

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelma

2016

Kalle Riiheläinen

ASIAKKAAN AIKA

– Asiakasarvotyöpaja kirjaston toiminnan
kehittämisen työkaluna yleisessä kirjastossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto ja tietopalvelun koulutusohjelma (YAMK)

2016 | 68 + 12

Olli Mäkinen

Kalle Riiheläinen

ASIAKKAAN AIKA – ASIAKASARVOTYÖPAJA KIRJASTON KEHITTÄMISEN TYÖKALUNA YLEISESSÄ KIRJASTOSSA

Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli kokeilla asiakasarvotyöpajaa kirjaston kehittämisen välineenä yleisen kirjaston toimintaympäristössä. Sen tavoitteena oli osallistaa asiakkaita tuottamaan asiakaslähtöistä tietoa, jonka perusteella kirjaston henkilökunta ja johto valitsivat kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden valinnalla pyrittiin lisäämään asiakkaiden kokemaa kirjastopalvelun arvoa.

Tutkimuksen aihe liittyi ajankohtaisesti Helsingin kaupungin strategiseen linjaukseen, jonka mukaan palveluita pyritään kehittämään asiakaslähtöisesti. Tutkimuksen teoria perustuu palvelumuotoiluun, asiakkaiden osallistamiseen sekä teorioihin palvelun koetun arvon muodostumisesta ja arvon muutoksista.

Tutkimusmenetelmänä oli asiakasarvotyöpaja. Työpajan mallina käytettiin aiempaa, akateemisissa kirjastoissa suoritettua asiakasarvotutkimusta. Tutkimus suoritettiin Kallion kirjastossa ja siihen osallistui sekä kirjaston asiakkaita että henkilökuntaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että asiakasarvotyöpajan avulla voidaan tuottaa hyödyllistä ja asiakaslähtöistä tietoa kirjaston kehittämistyön tueksi. Tuotettu tieto on asiakaslähtöistä ja tulosten analysointi on nopeaa sekä asiakkaita että henkilökuntaa osallistavaa ja henkilökuntaa muutosprosessiin sitouttavaa. Tutkimus tuo esiin erot asiakkaiden kokemuksen ja organisaation edustajien olettamusten välillä siitä, mitkä tekijät kirjastopalveluissa, kirjastotilassa sekä palvelutuotannon osatekijöissä tuottavat ja mitkä vähentävät palvelun arvoa. Tutkimus osoittaa arvotyöpajan hyödyllisyyden laatujohtamisen välineenä.

ASIASANAT:

kirjastot, johtaminen, asiakkaat, arvo, laatujohtaminen, toimintatutkimus, palvelumuotoilu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Library and Information Services (MBA)

2016 | 68 + 12

Olli Mäkinen

Kalle Riiheläinen

THE HOUR OF THE CUSTOMER – CUSTOMER VALUE DISCOVERY WORKSHOP AS A TOOL OF DEVELOPMENT FOR A PUBLIC LIBRARY

The purpose of this action research was to test a customer value discovery workshop as a tool of development in a public library environment. The aim was to use customer participation to produce customer-oriented data to inform the library staff and the management for potential development interventions and to add value to the library service as experienced by the customers.

The research was relevantly in line with the City of Helsinki strategy programme, which encourages to customer-oriented development of services. The theory of the research is based on service design, customer participation, as well as the theories of value, its exchange, buildup and dynamics. The Research method used was customer value workshop. The method was an adaptation of the customer value research methodology used previously in an academic library environment. The research was executed in Kallio library.

The results of the research indicate the usefulness of the customer value workshop in the production of customer-oriented data to support the development of the library service. The acquired data is customer-oriented with a fast analysis process requiring participation and output from all actors. The participation of the staff enhances the level of involvement in the process of change following the workshop. This is due to the findings showing the differences in the hierarchy of values between the customers and the staff concerning the factors in the service production process which either increase or decrease the value of the service. The results demonstrate the usefulness of the customer value workshop as a tool of quality management.

KEYWORDS:

library, management, customers, value, quality management, service design, action research

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA	9
2.1 Asiakkaiden osallistaminen Helsingin kaupungin strategiassa	9
2.2 Asiakkaiden osallistaminen Helsingin kaupunginkirjaston strategiassa	9
2.3 Kallion kirjasto	10
3 TUTKIMUSMENETELMÄ	13
3.1 Toimintatutkimus	13
3.2 Arvotyöpaja	15
4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	18
4.1 Palvelumuotoilu	18
4.2 Asiakkaiden osallistaminen palvelumuotoilussa	19
4.3 Asiakaskeskeisyys	20
4.4 Asiakastyytyväisyys	20
5 PALVELUN LAATU JA ARVO	22
5.1 Palvelun laatu	22
5.2 Laatujohtaminen	24
5.3 Palvelun arvo	25
5.3.1 Arvon muodostumisen kehys	26
5.3.2 Arvon tuotantoprosessi	28
5.3.3 Arvon muuttuminen	29
6 KUILUANALYYSI	32
7 ASIAKASARVOTYÖPAJA	35
7.1 Asiakasarvotyöpajan kuvaus	35
7.2 Asiakassegmentit	36
7.3 Aineiston analysointi	37
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
8.1 Työpaja	39
8.2 Asiakkaita ärsyttävät asiat	40

8.3 Asiakkaiden käyttämät palvelut	42
9 TULOKSET	45
9.1 Asiakkaita ärsyttävien asioiden hierarkia	46
9.2 Asiakkaita ärsyttävien asioiden esiintymistiheys	49
9.3 Palvelujen arvohierarkia	50
9.4 Suoriutuminen	53
10 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN KALLION KIRJASTOSSA	55
11 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
11.1 Arvoista ja arvosta	61
11.2 Pohdintaa arvotyöpajan käyttökelpoisuudesta kirjaston kehittämisen välineenä	62
LÄHTEET	65

LIITTEET

Liite 1: työpajan käsikirjoitus ja lomakkeet

KUVAT

Kuva 1. Asiakkaan arvio palvelun laadusta (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990, 23).	22
Kuva 2. Toleranssialue (Zeithaml 2013, 56 mukaan).	23
Kuva 3. Arvon muodostumisen integroitu rakenne (Khalifa 2004, 660).	27
Kuva 4. Arvohierarkia (Lecklin 2006, 88 mukaan).	28
Kuva 5. Kuilu organisaation edustajien näkemysten ja asiakkaiden näkemysten välillä (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990, 39 mukaan).	34
Kuva 6. Keskustakirjaston asiakassegmenttejä (Helsingin kaupunginkirjasto 2016).	37
Kuva 7. Työpajan vaihe 1. (McKnight 2010, 66 mukaan).	40
Kuva 8. Työpajan vaihe 2. (McKnight 2010, 67 mukaan).	43
Kuva 9. Työpajalomake 1 (LIITE 1).	77
Kuva 10. Työpajalomake 2 (LIITE 1).	78
Kuva 11. Työpajalomake 3 (LIITE 1).	79
Kuva 12. Työpajalomake 4 (LIITE 1).	80

KUVIOT

Kuvio 1. Palveluprosessin kuilut (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990 mukaan).	32
--	----

TAULUKOT

Taulukko 1. Mielipiteet palveluista (Helsingin kaupunginkirjaston asiakaskysely 2014).	11
Taulukko 2. Ärsyttävien asioiden saamat pisteet.....	46
Taulukko 3. Ärsyttävien asioiden suhteellinen hierarkia.	47
Taulukko 4. Ärsyttävien asioiden esiintymistiheys.....	49
Taulukko 5. Käytettyjen palvelujen saamat pisteet.....	51
Taulukko 6. Suhteellinen arvohierarkia	52
Taulukko 7. Suoriutuminen	53

1 JOHDANTO

” The Night of Power, when Fate stalked through the corridors of the world like a colossus just risen from an age-old throne of granite.” E. Hoffman Price, *The Girl from Samarkand*

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämisessä ja innovoinnissa on kasvattanut merkitystään ja muuttunut suoranaiseksi trendiksi palvelusektorilla. Asukkaiden ja palveluiden käyttäjien osallistaminen ja henkilökunnan palvelumuotoiluun liittyvän osaamisen lisääminen on kirjattu strategiseksi tavoitteeksi Helsingin kaupungin strategiassa ja Helsingin kaupunginkirjaston toimintasuunnitelmaan kuuluu kirjaston käyttäjien mukaan ottaminen entistä asiakaslähtöisempien kirjastopalveluiden kehittämisessä. Myös asiakkaiden odotukset palvelun tarjoajien toimintaa ja itse palveluita kohtaan ovat kasvaneet sekä julkisella että yksityisellä puolella. Tämän muutoksen taustalla on palvelusektorin monitahoinen merkityksen kasvu yksilöiden ja kansatalouden tasolla teollisuuden ja maatalouden sijaan. Merkityksen kasvu on johtanut samalla myös sekä palveluiden tarjoajien lisääntymiseen että palveluiden kirjon monipuolistumiseen. Tämä muutos on seurausta Suomessa tapahtuneesta siirtymisestä agrariiyhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan. Asiakkaiden osallistamisella pyritään vastaamaan asiakkaiden kasvaneisiin odotuksiin, ja se onkin merkittävä osa myös Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisten kirjastojen laatusuositusta. Myös Yleisten kirjastojen neuvosto on määritellyt yhteisöllisyyden yhdeksi avaintekijäksi, kun kirjastojen tulevaisuuden suuntaa päätetään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli testata asiakasarvotyöpajaa ja arvomallintamista kirjaston kehittämisen välineenä yleisessä kirjastossa. Tavoitteena oli tuottaa asiakaslähtöistä tietoa materiaaliksi Kallion kirjaston toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Kehittämistyön tärkeimpänä tavoitteena oli Kallion kirjaston asiakastyytyväisyyden lisääminen suuntaamalla kehittämistoimia niihin asioihin, jotka tutkimustulosten mukaan aiheuttavat ärtymystä asiakkaissa, haittaavat heidän kirjaston käyttöä ja vähentävät asiakkaiden kokemaa kirjastopalvelun arvoa. Arvotyöpajassa toteutettu mallintaminen on menetelmä, jota voidaan

käyttää sekä kaupallisten että voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen kehittämis-työssä. Arvomallintamisella tuotetaan suoraa asiakaslähtöistä tietoa, jota voidaan verrata organisaation tietoon ja näin edistää organisaation oppimista ja muovata toimintaa asiakaskeskeisemmäksi. Käytetty työpajamenetelmä perustuu sovellettuna Professori Sue McKnightin väitöskirjassaan *Library Decision Making Informed by Customer Values* esittelemään arvotyöpajamalliin ja sen toteuttamisprosessiin.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

2.1 Asiakkaiden osallistaminen Helsingin kaupungin strategiassa

Tämän tutkimuksen taustana ja lähtökohtana toimii Helsingin kaupungin strategia. Strategiaan sisältyy visio toimintaperiaatteiltaan avoimesta ja yhteisöllisestä kaupungista. Strategiassa Helsingin kaupungin arvoiksi on määritelty asukaslähtöisyys, ekologisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, taloudellisuus, turvallisuus, osallisuus ja osallistuminen sekä yrittäjämysteisyys. Strategian mukaan asukkaille tarjottavia palveluja kehitetään palvelumuotoilun käyttäjälähtöisin menetelmin sekä parannetaan palvelumuotoilun osaamista. (Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2013 - 2016, 3 ja 20).

2.2 Asiakkaiden osallistaminen Helsingin kaupunginkirjaston strategiassa

Toinen tämän tutkimuksen lähtökohtaan ja kontekstiin vaikuttanut tekijä on Helsingin kaupunginkirjaston toimintasuunnitelma vuodelle 2015, jossa yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi on kirjattu kaupunginosien yhteisöllisyyden edistäminen. Tavoitteena on lähikirjastojen avulla edistää kaupungin palvelujen käyttöä ja saatavuutta sekä mahdollistaa kirjastojen käyttöä asukastoiminnan keskuksina. Tähän tavoitteeseen pyrittiin kokeilemalla kaikissa Helsingin kaupunginkirjaston kirjastoyksiköissä ainakin yhtä uutta menetelmää, jolla asiakkaita ja asukkaita otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen. (Helsingin kaupunginkirjasto). Tämän tavoitteen mukaisesti kokeiltiin Kallion kirjastossa arvotyöpajaa, jonka avulla pyrittiin, asiakkaiden kirjaston palveluihin liittyvien arvostusten ja merkitysten hierarkiaa tutkimalla, tuomaan esiin kehittämiskohteita.

Asiakkaiden osallistaminen kirjastopalveluiden kehittämisessä on myös osa Opetus- ja kulttuuriministeriön yleisten kirjastojen laatusuosituksista (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 66). Asiakkaiden ottaminen mukaan palvelujen kehittämi-

seen kirjastoissa on saanut monenlaisia muotoja. Kirjastopalvelujen käyttäjät koetaan yhtäläillä kumppaneiksi kuin asiakkaiksikin ja heidän tietoaan käyttäjien tarpeista myös hyödynnetään. Käyttäjien tarpeita voidaan kartoittaa perinteisten asiakaskyselyiden lisäksi myös haastatteluilla ja muilla kohtaamistavoilla. Asiakkaiden kohtaaminen kiinnittää kirjastoa sitä ympäröivään yhteisöön. Haastattelut voivat olla henkilökohtaisia tai ryhmäkeskusteluja. Ne voivat olla kohdennettuja tietyn asiakasryhmän edustajille, tai käyttäjät voivat olla edustettuina esimerkiksi kirjaston työryhmissä, jolloin he voivat antaa osaamistaan ja tietoaan esimerkiksi kirjaston toimintasuunnitelman laatimiseen. Usein käytetty osallistamisen muoto on asiakasraati, joka voidaan perustaa esimerkiksi kommentoimaan ja arvioimaan palveluita tai käytäntöjä (Almgren & Jokitalo 2010, 41 - 45).

2.3 Kallion kirjasto

Tutkimus toteutettiin Kallion kirjastossa. Kallion kirjasto toimii 1912 valmistuneessa kirjastorakennuksessa Helsingissä. Rakennuksen on suunnitellut Hård af Segerstad. Kirjaston juuret ovat Sörnäisten Kansankodissa sijainneessa kansankirjastossa ja lukusalissa, joka toimi Matti Heleniuksen ja Alli Trygg-Heleniuksen omistamassa rakennuksessa Itäisen viertotien raittiusruokalan yhteydessä. Kansankodissa kirjaston toiminta alkoi 1890. Rakennuksen käytyä pian ahtaaksi teki kaupungin rahatoimikamari 1904 aloitteen kirjastotalon rakentamisesta Kallioon. Kirjaston rakennustyöt käynnistyivät 1911, jolloin kirjasto oli vielä nimetty Sörnäisten kirjastoksi. Sörnäisten kaupunginosan nimi muutettiin Kallioksi vuonna 1913 ja myös kirjaston nimi vaihtui samaan aikaan (Hirn, 109).

Kallion kirjasto oli 2014 asiakaskäyntien ja lainojen tilastoinnin perusteella Helsingin kolmanneksi vilkkain kirjasto. Asiakaskäyntejä tilastoitiin 474 109 ja lainoja tilastoitiin 650 621. Kallion kirjasto on myös aktiivinen tapahtumien järjestäjä ja tarjoaa tiloja käytettäväksi moninlaiselle joukolle. Vuonna 2014 Kallion kirjastossa järjestettiin 303 tapahtumaa, joissa kävi yleisönä tai osallistujana yhteensä 6 299 asiakasta. Henkilökuntaa Kallion kirjastossa on kaksikymmentäviisi

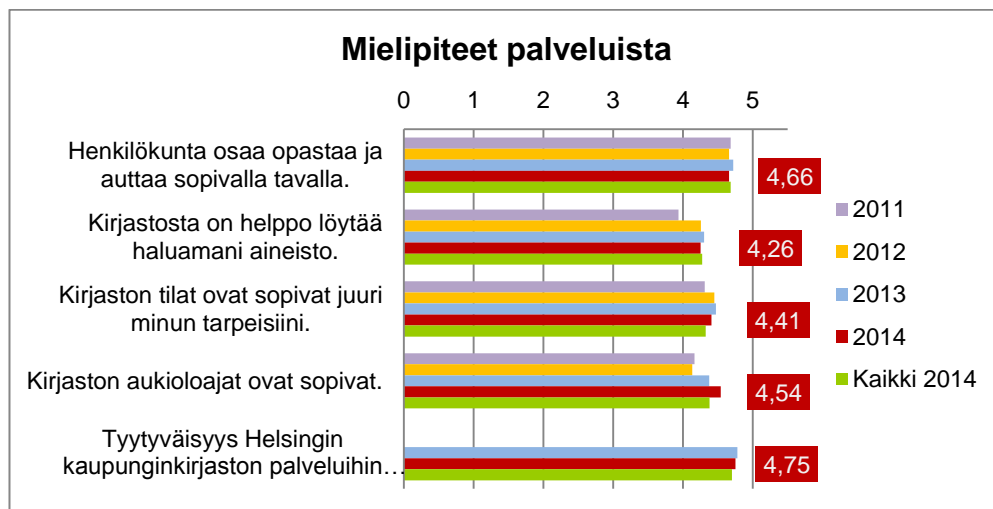
vakituista työntekijää ja heidän lisäksi työyhteisöön kuuluu vielä harjoittelijoita sekä siviilipalvelusta suorittavia. Käytännössä kirjastossa päivittäin työskentelevän henkilökunnan määrä on kolmekymmentä.

Kallion kirjaston asiakastyytyväisyys

Helsingin kaupungilla on käytössä systemaattinen asiakaspalautteen keräysjärjestelmä. Kaikki järjestelmän kautta saatu asiakaspalaute tallennetaan yhteen tietokantaan. Nykyinen sähköinen palautejärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa ja vuodessa siihen oli tallennettu 18 Kallion kirjastoa koskevaa asiakaspalautetta (Helsingin kaupunki, palautejärjestelmä).

Lisäksi vuosittain toteutetaan koko kirjaston kattava asiakaskysely, jossa kirjastossa asioivilta asiakkailta kysytään mielipiteitä kirjaston palveluista. Asiakaskyselyssä käytetään tyytyväisyysasteikkoa, jossa 1 on huonoin ja 5 on paras. Palvelut ovat teemoitettu viiteen eri kategoriaan. Kategoriat ja Kallion kirjaston saamat arvosanat on esitetty taulukossa 1. Asiakaskyselyissä Kallion kirjaston palvelut ja toiminta on arvioitu erittäin hyväksi. Vuoden 2014 kyselyssä keskiarvo oli 4,52, asteikolla, jossa 0 on huonoin ja 5 on paras arvosana.

Taulukko 1 Mielipiteet palveluista (Helsingin kaupunginkirjaston asiakaskysely 2014).



Palautejärjestelmään vuonna 2014 saapuneista asiakaspalautteista 12 oli moitteita, 3 kiitoksia, 10 kehitysehdotuksia tai ideoita, 1 kysymys ja 1 kuului ryhmään muut. Yksi palaute saattoi kuulua useaan eri ryhmään.

Mielipiteet palveluista, eli Kallion kirjaston asiakastyytyväisyys, on esitetty taulukossa 1. Asiakaskyselyjen tulosten mukaan asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä palveluihin. Toisaalta pelkästään yhden vuoden aikana Kallion kirjastolle oli lähetetty kaksitoista moitetta ja puolet palautteista oli erilaisia kehittämisalotteita. Tämän tutkimuksen kannalta suurin merkitys on juuri moitteilla ja kehittämisehdotuksilla, sillä juuri niihin on lukkiutuneena eniten potentiaalia kirjaston palvelun arvon lisäämiseen asiakaslähtöisesti. Applegate (1993, 526) on todennut, että asiakaspalautteen, erityisesti moitteiden, saaminen on organisaation kannalta positiivinen asia, koska organisaation edustajat eivät aina tiedä ovatko asiakkaiden tarpeet tulleet tyydytetyiksi. Asiakas on aina laadun lopullinen mittaja, joten asiakastyytyväisyys on kriittinen tekijä palveluntuottajan tai yrityksen tulevan menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta (Lecklin, 2006, 105).

