



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ASIAKASPALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

TEKIJÄ: Hanna Harjunheimo

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä Hanna Harjunheimo			
Työn nimi Asiakaspalveluprosessien kehittäminen			
Päiväys	14.5.2018	Sivumäärä/Liitteet	58/6
Ohjaajat Nina Huotari ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaspalvelu on yksi merkittävimpiä asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä, ja asiakaskokemus ja sen kehittäminen on yksi menestyksen ja erottautumisen keino. Tässä opinnäytetyössä sukellaan asiakaskokemuksen maailmaan – yksilölliseen, tilannekohtaiseen, monitahoiseen, monikanavaiseen asiaan, jonka tulisi olla kaikissa organisaatioissa entistä enemmän huomioitava prosessi.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten ja millaisilla menetelmillä kohdeorganisaation asiakaspalvelun toimintatapoja, prosesseja ja asiakaspalvelutilaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti siten, että ne tukevat asiakkaan hyvän palvelukokemuksen aikaansaamista.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys rakentuu palveluliiketoiminnan ympärille. Työssä keskitytään asiakaskokemuksen merkityksiin ja vaikutuksiin organisaation toimintaan ja menestykseen ja etsitään palvelumuotoilun menetelmiä, joita voidaan hyödyntää asiakasprosessien kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Työn teoreettinen viitekehys keskittyy asiakaskokemuksen merkitykseen ja johtamiseen palveluliiketoiminnassa, palvelumuotoiluun ja sen tarjoamiin työkaluihin.</p> <p>Kehittämisen menetelmänä käytettiin palvelumuotoilun menetelmää, jolla mallinnettiin kohdeorganisaation asiakaspalveluprosesseja. Prosessiin osallistuvia palveluntuottajia myös haastateltiin. Aineistoa kerättiin myös yhteisöllisen ideointimenetelmän kautta aivoriihityöpajassa, jossa toteutettiin osallistuvaa havainnointia.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että hyvän palvelukokemuksen tuottamiseen tarvitaan kaikkien osastojen yhteistä osallistumista ja johdon kehittämishalua ja sitoutuneisuutta asiaan. Kyseessä on ajattelumalli, joka tulisi jalkauttaa läpi koko organisaation. Kuvaamalla prosesseja palvelumuotoilun menetelmillä saadaan tehokkaasti avattua asiakasnäkökulma palvelutuottajalle ja muulle organisaatiolle. Tällä menetelmällä henkilöstön ymmärrys palvelukokonaisuuksista ja omasta roolista kokonaisuudessa lisääntyy.</p> <p>Hyvä palvelukokemus on myös brändikokemus. Vahvan ja positiivisen brändikokemuksen arvo on suuri kaikille organisaatiolle. Asiakaslähtöisen toiminnan ja positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen pystytään vaikuttamaan, ja niiden merkitys liittyy koko organisaation kilpailutilanteeseen, sen haluttavuuteen ja kiinnostavuuteen markkinoilla. Vanha sanonta "Asiakas on aina oikeassa", voidaankin tänä päivänä päivittää uuteen muotoon: "Asiakkaan kokemus on aina oikea".</p>			
Avainsanat asiakas, asiakaspalvelu, asiakaskokemus, palveluprosessi, palvelumuotoilu, prosessimallintaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Hanna Harjunheimo			
Title of Thesis The Development of Customer Service Processes			
Date	14.5.2018	Pages/Appendices	58/6
Supervisors Nina Huotari and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Customer service is one of the most significant factors concerning service experience. Customer experience and its development are the keys to success and differentiation. This thesis investigates customer experience - a unique, situational, complex, multi-channel affair that should gain more awareness in the processes in all organizations.</p> <p>The primary purpose of the thesis is to find out how and with what methods the client organization's customer service processes and customer service can be developed in a customer-oriented way to support the customer's good service experience.</p> <p>The framework of this thesis consists of the service business. This thesis's focus is on the importance of the customer experience and its impact on the organization's operations and success. The methods of service design that could be utilized in the development of customer processes were also searched in this thesis. The research was implemented as a qualitative work experience study. The theoretical framework of the thesis focuses on the importance of customer experience, the leadership in service business and service design and its tools.</p> <p>As a development method, a service design method was used to model the customer service processes of the target organization. The service providers involved in the process were also interviewed. The material was also collected through a collaborative method in a brainstorming workshop. The workshop also included participatory observation by the researcher.</p> <p>As a conclusion of this thesis, it is to be noted that a good service experience requires the joint participation of all departments in the organisation as well as the management's will to development and commitment to the subject. It is a way of thinking model that should be disseminated through the whole organization. Describing processes with service design methods provides an effective customer perspective for service providers and the rest of the organization. With this method, the staff's understanding of service entities and their role in the big picture increases.</p> <p>A good service experience is also a brand experience. The value of a strong and positive brand experience is very significant for all organizations. It is possible to influence the formation of customer-driven operations and a positive customer experience. Their relevance is related to the competitive situation of the entire organization, its willingness and interest in the market. The old expression "The customer is always right" can now be updated to a new form: "The customer's experience is always right".</p>			
Keywords customer, customer service, customer experience, service process, service design, process modeling			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus.....	7
1.2	Taustaa kohdeorganisaatiosta.....	9
1.3	Kohdeorganisaation lähtökohdat .....	10
1.4	Raportin rakenne .....	11
2	KATSAUS PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEEN.....	13
2.1	Asiakaskokemuksen merkitys organisaation toiminnassa ja menestyksessä .....	13
2.2	Asiakaskokemuksen elementit.....	17
2.3	Asiakaskokemuksen johtamisesta .....	19
2.4	Asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin.....	22
2.4.1	Suunnitteluprosessi .....	23
2.4.2	Menetelmiä.....	24
2.5	Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkisen sektorin toiminnassa.....	27
3	KEHITTÄMISTYÖN KULKU .....	31
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	31
3.2	Tutkimuksen vaiheet .....	33
4	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....	40
4.1	Keskeisten asiakaspalvelun palveluprosessien mallinnus palveluketjuanalyysin keinoin ...	40
4.1.1	Hakijapalvelut .....	41
4.1.2	Palveluneuvonta.....	42
4.1.3	Peruskorjaus-muutot .....	42
4.2	Aivoriihi-menetelmän tuloksia.....	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
6	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	50
6.1	Kehittämisehdotukset .....	54

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	55
LIITE 1: TYÖPAJAN JOHDANTODIA.....	59
LIITE 2: SALAMATKUSTAJIEN PROFIILIKORTIT .....	60
LIITE 3: IDEAJALOSTAMO-CANVASPOHJA .....	63
KUVA 4: MUUTOSTYÖKALUPOHJA .....	64

## 1 JOHDANTO

Yhä useampi yritys ymmärtää, että kiristyvästä kilpailutilanteesta erottuakseen ja menestyäkseen tulee tuotetun asiakaskokemuksen olla erinomaisen hyvää. 2010-luvun sanotaan olevan asiakkaan aikakausi (mm. Filenius 2015.). Asiakaspalvelu on yksi merkittävimpiä asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavista tekijöistä, ja asiakaskokemus ja sen kehittäminen on yksi menestyksen ja erottautumisen kulmakivi. Tässä opinnäytetyössä sukellaan asiakaskokemuksen maailmaan – yksilölliseen, tilannekohtaiseen, monitahoiseen, monikanavaiseseen asiaan, jonka tulisi olla kaikissa organisaatioissa entistä enemmän huomioitava ja esiin nostettava prosessi.

Asiakastyytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen menestykseen. Digitalisaatio ja sosiaalinen media ovat tuoneet asiakaskokemuksen julkisuuteen omia ulottuvuuksiaan ja tehneet asiasta entistä julkisemman entistä nopeammin. Näistä syistä asiakaskokemuksen merkitystä ei tule 2010-luvun liiketoiminnassa vähätellä: asiakas on ollut pitkään jo toiminnan keskiössä, mutta palvelujen, asiakkuuksien ja asiakaskokemuksen kehittämisestä on isommin keskusteltu vasta tämän vuosituhannen puolella. Loppuliitteen ”as-a-service” kokonaisuudesta puhutaan monella alalla, myös aloilla, jotka aiemmin on mielletty enemmän puhtaasti teknologia- ja teollisuusvetoisiksi aloiksi, kuten energia-, ohjelmisto- ja kiinteistöalat. Monilla aloilla palveluajattelu vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja johtamista. Lah ja Wood (2016, 2) paketoivatkin palveluajattelun monialaisuuden termiin ”XaaS”, jolloin oman liiketoiminnan voi sijoittaa X:n paikalle, ja ajatella koko liiketoimintaa palveluliiketoimintana.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös tunnekokemukset. Pyritään asiakkaan tunnekokemukseen siitä, että hän kokee saavansa yksilöllistä palvelua. Myös palvelutuottajan organisaation voimavarat ja positiivinen sosiaalinen pääoma, kuten työyhteisön tunne-energia, tieto, ideat, kontaktit ja hyväntahtoisuus, auttavat positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Fisher & Vainio 2014, 101.)

