jotta voidaan ideoida vaihtoehtoja ja toisaalta päätöksiä näiden vaihtoehtojen välillä, tarvitaan joukko erilaisia ihmisiä, eri ajattelutavoilla. Tarvitaan niitä henkilöitä, jotka rakastavat luoda ideoita ja toisaalta niitä henkilöitä, jotka näkevät ideoissa riskejä tai muuta ajatusta rajoittavia tekijöitä (Stickdorn, 2018, s. 90.)

Palvelumuotoiluprosessille ei ole yhtä oikeaa tapaa, mutta kaikkien taustalla on sama divergentti ja konvergenttiajattelu. Palvelumuotoilua ja sen prosesseja voidaan soveltaa eri mallein ja näin usein tehdäänkin. Suurimmat erot eri mallien välillä on käytetyt työmenetelmät ja vaiheet, mutta taustalla perusajatus on aina sama. Mukautuva, iteratiivinen divergentti- ja konvergenttiajattelu, jonka ainoa tavoite on löytää ratkaisu käyttäjän tarpeeseen tai ongelmaan. Palvelumuotoiluprosessi noudattaa mukautuvaa ja iteratiivista toistuvaa kaavaa, jossa ajatus on mennä koko ajan eteenpäin. Palvelumuotoilun prosessi ei ole lineaarinen prosessi, eikä sitä kuulu kuvata prosessiympyränä (Stickdorn M, 2018, s. 93–95.)

Palvelumuotoilun prosessimalli kuvataan yleensä tuplatimantti -mallilla (kuva 6). Britannialainen Design Council kuvasi tämän mallin vuonna 2005 ja siitä lähtien tämä on jäänyt yleisimmäksi malliksi palvelumuotoilun maailmaan. Ideana tässä mallissa on kuvata eri vaiheet timanttien eri sivuilla painottaen divergentti- ja konvergenttiajattelua (Forsberg ym., 2019, s. 42-43, Stickdorn, 2018, s. 95.)



Kuva 6. Tupla-timantti -prosessimalli (Forsberg ym., 2019, s. 43).

5.4 Tutkimusmenetelmä

Lähestymistavan valitsemisen jälkeen voidaan alkaa miettimään kehittämistyön tutkimuksen tukena käytettäviä menetelmiä. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Perinteinen lomakekysely tai strukturoitu haastattelu ovat yleisimpiä määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Lähtöajatus tässä menetelmässä on kysyä samoja asioita suurelta joukolta vastaajia. Määrällinen tutkimus soveltuu hyvin, kun halutaan varmistaa tiettyjen olettamien tai teorioiden paikkansa pitävyys (Ojasalo ym., 2020, s. 104–105.)

Tutkimuksen kohteena ollessa sellainen asia tai ilmiö, josta halutaan saada syvällisempää näkemystä, on laadullinen tutkimus ja sen menetelmät sopivia tähän (Kananen, 2010, s. 41-42). Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä menetelmiä ovat avoimet tai teemaan liittyvät haastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein myös empiiristä havainnointia. Näissä menetelmissä tutkimukseen osallistuva kohderyhmä on huomattavasti pienempi ja jopa harkinnan varaisesti valittu. Laadullisessa tutkimuksen ominaispiirteitä on joustava eteneminen ja mahdollisimman toiminnan ytimessä oleminen (Ojasalo ym., 2020, s. 104–105; Kananen, 2010, s.43.)

Tutkimusmenetelmien käyttämisessä on lähestymistapojen valinnan mukaisesti hyvä välttää liiallista kritiikkiä ja näin tehdä liian jyrkkiä rajauksia. Tutkimusmenetelmät usein täydentävät toisiaan ja tämän vuoksi on hyvä miettiä useamman menetelmän rinnakkaista käyttämistä. Tämän kautta saadaan laajempaa näkökulmaa ja tietoa tutkimuksen kohteesta, jolla saadaan puolestaan optimoituja kehittämistyön tavoitteiden saavuttamisen onnistumista (Ojasalo ym., 2020, s. 40, 104–105.)

Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelmänä palvelumuotoilua ja sen tuplatimanttimallin ensimmäistä timanttia. Tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa asiakasymmärryksen saamiseen ja sitten kaventaa tätä tietoa pienempään määrään. Työkaluina käytetään palvelumuotoilun työkaluja, jotka tukevat laadullista tutkimusta (Palvelumuotoilupalo, 2023; Forsberg ym., 2019, s. 43.) Ensimmäiseksi on tarkoitus kerätä mahdollisimman syvälle menevää tietoa tutkinnan kohteena olevasta palvelusta ja tätä kautta löytää mahdollisia piileviä ja tiedostamattomia asiakastarpeita ja toiveita. Tämän vaiheen tuotoksena tulee muodostumaan vahva asiakasymmärrys palvelun nykytilasta ja toisaalta asiakkaiden kokemista haasteista. Seuraavassa vaiheessa tavoitteena on tiivistää kerättyä tietoa ja kaventaa niitä selvästi korostuviin asioihin. Tämän kautta on tarkoituksena tuottaa vastaus tutkimusongelmaan.

5.5 Haastattelu

Haastattelu soveltuu tiedonkeruumenetelmänä hyvin tilanteisiin, joissa tutkitavasta aiheesta ei ole olemassa olevaa tietoa ja toisaalta halutaan saavuttaa syvällistä ymmärrystä kehittämiskohteesta. Kehittämistyön luonteen ja kohteen mukaisesti on tärkeä miettiä sopiva haastattelumenetelmä. Ajatuksena ja punaisena lankana tulisi pitää ajatusta siitä, mitä haastattelulla halutaan saavuttaa. Tämän kautta päätetään omalle tutkimukselle sopivin muoto ja menetelmä haastattelulle (Ojasalo ym., 2020, s. 108.)

Kehittämistyössä tullaan käyttämään palvelumuotoilun menetelmiä. Asiakasymmärryksen kartoittamiseen käytetään palvelumuotoilun menetelmistä haastattelua ja tarkemmin teemahaastattelua. Haastattelun tukemiseen ja sujuvoittamiseen käytetään teemahaastattelun tukena puolistrukturoitua haastattelu-runkoa. Palvelumuotoilun ja teemahaastattelun vahvuutena on ihmisten osallistaminen, empatia palvelun käyttäjiä kohtaan ja aitous katsoa palvelua käyttäjien näkökulmasta (Palvelumuotoilupalo, 2023.)

Teemahaastattelussa edetään tutkimusongelmaan liittyvien teemojen mukaisesti ja etuna on keskustelun tuoma mahdollisuus syventyä tarkemmin vastauksiin (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 65). Kehittämistyön painottuessa laadulliseen tutkimukseen, haastattelut tullaan kohdistamaan valtion virastojen IT-palveluvastaaville tai vastaaville henkilöille. Tarkoituksena on tämän kautta saada koottua kokonaisuutta palautteista ja kokemuksista neuvottelutekniikan palveluihin liittyen. Virastojen palveluvastaavat toimivat Valtorin näkökulmasta tilaaja-asiakkaina ja heillä on keskeinen rooli ja vastuu valtion virastoissa näiden palveluiden kannalta. Haastattelu suoritetaan videohaastatteluina ja ne nauhoitetaan niin, että niiden litterointi voidaan suorittaa takautuvasti. Näin varmistetaan, ettei videohaastattelun aikaiset keskustelut ja muistiinpanot altistu tulkintavirheille.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja kohderyhmä

Tässä kehittämistyössä tutkittiin valtion virastojen asiakastyytyväisyyttä Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin tuottamiin neuvottelutekniikan palveluihin. Valtori tekee kerran vuodessa laajemman asiakastyytyväisyyskyselyn, mutta tämä kysely mittaa enemmän isossa kuvassa Valtorin johtoa kiinnostavia asioita, eikä mene sen syvemmälle yksittäisten palvelujen kannalta. Tämän vuoksi on perusteltua tässä työssä tutkia asiakastyytyväisyyttä kohdennetusti neuvottelutekniikan palveluiden kohdalta. Asiakastyytyväisyyttä käsitellään Valtorissa asiakaskokemuksen kautta, jolla viitataan enemmän koko asiakaspolun huomioivaan ajatteluun asiakkaiden kokemuksesta. Asiakaskokemus mielletään Valtorissa selkeästi asiakastyytyväisyyttä kokonaisvaltaisemmaksi ja jatkuvaksi prosessiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa vastaus tämän kehittämistyön tutkimusongelmiin. Miten neuvottelutekniikan palveluiden toimivuutta ja käytettävyyttä voidaan kehittää paremmaksi, miten asiakkaat kokevat nykyisen palvelun, ja miten asiakaskokemusta saataisiin kehitettyä paremmaksi. Tutkimuksen tekijä työskentelee Valtorilla palvelutuotannosta vastaavassa roolissa ja sen pohjalta oli luontevaa lähteä miettimään kohderyhmää ja tutkimusmenetelmää tähän työhön. Valtori on vahvasti palvelumuotoilua hyödyntävä valtion ICT-palvelukeskus ja haluaa painottaa toiminnassaan entistä vahvemmin asiakaskeskeyttä ja asiakkaan osallistuttamista palveluiden kehittämiseen. Tämän perusteella tähän tutkimukseen oli perusteltua hyödyntää palvelumuotoilua ja sen menetelmiä.

