



Espeen kaupungin kulttuuriavustusten asiakasmatka

Suvi Hartikainen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Espoon kaupungin kulttuuriavustusten asiakasmatka

Suvi Hartikainen
Restonomi YAMK
Opinnäytetyö
Syyskuu 2024

Suvi Hartikainen

Espoon kaupungin kulttuuriavustusten asiakasmatka

Vuosi

2024

Sivumäärä

58

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata ja arvioida Espoon kaupungin kulttuuriavustusten asiakkaiden nykyinen asiakasmatka ja yhteiskehittämisen avulla muotoilla ehdotus uudeksi asiakasmatkaksi. Projektin toimeksiantaja ja hyödynsaaja oli Espoon kaupungin kulttuuripalvelut. Lisäksi hyödynsaajia olivat kulttuuriavustusten asiakkaat eli espoolaiset ammattitaiteilijat, kulttuuritapahtumien järjestäjät, kulttuuri- ja kotiseutuyhdistykset sekä espoolaiset amatilliset kulttuuri- ja taideyhdistykset.

Työn tietopohja rakentuu toimeksiantajan kuvauksen ja kulttuuriavustusten kontekstin, asiakasmatkan ja -kokemuksen sekä asiakaslähtöisen yhteiskehittämisen ympärille. Kulttuuriavustukset ovat merkittävä rahoituksen väline, jolla voidaan vahvistaa ja monipuolistaa taide- ja kulttuuritarjontaa. Espoossa kulttuuriavustuksilla edistetään kaupungin strategisia tavoitteita ja osaltaan toteutetaan lakia kuntien kulttuuritoiminnasta. Asiakaslähtöinen kehittäminen auttaa ymmärtämään julkisen sektorin palveluiden moninaisen asiakaskunnan ominaisuuksia, tarpeita ja ongelmia. Muotoiluajattelu ja siihen perustuvat käytännön kehittämismenetelmät, kuten palvelumuotoilu, tukevat asiakaskeskeistä lähestymistapaa.

Kehittämistyön lähtökohdaksi valittiin palvelumuotoilu ja työ toteutettiin tuplatimantti-prosessia noudattamalla ja palvelumuotoilun menetelmiä käyttämällä. Opinnäytetyön aikana karotettiin nykyisen asiakasmatkan hyvät puolet ja kipupisteet. Työn keskeisenä yhteiskehittämisen välineenä oli Value Proposition Canvas, jonka avulla kerrytettiin asiakasymmärrystä ja tietoa uuden asiakasmatkaehdotuksen muotoiluun.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi visualisoitu ehdotus Espoon kaupungin kulttuuriavustusten uudeksi asiakasmatkaksi. Ehdotukseen on yhteiskehittämisen pohjalta koottu asiakkaan toiminnot, tavoitteet ja kosketuspisteet, jotka asiakas kohtaa ennen matkaa, matkan aikana ja sen jälkeen. Opinnäytetyö toimii konkreettisenä esimerkkinä siitä, miten julkisia palveluita voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmin nostamalla asiakas kehitystyön keskiöön.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakasmatka, kulttuuriavustukset, julkinen sektori

The aim of this thesis was to describe and evaluate the current customer journey of the City of Espoo's cultural grant customers and to formulate a proposal for a new customer journey through co-creation. The project was commissioned by the City of Espoo Cultural Services. Other beneficiaries were the customers of the cultural grants.

The theoretical framework of the work is built around the description of the client and the context of cultural grants, the customer journey and customer experience and client-oriented co-creation. Cultural grants are an important funding instrument to strengthen and diversify the supply of arts and culture. In Espoo, cultural grants contribute to the city's strategic objectives and help implement the Act on Cultural Activities in Local Government. Customer-oriented development helps to understand the characteristics, needs and problems of the diverse clientele of public sector services. Design thinking and practical development methods based on it, such as service design, support a customer-centric approach.

Service design was chosen as the starting point for the development work and the work was carried out by following the Double Diamond process and using service design methods. During the process, the pros and cons of the current customer journey were identified. The Value Proposition Canvas was used as a key co-creation tool to gather customer insight and information for the design of a new customer journey proposal.

As a result of the research and development work, a visualized proposal was created for the new customer journey of the city of Espoo's cultural grants. Based on co-development, the proposal brings together the customer's activities, objectives and touchpoints that the customer encounters before, during and after the trip. The thesis serves as a concrete example of how public services can be developed using service design methods by putting the customer at the centre of the development process.

Keywords: service design, customer journey, cultural grants, public sector

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tavoite ja toiminnan konteksti.....	7
2.1	Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja rajaukset	8
2.2	Toimeksianto: Espoon kaupungin Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet - palvelualue.....	8
2.3	Espoon kulttuuriavustusten kehitys.....	9
3	Asiakasmatkan ja -kokemuksen monet ulottuvuudet	11
3.1	Asiakasmatka	11
3.2	Käytettävyys	12
3.3	Customer dominant logic	13
3.4	Asiakasymmärrys	14
3.5	Asiakaskokemus	15
3.6	Tietoperustan synteesi	17
4	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähtökohtana	18
5	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät.....	21
5.1	Palvelumuotoilun prosessimallit	22
5.2	Haastattelut	24
5.3	Yhteiskehittämisen työpajat ja Value Proposition Canvas	24
6	Kulttuuriavustusten asiakasmatka	28
6.1	Tutki-vaihe	28
6.1.1	Asiakkaan tehtävät	29
6.1.2	Hyödyt asiakkaalle	30
6.1.3	Haitat ja ongelmat asiakkaalle	31
6.2	Määrittele-vaihe.....	33
6.3	Kehitä-vaihe	35
6.3.1	Palvelut ja asiakkaan niistä saamat hyödyt.....	37
6.3.2	Asiakkaan kokemiin haittoihin ja ongelmiin vastaaminen	39
6.4	Toimita-vaihe, uudistettu asiakasmatka.....	42
6.4.1	Ennen matkaa	44
6.4.2	Matkan aikana ja sen jälkeen	45
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	45
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen	46
7.2	Työskentelyn reflektointi	48
7.3	Jatkokehittämisehdotukset	48
	Lähteet.....	50
	Kuviot	53

Taulukot	53
Liitteet	54

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Espoon kaupungin kulttuuriavustusten asiakasmatkan kehittäminen palvelumuotoilun keinoin. Kulttuuriavustukset ovat merkittävä rahoituksen väline, jolla voidaan vahvistaa ja monipuolistaa taide- ja kulttuuritarjontaa. Suomessa suurimpia kulttuuriavustusten myöntäjiä ovat kunnat, valtio ja yksityiset säätiöt. Avustuksilla luodaan toimintaedellytyksiä sekä kulttuurin ammattikentälle että pääosin vapaaehtoisvoimin toimiville yhteisöille.

Espoossa kulttuuriavustuksilla edistetään kaupungin strategisia tavoitteita. KulttuuriEspoo 2030 on ohjelma, joka määrittelee ne painopisteet, joilla vastataan Espoon kaupunkitasoisiin strategisiin tavoitteisiin kulttuurin ja taiteen keinoin. KulttuuriEspoo 2030 -ohjelmassa todetaan, että kulttuuriavustusten kautta kulttuuripalveluilla edistetään saavutettavuutta ja turvallisuutta luomalla kaikille avoimia fyysisiä ja digitaalisia tiloja kulttuuriin osallistumiselle ja kokemisille. Tukemalla monipuolista asukastoimintaa kulttuuriavustuksilla, kulttuuripalveluilla voidaan puolestaan turvata yhteiskuntarauhaa ja rakentaa yhteisöllisyyttä. (Espoon kaupunki 2023e.) Avustustoiminnan tehtävänä on Espoossa myös edistää kulttuuripalveluiden yhdenvertaista saavutettavuutta ja lisätä toimijoiden välistä yhteistyötä (Espoon kaupunki 2023b).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti Espoon kaupungin myöntämiin kulttuurin projektiavustuksiin ja taideapurahoihin. Projektiavustusten ja taideapurahojen hakuprosessit muistuttavat toisiaan ja niiden hakijamäärät vuosittain ovat Espoon kaupungin kulttuuriavustuksista suurimmat. Näin ollen myös niiden työllistävä vaikutus Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualueen valmistelijoille on suurin.

Kehittämistyöhön osallistuvat kulttuuriavustuksia valmistelevat kaupungin työntekijät sekä kulttuuriavustusten asiakkaat. Asiakasosallistujien valinnassa painotus on projektiavustusten ja taideapurahojen nykyisissä hakijoissa sekä heidän edustamissaan yhteisöissä.

2 Opinnäytetyön tavoite ja toiminnan konteksti

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet, tarkoitus ja rajaukset sekä kuvataan toimeksianto ja toimeksiantaja. Lisäksi kappaleessa sijoitetaan tutkimuskohde historialliseen kontekstiinsa.

2.1 Kehittämistyön tavoite, tarkoitus ja rajaukset

Opinnäytetyön kehittämiskohteena on Espoon kaupungin kulttuuriavustusten kokonaisuus. Kulttuuriavustusten asiakkaita ovat espoolaiset ammattitaiteilijat, kulttuuritapahtumien järjestäjät, kulttuuri- ja kotiseutuyhdistykset sekä espoolaiset ammatilliset kulttuuri- ja taideyhdistykset. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja arvioida Espoon kulttuuriavustusten asiakkaiden nykyinen asiakasmatka. Asiakasmatkan kuvaamisen lisäksi opinnäytetyössä arvioidaan miten kulttuuriavustusten toimintaprosessia tulisi vastaisuudessa toteuttaa. Tutkimuksen avulla Espoon kaupungin kulttuuriavustusten kokonaisuutta on mahdollista kehittää vastaamaan paremmin nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin. Työn kokonaistarkoituksena onkin kehittää ehdotus uudeksi kulttuuriavustusten asiakkaiden asiakasmatkaksi.

2.2 Toimeksianto: Espoon kaupungin Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualue

Tämän kehittämistyön toimeksiantaja on Espoon kaupungin Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualue, joka on osa kulttuurin tulosityksikköä. Tulosityksikön muut palvelualueet ovat Kulttuuritalot ja -palvelut, Espoon kaupunginkirjasto, KAMU Espoon kaupungin museo ja Tapiola Sinfonietta. (Espoon kaupunki 2023a.)

Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualueen vastuulla Espoossa ovat avustuksien tuettujen taide- ja kulttuuriyhdistysten kehittämis- ja kumppanuustyö, yhteistyö ammattitaiteen edustajien ja kansainvälisten toimijoiden kanssa sekä taiteen perusopetus. Palvelualue vastaa avustuksiin liittyvästä valmistelusta, tulosityksikötasoisesta strategiatyöstä sekä kulttuuripolitiikkaan liittyvästä suunnittelusta. Lisäksi palvelualue koordinoi Espoon kaupungin kulttuurin edistämisen palveluita, joilla edistetään asukkaiden osallisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä kulttuuritarjonnan monimuotoisuutta kohdennettujen kulttuuripalveluiden avulla. Näitä palveluita, ovat mm. lasten ja nuorten kulttuurikasvatus sekä kulttuuripalvelut vanhus-ten hoivalaitoksissa ja palvelukeskuksissa. (Espoon kaupunki 2023c.)

Espoon kaupunki myöntää vuosi- ja projektiavustuksia sekä taideapurahoja ammattitaiteilijoille. Vuosiavustuksia myönnetään ammatillisille kulttuuriyhdistyksille, taiteen perusopetuksen oppilaitoksille sekä kulttuuri- ja kotiseutuyhdistyksille. Projektiavustuksilla tuetaan taideprojekteja, asukkaiden osallisuutta lisääviä kulttuuritapahtumia sekä kulttuurihyvinvoinnin hankkeita. Taideapurahoja myönnetään 1–3 kuukauden taiteelliseen työskentelyyn espoolaisille ammattitaiteilijoille. Lisäksi vuosittain myönnetään yksi ammattitaiteilijan vuosiapuraha. Avustusten kokonaismäärä vuonna 2022 oli 15 891 612 euroa. Päätökset avustuksista tekee kulttuurilautakunta, joka on delegoinut kulttuurijohtajalle oikeuden tehdä päätöksen alle 3000 euron avustussummista. (Espoon kaupunki 2023b.)

Projektiavustukset, lyhytkestoiset taideapurahat sekä kulttuuri- ja kotiseutuyhdistysten vuosivastukset haetaan Espoon kaupungille kehitetyn sähköisen kulttuuriavustusten asiointijärjestelmän KultAn kautta. Muut tukimuodot haetaan lähettämällä paperinen hakulomake kaupungin kirjaamoon sähköpostitse tai postilla. (Espoon kaupunki 2023b.)

Projektiavustuksilla ja taideapurahoilla on jatkuva haku helmikuusta syksyyn ja avustuspäätöksiä tehdään hakukauden aikana lukuisia kertoja. Vuosivastusten ja ammattitaiteilijan vuosipurahan haku on kerran vuodessa ja niistä tehdään vuosittain yksi päätös Espoon kulttuurilautakunnan joulukuun kokouksessa. (Espoon kaupunki 2023b.)

2.3 Espoon kulttuuriavustusten kehitys

Espoon kaupungin kulttuuriavustusten kokonaisuus perustuu Espoon kulttuurilautakunnan määrittelemiin periaatteisiin ja Espoon kaupungin strategiaan tavoitteisiin. Espoon kaupungin toiminnan pohjana on strategia, Espoo-tarina. Espoo-tarinalla suunnataan kaupungin toimintaa yhteisten tavoitteiden mukaisesti ja sitä päivitetään aina valtuustokauden vaihtuessa. (Espoon kaupunki 2023f.) Espoo-tarinan kaupunkitasoisia tavoitteita jalkautetaan kulttuurin keinoin tavoilla, jotka on kuvattu KulttuuriEspoo 2030 -ohjelmassa. KulttuuriEspoo 2030 hyödyntää kulttuurin ja taiteen näkökulmaa Espoo-tarinan mukaisessa kaupungin tulevaisuuden linjaamisessa. (Espoon kaupunki 2023e.)

Kuntien kulttuuritoiminnan pohjana toimii Laki kuntien kulttuuritoiminnasta, joka tuli ensimmäistä kertaa voimaan vuonna 1981. Muutoksia lakiin on tehty vuonna 1992 sekä nykyisen lainsäädännön tullessa voimaan vuonna 2019. Lain tavoitteena on ”tukea ihmisten mahdollisuuksia luovaan ilmaisuun ja toimintaan sekä kulttuurin ja taiteen tekemiseen ja kokemiseen, edistää kaikkien väestöryhmien yhdenvertaisia mahdollisuuksia ja osallistumista kulttuuriin, taiteeseen ja sivistykseen, vahvistaa väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä osallisuutta ja yhteisöllisyyttä ja luoda edellytyksiä elinvoiman kehittymiselle.” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023.)

Espoossa näitä tavoitteita toteutetaan mm. avustuksin tuetuilla kumppanuuksilla. Espoosta tuli kaupunki vuonna 1972, mutta tuolloin kunta oli vielä hyvin hajanainen. Helsingin läheisyys ja siellä jo tuolloin olleet vakiintuneet, monipuoliset kulttuuripalvelut johtivat siihen, että espoolaiset hakivat kulttuuripalvelunsa pääkaupungista. Espoossa linjattiin, ettei Helsingin palveluiden kanssa lähdetä kilpailemaan eikä luoda kunnan omia kulttuuri-instituutioita vaan, kunnan kulttuuritoiminta järjestetään yhdessä kumppaneiden ja kuntalaisten kanssa. (Kasvi 2023.)

Ensimmäinen päätoiminen kulttuuritoimihenkilö Espooseen palkattiin vuonna 1971. Tuossa vaiheessa Espoo oli Suomen neljänneksi suurin kunta, mutta kulttuurityön näkökulmasta tuoloin lähdettiin läheltä nollaa. Uudellamaalla kuntien kulttuurimenojen keskiarvo oli 11,15 markkaa per asukas, Espoossa se oli 1,75 mk per asukas. (Vilja 2017 s. 58.) Nykyään pelkkä Espoon kulttuuriavustusten vuosittainen volyyymi on noin 16 miljoonaa euroa eli noin 52 euroa per asukas.

Kulttuurilautakunta Espooseen oli perustettu vuonna 1969 kunnan ollessa vielä kauppalana. Lautakunnan tehtäväksi määriteltiin tuolloin taiteen ja tieteen harrastamisen ja harjoittamisen edistäminen ja tukeminen. (Vilja 2017 s. 55.) Alussa kunnan kumppaneilleen tarjoama tuki oli erityisesti toimintatiloihin liittyvää tukea, eri toimijat pystyivät järjestämään toimintaansa mm. kunnan koulujen tiloissa. Tilatuen rinnalle tulivat rahalliset avustukset sekä viestintäyhteistyö. Ensimmäinen rahallinen avustusmuoto oli toiminta-avustukset, joita nykyään kutsutaan vuosiavustuksiksi. (Kasvi 2023.) Toiminta-avustukset oli tarkoitettu sekä ammatillisille yhteisöille että järjestökentälle. Ammatillisista toimijoista osa sai myös valtionosuusrahoitusta (VOS) mikä vaikutti myös Espoon rahoituspäätöksiin. Toiminta-avustukset vakiinnuttivat espoolaista kulttuurikenttää, mutta samalla myös sulki sitä uusilta pieniltä toimijoilta ja kertaluontoisilta projekteilta. Tähän kysyntään ketterämmästä avustusmuodosta kehitettiin projektiavustukset. (Vilja 2023.)

Toiminta-avustusten rinnalla kulttuurilautakunta myönsi avustuksia yksittäisille taiteilijoille työskentelyyn ja taideprojekteihin (Vilja 2023). Näiden avustusten pohjalta on muotoiltu nykyiset Espoon kaupungin 1-3 kuukauden taideapurahat.