Mitä sitten on hyvä asiakaskokemus? Moni asiantuntija väittää, että asiakkaan odotukset täytyy joka kerta ylittää. Missä tulee odotusten ylittämisen raja vastaan? Vai riittääkö vähempikin: tasalaatuinen, sujuva ja virheetön palvelu? Usein tarkastelemalla jo olevia prosesseja ja hiomalla niitä aiempaa paremmiksi saavutetaan jo hyviä tuloksia. Tässä tarkastelussa organisaation työkalupakkiin on hyvä sisällyttää esimerkiksi palvelumuotoilun työkaluja, jolloin asiakasnäkökulma tulee nostettua esiin entistä paremmin. Usein huomataankin, että asioita tehdään, koska *näin on tehty aiemminkin*, tai koska *järjestelmä pakottaa*, tai koska *asiat ovat meille palveluntuottajana näin helpompi tehdä*. Kyseenalaistaminen ja asioiden tarkastelu uudesta näkökulmasta ovat usein tervetulleita toimintoja, jotka auttavat

kehittämään liiketoimintaa. Moni organisaatio onkin sisällyttänyt asiakasnäkökulman entistä voimakkaammin myös strategiaansa ja koko liiketoimintansa konseptiin, tai ainakin heillä on tahtotilana tehdä niin. Morganin (2017) mukaan 75 % amerikkalaisista yrityksistä kertoo, että heidän tavoitteenaan on asiakaskokemuksen kehittäminen. Tässä asiakaskokemuksen ajassa vanha sanonta "Asiakas on aina oikeassa", saa uuden muodon: "Asiakaskokemus on aina oikea".

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä perehdytään kiinteistöalalla toimivan organisaation asiakasprosessien ja -kokemuksen kehittämiseen. Kohdeorganisaation pääasiallinen toiminta liittyy kiinteistönpitoon ja vuokra-asuntojen välitykseen, mutta organisaation palvelutuottajina toimii hyvin monialainen henkilöstö.

Asiakkuudet ja asiakkuuksien kehittäminen nähdään kuitenkin entistä tärkeämpänä osana myös kohdeorganisaation liiketoiminnassa. Etenkin toiminnan tulevaisuuden ja jatkuvuuden kannalta asiakaspalvelun laatua on jatkuvasti kehitettävä, ja siitä käännettävä entistä suurempi toiminnan voimavara. Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan lisää ymmärrystä asiakaskokemuksen merkityksestä kohdeorganisaatiolle ja saamaan lisää työkaluja sen kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään aiheen, asiakasprosessien kehittämisen taustaa ja tarkoitusta. Ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan taustoista ja avataan peruskäsitteitä sekä työssä käytetty kehitysnäkökulma. Toisessa alaluvussa kerrotaan raportin rakenteesta.

Tämä opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on saada ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä ja asiakaspalveluprosessien kehittämisestä käyttäjäystävälliseksi. Tavoitteena on selvittää ja mallintaa nykyiset asiakaspalveluprosessit ja pohtia, kuinka nykyisiä prosesseja voidaan kehittää. Tavoitteena on myös saada lisää tietoa asiakaspalvelun nykytilasta ja ymmärrystä tulevaisuuden tarpeista asiakaspalveluprosesseihin ja asiakaspalvelutilatarpeisiin liittyen.

Menetelminä käytetään palvelumuotoilun työkaluja, joiden avulla pyritään kehittämään palvelumalleja käyttäjäkeskeisimmäksi. Työssä käytetään myös yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joiden tavoitteena on monipuolinen tiedonsaanti. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja työelämää kehittävä, jossa syvennyttään tarkemmin olemassa oleviin prosesseihin ja nii-

den kehittämiseen. Opinnäytetyöllä on kauaskantoisia vaikutuksia mm. kohdeorganisaation palveluprosesseihin ja asiakaspalvelun toimitiloihin, jotka tämän kehitystyön tulosten myötä pyritään suunnittelemaan asiakaslähtöisesti ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvointia edistäväksi.

Teoriasta tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua perehtymällä palvelujohtamisen, asiakaskokemuksen muodostumisen ja palvelumuotoilun kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tietoperustaa täydennetään myös julkisen sektorin palvelumalleihin tutustumisella sekä tutustumalla mm. Työ- ja elinkeinoministeriön visioihin siitä, mihin suuntaan julkisen sektorin palvelumalleja ja palvelumuotoiluosaamista ylipäätään tulisi Suomessa kehittää. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on kaupungin omistama, vuokra-asumispalveluja tuottava yhtiö, joka on osakeyhtiömuotoinen.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa ja konkreettisena tuotoksena on laatia kohdeorganisaation kolmesta eri asiakaspalveluprosessista palveluketjuanalyysikaaviot. Näiden tarkoituksena on avata asiakaspalveluprosessit visuaalisesti näkyväksi ja havainnollistaa niiden monimuotoisuutta. Näitä tarkastelemalla voidaan paneutua myös seikkoihin, joita muuttamalla prosessia voitaisiin mahdollisesti kehittää entistä käyttäjälähtöisemmäksi. Kehitystyö toimii myös uusien asiakaspalvelutilojen tarpeen suunnittelun pohjana. Kohdeorganisaatio on suunnittelemassa uusia toimitiloja, joiden asiakaspalvelutilat on tarkoitus suunnitella mahdollisimman asiakaslähtöisiksi, tarkoituksenmukaisiksi ja nykyaikaisiksi. Tämä työ valottaa asiakaspalvelun tarpeita ja nykytilaa suunnittelun perustaksi.

Minulle opinnäytetyön tekijänä tavoitteena on myös kehittää omaa osaamistani, työtäni ja saada opinnäytetyön kautta uusia menetelmiä työn tekemiseen. Työskentelen kohdeorganisaation asiakaspalveluosastossa suunnittelu- ja esimiestehtävissä. Vastuualueenani on asiakaspalveluosaston tiimien toiminnot ja koko yhtiön markkinointi. Työtehtäväni ovat hyvin moninaisia, ja olen mm. osallisena uusien toimitilojen suunnittelutyöryhmässä vastaten asiakaspalveluosaston työtiloista ja -tarpeista.

Työssä tehdään useita rajoituksia. Kohdeorganisaation asiakaspalveluosastoon kuuluu tässä työssä käsiteltävien tiimien lisäksi muitakin tiimejä ja toimintoja. Lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelee monilta muiltakin osastoilta työntekijöitä. Tässä työssä tarkastellaan ainoastaan myöhemmin opinnäytetyössä määriteltyjen tiimien prosesseja ja työtä.



## 1.2 Taustaa kohdeorganisaatiosta

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on suurin Pohjois-Savon alueella toimiva vuokratyöyhtiö, jonka omistamissa kiinteistöissä asuu noin 11 000 asukasta. Yhtiön henkilökunta koostuu monien eri alojen ammattilaisista kiinteistöpitöön liittyen: työntekijät toimivat kiinteistönhoidon, siivouksen, rakennuttamisen, remontoinnin, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, ICT:n ja asiakaspalvelun toimialoilla. Asiakasrajapinnassa toimii useita eri alojen ammattilaisia, mutta tässä työssä käsitellään asiakaspalveluosaston toimintoja.

Asiakaspalvelu-osasto on jakautunut työtehtävien mukaan joko tiimeihin tai asiantuntijoiden tekemään työhön. Tiimejä on kolme: hakijapalvelut, palveluneuvonta ja peruskorjausmuutto. Kullakin tiimillä on erilaiset työtehtävät, ja ne palvelevat eri asiakasryhmiä. Lisäksi asiakaspalveluosastoon kuuluu asukasisännöinti, joiden tiimit asukashallinto, asumisneuvonta ja asumisrauha palvelevat myös asiakkaita, tosin kohderyhmänä on pääasiassa nykyiset asukkaat. Asiakaspalvelu-osastolla työskentelee myös kaksi henkilöä asiantuntijatehtävissä tiimien taustatukena. Asiakaspalvelurajapinnassa ja samoissa tiloissa toimii myös vuokravalvonnan tiimi. Vuokravalvonta kuuluu taloushallinnon osastoon, ja se palvelee myös asiakkaita. Asukasisännöinnin ja vuokravalvonnan asiakaspalveluprosessit on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Hakijapalvelu palvelee lähinnä uusia asiakkaita sekä asukkaita, jotka haluavat vaihtaa asuntoa. Hakijapalvelun asiakaspalvelutyö tapahtuu puhelimen ja sähköisten kanavien kautta. Palvelua tarjotaan tiettyinä puhelinpalveluina, muina aikoina käsitellään sähköisesti tehtyjä ja paperihakemuksia ja sähköpostitse tulleita tiedusteluja. Hakijapalvelun perustehtävänä on löytää hakijalle hänen tarpeisiinsa ja toiveisiinsa sopiva asunto ja tehdä valintapäätös valintakriteerien mukaisesti.