Kehittämistyön kohderyhmänä olivat valtion virastot, joille Valtori tuottaa ICT-palveluita. Tarkemmin tähän tutkimukseen kohdennettiin niitä valtion virastoja, jotka käyttävät neuvottelutekniikan palveluita. Painotuksena kohderyhmän valintaan tutkija piti sitä, kuinka paljon neuvottelutekniikan palveluiden laitteita virastolla oli käytössään. Toisena painotuksena oli viraston henkilöstömäärä ja

toisaalta myös liiketoiminnan sektori. Tutkija näki, että tutkimuksen kannalta oli perusteltua saada tutkimukseen mukaan virastoja laajemmalta sektorilta niin, että tietty ministeriön hallinnon ala tai liiketoiminta ei painottunut liikaa, vaan tutkimukseen saatiin vastauksia laajemmin.

Kohderyhmäksi valikoitui kahdeksan Valtion virastoa ja näiden ICT-yhdyshenkilö tai ICT-palveluvastaava. Virastojen palveluvastaavat toimivat valtion virastojen tietohallinnossa ja he vastaavat palveluiden tilaamisesta Valtorilta, sekä toimivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa Valtorin asiakaskokemusyksikön asiakaspalvelupäälliköiden suuntaan. Näiden kahdeksan viraston henkilömäärä kattaa noin viidesosan (20 %) valtion hallinnon henkilöstömäärästä. Neuvottelutekniikan laitteita näiden virastojen käytössä on noin 60 % neuvottelutekniikan palveluiden kokonaislaitemäärästä. Tutkija piti näiden lukujen välillä tätä otosta tämän tutkimuksen kannalta riittävänä.

6.2 Tutkimuksen suunnittelu

Kehittämistyön kannalta tutkija halusi painottaa sitä, että tutkimuksessa laatu on tärkeämpää ja merkityksellisempää, kuin määrä. Valtion virastoissa työskentelevät henkilöt ovat varsin kiireisiä päivittäisten työtehtävien kautta ja tämän perusteella tutkija näki, että määrällinen tutkimusmenetelmä esimerkiksi kyselyn muodossa ei olisi optimaalisin vaihtoehto. Tämän ajattelun pohjalta tutkija koki paremmaksi tavaksi lähestyä tutkimusta laadullisten menetelmien ja esimerkiksi haastattelun kautta. Tätä ajatusta tuki myös se, että tässä kehittämistyössä lähestymistapana ja menetelmänä hyödynnettiin palvelumuotoilua. Haastattelujen kautta valtion virastojen palveluvastaavat osallistutettiin tutkimukseen niin, että asioista päästiin keskustelemaan avoimemmin ja toisaalta luomaan enemmän empaattista vuorovaikutusta.

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tapoja laadullisen aineiston keräämiseen, haastattelumuodoista käytetyin on teemahaastattelu. Haastattelun voima on siinä, että yksinkertaisesti kysytään haastateltavilta suoraan mielipidettä johonkin asiaan, mihin halutaan vastauksia. Perinteiseen lomakekyselyyn

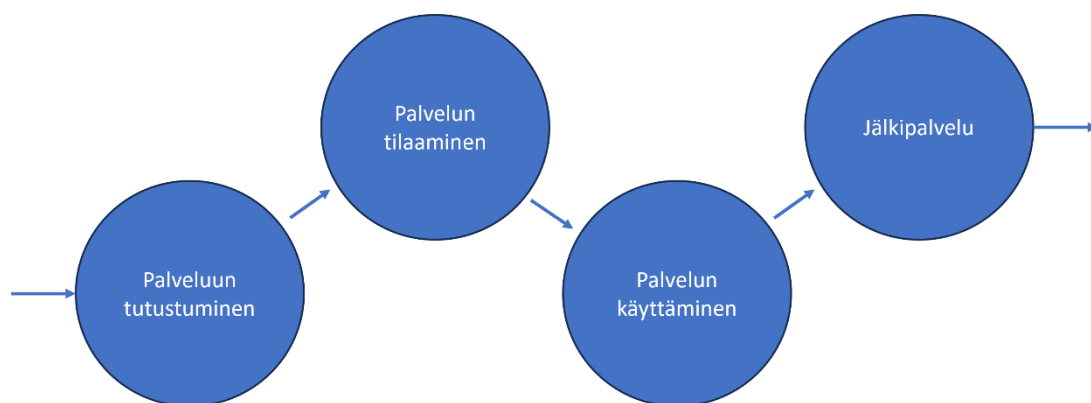
verrattuna haastattelu on enemmän vuorovaikutuksellisempaa yhdessä käytävää keskustelua tietyn aiheen ympäriltä. Teemahaastattelussa aiheeseen liittyvät asiat on jaoteltu etukäteen teemoihin. Kysymysten rakennetta ja tarkkaa muotoa ei ole etukäteen määritetty, eikä niiden järjestyksellä ole suurta merkitystä. Teemahaastattelussa painotus eri asioiden välillä vaihtelee keskustelun mukaisesti, kuitenkin niin, että eri teemat tulee käytyä suunnitellusti läpi (Valli & Aaltola, 2015, s. 27-29.) Haastattelut suunniteltiin käytävän teemahaastatteluin, jotka pohjautuivat puolistrukturoituun kysymysrunkoon (liite 1).

Tarkoituksena oli suunnitella rajallinen määrä kysymyksiä, joiden ympäriltä haastattelussa oli tarkoitus keskustella. Kysymysten painoituksena ei ollut se, että jokaiseen kohtaan oli tarkoitus saada täsmällisesti vastaus. Painoituksena oli enemmän se, että käytäisiin kattavaa keskustelua aiheen ympäriltä vapaamuotoisemmin ja käytettäisiin kyselyrunkoa johdattelevana punaisena lankana. Tutkija jakoi kysymykset kolmeen teemaan, jotka olivat palvelun käyttökokemus, tarpeet, odotukset ja kehittäminen, sekä yhteydenotto. Tutkijan ajatuksena teemoissa oli, että ensimmäinen ja toinen teema tuottaa vastauksen tutkimusongelmiin ja kolmas teema täydentää näitä. Haastatteluissa käytettävistä kyselyrungosta tutkija tuotti kaksi erilaista versiosta, asiakasversion ja tutkijan oman version. Asiakasversiossa tarkoitus oli selkeästi kuvata haastattelun kysymyksiä, joiden ympäriltä olisi tarkoitus keskustella. Tutkija ajatteli, että tämä helpottaisi asiakasvirastojen henkilöiden valmistautumista haastatteluun. Toisaalta kyselyrungon asiakasversion kautta haastateltavien oli tarvittaessa mahdollista kartoittaa kokemuksia paremmin omista virastoistaan. Tutkija halusi tehdä kysymyksistä selkeät ja niiden muotoiluun kului kohtuullinen työaika, jotta asettelu ja ymmärrettävyys olisi optimaalista.