3 TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Toimintatutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tiedonhakumenetelmänä käytettiin asiakasarvotyöpajaa. Toimintatutkimuksen katsotaan kehittyneen 1920- ja 1930- lukujen kasvatustieteen toimijoiden ajatuksista. Tutkimusmenetelmän teoreettisen puolen kehittäjänä pidetään Kurt Lewiniä, jonka luomia ovat toimintatutkimuksen peruskäsitteet yhteistoiminnallisuus, demokratia sekä teoriaa ja käytäntöä ja kehittävä luonne (Metsämuuronen, 29). Toimintatutkimuksessa pyritään todellisessa maailmassa toteutettavaan tiedonkeruuseen ja interventioon. Tavoiteltava interventio ja sen vaikutusten tutkiminen määrittelee toimintatutkimuksen usein paikalliseksi, pienimuotoiseksi ja käytännön ongelmia ratkaisevaksi. Ratkaistavat käytännön ongelmat voivat liittyä esimerkiksi työpaikan sosiaalisiin käytäntöihin, joita toimintatutkimuksen avulla pyritään muuttamaan paremmiksi. Toimintatutkimusta voi tehdä yksittäinenkin työntekijä, mutta useimmiten tutkimuksessa on mukana koko työyhteisö tai organisaatio, jonka jäsenet osallistetaan muutosprosessiin (Metsämuuronen, 28 - 29).

Toimintatutkimuksen kulusta on useita erilaisia käsityksiä ja malleja. Tutkimuksen kulkua voidaan kuvata esimerkiksi syklisenä eli toiminnallisena prosessina, joka muodostuu seitsemästä eri vaiheesta. Prosessin ensimmäinen vaihe on kartoitusvaihe. Sitä seuraavat vaiheet ovat prosessointi-, sitoutumis- ja suunnitteluvaiheet. Seuraavassa vaiheessa on jo siirrytty tutkimuksen toteuttamisvaiheeseen. Arviointivaihe aloitetaan jo suunnittelu- ja toteuttamisvaiheessa. Tutkimuksen viimeinen vaihe on hyväksymisvaihe (Lauri 1999, 115).

Toimintatutkimukselle on ominaista tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien koko prosessin ajan kestävä vuorovaikutus. Tutkimukseen osallistuvat ovat yhtäaikaaisesti sekä toimijoita että kohteita (Lauri 1999, 114). Tutkija on myös osallistuja ja toteuttaa tutkimustuloksiin perustuvan intervention tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä. Interventio voi kohdistua esimerkiksi työyhteisön toiminta-

tapoihin, ajatusmalleihin, vallan rakenteisiin tai sosiaaliseen perintöön (Heikkinen 2006, 19 - 26). Toimintatutkimuksessa sanotaan korostuvan se, mitä tutkimukseen osallistuvat tekevät, eikä se mitä he sanovat tekevänsä (Avison ym. 1999). Tekeminen mahdollistaa osallistavuuden, joka on toimintatutkimukselle ominainen käytäntö. Sen avulla yhteisön jäsenet otetaan mukaan tutkimuksen suunnitteluun, aineiston keruuseen ja tavoiteltavan intervention kehittämiseen ja toteuttamiseen (Heikkinen 2006, 32 -33).

Toimintatutkimusta ja kehittämistutkimusta pidetään usein samana asiana, jota ne eivät kuitenkaan ole. Yhteistä niille on se, että ne ovat monimenetelmäisiä tutkimusstrategioita, joissa voidaan yhdistää kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ne myös molemmat kuuluvat ryhmään tutkimusmenetelmiä, joista käytetään termiä ”blended” tai ”mixed methology”. Myös Case-tutkimus kuuluu tähän samaan ryhmään. Englanninkielisessä kirjallisuudessa kehittämistutkimusta kutsutaan usein nimellä action research, vaikka design research olisi lähempänä oikeaa muotoa. (Kananen, 2015, 33 - 34). Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen suurin ero piilee tutkijan ja aktoreiden eli toimijoiden rooleissa. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli ja hän toimii yhdessä aktoreiden eli toimijoiden kanssa. Yhteistyö tutkijan ja aktoreiden kanssa tekee toimintatutkimuksesta ryhmätoimintaa. Aktiivinen rooli edellyttää tutkijalta sekä ryhmäkäyttäjymisen hallintaa että kohdeilmion eli kehitettävän kohteen tunteista. Tutkijan sosiaaliset taidot ovat avainasemassa (Kananen, 2014, 67). Kehittämistutkimuksessa ei edellytetä ryhmätoimintaa. Se voidaan toteuttaa kehittämissyklinä, jossa passiivisen roolin ottanut tutkija kuvaa ongelmia, laatii toimenpide-ehdotuksia ja esittää niitä toteuttavaksi ja sitten raportoi tuloksista (Kananen 2015, 33).

Toimintatutkimus sopii tässä tutkimuksessa toteutetun arvotyöpajan tutkimusmenetelmäksi juuri osallistavuutensa vuoksi, sillä arvotyöpajan toteuttaminen edellyttää yhteistoimintaa tutkijan ja toimijoiden välillä. Aktoreiden rooli arvotyöpajassa kuuluu organisaation edustajille (henkilökunta) ja asiakkaille. Henkilökunnan rooli on yhtä tärkeä kuin asiakkaidenkin, sillä yhtenä tavoitteena on tuoda näkyväksi organisaation edustajien ja asiakkaiden näkemyksissä ja mielipi-

teissä ilmenevät eroavaisuudet. Näkyväksi tuominen edistää asiakaskeskeisten ajattelutapojen omaksumista yhteisön edustajien käytännön toimissa ja työtehtävissä. Ajattelutapojen omaksumisen lisäksi arvomallintamiseen liittyy helposti tulkittavien taulukoiden avulla toteutettu näkemyserojen visualisointi. Se edesauttaa työyhteisön osallistamista tutkimuksen loppuvaiheessa toteuttavaan interventiovaiheeseen. Toimintatutkimus yhdistettynä arvotyöpajaan ja arvomallintamiseen, on siis myös ”poliittista”, sillä sen avulla pyritään vaikuttamaan kirjaston henkilökunnan ajatteluun ja siihen perustuvan toiminnan periaatteisiin (McKnight 2010, 12).

3.2 Arvotyöpaja

Customer Value Discovery, eli asiakasarvotyöpaja, on tiedonhankintamenetelmä, jonka avulla tuotetaan asiakaslähtöistä tutkimustietoa valitusta kohteesta. Kohde voi olla esimerkiksi kokonainen kirjasto ja sen palvelujen koko kirjo. Kohde voi olla myös jokin kirjaston osa tai yksittäinen palvelu. Tuloksia on mahdollista käyttää kirjastossa sekä uusien että jo tuotannossa olevien palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. Arvotyöpajan avulla tavoitellaan tietoa organisaation kriittisistä menestystekijöistä ja se eroaa monista muista asiakastytyväisyystutkimuksissa käytetyistä menetelmistä siten, että tutkimuksessa ei käytetä valmiiksi laadittuja kyselylomakkeita, vaan prosessi aloitetaan tyhjillä papereilla. Tällöin kaikki työpajassa muodostuva tieto on asiakkaiden tuottamaa.

Arvotyöpajalla tavoitellaan myös asiakastytyväisyyden lisäämistä. Asiakastytyväisyys paranee, mikäli arvotyöpajan tuloksia myös hyödynnetään kirjaston palvelujen kehittämisessä. Muutosten toteuttaminen edellyttää toimenpiteitä työpajassa esiin tulleissa kohteissa ja palveluissa, jotka ovat asiakkaiden arvostamia ja jotka auttavat vähentämään asiakkaiden palveluja käyttäessään kokemaa ärsytystä. Lisäksi tulokset paljastavat eroavatko henkilökunnan ja asiakkaiden arvot ja merkityshierarkia toisistaan (McKnight 2010, IX).

Tässä tutkimuksessa asiakasarvotyöpaja ja mallintamisprosessi toteutettiin soveltamalla Sue McKnightin väitöskirjassa ”Library Decision Making Informed by

Customer Values” (2010) esittämää mallia. McKnightin väitöskirjassa asiakasarvotyöpajan prosessi toteutettiin akateemisissa kirjastoissa (Deaking University Australiassa ja Nottingham Trent University Iso-Britanniassa) ja tavoitteena oli selvittää, onko akateemisten kirjastojen asiakkailta yhteinen arvopohja heille suunnattujen kirjastopalvelujen suhteen. Tutkimuksissaan McKnight havaitsi merkittäviä eroja kirjaston eri palvelujen merkityksestä ja arvostuksesta henkilökunnan ja asiakkaiden välillä. Esimerkiksi asiakkaiden ja henkilökunnan näkemykset inspiroivan tilan merkityksestä palvelukokemuksen laadun osana erosivat selvästi toisistaan. Tutkimustulosten perusteella asiakkaat kokivat inspiroivan ja monipuolisia palveluntarpeita tyydyttävän tilan paljon arvokkaammaksi kuin henkilökunta (McKnight 2010, 58 ja 345).

McKnightin mukaan arvomallintaminen on tehokas kehittämistyökalu erityisesti kohteissa, joissa on tarpeen luoda asiakastyytyväisyyttä ja osallistaa henkilökuntaa työpajaa seuraavassa kehittämisprosessissa. Työpajan tulokset ovat kuitenkin käyttökelpoisia vain siinä kirjastossa, tai sen osassa, jonka palveluihin tutkimus kohdistuu, eikä tuloksia voi sellaisinaan siirtää johonkin toiseen kirjastoon, tai tutkittavan kirjaston toiselle osastolle. Siirtäminen ei ole mahdollista, koska eri asiakassegmenteillä voi olla erilaiset tarpeet ja asiakassegmenttien sisälläkin samat tarpeet voidaan yksiköllisistä syistä ilmaista eri tavoin (McKnight 2009, 27).

Arvotyöpajan tavoitteena on myös tehdä kirjaston palveluja asiakkaalle selkeämmin hahmotettaviksi ja sen avulla voidaan tuoda esille asiakkaan omakohtainen näkemys erinomaisesta palvelusta. Tutkittavan kirjaston henkilökunnan osallistuminen työpajaan on olennainen osa arvomallintamisen prosessia. Henkilökunnan osallistuminen mahdollistaa asiakkaiden ja organisaation edustajien näkemyserojen selvittämisen. Lisäksi henkilökunnan osallistuminen lisää asiakasymmärrystä organisaatiossa. Asiakasymmärryksen lisääminen helpottaa kehittämistoimien aloittamista ja läpiviemistä, koska näin henkilökunta pääsee mukaan kehittämisprosessiin jo sen alkuvaiheessa. Osallistuminen kaikkiin prosessin vaiheisiin myös parantaa sitoutumista sekä lisää ymmärrystä muutosten tarpeellisuudesta (McKnight & Booth 2010, 28).

Henkilökunnan osallistumisesta työpajaan ja sitouttamisesta muutosprosessiin McKnight toteaa vielä, että henkilökunnan osallistuminen ja läsnäolo tässä asiakastutkimuksessa; heidän analyysinsä asiakkaille arvoa tuottavista tekijöistä ja määritelmänsä muutostarpeista organisaation palvelutuotannon sisältä päin, mahdollistaa sisäisen ympäristön luomisen, joka ei ole pelkästään valmis muutokseen, vaan jossa muutosliike rakentuu alhaalta ylös, sen sijaan että sitä ohjattaisiin ylhäältä johdosta käsin. (McKnight 2002, 268).

Suomessa asiakasarvotyöpajaa ei ole aikaisemmin käytetty yleisten kirjastojen kehittämistyössä, eikä aiheesta löydy kotimaista tutkimuskirjallisuutta tai artikkeleita. Paula Saunamäen 2013 julkaistu opinnäytetyö "Mielikuvittele kirjasto - eläytymismenetelmä kehittämistutkimuksen välineenä ammattikorkeakoulukirjastossa" luotaa opiskelijoiden toiveita ja valottaa heidän näkemyksiään asiakkaitaan laadukkaasti palvelevasta ammattikorkeakoulukirjastosta. Saunamäen tutkimuksessa näkökulma on muutosjohtamisessa ammattikorkeakoulun kirjastossa (Saunamäki 2013), kun taas tässä tutkimuksessa näkökulma on asiakkaiden osallistamisessa kirjaston kehittämiskohteiden hahmottamiseen sekä organisaatiossa vallitsevien sokeiden pisteiden paljastamisessa asiakkaille arvokaiden palvelujen suhteen uutta osallistavaa menetelmää käyttäen.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

4.1 Palvelumuotoilu

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu on palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämistä. Muotoilulla nopeutetaan palvelujen kehittämistä ja varmistetaan, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin (Oinonen 2013). Palvelumuotoilun avulla tavoitellaan palvelutuotteita, jotka ovat kestäviä taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää toimintaa ja sille on ominaista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan kuuluu palvelun jakaminen pienempiin elementteihin, joita tutkitaan ja optimoiden kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi (Tuulaniemi, 25 - 27).

Koiviston (2012) mukaan palvelumuotoilua määrittelevät ihmislähtöisyys, osallistavuus, ennakoitavuus, kokonaisvaltaisuus, konkreettisuus, kokeilevuus, brändikokemuksen suunnittelu sekä laadullisuus. Palvelumuotoilussa ihmislähtöisyys merkitsee asiakkaiden kokemusten ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Osallistava ote edellyttää asiantuntijoiden ja käyttäjien vuorovaikutusta kehittämistyössä, ja ennakoitavuudella tarkoitetaan asiakkaiden piilevistä tarpeista inspiraation saavaa palvelukonseptien ja ideoiden kehittämistä ja käyttöönottoa. Laadullisuus taas tarkoittaa sitä, että otokset ovat pieniä, mutta dataa pyritään keräämään paljon ja siitä myös tavoitellaan suurta määrää inspiraatioita.

Palvelujen organisaatiolähtöisen kehittämisen rinnalla, tai sen sijaan, on mahdollista hyödyntää yhteiskehittämistä, eli osallistamista, jonka avulla lisätään palvelun arvoa asiakkaalle (Sangiorgi, 97). Organisaatiolähtöinen kehittäminen tuottaa usein lopputuloksen, joka edustaa poikkeusta, kun taas yhteiskehittäminen edistää yleisten ja jo valmiiksi hyväksi koettujen käsitysten ja ratkaisujen integroitumista kehittämisprosessiin ja lopputulokseen (Brown & Martin, 60).

4.2 Asiakkaiden osallistaminen palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilu edistää palvelujen monitahoista kehittämistyötä ja tuottaa hyötyä sekä palvelujen käyttäjälle että tuottajalle. Muotoilu auttaa ymmärtämään käyttäjien näkökulmaa ja tuo esiin heidän arvomaailmaansa. Toinen merkittävä muotoilun tuottama hyöty on dialogin mahdollistaminen palvelutuotannon prosessiin osallistuvien tahojen, kuten esimerkiksi tuottajan ja sidosryhmien välillä. Dialogi avaa mahdollisuuksia visualisoida ja tehdä, mahdollisesti monimutkaisiakin asioita, helpommin ymmärrettäviksi sidosryhmille. Muotoilusta on hyötyä myös riskienhallinnassa; ideoiden kokeilu ja tulosten analysointi auttaa välttämään kannattamattomien investointien tekemistä. Neljäs muotoilun tuottama hyöty on palvelutuotannon kustannustehokkuuden lisääntyminen. Kustannustehokas palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin, joka taas edellyttää tarpeiden tunnistamista. Viidentenä hyötynä pidetään käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattamista. Vaikutusmahdollisuuden eduksi nähdään se, että se lisää palveluntuottajan ja asiakkaan välistä avoimuutta ja luottamusta (Kurronen 2015, 41 - 42).

Asiakkaiden osallistaminen palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen voi lisätä asiakastyytyväisyyttä. Organisaation pyrkimykset omien tuottavuustavoitteidensa saavuttamiseksi ovat hyvin kaukaisia asioita asiakkaille. Kirjastossa asioiva henkilö on todennäköisemmin kiinnostuneempi omien tieto- ja palvelutarpeidensa tyydyttämisestä kuin kirjaston strategisten, esimerkiksi määrällisten tavoitteiden saavuttamisesta (Zeithaml 2009, 393).

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset siitä, mikä on hyvää palvelua ja sen tuotantoa, muuttuvat ajan myötä. Kirjaston ja asiakkaiden toiminta-, elinympäristö sekä käytössä oleva teknologia ja mahdollisuus hankkia tarvittavia palveluja uusista lähteistä kehittyvät koko ajan. Asiakkaiden mielipiteiden ja osaamisen hyödyntäminen palvelujen kehittämisessä edellyttää tietoa sekä asiakkaista että heidän tarpeistaan. Erityisesti negatiivisen palautteen, tai asiakkaiden kirjaston palvelujen käyttöä haittaavien asioiden löytäminen sekä niihin puuttuminen tehostaa kehitystyötä. Palvelu voi olla käytettävä ja toimiva mutta silti jokin suuri tai pie-

nempi yksityiskohta kirjaston tavassa tuottaa se, voi herättää asiakkaassa ärty-
mystä, etenkin jos asiakkaalla itsellään on kirjaston toimintamallista poikkeava
näkemys paremmasta tavasta tehdä sama asia (McKnight & Booth 2010, 27).

4.3 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa, jonka mu-
kaan toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen (Ylikoski,
34).

Asiakaskeskeinen toimintatapa edellyttää organisaatiolta informaatiota asiak-
kaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeista voi saada tietoa esimerkiksi toimintaym-
päristöä analysoimalla ja asiakaskyselyillä. Organisaation on myös reagoitava
asiakkaiden tarpeita koskevaan tietoon kehittämällä toimintaansa ja palveluita.
Asiakaskeskeisyys edellyttää myös toimintojen ja osastojen sitoutumista tehtyi-
hin päätöksiin. Lisäksi organisaatiossa on oltava tietoa kustannuksista, joita
asiakkaille tarjotut palvelut aiheuttavat ja mitä resursseista, joita palvelujen tuot-
tamiseen käytetään. Asiakaskeskeisyys edellyttää myös, että organisaatio ym-
märtää olevansa kilpailutilanteessa, eikä ja kilpailijoita saa aliarvioida. Lisäksi
asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä ja niihin reagoitaessa on otettava huomi-
oon teknologian ja muiden palvelujentarjoajien kehitys (Ylikoski, 39 - 40).

4.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on yleensä määritelty asteeksi, jolla arvioidaan millä tavalla
asiakkaan tuotteeseen tai palveluun kohdistuvat odotukset täytetään tai ylite-
tään. Asiakastyytyväisyyden määritelmä on hyvin samankaltainen kuin asiak-
kaan kokeman arvon määritelmä. Usein asiakastyytyväisyyttä, asiakkaan ko-
kema arvoa ja palvelun laatua käytetäänkin toistensa synonyymeinä. Asiak-
kaan kokema palvelun arvoa käsitellään tarkemmin luvussa 5.

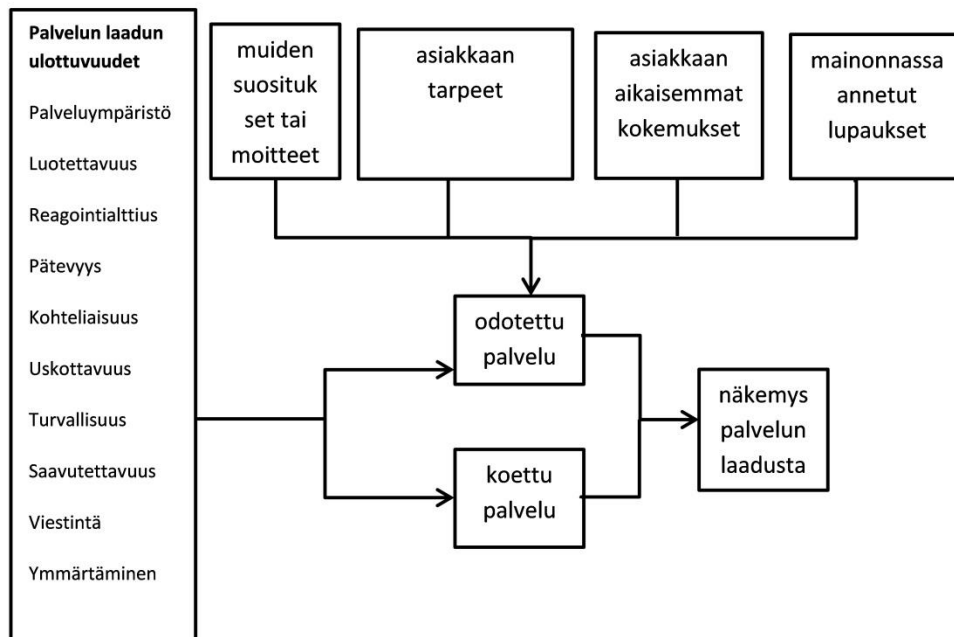
Asiakastyytyväisyyden olennainen piirre on se, että se kuvaa asiakkaan reaktioita ja tunteita suhteessa siihen mitä hän on juuri saanut käytettyään palvelua tai tuotetta. Näkökulma on siis menneessä ja sen avulla organisaatio voi esimerkiksi mitata suoriutumistaan suhteessa asetettuihin palvelustandardeihin (McKnight 2010, 41). Usein asiakastyytyväisyyttä käsiteltäessä siitä erotetaan kaksi osiota; materiaallinen ja emotionaalinen osio. Materiaallinen tyytyväisyys viittaa usein palvelutapahtuma suorituksena (saiko asiakas kirjan?), kun taas emotionaalinen tyytyväisyys on laajempi kokonaisuus (saiko asiakas tarvitsemansa kirjan?). Emotionaalisesti tyytyväiset asiakkaat käyttävät palvelua uudelleen pelkästään materiaalisesti tyytyväisiä todennäköisemmin (Applegate (1993, 526).