Palveluneuvonta palvelee kasvokkain asiakkaita asiakaspalvelutiskeillä toimistopalveluina, sähköpostitse ja puhelimitse sekä muiden sähköisten kanavien kautta puhelinpalveluina. Palveluneuvonta palvelee pääasiassa nykyisiä asukkaita heidän asumiseensa liittyvissä asioissa, mutta on kontaktissa myös toimistolla asioivien uusasiakkaiden kanssa.

Peruskorjausmuuttopalvelut palvelevat yhtiössä jo asuvia asukkaita, jotka asioivat peruskorjattavan talon muuttoihin liittyvissä asioissa. Peruskorjauksessa talo tyhjenetään asukkaista, jotta asuntoja ja yleisiä tiloja päästään saneeraamaan. Asukkaille pyritään löytämään yhtiön muista taloista heille soveltuva väistöasunto talon peruskorjauksen ajaksi. Lisäksi peruskorjausmuuttopalvelut tiedottavat asukkaita heidän talonsa korjauksen aikatauluista ja ovat yhteyslinkki asukkaiden takaisinmuutoissa.

Nyt ja tulevaisuudessa yhtiössä tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota tuotteen houkuttelevuuteen ja hyvän imagon kehittämiseen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja uusasiakasvirta turvaisi tulevaisuudessakin toiminnan kiristyneessä kilpailutilanteessa. Yhtiössä on tunnistettu asiakasprosessien tärkeä merkitys, ja tulevaisuudessa asiakasosaaminen ja asiakaskokemus ovat entistä suuremmassa roolissa.

Haaste ja mahdollisuus ovat myös uudet toimitilat. Lähivuosina yhtiön pääkonttori muuttaa uusiin tiloihin, ja tiloissa on mahdollisuus huomioida myös asiakkuusprosessien sujuvuus jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa. Kun toimitaan asumiseen liittyvässä liiketoimintaympäristössä, toimitilojen merkitys ei ole vähäinen. Toimitilat ovat tärkeä osa hyvän imagon ja onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisessä. Onnistuneilla ja toimivilla toimitiloilla voidaan vaikuttaa myös henkilökunnan viihtyvyyteen, jolla on suora vaikutus myös positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen.

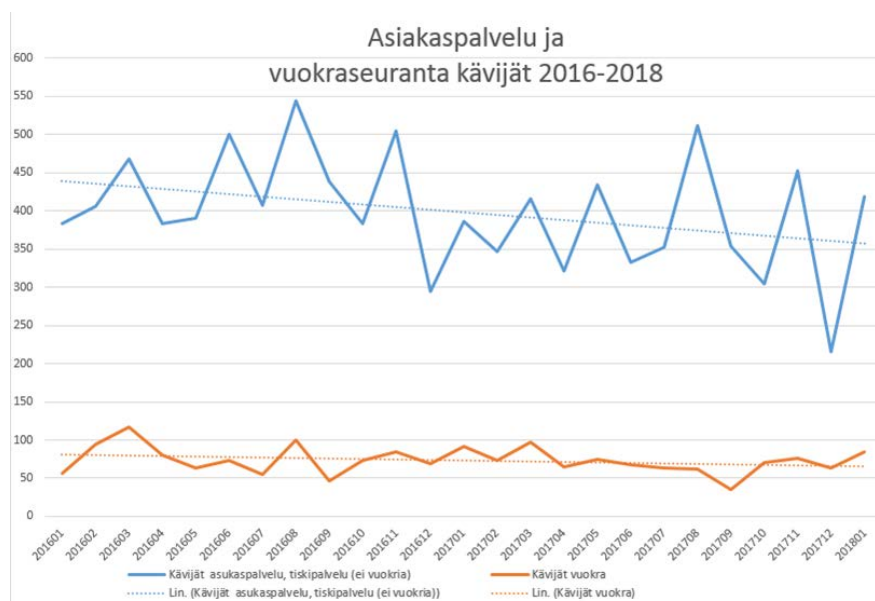
Kehittämisen kohteena ovat asiakaspalveluosaston tiimien palveluprosessit. Asiakkaat saavat tälläkin hetkellä hyvää ja asiantuntevaa palvelua, mutta prosessin aikana halutaan selvittää, miten toimintatapoja, prosesseja ja asiakaspalvelutilaa voisi kehittää asiakaslähtoisemmäksi, hyvää palvelukokemusta tuottavaksi ja työntekijöille toimivimmaksi. Nykyiset tilat eivät ratkaisuiltaan vastaa täysin tehokasta työskentelyä.

### 1.3 Kohdeorganisaation lähtökohdat

Kohdeorganisaatio on palvellut asiakkaita miltei 70 vuoden ajan. Organisaatiolla on pitkä kokemus hyvin monenlaisesta asiakaspalvelusta niin kasvokkain tehdystä asiakaspalvelutyöstä kuin puhelintyöstäkin. Viime vuosina asiakkaita on palveltu yhä enemmän myös sähköisten kanavien, sähköpostin, chatin, sosiaalisen median ja erilaisten monikanavaviestintäratkaisujen kautta. Kuten palveluliiketoiminnalle on tyypillistä, asiakaskohtaamiset eivät ole rajoittuneet ainoastaan asiakaspalveluosaston tehtäväksi, vaan asiakaskohtaamisia tekevät myös ns. kenttähenkilökunta (esim. kiinteistöhoito, siivous ja remontointi).

Työn tekeminen ja työelämä on murroksessa, ja asiakaspalvelutyön tekeminen on muuttunut paljon. Ammatinkuvat muuttuvat ja katoavat, ja työtehtävät monipuolistuvat. ATK ja digitalisaation vaikutukset ovat muuttaneet työn tekemistä erityisen paljon, vaikutus on ollut huomattava työpaikkojen määrään ja töiden luonteeseen. Muutos on ollut nopea. (Dufva ym. 2017, 13-15; Koponen 2017.)

Myös kohdeorganisaatiossa nopea muutos on havaittu. Erilaisia sähköisiä palvelukanavia ja palveluja on kehitetty ja otettu aktiivisesti käyttöön etenkin viimeisen kahden vuoden aikana. Samanaikaisesti asiakaspalvelun kävijämäärät toimistolla ovat laskeneet viimeisen kahden vuoden aikana erilaisten digitaalisten palvelujen käyttöönoton myötä (KUVIO 1). Muutokset yhteiskunnassa, ihmisten toiminnassa ja käyttäytymisessä ovat vaikuttaneet tehtävänkuviiin ja kanavavalintoihin voimakkaasti, ja mm. asiakaspalvelutilojen osalta tilannetta tulee tarkastella uudelleen sekä tilatarpeiden että -ratkaisujen osalta.



KUVIO 1. Kävijämääräseuranta kohdeorganisaation asiakaspalvelumäärissä 2016-2018.

#### 1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyön raportti sisältää kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn taustoista, tarkoituksista ja tavoitteista lyhyesti sekä esitellään kohdeorganisaatio lyhyesti.

Toinen luku, kirjallisuuskatsaus, sisältää työn teoreettisen viitekehyksen. Ensin kuvataan palveluliiketoimintaa ja sen kehittymistä ja vaikutuksia yleisesti sekä asiakaskokemuksen merkitystä organisaation toiminnassa ja menestyksessä. Asiaa tarkastellaan myös kohdeorganisaation näkökulmasta soveltaen erilaisia teoriamalleja organisaation toimintoihin. Lisäksi käsitellään palvelumuotoilun merkitystä ja sen erilaisia metodeja palvelukehittämiseen liittyen.

Kolmannessa luvussa kerrotaan kehittämistyön toteutuksen vaiheista, tavoitteista, tutkimusmenetelmistä ja tutkimuskysymyksistä, joihin haetaan vastauksia.

Neljännessä luvussa esitellään kehittämistyön tuloksia. Esitellään konkreettiset tuotokset, palveluprosessien mallinnukset sekä kuvataan käytettyjen yhteisöllisten menetelmien tuloksia.

Luvussa viisi esitetään johtopäätökset. Raportin päättää luku kuusi, jossa pohditaan opinnäytetyön tuloksia ja esitetään jatkokehittämissuhteita.