Tutkijan oma versio kyselyrungosta puolestaan meni pintaa syvemmälle. Tarkoituksena oli johdatella keskustelua niin, että tutkijan oman asiakasymmärryksen kasvatus tulisi huomioitua optimaalisesti. Tutkija näki asiakasymmärryksen olevan keskeistä, kun halutaan toimia asiakaskeskeisesti ja ymmärtää, että palveluita tehdään loppu viimein ihmiselle. Ilman asiakasymmärrystä ei palveluita voida kehittää tehokkaasti, tai oikeasti käyttäjille kohdistuen, eikä

tämän työn tutkimusongelmaan saada aidosti oikeita vastauksia. Omaan versioon kysymysrungosta, tutkija käytti eri palvelumuotoilun menetelmiä hyväksi ja yhdisteli niitä. Menetelmistä tutkija käytti muun muassa asiakasprofilointia ja empatiakarttaa apuna. Tutkijan tavoite oli tämän kautta katsoa haastatteluissa neuvottelutekniikan palveluita asiakkaan silmin.

Tutkimuksen edellytyksenä oli se, että tutkija ymmärsi koko asiakaspolun ja sen sisältämät palvelutuokiot tämän työn kohteena olleiden palveluiden kannalta. Valtorin tuottamien neuvottelutekniikan palveluiden asiakaspolku kuvattuna alla (kuva 7). Teemahaastattelu kattoi palvelupolun keskimmäiset palvelutuokiot, painottuen hieman vahvemmin kuitenkin palvelun käyttämiseen.



Kuva 7. Neuvottelutekniikan palveluiden asiakaspolku ja sen sisältämät palvelutuokiot

6.3 Teemahaastattelun toteuttaminen

Teemahaastattelujen toteutus hoidettiin niin, että tutkija lähetti valtion virastojen ICT-palveluvastaaville sähköpostin haastattelua koskien. Sähköpostissa kysyttiin viraston halukkuutta ja mahdollisuutta osallistua tutkimukseen. Tutkija ohjeisti sähköpostissa miettimään virastoissa tarkemmin, kuka olisi viraston kannalta oikea henkilö haastatteluun. Tämän lisäksi vastaanottajia pyydettiin vahvistamaan, sopiiko haastattelu. Vasta tämän jälkeen tutkija lähettäisi lisäohjeet, kysymysrungon ja sovittaisiin yhdessä haastattelun tarkempi

ajankohta. Tämän toimintatavan kautta haastattelut saatiin sovittua ja tutkija lähetti kysymysrunгон haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. Haastatteluajkojen ja haastattelujen välissä oli vähintään kuukausi huomioiden niin, ettei ajanjaksolle osu lomakausia. Haastattelut toteutettiin Teams-kokousten kautta ja tutkija käytti apuna Teamsin tallennusta ja transkriptiota.

Haastattelut onnistuivat sovitusti ja jokaisen haastateltavan kanssa käytiin noin tunnin mittainen keskustelu kysymysrunгон asioiden ympäriltä. Tutkijan mielestä keskustelut olivat todella mielekkäitä ja antoisia. Tutkijalle jäi myös se kuva, että haastateltavat pitivät myös tästä menetelmästä ja yhteisistä keskusteluista asioiden ympäriltä. Jokainen haastattelu oli omanlaisensa ja asioita lähestyttiin eri näkökulmista ja eri tavoin. Kaikissa haastatteluissa ei välttämättä menty pedanttisesti kysymysrunгон mukaan, mutta silti jokainen ennalta ajateltu kohta saatiin käsiteltyä ja keskusteltua. Tutkijan mielestä keskustelut olivat autenttisia ja rentoja, jossa oltiin aidosti läsnä ja myös toisaalta jaettiin kokemuksia. Haastattelujen aikana pidettiin kamerakuvaa päällä, jotta vuorovaikutus olisi parempi. Tutkija ymmärsi ilmeiden ja eleiden olevan erittäin tärkeä osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tämä on harmittavasti etätyön yleisyydessä jäänyt taka-alalle vuorovaikutustilanteissa tutkijankin työyhteisössä.

Tutkijan oman kysymysrunгон avulla johdateltiin keskustelua hieman pintaa syvemmälle. Ajatuksena tässä oli se, että tutkija ei tyytynyt ensimmäiseen vastaukseen, vaan jatkokysymyksellä haki hieman perusteluita tai syvällisempää tietoa vastauksista. Tutkija halusi kuitenkin tehdä tämän pehmeästi, eikä esimerkiksi ”viisi kertaa miksi” -menetelmällä. Lopputuloksena tutkijan mielestä oli juuri se, mitä tutkija tavoitteli. Haastatteluissa nousi esiin tärkeitä ja yllättäviäkin asioita ja tutkijan mielestä oli hyvin silmiä avaavaa ja opettavaista tehdä tutkimusta tällä menetelmällä. Tutkija oppi ymmärtämään syvällisemmin asiakkaan eri käyttäjäpersoonia, heidän toimintaa työarjessaan ja ennen kaikkea katsomaan palveluita käyttäjien näkökulmasta.

Haastatteluihin kului kaikkiaan kahdeksan tuntia ja tämän lisäksi valmisteleviin töihin ja kysymysrunگون suunnitteluun kului huomattavasti enemmän aikaa.

Haastattelujen analysointiin ja puhtaaksi kirjoittamiseen meni huomattavasti haastatteluja enemmän työaika. Teamsin transkriptio-ominaisuus ei puhu täysin virheetöntä Suomea. Tutkijan mielestä Teamsin teknologian kehityksen tuoma apu on huomattava, mutta tallennuksia on tästä huolimatta käytävä tarkasti läpi ja korjattava automaattikan kirjoittamia tekstilausuntoja. Tutkija jakoi Teamsin transkriptioraportin kysymysrunгон teemojen mukaisesti kappaleisiin ja merkitsi kysymysten numerot oikeisiin kohtiin raporttia. Näiden vaiheiden ja tekstilausuntojen korjaamisen jälkeen tutkija pääsi paremmin analysoimaan ja koostamaan vastauksia.

Tulosten analysointiin käytettiin sisällön analyysinmenetelmää, jossa haastattelujen lausunnot siirrettiin sellaisenaan taulukkoon ja taulukon avulla lähdettiin pelkistämään lausekokonaisuuksiin ja lopulta pelkistettyihin ilmaisiin. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuudet ja toistot, ja nämä ryhmiteltiin uudelleen alaluokkiin ja tuotiin teemojen alle (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s.90-95). Tämän kautta saatiin tuotua haastattelujen sisältämät vastaukset paremmin esiin ja muodostettua niistä konkreettisia selkeitä asioita.

Haastattelujen perusteella valtion virastojen henkilöistä, palveluiden käyttäjistä sai muodostettua eri käyttäjäpersoonia tähän tutkimukseen liittyen. Huomion arvoista on se, että käyttäjiä toimii hyvin paljon eri rooleissa ja käyttäjistä valtaosa ei ole tietoteknisesti osaavia henkilöitä. Tämä on palveluiden kehittämisen kannalta tärkeää, koska asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen toiminnan lähtökohta on eri käyttäjäpersoonien tunnistaminen. Ilman käyttäjäpersoonien tunnistamista, ei voida lähteä miettimään palveluiden kehittämistä yksittäisen asiakkaan tarpeista. Alla lueteltuna eri käyttäjäpersoonia, jotka käyttävät työssään neuvottelutekniikan palveluita.

- Arkistohenkilö
- Asiantuntija
- Assistentti
- Erityisasiantuntija
- Esimies
- hallinnollinen avustaja
- Insinööri
- Kaivoshenkilö

- Kouluttaja
- Käräjäsihteeri
- Käräjätuomari
- Laboratoriohenkilö
- Osaston johtaja
- Poliittinen johto
- Projektihenkilö
- Tuotantotiimien henkilö
- Tutkija
- Virastomestari
- Viraston johto
- Yksikön päällikkö

Tutkijan mielestä on tärkeää osata tunnistaa eri käyttäjät, jotka oikeasti käyttävät palveluita omassa päivittäisessä työssään. Osalla virastoja henkilöstö oli selvästi iältään vanhempaa ja tämäkin on tärkeää huomioida palveluiden kehittämisessä.