Kulttuurilautakunnan avustusten lisäksi kaupunginhallitus myönsi avustuksia kansainväliseen kulttuuritoimintaan. Espoolaiset kulttuuritoimijat kuten Tapiolan kuoro ja Candomino tekivät aktiivista kansainvälistä yhteistyötä 1970-luvulla ja tälle toiminnalle oli kaupungin poliittinen tuki, joka ilmeni taloudellisena tukena konserttimatkoihin. Ajastaan tuet siirtyivät kulttuurilautakunnalle ja lopulta sulautuivat osaksi kulttuuriyhteisöjen vuosiavustusta. (Vilja 2023.)

Kansainvälistä tukea olivat myös ystävyyskaupunkimäärärahat, jotka myönsi kaupungin tiedotusjohtaja. Kaupunkioikeudet saatuaan Espoo hankki ystävyyskaupunkeja eri puolilta Eurooppaa ja teki mm. kulttuuriyhteistyötä näiden kanssa. Espoon ystävyyskaupunkeja tuolloin olivat Esztergom Unkarissa (yhteistyö aloitettu 1974), Hatsina Neuvostoliitossa (1968), Kongsberg Norjassa (1970), Kristianstad Ruotsissa (1969) ja Køge Tanskassa (1970). (Vilja 2023 ja Espoon kaupunki 2023d.)

Varsinaisten avustusten lisäksi Espoon kaupunki tuki yksittäisiä taiteilijoita Espoon kulttuuripalkinnolla, jonka ensin myönsi kaupunginhallitus ja myöhemmin kulttuurilautakunta. Taiteen tuen lisäksi palkinnolla tavoiteltiin näkyvyyttä kansallisessa mediassa. (Vilja 2023.) Espoon

kulttuuripalkinto lopetettiin 2000-luvulla ja tilanne tuli nykyinen ammattitaiteilijan vuosiapuraha.

Espoon kaupungin kulttuuriavustukset ovat vuosien varrella eläneet ja muokkautuneet yhteiskunnallisten ja toimintaympäristöön liittyvien muutosten takia. Espoolainen kulttuurikenttä on varsinkin aiemmin aktiivisesti tuonut esille tarvittuja muutoksia, ja avustuksia onkin muokattu alhaalta ylöspäin, ei niinkään poliitiko- tai virkatyövetoisesti. (Vilja 2023.) Tähän perinteeseen sopii hyvin myös tämän opinnäytetyön yhteiskehittämisen tutkimusote.

3 Asiakasmatkan ja -kokemuksen monet ulottuvuudet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja arvioida Espoon kulttuuriavustusten asiakkaiden nykyinen asiakasmatka ja kehittää ehdotus uudeksi kulttuuriavustusten asiakkaiden asiakasmatkaksi. Jotta asiakasmatkaa voidaan kehittää, tulee ymmärtää teemaan liittyvät olennaiset käsitteet ja teoreettiset lähtökohdat. Tässä luvussa käsitellään asiakasmatkan kehittämisen näkökulmasta palveluiden käytettävyyttä, asiakkaiden toimintalogiikkaa (customer dominant logic), asiakasymmärrystä ja sen kerryttämistä sekä asiakaskokemuksen eri tasoja.

3.1 Asiakasmatka

Asiakasmatkalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkia niitä vaiheita ja kontaktipisteitä, jotka kulttuuriavustusten asiakas kulkee avustusideastaan myönnetyn avustuksen hyväksytyyn raportointiin. Asiakasmatka (customer journey) on asiakkaan ja hankittavan palvelun tuottajan välisten kohtaamisten sarja. Asiakasmatka voidaan visualisoida asiakasmatkakarttaan (customer journey map), johon kuvataan kaikki kosketuspisteet (touchpoints). Kosketuspisteet ovat asiakkaan ja palveluntuottajan välisiä interaktioita. (Agius 2023.) Kosketuspisteiden tunnistamisessa auttaa hyvä asiakasymmärrys (Stickdorn, Schneider & Stickdorn 2013, s. 158). Asiakasmatkakartan avulla asiakkaan kulkemaa matkaa voidaan ymmärtää paremmin ja havainnoida palvelun hankintaan liittyviä tarpeita, kipupisteitä ja motivaatioita. (Agius 2023.)

Asiakkaan kaikki kohtaamiset palveluntarjoajan kanssa rakentavat asiakkaan ja palveluntuottajan välistä suhdetta. Kohtaamisten myötä asiakkaat arvioivat palveluntuottajan laatua ja jokainen kohtaaminen myötävaikuttaa asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen ja halukkuuteen jatkaa palvelun parissa. (Voorhees, Fombelle, Yany, Sterling, Gustafsson, Sousa & Walkowiak 2017, s. 269.)

Asiakasmatkaan kuuluvat ennen varsinaista palvelua tapahtuvat osat (pre-service), itse palvelu (service) ja sen jälkeiset osat (post-service) (Yachin 2018, s. 201). Asiakasmatka alkaa

siitä, kun asiakas ensimmäisen kerran kiinnostuu tarjolla olevasta palvelusta tai tuotteesta. Esivaiheeseen kuuluu lisätietojen etsiminen, päätöksen teko ja mahdollinen varaus. Esivaiheen jälkeen tulevaan varsinaiseen palveluvaiheeseen kuuluu palvelun aktiivinen käyttö. Vaihe on kaikista intensiivisin ja sen arvo syntyy osallistumisesta. Asiakasmatkan viimeisessä vaiheessa aktiivinen vaihe on takana ja arvo koostuu enemmän palvelun jättämästä muistijäljestä. (Yachin 2018, s. 203).

Voorheesin ym. (2017, s. 275) mukaan asiakasmatkan kompastuskohdat löytyvät usein asiakasmatkan kolmen päävaiheen vaihdoskohdista. Syitä tälle on kolme: Lukuisissa nykyajan palveluissa esi- ja jälkipalvelu tapahtuvat sähköisiä kanavia pitkin, kun taas itse palvelu toteutuu fyysisesti paikan päällä. Näin ollen vaihdoskohdissa tapahtuu muutos virtuaalisesta ympäristöstä fyysisiin kanaviin ja takaisin.

Toiseksi asiakasmatkan kolmessa päävaiheessa painopisteet ovat eri ammattialoilla. Esivaiheessa palvelu keskittyy usein markkinointiin tai myyntiin, kun taas itse palvelu on yleensä jotain aivan muuta. Näin vaiheissa tarvitaan eri osaamista, mikä johtaa siihen, että isommilla palveluntuottajilla eri vaiheista vastaavat eri ihmiset ja jopa kokonaan eri yksiköt. Kolmanneksi asiakasmatkan päävaiheiden välillä on usein myös pitkiä ajallisia katkoksia, joiden aikana asiakkaan olosuhteet, mielentila ja tunteet saattavat muuttua merkittävästi. (Voorhees ym. 2017, s. 275.)

3.2 Käytettävyys

Käytettävyys tarkoittaa sitä miten helppoa jotain palvelua, tuotetta tai asiaa on käyttää. Espoon kaupungin kulttuuriavustusten näkökulmasta kaupungin tarjoamien palvelujen käytettävyys on olennaisen tärkeää, koska palveluiden asiakaskunta on hyvin moninainen sekä taidoiltaan että taustoiltaan.

Nielsenin (2012) määritelmän mukaan käytettävyys muodostuu viidestä laadullisesta elementistä:

1. Opittavuus. Kuinka helposti palvelun tai tuotteen käyttäjä ensikäyttökerralla onnistuu tekemään tavoittelemansa asian.
2. Tehokkuus. Opittuaan käyttämään tuotetta tai palvelua, kuinka nopeasti käyttäjä saa suoritettua tekemänsä asiat.
3. Muistettavuus. Kuinka helposti käyttäjä myöhemmin muistaa, miten tuotetta tulisi käyttää.
4. Virheettömyys. Kuinka paljon ja kuinka vakavia virheitä käyttäjä tekee tuotetta tai palvelua käytettäessä.

5. Miellyttävyys. Kuinka miellyttävää tuotetta tai palvelua on käyttää.

Käytettävyyden rinnalla olennaista käyttäjän näkökulmasta on tuotteen tai palvelun käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan vastaako palvelu käyttäjän tarpeita eli pystyykö tuotteella tai palvelulla tekemään sen, mitä sillä halutaan toteuttaa. Käytettävyys ja käyttökelpoisuus kulkevat käsikädessä. Vaikka tuotteella olisi hyvä käytettävyys, mutta sillä ei pysty toteuttamaan tavoiteltua asiaa, on se hyödytön. Toisaalta jos tuotteella voisi teoriassa toteuttaa tavoitteen, mutta käytettävyys on niin huono, ettei käyttäjä siihen pysty, on tuote käyttäjälleen turha. (Nielsen 2012.)

Tuotteen tai palvelun huono käytettävyys aiheuttaa myös kuluja. Espoon kaupungin kulttuurivastustusten näkökulmasta kuluja aiheutuu mm., jos avustusten hakijat eivät onnistu hakemaan avustuksia itsenäisesti vaan joutuvat kysymään apua kaupungin työntekijöiltä, jolloin työntekijältä kuluu työaikaa neuvontaan.

Käytettävyyttä voidaan parantaa mm. käyttäjätestauksella. Käyttäjätestauksessa tuotteen tai palvelun kohderyhmään kuuluva henkilö testikäyttää palvelua. Testaajat havainnoivat käyttäjän toimia ja vastaan tulevia ongelmia. Testaajan tulisi olla puuttumatta toimintaan ja neuvomatta käyttäjää, vaan käyttäjän tulisi itsenäisesti suoriutua annetuista tehtävistä. (Kuutti 2003, s. 68–75.)

Käytettävyyttä voidaan tutkia sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Kvalitatiivisessa käytettävyytutkimuksessa havainnoidaan käyttäjiä ja lisätään tietoa ihmisten käyttäytymisestä. Kvantitatiivisella käytettävyyden tutkimuksella saadaan puolestaan lukuja ja tilastodataa, jonka taustalla voi olla tuhansiakin käyttäjiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan löytää kehitettävän palvelun pullonkauloja ja saada vertailukelpoista numeerista dataa, jota voidaan täydentää kvalitatiivisella tiedolla. (Niemelä 2023.)

3.3 Customer dominant logic

Julkisen sektorin tehtävä on tuottaa erilaisia yhteiskunnallista hyvinvointia parantavia palveluita kansalaisille ja muille käyttäjille. Jotta palveluita, kuten Espoon kulttuurivastustusten kokonaisuutta, voidaan tuottaa taloudellisesti tehokkaasti, mutta samalla inhimillisesti ja tavoitteellisesti, tulee ymmärtää myös asiakkaan toiminnan takana olevaa logiikkaa.

Customer dominant logic (CDL) on markkinoinnin ja liiketoiminnan näkökulma, joka perustuu asiakkaan logiikan ymmärtämiseen ja siihen, miten yrityksen tuote tai palvelu tulee osaksi asiakkaan elämää. CDL:ssä nähdään, että asiakkaalla on dominoiva rooli yrityksessä eli yritys antaa asiakasnäkökulman hallita toimintaansa. CDL:ssä asiakas voi olla kuluttajan lisäksi mm.

yritys tai muu organisaatio. CDL:ssä markkinointi on liiketoiminnan perusta, ei vain yksi toimintoista. (Heinonen & Stradvik 2015, s. 111.)

CDL tarjoaa yritykselle mahdollisuuden toimia liiketoimintaympäristössä, jossa asiakkailla on entistä enemmän valtaa (asiakkaat dominoivat markkinoita esim. IT-tekniikan kehityksen ja some-sovellusten takia, ei yritykset), joka on vaikeammin ennustettavissa ja, jossa yritysten tulee tuottavasti tarjota jotain, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yrityksen tulee ymmärtää, miksi asiakas valitsee tietyn tuottajan ja jatkaa sen palvelujen käyttämistä. CDL:ssä oletetaan, että asiakas seuraa omaperäistä logiikkaa, joka on mahdollista kategorisoida tiettyihin logiikkatyyppeihin. (Heinonen & Stradvik 2015, s. 111-112.)

CDL:ssä vuorovaikutuksen lisäksi tärkeää on asiakkaan ja yrityksen maailmojen päällekkäisyys ja mielenkiinnon kohde on tarjottavan palvelun lisäksi se, miten palvelu solahtaa osaksi asiakkaan toimintaa. Palvelulla ei siis täytetä vain yksittäistä tarvetta. CDL:ssä arvoa muodostuu, ei niinkään luoda. CDL:ssä tärkeintä on asiakkaan logiikka, toimintamallit, järjestyminen ja kokemukset. Näiden ymmärtämiseen tarvitaan markkinatutkimusta ja asiakkaan ymmärtämistä. Samalla yrityksen tulee ymmärtää palveluun liittyvä asiakasekosysteemi ja konteksti, jossa asiakas toimii. (Heinonen & Stradvik 2015, s. 111 ja 116.)

3.4 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe, jolla saadaan selville asiakkaan latentit (tiedostamattomat) ja tiedostetut tarpeet ja opitaan niistä. Palvelumuotoilun prosessit siis aloitetaan asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisellä (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, s.61.), jotta palvelut voidaan suunnitella vastaamaan käyttäjien tarpeita ja toiveita. Tuulaniemen (2011, s. 142) mukaan vain näin kehitettävä palvelu voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja menestyä. Samalla se julkisen sektorin näkökulmasta auttaa ratkaisemaan palveluiden kehittämiseen liittyviä taloudellisia paineita. Näin ollen asiakasymmärrys on hyvin keskeistä myös kulttuuriavustusten asiakasmatkaa kehitettäessä.

Arantolan ja Simosen (2009, s. 39) mukaan asiakasymmärrys syntyy jalostamalla asiakastietoa, joka puolestaan on eri lähteistä eri keinoin kerättyä, asiakkaita kuvaavaa informaatiota. Asiakasymmärryksen kautta palvelumuotoilija pystyy tekemään konseptisuunnittelua, jossa pyritään huomioimaan, miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien arkiseen elämään (Miettinen 2011, s. 26). Huomioitavaa palveluja kehitettäessä on se, että kehitettävän palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan arvo syntyy palvelun asiakkaalle tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista suhteessa asiakkaan omiin tavoitteisiin (Arantola & Simonen 2009, s. 3). Asiakasymmärrys on olennaisen

tärkeää palveluja muotoiltaessa, koska suuri osa palveluista tuotetaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan ja asiakkaan kesken (Miettinen 2011, s. 29).

Kuluttaja-asiakkuuden lisäksi jokainen ihminen on myös kansalaisasiakas, jonka käytössä on suuri määrä julkisia palveluita. Kansalaisasiakkuuteen liittyy monia erityispiirteitä, joita tavalliseen kaupalliseen kanssakäymiseen ei kuulu. Kansalaisen ja julkisen sektorin asiakassuhde on monesti pakotettu eli kumpikaan osapuoli ei voi vaihtaa toista parempaan. Asiakaskunta on myös hyvin laaja ja moninainen ja kunnan tulisi pystyä tuottamaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin, kyvykkyyksiin ja haasteisiin. (Löytänä & Korteso 2011, s. 126.) Asiakasymmärrys onkin olennaisen tärkeää julkisia palveluita kehitettäessä. Espoon kaupungin kulttuuriavustuksissa ei asiakassuhde kuntalaisen ja kunnan välillä ole täysin pakotettu, kenenkään ei ole pakko hakea kulttuuriavustuksia. Mutta jos toiminnalleen avustuksia haluaa, ei kilpailevaa tarjontaa liiemmin ole, ja kansalaisen tulee noudattaa kunnan määrittämiä haakuohjeita. Myöskään kunta ei voi valikoida asiakkaitaan, vaan kulttuuriavustuspalvelu on kaikille avointa.

Yritysten tehtävänä on tuottaa arvoa omistajilleen. Samalla tavoin julkisen sektorin tehtävä on tuottaa arvoa omistajilleen eli asukkaille ja käyttäjille. Julkisella sektorilla arvo syntyy taloudellisten voittojen sijaan toimivista palveluista ja ihmisten elämää helpottavista ratkaisuista. (Tuulaniemi 2011, s. 281.) Näin ollen palvelumuotoilulla ja asiakasymmärryksen kehittämisellä on julkiselle sektorille paljon tarjottavaa.

3.5 Asiakaskokemus

Stickdornin ym (2018, s. 3) mukaan yritykset ovat perinteisesti keskittyneet ydintehtävänsä toteuttamiseen, kuten tietyn tuotteen valmistamiseen tai palvelun tarjoamiseen. Nykyisin kuitenkin pelkkä perustason palvelu tai tuotekokonaisuus ei riitä, vaan asiakkaan odotukset tulisi ylittää (Löytänä & Korteso 2011, s. 59). Tässä keskiöön tulee asiakaskokemus. Asiakaskokemus on ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso 2011, s. 11).

Asiakaskokemus on käsitteenä noussut viime vuosina voimakkaammin esille myös julkisen sektorin kontekstissa. On tunnistettu, että julkisen palvelun suorituskyvyssä ei ole kyse pelkästään tehokkaasta suunnittelusta suhteessa sen tarkoitukseen, vaan yhtä lailla myös asiakkaiden subjektiivisesta kokemuksesta kyseisestä palvelusta. Julkisissa palveluissa on entistä enemmän tunnistettu asiakaskokemuksen merkitys asiakastyytyvyyden, työntekijöiden sitoutumisen, tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa julkisten palvelujen tarjoamisessa. (Jovarauskiéné & Gaulé 2022, 134.) Sama pätee myös kulttuuriavustusten kehittämistyöhön.

Asiakaskokemus jakautuu kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan-taso on ns. hygieniataso, minimitaso, jolla palvelu ylipäänsä voi toimia. Siihen kuuluu mm. palvelun kyky vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuus, hahmotet-tavuus, saavutettavuus ja käytettävyys. (Tuulaniemi 2011, s. 74.)

Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle syntyviä tuntemuksia ja kokemuksia kuten helppoutta, kiinnostavuutta ja tyyliä. Kolmantena asiakaskokemuksen tasona on merkitystaso. Se tarkoittaa mm. kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, tarinoita, oivalluksia ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, s. 74.)