## 2 KATSAUS PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEEN

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu asiakasprosessien kehittämisestä ja siihen liittyvistä kokonaisuuksista, kuten asiakasymmärryksestä ja asiakaskokemuksen muodostumisesta. Luvussa myös pohditaan asiaa kohdeorganisaation näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan palvelumuotoilun roolia asiakasprosessien kehittämisessä ja arvioidaan erityisesti aihealueeseen liittyvien ja kohdeorganisaatioon soveltuvien metodien soveltuvuutta. Tässä luvussa tarkastellaan myös julkisen sektorin organisaatioiden kokemuksia palvelumuotoilusta ja sen roolia tarkastellaan erityisesti asumispalveluiden tuottamisen näkökulmasta.

### 2.1 Asiakaskokemuksen merkitys organisaation toiminnassa ja menestyksessä

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, joihin vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajunnan tulkinnot. Aina ei ole mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi kuitenkin valita millaisia kokemuksia se pyrkii luomaan. Vuokra-asuntoalalla tunteet ja asiakaskokemukset ovat erityisen herkkä asia, liikutaanhan hyvin intiimillä osa-alueella: ihmisten koteihin ja lähimpään elinympäristöön liittyen. Tästä johtuen asiakaskokemukseen vaikuttaminen ja niiden luominen ovat erittäin tärkeässä asemassa, ja monesti sillä on erittäin suuri merkitys, kun asiakas valitsee käyttämänsä palvelun.

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen tuovat tänä päivänä selkeän kilpailuedun. Todellinen kilpailukyky syntyy paitsi arvostavasta johtajuudesta, hyvästä työilmapiiristä ja yksilöiden sitoutuneisuudesta, myös asiakkaan sitoutuneisuudesta ja uskollisuudesta, sekä hänen halustaan kertoa muille positiivisesta kokemuksesta. (Fisher ym. 2014.) Myös Gurski (2014) nostavat asiakaskokemuksen merkityksen yritysten elintärkeisiin toimintoihin, jotta yritys pystyy erottautumaan ja hyötymään kilpailuedusta.

Gurski (2014) ja Morgan (2017) ovat havainneet, että asiakaskokemus ja sen kehittäminen mielletään usein markkinoinnin toiminnoksi. Morgan (2017) esittää, että organisaation johdolla saattaa olla joskus vaikeuksia ymmärtää asiakaskokemuksen pitkäaikainen merkitys. Usein asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, joka ei realisoitu heti seuraavan kvartaalin tuloksessa. Asiakaskokemukseen panostamista tulisi ajatella investointina ja tulevaisuuteen satsaamisena. On totta, että asiakaskokemuksen systemaattinen rakentaminen on aikaa vievää. Mutta useat case-esimerkit esimerkiksi kahvilaketju Starbucksin

(Gurski 2014) ja verkkokauppa Amazonin (Morgan 2017) kaltaisten jättyritysten satsauksista asiakaskokemuksen parantamiseen näyttävät hyvää esimerkkiä sen kannattavuudesta yrityksen liiketoiminnalle.

Morgan (2017) nostaa esiin viisi aihealuetta, jotka aikaansa seuraavan yrityksen tulisi huomioida asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen:

1. Johdon sitoutuminen asiakaskokemusstrategiaan

Johdon suhtautuminen ja sävyjen määrittäminen, myös henkilöstön suuntaan. Henkilöstökokemuksella on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskeskeisyys lähtee johdon asenteesta.

2. Personointi

Personointi vaatii syvempää asiakkaan tuntemusta. Tulevat sukupolvet eivät tuhlaa aikaansa epärelevantteihin asioihin – he ovat tottuneet siihen, että tarjoaman personointi toimii heille niin, että heitä kiinnostava sisältö tarjotaan suoraan heille. Tekoäly ja robotiikka ovat apuvälineitä tähän. Morgan esittää, että mahdollisimman suuri datamäärä asiakkaasta takaa paremman personoinnin.

3. Datan käyttö

Yritykset omaksuvat mahdollisuuksia päätöksentekoon ja tietotarjontaan lisätäkseen arvoa asiakkaiden elämään. Tekoälyllä on tässäkin roolinsa: tämä mahdollistaa täsmällisemmän tiedontarjoamisen kuin palveluntuottaja.

4. Asiakaskokemuspilvi

Pilvi sisältää asiakastiedot, digitaalisen kokemuksen ja personoinnin tarkoituksena helpottaa asiakasviestintää. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan asiointista pitäisi pyrkiä tekemään entistä helpompaa. Organisaatiossa tarkoittaa entistä tarkempaa ja tehokkaampaa tiedonhallintaa. Morgan esittää, että on sama, kuka organisaatiossa asiakasta palvelee, kunhan asiakas saa nopeasti palvelun.

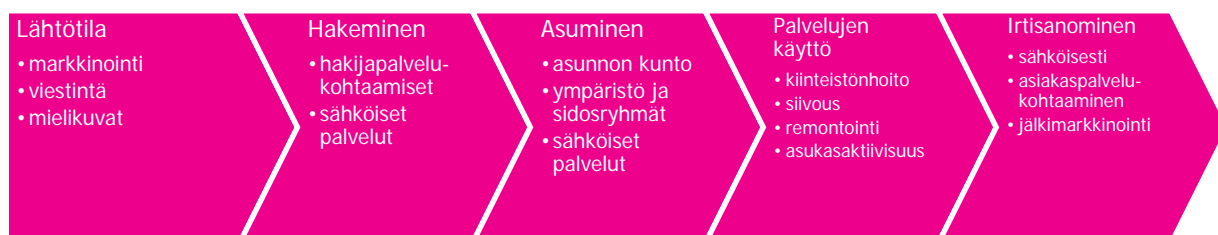
5. Lisätyn todellisuuden kokemukset asiakkaalle

Lisätty todellisuus tarjoaa lukemattomia mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle onlinepalveluja simuloinnin kautta.

Suomessa ja Euroopassa kaikkia Morganin esittämiä aihealueita ei voi toteuttaa tietosuojasysteistä. Laki henkilötietojen käsittelystä ja toukokuussa 2018 voimaan tuleva tietotuojaasetus määrittävät periaatteita henkilötietojen käsittelylle. Lain ja asetuksen mukaan henkilötietoja on käsiteltävä luottamuksellisesti ja turvallisesti ja sitä voi kerätä vain tarpeellisen määrän henkilötietojen käsittelyn tarkoitukseen nähden. (EU:n tietosuojauudistus 2018.)

Jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyy ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen syntyymiseen, tarvitaan läpinäkyvyyttä - prosessien yksinkertaisuutta ja organisaation kouluttamista, jotta syntyy ymmärrystä siitä, miten oma tehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. Myös työntekijän omat kokemukset työyhteisöstä vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun ja sitä kautta tuloksellisuuteen. Kyse on siis positiivisesta ilmapiiristä, joka välittyy sekä fyysisissä asiakaskohtaamisissa että puhelimen, verkon ja muiden kanavien välityksellä. Palveluliiketoiminnan kilpailuvaltti onkin työyhteisön tunneenergia: kollektiivinen tahtotila saada aikaan yhdessä jotain enemmän. Kyse on myös vastuusta: organisaation vastuusta sitoutua asiakaskokemuksen kehittämiseen ja yksilön vastuusta omasta käyttäytymisestäään organisaation tavoitteisiin nähden. (Fisher ym. 2014.)