6.4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksien kautta palvelun nykytilasta nousi esiin, että palvelut koetaan pääosin toimivan hyvin, mutta ajoittain on haasteita. Kysyttäessä haasteista tarkemmin, vastauksista nousi vahvasti esiin tekniset haasteet laitteiden käyttämisessä ja toisaalta käyttäjien osaamiseen liittyvät asiat. Teknisiä haasteita oli muun muassa yhteyden muodostuksissa, äänien kuulumisissa ja näytön jaon ongelmissa. Osaamisen liittyvänä haasteena nousi esiin vahvasti käyttäjien pelko teknisiä laitteita ja niiden käyttämistä kohtaan.

No itse mulle ei ole tullut mitään negatiivista palautetta tällä hetkellä. Eliikä palvelu toimii ihan hyvin.

Yleensä se ongelma saattaa liittyä siihen osaamattomuuteen, että jos käyttää esimerkiksi e-Tuvea tai muuta palvelua niin sitten käyttäjä ei jaksa hakea sitä ohjetta jostakin.

Sellaisissa asioissa voi olla ongelmia, että heti jos tulee vähän sitä peruskäyttöä monimutkaisempi asia. Käyttäjä halusi vaikka säättää, että mitä kummallakin näytöllä näkyy.

Teknisten laitteiden kanssa ollaan selvästi arkoja. Asiakasvirastoissa on tarjottu koulutuksia palveluun liittyen, mutta henkilöstön osallistuminen näihin vaihtelee, eikä motivoi useimpia. Positiivisena asiana koettiin palveluiden käyttäjäystävällisemmät uudistukset, suora kokouksiin liittyminen kokoustilassa yhden napin painalluksella ja avun saaminen helposti. Käyttäjät kokivat saaneensa hyvin apua oman viraston henkilöiltä ja myös Valtorin tukikanavien kautta.

Se paneeli, niin osa ei halua käyttää niitä ollenkaan, että ne on äärettömän pelottavia. Varsinkin, jos ei ole laittanut sinne kokouskutsuun sitä neukkaria. Silloinhan tulee vaan, että liity kokoukseen, mutta jos sitä nappia ei löydy sieltä ja sä joudut näpyttelemään sen kokonaisen numeron.

Välillä tietenkin se, että saataisiin riittävän nopeasti sitä tukea ja apua näihin ongelmatilanteisiin.

Tukipalvelu toimii hyvin. Apua saadaan

No mitä mä oon kuullut, niin pärjää ja jos eivät pärjää niin aika herkästi kyllä ottavat Valtoriin yhteyttä.

Huomionarvoista oli se, että virastoissa on hieman vaihtelevat tukimallien käytännöt käytössä, jopa saman viraston sisällä. Päätoimipisteessä voi olla oma lähitukihenkilö, jolta saa apua nopeasti ja muilla toimipisteillä lähituki toimii Valtorin asiakastuen kautta. Osassa virastoja on virastomestareita, jotka myös auttava teknisissä asioissa viraston henkilökuntaa, mutta näitä ei ole kaikissa virastoissa. Näissä virastoissa, joissa on oma lähituki tai virastomestarit paikalla, on käytäntö, että yhteydenotot Valtorin suuntaan tapahtuu heidän kauttansa.

Haastatteluiden vastausten perusteella tiedottaminen on yksi keskeisin kokonaisuus, johon Valtorin tulee jatkossa panostaa ja kiinnittää huomiota. Nyky muodossaan tiedotteita tulee todella runsaasti ja niissä käytetty kieli on usein lukijalle liian monimutkaista. Haastatteluissa nostettiin esiin muutamia tapauksia, joissa viraston loppukäyttäjät eivät osanneet toimia tiedotteen perusteella

tai saivat tiedotteen kautta harhaanjohtavaa tietoa, jonka mukaisesti koittivat toimia. Vastausten mukaan tiedotteiden kohderyhmää ja sen mukaista asiasisältöä tulisi Valtorin jatkossa suunnitella paremmin. Mitä halutaan viestiä ja mille kohderyhmälle. Virastoissa oli käytössä kahta erilaista mallia tiedotteiden jakamiseen. Osassa virastoissa tiedotteet kiertävät viraston oman IT-yksikön kautta ja he suodattavat niistä pois ne, joiden sisältö ei ole relevanttia koko henkilökunnalle tai viestivät asian toisin. Osassa virastoja tällaista tiedotteita suodattavaa väliporrasta ei ole, joten tiedotteet menevät varsin suurella henkilöstön jakelulla kaikille.

Tiedottamisessa on ehkä juuri se, että me saadaan ymmärrys käyttäjille asti näissä tiedotteissa sillä tavoin, että mitä se oikeasti loppukäyttäjien kannalta tarkoittaa.

Ei tule liikaa tiedotteita. Meillähän digiryhmä suodattaa sen tiedon, mikä sitten tulee tavallaan meille muille käyttäjille. Se on varmaan-kin ihan hyvä, koska he osaavat arvioida sitten, että mikä on niin kuin tiedon merkitys ja muokata sitä vähän ymmärrettävämpään suuntaan.

Kesällä tuli muutos näihin Teams -kutsuihin ja suurin osahan ei edes ymmärtänyt sitä asiaa, että mitä heille sanotaan ja mitä heidän pitää tehdä. Se on ehkä se hankaluus siinä, että jos sitä tietoa saadaan, niin se vaatii aika paljon tulkkausta ja suomennosta, että se ymmärretään.

Haastateltavien mukaan oman viraston liiketoiminta ei ole merkittävästi muuttumassa tulevaisuudessa, ainakaan ilman poliittista päätöstä. Jokainen vastaaja otti kuitenkin tässä kohdassa omatoimisesti esiin monipaikkaisen työn ja hybridityön. Tämä on selvästi asia, joka tulee vaikuttamaan useampaan virastoon. Toimipisteiden määriä vähennetään ja työntekijöitä ohjataan yhä kasvavassa määrin työskentelemään yhteisiin tiloihin saman katon alle. Neuvottelutekniikan palveluiden tulee jatkossa huomioida tähän, että palvelu tukee optimaalisesti eri työmuotoja ja niissä tapahtuvaa kommunikaatiota. Tämän lisäksi suuri osa vastaajista toivoi, että heitä osallistutettaisiin jatkossa enemmän palveluiden kehittämiseen. Haastateltavien joukossa oli selvästi myös virasto, jota on osallistutettu muita aktiivisemmin ja otettu mukaan useampiin pilotointeihin. Tähän olisi jatkossa hyvä miettiä paremmin kaikkia miellyttävämpi tapa toimia.

No mä sanoisin kyllä nyt tähän harmillisesti, että ei ole osallistuttu.

Voisi osallistuttaa enemmänkin. Voisin mielelläni osallistua.

Meillähän suositaan nyt tota monipaikkaista työympäristöä. Eli sä voit valita sun työpisteen, eikä sua ole sidottu tiettyyn virkapaikkaan. Voit tehdä työtä mistä päin suomea vaan ja etätyö on lisääntynyt.

Tämä hybridityö on tullut jäädäkseen, että näin me toimitaan.

Asiakkaiden odotuksissa ja tarpeissa kaiken selviten korostettiin sitä, että Valtorin tulisi jatkossa panostaa enemmän kokonaispalvelun kautta tapahtuvaan ajatteluun. Nykyisessä mallissa mennään liikaa palvelukohtaisesti asiakkaan luokse. Palveluita tulisi miettiä jatkossa enemmän kokonaisuutena ja vahvemmin asiakkaan kautta, enemmän palvelulähtöisesti, kuin tekniikkalähtöisesti. Vahvasti esiin nousi myös raporttien tarve. Asiakkaat toivovat Valtorin tuottavan käyttöasteisiin ja kustannuksiin liittyvää raporttia, jota virastot voisivat tehokkaammin käyttää päätöksenteon tukena. Kustannussäästöt nähtiin tärkeänä tavoitteena niin virastojen toiminnan, kuin veronmaksajienkin kannalta.

Haastattelun mukaan vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, mitkä olivat heidän mielestään tärkeimpiä ominaisuuksia palveluille. Jokainen vastaaja korosti helppokäyttöisyyttä. Palvelun ja siihen liittyvän tekniikan tulee olla käyttäjälähtöistä, helppoa ja vaivatonta. Toisena asiana nousi esiin luotettavuus. Käyttäjien tulee voida luottaa siihen, että palvelu toimii taustalla ja mielellään huomaamattomasti, niin ettei se vie ylimääräistä huomiota työnteolta.