Asiakaskokemuksen tasojen lisäksi myös odotukset ylittävä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan. Ydinkokemus on se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ylipäänsä ostaa tuotteen tai palvelun. Yrityksen tehtävä on varmistaa, että se pystyy aina tuottamaan tämän perustason palvelussaan, koska ilman sitä tuote tai palvelu ei ole elinkelpoinen. (Löytänä & Korteso 2011, s. 59–61.) Esimerkkinä tästä on VR:n kyky siirtää asiakas paikasta toiseen.

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen toinen askel on laajennettu kokemus. Siinä asiakaskokemusta laajennetaan ydinkokemuksen ulkopuolelle tuomalla siihen jotain, mikä lisää yrityksen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettuun kokemukseen kuuluu kaksi elementtiä: edistäminen ja mahdollistaminen. Edistäminen tarkoittaa sellaisia lisäelementtejä, jotka edistävät asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistaminen puolestaan tarkoittaa sellaisten elementtien lisäämistä ydinpalveluun, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, s. 62-63.) VR:n esimerkissä laajennettu kokemus tarkoittaisi ravintolavaunun palveluita, jotka lisäävät asiakkaan viihtyvyyttä kuljetuspalvelun aikana.

Laajennetun kokemuksen jälkeen syntyy odotukset ylittävä asiakaskokemus, joka on mm. henkilökohtainen, räätälöity, aito, olennainen, oikea-aikainen, kestävä, yllättävä ja tuottava. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen kautta asiakas voi kokea olevansa palveluntarjoajalle merkityksellinen. (Löytänä & Korteso 2011, s. 64-74.) Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tulee olla tuottava myös palveluntarjoajalle. Tuotto voi syntyä mm. siitä, että hyvän asiakaskokemuksen jälkeen asiakas on paitsi valmis palaamaan, mutta myös maksamaan hieman enemmän (Jääskeläinen 2020).



Kuvio 1 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemusta ei voi varsinaisesti suunnitella, koska se on henkilökohtainen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilulla voidaan kuitenkin pyrkiä optimoimaan asiakkaan palvelukokemus keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. Näitä ovat palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus. (Tuulaniemi 2011, s. 26.)

3.6 Tietoperustan synteesi

Luvussa 3 on esitelty tietoperusta, johon tämä opinnäytetyö nojaa. Tietoperustan keskeiset elementit ovat asiakasmatka, käytettävyys, customer dominant logic, asiakasymmärrys ja asiakaskokemus. Alla olevaan sanapilveen (kuvio 2) on visualisoitu tietoperustaan olennaisesti liittyvät käsitteet, joita ovat mm. käytettävyys, asiakaskunta ja -kokemus, käyttäjä, arvo, logiikka, kosketuspisteet ja asiakassuhde. Kuvattu tietoperusta luo pohjan Espoon kaupungin kulttuuriavustusten asiakasmatkan kehittämiseksi juurruttamalla sen aiempaan tutkimukseen ja kehitystyöhön olennaisesti liittyviin käsitteisiin.



Kuvio 2 Opinnäytetyön tietoperustaa kuvaava sanapilvi

4 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähtökohtana

Tässä opinnäytetyössä vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu on valittu kehittämistyön lähtökohdaksi, koska sen asiakaslähtöisen lähestymistavan kautta on mahdollista kartoittaa Espoon kulttuuriavustusten asiakasymmärrystä ja tehdä näkyväksi erilaiset asiakastarpeet.

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Lisäksi se yhdistää muotoilusta tuttuja toimintatapoja perinteisiin palveluiden kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilulle ominaista on abstraktiuden sijaan konkreettinen toiminta, jolla yhdistetään käyttäjien tarpeet ja opetukset sekä palveluntuottajan tavoitteet toimiviksi palveluiksi. (Tuulaniemi 2011, s. 24–25.) Palvelumuotoilu onkin sekä prosessi että valikoima työkaluja (Tuulaniemi 2011, s. 58).

Palvelumuotoilun lähtökohtana on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Palvelumuotoilun kautta käyttäjän näkökulma tuodaan palvelujen kehittämisen keskiöön. (Miettinen 2011, s. 13.) Ihmisen laittamisella toiminnan keskiöön voidaan palvelut suunnitella niille, jotka palvelua oikeasti tulevat käyttämään ja voidaan minimoida epäonnistumisen riski, koska palvelu on suunniteltu asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta (Tuulaniemi 2011, s. 72). Käyttäjien tarpeiden ja odotusten ottamisella suunnitteluprosessin lähtökohdaksi, pyritään varmistamaan tuotteen tai palvelun käytettävyys. Palvelumuotoilun voidaan nähdä koostuvan yhteissuunnittelusta, osallistumisesta ja empatiasta. Olennaista palvelumuotoilussa on käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön.

Yhteissuunnittelussa käyttäjät osallistuvat muotoiltavan palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilijan tai muotoilutiimin kanssa. Näin käyttäjätieto saadaan nopeasti vietyä palvelujen kehittämiseen ja käyttäjäpalautte on välitön. (Miettinen 2011, s. 23.)

Käyttäjien osallistaminen auttaa myös julkista sektoria kehittämään palveluitaan sujuvamiksi ja taloudellisesti järkeviksi. Julkisen sektorin palveluiden yhteissuunnittelulla voidaan nähdä olevan kahdentyyppisiä hyötyjä, jotka ovat divergenssi ja toteutus. Divergenssi on yhteissuunnittelun myötä tulevaa suurempaa vaihtelevuutta ideoissa ja ehdotuksissa. Avoimella suunnitteluprosessilla saadaan aikaan monialaisempaa keskustelua ja palvelujen tuottajille laajempia mahdollisuuksia palvelujen innovointiin. Toteutuksella puolestaan viitataan sidosryhmien osallistamisen etuihin palvelunkehitysprosessin lopputuloksen kannalta. Palvelun käyttäjien ollessa mukana palvelua kehitettäessä, on todennäköisempää, että palvelu vastaa heidän toiveisiinsa ja tarpeisiinsa tulevaisuudessa. (Bason 2018, s. 8–9.)

Palvelumuotoilun roolia viime vuosina on nostanut myös asiakasymmärryksen muuttuminen. Asiakkaiden käytös ja ajatusmallit ovat muuttuneet, mikä puolestaan johtaa palvelumuotoilun muutokseen. Asiakaskeskeisyyden kasvaessa organisaatioiden, niin julkisten kuin yksityisten, tulee uskaltaa antaa asiakkaille myös valtaa. Helsingin kaupungin entinen muotoilujohtaja Anne Stenros on kuvannut, että kuntien tulee nykyään olla osallistavia toiminta-alustoja, ei niinkään itsenäisiä kokonaisuuksia. Palvelumuotoilun voidaan nähdä olevan asiakkaita tai kuntalaisia varten oleva prosessi, jossa on tärkeää ymmärtää asiakkaan koko matka, ei vain yksittäinen palveluhetki. Asiakkaalle ei myöskään välttämättä suoraan myydä tuotetta tai palvelua vaan tunnetta, joka myytävien tuotteiden myötä rakentuu. Lisäksi palvelumuotoilulla on valtavat mahdollisuudet muokata organisaatioiden, niin julkisten kuin yksityisten toimintaa. (Nordic Service Design 2018.)

Palvelumuotoilun menetelmin voidaan kehittää olemassa olevia palveluita tai luoda kokonaan uusia. Tuulaniemi (2011, s. 99) toteaa, että olemassa olevaa palvelua kehitettäessä mallinnetaan ja visualisoidaan koko nykyisen palvelun palveluekosysteemi eli mm. kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot ja kosketuspisteet. Tässä opinnäytetyössä tehtävänanto rajataan kuitenkin kapeammin Espoon kulttuuriavustusten asiakkaiden asiakasmatkaan.

Tuulaniemen (2011, s. 101) mukaan palvelumuotoilun tavoitteena palveluita kehitettäessä on tyytyväinen asiakas ja tyytyväinen palveluntarjoaja. Taulukossa 1 on esitelty asiakkaiden ja palveluntarjoajan yleiset toiveet palveluille (Tuulaniemi 2011, s. 101).

Taulukko 1: Asiakkaiden ja palveluntarjoajan yleiset toiveet palveluille (Tuulaniemi 2011, s. 101)

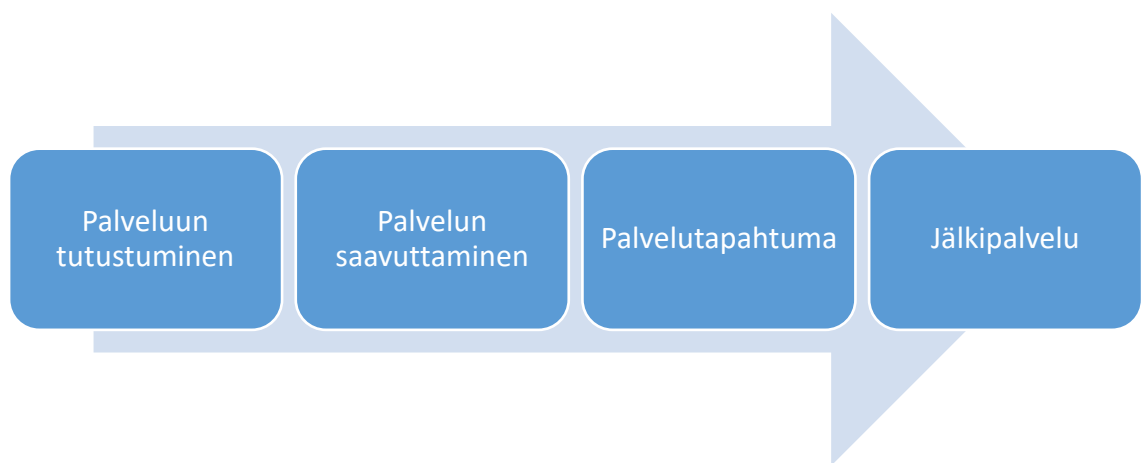
Asiakas	Palveluntarjoaja
hyödyllinen	tuloksellinen
käytettävä	tehokas
johdonmukainen	
vaivaton	
luotettava	
jotakin mahdollistava	

Palvelumuotoilun perusidea on muotoilla palveluita, jotka ovat hyviä ihmisille, mutta myös kannattavia niitä toteuttaville yhteisöille. Palvelumuotoilussa muotoilua sovelletaan palvelukeskeisiin haasteisiin ja siinä käytetään tiettyjä toimiviksi havaittuja työkaluja ja menetelmiä. Palvelulähtöisen ajattelun (service dominant logic) näkökulmasta kaikki liiketoiminta on palvelukeskeistä. Näin ollen, kun muotoilua aletaan soveltaa liiketoiminnan haasteisiin, tehdään palvelumuotoilua. (Fonteijn 2018.)

Palvelumuotoilun prosessit aloitetaan asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Tämän ns. empaattisen muotoilun avulla pyritään tunnistamaan piilevät asiakastarpeet ja laajentamaan ajattelua olemassa olevien tuotteiden ja palvelujen ulkopuolelle. (Miettinen 2011, s. 31.) Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisten tarpeiden selville saamista ja niistä oppimista (Miettinen 2011, s. 61). Lisäksi organisaatioiden on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat (Tuulaniemi 2011, s. 71). Käyttäjätieto puolestaan on hiljaista tietoa palvelun tai tuotteen merkityksestä tai kokemuksesta käyttäjälle (Miettinen 2011, s. 62). Käyttäjätietoa voidaan hankkia kolmella eri tavalla: perinteisin menetelmin, mukailuin menetelmin ja innovatiivisin menetelmin. Perinteiset menetelmät, joita ovat mm. markkinatutkimus, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt, tuottavat pääsääntöisesti määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukailut menetelmät ovat lainaa humanistisesta, etnografisesta tutkimuksesta. Etnografinen tutkimus on kuvailevaa, selostavaa ja tulkitsevaa. Innovatiiviset menetelmät puolestaan ovat käyttäjätiedon keräämistä luovien menetelmien välityksellä. Ne voivat olla sekä visuaalisia että osallistavia, kuten suunnittelutyöpajat, prototyyppi tai itsedokumentointi. (Miettinen 2011,

s. 63–64.) Palvelumuotoiluprojektissa voidaan käyttää ja yhdistää kaikkia näitä kolmea eri menetelmää.

Tässä opinnäytetyössä pyritään kuvaamaan ja kehittämään Espoon kulttuuriavustusten asiakkaiden asiakasmatkaa. Asiakasmatka on palvelukokonaisuuden kuvaus, jolla kuvataan asiakkaan palvelun parissa kulkema matka aika-akselilla. Matka voidaan jakaa palvelutuokioihin, joiden sisällä on palvelun kosketuspisteitä. Palvelutuokioita voivat olla esimerkiksi esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Kosketuspisteissä asiakas puolestaan on kontaktissa palveluun. Tällaisia pisteitä ovat mm. ihmiset, fyysiset ja digitaaliset ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, s. 78–80.)



Kuvio 3 Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, s. 79)

5 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Perinteisesti tieteellinen tutkimus on jaoteltu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus voidaan ymmärtää aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. Laadullisella aineistolla puolestaan tarkoitetaan pelkistetyimmillään tekstimuodossa olevaa aineistoa, kuten haastattelut tai havainnoinnit. (Eskola & Suoranta 1998, s.13–15.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksen on jonkun ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen.

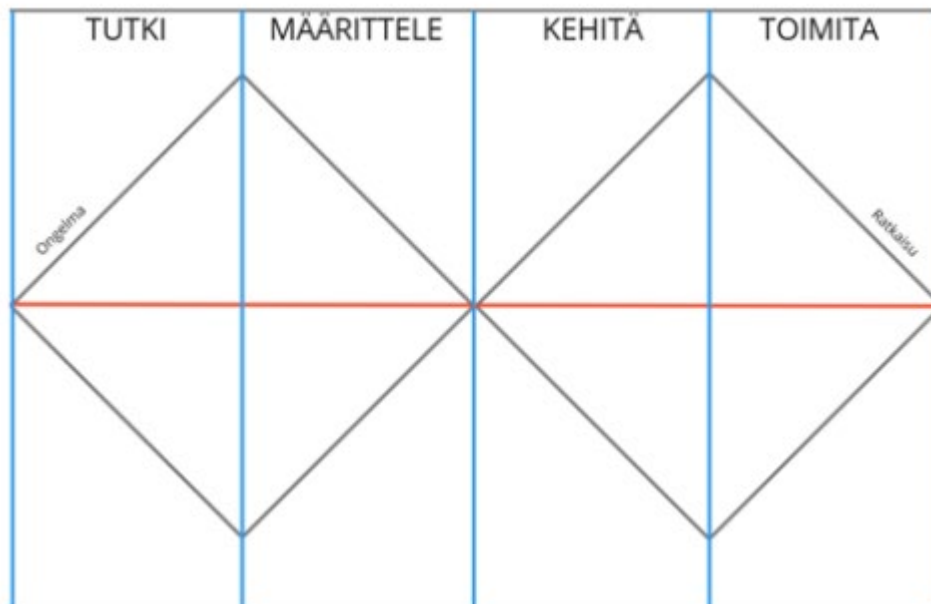
Tämä opinnäytetyö pohjautuu pääasiassa laadulliseen tutkimukseen ja on muodoltaan kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus perustuu kehittämistyöhön, johon liitetään tutkimus. Kehittämistutkimuksessa taustalla on prosessi tai ilmiö, jonka halutaan olevan kehitystyön jälkeen paremmin. (Kananen 2012, s.13.) Kehittämistutkimuksella pyritään tuottamaan

käytännön työelämään käyttökelpoisia ratkaisuja ja sen kohteena voivat olla esimerkiksi prosessit, toiminnot, tuotteet ja palvelut. (Kananen 2012, s. 16 ja 20.)

5.1 Palvelumuotoilun prosessimallit

Björklund ja Keipi (2019, s. 22–27) esittelevät artikkelissaan neljä palvelumuotoilussa yleisesti käytettyä prosessimallia: Tuplatimantti, Aalto, 2*2 ja Heksagonit. Prosessimalleilla tarkoitetaan tietynlaisia raameja, joissa muotoilijat toteuttavat erilaisia muotoilutoimenpiteitä ideoinnista kehitettyjen palveluiden implementointiin (Yu 2017, s. 26).

Tuplatimantti on palvelumuotoilussa yleisesti käytetty ja tunnettu prosessimalli, jonka on kehittänyt The British Design Council. Tuplatimanttiin kuuluu neljä vaihetta, jotka ovat Tutki (discover), Määrittele (define), Kehitä (develop) ja Toimita (deliver). Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään kyseessä olevaan haasteeseen liittyvät näkökulmat ja nykytilanne, jonka jälkeen määritellään tarkemmin tietty alue, johon kehitystyö fokusoidaan. Kehitysvaiheessa haasteelle luodaan useampia potentiaalisia ratkaisuja, joista sitten viimeisessä vaiheessa (toimita) valitaan parhaiten sopiva (Björklund & Keipi 2019, s. 23), joka sitten lanseerataan ja tuodaan markkinoille (Yu 2017, s. 28). Tuplatimantti on vuosien varrella toiminut pohjana myös monille muille palvelumuotoilun prosessimalleille (Yu 2017, s. 28).



Kuvio 4 Tuplatimantti prosessimalli (Hario 2022.)

Muotoilutoimisto IDEO on kehittänyt palveluiden muotoiluun Aalto-mallin, jossa on kolme vaihetta: inspiraatio, ideointi ja implementointi. IDEO näkee mallinsa mukaisesti muotoiluajattelun aaltoliikkeenä, jossa laineet pienenevät sitä mukaa, kun prosessi fokuusoituu liikkueensa kohti ongelman ratkaisua.

Sara Beckman ja Michael Barry ovat kehittäneet teoreettisen 2*2-mallin David Kolbin oppimisyklin pohjalta. Mallissa muotoilutoimenpiteet vuorottelevat observoinnin, toiminnan puitteiden, ideoinnin ja ratkaisujen kehittämisen välillä. Nämä toimenpiteet sijoitetaan kahdelle eri jatkumolle: abstrakti ja konkreettinen sekä analyysi ja synteesi.