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, mutta usein liian yksipuolista toimintaa. Mittausten suorittaminen ja tulosten julkistaminen ei mitenkään erityisen voimakkaasti velvoita toteuttamaan kehittämishankkeita (Applegate 1993, 535). Asiakkaille arvoa tuottavien tekijöiden ymmärtäminen voi myös ohjata strategista toimintaa ja palvelujen tuottamista ilman jatkuvaa tarvetta asiakastyytyväisyyden mittaamiselle. Onnistuminen toimintaympäristössä tapahtuvan jatkuvan muutoksen huomaamisessa ja kehitystyön tärkeyden ymmärtämisen juurruttamisessa organisaation työkuultuuriin, ovat vähintään yhtä tärkeitä osatekijöitä asiakastyytyväisyyden lisäämisessä kuin perinteiset tyytyväisyyskyselyt (McKnight, 2010, 289).

5 PALVELUN LAATU JA ARVO

5.1 Palvelun laatu

Palvelun laatu on ristiriita asiakkaan odotusten ja hänen vallitsevien käsitysten välillä. Erinomaiseksi palveluksi asiakkaat arvioivat useimmiten sellaisen, joka ylittää heidän odotuksensa ja vastaavasti huono palvelu kuvaillaan sellaiseksi, jossa asiakkaan odotukset alitetaan. Merkittävimpiä asiakkaiden odotuksiin vaikuttavia tekijöitä ovat muilta asiakkailta kuultu palaute, henkilökohtaiset tarpeet, aikaisemmat kokemukset ja ulkoinen viestintä. Lisäksi on tunnistettu kymmenen yleistä ulottuvuutta, jotka edustavat niitä kriteereitä joiden avulla asiakkaat arvioivat palvelun laatua (Zeithaml ym. 1990, 19 - 21).



Kuva 1. Asiakkaan arvio palvelun laadusta (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990, 23).

Asiakkaan omakohtainen käsitys laadusta muodostuu siis palvelun laadun eri ulottuvuuksien kautta. Laatuksityksen muodostumista on havainnollistettu kuvassa 1.

- **Palveluympäristö**, aineelliset tekijät, tilojen, laitteiden, henkilökunnan ja viestintämateriaalin ulkonäkö
- **Luotettavuus**, luottamus, kyky asettaa asiakkaan saataville luvatut tuotteet ja palvelut luvatussa tavalla
- **Reagoimiskyky**, halukkuus auttaa asiakasta ja tarjota palvelut sääntöisesti tai nopeasti
- **Pätevyys**, palvelun tuotannossa riittävät taidot ja tiedot
- **Kohteliaisuus**, kunnioitus, huomaavaisuus, asiakasrajapinnan henkilöstön ystävällisyys
- **Uskottavuus**, luotettavuus, rehellisyys,
- **Turvallisuus**, vaarattomuus, riskien ja epäilyksen vähäisyys
- **Saavutettavuus**, pääsy, lähestyttävyyden, yhteyden ottamisen helppous
- **Viestintä** ja sen ymmärrettävyys
- **Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen**, vaivannäkö asiakkaan tarpeiden tunnistamiseksi

Palvelutoiminta on suuri ja monimuotoinen kenttä, jolla toimii tuhansia erilaisia yhteisöjä ja yrittäjiä. Palvelun laatu vaihtelee eri toimijoiden, tuottajien ja työntekijöiden välillä. Asiakkailla on omat näkemyksensä siitä, millaista palvelua he odottavat eri toimijoilta (Zeithaml, 2013, 54).



Kuva 2. Toleranssialue (Zeithaml 2013, 56 mukaan).

Toleranssialue kuvaa sitä minkälaista variaatiota asiakkaat ovat valmiita hyväksymään käyttäessään palvelutuottajan palveluja. Toleranssi selittää sen miksi asiakas kokee palvelutilanteen onnistuneen, vaikka siinä hänen mielestään olisi

ollut parantamisen varaa. Toleranssialue sijoittuu odotetun palvelun ja riittäväksi koetun palvelun väliin, kuten kuvassa 2 on havainnollistettu. Asiakkaiden toleranssit muuttuvat useista eri syistä ja palveluntuottaja voi itse vaikuttaa toleranssin muutokseen esimerkiksi hinnoittelulla. Hintojen nosto yleensä vähentää toleranssia huonoa palvelua kohtaan. Toleransseissa ilmenee eroja myös palvelun laadun ulottuvuuksien välillä. Mitä tärkeämpi ulottuvuus asiakkaan mielestä on, sitä pienempi on toleranssi (Zeithaml 2013, 56 - 57).

5.2 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on yhtä monitahoinen käsite kuin itse laatukin ja sitä voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Laatujohtamisella pyritään hallitsemaan kokonaisuuksia ja yksityiskohtia (Hokkanen & Strömberg, 2006,30). Määritellessään laatujohtamista Hirvonen (2005, 34 -35) ottaa huomioon laatujohtamisen moniselitteisyyden. Hänen mukaansa laatujohtamiseen sisältyvät laaduntarkkailu, toimintojen laadun tarkkailu ja niiden parantamisen, kuten myös koko organisaation laadunhallintakin. Laatujohtaminen on määritelty myös johtamisjärjestelmäksi, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi varmistaa asiakastyytyväisyys, tai varmistaa tuotteiden, palvelujen sekä prosessien korkea ja tasainen laatu. Tavoitteena voi olla myös työn tuottavuuden parantaminen ja henkilökunnan koulutuksen tukeminen tai yhtenäisten käytäntöjen luominen (Lecklin, 2006, 29 - 30). Laatujohtaminen on kehittynyt vähitellen ja muovautunut johtamisen käytäntöjen mukana. Laatujohtaminen perustuu filosofiaan, jonka mukaan asiakaslähtöisyys on organisaation toiminnan tärkein tavoite. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena on sitouttaa henkilökunta kehittämään palveluita paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi (Hirvonen 2005, 36 - 37). Laatujohtamisella ja laadun kehittämällä viitataan usein Demingiin, jonka laatuopin perusidea on jatkuvan parantamisen, oppimisen ja myönteisen yhteistyön sisällyttäminen organisaation toimintakulttuuriin (Hokkanen & Strömberg 2006, 80 - 82, 85 - 87).

Räsänen (2011) näkemys korostaa esimiesten roolia laatujohtamisessa. Hänen mukaansa laatuun vaikuttavat rakenteet, prosessit ja henkilökunnan osaamisen taso. Erityinen painoarvo onkin esimiesten taidolla kohdentaa resurssit oikein, huomioiden samalla taloudelliset seikat. Kohdentamalla resursseja oikein parannetaan palvelujen vaikuttavuutta (Räsänen, 2011, 179).

Laatujohtamisessa painotetaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamisen tärkeyttä. Laatujohtamiselle on tyypillistä myös prosesseille ja palvelutuotteille asetetut tavoitteet sekä toiminnan jatkuva arviointi ja parantaminen (Juntunen & Saarti 2012, 99 - 100). Tämä ajattelu ohjaa asiakasryhmien segmentointiin, joka on keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Segmentoinnilla asiakkaat jaetaan ryhmiin tarpeiden tai käyttäytymisen perusteella ja heistä kerätyn asiakaskohtaisen tiedon avulla on mahdollista muodostaa asiakasprofiileja (Lecklin 2006, 95).

5.3 Palvelun arvo

Palvelun arvo on tämän tutkimuksen tärkein määritelmä ja sitä tarkastellaan asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Asiakkaan kokema palvelun arvo on merkittävin tekijä organisaation luodessa ja ylläpitäessä kilpailukykyään omalla toimintasektorillaan. Khalifa (2004) kuvailee integroidussa arvontuotantoa kuvaavassa rakenteessaan useita keskeisiä malleja, jotka havainnollistavat tuotteen tai palvelun arvon muodostumista asiakkaan näkökulmasta. Arvon määrittely ja toteaminen on todettu vaikeaksi, koska jokainen yksilö ymmärtää arvon eritavalla ja käsitykset usein muuttuvat. Yleisesti hyväksytty määritelmä arvolle on, että arvo määräytyy asiakkaan käsitysten perusteella, ei tuottajan oletusten mukaan. Toisen usein käytetyn määritelmän mukaan ”arvo ei ole tuottajan panos, vaan asiakkaan saama hyöty”. (Khalifa 2004 s. 647). Edellä esitetty määritelmä vastaa tämän tutkimuksen näkökulmaa asiakkaan kokemasta arvosta.

Kuten luvussa 3 on todettu, ovat palvelun arvon ja asiakastyytyvyyden määritelmät keskenään hyvin samankaltaisia. Palvelun arvossa näkökulma on kui-

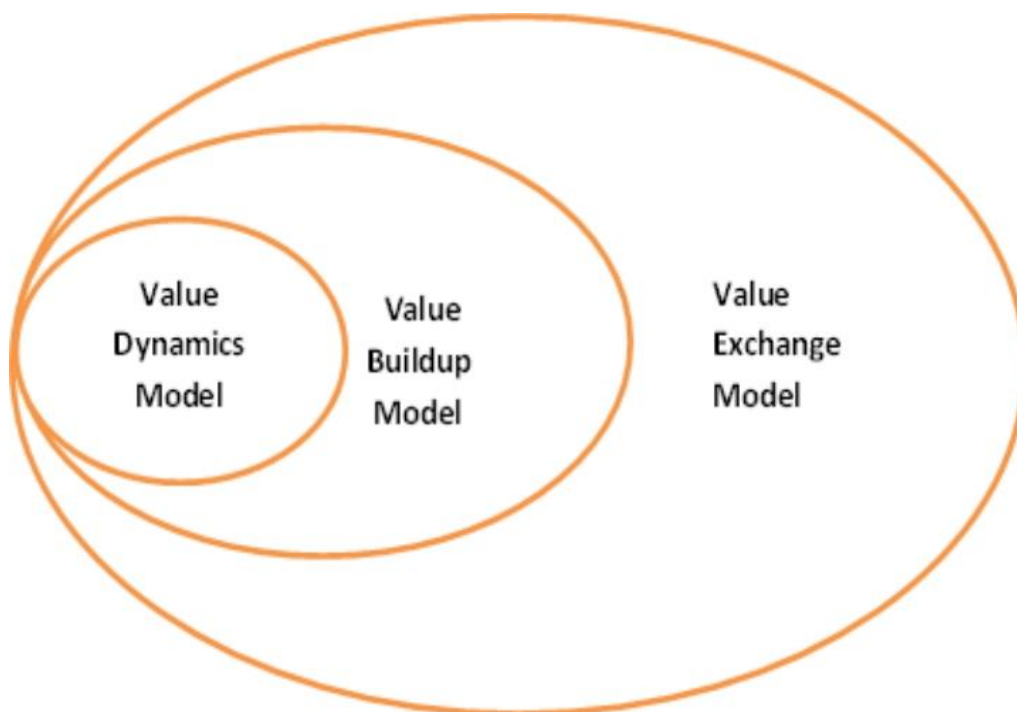
tenkin tulevaisuudessa ja arvon avulla sekä sitä tutkimalla, organisaatiolle muodostuu tietoa suuntaviivoista, joiden avulla palvelua voidaan kehittää ja tehdä siitä asiakkaalle entistä arvokkaampi (McKnight 2010, 41).

Koettua arvoa ja laatua ovat tutkineet myös Osterwalder & Pigneur, joiden mukaan arvonmuodostuksen elementtejä ovat uutuus, suoritus, tuoteräätälöinti, työn tekeminen asiakkaan puolesta (getting the job done), muotoilu, brändi ja status, hinta, saavutettava säästö, riskien vähentäminen, saavutettavuus sekä helppokäyttöisyys. Arvo ei siis ole yksiselitteinen asia ja se voidaan jakaa vielä sekä laadullisiin että määrällisiin elementteihin. Laadullisia elementtejä ovat esimerkiksi muotoilu, brändi ja status ja helppokäyttöisyys, kun taas määrällisiä ovat esimerkiksi hinta ja säästö sekä suoritus eli käytännössä palvelun nopeus. (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 22 - 25).

5.3.1 Arvon muodostumisen kehys

Perinteisessä ajattelussa tuotteen arvon katsotaan olevan sitoutunut fyysisiin tuotteisiin, artefakteihin. Tuotteen loppukäyttäjän, eli kuluttajan, tuotteesta hankkima hyöty on tässä ajattelussa sidonnaista tuotteen fyysiseen käyttöön, eli kuluttamiseen. Palvelun käyttäjän katsotaan toimivan toisin. Palvelussa arvon nähdään olevan varastoituneena käyttäjän ja tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa ja niissä resursseissa, jotka mahdollistavat tai tukevat tätä toimintaa. Perinteinen käsitys arvosta liittyy teollistuneen yhteiskunnan tapaan tuottaa hyödykkeitä. Vastaavasti käsitys palvelujen arvosta kertoo siirtymisestä palveluyhteiskuntaan, jossa palvelujen avulla tuotetaan taloudellista kasvua ja innovaatioita yhteisölle (Sangiorgi, 96).

Khalifa on asiakkaan kokemaa arvoa käsittelevässä artikkelissaan (2004, 660) esittänyt arvolle integroitua rakennetta, jossa on kolme toisiaan täydentävää arvon muodostumisen kokonaisuutta. Nämä kolme kokonaisuutta esittävät kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Integroitu rakenne auttaa palvelun tuottajaa liittämään yhteen merkityksellisen asiakaskokemuksen asiakkaille tarjottujen tuotteiden ja palveluiden kanssa.



Kuva 3. Arvon muodostumisen integroitu rakenne (Khalifa 2004, 660).

- Arvon vaihdannan kokonaisuus (Value Exchange Model) kuvaa tuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, joka johtaa asiakassuhteen muodostumiseen ja lopulta asiakkaan päätökseen ostaa tai käyttää palveluja.
- Arvon lisääntymisen kokonaisuus (Value Buildup Model) kuvaa niitä tekijöitä, joilla tuottaja luo arvoa asiakkaalle. Se kuvaa niitä muotoja, joiden kautta asiakkaan kokema arvo määräytyy ja tekijöitä, jotka vaikuttavat arvoon tai lisäävät sitä.
- Arvon muuttumisen kokonaisuuteen (Value Dynamics Model) liittyvät kaikki ne elementit ja komponentit, jotka voivat luoda tai tuhota arvoa.

Arvon muodostumisen integroidun rakenteen taustalla oleva ajatus on, että arvo on laajempi käsite kuin pelkät tuotteet ja palvelut. Pelkästään tuotteisiin ja palveluihin keskittymisen sijaan on hyödyllisempää antaa tilaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiselle kokonaisvaltaisemmalla tasolla.

5.3.2 Arvon tuotantoprosessi

Asiakkaan arvontuotantoprosessi on tavoitteellista toimintaa, jonka päämäärä on asiakkaan omien tavoitteiden saavuttaminen tai toiminta-ajatuksen toteuttaminen (Storbacka ym. 2000, 78). McKnightin mukaan (McKnight, 2010, 44) asiakkaiden käsitykset arvosta ja laadusta ovat hierarkkisia. Hierarkkisuus viittaa siihen, että asiakkaiden mielestä toiset organisaation arvolupaukset ovat tärkeämpiä kuin toiset ja analysoimalla erotusta odotuksien ja suoritusten välillä on mahdollista tunnistaa kehittämiskohteita.

Arvokäsitysten moninaisuudesta sekä dynaamisuudesta johtuen arvohierarkia on mahdollista esittää monella eri tavalla. Yhden mahdollisen tavan esittää arvon muodostumista tavoitteellisena toimintana on muotoillut esimerkiksi Lecklin (2006).



Kuva 4. Arvohierarkia (Lecklin 2006, 88 mukaan).

Lecklinin mukaan esimerkiksi nopea palvelu on yksi tuotteen ominaisuus. Tuotteen ominaisuudet ovat yleensä sellaisia, joita on mahdollista mitata, ja siksi niitä käytetään usein asiakastyytyväisyystutkimuksissa. Seuraukset puolestaan kuvaavat tuotteen tai palvelun käytöstä syntyviä tuloksia ja kokemuksia. Seuraukset ovat yleensä monien ominaisuuksien yhteisvaikutuksen tulos ja siksi yksi ominaisuus voi vaikuttaa useisiin seurauksiin. Seuraukset ovat usein myös subjektiivisia; asiakkaan makuja, mieltymyksiä, kokemuksia ja näkemyksiä tuotteesta tai palvelusta. Haluttu lopputulos muodostaa arvohierarkian huipun ja se vaikuttaa asiakkaan päätökseen käyttää tai olla käyttämättä palvelua tai tuotetta. Asiakas tekee päätöksen tuoteominaisuuksia arvioimalla ja suhteuttamalla näin muodostuvan käsityksensä mahdollisuuksiin saavuttaa haluttu lopputulos tuotteen tai palvelun avulla. (Lecklin 2006, 87 - 88).

5.3.3 Arvon muuttuminen

Koetun arvon muodostumiseen vaikuttaa laaja kirjo kokemuksia, joita kerätään käyttämällä erilaisten palveluntuottajien tuotteita. Asiakkaat vertailevat, joko tietoisesti tai tiedostamatta, käyttämiään palveluja, jolloin heille muodostuu oma näkemyksensä hyvän palvelun sisällöstä. Näkemykset ovat yksilöllisiä ja ne myös vaihtuvat ajan kuluessa ja uusien kokemusten karttuessa (McKnight & Booth 2010, 27).

Yksilölliset kokemukset ja niiden myötä muovautuvat näkemykset muuttuvat myös yhteiskunnissa ilmenevien trendien vaikutuksen takia. Trendit ilmenevät suuntauksina, virtauksina ja yleisenä kehityssuuntana tarkasteltavassa ilmiössä ja niitä tutkitaan tulevaisuudentutkimuksen menetelmin. Tulevaisuudentutkimuksessa trendi on määritelty ilmiökokonaisuudeksi, joka vaikuttaa esimerkiksi yksilöiden ja organisaatioiden päätöksentekoon (Hietanen ym. 2002, 415). Yksi trendien tutkimukseen liittyvä peruskäsite on paradigma. Paradigma on tieteenalan yleisesti hyväksytty oppirakennelma, ajattelutapa tai suuntaus. Esimerkiksi

tiedonhankintatutkimukseen vaikuttaa kaksi paradigmaa, jotka ovat järjestelmäkeskeinen paradigma ja käyttäjäkeskeinen paradigma (Haasio & Vakkari).

The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) julkaisi vuonna 2013 trendiraportin kirjasto- ja informaatioalan kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Raportissaan IFLA on määritellyt teknologisen kehityksen suurimmaksi yksilöiden ja yhteisöjen toimintatapoja muokkaavaksi tekijäksi. IFLAn trendiraportissa esitellään uutta digitaalista paradigmaa, joka muovautuu viiden nykyisen ja tulevan trendin myötä. Trendien vaihtuminen ja kehittyminen vaikuttaa myös kirjaston asiakkaiden näkemyksiin ja odotuksiin hyvästä ja relevantista kirjastopalvelusta.