Mikä tuossa kävi esille, on se, että meillä henkilöstö haluaisi sellaisia laitteita, että sä pistät vaan yhden piuhan työasemalle ja liityt sillä työasemalla kokoukseen. Palveluun tai tekniikkaan ei tarvitsisi kiinnittää huomiota, että se olisi niin helppoa ja itsestään selvää, että sen kuin menet ja järjestät sen kokouksen.

Luotettavuus, eli se palvelu toimii ja on helppokäyttöinen, niin se on aina parempi ja sitten ei tarvitse lukea raskaita ohjeita.

Ihan ehdottomasti käytön helppous, se on ihan niin kuin ykkönen.

Haastattelurungosta oli tahallaan jätetty yksi iso asia pois, mutta tämä oli juuri se asia, mihin kaikki vastaajat päätyivät hieman erilaisten keskustelupolkujen kautta. Palvelun käyttöohjeet nousivat esiin jokaiselta vastaajalta. Nykyiset käyttöohjeet jakoivat mielipiteitä. Osassa virastoissa oli ohje palvelun käyttöön, mutta sen oikeellisuutta ja ajantasaisuutta ei osattu vahvistaa. Suurimmassa osassa virastoja ohjeet koettiin riittämättömiksi, eikä niiden avulla koettu viraston käyttäjien selviävän. Ohjeiden tärkeyttä korostettiin ja tämä on yksi koko tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista. Käyttöohjeisiin tulee panostaa entistä enemmän ja niistä tulee saada asiakaslähtoisemmät ja helpommin ymmärrettävämmät.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää virastojen mielipidettä, miten neuvottelutekniikan palveluiden asiakastyytyvää tulisi mitata jatkossa. Tästä oltiin varsin yksimielisiä sen suuntaan, että massiiviset lomakekyselyt eivät tuota toivottua tulosta. Ne koetaan varsin raskaina. Toki osa vastaajista oli tämän suhteen hiukan suvaitsevampia. Yhtenä vaihtoehtona tuotiin esiin neuvotteluhuonekohtainen välitön palautemahdollisuus. Palvelun käytön jälkeen voisi olla hyvä, että käyttäjän olisi mahdollista antaa heti palaute.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiat tulevat pääsääntöisesti hyvin hoidettua ja ymmärrettyä asioidessa Valtorin suuntaan eri kanavia pitkin. Pääsääntöisesti kaikilla virastoilla oli käytössä mahdollisuus soittaa Valtorin asiakastukeen tai tehdä palvelupyyntö toiminnanohjausportaalin asiakassivuston kautta. Yhdellä virastolla oli käytössä mahdollisuus lähettää sähköpostia Valtorin tukeen, muiden virastojen osalta tästä oli luovuttu. Lisäksi virastojen ICT-yhdyshenkilöillä oli omat vastuuhenkilöt Valtorissa, joihin voivat olla yhteydessä asioista. Heidän välillensä toimitaan myös viikoittain operatiivisissa tai taktisen tason palaverissa. Osalla vastaajista oli käytössä myös hieman

epävirallisia kanavia, joita he pitivät välttämättöminä kriisihetkien varalle. Oleellista oli, että kaikkien vastanneiden mielestä palveluihin liittyen tulisi mahdollistaa mahdollisimman nopea avun saaminen yllättäviin tilanteisiin. Palveluiden luonne on sellainen, että apua tarvitaan usein välittömästi ja kyseessä voi olla jopa yhteiskunnallisesti merkittävä tilaisuus. Tässä kohtaa haastattelua vastaajat toivat uudelleen esiin asian, joka jo hieman nousi tarpeiden ja kokonaispalvelun ajattelun kohdassa esiin. Asiakkaiden suuntaan Valtorin toiminta näkyy niin, että tiimit ja ryhmät toimivat liian syvällä omissa substanssipalveluissaan. Valtorin toiminta on asiakkaan silmin liian siiloutunutta.

Selvempiä, yksinkertaisempia ohjeita. Enemmän sellaisia ohuita, missä olisi jotain grafiikkaa. Vaikka niin kuin, että näin liityt kokoukseen yhdellä sivulla esitettynä.

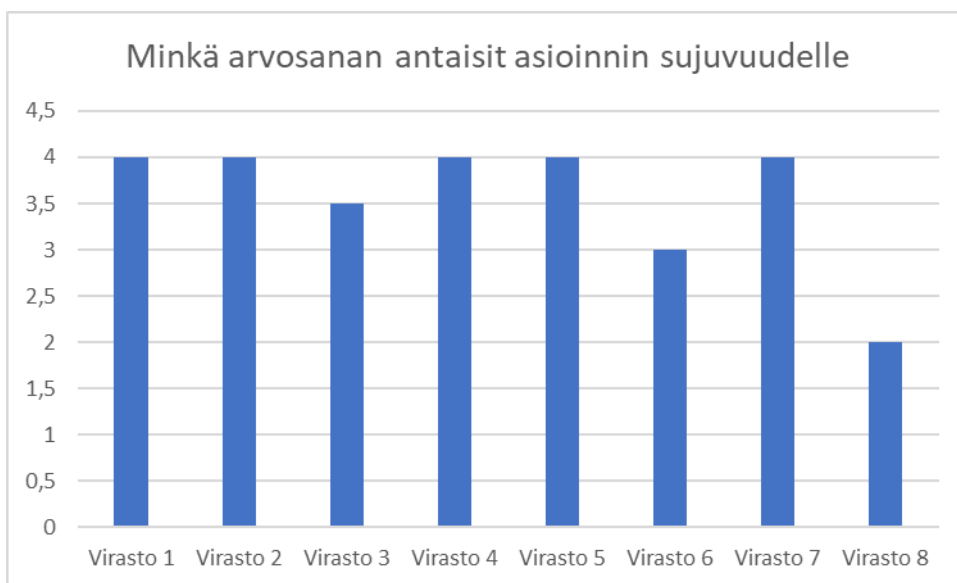
Keskittykää siihen kokonaispalveluun, että kaikki pelaa ja ei tarvitse miettiä, keneltä kysyn nyt tota asiaa tai keneltä mä kysyn tätä asiaa, vaan olisi joku ihminen, joka sitten oikeasti koordinoi eikä sitten siirrä jollekin muulle. Palvelumalli on paras malli.

Se helposti tulee teillä muissakin asioissa monesti vastaan, että me emme vastaa tästä. Joku muu vastaa ja sitten se on ongelmallista kyllä.

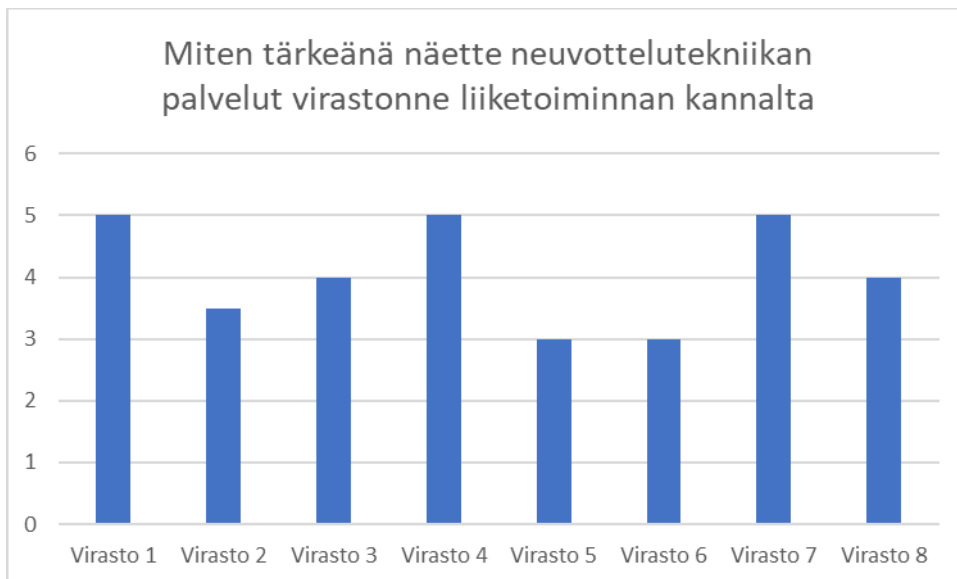
Haastattelujen vastauksista nousi esiin myös erilaisia yksittäisiä asioita, joita tutkija ei kuitenkaan näe perustelluksi tuoda laajemmin tässä työssä esiin. Näistä yksittäisistä asioista tutkija näki hinnoittelun sellaiseksi, mikä on asiallista nostaa näkyviin. Palveluiden hinnoittelumallia tulisi tarkastella uudelleen varsinkin videoneuvottelupalvelun uuden työasemasovelluksen osalta. Videoneuvottelun työasemasovellus tuotteistettiin valmiiksi kesän 2023 lopussa ja tämän raportin kirjoittamisen aikana tähän työasemasovellukseen liittyvä pilotointi on käynnissä. Videoneuvottelun työasemasovelluksen hinnoittelumallia ei koettu vastausten perusteella oikeudenmukaiseksi ja oikein perustelluksi.