Neljäntenä prosessimallina Björklund ja Keipi (2019, s. 22–27) tuovat artikkelissaan esiin Stanfordin yliopistossa kehitetyt Heksagonit. Tämä malli koostuu viidestä hyvin konkreettisen tekemisen askelmasta: empatisointi, uudelleen määrittely, ideointi, prototyyppi ja testaus.

Nämä neljä perusmallia luovat toimivan pohjan palvelumuotoiluvetoisille kehitysprosesseille. Niitä ja muita palvelumuotoilun prosessimalleja kohtaan on kuitenkin esitetty myös kritiikkiä ja nostettu keskusteluun niiden puutteita tai heikkouksia. Eun Yu tuo artikkelissaan *A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations* esiin, että monet nykyisin käytössä olevista malleista ovat hyvin muotoilijakeskeisiä, eikä niiden linkitys liiketoiminnan palveluinnovaatioprosesseihin ole kovin selvää (Yu 2017, s. 29). Nykyiset mallit enimmäkseen kuvaavat vain, mitä muotoilija prosessissa tekee, eikä niinkään sitä, mitä tuloksia muotoilijan toimenpiteet ja metodit yritysten innovaatiotoimintaan tuottavat (Yu 2017, s. 30). Erityistä kritiikkiä Yu kohdistaa siihen, miten konseptuaaliset ideat tai konseptit pystytään muuntamaan toimivaksi osaksi yritysten arkea (Yu 2017, s. 26) eli miten muotoiluprosessien tuotokset implementoidaan käytäntöön ja kuvaavatko nykyiset prosessimallit tämän implementoinnin tarpeeksi kattavasti. Onkin syytä pohtia, tulisiko palvelumuotoilun perinteisiä prosessimalleja muokata jotenkin, pitäisikö tuplatimantin toisen osan jälkeen tulla vielä jotain muuta. Yu (2017, s. 31) nostaa esiin kaksi mahdollisuutta miksi nykyiset prosessimallit eivät tarpeellisessa määrin kuvaa tulosten implementointia käytäntöön: 1. muotoilijoiden kontribuutio implementointiin on riittävä, mutta tätä osuutta ei ole vielä kuvattu akateemisessa kirjallisuudessa. 2. mallit kuvaavat nykytilanteen totuudenmukaisesti ja muotoilijoiden panos tulosten käytäntöön siirtämisessä ei tosiaan ole vielä kovin vahva.

Yu esittääkin, että edellä kuvatuista toimintokeskeisistä prosessimalleista tulisi siirtyä kohti tuloskeskeisiä malleja, joissa palvelumuotoilun toimintatavat kietoutuvat yhteen yritysten innovaatiotoimintojen, prosessien ja toimintakulttuurin kanssa. Samalla tulisi myös luoda luovia ja muotoilua hyväksikäyttäviä toimintatapoja palveluiden implementointiin. (Yu 2017, s. 35.)

Tässä opinnäytetyössä tukeudutaan edellä esiteltyyn The British Design Councilin tuplatimanttiin.

5.2 Haastattelut

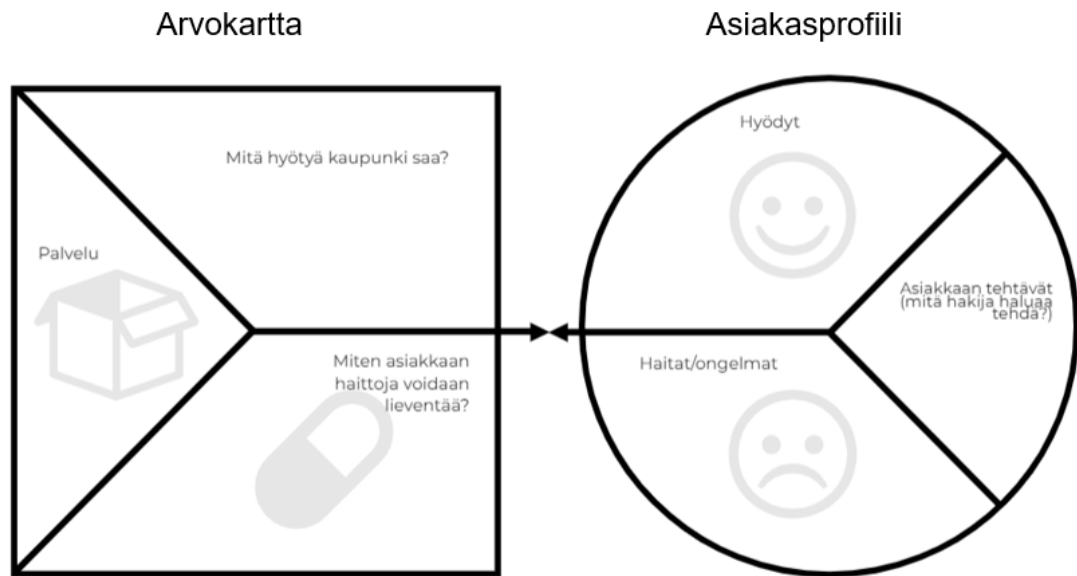
Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen metodeista. Muita laadullisen tutkimuksen aineistoja ovat mm. esineet, kuva- ja tekstiaineistot ja päiväkirjat. (Vilkkä 2021a, s. 122.) Erilaisia haastattelujen muotoja ovat lomake- ja teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastatteluja voidaan toteuttaa myös yksilö-, pari- tai ryhmäkeskusteluina. (Vilkkä 2021a, s. 123.)

Tässä opinnäytetyössä yhtenä tiedonkeruun metodina käytetään teemahaastatteluja, joita voidaan kutsua myös puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Teemahaastatteluun tutkimusongelmasta poimitaan ne keskeiset aiheet ja kysymykset, joihin tutkimuksessa tarvitaan tietoa. Tässä kehittämistutkimuksessa haastatteluja käytetään erityisesti rakentamaan tutkimuskohteen historiallista kontekstia ja kuvaamaan kulttuuriavustusten aiempaa kehityskaarta.

5.3 Yhteiskehittämisen työpajat ja Value Proposition Canvas

Espoon kulttuuriavustusten asiakasmatkan kuvauksessa ja kehittämisessä olennaista on kuulla asiakkaiden aitoja näkemyksiä ja kokemuksia prosessin toimivuudesta sekä sen hyvistä ja huonoista puolista. Espoossa sijaitsevaan Hanasaaren ruotsalais-suomalaiseen kulttuurikeskukseen kutsuttiin lokakuussa 2023 espoolaisia kulttuuriavustuksia saavia yhdistyksiä ja taiteilijoita sekä potentiaalisia uusia hakijoita työpajaan. Osallistujia työpajassa oli 53 henkilöä. Työpajan keskiössä oli asiakkaan näkökulma Value Proposition Canvasiin.

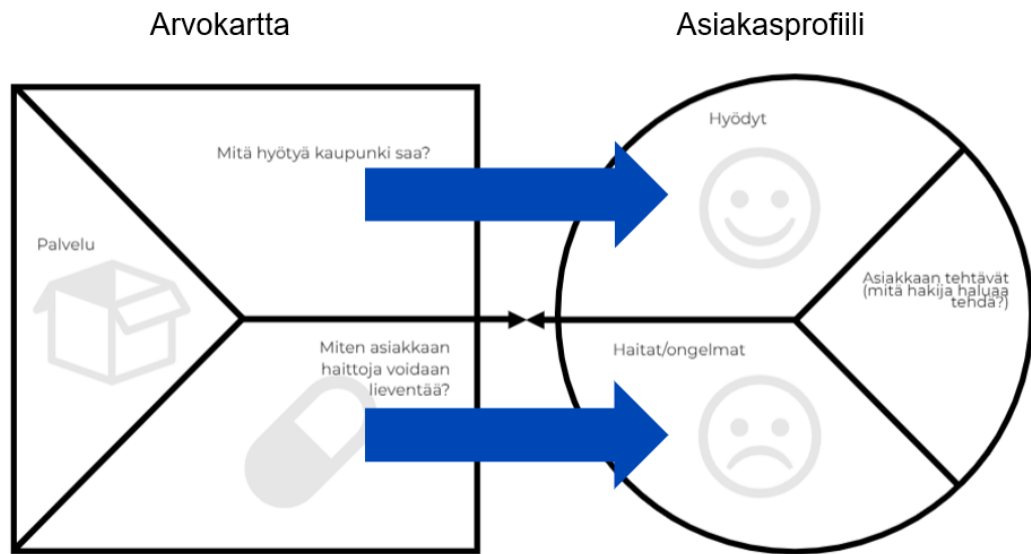
Toinen työpaja kulttuuriavustusten asiakasmatkan kehittämisestä järjestettiin Espoon kaupungin Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualueen Kulttuuriavustukset ja kumppanuudet -tiimille. Työpajaan osallistui kolme tiimin työntekijää.



Kuvio 5 Kehittämistyöpajassa käytetty Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas on Alexander Osterwalderin kehittämä strategisen johtamisen työkalu, jolla voidaan varmistaa, että kehitettävä palvelu tai tuote vastaa sen potentiaalisten asiakkaiden arvoja ja tarpeita. Value Proposition Canvasilla voidaan suunnitella, testata ja hallinnoida tuotteita ja palveluita. (Osterwalder 2024.) Value Proposition Canvas muodostuu kahdesta osasta: asiakasprofiilista ja arvokartasta. Asiakasprofiili koostuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä sektorissa on tehtävät (jobs), jotka asiakas palvelulla tai tuotteella pyrkii tekemään. Nämä tehtävät voivat olla funktionaalisia, sosiaalisia ja emotionaalisia. Toisena osuutena asiakkaan puolella on asiat, jotka estävät asiakasta toteuttamasta edellä mainittuja tehtäviä (pains). Kolmas ja viimeinen osuus asiakasprofiilissa ovat hyödyt (gains), joita asiakas kehitettävällä palvelulla tai tuotteella saa. (Osterwalder 2024.)

Canvasin toinen osuus on arvokartta (value map). Arvokarttaan listataan tarjottavat tuotteet ja palvelut (products and services). Toisessa sektorissa kuvataan, miten nämä tuotteet ja palvelut helpottavat asiakasprofiilissa havaittuja esteitä (pain relievers). Kolmantena osuutena arvokartassa ovat palveluiden tuottamat hyödyt (gain creators). Arvokarttaosuudella voidaan todeta, miten tarjottavat tuotteet ja palvelut tuottavat hyötyjä ja helpottavat asiakkaiden kokemia kipupisteitä. Arvokartan tulee vastata asiakasprofiilissa esiin nousseisiin haittoihin ja hyötyihin. (Osterwalder 2024.)



Kuvio 6 Value Proposition Canvasin osuoksien vastaavuudet

Hanasaaren työpajassa osallistujat jaettiin pienryhmiin. Jokaiselle ryhmälle annettiin neljä isoa fläppipaperia ja tusseja. Fläppipapereille opinnäytetyön tekijä oli valmiiksi kirjoittanut Value Proposition Canvasin mukaiset vastattavat kysymykset:

1. Mitä asiakas haluaa tehdä, mikä motivoi hakemaan projektiavustusta?
 - a. Käytännölliset
(esimerkki: täyttää avustushakemus tai järjestää konsertti)
 - b. Sosiaaliset
(esimerkki: haluan näyttää asiantuntevalta muiden silmissä)
 - c. Emotionaaliset
(esimerkki: ilo onnistuneesta kylätapahtumasta)
2. Hyödyt asiakkaalle
Esimerkkejä:
 - a. Asiakas pystyy lähettämään avustushakemuksen kaupungille.
 - b. Asiakas saa tietoa kulttuuriavustuksista kaupungin verkkosivuilta.
 - c. Asiakas saa työntekijältä neuvoja avustuksen tekemiseen
3. Haitat ja ongelmat
 - a. Ei-toivottu lopputulos ja ongelmat
(esimerkki: sähköinen asiointijärjestelmä on epäselvä)
 - b. Esteet
(esimerkki: ajanpuute)

c. Riskit

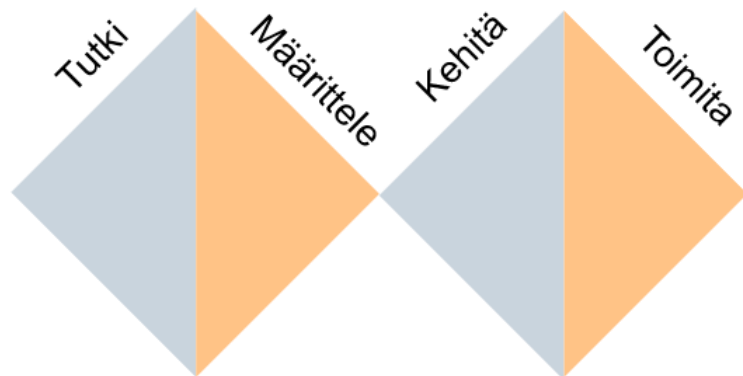
(esimerkki: muut näkevät, etten saanut rahoitusta)

- Mikä helpottaisi haittoja ja ongelmia? Käykää läpi edellisen kohdan muistiinpanot ja ideoikaa jokaiseen ongelmaan mahdollisia ratkaisuja.

Espoon kulttuuripalveluiden sisäisessä työpajassa puolestaan keskityttiin Value Proposition Canvasin vasempaan puoleen eli arvokarttaan. Työpajassa kaupungin työntekijät listasivat Value Proposition Canvasin mukaisesti kulttuuriavustuksiin liittyvät palvelut ja mitä hyötyjä (gains) asiakkaat niistä saavat. Lisäksi työpajassa pohdittiin myös Hanasaaren työpajassa ollut pain relievers -kohtaa eli millä asiakkaan kohtaamia haittoja ja ongelmia saataisiin lievennettyä.

Opinnäytetyön tuplatimanttiprosessi on kuvattu yhdessä palvelumuotoilun tavoitteiden ja menetelmien kanssa kuviossa 7.

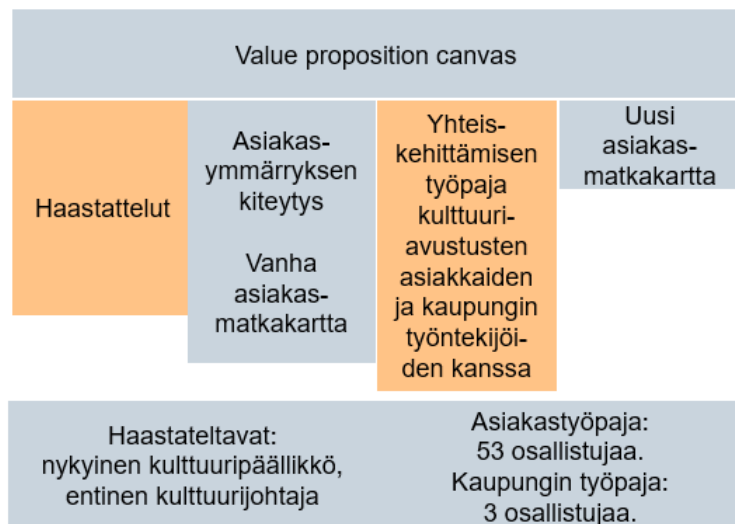
Tuplatimanttiprosessimalli



Palvelumuotoilun tavoite



Palvelumuotoilumenetelmät



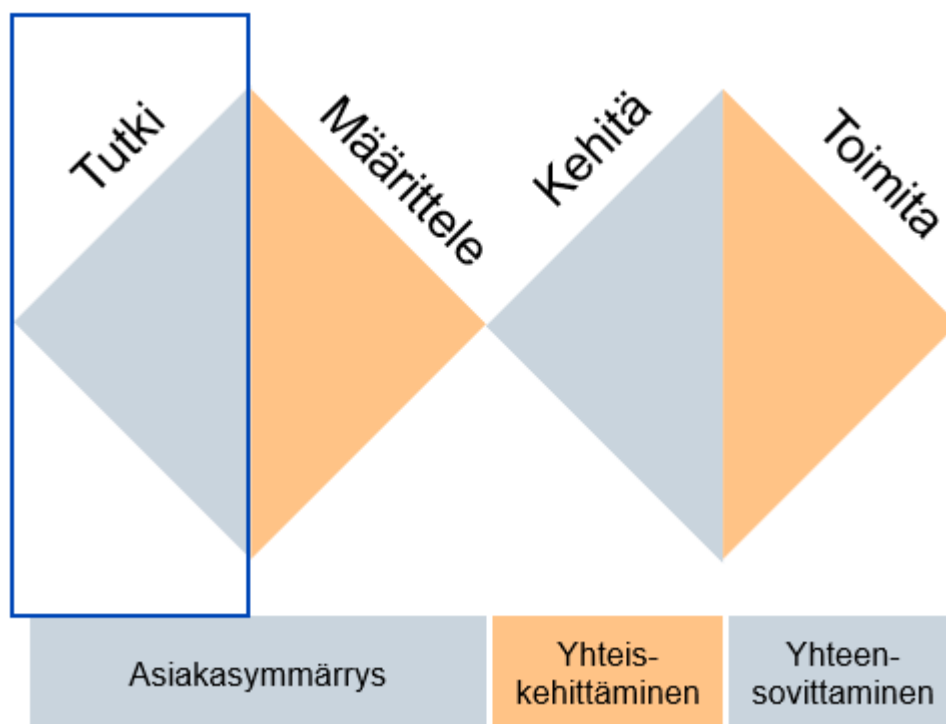
Kuvio 7 Opinnäytetyön toteutus

6 Kulttuuriavustusten asiakasmatka

Tutkimuksen laadullinen analyysi on aineiston tiivistämistä ja jalostamista käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Laadullisen tutkimuksen analyysin perinteisiä välineitä ovat koodaaminen, teemoittelu ja tyyppittely. Valittiinpa analyysin välineeksi mikä metodi vain, on tutkimuksen luottavuuden kannalta olennaista, että tutkija avoimesti kuvaa, miten analyysi on tehty sekä perustelee tekemänsä valinnat. (Günther ym.) Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tulokset palvelumuotoilussa yleisesti käytettävän tuplatimanttiprosessin mukaisesti. Prosessi on esitelty luvussa 5.