IFLAn viiden trendin mukaan informaatiolukutaitojen sekä digitaalisten välineiden käyttötaitojen arvo kasvaa. Samoin myös elinikäisen oppimisen arvostus kasvaa ja mahdollisuudet arkioppimiseen kehittyvät virallisten koulutusjärjestelmien rinnalla. Yksityisyyden suojan ja sen säilyttämisen arvo myös kasvaa. Samalla kuitenkin laajenevat tietovarannot mahdollistavat tehokkaamman yksilöiden profiloinnin. Neljännessä trendissä tiiviisti linkittyneet yhteisöt synnyttävät uusia mahdollisuuksia yhteistoiminnalle ja hallinto muuttuu entistä läpinäkyvämmäksi. Viidennessä trendissä mobiililaitteiden ja infrastruktuuria hyödyntävät verkottuneet laitteet aiheuttavat mullistuksen liiketoimintamalleissa (IFLA, 2013).

Palvelussa esiintyvien heikkouksien tai asiakasta ärsyttävien ja palvelun käyttöä haittaavien tekijöiden heikentäminen ja poistaminen lisäävät palvelun arvoa ja asiakastyytyväisyyttä, koska asiakkaat havaitsevat näitä tekijöitä parhaiten juuri niissä palveluissa joita he arvostavat (McKnight & Berrington, 2008, 40).

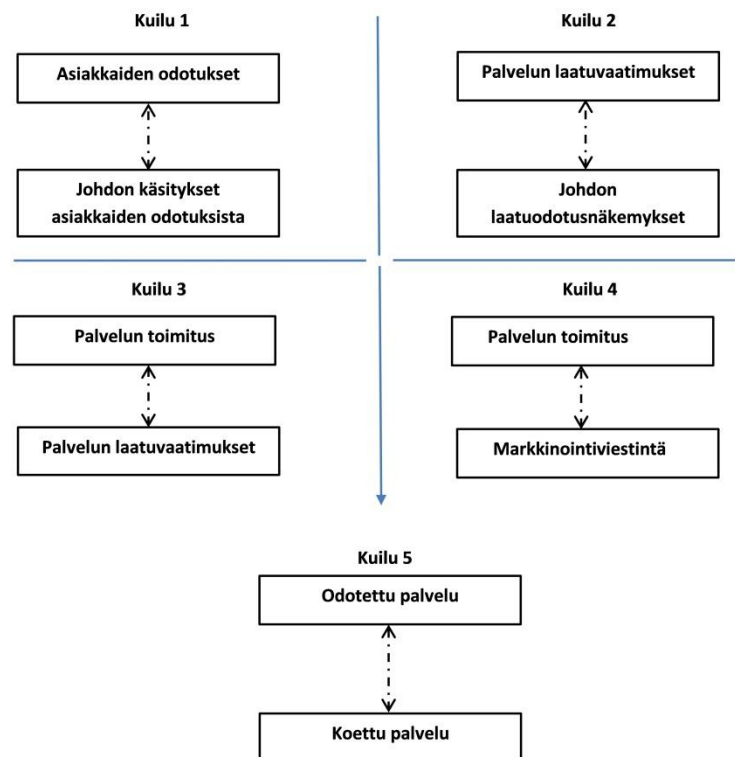
Arvontuotanto muodostuu kolmesta tasosta ja suuntaamalla toimia näille tasoille voi organisaatio lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Asiakaskohtaamistasolla on mahdollista organisoida asiakaskohtaamiset uudelleen esimerkiksi siirtämällä ne asiakkaiden suosimiin kanaviin ja muuttamalla kohtaamisten sisältöä. Asiakkuustasolla tarjoaman sisällön eli palvelujen ja tavaroiden sekä asiakasprosessin uudistaminen tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja auttavat häntä ymmärtä-

mään tarjottujen palvelujen ja tuotteiden käytöstä muodostuvaa hyötyä suurempana kokonaisuutena. Asiakasprosessin kehittämisen keino on esimerkiksi asiakaskohtaamisten lisääminen. Arvotuotannon kolmas taso on kokonaisuuden taso, jolla tapahtuva arvotuotanto on usein strateginen kysymys organisaatiolle. Tällä tasolla määritellään palvelun tuottajan asema suhteessa kilpailijoihin ja tarjotaan kokonaisnäkemys palvelujen antamasta tuesta asiakkaan päämäärien saavuttamisessa. Palvelun tuottaja voi lisätä asiakkaan saamaa arvoa toimimalla yhteistyössä strategisten yhteistyökumppaneiden kanssa (Storbacka ym. 2000, 23).

Palvelun arvo voi myös vähentyä. Hyvä ja laadukas palvelu, jota tuotetaan ehkä suurellakin panostuksella, voi muuttua asiakkaan mielestä vähäarvoiseksi, toissijaiseksi, tai jopa tarpeettomaksi monesta eri syystä. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että tyytyväiset asiakkaat siirtyvät asioimaan muualle. Grönroos (2009, 193 ja 195) kutsuu tätä negatiiviseksi lisäarvoksi. Negatiivisen lisäarvon muodostumiselle on ominaista palvelujen ja asiakaskontaktien tuottaminen hallinnollisesta tai järjestelmäkeskeisestä näkökulmasta. Grönroosin näkemys arvon vähentymisestä on hyvin samankaltainen, kuin IFLAN trendiraportissa esiintyvä paradigman muutos.

6 KUILUANALYYSI

Palveluissa, tuotteissa ja prosesseissa ilmenee usein laatuongelmia. Laatuongelmia ja niiden syitä on mahdollista selvittää kuiluanalyysin avulla. (Grönroos, 1998, 101). Kuiluanalyysistä ja sen hyödyntämisestä palvelujen kehittämisessä ovat kirjoittaneet Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 36), jotka tutkiessaan palvelun laatua ja sen muodostumista identifioivat neljä merkittävintä asiakkaiden kokemaa syytä laatuongelmille palvelutuotannossa.



Kuvio 1. Palveluprosessin kuilut (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990 mukaan).

Johdon näkemyksen kuilu on palveluyhteisön johdon käsitysten ja asiakkaiden odotusten välillä havaittu ero siitä mikä on hyvää palvelua. Mikäli vastuussa oleva ja päätöksiä tekevä johto ei täysin ymmärrä asiakkaiden palveluodotuksia ovat voivat he esimerkiksi käynnistää muutoksia ja resurssien allokointia, joka

johtaa asiakkaiden keskuudessa kokemukseen huonosta palvelun laadusta (Zeithaml, 1990, 38).

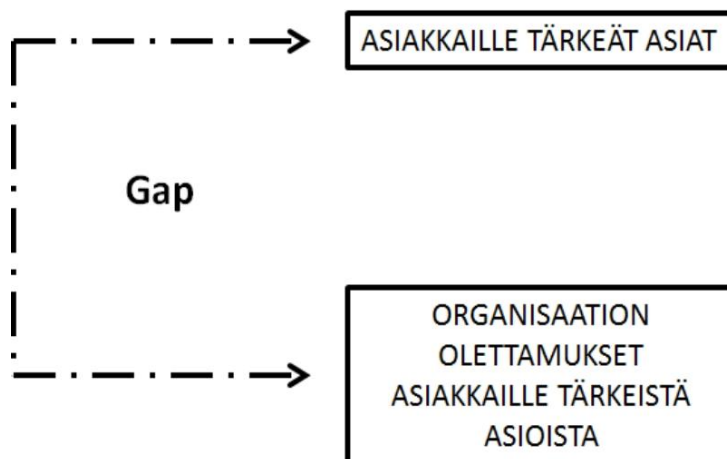
Toinen kuilu, joka voi muodostua jos palveluyhteisön johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ovat virheellisiä, on laatuvaatimusten kuilu. Asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön tuottaman palvelun laatuun vaikuttavat kriittisesti ne laatumittarit, joilla heitä arvioidaan, ja tavat joilla heitä palkitaan hyvistä suorituksista. Johdon määrittelemät laatumittarit viestittävät henkilökunnalle johdon näkemystä laadukkaasta työstä. Mikäli laatumittareita ei ole tai ne eivät heijasta asiakkaiden odotuksia, asiakkaiden kokemus palvelun laadusta todennäköisesti heikkenee (Zeithaml, 1990, 41).

Palvelutoimituksen kuilussa on kyse johdon määrittelemien laatumittareiden ja palvelun varsinaisen tuottamisen välisestä erosta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelun tuottaja on määritellyt ajan johon mennessä asiakkaiden palautteisiin on vastattava. Määritelty aika voi olla esimerkiksi kaksi työpäivää. Kuilu syntyy, mikäli vastauksen tuottavalla asiakaspalveluhenkilöllä kestää kauemmin kuin kaksi päivää lähettää vastaus palautteeseen. Useat tekijät voivat vaikuttaa kuilun syntymiseen. Syitä voivat olla esimerkiksi henkilökunnan heikko perehdytys tehtävään, sisäisen viestinnän hitaus ja tekniset ongelmat. Hyödyllisten ja tehokkaiden mittareiden on siis heijastettava asiakkaiden odotuksia ja lisäksi niitä on tuettava riittäväillä resursseilla kuten tekniikalla, työajalla ja perehdytyksellä. Mittareiden käyttö työn laadun arvioinnissa sekä osana palkitsemiskäytäntöjä lisää palvelun laatua (Zeithaml, 1990, 43).

Markkinaviestinnän kuilu (kuilu 4) kuvaa erotusta, joka vallitsee palvelun tuottamisen ja ulkoisella viestinnällä aikaan saatujen odotusten välillä. Kuilun muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelutuotantoon heikosti integroitu markkinaviestintä, viestinnässä tai asiakasrajapinnassa esitetyt ylimitoitettut lupaukset, yksiköiden tai osastojen toisistaan eroavat sovellukset ja joustaminen asiakaspalvelussa tai korkeat hinnat, jotka nostavat asiakkaan odotuksia.

Viides kuilu on koetun palvelun laadun kuilu, jonka muodostumiseen vaikuttavat ja joka on riippuvainen muista palveluprosessin kuiluista (Zeithaml ym. 1990,

36). Palvelun laadun kuilu on asiakkaan odotusten ja havaintojen välinen erotus. Asiakkaan odotukset ovat standardeja tai referenssipisteitä, jotka asiakas tuo mukanaan palvelukokemukseen. Asiakkaan odotukset kuvaavat asiakkaan näkemystä siitä, mitä hän odottaa palvelutilanteessa tapahtuvan (Zeithaml, 2013, 35).



Kuva 5. Kuilu organisaation edustajien näkemysten ja asiakkaiden näkemysten välillä (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1990, 39 mukaan).

Tässä tutkimuksessa toteutetussa arvotyöpajassa tutkittava kuilu on johdettu ensimmäisestä, eli johdon näkemysten kuilusta kuvan 6. mukaisesti. Organisaation johdon sijaan tutkimukseen osallistui kirjastoyksikön asiakaspalvelurajapinnassa toimiva henkilökunta. Tutkittava kuilu on suoraan yhteydessä viidenteen kuiluun, sillä tuloksista muodostuva kokonaiskuva kertoo yhtä paljon siitä, mitä palveluita asiakkaat odottavat kirjastossa olevan kuin siitä kuinka laadukkaiksi he käyttämänsä palvelut kokevat.

7 ASIAKASARVOTYÖPAJA

7.1 Asiakasarvotyöpajan kuvaus

Asiakasarvotyöpaja voi onnistua vain, jos siihen saadaan riittävästi osallistujia halutuista asiakassegmenteistä. Myös henkilökunnan tehtävät työpajan aikana ja sen jälkeen on suunniteltava etukäteen. Lopullinen vastuu tutkimusta seuraavan kehittämisprosessin läpiviennissä on kirjaston johdolla.

Asiakasarvoja voidaan selvittää toteuttamalla yksi tai useampi asiakasarvotyöpaja. Työpaja järjestetään asiakassegmentille (miehet, naiset, nuoret, seniorit jne.), jolta halutaan tietoa siitä mikä heitä ärsyttää tai haittaa, kun he asioivat kirjastossa tai käyttävät kirjaston palveluja. Samalla selvitetään millaiseen hierarkkiseen järjestykseen he laittavat käyttämiään palveluja; mikä heille on tärkeää ja mikä vähemmän tärkeää. Pieni joukko henkilökuntaa osallistuu työpajaan. Heidän tehtävänsä on äänestää siten miten he olettavat asiakkaiden äänestävän (McKnight 2010, 209).

Kun arvotyöpaja on pidetty, tulokset analysoidaan ja järjestetään teemallisesti mahdollisimman yhdenmukaisiin ryhmiin. Lopulta tuloksena on joukko yläotsikoita, joita käytetään tutkimuksen koko loppuprosessin ajan. Tässä tutkimuksessa asiakkaat suorittivat ryhmittelyn ja otsikoinnin käyttämiensä palveluiden osalta varsinaisen työpajan aikana. Asiakkaita ärsyttävien asioiden ryhmittely tehdään joko yhdessä työpajaan osallistuneiden henkilökunnan jäsenten kanssa tai vaihtoehtoisesti pienemmässä ryhmässä. Ryhmittelyn jälkeen henkilökunnalle järjestetään uusi, fasilitoitu työpaja, jossa heille ensin kerrotaan teemojen sisältö. Sen jälkeen he äänestämällä, yrittävät asettaa teemat samaan arvojärjestykseen kuin mihin asiakkaat ne asettivat (McKnight 2010, 210). Tässä tutkimuksessa äänestys suoritettiin asiakkaiden käyttämien palvelujen teemoista ja siihen osallistui se osa henkilökuntaa, joka ei ollut mukana varsinaisessa työpajassa. Fasilitaattorina toimi sama henkilö kuin varsinaisessa työpajassa. Hän vastaili kysymyksiin ja avasi teemojen sisältöjä osallistujille, mutta varsinais-

nen äänestys tapahtui itsenäisesti. Asiakkaita ärsyttävien asioiden ryhmittely toteutettiin tutkijan toimesta.

Asiakkaiden näkemykset ja henkilökunnan olettamukset asiakkaiden näkemyksistä asetetaan rinnakkain ja näin mahdollisesti muodostuvia eroja käytetään hyväksi analyysissa, jossa etsitään kehittämiskohteita. Lomakkeille kerätyt tiedot käsitellään Excelillä, jolloin saadaan muodostettua helposti tulkittavat taulukot. Tuloksia tulkitaan siten, että hyvä suoritus vähän arvostetussa palvelussa indikoi ylipalvelua ja heikko suoritus korkealle arvostetussa palvelussa puolestaan indikoi kehittämisaluetta tai kohdetta, jossa piileviin laatuongelmiin pitäisi puuttua mahdollisimman nopeasti.

McKnight painottaa kirjaston johdon tärkeää roolia tutkimuksen jälkeisen kehittämisprosessin aloittamisessa ja läpiviennissä. Erityisen tärkeäksi McKnight erottaa viestintästrategian, jonka mukaan henkilökuntaa ja asiakkaita pidetään tietoisina työpajan jälkeen toimeenpannuista muutoksista (McKnight 2010, 63).

7.2 Asiakassegmentit

Työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää valita kirjaston kannalta tarpeellinen asiakassegmentti ja saada siihen kuuluvia asiakkaita osallistumaan työpajaan (McKnight & Booth 2010, 28).

Asiakassegmenttejä on Helsingin kaupunginkirjastossa tutkittu esimerkiksi uuden, pian valmistuvan Keskustakirjaston suunnittelun yhteydessä.



Kuva 6. Keskustakirjaston asiakassegmenttejä (Helsingin kaupunginkirjasto 2016).

Tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa löydettiin kaksikymmentäkolme erilaista asiakassegmenttiä, joista muodostui neljä suurempaa kokonaisuutta. Nämä segmentit on esitetty kuvassa 6. Asiakassegmenteillä todettiin olevan, ei pelkästään erilaisia tarpeita, vaan myös erilaisia tapoja käyttäytyä kirjastossa asioidessaan. Käyttäytymistavoissa ilmeni eroavaisuuksia myös segmenttien sisällä. Keskustakirjaston asiakassegmentoinnin esitti Anu Koski 8.6. 2016 esimiesten kokouksessa.

7.3 Aineiston analysointi

Tämän tutkimuksen analysoitava aineisto koostui sekä asiakastyöpajassa että henkilökunnan erillisessä äänestystilaisuudessa muodostuneesta materiaalista. Aineistoon kuului asiakkaiden ja henkilökunnan täyttämät työpajalomakkeet ja työkirjoihin kirjoitetut lyhyet kertomukset. Aineistot analysoitiin aineistolähtöisesti käyttäen sisällönanalyysin menetelmiä.

Aineistolähtöisen analyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistoa kuvaava kertomus tai toiminnan logiikka. Aineiston keräämisen jälkeen on tutkijan päättävä mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään. Vasta tämän jälkeen tutkimusaineistoa ryhdytään pelkistämään (Vilkkä 2015, 163 - 164). Tämän analyysitavan heikkous piilee siinä, että tutkijan aikaisempi tieto voi vaikuttaa ja ohjata analyysin tekemistä. Aineiston analyysin tekeminen pelkästään aineiston tiedonantajien ehdoilla, ilman tutkijan ennakkoluulojen vaikutusta, voi osoittautua hankalaksi. Vaikuttaminen ei siis ole välttämättä negatiivinen asia, vaan voi myös auttaa analyysin suorittamista mutta tutkijan on tiedostettava omat ennako-odotuksensa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 96).

Sisällönanalyysissä on kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pelkistetään ja epäolennainen materiaali karsitaan pois. Pelkistäminen on tiivistämistä tai osiin pilkkomista. Pelkistämisen menetelmiä ovat litteroiminen tai koodaaminen. Koodaamisessa aineistosta poimitaan tutkimukselle olennaisia ilmauksia. Kohteena voidaan pitää lauseita, sanoja, tai ajatuskokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 - 110).

Analyysin toisessa vaiheessa toteutetaan aineiston ryhmittely, eli klusterointi. Ryhmittelyssä käydään läpi koodatut ilmaisut. Aineisto tiivistyy lisää ja samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään luokiksi. Luokittelu voidaan toteuttaa tutkimuskohteen ominaisuuden tai käsityksen perusteella. Aineiston ryhmittelyvaiheeseen kuuluu vielä abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 111).

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

8.1 Työpaja

Työpaja toteutettiin Kallion kirjastossa maaliskuun kolmantena päivänä 2015. Alkuvalmisteluissa työpajan onnistumisen varmistamiseksi selvitettiin valitun tilan käyttökelpoisuus. Käyttökelpoisuus varmistettiin suunnittelemalla istumajärjestys osallistujille ja henkilökunnalle. Lisäksi tarkistettiin, että osallistujat pääsevät liikkumaan istumapaikkojensa ja työskentelyseinän välillä. Myös fasilitaattorin liikkumapaikat, tarvikkeiden säilytyspaikat ja henkilökunnan istumapaikat suunniteltiin etukäteen.

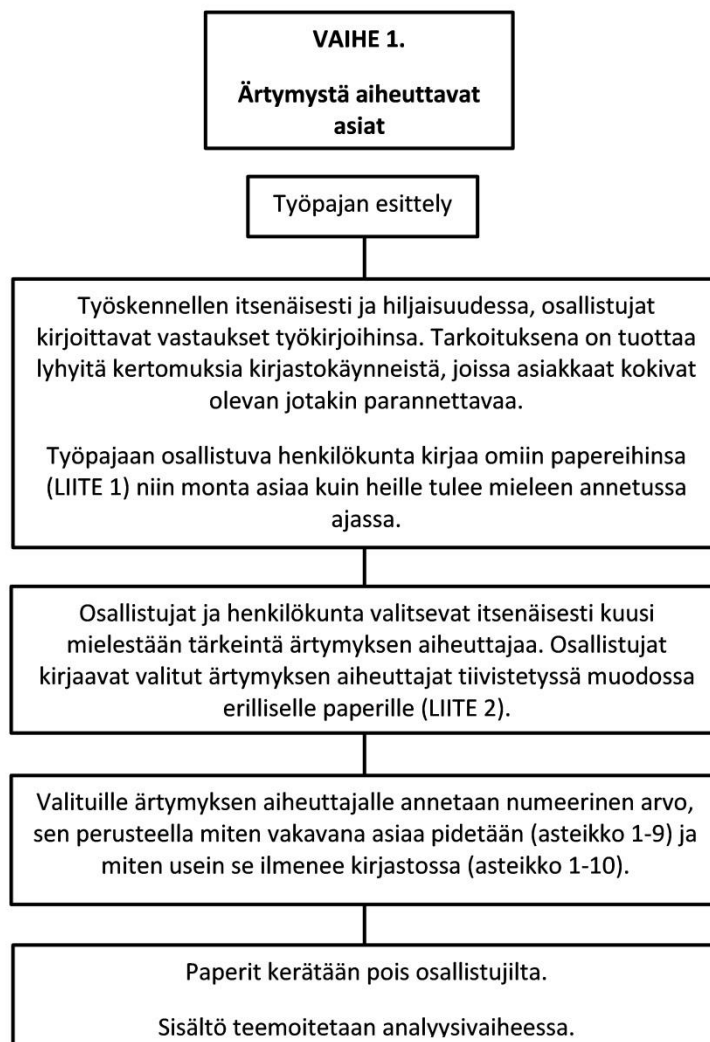
Suunnitteluvaiheessa työpajan toteutustapaa, käytettäviä ohjeita ja lomakkeita sekä käytettävää metodologiaa testattiin vapaaehtoisen testihenkilön avustuksella. Testissä simuloitiin työpajaan osallistuvien asiakkaiden toimintaa ja se suoritettiin samassa tilassa, jossa varsinainen työpaja oli suunniteltu pidettäväksi. Testihenkilö valitsi arviointikohteekseen Helsingin Yliopiston Kaisa-kirjaston, koska hän asioi siellä usein ja siksi pystyi arvioimaan sen palveluita asiakasnäkökulmasta. Testissä ilmeni korjausehdotuksia lomakkeisiin ja työpajan prosessiin. Korjausehdotusten seurauksena päätettiin kirjoittaa työpajasta käsikirjoitus (LIITE 1), jota käyttämällä haluttiin sekä parantaa työpajan sujuvuutta että helpottaa osallistujien ohjaamista.