Haastattelun numeraalisten arvokysymysten tuloksista nousi esiin vastaajien kokema tyytyväisyys palveluun ja se, miten tärkeänä neuvottelutekniikan palveluita pidetään oman viraston liiketoiminnan kannata. Ensimmäinen kysymys

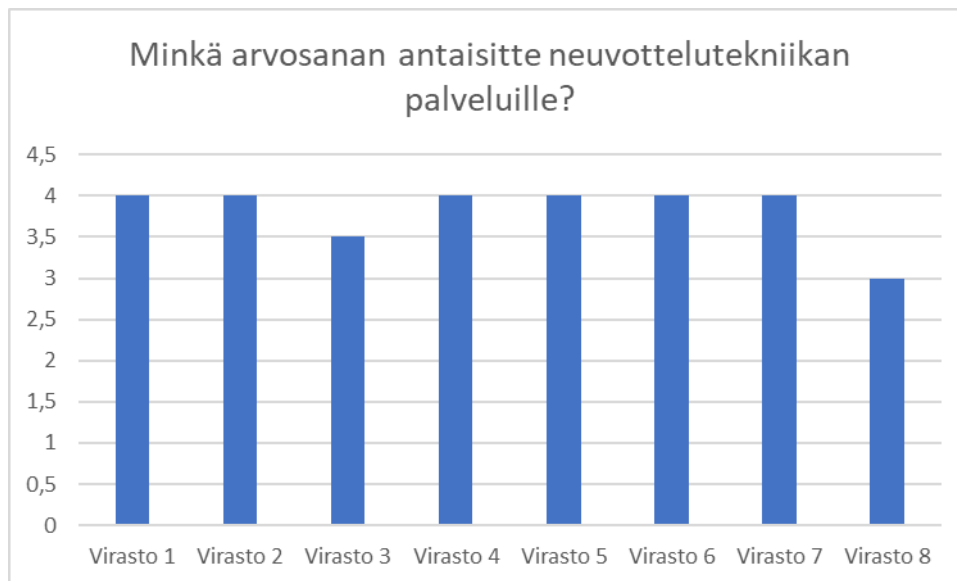
koski asioinnin sujuvuutta (kuva 8), toiseksi kysyttiin neuvottelutekniikan palveluiden tärkeyttä viraston liiketoiminnan kannalta (kuva 9). Viimeinen kysymys koski arvosanaa palvelulle yleisesti (kuva 10). Arvosteluasteikkona käytettiin yhdestä viiteen numeraalista arviointia, jossa yksi kuvasi heikointa arvoa ja viisi parasta arvoa.



Kuva 8. Virastojen arvosanat asioinnin sujuvuudelle



Kuva 9. Virastojen näkemys palveluiden tärkeydestä



Kuva 10. Virastojen arvosanat neuvottelutekniikan palveluille

Tutkimustuloksista tärkeimmät on vielä tiivistetty alla olevaan listaan:

- Palvelu koetaan pääsääntöisesti hyvin toimivaksi
- Haasteita aiheuttaa tekniset haasteet ja käyttäjien osaaminen
- Tiedottamiseen toivotaan selkeyttä ja parempaa kohdentamista
- Ohjeista toivotaan yksinkertaisempia ja ajantasaisempia
- Asiakkaat odottavat ja arvostava helppokäyttöisiä ja luotettavia palveluita
- Asiakkaat olisivat tyytyväisiä, kun palvelua tuotetaan heille riittävällä tasolla, ei tarvita superhienoja teknisiä palveluita
- Palvelun käyttäjinä hyvin laajasti erilaisia persoonia, tietotekninen osaaminen pääosin maksimissaan perustasolla
- Kokonaispalveluajattelu näkyväksi, Valtorin yksiköt toimivat liian erillään toisistaan
- Osalle valtion virastoista nämä palvelut ovat täysin liiketoiminnan ytimessä ja osana liiketoimintaa

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten Valtorin tuottamien neuvottelutekniikan palveluita voitaisiin kehittää paremmaksi toimivuuden ja käytettävyyden näkökulmasta. Tätä tavoitetta tukemassa oli kysymykset, ketkä ovat palvelun käyttäjät, miten he kokevat palvelun ja miten palveluiden tuottama asiakaskokemusta voitaisiin kehittää. Tavoitetta lähestyttiin tutkimuksessa palvelun, asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen ja asiakaslähtöisyyden teoreettisen viitekehyksen kautta. Asiakaskokemusta käytetään usein synonyyminä asiakastyytyväisyyden kanssa, mutta aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja artikkelien perusteella asiakaskokemus on paljon enemmän ja toimii kattokäsitteenä, jonka alle asiakastyytyväisyys kuuluu yhtenä asiana. Asiakaskokemus on pitkän aikavälin aikana asiakkaalle muodostuva kokemus organisaatiosta. Asiakkaan kokemus organisaatiosta alkaa usein jo muodostua ennen varsinaista asiointia ja kattaa koko palvelupolun matkan eri kohtaamis-pisteiden läpi (Holma ym., 2021, s. 24-25.)

Tutkimustulosten perusteella saatiin vastauksia tutkimuksen tavoitteena olleisiin kysymyksiin. Haastattelujen perusteella saatiin tuotua esiin asioita, jotka vaikuttavat käyttäjien mielestä neuvottelutekniikan palveluiden toimivuuteen ja käytettävyyteen. Nykyisellään Valtorin tuottamat neuvottelutekniikan palvelut koetaan hyvin tärkeäksi virastojen liiketoiminnan tukemisen kannalta ja suurimmat odotukset kohdistuivat helppokäyttöisyyteen ja nopeaan avun saamiseen. Asiakkaiden mielestä Valtori ei täysin aina ymmärrä asiakkaan tarvetta ja odotuksia palveluiden suhteen ja asiakkaat toivovat enemmän asiakasta osallistavaa asiakaslähtöistä toimintamallia. Valtorin toiminta ei ole riittävän asiakaslähtöistä ja tämän asiakkaat näkevät tärkeänä kehityssuuntana.

Haastattelujen tuloksena saatiin tavoitteen mukaisesti rakennettua asiakasymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat palvelut nykyisellä, ja miten palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Palvelut koetaan pääosin

toimiviksi, mutta esiin nousi selkeitä asioita, joihin tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Isommassa kuvassa kaikki kumuloituu asiakaskeskeiseen toimintaan, jossa liikkeelle tulisi lähteä yksittäisen asiakkaan tarpeista ja niiden tunnistamisesta. Asiakaskeskeisessä toimintamallissa eri asiakaspersoonien tunnistaminen on tärkeää. Ilman tätä ei osata katsoa palvelua asiakkaan silmin ja asettua aidosti asiakkaan asemaan (Hänti, 2021, s. 11–12, s. 44-45.)