6.1 Tutki-vaihe

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin asiakasymmärryksen ja yhteiskehittämisen työpaja Espoon Hanasaaressa. Hanasaareen koottiin yhteen Espoon kaupungin kulttuuriavustuksia saavia yhdistyksiä ja potentiaalisia uusia yhdistyshakijoita. Mukana oli lisäksi taideapurahoja saaneita ja hakeneita taiteilijoita. Työpaja koostui opinnäytetyön tekijän alustuksesta sekä pajaosuudesta, jossa keskityttiin kulttuuriavustusten prosessin nykytilan kuvaamiseen asiakkaan näkökulmasta sekä sen kehittämiseen Value Proposition Canvasia käyttäen.



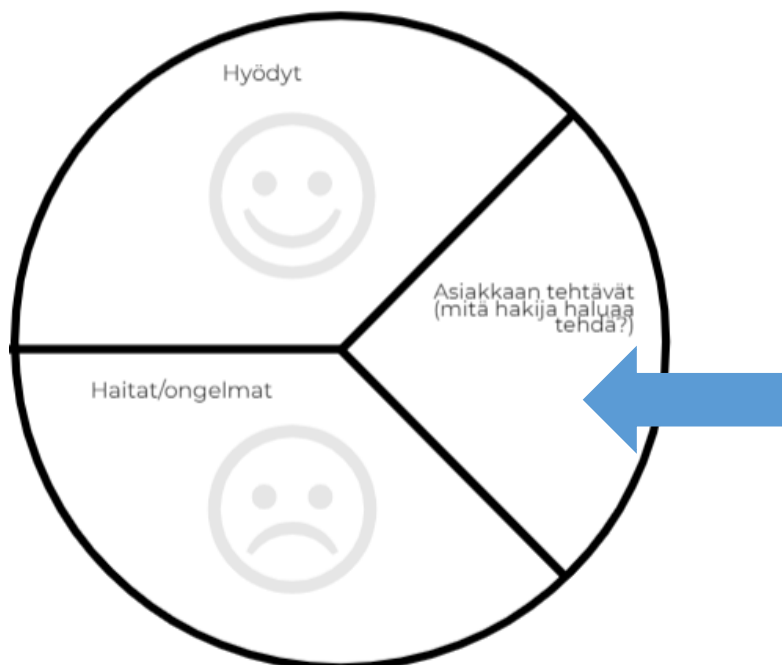
Kuvio 8 Tutki-vaihe tuplatimantissa

Hanasaaren työpajassa oli läsnä 53 ihmistä, joista osa oli kokeneita Espoon kaupungin kulttuuriavustusten hakijoita ja osa avustusten parissa ensimmäistä kertaa toimivia. Opinnäytetyöntekijän alustuksen jälkeen osallistujat jaettiin pienryhmiin, joissa käytiin osio kerrallaan läpi Value Proposition Canvasin mukaisesti Espoon kaupungin kulttuuriavustusten prosessia.

6.1.1 Asiakkaan tehtävät

Ensimmäisenä tehtävänä työpajan osallistujat täyttivät Value Proposition Canvasin asiakkaat tehtävät -lohkon, johon oli annettu seuraavat esimerkit:

- A. Käytännölliset
(esimerkki: täyttää avustushakemus tai järjestää konsertti)
- B. Sosiaaliset
(esimerkki: haluan näyttää asiantuntevalta muiden silmissä)
- C. Emotionaaliset
(esimerkki: ilo onnistuneesta kylätapahtumasta)



Kuvio 9 Asiakkaan tehtävät

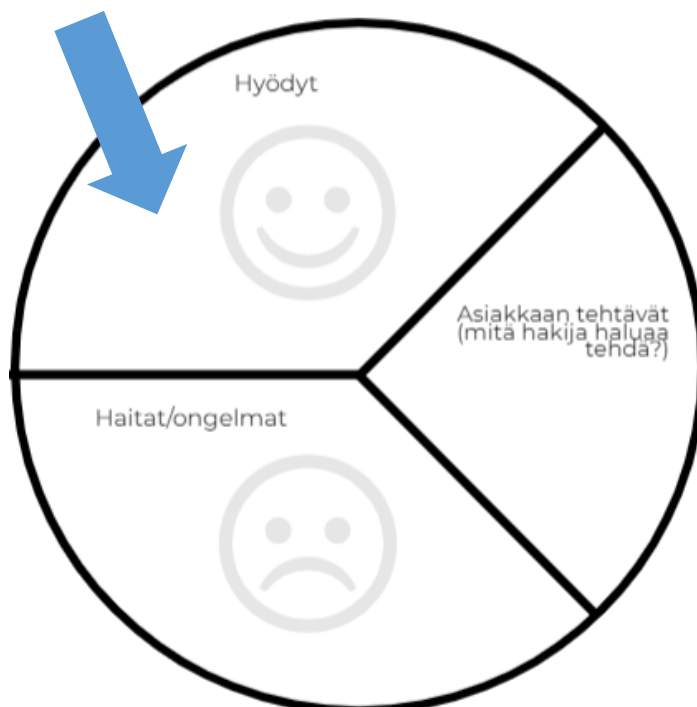
Työpajaan osallistujat listasivat useita eri tehtäviä, joita he haluavat kulttuuriavustusten prosessin kautta suorittaa. Osallistujat haluavat järjestää toimintaa ja tapahtumia alueen

asukkaille sekä edistää toiminnalla itselle tärkeitä arvoja, kuten yhteisöllisyyttä, hyvinvointia, monikulttuurisuutta ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Tärkeä konkreettinen tehtävä osallistujille oli halu tehdä hyvä, läpimenevä hakemus, jolla saa rahaa omaan toimintaan. Emotionaalisesta näkökulmasta avustusprosessilla asiakkaat tavoittelivat itselleen positiivista energiaa ja hyvää mieltä myönteisen rahoituspäätöksen ja sen myötä syntyvän toiminnan kautta. Lisäksi asiakkaat halusivat edistää oman yhdistyksen toimintaa ja tavoitteita. Tarkka listaus osallistujien vastauksista on liitteessä 1.

6.1.2 Hyödyt asiakkaalle

Toisena tehtävänä oli kuvata asiakkaan saamat hyödyt. Esimerkkeiksi tähän annettiin seuraavat:

- A. Asiakas pystyy lähettämään avustushakemuksen kaupungille
- B. Asiakas saa tietoa kulttuuriavustuksista kaupungin verkkosivuilta
- C. Asiakas saa työntekijältä neuvoja avustuksen tekemiseen



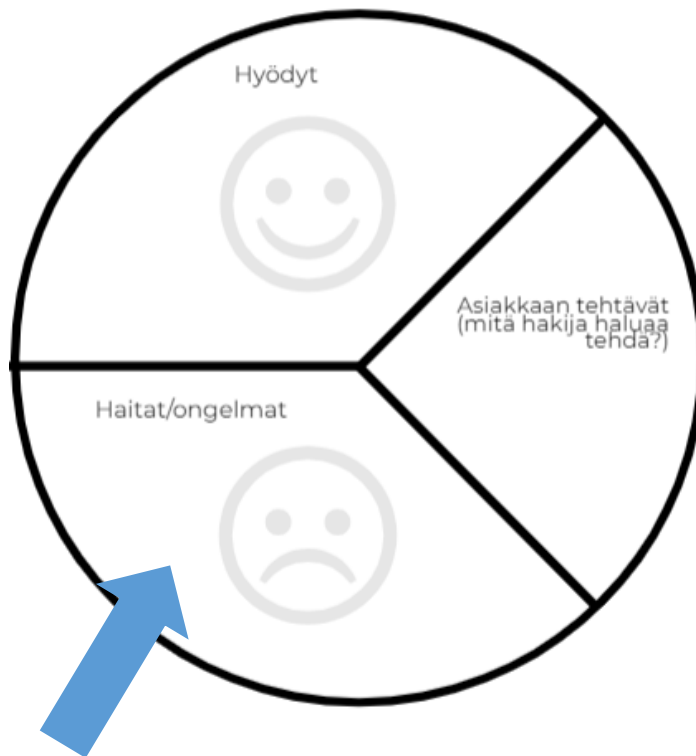
Kuvio 10 Asiakkaan hyödyt

Työpajaan osallistujat näkivät kulttuuriavustusten prosessissa monia hyötyjä itselleen ja edustamalleen yhteisölle. Kulttuuriavustusten sähköisistä lähteistä, kuten verkkosivut ja asiointijärjestelmä, asiakkaan on mahdollista löytää tarvitsemansa tiedot kulttuuriavustusten hakemiseen. Sähköinen asiointijärjestelmä koettiin helpoksi käyttää ja myönteisenä pidettiin sitä, että projektivastusten haku on kaikille avoin. Työpajan osallistujat kokivat, että nykyinen kulttuuriavustusten prosessi on pääasiassa selkeä ja asiointijärjestelmä ohjaa hyvän hakemuksen tekemiseen ja toiminnan suunnitteluun. Tarvittaessa asiakkaat kokivat saavansa myös tarvitsemansa asiakaspalvelun kaupungin työntekijöiltä avustusklinoilla ja ottamalla yhteyttä. Avustusten asiakkaat näkivät hyötynä hakuprosessista sen, että myönnettyillä avustuksilla voi toteuttaa itselle mielekkäitä ja monipuolisia projekteja, joilla asiakas saa näkyvyyttä omalle toiminnalleen. Tarkka listaus osallistujien vastauksista on liitteessä 2.

6.1.3 Haitat ja ongelmat asiakkaalle

Kolmantena tehtävänä työpajassa osallistujilla oli miettiä mitä haittoja ja ongelmia kulttuuriavustusten nykyisellä asiakaspolulla heille tulee vastaan. Tähän esimerkeiksi esitettiin alla olevat:

- A. Ei-toivottu lopputulos ja ongelmat
(esimerkki: sähköinen asiointijärjestelmä on epäselvä)
- B. Esteet
(esimerkki: ajanpuute)
- C. Riskit
(esimerkki: muut näkevät, etten saanut rahoitusta)



Kuvio 11 Asiakkaan haitat ja ongelmat

Kuten yllä on todettu, työpajan osallistujat näkivät avustusprosessissa itselleen paljon hyötyjä. Samalla he kuitenkin listasivat myös suuren joukon nykyisen prosessin myötä kohtaamiinsa ongelmia. Avustusten hakijat kokivat, että yhdistysten keskinäinen sekä yhdistysten ja kaupungin välinen alueellinen yhteistyö on vähäistä. Muut avustusta saaneet yhdistykset näkee vasta myönnön tapahduttua, jolloin yhteistyötä ei voi enää kehitellä. Myös kaupungin sisäinen viestintä eri toimialojen esim. kulttuuripalveluiden ja tilapalveluiden välillä ei toimi.

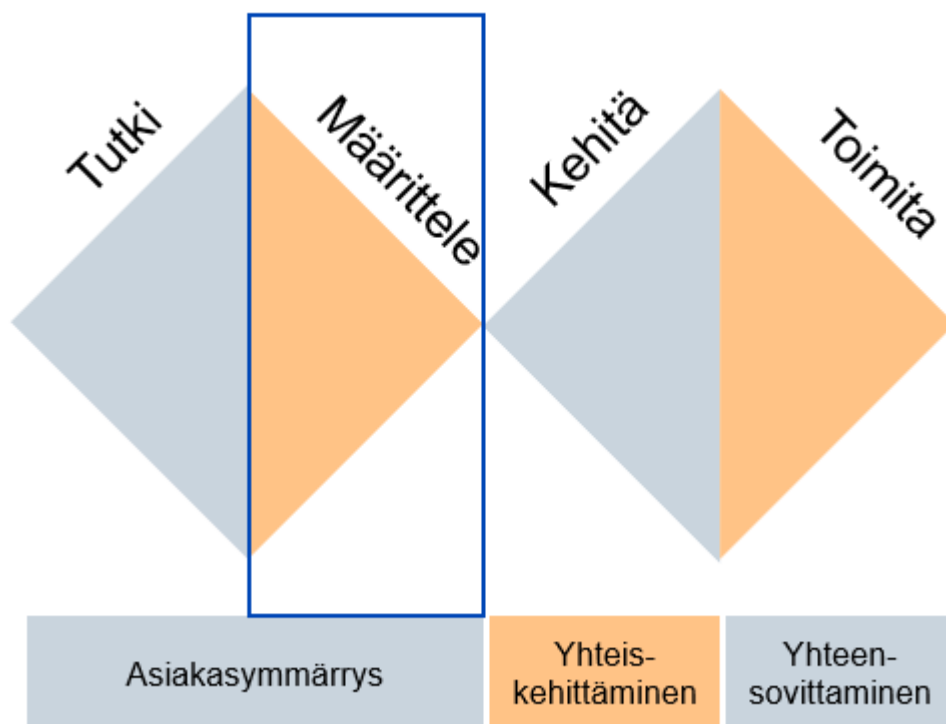
Sähköinen asiointijärjestelmä koettiin jäykäksi ja vajavaiseksi toiminnoiltaan eikä kaikilla potentiaalisilla hakijoilla ole mahdollisuutta sähköiseen asiointiin. Hakuprosessin asiakkaat näkivät raskaana, erityisesti vapaaehtoisvoimin toimiville pienille toimijoille, koska hakemuksiin tulee liittää lukuisia liitteitä. Lisäksi heidän mielestään avustuskategoriat ovat melko kapeita ja jättävät monenlaista toimintaa ulkopuolelle. Projektiavustusten kategoriaa haluttiin laajentaa tapahtumien ulkopuolelle kuten arkistojen digitointiin, minkä nähtiin parantavan tiedon saatavuutta ja historiadokumentointia.

Ongelmana nähtiin myös projektiavustusten hakuaika, joka koettiin liian lyhyeksi. Asiakkaiden mielestä nykyisellään projektien innovointi ja hakuaika eivät kohtaa. Asiakkaiden mielestä kaupungilla ei ole myöskään tarpeeksi kulttuuritoimintaan tarvittavia tiloja ja monet kaupungin tilat kuten kulttuuritalot ovat liian kalliita. Viimeisenä ongelmana asiakkaat nostivat esiin

epäselvät ohjeet ja verkkosivut, joissa näkyvyys haettavista avustusten kohteista ja hakujajoista haluttiin paremmaksi. Tarkka listaus osallistujien vastauksista on liitteessä 3.

6.2 Määrittele-vaihe

Tuplatimantti-prosessin toinen vaihe on määrittele. Toisen vaiheen tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä ja määrittää ratkaistava ongelma.



Kuvio 12 Määrittele-vaihe tuplatimantissa

Määrittele-vaiheessa kuvataan tässä opinnäytetyössä Espoon kaupungin nykyinen asiakasmatka. Kuvaus pohjautuu Tutki-vaiheessa saatuun tietoon, Espoon kaupungin kulttuuriavustusten verkkosivuihin (Espoon kaupunki 2023b) sekä perehdytyskeskusteluihin Espoon kaupungin erityisasiantuntija Katja Koskelan kanssa. Kuvauksen välineenä käytetään asiakasmatkakarttaa (customer journey map).



Kuvio 13 Espoon kulttuuriavustusten nykyinen asiakasmatka

Espoon kulttuuriavustusten nykyinen asiakasmatka koostuu kolmesta päävaiheesta: ennen matkan alkua, matkan aikana ja matkan jälkeen. Kronologisten vaiheiden lisäksi asiakasmatka jakautuu asiakkaan toimintaan, tavoitteisiin ja niihin kosketuspisteisiin, joiden kanssa asiakas kussakin matkan vaiheessa on kontaktissa. Kuviossa 13 näkyvä Asiakkaan toiminta -osio tarkoittaa mitä asiakas matkan siinä vaiheessa tekee tai mitä tietoa etsii. Asiakkaan tavoitteet -vaiheella puolestaan kuvataan, mitä asiakas prosessissa toimimalla haluaa saavuttaa tai välttää.

Ennen matkan alkua asiakas kuulee mahdollisuudesta hakea Espoon kaupungin kulttuuriavustusta ja etsii siitä lisätietoa. Motivaatio toiminnalle tulee Hanasaaren työpajasta kerätyn tiedon mukaan halusta järjestää toimintaa ja tapahtumia alueen asukkaille, saada rahaa toimintaan, edistää oman yhdistyksen toimintaa ja tavoitteita sekä edistää itselle tärkeitä arvoja. Tässä vaiheessa asiakas on kontaktissa Espoon kaupungin markkinointimateriaalin (esim. mainokset sosiaalisessa mediassa ja Länsiväylä-lehdessä), avustusten verkkosivujen ja halutessaan avustusten asiakaspalvelun kanssa (puhelin, sähköposti, avustusklinikat).