Osallistujiksi kutsuttiin kymmenen kirjaston asiakasta ja viisi henkilökunnan jäsentä. Asiakasosallistajat rekrytoitiin käyttämällä sosiaalista mediaa sekä henkilökohtaisesti kysymällä kirjastossa asioivilta henkilöiltä kiinnostusta ja mahdollisuutta osallistua kehittämistyöpajaan. Osallistujilta edellytettiin näkemystä Kallion kirjaston palveluista ja halukkuutta osallistua noin kahden tunnin mittaiseen työpajatyöskentelyyn yhdessä toisten asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Lapsiasiakkaita ei tutkittu tässä tutkimuksessa.

Henkilökunnan edustajiksi ilmoittautui viisi vapaaehtoista ja heidän lisäksi työpajan avustavana ohjaajana toimi yksi fasilitaattori.

8.2 Asiakkaita ärsyttävät asiat

Työpaja aloitettiin esittelemällä sen kulku, tarkoitus ja työskentelyä varten tarkoitetut työkirjat. Työpajan tämän vaiheen kulku on esitetty kuvassa 6.



Kuva 7. Työpajan vaihe 1. (McKnight 2010, 66 mukaan).

Esittelyn jälkeen osallistujia ja henkilökuntaa ohjeistettiin kirjoittamaan työkirjoihinsa lyhyitä kertomuksia sellaisista kirjastokäynneistä, joissa heidän mieles-

tään oli ollut jotakin parannettavaa. Henkilökunta kirjoitti tuotoksensa asiakkaan näkökulmasta; yrittäen arvata mitkä asiat asiakkaita ärsyttävät. Osallistujille annettiin esimerkki:

”Näin kodinkoneliikkeen tarjouksen läppäristä, jonka halusin ostaa. Menin liikkeeseen mutta en löytänyt etsimääni läppäriä. Kysyin asiaa myyjältä, joka sanoi läppäreiden loppuneen jo ensimmäisen tunnin aikana, koska alennusläppäreitä oli vain 50 kappaletta ”.

Osallistujia pyydettiin kirjoittamaan niin monesta asiointikerrasta kuin he pystyvät muistamaan. Työpajaan osallistuva henkilökunta toimi samoin. Aikaa kirjoittamiselle annettiin 10 minuuttia.

Kirjoitusvaiheen jälkeen osallistujat valitsivat kirjoitustensa sisällöstä kuusi asiaa, jotka heidän mielestään olivat kaikkien tärkeimpiä, eli eniten ärsyttäviä asioita, joita he ovat kohdanneet Kallion kirjastossa asioidessaan. Näistä kuudesta asiasta heitä pyydettiin laatimaan erilliselle lomakkeelle (LIITE 1) vielä tarkempi ja lyhyempi selostus kuvaillen sitä, mikä heidän mielestään on jokaisen heitä ärsyttävän asian ydin. Malliksi heille annettiin seuraava esimerkki:

”Mainos läppäritarjouksesta oli harhaanjohtava. Ei mainittu rajallista kappalemäärää”

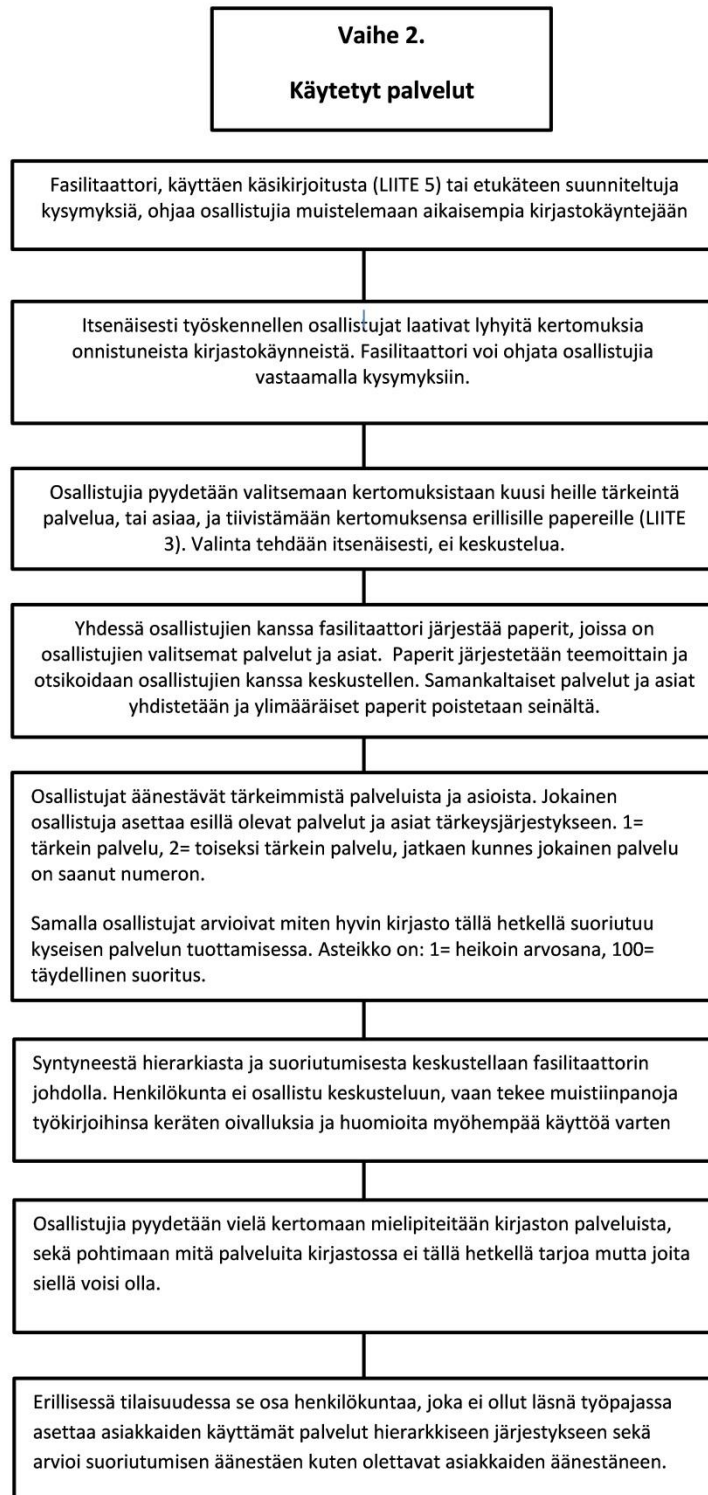
Aikaa tälle työlle annettiin 10 minuuttia. Osallistujien tiivistettyä valitsemansa kuusi asiaa, heitä pyydettiin antamaan niille numeeriset arvot. Ensimmäinen arvo (1-9) kuvaa ärsyttävän asian vakavuutta ja toinen arvo (1-10) sitä kuinka usein asiakas mielestään kohtaa kyseisen asian asioidessaan Kallion kirjastossa. Henkilökunnan tehtävä oli antaa nämä samat arvot kaikille kirjaamilleen asioille. Näin syntyi tietoa siitä mitkä asiat ärsyttävät ja haittaavat asiakkaita heidän asioidessaan kirjastossa ja millä tavoin henkilökunnan oletukset asiakkaiden näkemyksistä mahdollisesti eroavat toisistaan. Tämän vaiheen suorittamiselle annettiin aikaa viisi minuuttia.

Osallistujien suoritettua työpajan ensimmäisen vaiheen kerättiin paperit heiltä pois ja valmistauduttiin työpajan toiseen vaiheeseen.

8.3 Asiakkaiden käyttämät palvelut

Työpajan toisessa vaiheessa osallistujia pyydettiin kirjoittamaan työkirjoihinsa lyhyitä kertomuksia onnistuneista kirjastokäynneistä Kallion kirjastossa edellisen kahden tai kolmen vuoden ajalta. Tämä vaihe on kuvattu kuvassa 7. Heitä pyydettiin kirjaamaan niin monta asiaa kuin heille tulee mieleen. Aikaa tähän tehtävään annettiin 10 minuuttia. Osallistujille annettiin esimerkki:

”Menin valokuvaliikkeeseen teettämään valokuvia muistitikulta. Minulle kerrottiin, että kuvat maksavat 10 euroa ja ovat noudettavissa tunnin kuluttua. Puolen tunnin kuluttua sain tekstiviestin; kuvat ovat nyt noudettavissa. Noutaessani kuvia liityin kanta-asiakkaaksi ja sain 20 % alennuksen nykyisistä ja tulevista kuvista.”



Kuva 8. Työpajan vaihe 2. (McKnight 2010, 67 mukaan).

Seuraavaksi osallistujat valitsivat kuusi heille tärkeintä palvelua ja laativat niistä tarkemman ja ytimekkäämmän kuvauksen erilliselle lomakkeelle (LIITE 1). Tämän vaiheen suorittamiselle annettiin aikaa viisi minuuttia, jonka jälkeen fasilitaattori keräsi lomakkeet osallistujilta ja yhdessä osallistujien kanssa keskustelun järjesti ne seinälle teemoittain. Teemoittaminen suoritettiin asiakkaiden toimesta ja siksi heidän annettiin liittää yhteen tai erotella kirjaston palveluita teemallisiksi kokonaisuuksiksi, jotka olivat loogisia heidän itsensä mielestä.

Teemoittamisen jälkeen osallistujien tehtävä oli määritellä palveluille, toiminnoille ja tuotteille arvohierarkia sekä arvioida kirjaston tämän hetkistä suoriutumista niiden tuottamisessa. Arvohierarkia määriteltiin siten, että arvo 1 annettiin kaikkein tärkeimmälle palvelulle, 2 toiseksi tärkeimmälle, 3 kolmanneksi tärkeimmälle, jatkaen näin kunnes jokainen osallistuja oli antanut arvon jokaiselle teemalle. Yhdelle teemalle sai antaa vain yhden arvon. Kirjaston suoriutumisen osallistujat arvioivat asteikolla 1-100, jossa 1 on huonoin ja 100 täydellinen suoritus.

Työpajan jälkeen se osa henkilökunnasta, joka ei osallistunut varsinaiseen työpajaan kokoontui erilliseen tilaisuuteen, jossa heille esiteltiin asiakkaiden käyttämien palvelujen teemat ja niiden sisällöt. Nähtävillä olivat vain asiakkaiden tuottamat teemojen otsikot, mitään viitettä asiakkaiden luomasta hierarkiasta ei ollut nähtävissä. Henkilökunnalle annettiin tehtäväksi asettaa teemat tärkeysjärjestykseen ja arvioida kirjaston suoriutuminen teemoihin sisältyvien palvelujen tuottamisessa, yrittäen saada ne samaan järjestykseen kuin asiakkaat olivat ne asettaneet. Ohjeistuksen jälkeen ”äänestys” toteutettiin itsenäisesti, ilman keskustelua muiden äänestäjien kanssa. Fasilitaattori sai vastata kysymyksiin, joita esitettiin muutama. Eniten pyydettiin tarkennusta teemojen sisällöistä.

9 TULOKSET

Työpajan ensimmäisen vaiheen jälkeen asiakkaiden tuottama aineisto käsitti kahdeksantoista lomaketta, joiden sisältö teemoitettiin analyysivaiheessa. Näin muodostui yhdeksän erilaista teemaa, joille annettiin niiden sisältöä kuvaava otsikko. Näistä teemoista kaksi ei esiintynyt henkilökunnan aineistossa lainkaan. Asiakkaiden työkirjoissa oli kirjattuna yhteensä kolmekymmentäviisi ärsyttävää tai kirjaston käyttöä haittaavaa asiaa.

Henkilökunnan ryhmä tuotti yhteensä neljäkymmentäseitsemän lomaketta ja asiaa, joiden he olettivat esiintyvän myös asiakkaiden ryhmässä. Henkilökunnan ryhmä tuotti enemmän lomakkeita, koska he kirjasivat niin monta asiaa kuin vain annetussa ajassa ehtivät, eivätkä valinneet kuutta tärkeintä, kuten asiakkaat tekivät. Henkilökunnan materiaalista muodostui myös yhdeksän erilaista teemaa, joista kaksi ei esiintynyt asiakkaiden aineistossa.

Käytettyjen palvelujen kohdalla asiakkaiden tuottamasta materiaalista muodostui yhdeksän erilaista teemaa. Teemoittaminen toteutettiin työpajassa asiakkaiden toimesta yhdessä fasilitaattorin kanssa. Asiakasryhmä teemoitti yhden suuren kokonaisuuden, johon kuuluivat tila ja sen tunnelma, tarkoituksen mukaiset huonekalut ja valaistus, järkevät, toimivat ja asiakasystävällisesti joustavat käytösäännöt sekä humanit ihmiset niiden soveltajina, ilmoitustaulujen monipuolinen sisältö, bookcrossing, kahviautomaatti sekä vuokrattava tila. Tälle teemalle asiakkaat antoivat otsikoksi ”Palvelut”. Analyysivaiheessa ilmeni, että tämä suuri kokonaisuus sisälsi toisistaan selvästi poikkeavia palveluja, jotka oli mahdollista erotella omiksi selkeiksi kokonaisuuksikseen. Näin suuresta ”Palvelujen” kokonaisuudesta pystyttiin muodostamaan kolme eri teemaa. Henkilökunnalla oli siis yksitoista teemaa, joista he ”äänestivät” työpajan jälkeisessä tilaisuudessa. Suuren kokonaisuuden erottaminen pienemmiksi ryhmiksi oli perusteltua, koska näin saatiin muodostettua selkeämmät teemat ja laajemmat mahdollisuudet interventioiden ideoinnille kuin mitä olisi ollut mahdollista tehdä suuren ja melko epämääräisen kokonaisuuden kanssa.

Työpajassa kerätystä aineistosta muodostui neljä taulukkoa, jotka ovat:

- Ärsyttävien asioiden suhteellinen hierarkia
- Ärsyttävien asioiden esiintymismistiheys
- Suhteellinen arvohierarkia
- Suoriutuminen

9.1 Asiakkaita ärsyttävien asioiden hierarkia

Ärsyttävien asioiden hierarkia muodostettiin antamalla ryhmässä eniten pisteitä saaneelle teemalle arvoksi 100 %. Muiden teemojen arvot on osoitettu suhteessa tähän korkeimpaan arvoon. Teemat, jotka eivät esiintyneet ryhmän aineistossa saivat arvokseen nollan. Teemojen saamat pisteet on osoitettu taulukossa 2. ja suhteellinen hierarkia taulukossa 3.

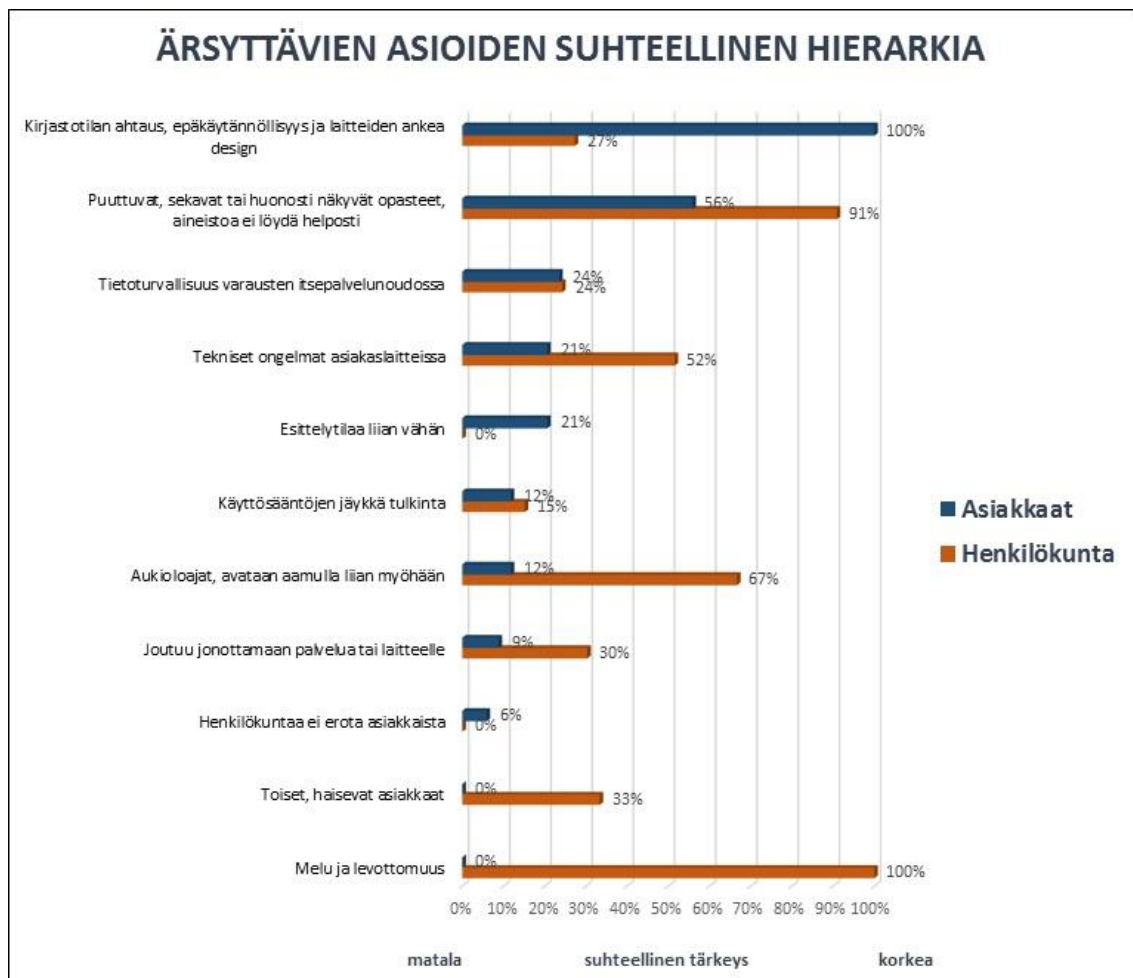
Taulukko 1. Ärsyttävien asioiden saamat pisteet.

TEEMA	PISTEET / ASIAKKAAT	PISTEET / HENKILÖKUNTA
Kirjastotilan ahtaus, epäkäytännöllisyys ja laitteiden ankea design	34	9
Puuttuvat, sekavat tai huonosti näkyvät opasteet, aineistoa ei löydä helposti	19	30
Tietoturvallisuus varausten itsepalvelunoudossa	8	8
Tekniset ongelmat asiakaslaitteissa	7	17
Esittelytilaa liian vähän	7	0
Käytösääntöjen jäykkä tulkinta	4	5
Aukioloajat, avataan aamulla liian myöhään	4	20
Joutuu jonottamaan palvelua tai laitteelle	3	10
Henkilökuntaa ei erota asiakkaista	2	0
Toiset, haisevat asiakkaat	0	11
Melu ja levottomuus	0	33

Merkittävimmäksi asiakkaita ärsyttäväksi ja heidän kirjaston käyttöönsä haittaavaksi asiaksi osoittautui kirjastotilan ahtaus ja epäkäytännöllisyys sekä laitteiden ankea muotoilu. Henkilökunta oletti tämän teeman olevan asiakkaita vasta seitsemänneksi eniten ärsyttävä teema. Käyttöön annettujen laitteiden ja huonekalujen ankeaksi koettu design ja varsinainen kirjastotila kuuluivat asiakkaiden mielestä teemallisesti samaan ryhmään.