Valtorin tulisi jatkossa panostaa enemmän kokonaispalvelun mukaiseen ajatteluun ja panostaa enemmän jokaisessa kohtaamispaikassa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Nykyisellä mallilla Valtori toimii sisäisesti liian toisistaan erillään ja toisistaan tietämättä. Tämä näkyy vahvasti asiakkaan suuntaan ja vaikuttaa sen mukaisesti asiakkaiden kokemaan kokemukseen palveluista. Asiakaskokemus on pidemmän aikavälin kokemus, tuntemus ja mielikuva palvelusta. Tähän vaikuttaa jokainen asiakaskohtaaminen, vuorovaikutus ja kohtaamispaikka palvelupolulla (Holma ym., 2021, s. 24-25). Tutkimuksen tuloksista pystytään näkemään, että neuvottelutekniikan asiakaskokemusta voitaisiin kehittää ottamalla asioita enemmän huomioon kokonaisuutena.

Yhteenvedon Valtori tekee paljon asioita hyvin, mutta kehitettävää on paljon niin tämän tutkimuksen kohteena olleiden palveluiden tasolla, kuin laajemmin Valtorin tasolla. Tässä tutkimuksessa saatiin vastauksia tavoitteena olleeseen tutkimusongelmaan, mutta työtä tulee jatkaa vielä eteenpäin. Tämä tutkimus toi tietoa siihen, miten asiakkaat kokevat neuvottelutekniikan palvelut nykyisellään, millaisia ovat palvelun käyttäjät ja miten palvelun tuottama asiakaskokemusta voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tulosten kautta saatiin esiin asioita, joihin keskittymällä Valtorin tuottamia neuvottelutekniikan palveluita voitaisiin kehittää paremmaksi toimivuuden ja käytettävyyden näkökulmasta.

7.2 Jatkokehitys ja kehittämistyön loppusanat

Kehittämistyön tulokset nostivat esiin konkreettisia asioita, joita asiakkaiden mielestä tulisi kehittää Valtorin neuvottelutekniikan palveluiden osalta. Tärkeimpinä asiakaskokemukseen vaikuttavina asioina tutkija nostaa kokonaispalvelun mukaisen toiminnan, tiedottamisen ja asiakaskeskeisemmän tavan toimia. Tutkijan mielestä olisi tärkeää rakentaa entistä vahvempi asiakasymmärrys, jotta oikeasti tunnettaisiin asiakkaan ympäristö, sen mukaiset tarpeet ja ennen kaikkea tunnistettaisiin palveluiden käyttäjät. Tämän avulla osattaisiin katsoa palveluita aidommin käyttäjän näkökulmasta ja sitä kautta suunnitella palveluiden kehittämistä. Yksi tapa tähän voisi olla käyttäjien työympäristöissä toteutettava havainnointi. Havainnoimalla itse käyttäjien toimintaa palveluiden käyttämisessä saataisiin arvokasta tietoa työarjessa esiintyviin tilanteisiin ja haasteisiin. Tutkimuksen tuloksina saatiin valtion virastojen käyttäjistä muodostettua eri työroolien kautta persoonia, mutta tätä tutkimusta tulisi jatkaa esimerkiksi kentällä suoritettavana havainnointina. Tässä tutkimuksessa käyttäjien eri persoonat auttoivat tutkijaa ymmärtämään ja samaistumaan paremmin palveluiden käyttäjiin.

Tutkimukseen olisi voinut ottaa mukaan enemmänkin virastoja, mutta yhteisen ajan löytäminen tälle muodostui haasteeksi. Tutkijan mielestä oleellista oli kuitenkin havaita, että näiden osallistujien vastaukset alkoivat saturoimaan vahvasti, kun puolet haastatteluista oli tehty. Laadullisessa tutkimuksessa riittävänä määränä usein pidetään sitä määrää osallistujia, että vastaukset alkavat olemaan samoja ja nähdään, että uusi haastateltava ei tuo enää uutta tietoa tutkimukseen (Kananen, 2010, s. 54). Tutkija kuitenkin näkee, että asiakaskokemukseen liittyvää kehittämistä tulee jatkaa ja tehostaa eri kohtaamispisteiden kautta. Käyttäjillä tulee olla palautteen ja mielipiteen antamisen mahdollisuus jokaisessa kohtaamispisteessä. Tämän lisäksi olisi tehokasta mitata laadullisin menetelmin asiakkaiden tyytyväisyyttä neuvottelutekniikan palveluihin liittyen esimerkiksi asiakaskokemuskysikön avustuksella.

Tutkijan tarkoituksena on viedä tämän tutkimuksen tulokset palvelutuotantoa tuottavan tiimin tietoisuuteen ja työlistalle. Palvelutuotannon tiimi vastaa neuvottelutekniikan palveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä. Palvelutuotannon tiimin toimesta tulee lähteä miettimään, miten näitä esiin nousseita asioita voidaan kehittää paremmin asiakasta huomioivaan suuntaan. Tutkijan mielestä kehitystä tulee lähteä suunnittelemaan sopivan kokoisina ja helpommin ymmärrettävinä paloina. Asiakkaiden esiin tuomista asioista kannattaa ensin valita prioriteetissa tärkeimmät, joihin keskitytään ja lähdetään miettimään ratkaisua. Tämän jälkeen siirrytään seuraaviin asioihin ja tehdään kehitystä sopivan kokoisissa paloissa.

Valtorin strategian pääpainopisteenä on tyytyväinen asiakas. Tämän on selkeä suuntaus siitä, että Valtori haluaa toimia asiakaslähtöisesti ja tuottaa erinomaista asiakaskokemusta asiakkailleen. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kautta tutkija on syventänyt omaa ymmärrystään asiakaskokemuksen, asiakasymmärryksen, asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden suhteen. Tutkimustyön alussa tutkija tutustui aiheen mukaiseen kirjallisuuteen, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Hyvin nopeasti tutkija huomasi varsinkin asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden ristiriidat eri lähteissä. Julkisissa blogikirjoituksissa näistä puhuttiin sulavasti ristiin ja sekoittaen toisiinsa. Useimmissa koulututkimuksissa oli puolestaan otettua teoreettiseen viitekehykseen vain toinen näistä. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden käsitteisiin löytyi kuitenkin selkeyttä kirjallaisista ja kansainvälisistä artikkeleista.

Asiakaskokemuksen kokonaisuus ja laajuus yllätti tutkijan. Kokonaisuus on niin suuri, että siitä saisi oman tutkimuksensa. Nykypäivänä asiakaskokemusta pidetään yhä tärkeämpänä asiana, kun tavoitellaan organisaation menestystä ja erottumista kilpailijoista. Asiakaskokemus on johdettava ja mitattava kokonaisuus, joka sitoo itseensä strategian, brändin, henkilöstökokemuksen, teknologian, prosessit ja asiakasymmärryksen. Asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemus muodostuu eri kohtaamispisteiden kautta välittyvistä tunteista ja kokemuksista.

Asiakaskokemus sekoitetaan yleisesti asiakastyytyvyyteen, mutta ne eivät ole toistensa synonyymeja. Tutkijan näkökulmasta asiakaskokemus on organisaation ja asiakkaan välinen graalin malja, jota ei vielä täysin ymmärretä oikein. Toisaalta ne organisaatiot, jotka hyödyntävät asiakaskokemusta toiminnassaan, ovat valovuosia kilpailijoitaan edellä. Tärkeintä asiakaskokemuksen kannalta Valtorille olisi, että asiakkaan odotukset ylitettäisiin asiakaspolun aikana useammassa kohtaamispaikassa

Palvelu, sen ominaisuus ja toisaalta eroavaisuus tuotteesta on jo pitkään ollut tutkijan mielenkiinnon kohteena. Tämän kautta oli luontevaa valita palvelu tämän kehittämistyön tutkimuksen kohteeksi. Valtorin palveluita kutsuttiin aikaisemmin tuotteiksi, mutta vuosien 2022-2023 aikana tuotteet muutettiin palveluiksi ja tuotehallinnasta aloitettiin puhumaan palvelun hallintana. Tutkijalle tämä muutos tuotteista palveluiksi oli luonnollinen ja selkeä. Näiden välinen ero on selkeä ja perusteltavissa. Palvelun määrittäminen on yllättävän vaikeaa ja yleensä ihminen konkretisoi palvelua sen yhteydessä nähtävän konkreettisen asian kautta.