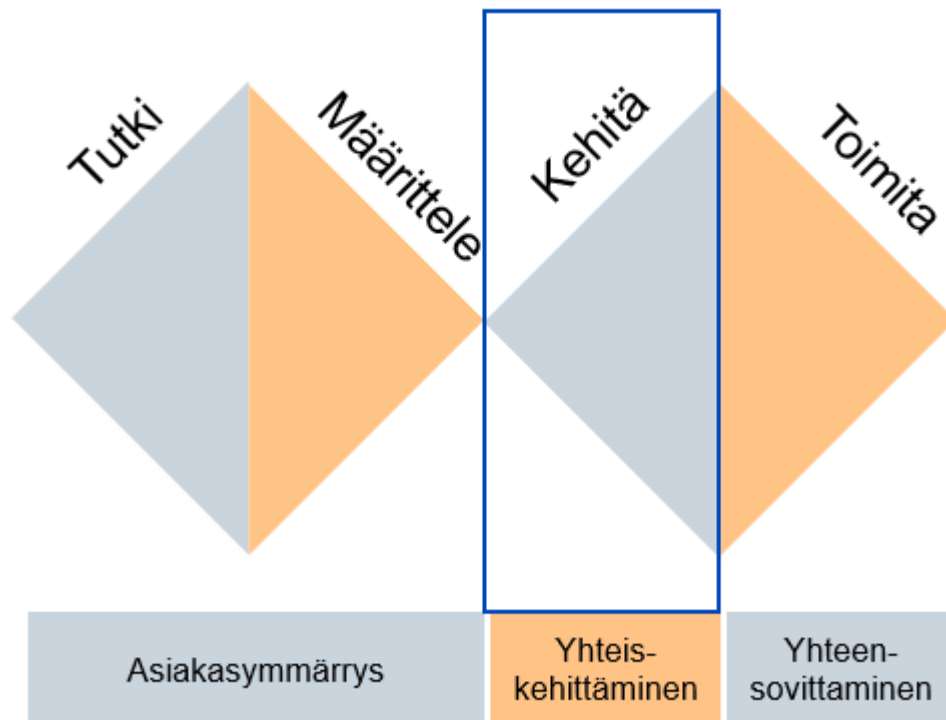
Matkan aikana asiakas tunnistautuu, täyttää ja allekirjoittaa avustushakemuksen kaupungin sähköisessä asiointijärjestelmässä. Hakemuksen käsittelyn jälkeen asiakas saa sähköpostilla tiedon avustuspäätöksestä ja oikaisuvaatimusohjeet. Myönteisen avustuspäätöksen jälkeen asiakas vastaanottaa avustuksen tililleen. Matkan aikana asiakas haluaa tehdä hakemuksen, joka johtaa myönteiseen avustuspäätökseen, saada päätöksen hakemuksestaan ja

avustusrahat tililleen. Prosessin aikana asiakas haluaa välttää kielteisen avustuspäätöksen saamisen. Tässä asiakasmatkan vaiheessa asiakas on kontaktissa kaupungin verkkosivujen ja sähköisen asiointijärjestelmän kanssa. Tiedon avustuspäätöksestä hän saa sähköpostilla.

Asiakasmatkan jälkeen -vaiheessa asiakas toteuttaa avustushakemuksessa kuvaamansa toiminnan, jos on saanut siihen myönteisen rahoituspäätöksen. Toteutuksen jälkeen asiakas toimittaa selvityksen kaupungille. Tässä vaiheessa asiakas haluaa toteuttaa itselleen ja yhteisölleen mieluista toimintaa ja saada kaupungilta hyväksynnän selvitykselleen. Asiakas haluaa toimillaan välttää avustusrahojen takaisinperinnän. Tässä vaiheessa asiakas on kontaktissa kaupunkiin sähköpostitse.

6.3 Kehitä-vaihe

Tuplatimantti-prosessin kehitä-vaiheessa keskityttiin yhteiskehittämään tutki- ja määrittelyvaiheessa esiin nousseita nykyisen kulttuuriavustusten asiakasmatkan kehityskohteita.



Kuvio 14 Kehitä-vaihe tuplatimantissa

Yhteiskehittämistä toteutettiin Hanasaaren työpajassa sekä kaupungin sisäisessä työpajassa. Hanasaaren työpajassa osallistujia pyydettiin ideoimaan ratkaisuja työpajassa aiemmin Value

Proposition Canvasia täytettäessä esittämiinsä ongelmiin (luku 6.1.3). Tämän osion vastaukset on jaoteltu temaattisesti alla olevaan taulukkoon. Taulukon vastaukset eivät ole suoria lainauksia työpajan osallistujilta, vaan opinnäytetyön tekijä on niputtanut vastauksia temaattisesti ja stilisoinut niitä. Vasemmalla on esitetty ongelma ja oikealla osallistujien siihen ideoitu ratkaisu.

Taulukko 2 Asiakkaiden kohtaamat haitat ja ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut

Haitat ja ongelmat	Ratkaisut
Yhdistysten keskinäinen sekä yhdistysten ja kaupungin välinen alueellinen yhteistyö on vähäistä. Muut avustusta saaneet yhdistykset näkee vasta myönnön tapahduttua, jolloin yhteistyötä ei voi enää kehittää.	Kaupungin alueellinen (Espoonlahden) kulttuurituottaja toimii yhteistyön rakentajana. Kaupunki fasilitoi alueellisen yhteistyön syntymistä. Kaupunki voisi tarjota sähköisen keskustelualustan yhteistyöyhdistysten etsintään ja yhdistysten projektien ideointiin. Kaupungin verkkosivuilla tulisi olla lista alueilla toimivista yhdistyksistä.
Sähköinen asiointijärjestelmä on jäykkä ja vajavainen toiminnoiltaan. Kaikilla ei ole mahdollisuutta sähköiseen asiointiin.	Asiointijärjestelmän tekninen kehittäminen ja lisäominaisuuksien luominen. Hakijatuki kaupungin asiointipisteissä. Automaattiviestit asiointijärjestelmästä.
Hakuprosessi on raskas, erityisesti vapaaehtoisvoimin toimiville pienille toimijoille. Hakemuksiin tulee liittää lukuisia liitteitä.	Pakollisten liitteiden määrää tulisi vähentää ja niistä tulisi olla esimerkipohjat. Vuosiavustuksissa ei tulisi kysyä seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa, koska sitä ei usein vielä ole yhdistyksessä hyväksytty. Hakemusten tekoon yhteinen kirjoituspaja, avustusklinikka.
Projektiavustusten hakuaika on liian lyhyt. Innovointi ja hakuaika eivät kohtaa.	Jatkuva hakuaika tai hakuajaksi helmi-marraskuu.
Kaupungin sisäinen viestintä eri toimialojen esim. kulttuuripalveluiden ja tilapalveluiden	Espooseen tulisi rakentaa 3. sektorin käyttöön toimitiloja. Kulttuuritalojen

välillä ei toimi. Kulttuuritoimintaan ei ole tarvittavia tiloja ja monet kaupungin tilat kuten kulttuuritalot on liian kalliita.	hinnoittelua tulisi järkeistää, jotta se mahdollistaa ei-kaupallisen toiminnan.
<p>Avustuskategoriat ovat melko kapeita, jättävät monenlaista toimintaa ulkopuolelle.</p> <p>Projektiavustus laajemmalle alueelle kuin tapahtumille esim. arkistojen digitointi -> tiedon saatavuus parantuisi. Historiadokumentointi.</p>	<p>Avustusperiaatteita tulisi uudistaa ja mahdollistaa monipuolisemman toiminnan tukeminen. Lisäksi tulisi avata avustuskriteereitä tarkemmin ja luoda pisteytysjärjestelmä hakemuksille.</p>
Epäselvät ohjeet ja verkkosivut. Näkyvyys haettavien avustusten kohteista, ajoista paremmaksi.	<p>Kulttuuriavustusten verkkosivuja tulisi parantaa, näkyvyys haettavien avustusten kohteista ja hakuaajoista paremmaksi. Tarvitaan selkeitä ohjeita, miten mm. avustuksen saaneen työryhmän sisäinen rahanjako tulisi verotuksellisesti toteuttaa. Verkkosivuille tulisi toteuttaa käyttäjätestaus.</p> <p>Espoon kaupungin tulisi parantaa tapahtumatiedotustaan somessa ja ohjeistaa avustuksia saaneen toiminnan markkinointia.</p>

6.3.1 Palvelut ja asiakkaan niistä saamat hyödyt

Kaupungin sisäisessä työpajassa jatkettiin Hanasaarella aloitetun Value Proposition Canvasin täyttämistä palvelua tuottavan organisaation näkökulmasta. Ensimmäisenä tehtävänä kaupungin työpajassa osallistujilla oli listata, mitä kaikkia kulttuuriavustuksien asiakasmatkaan liittyviä palveluita kaupunki tarjoaa. Toisessa osassa käytiin palvelu kerrallaan läpi, mitä hyötyjä palvelusta asiakkaalle on. Vastaukset on koottu alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3 Kulttuuriavustusten palvelut ja niistä saadut hyödyt

Palvelut	Palveluista saadut hyödyt
Kulttuuriavustusten verkkosivut ja sosiaalinen media, lehti-ilmoitukset	hakuohjeet, ajankohtainen tieto ja yhteystiedot, näkyvyys, eri hakijaryhmien tavoittaminen
palvelusähköposti	tarkkoihin kysymyksiin vastaaminen, yleisneuvonta, yhteydenpito, selvitykset ja kuitaukset
puhelinpalvelu	päätösten perustelu
neuvontatapahtumat, infot ja koulutukset	asiakaskohtaamiset, henkilökohtainen palvelu, yhteisöllisyyden vahvistaminen, sparraus, oman toiminnan tunnetuksi tekeminen, tuki toiminnan kehittämiseen, tarpeisiin ja toiveisiin vastaaminen
hakija- ja kumppanitapaamiset	toimijoiden yhteistyön vahvistaminen, yhteistyösuhteiden pitkäjänteinen kehittäminen, hakijan tarpeiden kuuleminen, yhteisten tavoitteiden kirkastaminen
sähköinen asiointijärjestelmä	paperittomuus, joustavuus, tehokkuus, maksuttomuus, hakuhistorian säilyminen
haku- ja selvityslomakkeet	ohjaavat hakemuksen tekemistä, vaihtoehto digitaaliselle palvelulle, tuttuus
järjestöjen uutiskirje	ajankohtainen info
päätösviestintä (sähköpostitiedotus, pöytäkirjat, päätösten perustelu)	tiedon saaminen omasta hakemuksesta, läpinäkyvyys
hakemusten käsittely ja valmistelu	tietää, että sisältöön perehdytään ja hakemus käsitellään
päätöksenteko	hakija saa päätöksen asiassaan

oikaisuvaatimuksiin vastaaminen	käsittely ja vastauksen saaminen, suoran kritiikin väylä
---------------------------------	--

6.3.2 Asiakkaan kokemiin haittoihin ja ongelmiin vastaaminen

Viimeisenä tehtävänä kaupungin sisäisessä työpajassa oli vastata asiakkaiden esiin nostamiin haittoihin ja ongelmiin. Tämän jälkeen kaupungin työntekijöiden vastauksia verrattiin vielä Hanasaarella kerättyihin asiakkaiden omiin ratkaisuihin.

Taulukko 4 Ratkaisuehdotukset

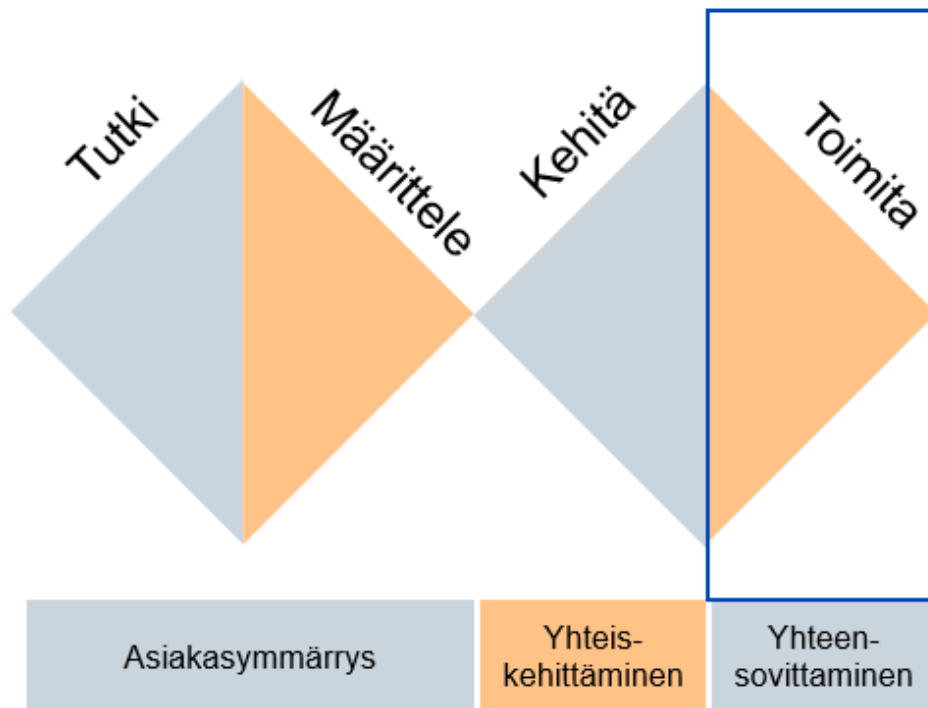
Haitat ja ongelmat	Asiakkaiden ideoimat ratkaisut	Kulttuuriavustukset ja kumppanuudet -tiimin ratkaisuideat
Yhdistysten keskinäinen sekä yhdistysten ja kaupungin välinen alueellinen yhteistyö on vähäistä. Muut avustusta saaneet yhdistykset näkee vasta myönnön tapahduttua, jolloin yhteistyötä ei voi enää kehitellä.	Kaupungin alueellinen (Espoonlahden) kulttuurituottaja toimii yhteistyön rakentajana. Kaupunki fasilitoi alueellisen yhteistyön syntymistä. Kaupunki voisi tarjota sähköisen keskustelualustan yhteistyöyhdistysten etsintään ja yhdistysten projektien ideointiin. Kaupungin verkkosivuilla tulisi olla lista alueilla toimivista yhdistyksistä.	Vuorovaikutusalusta (=forumi), enemmän yhdistystapaamisia eri alueilla, uusi työntekijä, joka koordinoi yhteistyötä, verkostoitumiskoulutus.
Sähköinen asiointijärjestelmä on jäykkä ja vajavainen toiminnoltaan. Kaikilla ei ole mahdollisuutta sähköiseen asiointiin.	Asiointijärjestelmän tekninen kehittäminen ja lisäominaisuuksien luominen. Hakijatuki kaupungin asiointipisteissä. Automaattiviestit asiointijärjestelmästä.	Järjestelmän kehittäminen: selvitykset ja niiden kuitaukset, vastaanottokuitaus, järjestelmän toiminnallisuuden loppuunsaattaminen, keskitetty käyttäjätuki Espoo-infossa, joustavat hakumuodot.

<p>Hakuprosessi on raskas, erityisesti vapaaehtoisvoimin toimiville pienille toimijoille. Hakemuksiin tulee liittää lukuisia liitteitä.</p>	<p>Pakollisten liitteiden määrää tulisi vähentää ja niistä tulisi olla esimerkkipohjat. Vuosiavustuksissa ei tulisi kysyä seuraavan vuoden toimintasuunnitelmaa, koska sitä ei usein vielä ole yhdistyksessä hyväksytty.</p> <p>Hakemusten tekoon yhteinen kirjoituspaja, avustusklinikka.</p>	<p>Järjestelmien välinen integraatio, hakuprosessi tulee käydä läpi ja tarkastella onko se niin kevyt kuin mahdollista, joustavat hakukaudet, koulutus, malliesimerkit.</p>
<p>Projektiavustusten hakuaika on liian lyhyt. Innovointi ja hakuaika eivät kohtaa.</p>	<p>Jatkuva hakuaika tai hakuajaksi helmi-marraskuu.</p>	<p>Viestitään haku- ja toteutusajoista tehokkaammin, jatkuvan haun toteutuksen selvittäminen.</p>
<p>Kaupungin sisäinen viestintä eri toimialojen esim. kulttuuripalveluiden ja tilapalveluiden välillä ei toimi. Kulttuuritoimintaan ei ole tarvittavia tiloja ja monet kaupungin tilat kuten kulttuuritalot on liian kalliita.</p>	<p>Espooseen tulisi rakentaa 3. sektorin käyttöön toimitaloja. Kulttuuritalojen hinnoittelua tulisi järjeistää, jotta se mahdollistaa ei-kaupallisen toiminnan.</p>	<p>Yhteistyön syventäminen ja tiedonjako, oman asiantuntijuuden kasvattaminen. Alusta, josta näkee vapaat ja käytettävissä olevat tilat, tilakokeilut, tilayhteistyön laajentaminen ja kouluttaminen, uusien tilojen yhteiskäytön suunnittelu.</p>
<p>Avustuskategoriat ovat melko kapeita, jättävät monenlaista toimintaa ulkopuolelle.</p> <p>Projektiavustus laajemmalle alueelle kuin tapahtumille esim. arkistojen digitointi -> tiedon saatavuus parantuisi. Historiadokumentointi.</p>	<p>Avustusperiaatteita tulisi uudistaa ja mahdollistaa monipuolisemman toiminnan tukeminen. Lisäksi tulisi avata avustuskriteereitä tarkemmin ja luoda pisteytysjärjestelmä hakemuksille.</p>	<p>Avustusperiaatteiden uudelleen arviointi, kartoitus tarpeista.</p>

<p>Epäselvät ohjeet ja verkkosivut. Näkyvyys haettavien avustusten kohteista, ajoista paremmaksi</p>	<p>Kulttuuriavustusten verkkosivuja tulisi parantaa, näkyvyys haettavien avustusten kohteista ja hakuajoista paremmaksi. Tarvitaan selkeitä ohjeita, miten mm. avustuksen saaneen työryhmän sisäinen rahanjako tulisi verotuksellisesti toteuttaa. Verkkosivuille tulisi toteuttaa käyttäjätestaus.</p> <p>Espoon kaupungin tulisi parantaa tapahtumatiedotusta somessa ja ohjeistaa avustuksia saaneen toiminnan markkinointia.</p>	<p>Käyttäjätestaus, tietojen visualisointi verkkosivuille.</p>
--	--	--