Toiseksi eniten ärsytystä aiheuttavaksi asiaksi asiakkaiden ryhmä ilmoitti puutteelliset tai huonosti näkyvät opasteet, mikä vaikeuttaa aineiston tai palvelujen löytämistä. Myös henkilökunta arvioi tämän teeman olevan asiakkaita toiseksi eniten ärsyttävä asia.

Taulukko 2. Ärsyttävien asioiden suhteellinen hierarkia.



Kolmanneksi eniten asiakkaita kirjaston käytössä ärsyttävät ja harmittavat tietoturvallisuus ja huoli sen tasosta varausten itsepalvelunoudossa. Henkilökunta oletti tämän teeman olevan vasta kuudenneksi tärkein asiakkaiden hierarkiassa.

Asiakaslaitteiden teknisiin ongelmiin liittyvä ärsytys sai sekä asiakkaiden että henkilökunnan ryhmiltä neljänneksi eniten pisteitä. Henkilökunta tosin arvioi teknisten ongelmien olevan paljon vakavampi ja tärkeämpi asia kuin mitä se asiakkaiden ryhmän mielestä oli.

Esittelytilan vähäisyys asettui asiakkaiden ryhmässä viidenneksi eniten ärsyttäväksi asiaksi. Henkilökunnan aineistossa ei tätä teemaa mainittu ollenkaan.

Käytösääntöjen jäykkä tulkinta koettiin asiakkaiden ryhmässä kuudenneksi eniten ärtymystä aiheuttavaksi asiaksi. Henkilökunta arvioi asiakkaiden kokemuksen tässä teemassa lähes oikein. Aukioloajat asettuivat asiakkaiden ryhmässä käytösääntöjen jäykän tulkinnan kanssa samalle, suhteellisen matalalle tasolle, mutta henkilökunta puolestaan arvioi aukioloaikojen aiheuttavan paljon enemmän harmistusta. Samanlainen ero asiakkaiden kokemuksen ja henkilökunnan olettaman asiakkaiden kokemuksen välillä esiintyi jonottamisen kohdalla.

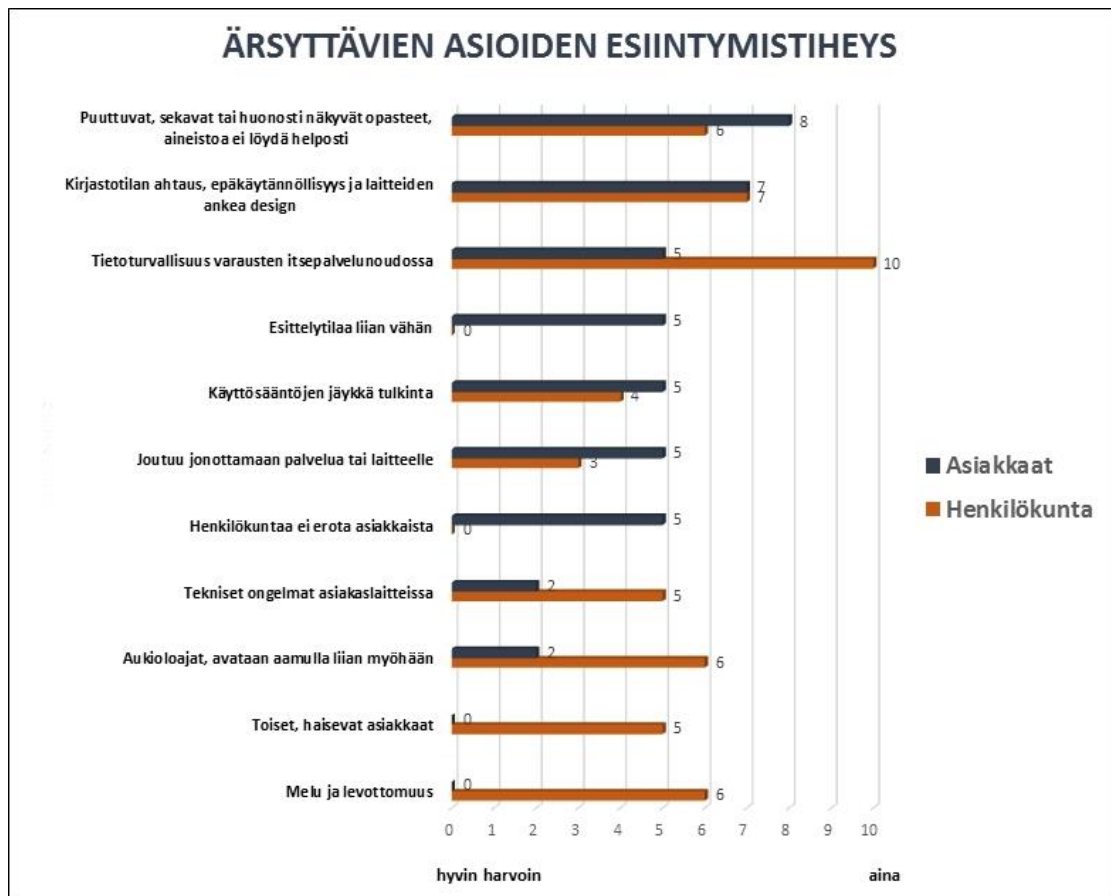
Vähiten ärsyttäväksi asiaksi asiakkaiden ryhmä mainitsi vaikeuden erottaa henkilökuntaa asiakkaista. Henkilökunnan ryhmässä tätä teemaa ei mainittu ollenkaan.

Henkilökunnan aineistosta muodostui kaksi teemaa, joita ei mainittu asiakkaiden ryhmässä ollenkaan. Näistä kahdesta teemasta eniten pisteitä henkilökunta antoi melun ja levottomuuden teemalle. Henkilökunnan ryhmässä siis kirjastotilan melu ja levottomuus arvioitiin asiakkaita kaikkein eniten ärsyttäväksi asiaksi, vaikka asiakkaiden ryhmässä tätä teemaa ei mainittu ollenkaan. Toinen teema, joka tuli esiin vain henkilökunnan puolelta, oli epämiellyttävällä tavalla haisevat asiakkaat.

9.2 Asiakkaita ärsyttävien asioiden esiintymistiheys

Ärsyttävien asioiden esiintymistiheys arvioitiin asteikolla 1-10 (hyvin harvoin – aina). Asiakkaiden aineistossa esiintymistiheyden arviointi puuttui jopa viidestä lomakkeesta. Arvion puuttuessa sen oletettiin olevan viisi. Teeman saamat pisteet laskettiin yhteen ja jaettiin lomakkeiden määrällä. Esimerkiksi toiseksi eniten pisteitä saanut teema, kirjastotilan ahtaus, epäkäytännöllisyys ja laitteiden ankea design sai yhteensä kolmekymmentäviisi pistettä viidessä eri lomakkeessa, jolloin keskiarvoksi tuli seitsemän. Ärsyttävien asioiden esiintymistiheys ilmenee taulukosta 2.

Taulukko 3. Ärsyttävien asioiden esiintymistiheys.



Useimmiten esiintyväksi ärsyttäväksi asiaksi osoittautuivat puuttuvat, sekavat tai huonosti näkyvät opasteet ja aineiston löytämisen vaikeus. Henkilökunta

oletti opasteiden puuttumisen ja aineiston löytämisen vaikeuden hieman harvemmin esiintyväksi haitaksi kuin mitä se asiakkaiden mielestä oli. Toiseksi useimmiten asiakkaita ärsyttäväksi asiaksi paljastui kirjastotilan ahtaus, epäkäytännöllisyys ja laitteiden ankea design. Esiintymistiheys oli sama molempien ryhmien mielestä.

9.3 Palvelujen arvohierarkia

Palvelujen arvohierarkia muodostettiin samalla tavalla kuin ärsyttävien asioiden hierarkia, eli antamalla ryhmässä eniten pisteitä saaneelle teemalle arvoksi 100 %. Muiden teemojen arvot on osoitettu suhteessa tähän korkeimpaan arvoon. Teemat jotka eivät esiintyneet ryhmän aineistossa saivat arvokseen nollan. Teemojen saamat pisteet on osoitettu taulukossa 5. ja suhteellinen hierarkia taulukossa 6. Pisteitä laskettaessa teemalle annettu arvo käännettiin käänteiseksi. Arvokkaimmaksi arvioitu palvelu, jolle oli annettu arvoksi 1, sai yhdeksän pistettä ja vähäarvoisin palvelu, jolle annettiin arvoksi 9, sai yhden pisteen. Pisteytys yhdestä yhdeksään johtui asiakkaiden muodostamien teemojen määrästä. Kuten aiemmin on kerrottu, aineiston analyysissä asiakkaiden muodostamista teemoista yksi suuri kokonaisuus erotettiin kolmeksi eri teemaksi. Tästä johtuen henkilökunnalla oli äänestäessä valittavana yksitoista eri teemaa.

Taulukko 4. Käytettyjen palvelujen saamat pisteet.

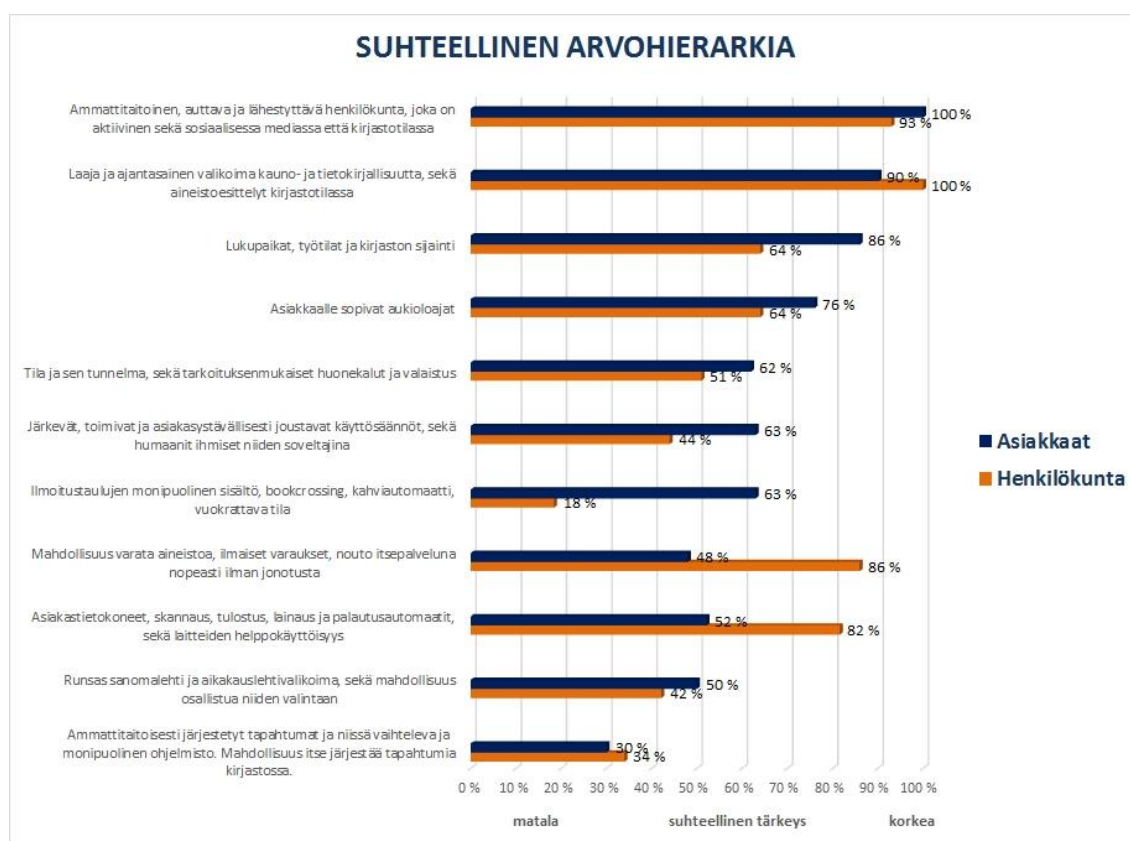
TEEMA	PISTEET / ASIAKKAAT	PISTEET / HENKILÖKUNTA
Ammattitaitoinen, auttava ja lähestyttävä henkilökunta, joka on aktiivinen sekä sosiaalisessa mediassa että kirjastotilassa	50	121
Laaja ja ajantasainen valikoima kauno- ja tietokirjallisuutta sekä aineistoesittelyt kirjastotilassa	45	130
Lukupaikat, työtilat ja kirjaston sijainti	43	83
Asiakkaalle sopivat aukioloajat	38	83
Tila ja sen tunnelma sekä tarkoituksenmukaiset huonekalut ja valaistus	31	66
Järkevät, toimivat ja asiakasystävällisesti joustavat käytösäännöt sekä humaanit ihmiset niiden soveltajina	31	57
Ilmoitustaulujen monipuolinen sisältö, bookcrossing, kahviautomaatti, vuokrattava tila	31	24
Mahdollisuus varata aineistoa, ilmaiset varaukset, nouto itsepalveluna nopeasti ilman jonotusta	24	112
Asiakastietokoneet, skannaus, tulostus, lainaus- ja palautusautomaatit sekä laitteiden helppokäyttöisyys	26	106
Runsas sanomalehti- ja aikakauslehtivalikoima sekä mahdollisuus osallistua niiden valintaan	25	54
Ammattitaitoisesti järjestetyt tapahtumat ja niissä vaihteleva ja monipuolinen ohjelmisto. Mahdollisuus itse järjestää tapahtumia kirjastossa	15	44

Asiakkaiden mielestä arvokkaimmaksi palveluksi osoittautui henkilökunta. Henkilökunnan lähestyttävyyden, saatavuuden ja ammatillisen osaamisen koettiin arvoa tuottaviksi elementeiksi. Ammatillisella osaamisella asiakkaat tarkoittivat erityisesti aineistontuntemusta ja aktiivisuutta sekä kirjastotilassa että sosiaalisessa mediassa. Henkilökunta oletettiin asiakkaiden kokevan kirjastossa tarjolla olevan

aineiston arvokkaimmaksi palveluksi. Asiakkaiden mielestä aineistokokoelma oli kuitenkin vasta toisella sijalla.

Kolmanneksi eniten arvoa tuottavaksi palveluksi asiakkaat arvioivat kirjastossa käytössä olevat lukupaikat, työtilat ja kirjaston sijainnin. Henkilökunta oletti kolmannelle sijalle tulevan aineiston ilmaisen varausmahdollisuuden ja varatun aineiston kätevän, ilman jonotusta tapahtuvan noudon itsepalveluna.

Taulukko 5. Suhteellinen arvohierarkia



Vähiten arvoa tuottavaksi palveluksi asiakkaat arvioivat kirjastossa järjestetyt tapahtumat. Henkilökunnan olettamus asiakkaiden kokemuksesta osui melko oikeaan, sillä henkilökunta oletti tämän teeman arvon toiseksi pienimmäksi.

Suurin ero asiakkaiden arvostuksen ja henkilökunnan olettamuksen välillä ilmeni ilmoitustaulujen sisällön, kirjojenvaihtopisteen, kahviautomaatin ja vuokratta-

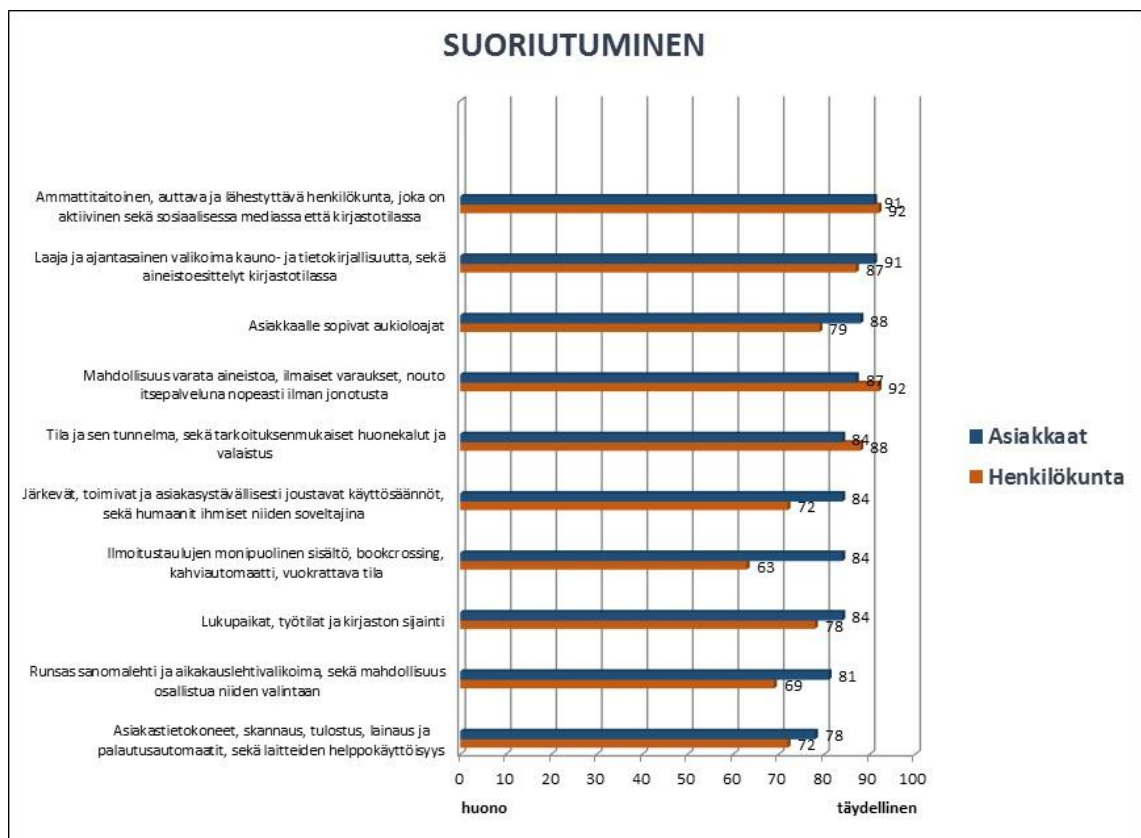
van tilan arvostuksen välillä. Henkilökunta oletti näiden palvelujen olevan asiakkaiden vähiten arvostamia. Asiakkaiden mielestä ne olivat kuitenkin suhteellisessa arvohierarkiassa melko korkealla, eli viidennellä sijalla.

9.4 Suoriutuminen

Asiakkaiden taholta suoriutuminen palveluiden tuottamisessa arvioitiin erittäin korkeaksi kaikissa teemoissa. Henkilökunta oletti asiakkaiden arvioissa olevan enemmän hajontaa. Tulokset on esitelty taulukossa 6. Arvio suoriutumisesta on keskiarvo osallistujien antamista arvoista (1 – 100).

Sekä asiakkaat että henkilökunta arvioivat suoriutumisen parhaaksi teemassa, johon kuuluvat ammattitaitoinen, auttava ja aktiivinen henkilökunta.

Taulukko 6. Suoriutuminen



Asiakkaat arvioivat suoriutumisen heikoimmaksi teemassa, johon kuuluvat asiakastietokoneet, skannaus ja automaattit sekä näiden laitteiden helppokäyttöisyys. Henkilökunnan olettamus asiakkaiden kokemuksesta oli samansuuntainen, vaikka heikoimmaksi suoritukseksi henkilökunta olettikin ilmoitustaulujen, kirjojenvaihtopisteen, kahviautomaatin sekä vuokrattavan tilan teemassa.

10 TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN KALLION KIRJASTOSSA

Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin Kallion kirjaston vuoden 2016 toimintasuunnitelmaa laatiessa. Tätä varten Kallion kirjaston kehittämispäivän yhteydessä järjestettiin työpaja, jossa tutkimustulokset esiteltiin henkilökunnalle ja heille annettiin tehtäväksi ideoita käytännön toimia, joiden avulla parannetaan asiakas-tyytyväisyyttä vähentämällä asiakkaiden kokemaa ärsytystä.