Tutkimuksen toteuttaminen tässä työssä oli mielenkiintoista, varsinkin haastattelujen toteuttaminen. Tutkija koki haastattelut hyvin silmiä avaaviksi keskusteluiksi, joissa voitiin käydä asioita hieman rennommin. Haastattelijat tuntuivat iloisilta ja positiivisilta ja yhteisessä hetkessä kenelläkään ei tuntunut olevan kiire. Tutkimukseen saatiin luotettavuutta sen kautta, että haastateltavat henkilöt toimivat keskeisessä roolissa virastojensa tietohallinnossa. Haastattelun aikana vastaukset alkoivat tietystä kohtaa toistamaan toisiaan, eli löydettiin tietty piste, jossa voitiin todeta, ettei enempää haastatteluja tarvita. Tämän lisäksi haastateltavat eivät tienneet toisistaan, joten mielipiteiden jakaminen keskenään ei ollut mahdollista. Vastaukset olivat täysin haastateltavien omia kokemuksia ja tunteita omien virastojensa kohdalta. Tämän kehittämistyön tutkimuksella on merkittävää hyötyä Valtorin neuvottelutekniikan palveluiden, Valtorin palvelutoiminnan ja myös valtion virastojen toiminnan kannalta.

LÄHTEET

Ahonen, T., & Tolonen, A. (2019). Palvelumuotoilu sotessa - Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen (Vol. 3). Muutoksen voima.

Business Money. (2022). How the COVID-19 pandemic has changed business communications. Business Money.

Cisco. (n. d.). What is unified communications? Haettu 18.3.2023.
<https://www.cisco.com/c/en/us/products/unified-communications>

Eurofound, & European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2021). Working during COVID-19. Haettu 18.3.2023
<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>

Finnell, F.(2022). Unified communications and collaboration (UCC). Tech-Target Network. <https://www.techtarget.com/searchunifiedcommunications/definition/unified-communications-and-collaboration-UCC>

FinTech Global. (2023). Don't switch off unified communication tools for compliance. Haettu 18.3.2023
<https://fintech.global/2023/01/11/dont-switch-off-unified-communication-tools-for-compliance/>

Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. (2019). Palvelumuotoilun Bisenkirja. Alma Talent.

Forssel, J. & Sutela, H. (2021). Paluu uuteen normaaliin – miten järjestää hybridityö? Haettu 18.2.2023
<https://hybridisuomi.fi/artikkelit/paluu-uuteen-normaaliin-miten-jarjestaa-hybridityo/>

Global Workplace Analytics. (2021). Delay in Return to Office Due to Omicron Variant Seen As Reprieve By Many Employees. Haettu 18.3.2023
<https://globalworkplaceanalytics.com/brags/news-releases>

Global Workplace Analytics. (2023). What is your work from home forecast for after Covid-19? Haettu 18.3.2023
<https://globalworkplaceanalytics.com/work-at-home-after-covid-19-our-forecast>

Grönroos, C. (2020). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum.

Gummesson, E. (1987). Lip Service - a Neglected Area In Services Marketing. The Journal of Services Marketing. <https://doi.org/10.1108/eb059585>

- Hassel, L. (2022). "Hyvästä on vaikea pistää paremmaksi" – Asiakaslähtöisyydellä kohti haluttavia palveluita (AMK-opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu). Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022061918920>
- Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan - Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Alma Talent.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Alma Talent.
- Joensuu, J. (2020). Videoneuvottelulaitteiden tilausprosessin kehittäminen palvelumuotoiluun avulla [AMK-opinnäytetyö, Lapin ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004276134>
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kopra, P. (2022). Asiakkuustyö ja asiakasymmärrys pelastustoimessa. Valtioneuvoston Hallintoyksikkö.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Talentum Pro.
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent.
- Korkiakoski, K. (2023). Huomisen Asiakas. Helsingin Kamari oy.
- Lahtela, J. & Pietikäinen, M. (2022). Palkansaajat ovat kokeneet korona-ajan työolot eri tavoin – onko sukupuolella ollut merkitystä? Tilastokeskus. Haettu 13.3.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/palkansaajat-ovat-kokeneet-korona-ajan-tyoolot-eri-tavoin-onko-sukupuolella-ollut-merkitysta/>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.
- Moisanen, H. (2023). Spontaanien asiakaspalautteiden huomioiminen asiakaskokemuksen johtamisessa vakuutusalan organisaatiossa [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202303213928>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy.
- Palvelumuotoilupallo. (2023). Mitä on palvelumuotoilu. Haettu 15.4.2023. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/palvelumuotoilu/>

Ranki, S. (2023). Hybridityö, etätyö ja lähityö (HELP). Työterveyslaitos. Haettu 18.3.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/hybridityo-etatyo-ja-lahityo-help>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo.

Scott, R. (2021). What is unified communications? UC Today. Haettu 18.3.2023. <https://www.uctoday.com/unified-communications/what-is-unified-communications/>

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. (2022). Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? Työterveyslaitos. Haettu 18.3.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144341/TTL_978-952-391-024-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Stickdorn, M. (2018). This is service design doing: applying service design in the real world: a practitioner's handbook. O'Reilly Media.

Sutela, H. (2021). Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Haettu 18.2.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum.

Työterveyslaitos. (2023). Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Haettu 18.3.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>

Valli, R. & Aaltola J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus.

Valtiovarainministeriö. (2022). Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. Haettu 18.3.2023. <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>

Valtori. (2023). Vintra -intranet. Haettu 14.5.2023. <https://vintra.valtori.fi>

Valvio, T. (2010). Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Karisto Kirjapaino.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, M. & Suokas, P. (2011). Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekes. Haettu 14.5.2023. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>

Vojvodic, M. & Hitz, C. (2022). Relation of Data Governance, Customer-Centricity and Data Processing Compliance. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.310>

LIITE 1

Teemahaastattelu – Valtorin neuvottelutekniikan palvelut (videoneuvottelu- ja av-tekniikka)

Teema 1 - Palveluiden käyttökokemus

1. Miltä neuvottelutekniikan palveluiden käyttäminen tuntuu nykytila-
saan?
 - a. Millaista palautetta saatte virastossanne neuvottelutekniikan
palveluihin liittyen
2. Miten hyvin saatte tietoa näistä palveluista?
3. Mihin ja miten käytätte näitä palveluita liiketoiminnassanne?
4. Mikä nykyisellään neuvottelutekniikan palveluissa koetaan toimivaksi?
5. Mikä nykyisellään neuvottelutekniikan palveluissa koetaan haasta-
vaksi?

Teema 2 - Tarpeet, odotukset ja palveluiden kehittäminen

6. Millaisia näihin palveluihin liittyviä tarpeita ja odotuksia virastollanne
on?
7. Miten hyvin nämä palvelut vastaavat näihin virastonne tarpeisiin?
8. Miten hyvin asiakasta on osallistutettu ja otettu mukaan neuvottelutek-
niikan palveluiden kehitykseen?
9. Mitä asioita muuttamalla tai kehittämällä nämä palvelut saataisiin vas-
taamaan paremmin virastonne tarpeisiin ja odotuksiin?
10. Miten virastonne liiketoiminta on muuttumassa tulevaisuudessa?
 - a. Miten koette neuvottelutekniikan palveluiden vastaavan muuttu-
vaan liiketoimintaan?
11. Mitkä ovat näiden palveluiden kannalta teille tärkeimmät asiat?
 - a. Mitkä asiat koette merkitykselliseksi?
12. Miten mielestänne neuvottelutekniikan palveluiden asiakastyytyväi-
syyttä ja asiakaskokemusta tulisi seurata jatkossa?
 - a. Miten asiakastyytyvyyden seuranta voitaisiin jatkokehittää?

Teema 3 - Yhteydenottaminen

13. Mitä kanavia käyttämällä saatte yhteyden neuvottelutekniikan palveluihin liittyvissä asioissa?
14. Miten näitä palveluita koskevat asiat tulevat hoidetuksi ja ymmärretyksi
15. Asteikolla 1-5, minkä arvosanan antaisit asioiden sujuvuudelle?
16. Asteikolle 1-5, miten tärkeänä näette neuvottelutekniikan palvelut viestintätoiminnan kannalta
17. Asteikolla 1-5, Minkä arvosanan antaisitte neuvottelutekniikan palveluille?