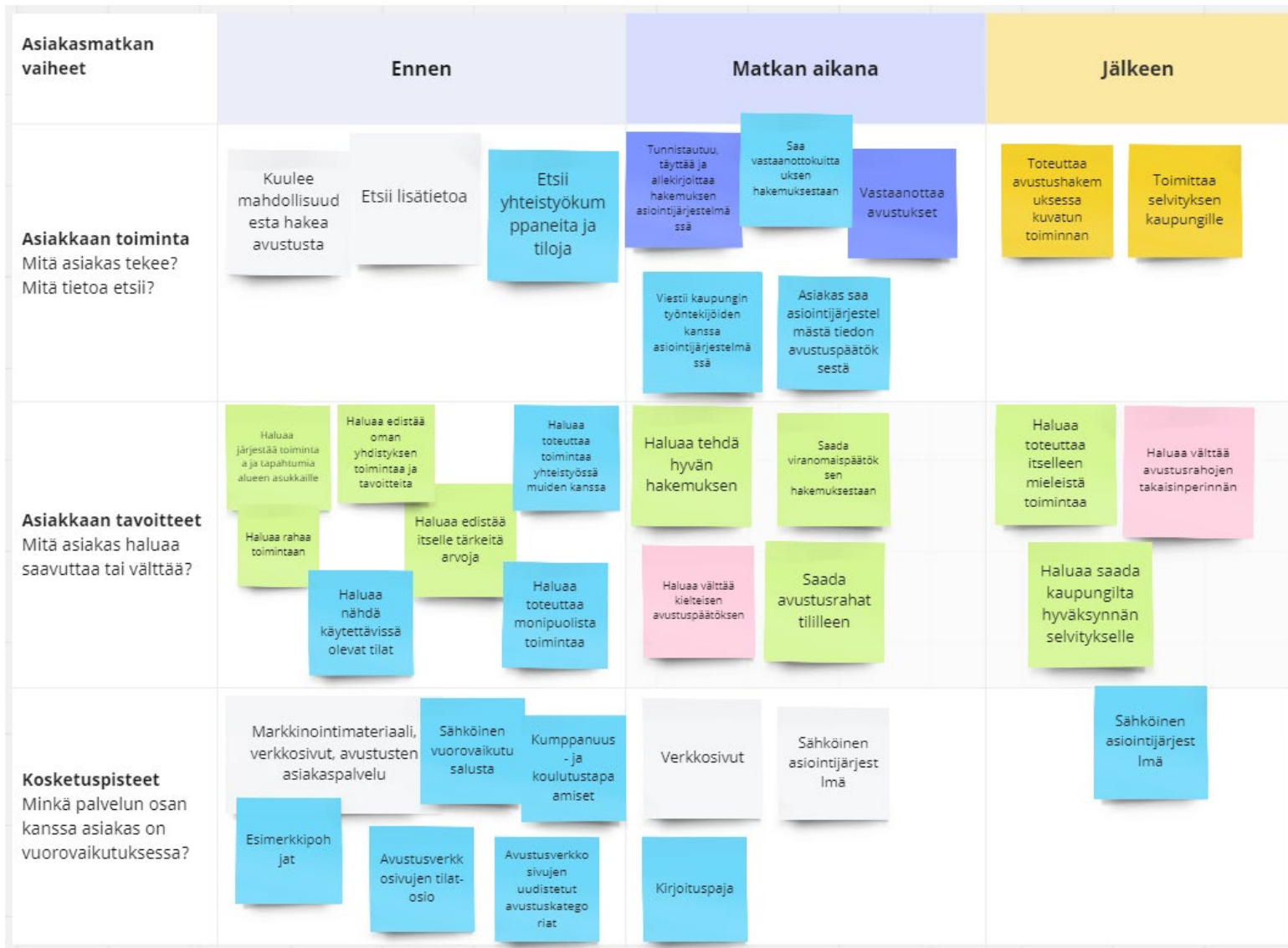
6.4 Toimita-vaihe, uudistettu asiakasmatka

Tuplatimantti-prosessin toimita-vaiheessa esitellään ratkaisu opinnäytetyössä työn alla olleeseen muotoiluhaasteeseen timantin aiemmissa vaiheissa tuotetun materiaalin pohjalta.



Kuvio 15 Toimita-vaihe tuplatimantissa

Yhteiskehittämisen työpajoissa osallistujat tuottivat ratkaisuvaihtoehtoja Value Proposition Canvasia täytettäessä esiin nousseisiin asiakkaan kohtaamiin ongelmiin ja haittoihin. Osa asiakkaiden esiin tuomista haitoista ei suoranaisesti liity kulttuuriavustusten asiakasmatkaan, vaan kohdentuu kaupungin muiden yksiköiden tai palveluiden toimintaan. Tässä opinnäytetyössä esiteltävässä luonnoksessa uudeksi asiakasmatkaksi huomioidaankin vain ne ongelmatkohdat, jotka kohdistuvat suoraan kulttuuriavustuksiin ja joihin kaupungin kulttuuriavustuksista vastaava palvelualue voi itse vaikuttaa.



Kuvio 16 Kulttuuriavustusten uudistettu asiakasmatka

Kuviossa 16 on esitelty ehdotus Espoon kaupungin kulttuuriavustusten uudistetuksi asiakasmatkaksi. Ehdotus pohjautuu yhteiskehittämisen työpajoissa saatuun materiaaliin ja se esitellään tarkemmin luvuissa 6.4.1. ja 6.4.2. Asiakkaan uudet toiminnot ja tavoitteet sekä uudet kosketuspisteet on ehdotuskuvassa indikoitu turkooseilla muistilapuilla.

6.4.1 Ennen matkaa

Opinnäytetyössä toteutetuissa työpajoissa todettiin, että asiakkaalla on halu löytää toiminnalleen yhteistyökumppaneita ja siihen sopivia tiloja. Ratkaisuna tähän olisi kulttuuriavustusten verkkosivujen uusi osio, jossa ohjeistettaisiin ja ohjattaisiin kaupungin tarjoamien tilojen suhteen.

Kaupungin verkkosivuilla tulisi olla myös esillä suuralueittain jaoteltuina kaupungissa toimivat yhdistykset, jotta alueellisen yhteistyön rakentaminen helpottuisi. Vastuu tästä osiosta voisi kaupungilla olla Hyvinvoinnin, terveyden ja osallisuuden edistämisen tiimillä, koska heillä on vastuullaan kulttuuripalveluita laajemmin yhteisö- ja järjestötyö.

Kulttuuriavustusten asiakkaiden välistä ja asiakkaiden ja kaupungin välistä yhteistyötä voidaan parantaa säännöllisillä kumppanuus- ja koulutustapaamisilla. Tapaamiset toimivat verkostoitumisen ja uuden oppimisen alustana. Yhteiskehittämisen työpajoissa ehdotettiin ratkaisuksi yhteistyön lisäämiseksi myös kaupungin hallinnoimaa sähköistä vuorovaikutusalustaa, jossa avustusten hakijat voisivat kommunikoida ja jakaa ideoita. Vuorovaikutusalusta on nostettu osaksi uutta asiakasmatkaehdotusta, mutta näen sen toteutumisen epärealistisena. Kaupungilla ei tällä hetkellä ole resurssia alustan kehittämiseen, ylläpitoon ja moderointiin. En usko myöskään, että avustusten asiakkaat laajamittaisesti hakeutuisivat alustan aktiivisiksi käyttäjiksi, koska suurella osalla heistä toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen eikä aikaa ja intoa uusille vastuutehtäville välttämättä löydy.

Kulttuuriavustusten nykyiset asiakkaat totesivat Hanasaaren työpajassa, että Espoon kaupungin kulttuuriavustusten avustuskategoriat rajaavat ulos monenlaista kulttuuritoimintaa. Rajaukset perustuvat Espoon kulttuurilautakunnan päättämiin avustusperiaatteisiin, joissa määritellään, millaisia avustuskategorioita kaupungilla on ja millaista toimintaa niillä kullakin voidaan avustaa ja mitä ei. Espoon kaupunki tulee uudistamaan avustusperiaatteet asiakkaita ja yhteistyökumppaneita osallistaen vuoden 2024 aikana. Uudistuksen jälkeen päivitetään myös avustusten verkkosivut vastaamaan uusia avustusperiaatteita.

Kulttuuriavustusten uudistettu asiakasmatka sisältää ehdotuksen avustushakemusten pakollisten liitteiden esimerkkipohjista uutena verkkosivuilta löytyvänä kosketuspisteenä. Tällä voidaan tukea ja keventää asiakkaiden hakuprosessia.

6.4.2 Matkan aikana ja sen jälkeen

Kulttuuriavustusten uuden asiakasmatkan Matkan aikana -vaiheen muutokset nykyiseen asiakasmatkaan verrattuna keskittyvät pääosin kaupungin käytössä olevan sähköisen asiointijärjestelmän kehittämiseen. Nykyisellään järjestelmässä asiakas voi lähettää hakemuksen liitteineen. Lisäksi hän näkee järjestelmästä hakemuksensa käsittelystatuksen. Yhteiskehittämisen työpajoissa järjestelmässä todettiin kuitenkin käyttäjän näkökulmasta suuria puutteita. Järjestelmää tulisikin teknisesti kehittää niin, että:

- asiakas saa automaattisen vastaanottokuittauksen jättämästään hakemuksesta
- asiakas pystyy viestimään järjestelmässä kaupungin työntekijöiden kanssa
- asiakas saa järjestelmän kautta tiedon avustuspäätöksestä
- asiakas saa herätteen hakemuksen statuksen muutoksesta ja muistutuksen selvityslomakkeen täyttämistä

Lisäksi teknisen kehityksen tarpeisiin kuuluu Matkan jälkeen -vaiheen selvityslomake. Nykyisellään asiakkaan tulee lähettää selvitys avustuksella toteutuneesta toiminnasta pdf-muotoisella lomakkeella sähköpostitse, mutta vastaisuudessa lomake pitäisi pystyä täyttämään suoraan sähköisessä asiointijärjestelmässä ja myös kuittaus sen hyväksynnästä tulisi asiakkaalle järjestelmän kautta.

Yhteiskehittämisen työpajoissa todettiin, että avustushakemusten kirjoittaminen on monelle hakijalle vaikeaa ja raskasta. Uuteen asiakasmatkaan onkin kosketuspisteeksi lisätty kirjoituspajat, joiden aikana asiakkaat pääsisivät kaupungin työntekijöiden tuella kirjoittamaan ja lähettämään avustushakemuksensa.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda asiakaslähtöisesti ehdotus Espoon kaupungin kulttuuriavustusten uudeksi asiakasmatkaksi. Työ vastasikin tavoitettaan ja onnistui hyvin. Ehdotuksen luomisessa hyödynnettiin palvelumuotoilusta yleistä tuplatimanttiprosessia ja kuultiin sekä avustusten aitoja asiakkaita että kulttuuriavustusten parissa kaupungilla työskenteleviä ihmisiä. Uuden asiakasmatkan kehittämisessä tarkasteltiin myös nykyistä asiakasmatkaa ja sen hyviä ja huonoja puolia, mistä saatiin arvokasta pohjatietoa uuden asiakasmatkaehdotuksen muotoiluun.

Opinnäytetyössä uutta kulttuuriavustusten asiakasmatkaa rakennettiin tutkimalla Value Proposition Canvasia käyttäen mitä avustusten asiakas prosessissa haluaa tehdä, mitä hyötyjä tavoittelee ja mitä haittoja tai ongelmia matkallaan kohtaa. Yhteiskehittämisen työpajoissa

ideoitiin, miten asiakkaan kohtaamia haittoja voidaan lieventää ja kartoitettiin, mitä kaikkia palveluita kaupungin kulttuuriavustusten ympärillä on ja mitä hyötyä niistä on.

Espoon kaupungin Kulttuurin edistäminen ja kumppanuudet -palvelualueella on jonkin verran kokemuksia palvelumuotoiluosaamisen käyttämisestä osana eri palveluiden kehittämistyötä. Tämä opinnäytetyö toimii osana tätä jatkumoa ja loi uutta tietoa ja osaamista palvelualueen käyttöön. Samalla se osaltaan esitteli palvelualueen henkilöstölle erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja miten palvelumuotoilun prosessi toimii.

Opinnäytetyön tuloksissa havaittiin, että kulttuuriavustusten kokonaisuus on asiakkailleen tärkeä, koska sen kautta voidaan saavuttaa itselle ja yhteisölle merkityksellisiä asioita. Samalla huomattiin kuitenkin, että nykyisessä kulttuuriavustusten asiakasmatkassa on ongelma-kohtia, jotka tekevät prosessista asiakkaalle epäkäytännöllisen tai raskaan.

Opinnäytetyössä kuvattiin ensin kulttuuriavustusten nykyinen asiakasmatka. Matkaa tarkasteltiin tämän jälkeen asiakkailta ja kaupungin työntekijöiltä yhteiskehittämisen kautta saadun tiedon varassa ja muotoiltiin tämän pohjalta ehdotus uudeksi asiakasmatkaksi.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistuminen

Opinnäytetyön onnistumista voidaan tarkastella mm. laadullisen tutkimuksen periaatteiden kautta (Anttila 2021.) Tässä opinnäytetyössä tietoa kerättiin useammasta eri lähteestä ja eri menetelmillä. Käytössä oli painettuja ja sähköisiä lähteitä, haastatteluja sekä työpajoja, joista saadut tiedot ja tulokset täydensivät ja rikastivat toisiaan. Lisäksi tutkimustyö on sijoitettu historialliseen kontekstiinsa Espoon kulttuuriavustusten kehittymisestä. Kehittämistehävän kohde ja toimeksiantaja olivat opinnäytetyön tekijälle läheisesti tuttuja, mikä toisaalta helpotti työn tekoa ja motivoi siihen, mutta toisaalta loi haastetta objektiivisena pysymiseen. Erityisesti työpajoissa panostettiin siihen, että opinnäytetyön tekijä toimi fasilitaattorin roolissa eikä tuonut omia näkemyksiään työpajatehtäviin esille.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta. Tutkimuksen pätevyys merkitsee tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa pyrittiinkin mittaamaan. Tämä on tärkeä huomioida jo tutkimusta suunniteltaessa, jotta menetelmät ja tapa käyttää niitä on valittu niin, että ne tuottavat pätevää tietoa. Tutkimuksen luotettavuus puolestaan tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkimus on luotettava vain tietyssä ajassa ja paikassa eikä sen tuloksia voida yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle. (Vilkkä 2021a, luvut Pätevyys ja Luotettavuus.) Olennaista luotettavalle

tutkimukselle on myös, ettei siinä ole sisäisiä ristiriitoja (Vilka 2021b, luku Kokonaisluotettavuus).

Tämä palvelumuotoilun opinnäytetyö on muodoltaan kehittämishanke, jota Vilkan (2021b, luku Kokonaisluotettavuus) mukaan voidaan arvioida opinnäytetyön tekijän valintoja vasten. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä arvioinnin kohteita ovat Vilkan mukaan:

- itse kehittämisprosessi, mm. sen suunnittelu ja toteutus
- neuvottelu- ja yhteistyötilanteet kuten osallisuuden mahdollistaminen ja intressien yhteensovittaminen
- tulokset, esim. tavoitteiden saavuttaminen.

Tämä opinnäytetyö oli hyvin suunniteltu vastaamaan sille asetettuja tavoitteita. Toteutus sujui suunnitelman mukaisesti eikä suurempia hankaluuksia tullut prosessin edetessä vastaan. Kuten aiemmin on todettu, tarkkaa rajausta täytyi pitää sen suhteen, että pystyin pysyttelemään neutraalissa roolissa enkä erityisesti työpajaosuuksissa ottanut kantaa kehitettävään tuotokseen ja omalla panoksellani ohjannut kulttuuriavustusten asiakkaita tiettyihin ratkaisuihin ja mielipiteisiin.

Opinnäytetyön yhteistyötilanteet on toteutettu osallistujia arvostaen ja heitä tarkasti kuullen. Työhön osallistettiin sekä kulttuuriavustusten asiakkaita että avustusten kanssa työskentelevät kaupungin työntekijät. Puute osallistujajoukossa oli avustusten potentiaaliset hakijat, jotka syystä tai toisesta eivät avustuksia hae. Tutkimuksen aihe oli luonteeltaan kohtuullisen neutraali, eikä prosessin aikana aiheuttanut ihmisten välisiä ristiriitoja eikä näin tarvetta erilaisten intressien väliselle yhteensovittamiselle liiemmin ollut.

Opinnäytetyöllä saavutettiin myös ne tavoitteet, joihin sillä pyrittiin. Työssä rakennettiin käytännönläheinen ehdotus Espoon kaupungin kulttuuriavustusten uudeksi asiakasmatkaksi. Koska asiakasmatkan käytännön toteutus on osa omaa ja lähitiimini työtä, näen täysin realistiseksi sen jalkauttamisen kaupungin arkeen. Haastavimmat kohdat jalkauttamisessa tulevat olemaan osiot, jotka vaativat lisää henkilöstö- tai muuta resurssia.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu palvelumuotoilun peruskulmakivistä ja asiakasmatkan kehittämiseen liittyvistä lähteistä. Lähdeviittauksia on käytetty Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyökäytäntöjen mukaisesti. Osassa käytetyssä sähköisessä aineistossa ei ollut sivunumeroita, jolloin viittauksissa on käytetty lähteen luvun otsikkoa.

7.2 Työskentelyn reflektointi

Erityisen mielekästä opinnäytetyön teossa on ollut yhteiskehittämisen työpajojen suunnittelu ja toteutus. Espoon Hanasaassa toteutetussa työpajassa kulttuuriavustusten aidot asiakkaat tuottivat tietoa kulttuuriavustusten nykyisestä asiakasmatkasta ja sen kipupisteistä. Lisäksi he toivat oman arvokkaan panoksensa uuden asiakasmatkan muotoiluun luomalla ratkaisuehdotuksia nykyisen prosessin haasteisiin. Tunnelma työpajassa oli innostunut ja osallistujat toivat esiin arvostuksensa siitä, että kaupunki oli kiinnostunut kuulemaan heidän kantansa ja toiveensa asiakasmatkaa uudistettaessa.

Toisaalta mielekkyyttä opinnäytetyön tekemiseen toi se, että pystyin lähimpien työtovereiden kanssa muotoilemaan työn aiheen ja tutkimuskysymyksen niin, että se parhaiten vastaa suoraan arkisessa työssä näkemäämme muotoilutarvetta. Työ ja sen tulokset ovat siis suoraan relevantteja Espoon kulttuuriavustusten toiminnan uudistamiseen, mikä nostaa niiden merkitystä.

Koen, että palvelumuotoilun asiantuntemukseni kehittyi opinnäytetyöprojektin aikana ja tiedän nyt paremmin mitä ja millaisia palvelumuotoilun menetelmiä kulloinkin kannattaa hyödyntää ja miten tuplatimantin mukaista itsenäistä palvelumuotoiluprojektia tulee vetää. Opinnäyte tarkastelee laajamittaisesti kulttuuriavustusten tematiikkaa ja luo yhden esimerkin siitä, miten julkisella kulttuurisektorilla voidaan hyödyntää palvelumuotoilua palveluiden luomiseen ja uudistamiseen.