Ennen työpajaa tutkimustuloksia analysoitiin Kallion kirjaston esimiesten ryhmässä. Analyysin tuloksena esimiesryhmä päätti, että asiakkaille ärsytystä aiheuttavien tekijöiden joukosta valitaan kolme teemaa, joiden sisältöä käyttäen ideoidaan käytännön toimia kirjaston toiminnan kehittämiseksi. Esimiesryhmä valitsi työpajaan käsiteltäviksi kaksi teemaa, jotka olivat ”kirjastotilan ahtaus, epäkäytännöllisyys ja laitteiden ankea design” sekä ”puuttuvat tai huonosti näkyvät opasteet, aineistoa ei löydä helposti”. Nämä teemat sisälsivät asiakkaita eniten ärsyttäviä asioita. Kolmas teema päätettiin antaa henkilökunnan valittavaksi kirjaston kehittämispäivässä.

Kehittämispäivä ja siihen sisältyvä työpaja toteutettiin 13.11.2015. Työpajassa henkilökunta jaettiin kuuteen pienryhmään, joille annettiin tehtäväksi valita kolmas käsiteltävä teema asiakkaita ärsyttävien asioiden joukosta. Valinta tapahtui vaihtoehtojen esittelyn jälkeen äänestyksellä, jossa jokainen osallistuja antoi yhdelle valitsemalleen teemalle kolme, toiselle kaksi ja kolmannelle yhden pisteen. Kolme pistettä annettiin sille teemalle, jonka käsittelyyn ottamista kannatti eniten, kaksi pistettä toiseksi tärkeimmäksi arvioidulle teemalle ja yksi piste kolmanneksi tärkeimmälle vaihtoehdolle. Eniten ääniä sai teema ”Liian vähän esittelytilaa”.

Äänestyksen jälkeen valituiksi tulleet kolme teemaa muotoiltiin tavoitetiloiksi. Esimiesryhmä oli muotoillut kahden valitsemansa teeman tavoitetilat jo etukäteen.

- 1 Kirjasto on selkeä ja käytännöllinen ja laitteiden design hivelee silmää
- 2 Opasteita on riittävästi ja ne näkyvät hyvin | Aineisto on helppo löytää
- 3 Esittelytilaa on riittävästi

Ryhmille 1 ja 2 annettiin tehtäväksi käsitellä ensimmäistä teemaa, ryhmät 3 ja 4 toista puolestaan käsittelivät toista teemaa ja ryhmät 5 ja 6 käsittelivät kolmatta teemaa.

Pienryhmien seuraava tehtävä oli, ensin itsenäisesti ja sitten ryhmässä, keskustellen pohtia ja kirjata post-it -lapuille toimenpiteitä, jotka veisivät kohti tavoitetta. Keskustelun jälkeen ryhmä valitsi vaihtoehdoista 3-5 tärkeintä toimenpidettä. Tämän jälkeen samaa teemaa työstäneet ryhmät yhdistettiin ja tehtäväksi annettiin kaventaa vaihtoehtoja ja valita jälleen 3-5 tärkeintä toimenpideehdotusta. Valinnan jälkeen ryhmät esittelivät toimenpideehdotuksensa muille ryhmille. Esittelyn jälkeen toimenpideehdotuksista äänestettiin käyttäen samaa menetelmää kuin ensimmäisessä äänestyksessä.

Äänestyksen tuloksena Kallion kirjaston vuoden 2016 toimintasuunnitelmaan tuli valituksi toimenpiteitä, joilla parannetaan kirjastotilan valaistusta ja muutetaan värimaisemaa, jotta asiakkaat viihtyisivät kirjastossa paremmin. Toiseksi toimenpiteeksi valittiin opasteiden parantaminen, selkeyttäminen ja niiden systematiikan kehittäminen. Kolmanneksi toimenpiteeksi valikoitui henkilökunnan jalkautuminen asiakkaiden pariin. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelutiskien takana vietettyä aikaa vähennetään ja otetaan käyttöön asiakkaiden keskuudessa kirjastotilassa liikkuva, opastava ja asiakkaisiin aktiivisesti kontaktia ottava salihenkilö-palvelu.

TAVOITETILA: Kirjasto on selkeä ja käytännöllinen ja laitteiden design hivelee silmää.

VALITUT TOIMENPITEET JA ÄÄNTEN JAKAUTUMINEN:

45 ääntä: valot ja värit kuntoon

raikkaampi värimaisema

8 ääntä Huoneistokeskuksen entinen tila Asko-halliksi

- 6 ääntä uudet kalusteet (liikuteltavat, tilaan sopivat)
- kupolin kalustus uusiksi
- 4 ääntä raikkaammat designerit
- pois herran pelko
- uskallus muovata tilaa kokeiluhenkisesti, ilman vuosien suunnitelua ja arkkitehdin pelkoa

TAVOITETILA: Opasteita on riittävästi ja ne näkyvät hyvin | Aineisto on helppo löytää

VALITUT TOIMENPITEET JA ÄÄNTEN JAKAUTUMINEN:

- 34 ääntä opasteiden kokeilu viedään loppuun → tekijöille työaika
- erotetaan tärkeät opasteet vähemmän tärkeistä graafisesti
- systematiikka & isot opasteet ankeuden uhallakin (selventää ja auttaa löytämään aineistoa)
- selkeämmät opasteet: värikoodaus. Missä päin varaushylly?
- 25 ääntä kirjastosuunnistustehtäviä
- aktiivisen kansalaisuuden tukemista
 - opettaa kulkemaan kirjastossa
- henkilökunta jalkautuu
- salihenkilöt
 - liikkuvuus joka osastolla
 - ei opasteita etsitä ensimmäiseksi
- 5 ääntä asiakkaat mukaan opasteiden ja niiden paikkojen suunnitteluun

TAVOITETILA: Esittelytilaa on riittävästi

VALITUT TOIMENPITEET JA ÄÄNTEN JAKAUTUMINEN:

- 9 ääntä tilojen katsominen uusin silmin, löytyykö paikkoja joita voisi paremmin hyödyntää
- 2 ääntä poistoja
- 0 ääntä hankitaan toimivat ja kauniit, liikuteltavat esittelykalusteet
- 0 ääntä selkeä systeemi miten ja milloin laitetaan kamaa esille
- 0 ääntä näyttelytoiminnan terävöittäminen henkilökunnan parissa, sille varataan aikaa arjessa.

Seuranneessa keskustelussa nousi esille vielä yksi ehdotus kehittämistoimeksi. Se oli virtuaalikirjasto, jonka avulla asiakkaita opastettaisiin löytämään aineistoa ja palveluita. Malliksi ehdotettiin Helsingin seudun liikenteen käyttämää reititopasta ja työ teetetäisiin korkeakoulun opinnäytetyönä.

Toimenpide-ehdotusten esittelyn jälkeen ehdotukset ryhmiteltiin yhdessä keskustellen sen mukaan mihin arvonmuodostumisen tasoon toimenpide-ehdotuksen katsottiin kuuluvan:

Asiakaskohtaamisentaso: henkilökunta jalkautuu (salihenkilö), asiakkaat mukaan opasteiden ja niiden paikkojen suunnitteluun, kirjastosuunnistustehtäviä

Asiakkuustaso: opasteiden kehittäminen, valot ja värit kuntoon, raikkaampi värimaisema, Huoneistokeskuksen entinen tila Asko-halliksi, näyttelytoiminnan terävöittäminen henkilökunnan parissa, sille varataan aikaa arjessa, selkeäsystemi milloin laitetaan kamaa esille, hankitaan toimivat ja kauniit, liikuteltavat esittelykalusteet poistoja, tilojen katsominen uusin silmin, opasteiden kokeilu viedään loppuun, erotetaan tärkeät opasteet vähemmän tärkeistä graafisesti, systematiikka & isot opasteet ankeuden uhallakin (selventää ja auttaa löytämään aineistoa), selkeämmät opasteet (värikoodaus), uudet kalusteet, kupolin

kalustus uusiksi, raikkaammat designerit, pois herran pelko, uskallus muovata tilaa kokeiluhenkisesti, ilman vuosien suunnittelua ja arkkitehdin pelkoa

Kokonaisuuden taso: virtuaalikirjasto ja pohjapiirros (HSL:n reittiopas malliksi suunnitteluun)

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksiin perustuvat johtopäätökset sekä arvioidaan käytetyn työpajamenetelmän käyttökelpoisuutta kehittämisen työkaluna.

Johtopäätöksinä tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että arvotyöpaja on toimiva tiedonhankintamenetelmä ja sen kokeilu tuotti toivottuja tuloksia. Tulosten perusteella on pääteltävissä, että työpajassa käytetyllä arvotyöpajamenetelmällä voidaan tuottaa asiakaslähtöistä tietoa kirjaston kehittämisen tueksi. Kehittämisen tueksi muodostui arvohierarkioita, joiden perusteella kehittämistoimia voidaan suunnata kohteisiin, joissa asiakkaiden kokemaa palvelun arvoa voidaan lisätä samalla parantaen palvelun laatua sekä asiakastyytyvää. Arvotyöpajalla tuotetun tiedon analyysin ja Kallion kirjaston kehittämispäivässä järjestetyn työpajan jälkeen käsiteltävänä oli yhteensä kaksikymmentä erilaista kehittämisideaa. Näistä ideoista lopulta kolme valittiin kohteiksi, joita ryhdyttiin aktiivisesti kehittämään.

Arvotyöpajan tulokset olivat samansuuntaisia kuin esimerkkinä toimineen McKnightin tutkimuksissa. Esimerkiksi henkilökunnan ja asiakkaiden kokemus fyysisen kirjastotilan arvosta oli samansuuntainen kuin McKnightin tuloksissa. Arvotyöpajan avulla onnistuttiin saamaan tietoa organisaatiossa vaikuttavasta asiakkaiden tarpeisiin liittyvästä sokeudesta. Asiakkaille tärkeiden asioiden hierarkiassa henkilökunnan olettamus asiakkaiden näkemyksistä ei osunut oikeaan yhdenkään teeman kohdalla. Sama ilmiö esiintyi myös ärsyttävien asioiden suhteellisessa hierarkiassa. Tämän sokeuden havaitseminen ja näkyväksi tuominen lisää asiakasymmärrystä organisaation sisällä. Asiakasymmärryksen lisääntyminen hyödyttää organisaatiota tehostamalla kehittämistoimiin sitoutumista, sillä Kallion kirjaston siirryttyä tiimiorganisaatioon henkilökunnan mahdollisuudet osallistua kirjaston kehittämistyöhön ovat lisääntyneet. Lisäksi asiakasymmärryksen lisääntyessä henkilökunnan mahdollisuudet toteuttaa tehok-

kaasti Helsingin kaupungin strategian mukaista asiakkaita ja asukkaita osallistavaa toimintaa paranevat.

11.1 Arvoista ja arvosta

Henkilökunta oletti asiakkaiden kokevan arvokkaimmaksi palveluksi kirjaston aineistokokoelman. Vastaavasti eniten arvoa vähentäviksi asioiksi henkilökunta oletti asiakkaiden kokevan meluisan ja levottoman kirjastotilan. Asiakkaat puolestaan kokivat saavansa eniten arvoa kirjastosta, jossa heidän tavoitettavissaan on ammattitaitoista henkilökuntaa, jonka ammattitaitoa ja aineistojen sisältöntuntemusta he haluavat hyödyntää. Asiakkaiden arvohierarkiassa kirjaston aineistokokoelma oli toisella sijalla.

Kirjastotilaan liittyvät asiat nousivat korkealle sekä arvohierarkiassa että ärsytystä aiheuttavien asioiden teemoissa. Asiakkaat kokivat saavansa arvoa tiloista, jotka ovat selkeitä ja joissa on helppo löytää haluttu palvelu. Tilan halutaan viestittävän arvostusta heidän asiakkuuttaan kohtaan. Pienetkin yksityiskohdat, kuten epämukavat tuolit tai laskutilan puute, aiheuttavat suurta haittaa asiakkaille ja vaikeuttavat asiointia. Asiakkaiden käytössä olevien laitteiden suhteen arvoa koettiin saatavan helppokäyttöisyydestä ja toimintavarmuudesta.

Ärsyttävien asioiden teemoissa henkilökunta oletti toisten, epämiellyttävien asiakkaiden sekä kirjastotilan meluisuuden ja levottomuuden olevan asiakkaita merkittävästi ärsyttäviä asioita. Nämä teemat eivät kuitenkaan esiintyneet asiakkaiden aineistossa ollenkaan. Tästä voidaan päätellä, että henkilökunta kokee henkilökohtaisesti vaikeaksi puuttua, tai mennä toimijaksi tilanteeseen, jossa käsitellään asiakkaan henkilökohtaista, usein epähygieenistä olemusta. Asiakkaat eivät joudu puuttumaan tällaisiin tilanteisiin, joten heitä asia ei myöskään häiritse kuten henkilökuntaa. Sama pätee meluun ja levottomuuteen. Henkilökunta viettää hyvin paljon aikaa kirjastotilassa ja altistuu sen äänimaailmalle sekä palvelutoiminnan lieveilmiöille pidempiä aikoja kerrallaan kuin asiakkaat.

Tutkimuksen tulosten perusteella on pääteltävissä, että asiakkaat kokevat Kallion kirjaston tilan sekavaksi ja palvelut ja aineistot vaikeasti löydettäviksi. Opasteiden uudistaminen ja lisääminen sinne mistä ne puuttuvat, sujuvoittaisi kirjastossa asiointia. Myös monimutkaisiksi koetut ja toimintavarmuudeltaan heikot laitteet koetaan arvoa vähentäviksi asioiksi. Odotukset alittavaksi palveluksi koetaan tilanteet, joissa asiakkaat joutuvat laitteista johtuvien teknisten ongelmien eteen, ja käyttö, jonka he haluavat sujuvan nopeasti ja rutiininomaisesti, vaatii henkilökunnan kutsumista paikalle ongelmia selvittämään. Vastaavasti arvoa lisääväksi palveluksi asiakkaat kokevat tilanteet, joissa he hyödyntävät henkilökunnan erityisosaamista, kuten aineistotuntemusta, tiedonhakutaitoja ja laitteiden käytössä ilmenevien ongelmien selvittämistä silloin kun ongelma ei johdu laitteesta esiintyvistä teknisistä viasta. Tutkimustulokset ovat yhden-suuntaisia sen kanssa mitä Zeithaml, Parasuraman ja Berryn ovat todenneet; hyväksi palveluksi asiakkaat kokevat sellaisen palvelun, joka ylittää heidän odotuksensa.

11.2 Pohdintaa arvotyöpajan käyttökelpoisuudesta kirjaston kehittämisen välineenä

Tämän tutkimuksen perusteella arvotyöpaja osoittautui käyttökelpoiseksi kirjaston kehittämisen välineeksi. Arvotyöpajan asiakaskeskeisyys ja sekä asiakkaita että henkilökuntaa osallistava prosessi tekee siitä välineen, jota on mahdollista käyttää tiedonhankintamenetelmänä esimerkiksi palvelumuotoilun yhteydessä. Menetelmällä hankittu tieto toi esiin potentiaalisia kirjaston kehittämiskohteita. Menetelmää on mahdollista soveltaa myös yksittäisten tuotteiden tai palvelujen kehittämistyössä. Tutkimuksen tulokset antavatkin viitteitä siitä, että muodostuneiden teemojen sisällä on potentiaalisesti useita yksittäisiä palveluja, joiden kehittämisessä uudella arvotyöpajalla olisi mahdollista saada vielä tarkempaa asiakaslähtöistä tietoa. Arvotyöpajan käyttökelpoisuutta lisää vielä työpajassa tuotetusta materiaalista koostettujen taulukoiden yksinkertaisuus sekä helppo tulkittavuus. Helppo tulkittavuus helpottaa tulosten käsittelyä ja analysointia työyhteisössä. Tuloksia analysoitaessa kehittämiskohteiden valitseminen on help-

poa. Palvelun arvon lisääminen asiakkaille on tehokkainta, mikäli kehittämistoimet suunnataan niille osa-alueille, jotka eniten ärsyttävät asiakkaita. Näistä osa-alueista tehokkainta on valita ne, joilla asiakkaiden mielestä on eniten esiintymiä.

Asiakasnäkökulma tulee selkeästi esiin ja sen avulla organisaation mahdollisuudet toimintansa ja henkilöstön ajattelutavan kehittämiseksi entistä asiakaskeskeisemmäksi paranevat. Tulosten esittäminen arvojen ja merkitysten suhteellisena hierarkiana auttaa työyhteisöä huomaamaan toiminnassaan vaikuttavia sokeita pisteitä palveluja kehitettäessä, jolloin kirjaston palvelujen laatu paranee kehittämistoimien suuntautuessa asiakkaille tärkeisiin kohteisiin. Saadut tulokset, johtuen esimerkiksi otoksen pienuudesta, ovat suuntaa antavia, eivät suinkaan absoluuttisia totuuksia ja edellyttävät toimintaympäristön huomioon ottavaa analyysia. Hyvänä asiana on pidettävä myös sitä, että Toimintaympäristön huomioon ottaminen tarkoittaa esimerkiksi kirjaston strategisten tavoitteiden sekä kirjastotilan asettamien mahdollisuuksien huomioimista. Huomattava osa saaduista kehittämis ehdotuksista osui Khalifan arvon muodostumisen tasoissa asiakkuustasolle. Menetelmän käyttökelpoisuutta arvioitaessa on tämä erityisen hyvä asia, sillä interventiot asiakkuustasolla ovat kohtuullisen helppoja toteuttaa yksikötasolla. Yksikötasolla toteutetut interventiot eivät edellytä suurten strategisten linjausten muutoksia.

Tiedonhankintamenetelmänä arvotyöpajalla on tiettyjä heikkouksia. Huono puoli on esimerkiksi se, että työpajan järjestäminen on työlästä. Suunnitteluun, järjestämiseen ja analysointiin kuluu sekä henkilökunnalta että esimiehiltä paljon aikaa. Esimerkiksi työpajassa tuotetun aineiston redusointi ja klusterointi on kannattavaa toteuttaa pienryhmässä. Tässä tutkimuksessa työpajan sujuvan toteuttamisen varmistamiseksi valmistettiin käsikirjoitus, jonka kirjoittamiseen meni aikaa. Yhden työpajan otos on suhteellisen pieni ja siksi laajempien johtopäätösten tueksi voi olla tarpeen toteuttaa useampia työpajoja. Kokenut työpajan järjestäjä voi tietenkin toimia ilman käsikirjoitustakin, mutta jonkinlainen etukäteisvalmistelu ja tutkimuskohteen: palvelun, osaston tai toiminnon, valitseminen ja työpajan muokkaaminen valitun kohteen mukaiseksi on joka tapauksessa

tehtävä. Työpaja ja sen myötä alkava kehittämistyö vie myös henkilökunnan aikaa, joka on pois asiakaspalvelusta tai muista tehtävistä. Sijaisjärjestelyistä voi aiheutua kustannuksia organisaatiolle. Mikäli työpajoja päätetään järjestää useampia kuin yksi, on kustannuksia mahdollista pienentää toistamalla työpajat pelkillä asiakasosallistujilla ja verrata tuotoksia edellisen työpajan henkilökunnan tuotoksiin.

Menetelmän heikkoudeksi osoittautui myös se, että ärsyttävien asioiden esiintymistiheyden ja palvelujen tuottamisessa suoriutumisen arviointi tuottivat vain hyvin vähän hyödyllistä tietoa. Esiintymistiheyden kohdalla tulos oli kuitenkin looginen esimerkiksi siten, että puuttuvat tai huonosti näkyvät opasteet nousivat useimmiten esiintyväksi teemaksi; asiakkaat kohtaavat saman ongelman lähes joka kirjastokäynnillä, kunnes siihen puututaan kirjaston toimesta.

Kirjaston suoriutumisen palvelujen tuottamisessa asiakasryhmä arvioi erittäin korkeatasoiseksi. Syy tähän voi olla se, että työpajaan valikoitui osallistujiksi asiakkaita, jotka suhtautuivat erittäin myönteisesti kirjastoon ja sen palveluihin ja ovat siksi valmiita käyttämään aikaansa kirjaston kehittämisen hyväksi. Tähän viittaa työpajan ensimmäisen vaiheen päätyttyä erään osallistujan kommentti:

”Tämä yllätti minut kyllä. Tosi vaikea lähteä liikkeelle [kehittämistyössä] negaation kautta. Kun on tällainen Kallion kirjaston suorastaan fani.”