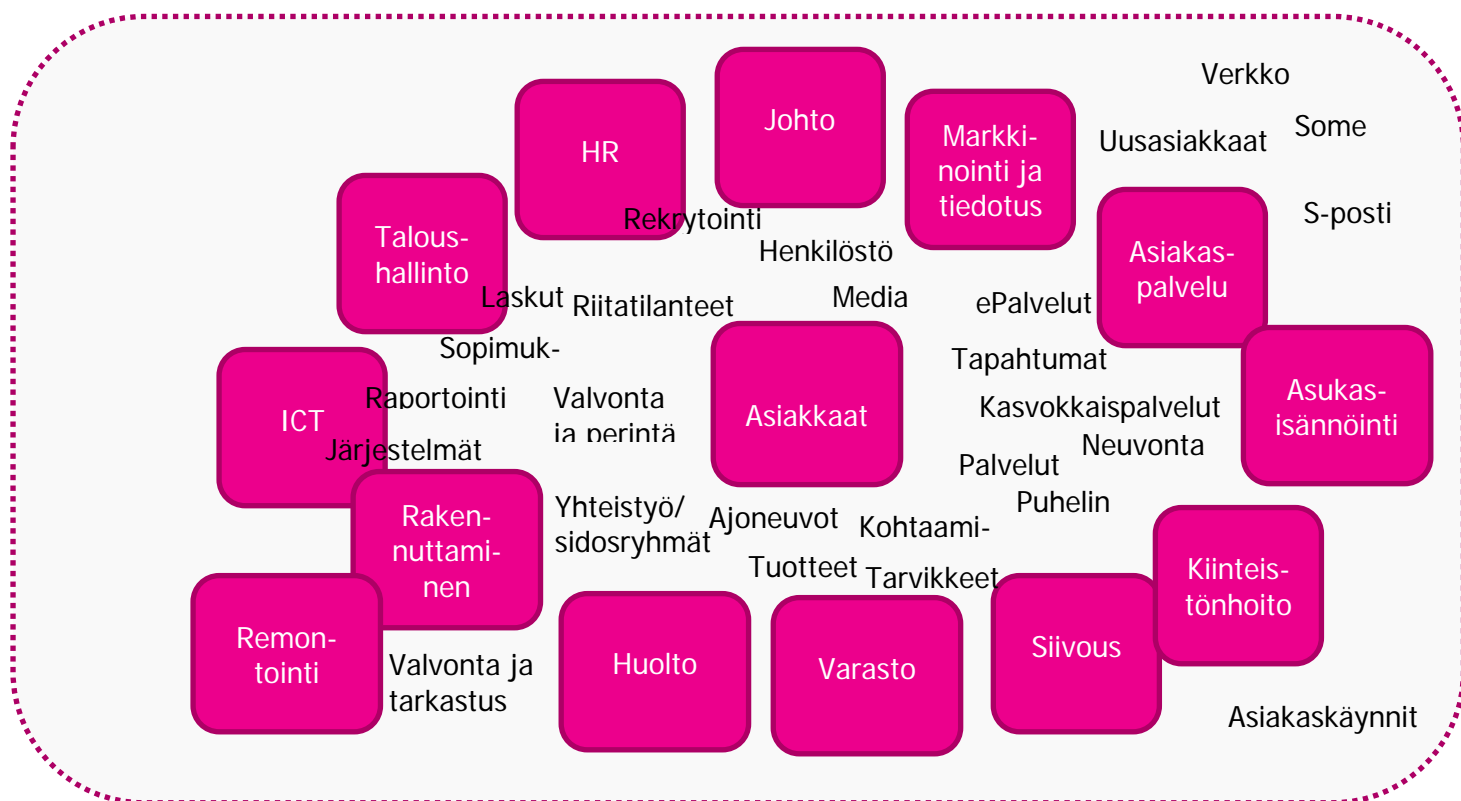
Kohdeorganisaation tapauksessa asiakas asioi ja kommunikoi useissa eri kanavissa, ja digitalisaation myötä kanavia tulee olemaan jatkossa entistä enemmän. Myös asiakaskokemus muodostuu eri tavoin riippuen siitä, mitä kautta asiakas asioi. Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan kohdeorganisaatiossa kuvata karkeasti viitenä vaiheena seuraavasti:



KUVA 1. Asiakaskokemuksen vaiheet kohdeorganisaatiossa.

Jokaisessa vaiheessa on useita kanavia ja useita toimijoita ja osastoja, jotka ovat vaikuttamassa asiakkaan saamaan kokemukseen palvelusta. Ei ole siis yhdentekevää, miten asiakaskokemukseen koetetaan vaikuttaa ja kuinka sitä tulisi johtaa.

Kohdeorganisaatiossa asiakaskokemuksen vaikuttavuutta voisi kuvata seuraavasti osastoittain jaoteltuina (mukaihen Löytänä 2011, 75):



KUVA 2: Esimerkkejä asiakaskokemusten kosketuspintoista kohdeorganisaatiossa.

- Asiakaspalvelu on suorakontaktissa sekä potentiaalisen asiakkaan (asunnon hakija) että loppuasiakkaan (asukas) kanssa kasvokkain, puhelimitse ja sähköisesti.
- Taloushallinto lähettää laskut ja pitää huolen asiakkaan maksuista sekä varmistaa, että asiakkaan kanssa tehdyt maksusopimukset ovat selkeitä.
- ICT-osasto varmistaa järjestelmien toiminnan.
- HR (yhdessä johdon kanssa) vastaa henkilöstön osaamisen ja asenteen kehittamisestä sekä oikeanlaisen palveluasenteen arvioinnista rekrytointitilanteessa.
- Johto varmistaa, että liiketoiminnan strategiavalinnoissa huomioidaan asiakaslähtöisyys ja -kokemus, ja selvittää keinot niiden jalkauttamiseksi koko organisaatioon.
- Markkinointi vaalii brändiä ja viestittää organisaation lupaukset asiakkaalle.
- Kiinteistöhoito ja siivous varmistavat asiakkaan tarpeet ja ovat myös tekemisissä asiakkaan kanssa asiakaskohtaisissa.
- Rakennuttaminen ja remontointi vastaa asiakkaan tarpeisiin ja kysyntään.
- Varasto ja huolto varmistavat sisäisten palvelujen sujuvuudesta ja ovat osin myös tekemisissä loppuasiakkaan kanssa.
- Asukasisännöinti tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja varmistaa asiakas-tyytyväisyyttä ja -aktiivisuutta erilaisin toimin sekä ennaltaehkäisee ongelmatilanteita.



## 2.2 Asiakaskokemuksen elementit

Asiakaskokemus muodostuu odotusten täyttymisestä: millaisia aiempia kokemuksia on, millaiset ovat yleiset käsitykset markkinoista, tuotteesta tai palvelusta, asiakkaan tulkinta tehdyistä lupauksista ja sopimuksista sekä muiden käyttäjien jakamista kokemuksista. (Toivonen 2016). Epäonnistunut asiakaskokemus ei ole vain asiakkaan kokemus, vaan aiheuttaa myös kustannuksia asiakaspalvelun kuormittumisena, ongelmanratkaisujen resursointina sekä menetettyjen asiakkaiden takaisin houkutteluna. (Filenius 2015, 35.)

Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä elementit. (Löytänä ym. 2011, 60.)

Kokemukset siis muodostuvat siitä, miten hyvin asiakas kokee yrityksen vastanneen odotuksiin. Hyvät kokemukset muodostuvat lojaaliksi asiakassuhteeksi sekä suositteluksi asiakkaasi toimesta, huonot johtavat asiakkaan menetykseen ja pahimmassa tapauksessa pettyneet asiakkaat kääntävät myös potentiaaliset asiakkaat yritystä vastaan.

Kohdeorganisaatiossa ydinkokemus ja arvo, jonka asiakas saa, on asumispalvelu; vuokra-asunto ja asukkaan koti. Asiakaskokemuksen johtamisen tehtävänä on puolustaa tätä, eli varmistaa, että organisaatio pysty aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan ja täyttämään ydinkokemuksen.

Laajennettu kokonaisuus tarkoittaa, että organisaatio laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle: kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää palvelun arvoa asiakkaalle. Kohdeorganisaatiossa laajennettu kokonaisuus tarkoittaa tarjottavia palveluja, jotka tuotetaan oman henkilökunnan voimin: kiinteistöhoito, siivous, remontointi, asukasneuvonta, asukastoiminta ja myös asiakaspalvelu. Se, että nämä palvelut tuotetaan kohdeorganisaatiossa oman henkilökunnan voimin, on selkeä kilpailuvalti.

Odotukset ylittävät elementit syntyvät ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen. Nämä ovat asioita, joita kohdeorganisaatiossa voitaisi jatkossa ryhtyä toimenpiteisiin tavoitteena parempi asiakaskokemus. Löytänen ja Korttesuon (2011, 60-65) mukaan tunnusmerkkejä odotuksen ylittävälle toiminnalle ovat mm. seuraavat: henkilökohtaisuus, yksilöllisyyden mahdollistava, aitous, olennaisuus, räätälöitävyys, oikea-aikaisuus, jaettavuus, kestävyys, selkeys, tunteisiin vetoavuus, yllättävyys ja tuottavuus. Nämä ovat elementtejä, joita voidaan kohdeorganisaation asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä pohtia tarkemmin toteutettavaksi. Seuraavassa taulukossa on odotukset ylittävien elementtien tunnusmerkkejä ja esimerkkejä toimenpiteistä, miten niitä voisi ajatella toteutettavan jatkossa kohdeorganisaatiossa:

<i>Odotuksen ylittävä elementti</i>	<i>Mahdollinen toimenpide</i>
Henkilökohtainen: pienet teot, uniikit tilanteet ja niihin reagointi	Asiakkaiden tietojen tehokkaampi hyödyntäminen, esim. elämäntilanteeseen tai asumiseen liittyvä onnittelu/muistaminen.
Yksilöllisyyden mahdollistava	Asiakkaan pääsy omiin tietoihinsa. Mahdollisuus muokata palvelua oman näköiseksi.
Olennainen	Täsmällinen palvelu: ei yli- eikä alipalvelua, ja palvelu liittyy suoraan ydinkokemukseen ja/tai laajennettuun kokonaisuuteen.
Räätälöity	Asiakasetujärjestelmän kehittäminen: asiakas saa etuja, kuin huolehtii sovitun mukaisesti vuokramaksuista ja huolehtii asunnosta.
Oikea-aikainen	Sesonkien hyödyntäminen: tarjotaan asiakkaille esim. vuodenaikojen mukaista toimintaa, tapahtumia ja välineitä.
Jaettava	Asiakkaiden kokemusten jakamisen mahdollistaminen markkinoinnin ja sosiaalisen median kanavien kautta. Rohkaistaan ja palkitaan asiakkaita esim. kertomaan oma talotarinsa, ja jaetaan tarina muille.
Kestävä	Pyrkimys pitää ns. "kestävä" asiakas tyytyväisenä. Tekemällä asiakassegmentointia, joka määrittelee top-asiakkaat. Pyrkimällä ylittämään heidän odotuksensa, jotta tuloksena olisi mahdollisimman kestävä asiakkuus.
Selkeä	Pyrkimys selkeään viestintään. Liika byrokratia pois viestinnästä ja viestien selkeyttäminen.
Tunteisiin vetoava	Kokemusten suunnittelu niin, että ne vetoavat tunteisiin. Tämä monesti kytköksissä henkilökohtaisuuteen, ja on toteuttavissakin suunnittelulla.
Yllättävä	Tuotetaan asiakkaalle odotusten ylittävää palvelua yllätyksellisesti, mutta ylikorostamatta. Tämä vaatii henkilökunnalta mielikuvitusta ja innovointia, miten toteuttaa kukin pienin tavoin omassa työssään; usein tämä on myös spontaania arjessa tapahtuvaa, mutta henkilökunnalle joskus vaatii "luvan" antamista; "Näinkin voi asiakkaan yllättää". Haaste on myös tasalaatuisuus; joillekin henkilöille tämä on luonteva tapa toimia, joillekin sen toteuttaminen on haastavampaa.
Tuottava	Jokaisen asiakkaalle luodun kokemuksen pitää olla tuottava. Ylipalvelua pitää silti välttää.

TAULUKKO 1. Esimerkkejä toimenpiteistä

Odotusten ylittävien asiakaskokemuksen merkitys on iso silloin, kun halutaan sitouttaa asiakasta, ja niillä voi olla iso merkitys suositteluhaluuteen. Näistä koostuu myös maineenhallintaan liittyvät seikat, jolloin suosittelulla on iso merkitys. Henkilökohtaista, mutta

silti systemaattista sekä yllätyksellisyyttä asiakaskokemuksen merkityksen lisäämiseksi voi hyvin kehittää, mutta tulee olla myös tarkka ylipalvelun vaarasta – se ei ole tuottavaa, eikä halpaakaan. Haaste onkin palvelun tasalaatuisuuden pitäminen: niin että suuri joukko asiakkaita saa tasaisesti hyvää palvelua, eikä palvelun laatu ole kiinni siitä, kuka henkilö palvelua tarjoaa. Tuottavuus on syytä pitää aina mielessä, sillä ylivalvelemalla tehdään sekä kollegoille että asiakaskunnalle karhunpalveluksen.

Myös Filenius (2015, 45) puhuu palvelun tasalaatuisuudesta: haasteena on toiminnan organisointi niin, että jokaisen kosketuspisteen kautta saatu palvelu olisi tasalaatuista. Usein ongelmana on, että vastuu asiakaskohtamisesta on usein hajautettu, eikä kokonaisuutta valvota. Ongelmana saattaa olla myös ”vääränlainen” ammattiyhteisö: joskus tiettyjen ammattien edustajat eivät koe olevansa asiakaspalvelutehtävissä, vaikka heillä olisi useitakin asiakaskohtamisia päivittäin ja näin ollen hyvinkin tärkeä kosketuspiste asiakkaan suuntaan.

### 2.3 Asiakaskokemuksen johtamisesta

Asiakaskokemuksen johtaminen on haastavaa: jokaisen asiakkaan kokemus muodostuu monesta seikasta, ja on asiakkaasta kiinni, miten aktiivisesti hän kokemustaan jakaa. Aiemmin oli jo mainittu, että koko organisaation tulisi aktiivisesti osallistua positiivisen asiakaskokemuksen luomiseen, jolloin johdon päätöksillä on kokonaisuuteen iso merkitys.

Kuten Löytänä ja muut (2011, 14) kuvaavat, asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa, jossa tulisi huomioida kaikki organisaation osa-alueet. Myös Lahin ja Woodin (2016, 205-208) mukaan kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksessa asiakkaaseen, ja asiakkuuksien ajattelu ja hoitaminen ei ole ainoastaan asiakaspalvelu tai markkinointiosaston asia. Asiakaskokemus muodostuu erilaisista kosketuspisteistä yrityksen kanssa, joten kokemuksen luomiseen vaikuttaa kaikki mitä organisaatio on ja tekee. Positiivinen asiakaskokemus vaikuttaa suoraan myös liiketoimintaan positiivisesti aiheuttaen korkeampia tuottoja (asiakkaan parempi pysyvyys, vähäisempi hintaherkkyys ja korkeampi suositteluasete) ja matalampia tuotantokustannuksia (alhaisemmat uusien asiakkaiden hankintakustannukset, vähäisemmät valitusmäärät ja palveluvaateet). (Koivisto 2015.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen ja jalkauttamiseen tarvitaan pitkälti muutosjohtamisen taitoja. (Löytänä 2011, 184.) Muutosjohtamisen tavat kiteytetään usein neljään kategoriaan tai malliin:

1. muutoksen kertominen
2. muutoksen myyminen

3. muutokseen osallistaminen
4. muutokseen sitouttaminen.

Hyviä tuloksia muutokseen on saatu sitouttamisenmallilla. Tämä pitäne paikkansa etenkin asiakaskokemusmallin johtamisessa, jolloin johto lisää tiimin jäsenten ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta kuvaamalla nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa. Johto antaa reuna-ehdoja tai suuntaviivoja, mutta jättää vastuun muutoksen toteuttamisesta tiimin jäsenille. Asiakaskokemuksen johtamisessa eri osastoilla on usein paras ymmärrys siitä, miten heidän kosketuspisteissään parhaiten luodaan odotuksen ylittäviä kokemuksia. Tärkeää on myös palvelun tuottamisen tasalaatuisuus: uusiasiakasvaiheessa saatu loistava asiakaspalvelu on hyvä alku hyvälle asiakassuhteelle, mutta laadun tulee pysyä hyvänä myös myöhemmissä asiakkuuskaaren vaiheissa. Tiimin jäsenten on tärkeä hahmottaa oma osuutensa asiakkuuskaareissa, ja jokaisen tiimin jäsenen tärkeys koko palveluketjussa.

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on maksimoida yrityksen tulos maksimoimalla yrityksen asiakkaalle tuottama arvo (Löytänä 2011, 129). Tämän mukaan on erittäin relevanttia huomioida asiakkaiden erilainen kannattavuus ja tuottaa toimenpiteet sen mukaan.

Bostonin matriisia on käytetty jo 1970-luvulta strategiatyössä ja asiakkuuksien arvioinnissa. Perinteinen matriisimalli arvottaa toimintoja niiden tuoman hyödyn mukaan ja se havainnollistaa investointien merkitystä ja hyödyllisyyttä. (Strategic Toolkits 2018.) Myös Arussy (2010) esittää esimerkin asiakkaiden segmentoinnista erilaisten kokemusten tuottamista varten mukaillen Bostonin matriisin mallia. Mallissa asiakas nähdään investointina, ja matriisin avulla arvioidaan sen tuoma tuotto panostukseen nähden:



KUVA 3. Asiakkaiden segmentointimalli Arussyn (2010) mukaan.

Tuloksen tuojat ovat aktiivisia ja kannattavia: ne tuovat sisään liikevaihtoa mutta vievät resursseja vähän. Lisäarvo tästä asiakasryhmästä tulee heidän oman toimintansa, asukastoiminnan, kautta. Vaikka asukastoiminnan organisointi sinänsä vie resursseja, sen voi laskea tuottavuutena asiakastyytyväisyyden ja yhteistoiminnan lisääntyessä. Tämä asiakasryhmä on tunnistettavissa myös kohdeorganisaation asiakkaina, ja heidän palvelukokemukseensa tulee jatkossa kiinnittää erityistä huomiota. Keinoina tässä voisi olla yhteisöllisyyden lisääminen sitouttamisen keinona sekä henkilökohtaisten palveluelementtien lisääminen tälle ryhmälle, jolloin asiakassuhteeseen saadaan positiivista yllätyksellisyttä. Isoimmat haasteet liittyvät ryhmän sitouttamiseen sekä uusasiakashankintaan tämän ryhmän asiakkaina.