7.3 Jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyö luo pohjaa jatkotutkimukselle. Opinnäytetyössä muotoiltu ehdotus uudeksi asiakasmatkaksi tulisi jalkauttaa kaupungin kulttuuripalveluihin ja testata sitä käytännössä. Tämä osio on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle ja siihen tartutaan osana Kulttuuriavustukset ja kumppanuudet -tiimin arkista työtä.

Espoon kaupungin strategia sekä KulttuuriEspoo 2030 -ohjelma korostavat kuntalaisten osallisuutta ja moninaisuutta. Laajempi tulevaisuuden kohde laadulliselle tutkimukselle olisikin kulttuuripalveluiden ei-osallistujat ja miten heitä saataisiin osaksi kulttuuriavustusten asiakaskuntaa. Tulisi selvittää keitä ovat kulttuuriavustusten sellaiset potentiaaliset asiakkaat, jotka nyt eivät syystä tai toisesta avustuksia hae ja miten kaupungin toimin ja prosesseja kehittämälle heidätkin saataisiin osallisiksi luomaan Espooseen uudenlaista, saavutettavaa ja moninaisempaa kulttuuritarjontaa.

Mm. Tampereen yliopiston tutkija Riie Heikkilä (2022) on yleisemmin tutkinut kulttuuriin osallistumattomuutta, mutta näkisin, että tutkimukselle olisi tarvetta myös juuri

kulttuuriavustusten näkökulmasta. Kulttuuriavustuksilla mahdollistetaan mm. matalankynnyksen asukaslähtöistä kulttuuritoimintaa, jolla edistetään kulttuuripalveluiden yhdenvertaista saavutettavuutta ja tavoitettavuutta eri puolilla kaupunkia. Niillä voidaan vahvistaa kulttuurista hyvinvointia ja avata osallistumismahdollisuuksia sellaisille ihmisille, jotka muuten jäävät kulttuuripalveluiden ulkopuolelle. On siis tärkeää huomioida, ketkä kulttuuriavustuksia hakevat ja mille ryhmille verovaroista muodostuvia avustusrahoja kohdistetaan. Näkisin, että palvelumuotoilulla ja sen työmenetelmissä olisi tässä työssä paljon annettavaa.

Opinnäytetyön tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä muiden kulttuuriavustuksia myöntävien tahojen käyttöön, koska toimintakontekstit ja organisaatorakenteet vaihtelevat yhteisöjen välillä. Tutkimusta voidaan kuitenkin hyödyntää erityisesti asiakasymmärryksen ja -kokemuksen näkökulmasta varsinkin suuremmissa kunnissa, joissa asiakkaat kohtaavat samantyyppisiä haasteita kuin Espoossa.

Opinnäytetyön aikana havaittiin, että asiakasmatkan kehittäminen julkisissa palveluissa toimii ja on luontevaa tuplatimantti-prosessin ja palvelumuotoilun työmenetelmien kautta. Opinnäytetyötä voidaankin käyttää myös kulttuuriavustusten tematiikan ulkopuolella esimerkkinä julkisen sektorin asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseen ja erityisesti asiakkaiden osallistamiseen ja heidän näkökulmiensa kuunteluun.

Lähteet

Painetut lähteet

Bason, C. 2018. Leading public sector innovation: co-creating for a better society. Policy Press.

Björklund, T. & Keipi, T. 2019. Shifting shapes of the design thinking process. Design+. Helsinki; Aalto University, 22-27

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Heikkilä, R. 2022. Understanding Cultural Non-Participation in an Egalitarian Context. Palgrave Studies in Cultural Participation. Palgrave Macmillan. Viitattu 10.6.2024
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-18865-7>

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: Foundations and implications. Journal of Services Marketing, 29(6-7), 472-484.

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedonhankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 61-69.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu, arviointi. Talentum, Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedonhankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20-38.

Stickdorn, M. S., Schneider, J. & Stickdorn, M. 2013. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Lanham: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018. This is service design doing : applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook. First Edition. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

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

Vilja, J. 2016. Kruununjalokivet ja puhuva hevonen. Aikamatka Espoon kulttuuriin. Espoo: Espoon kaupungin kulttuurin tulosityksikkö.

Vilkkä, H. 2021a. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Lähteenä ollut painettu kirja sekä e-kirja, johon on viitattu 28.5.2024.

Yu, E. 2017. A Reflection on and Suggestion of Service Design Processes: from Activity-Centered Descriptions toward Outcome-Oriented Demonstrations. Archives of Design Research, 30(1), 25-39.

Sähköiset lähteet

- Agius, A. 2023. Customer Journey Maps: How to Create Really Good Ones. Viitattu 9.1.2024. <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map#what-is-customer-journey>
- Anttila, P. 2021. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 22.5.2024. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Espoon kaupunki 2023a. Kulttuuri ja vapaa-aika. www.espoo.fi/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika
- Espoon kaupunki 2023b. Kulttuuriavustukset. www.espoo.fi/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/kulttuuriavustukset
- Espoon kaupunki 2023c. Elinvoiman tulosalueen toimintaohje. www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/paatoksenteke/saantokokoelma/elinvoiman-tulosalueen-toimintaohje
- Espoon kaupunki 2023d. Verkostot ja ystävyyskaupungit. www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/kansainvalinen-espoo/verkostot-ja-ystavyyskaupungit
- Espoon kaupunki 2023e. KulttuuriEspoo 2030 -ohjelma. www.espoo.fi/fi/kulttuuri-ja-vapaa-aika/kulttuuriespoo-2030-ohjelma
- Espoon kaupunki 2023f. Espoo-tarina. www.espoo.fi/espoo-kaupunki/espoo-tarina
- Fonteijn M. 2018. Design Thinking versus Service Design. Is there difference?! Viitattu 1.7.2023. www.youtube.com/watch?v=RrvNXH4U8wg
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Verkkosivusto. Viitattu 20.5.2024. www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/
- Hario, P. 2022 Tulevaisuusmuotoilulla työelämärelevanssia tutkintoihin. Viitattu 1.7.2023. <https://journal.laurea.fi/tulevaisuusmuotoilulla-tyoelamarelevanssia-tutkintoihin/#66c78082>
- Jovarauskiéné, D. & Gaulé, E. 2022. Customer Value First: Improving the Customer Experience in Public Services. *Viešöji Politika Ir Administravimas*, 21(1), 129-142. Viitattu 10.6.2024. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.21.1.29900>
- Jääskeläinen, H. 2020. Tavoitteena keskinkertaiset ylittävä asiakaskokemus. Asiakkaiden toiveissa korostuu nyt 4 asiaa. Viitattu 5.6.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/tavoitteena-keskinkertaiset-ylittava-asiakaskokemus/>
- Nielsen J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. Nielsen Norman Group. Viitattu 3.2.2024. www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/
- Niemelä A. 2023. Miten ja miksi käytettävyyttä tutkitaan? Johdanto käytettävyyden ja käyttäjäkokemuksen tutkimiseen. Fraktio. Viitattu 15.3.2024. www.fraktio.fi/blogi/miten-ja-miksi-kayttavyytta-tutkitaan-johdanto-kayttavyyden-ja-kayttajakokemuksen-tutkimiseen
- Nordic Service Design. 2018. Viitattu 1.7.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=330YCLMDaRg>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2023. Kuntien kulttuuritoiminta. Viitattu 20.12.2023. <https://okm.fi/kuntien-kulttuuritoiminta>
- Osterwalder A. 2024. The Value Proposition Canvas. Viitattu 9.1.2024. <https://www.alexosterwalder.com/>

Vilkka, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 28.5.2024. <https://laurea.finna.fi/Record/3amk.291546?sid=4721766492>

Voorhees, C M., Fombelle, P W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A. Sousa R. & Walkowiak T. 2017. Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79: 269–280. Viitattu 9.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.014>

Yachin, J. (2018) The ‘customer journey’: Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism Management Perspectives*, 28: 201–210 Viitattu 9.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.002>

Julkaisemattomat lähteet

Kasvi, T. 2023. Kulttuuripäällikön haastattelu 26.6.2023. Espoon kaupunki. Espoo.

Koskela, K. 2024. Erityisasiantuntijan kanssa käydyt perehdytyskeskustelut 2022-2023. Espoon kaupunki. Espoo.

Vilja, J. 2023. Entisen kulttuurijohtajan haastattelu 15.8.2023. Espoon kaupunki. Espoo

Kuviot

Kuvio 1 Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit	17
Kuvio 2 Opinnäytetyön tietoperustaa kuvaava sanapilvi	18
Kuvio 3 Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, s. 79)	21
Kuvio 4 Tuplatimantti prosessimalli (Hario 2022.)	22
Kuvio 5 Kehittämistyöpajassa käytetty Value Proposition Canvas	25
Kuvio 6 Value Proposition Canvasin osuukien vastaavuudet	26
Kuvio 7 Opinnäytetyön toteutus	27
Kuvio 8 Tutki-vaihe tuplatimantissa	28
Kuvio 9 Asiakkaan tehtävät.....	29
Kuvio 10 Asiakkaan hyödyt	30
Kuvio 11 Asiakkaan haitat ja ongelmat	32
Kuvio 12 Määrittele-vaihe tuplatimantissa	33
Kuvio 13 Espoon kulttuuriavustusten nykyinen asiakasmatka	34
Kuvio 14 Kehitä-vaihe tuplatimantissa	35
Kuvio 15 Toimita-vaihe tuplatimantissa	42
Kuvio 16 Kulttuuriavustusten uudistettu asiakasmatka	43

Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaiden ja palveluntarjoajan yleiset toiveet palveluille (Tuulaniemi 2011, s. 101).....	20
Taulukko 2 Asiakkaiden kohtaamat haitat ja ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut.....	36
Taulukko 3 Kulttuuriavustusten palvelut ja niistä saadut hyödyt.....	38
Taulukko 4 Ratkaisuehdotukset.....	39

Liitteet

Liite 1: Asiakkaan tehtävät.....	55
Liite 2: Hyödyt asiakkaalle	56
Liite 3: Asiakkaan kohtaamat haitat ja ongelmat.....	57

Liite 1: Asiakkaan tehtävät

Hanasaaren työpajaan osallistuneiden sanatarkat vastaukset Value Proposition Canvasin tehtävät-osioon.

- Alueellinen aktiivisuus
- Kokemuksellisuus
- Nuorten omista tarpeista ja toiveista lähtevää toimintaa
- Uuden idean toiminnan kehittäminen, nuorten osallistaminen toimintaan
- Yksittäiseen projektiin helpompi hakea kun pienempi kohde
- Elämyksiä ja oppia eri ikäryhmille
- Monikulttuurisuus, yhteisöllisyys tapahtumissa
- Ilmaista toimintaa osallistujille, halu kehittää alueella toimintaa
- Halu tehdä hyvä, ytimekäs hakemus
- Sovittaa hakemus kaupungin tavoitteiden mukaisesti
- Perustella budjetti sopivan tarkasti
- Tunne, että ollaan osa suurempaa -> yhteisöllisyyden vahvistaminen
- Avustuksen saaminen tuottaa positiivista energiaa tekijöille
- Halutaan järjestää onnistuneita tilaisuuksia -> tason nosto. Edellyttää rahoitusta, jota yhdistyksillä ei omasta takaa ole.
- Projektit aktivoi jäseniä
- Avustukset demokratisoi ja yhdistää erilaisia ihmisiä
- Hakuprosessi ”pakottaa” tekemään konkreettisempia suunnitelmia
- Hakija haluaa rahallista tukea toimintaan (projektiin)
- Hakija haluaa yhteisöllistä toimintaa asukkaille
- Rahoitus mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja jatkuvuuden
- Haluaa lisätä hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä
- Haluaa toteuttaa hyvän projektin -> saada rahoitusta > mahdollisuus toteuttaa projekti halutussa laajuudessa
- Halu toimia oman yhdistyksen tavoitteen mukaan
- Halu kertoa muille omasta toiminnasta - > näkyvyys
- Rahaa tarvitaan jotta voidaan toimia tai toteuttaa haave
- Rahoitus houkuttelee toimimaan
- Hyvä mieli yhdistyksen toiminnan toteutuksesta
- Tuoda omaa agenda / aluetta tunnetuksi
- Tarjota mahdollisuuksia espoolaisille
 - myönteisiä tapahtumia, yhteenkuuluvaisuuden tunne
 - kotoutuminen
- Raha talkootyön lisäksi

Liite 2: Hyödyt asiakkaalle

Hanasaaren työpajaan osallistuneiden sanatarkat vastaukset Value Proposition Canvasin hyödyt-osioon.

- Sähköinen lomake on tasapuolinen
- Monipuolistaa yhdistyksien toimintaa
- Hyvä idea esim. wappurieha
- Tukee projektin suunnittelua
- Matalan kynnyksen projektit ja toimijat voivat hakea
- Mahdollista hakea myös rekisteröimättömät yhdistykset
- Vuosivastuksen ajoitus aikaisempaa järkevämpää
- Tuki puhelimitse ja sähköpostitse erittäin hyvä
- Näkyvyys muiden avustuksiin parantaa yhteydenpitoa
- Klinikat auttaa polun aikana
- Kirkastaa yhdistyksen omaa roolia Espoossa
- Sähköinen hakemus on helpottanut hakemista suuresti
- Pohjatiedot valmiina
- Luonnosta voi täydentää vaiheittain
- Prosessi on melko selkeä
- Mahtavaa, että selvityksen vuosivastuksesta voi tehdä hakemuksen yhteydessä
- Selkeä prosessi -> kun/jos pysyy samana -> hakeminen helpottuu, ”ei tarvitse avalla / tehdä moneen kertaan”.
- Riittävästi tietoa
- Näkyvyyttä yhteisölle/yhdistykselle
- Auttaa toteuttamaan projekteja
- Selkeä ja määrämuotoinen prosessi
- Helppo kirjautua ja käyttää
- Helppo käyttää ja välitallennusmahdollisuus
- Helppo ja varma lisätä liitteitä, liitteiden määrää ei rajoiteta
- Helposti saavutettavissa oleva neuvonta erityisesti ennen hakemuksen dl:ää
- Hakemuksen tekijäksi voi valtuuttaa henkilön, joka ei ole virallinen nimenkirjoittaja
- Sähköinen hakemus toimiva
- Henkilökohtainen neuvonta hyvä
- Avustus maksetaan ennen projektin toteutusta
- Pystytään järjestämään tapahtumia asukkaille
- Selkeät raamit hakuprosessiin, budjetti tulee mietittyä
- Ohjaa hallintomalliin yhdistyksessä

Liite 3: Asiakkaan kohtaamat haitat ja ongelmat

- Alueellinen kulttuurituottaja on jäänyt etäiseksi
 - yhteisiä alueellisia tapaamisia joissa tapaisi alueen muita järjestöjä
- Sähköinen hakemus on jäykkä
- Liitteiden määrä on huima
- Projektien haku-aika on lyhyt, innovointi ja haku-aika eivät kohtaa. Pidempi haku-aika 2-11.
- Puuttuu kanava lasten vanhemmille tiedottamisessa uudesta harrastustoimesta
- Avustusta saaneet muut yhdistykset näkee vasta myönnön tapahduttua
- Kaupunki ei viesti (yhteistyö eri toimialojen välillä ei toimi) jos vuosiavustuksen saajan toiminnassa ja tilojen käytössä tulee haasteita
- Joskus on vaikeaa oivaltaa idean ja avustuksen yhteys (saattaa jäädä toteuttamatta)
- Liitteitä hakemukseen tarvitaan valtava määrä
- Kaikki hallituksessa eivät voi täyttää hakemusta
- Hakeminen asiakirjoineen on todella työläs
- Rekisteriotteen hakeminen maksaa
- Tallennuksen löytäminen ja jatkaminen ei ole selkeä- Vahingossa aloittaa alusta.
- Puuttuu vahvistus ja kopio hakemuksesta
- Hakeminen nykyisin paperiperustainen. Kaikki suunnitelmat eivät taitu paperille, kaikki eivät ole käyttäjiä. Voisiko olla muukin tapa esittää hanke tai projekti - olisiko mahdollista tuoda inhimillinen ote -> kulttuuritoimijoiden vertaisarviointi tai yhteisprojektit -> keskinäinen sparraus
- Harrastajatasolla voi olla hankalaa hallita tätä kokonaisuutta
- Hakemus ja raportointi edellyttää aikamoista kirjallista tuotosta. -> ei synny rutiinia kun esim. hallituksen jäsenet vaihtuvat -> prosessin pitää olla niin helppo, että kukaan sen pystyy tekemään.
- Selvityslomakkeen talouslukuja ei pysty riittävästi erittelemään
- Vaatii viitseliäisyyttä
- Teknisen järjestelmän ongelmat: kirjautuminen, tallentaminen, allekirjoittaminen, lähettäminen.
- Miten toimia jos ei ole tietokonetta
- Monen toimitajan työryhmän nimissä tehdyn hakemuksen rahaliikenteen hoitaminen (ilman veroseuraamuksia)
- Kun on niin paljon hyviä projekteja, niin rahaa kaikkineen on liian vähän
- Projektiavustus laajemmalle alueelle kuin tapahtumille esim. arkistojen digitointi -> tiedon saatavuus parantuisi. Historiadokumentointi.
- Prosessin seuraaminen haun aikana esim. hakualustan kautta olisi hyvä

- Kriteerien läpinäkyvyys, mitä vaaditaan: pisteytys
- Näkyvyys haettavien avustusten kohteista, ajoista paremmaksi
- Vuosiavustuslomake yksinkertaisemmaksi. Nyt samoja asioita kysytään monta kertaa.
- Liian raskas järjestelmä pienelle yhdistykselle
- Ohjeita paremmaksi
- Joustoa hakuaikoihin, ad hoc -tilanteet?
- Rahan riittävyys kaupungin budjetissa
- Epävarmuus rahoituksen saamisesta