Tältä osin siis työpajassa ilmeni, ainakin osittain, sama heikkous, joka usein koetaan asiakastytyväisyyskyselyjen ongelmaksi; vastaajiksi valikoitui jo valmiiksi positiivisesti kirjastoon suhtautuvia. Tätä kuitenkin yritettiin välttää kysymällä tutkimukseen osallistumishalukkuutta täysin satunnaisilla kirjastossa asioivilta henkilöiltä. Kriittisempiä näkökulmia voi olla mahdollista saada pyytämällä osallistujien joukkoon esimerkiksi negatiivisia asiakaspalautteita jättäviä asiakkaita. Arvotyöpajan kohdistaminen palveluun, josta kirjasto saa eniten negatiivista palautetta todennäköisesti myös alentaa arvioita kirjaston suoriutumisesta.

LÄHTEET

Almgren, P. & Jokitalo, P. 2010. Kirjasto 2011: Vaikutteita maailmalta. Helsinki: Avain

Applegate, R. 1993: Models of User Satisfaction: Understanding False Positives. RQ 1993, 32:4 Summer, 525 – 539.

Avison, D. E., Lau, F., Myers, M., & Axel Nielsen, P. 1999. Action research - to make academic research relevant, researcher should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations. Communications of the ACM, 42(1), 94–97.

Brown, T. & Martin, R. 2015: Design for Action. Harvard Business Review. 2015, 93:9 September

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Haasio, A. & Vakkari, P.: Informaatiotutkimuksen perusteet. Viitattu 1.10.2015

<https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Informaatiotutkimuksen+perusteet#Tiedonhankintatutkimus-Tiedonhankintatutkimuksen> kaksi paradigmaa

Heikkinen, H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 36.

Helsingin kaupunki: Strategiaohjelma 2013 – 2016. Viitattu 1.1.2015

http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf

Hietanen, O.; Heinonen, S.; Kahilainen, J.; Kiiskilä, K.; Wilenius, P.; Wilenius, T. & Wilenius, M. 2002. Tulevaisuusajattelun haasteita: tietoyhteiskunta ja kestävä

kehitys. Teoksessa; Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovellukset, 405 - 459. Tallinna: Kirjakas/Tallprint

Hirvonen, K. 2005. Laadun tarkkailusta laatujohtamiseen. Teoreettinen synteesi laatujohtamisen käsitteestä. Kuopio: Kuopion yliopisto

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Elämän laatua. Jyväskylä: Sho Business Development

IFLA, 2013. Aallon harjalla vai virran vietävänä: Navigointia kehittyvässä informaatioympäristössä - IFLAN trendiraportin näkemyksiä. Viitattu 20.9.2015
<http://trends.ifla.org/insights-document>

Juntunen, A. & Saarti, J. 2012. Kirjastonjohtaminen: Käytännön opas laadukkaaseen kirjastonhoitoon. Helsinki. Avain

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Khalifa, A. S. 2004. Customer Value. A review of recent literature and an integrative configuration, Management Decision, Vol 42: 5, 645-666

Koivisto, M 2012. Näin kehität WAU-palveluja?: Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisten palvelujen mahdollistajana. Diagonal. Viitattu 12.3.2015
https://ssl.ttlry.fi:8621/sites/hetky.ttlry.mearra.com/files/u62/DIAGONAL_PaMu_Tiivistelma.pdf

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa; Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia.

Lauri, S. 1998. Toimintatutkimus. Teoksessa: M. Paunonen & K. Vehviläinen – Julkunen. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 2. uud. p. Juva: WSOY, 114 - 135.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Hämeenlinna: Karisto

McKnight, S. 2002. Managing cultural change: The challenge of merging library services, curriculum development and academic professional development. *IFLA Journal*, 28(5-6), 266–272.

McKnight, S. 2006. Customer Value Research, in Trine Kolderup Flaten (ed) Management, marketing and promotion of library services based on statistics, analyses and evaluation. G. Saur, IFLA Publications 120/121, Munchen, 206-216.

McKnight, S & Berrington, M. Improving Customer Satisfaction: Changes as a Result of Customer Value Discovery. *Evidence Based Library and Information Practice* 2008, 3:1

McKnight, S. & Booth, A. 2010. Identifying Customer Expectations is Key to Evidence Based Service Delivery. *Evidence Based Library and Information Practice* 2010, 5:1

McKnight, S. 2010. Library Decision Making Informed by Customer Values. Nottingham Trent University <http://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/5097>

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet: Metodologia – sarja 4. Voru: International Methelp Ky.

Oinonen, S. 2013. Palvelumuotoilu ja asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen: Tekes Service Innovation Boot Camp. Diagonal. Viitattu 21.2.2015 <http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/5/oinonen.pdf>

Osterwalder, A. & Pigneur Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämän laatu: ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Sangiorgi, D. 2013. Value Co-creation in Design for Services. Teoksessa: Service Design with Theory – Discussion on Change, Value and Methods. Vantaa: Lapin Yliopistokustannus

Saunamäki, P. 2013. Mielikuvittele kirjasto - eläytymismenetelmä kehittämistutkimuksen välineenä ammattikorkeakoulukirjastossa.

Storbacka, K. Sivula, P. Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. uud. laitos. Vantaa: Tammi

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Yleisten kirjastojen laatusuositus. 2010 Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations, Free Press, New York

Zeithaml, V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. 2009 Services Marketing: Implementing Customer Focus Across the Firm, McGraw-Hill, New York

Zeithaml, V.A., Bitner M.J., Gremler D.D. 2013 Services Marketing: Implementing Customer Focus Across the Firm, McGraw-Hill, New York

Työpajan käsikirjoitus ja lomakkeet

VAIHE 1: HARMITTAVAT ASIAT

PALAUTA MIELEESI KERTOJA, VIIMEISEN KAHDEN TAI KORKEINTAAN KOLMEN VUODEN AJALTA, JOLLOIN OLET ASIOINUT KALLION KIRJASTOSSA. ASIOINTISI VOI OLLA FYYSINEN KÄYNTI KIRJASTOSSA, SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN KÄYTTÖ, TUOTTEEN TAI LAITTEEN KÄYTTÖ. SE VOI OLLA MYÖS YHTEYDENOTTO SÄHKÖPOSTITSE TAI SOITTAMALLA PUHELIMELLA, TAI MIKÄ TAHANSA KIRJASTON PALVELUIDEN, TILOJEN TAI TOIMINTOJEN KÄYTTÖ.

MITKÄ ASIAT EIVÄT MIELESTÄSI OLLEET HYVIN, ÄRSYTTIKÖ JOKIN ASIA SINUA, EPÄONNISTUIKO KIRJASTO JOTENKIN PALVELLESSAAN SINUA? TAPAHTUIKO JOTAIN SELLAISTA, JOKA SAI SINUT AJATTELEMAAN, ETTÄ ASIOINTI OLISI VOINUT MENNÄ PAREMMIN?

MUISTELE NÄITÄ ASIOITA:

MITÄ PALVELUA KÄYTIT?

MIKSI ASIOIT KIRJASTOSSA JUURI SILLÄ KERRALLA?

POHDI MITÄ TAPAHTUI, MIKÄ MENI PIELEEN, MISSÄ SE TAPAHTUI JA MITEN SE TAPAHTUI?

OLIKO KIRJASTON PALVELUISSA JOTAKIN MIKÄ OLISI VOINUT OLLA PAREMMIN?

OLIKO KIRJASTON TILOISSA JOTAKIN MIKÄ OLISI VOINUT OLLA PAREMMIN?

ENTÄ OLIKO KIRJASTON LAITTEISSA JOTAKIN MIKÄ OLISI VOINUT OLLA PAREMMIN?

MIKÄ HARMITTI KIRJASTON TILOISSA TAI LAITTEISSA?

MITKÄ ASIAT OLIVAT MIELESTÄSI SUURIMPIA ONGELMIA?

MIKÄ SINUA ÄRSYTTI KAIKKEIN ENITEN?

MITÄ EI SAISI KOSKAAN TAPAHTUA?

MIKÄ SAI SINUT TUNTEMAAN ITSESI PETTYNEEKSI TAI TURHAUTUNEKSI?

KIRJOITA LYHYT SELOSTUS (3-5 VIRKETTÄ) JOKAISESTA ASIOINTIKERRASTA, JONKA MUISTAT.

KIRJOITA NIIN MONESTA ASIASTA KUIN PYSTYT MUISTAMAAN, KUITENKIN VÄHINTÄÄN KUUDESTA ERI ASIASTA. EI OLE VÄLIÄ, VAIKKA JOKIN ASIA TUNTUISI SINUSTA VÄHÄPÄTÖISELTÄ. KIRJOITA SIITÄ JOS SE TULEE MIELEEN. KIRJOITA SEKÄ NS. ISOISTA ASIOISTA ETTÄ PIENISTÄ ASIOISTA.

ESIMERKIKSI: Näin kodinkoneliikkeen tarjouksen läppäristä, jonka halusin ostaa. Menin liikkeeseen, mutta en löytänyt etsimääni läppäriä. Kysyin asiaa myyjältä, joka sanoi läppäreiden loppuneen jo ensimmäisen tunnin aikana, koska alennusläppäreitä oli vain 50 kappaletta.

AVUKSI: Käytit kirjaston palvelua. Oliko palvelussa tai palvelutilanteessa jotakin sellaista, joka olisi mielestäsi voinut olla paremmin?

Aikaa: ____10____ minuuttia

HUOM! HENKILÖKUNTA TEKEE SAMOIN; YRITTÄÄ ARVATA, MITKÄ ASIAT HARMITTAVAT ASIAKKAITA.

Ajattele kirjaamiasi asioita yhtenä listana ja valitse kuusi asiaa, jotka mielestäsi ovat kaikkein tärkeimpiä.

Kirjaa valitsemasi kuusi asiaa erillisille papereille. Tiivistä tekstiäsi miettien harmittavan asian ydintä. Käytä papereita vasemmanpuoleisesta pinosta. Kirjoita yksi asia yhdelle paperille.

Älä kiinnitä vielä huomiota papereissa oleviin laatikkoihin.

ESIMERKKI: Mainos läppäritarjouksesta oli harhaanjohtava. Ei mainittu rajallista kappalemäärää.

Aikaa: _____10____ minuuttia

Nyt arvioimme valitsemienne asioiden vakavuutta ja esiintymistiheyttä.

Merkitse asian vakavuus paperin vasemmassa alakulmassa olevaan laatikkoon.

Käytä asteikkoa 1-9, jossa 1 on vähiten vakava asia ja 9 kaikkein vakavin.

Arvioi samalla sitä, miten usein kyseinen asia ilmenee asioidessasi Kallion kirjastossa.

Käytä asteikkoa 1-10, jossa 1 on hyvin harvoin ja 10 on aina tai lähes aina.

Merkitse arviosi paperin oikeassa alakulmassa olevaan laatikkoon.

Ei keskustelua äänestyksen aikana.

Aikaa on _____5____ minuuttia

Äänestyksen jälkeen fasilitaattori kerää paperit pois osallistujilta ja henkilökunnalta.

Siirrytään vaiheeseen kaksi.

Mahdollisuus taukoon. Seuraava vaihe kestää hieman pidempään.

VAIHE 2: KÄYTTÄMÄSI PALVELUT JA ASIAT

PALAUTA MIELEESI TILANTEITA EDELLISTEN KAHDEN TAI KOLMEN VUODEN AJALTA, JOLLOIN OLET ASIOINUT KALLION KIRJASTOSSA ONNISTUNEESTI. ASIOINTI VOI OLLA ESIMERKIKSI FYYSSINEN KÄYNTI KIRJASTOSSA, SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN KÄYTTÖ, VIESTINTÄÄ SOSIAALISEN MEDIAN AVULLA, TUOTTEEN TAI LAITTEEN KÄYTTÖÄ. SE VOI OLLA MYÖS YHTEYDENOTTO SÄHKÖPOSTITSE, PUHELIMELLA TAI SOSIAALISEN MEDIAN KAUTTA.

POHDI NÄITÄ ASIOITA:

MITÄ ASIASI KOSKI?

MIKSI ASIOIT KIRJASTON KANSSA JUURI SILLÄ KERRALLA?

MITÄ KIRJASTON PALVELUITA KÄYTIT?

LAINASITKO JOTAIN?

PALAUTITKO JOTAIN?

OLITKO YLEISÖNÄ JOSSAKIN TAPAHTUMASSA?

OSALLISTUITKO LUKUPIIRIIN?

SAITKO OPASTUSTA TIETOTEKNISISSÄ ASIOISSA?

ETSITKÖ JOTAKIN AINEISTOA TAI TIETOA?

KÄYTITKÖ JOTAKIN TUOTETTA?

OTITKO VASTAAN MAINONTAA TAI MUITA VIESTEJÄ?

KÄYTITKÖ JOTAKIN LAITETTA? OLIKO SE OMA VAI KIRJASTON LAITE?

LUITKO, TYÖSKENNELITKÖ, VAI OLEILITKO KIRJASTOSSA MUUTEN VAIN?

KENEN KANSSA ASIOIT?

MISSÄ ASIOIT?

MITÄ TAPAHTUI?

MITEN ASIOIT? – KÄVITKÖ KIRJASTOSSA FYYSISESTI, ASIOITKO SÄHKÖISESTI, SOITITKO PUHELIMELLA?

KIRJOITA NIIN MONESTA ASIOINTIKERRASTA JA PALVELUSTA, KUIN SINULLE TULEE MIELEEN.

KIRJOITA LYHYT SELOSTUS (NOIN 3-5 VIRKETTÄ) JOKAISESTA MIELEESI TULEVASTA ASIOINTIKERRASTA TAI ASIAKASPALVELUKOKEMUKSESTA.

KUVAILE MYÖS SITÄ, MIKÄ ASIA KUSSAKIN TAPAUKSESSA TEKI SIITÄ SINULLE TÄRKEÄN.

ESIMERKKI: Menin valokuvaliikkeeseen teettämään valokuvia muistitikulta. Minulle sanottiin, että kuvat maksavat 10 euroa ja ovat noudettavissa tunnin kuluttua. Puolen tunnin kuluttua sain tekstiviestin: kuvat ovat nyt noudettavissa. Noutaessani kuvia liityin kanta-asiakkaaksi ja sain 20 % alennuksen nykyisistä ja tulevista kuvista.

Aikaa on ____10__ minuuttia

Ajattele kirjaamiasi asioita yhtenä listana ja valitse mielestäsi kuusi tärkeintä palvelua. Kirjaa valitsemasi kuusi palvelua erillisille papereille. Tiivistä tekstiäsi. Mieti palvelun tai asiointikerran ydintä, eli sitä mikä oli sinulle kaikkein tärkeintä kussakin asiassa.

Kirjoita suurehkolla käsialalla.

ESIMERKKI: Valokuvat olivat valmiita noudettavaksi etuajassa.

Aikaa on ____5____ minuuttia

Fasilitaattori kerää paperit (numero 2) osallistujilta ja yhdessä osallistujien kanssa (keskustellen) järjestää ne seinälle teemoittain. Fasilitaattori kyselee osallistujilta syvällisempää tietoa siitä, mitä osallistuja tarkoittaa kirjaamallaan asialla ja varmistaa, että asia menee oikean teeman sisälle. Teemoille keksitään yhdessä otsikko.

Henkilökunta tekee muistiinpanoja osallistujien kommentaiteista.

Täsmälleen samat palvelut / asiat laitetaan allekkain. Myös saman palvelun eri osiot laitetaan allekkain (rajataan vaihtoehtoja). Esimerkiksi: aineiston varausmahdollisuus ja varausten maksuttomuus menevät allekkain otsikon "VARAUKSET" alle.

Aikaa on ____15____ minuuttia

Seuraavaksi osallistujia pyydetään tekemään merkinnät seinälle kiinnitettyihin papereihin. Ei keskustelua, kiitos.

Vertaile seinälle järjestettyjä palveluita keskenään ja aseta ne tärkeysjärjestykseen.

Merkitse palvelun tärkeysjärjestys palvelua vastaavaan paperin vasemmassa alakulmassa olevaan laatikkoon.

Käytä asteikkoa 1+, jossa 1 on tärkein, 2 toiseksi tärkein jne. Anna jokaiselle palvelulle tai asialle numero. Käytä yhtä numeroa vain yhden kerran.

Merkitse samalla oma mielipiteesi siitä, miten kirjasto tällä hetkellä suoriutuu kyseisen palvelun tuottamisessa.

Käytä asteikkoa 1-100, jossa 1 on huonoin ja 100 on paras suoritus.

Merkitse arviosi paperin oikeassa alakulmassa olevaan laatikkoon.

Aikaa on ____10__ minuuttia

Keskustelu.

Tärkeysjärjestyksestä ja nykyisestä suoriutumisesta keskustellaan.

Miksi tärkeysjärjestys on se mikä se on?

Miksi kirjasto suoriutuu jollakin tietyllä tavalla palvelun tuottamisessa?

Osallistujia pyydetään kertomaan ja jakamaan mielipiteitään ja näkemyksiään.

Henkilökunta ei osallistu keskusteluun, vaan tekee muistiinpanoja ja kerää oivalluksia ja huomioita myöhempää käyttöä varten.

Kysymyksiä:

Fasilitaattori kysyy satunnaisesti valitulta (tai esimerkiksi pöydän vasemmassa laidassa istuvalta) osallistujalta:

- Minkä palvelun valitsit sinulle tärkeimmäksi?
- Kysymys kaikille osallistujille: valitsiko joku muu saman palvelun?
- Miksi kyseinen palvelu on teille tärkein?
- Mitä mieltä olette kirjaston nykyisestä suoriutumisesta kyseisen palvelun tuottamisessa / tarjoamisessa?
- Mitä mieltä muut ovat näistä näkemyksistä?

Jokaiselta osallistujalta kysytään, minkä palvelun he valitsivat tärkeimmäksi ja miksi he valitsivat juuri sen. Keskustelua jatketaan.

Kun kaikki ovat saaneet mahdollisuuden sanoa mielipiteensä, tai kun keskustelua ei enää synny, siirrytään eteenpäin.

Keskustelua jatketaan fasilitaattorin vaihtaessa aiheita.

Fasilitaattori kysyy joltakin valitsemaltaan osallistujalta:

- Minkä palvelun valitsit sinulle vähiten tärkeäksi?
- Kysymys kaikille osallistujille: valitsiko joku muu saman palvelun?
- Miksi kyseinen palvelu on teille vähiten tärkein?
- Mitä mieltä olette kirjaston nykyisestä suoriutumisesta kyseisen palvelun tuottamisessa / tarjoamisessa?
- Mitä mieltä muut ovat näistä näkemyksistä?

Jokaiselta osallistujalta kysytään, minkä palvelun he valitsivat vähiten tärkeäksi ja keskustelua jatketaan.

Yleisiä kysymyksiä kaikille osallistujille:

Mitä muuta te haluaisitte sanoa kirjaston palveluista?

Mitä palveluita tai asioita kirjasto ei tällä hetkellä tarjoa mutta jotka sinä haluaisit kirjastoon?

Aikaa: ____15-20__ minuuttia

Työpaja päättyy.

Arvioitu aika: 80-90 minuuttia.

1.

SINUA HARMITTAVA / ÄRSYTTÄVÄ ASIA

VAKAVUUS (asteikko 1-9)

ESIINTYMISTIHEYS (1-10)

• 1 = aiheuttaa pettymyksen
• 9 = saa vihaiseksi

• 1-2 = esiintyy hyvin harvoin
• 3-4 = esiintyy harvoin
• 5-6 = esiintyy melko usein
• 7-8 = esiintyy hyvin usein
• 9-10 = esiintyy aina tai lähes aina

Kuva 9. Työpajalomake 1 (LIITE 1).

2.

KÄYTTÄMÄSI PALVELU / ASIA
(KIRJOITA SUUREHKOILLA KÄSIALALLA)

TÄRKEYS (asteikko 1+)
1 = on tärkein
2 = toiseksi tärkein
jne.

SUORITUS (asteikko 1-100)
1 = on huonoin
100 = on paras suoritus

Kuva 10. Työpajalomake 2 (LIITE 1).

<small>HENKILÖKUNTA</small>	
ASIAKKAAN KÄYTTÄMÄ PALVELU / ASIA	
MAHDOLLISUUS VARATA AINEISTOA, ILMAISET VARAUKSET, NOUTO ITSEPALVELUNA NOPEASTI ILMAN JONOTUSTA	
TÄRKEYS (asteikko 1+) 1 = on tärkein 2 = on toiseksi tärkein jne.	SUORITUS (asteikko 1-100) 1 = on huonoin 100 = on paras suoritus

Kuva 12. Työpajalomake 4 (LIITE 1).