Väärinymmärretyt-ryhmä ovat kannattavia, mutta passiivisia. Väärinymmärretyt on ehkä kohdeorganisaation nykyisistä asiakkaina suurin ryhmä, ja tavoitteena on joko pitää heidät nykyisenä tai saada heidät siirtymään tulosten tuojien ryhmään. Keinoina tässä samat kuin edellisessä: yhteisöllisyys ja henkilökohtaistaminen. Tärkeää on varmistaa tämän ryhmän tyytyväisyys: asiakkaina he ovat kohdeorganisaatiolle sitä suurta massaa, joka voisi olla aktiivisempi asiakkuuden kehittämisen suhteen, jos löytäisi oikean kanavan toiminnalle.

Kadotettujen ryhmä ovat passiivisia ja ei-kannattavia. Kannattamattomuus koostuu usein ylimääräisistä kuluista tai veloista, joita heidän toimintansa aiheuttaa. Kadotettujen ryhmä tulisi tunnistaa, ja niihin tulisi kohdentaa etenkin ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä sekä asukasneuvonnan että vuokravalvonnan toimesta – näitä onkin aktiivisesti kehitetty kohdeorganisaatiossa. Usein tämä ryhmä voi olla siirrettävissä väärinymmärrettyjenkin ryhmään, mutta tämä vaatii tarkkaa prosessin tutkimista ja ennakkotyötä. Työ sinänsä kannattaa tehdä, sillä voi olla iso merkitys siihen, että asiakasryhmän kannattavuus paranee, ja heistä tulee pitkäaikaisia asiakkaita.

Kandidaatit ovat aktiivisia ja ei-kannattavia. Tämä on ongelmallisin asiakasryhmä, jolla on suuri vaikutus kohdeorganisaation yleisten mielikuvien rakentamiseen. Tämän ryhmän toiminta on se, joka työllistää, aiheuttaa eniten kuluja ja vievät monen osaston resursseja ja vaikuttaa usein negatiivisesti mielikuviiin. On myös hyväksyttävä, että tämä asiakasryhmä säilyy, mikä tulisi huomioida myös toimenpiteissä: tarjotaan tietyt toimenpiteet hyväksyen, että ne joko auttavat tai eivät. Ja yrittäen pitää huolta, ettei vahinko maineenhallinnan kannalta ole jatkuva, sekä toimia ns. vähemmän vahingon periaatteella esim. riitatilanteissa.

Asiakassegmentoinnissa tulee tuki huomioida kohdeorganisaation ns. sosiaalisen asuttamisen velvollisuus, joka tulee omistajan taholta. Suurin osa asiakkaina on tullut asiakkaaksi normaalin asumismuotoharkinnan tuloksena, mutta osa tulee asiakkaiksi myös em. prosessin kautta. Voidaan siis sanoa, että kaikkia asiakkaita ei voida itse valita, kuten liike-

elämässä tavallisesti. Joskus tilanne on sellainen, että asiakkaan asumisen taidot eivät välttämättä ole riittävät, mikä aiheuttaa haasteita monelta osin. Vaikka tämä asiakasryhmä on määrällisesti hyvin pieni koko asiakaskanta huomioiden, heidän vaikutuksensa on mielikuvien ja maineenhallinnan näkökulmasta iso. Asiakassegmentoinnin näkökulmasta tämä myös tulisi huomioida.

## 2.4 Asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilulla on useita määrittelyjä. Koivisto (2007, 65) määrittää palvelumuotoilun seuraavasti: elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen, yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus. Miettisen (2011, 13), Raulon ja Ruuskan mukaan palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilun menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä, jolloin saadaan enemmän tietoa asiakasymmärryksestä. Palvelumuotoilun liittyvät tiiviisti asiakkaat, asiakasymmärrys, käyttäjät ja käyttäjätieto. Kerätty tieto ei ole ainoastaan asiakaspalautetta ja määrällistä dataa, vaan syvemmän asiakasymmärryksen kautta ja erilaisin asiakaskokemukseen pohjautuvien menetelmien kautta saatua ja koottua tietoa.

Lehto toteaa Miettisen (2011, 9-11) toimittamassa teoksessa että käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta ei ole Suomessa eikä etenkin julkisella sektorilla niin tehokkaassa käytössä kuin sen soisi olevan. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta yhdistetään usein perinteiseen asiakaslähtöisyyteen, josta ei kuitenkaan ole kyse. Muutos on kuitenkin Lehdon mukaan havaittavissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat palveluihin, teollisuuteen ja näiden yhdistämiseen, kuten myös julkisten palvelujen uudistamiseen. Palvelumuotoilu tuo uuden, käyttäjälähtöisen näkökulman ja työkalun kehittämiseen ja tuo liiketaloudellisia hyötyjä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla käytettynä.

Palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohtana on asiakkaan palvelukokemus ja kokemuksen muodostumisen kannalta tärkeät ja asiakkaalle näkyvät kontaktipisteet. Tavoitteena on asiakkaan selkeä, johdonmukainen, yhdenmukainen ja kanavariippumaton palvelukokemus. Kokemuksen muodostumiseen liittyy myös asiakkaan tunnetila, ennako-odotukset, arvostukset, osaaminen, vuorovaikutus, aistihavainnot, ympäristö ja esineet, ja näihin tekijöihin pyritään palvelumuotoilussa vaikuttamaan. Palvelukokemuksia ei voi tarkkaan suunnitella tai määrittää etukäteen, mutta kokemusta voidaan ohjata tavoiteltuun suuntaan palvelukokemusten suunnittelulla. Palvelumuotoilu keskittyy kontekstiin, jossa tuotteita ja palveluja käytetään, ja se pyrkii jäsentämään ja ymmärtämään palvelua huomioiden asiakkaan lisäksi

myös palveluntuottajan näkökulmat. Palvelumuotoilussa halutaan suunnitella asiakkaan palvelukokemus.

Palvelukokemuksen suunnittelu liittyy myös brändikokemukseen. Erotuksena perinteiselle brändiajattelulle, jossa tuotemerkki ja sen esiintuominen on suuressa roolissa, palvelumuotoilu luo positiivista brändikokemusta ja sitä kautta vahvistaa brändin asemaa. (Koivisto 2007, 66-68, Miettinen 2011, 30-31.)

#### 2.4.1 Suunnitteluprosessi

Palvelujen kehittämisellä tarkoitetaan joko uuden palvelun suunnittelua tai olemassa olevan palvelun uudistamista. Palvelujen ominaispiirteistä johtuen palvelujen suunnittelussa on useita haasteita ja huomioitavia seikkoja: palvelua ei voi koskaan suunnitella täysin etukäteen, palvelutuote ei ole koskaan täysin valmis, palvelutuotetta on vaikea testata etukäteen ja palvelutuotteen suunnittelussa täytyy huomioida monia sidosryhmiä. Koiviston (2007, 42-43 ja 2015b) mukaan yleisesti käytössä olevista palvelusuunnittelumalleista voidaan yhdistellen löytää seuraavat päävaiheet:

1. ideointi ja ideoiden karsinta, ymmärtäminen
2. projektin kiteyttäminen ja käynnistys
3. palvelukonseptin suunnittelu, ideointi ja konseptointi
4. palvelumallin laadinta, konkretisointi ja seulominen
5. palvelun muotoilu, käyttöönotto ja testaus
6. palvelun lanseeraus.

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Tietoa kerätään erilaisin tutkimusmenetelmin, joita käytetään sekä muotoilun että markkinointitutkimuksen yhteydessä. Palvelumuotoilun keskeisiä tutkimusmenetelmiä on esitelty seuraavassa luvussa tarkemmin.

Tiedon keräämisen jälkeen analysoidaan ja tulkitaan kerätty tutkimusaineisto, kiteytetään. Aineistosta tunnistetaan teemoja, palvelun ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia. Kokonaisuudet pyritään tässä vaiheessa jäsentämään ymmärrettävään muotoon erilaisin menetelmin. Palvelumuotoilussa usein käytetty menetelmä on samankaltaisuuskaavion (affinity diagram) laatiminen. Luova menetelmä paljastaa suurestakin aineistosta tärkeät asiakokonaisuudet ja teemat. Myös käyttäjäprofilointia käytetään kiteyttämävaiheessa varmistamaan, että suunnittelu tuottaa palvelun käyttäjien tarpeita ja odotuksia vastaavia ratkaisuja. (Koivisto 2015b.)

Konseptoinnilla tavoitellaan sitä, että prosessin aikaisemmissa vaiheissa tunnistetut teema, ongelmat ja mahdollisuudet muunnetaan seikkaperäisiksi ja hypoteettisiksi palveluratkaisuiksi. Konseptointi on iteratiivinen prosessi, joka sisältää ideointia kehittämistä, määrittelyä, testausta ja arviointia sekä tekee näkyväksi vaihtoehtoisia palveluratkaisuja. Konsepti on palveluratkaisun toiminnallinen kuvaus ja kertoo karkeasti, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten palvelu aiotaan tuottaa. Konseptointivaiheessa ideointia tehdään usein yhteiskehittämisen menetelmillä käyttäjien ja sidosryhmien kanssa. (Koivisto 2016; Vaajakallio ja Mattemäki 2011, 77-83.)

Palvelumallin konkretisointi on palveluideoiden ja konseptien kommunikointia, havainnollistamista ja testausta, jotta palvelua voidaan arvioida ja jatkokehittää. Usein käytettyjä palvelumuotoilun menetelmiä konkretisointiin ovat mm. prototypointi eli koemallinnus, kuvakäsikirjoitus ja skenaarointi, palvelunäytteet, pienoismallit, bodystorming, service bluepring eli palveluketjuanalyysi. Konkretisoinnilla testataan palvelun toimivuutta, asiakasnäkökulmaa, palvelun käytön helppoutta ja ymmärrettävyyttä, ja myös minimoidaan epäonnistumisen riskejä. (Koivisto 2016; Vaahtojärvi 2011, 131-138.)

Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut painottavat sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjää kohtaan, luovuutta ja visuaalista ajattelua. Palvelumuotoiluun liittyvissä kehitystoissa fasilitoijalla on keskeinen rooli toimia koordinaattorina eri sidosryhmien välillä. (Miettinen 2011, 32, Koivisto 2007, 42.)

#### 2.4.2 Menetelmiä

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on palvelujen käyttäjä hänen tarpeensa: tiedostetut tai tiedostamattomat. Palvelumuotoilussa tehdään usein yhteissuunnittelua asiakkaiden kanssa käyttäjälähtöisen lopputuloksen saamiseksi. Myös asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat innovaatioiden lähteenä. Asiakasymmärrystä voidaan palvelumuotoilun keinoin kartuttaa eri menetelmin. Yleisimpiä menetelmiä ovat mm. käyttäjäprofilointi, palvelupolun määrittely, työpajatyöskentely, prototypointi, muotoiluetaografia, haastattelu, havainnointi, skenaarointi, kuvakäsikirjoitus, palveluanalyysikaavion tekeminen, palvelusuunnittelu ja palvelukehittäminen palveluluotaimella. (Hämäläinen ym. 2011, 61-69.)

Tähän teoriakatsaukseen kuvataan tarkemmin niitä menetelmiä, joita käytetään tässä kehitystyössä: käyttäjäprofilointi, palvelupolun määrittely, työpajatyöskentely sekä palveluketjuanalyysi.



Käyttäjäprofiilit (tai persoonat) ovat havainnollistavia kuvauksia käyttäjistä. Käyttäjäprofiilien avulla hahmotetaan käyttäjäryhmien jäsenten tyypillisiä ominaisuuksia ja piirretään ihmiskuvia käyttäjistä. Profilointi on empatiatyökalu: ne helpottavat kuvitellun käyttäjän maailman ymmärtämistä. Kuvitteelliset käyttäjäprofiilit pohjaavat havaintoihin todellisista käyttäjistä. Profiileille kehitetään persoonallisia piirteitä ja taipumuksia, joiden avulla havainnoidaan ja kehitetään palvelua. Profiilit usein sisältävät nimiä, persoonan kuvauksen, käyttäytymistapoja, ryhmälle tyypillisiä tavoitteita ja elämäntapoja, joita voidaan luoda erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset voivat olla hyvin eriskummallisiakin, jolloin on mahdollisuus saada enemmän irti persoonasta. Profiilin määreet voivat olla demograafisia (ikä, sukupuoli, ammatti), mutta eniten menetelmästä saadaan irti, kun persoonan ympärille luodaan myös käyttäytyminen, asenteet, persoonallisuus, haaveet, harrastukset, perhe jne. Jopa käsilaukun sisällön kuvaaminen voi olla osa profilointia.

Profiilien avulla saadaan kehitystyö ja ideointi käyntiin. Ideoinnissa ja työpajoissa profiloinnin pohjalta käytetään usein profiilikortteja auttamaan luomaan yhteistä ymmärrystä käyttäjästä. Tapauskohtaisesti voidaan käyttää laajempaa tai suppeampaa profilointia. (Miettinen 2011; Heikkinen 2012b.)

Kun halutaan tarkastella palvelua käyttäjän silmin, palvelupolku on hyvä tapa jäsentää palvelu eri osiin. Palvelupolussa palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi. Palvelupolku toimii, kun konseptoidaan uutta palvelua tai kehitetään vanhaa, sillä sen avulla saadaan hahmotettua ja konkretisoitua palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. Palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi ja asiakkaan omat valinnat. Palvelupolun reitti voi on käyttäjälleen yksilöllinen, koska asioita voi tehdä usealla tavalla ja palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia palveluprosessin vaiheessa. Palvelupolussa pyritään hahmottamaan yleisimmät eri palvelupolut suunnittelun pohjaksi.

Palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Palvelupolku kuvaa, mitä asiakas havaitsee palvelun aika-akselilla ja miten tämä kokee palvelun. Palvelupolku myös kuvaa vuorovaikutussuhteita käyttäjien ja palveluntuottajien välillä. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista, eli yksittäisistä tapahtumasta asiakkaan kokemasta palvelusta sekä kontaktipisteistä, jotka voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan: fyysiset tilat, ihmiset, kohtaamiset, esineet, virtuaaliset käyttöliittymät tai vuorovaikutusprosessit. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan palvelutuokio halutunlaiseksi. Niitä tulee harkita ja suunnitella tarkkaan, sillä asiakkaalle niistä muodostuu kokonaiskuva johdonmukaisesta ja yhtenäisestä palvelukokemuksesta. (Koivisto 2007, 65-67; Heikkinen 2012c.)

Jos asiakkaan kanssa tekemisissä olevia eri osastoja, toimijoita tai toimenpiteitä on runsaasti, on hyödyksi tehdä tarkempi palvelupolun kuvaus asiakasprosesseista esimerkiksi palveluketjuanalyysi- eli Service Blueprinting -menetelmällä. Menetelmä on yksityiskohtainen ja toimenpiteet tarkasti määrittelevä ja ajallisesti lineaarinen kaavio, joka tunnistaa kriittiset pisteet ja konkretisoi prosessin käyttäjän näkökulmasta. Lähtökohtana on asiakkaan kulkema palvelupolku ja asiakkaan päätökset palvelun käyttäjänä. Asiakkaan päätoimialasta johdetaan toimenpiteet, jotka palvelutarjoajan tulee tehdä palvelun tuottamiseksi. (Kinnunen 2003, Koivisto 2016.)

Palveluketjuanalyysi tarkoittaa palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista vahvasti asiakasnäkökulma huomioiden. Analyysi ei kuvaa vaiheita ainoastaan palvelutarjoajan näkökulmasta vaan kuvaa myös asiakkaan tehtävät ja toiminnot palvelun aikana. Palveluketjuanalyysissä tarkastelunäkökulma siirtyy prosessin virheistä asiakaslähtöisyyden analysointiin ja sitä kautta mahdollisesti uusien palveluiden kehittämiseen. Menetelmä tarkoittaa prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa (Heikkinen 2012). Blueprint-menetelmän avulla voidaan tarttua palveluprosessin eri vaiheisiin ja analysoida niitä. Menetelmä on tehokas etenkin silloin, kun prosessiin liittyy monia toimijoita, yhtäaikaista tapahtumia sekä interaktioita eri toimijoiden välillä. Blueprint-menetelmän avulla kuvataan monia toimintoja, jolloin kaikkien osapuolten eri vaiheet tulevat osapuolille näkyviksi. Blueprint-menetelmän käyttäminen on hyvin perusteltua, sillä palvelukokonaisuus koostuu monesta eri osasta, monen eri toimijan taholta. Blueprinting tuo näkyväksi sen, että palveluprosessi ei ole sama palvelutarjoajalla ja asiakkaalla, ja sisältää myös molemmille näkymättömiä toimintoja. (Heikkinen 2012).

Menetelmässä erotetaan asiakkaalle näkyvä osa asiakkaalle näkymättömästä osasta. Asiakkaalle näkyvässä osassa kuvataan asiakkaan kulkema polku sekä palveluhenkilökunnan toimenpiteet. Asiakkaalle näkymättömässä osassa kuvataan sisäiset tukihenkilöstöt ja -prosessit, jotka tukevat palvelun tuotannon prosessia. (Koivisto 2016.)

Palveluketjuanalyysin etu on, että sen avulla hahmotetaan palvelun tuottamiseen tarvittavien toimintojen ajallinen järjestys, keskinäiset vaikutussuhteet sekä pullonkaulat. Näitä kehittämällä voidaan palvelusta saada käytännön tasolla toimivampi. Palvelumalli on suhteellisen nopea laatia, ja se palvelee eri sidosryhmiä: asiakkaita, asiakasrajapinnan henkilöstöä sekä johtoa. Mallintamisen avulla prosessi tulee ymmärrettävään muotoon ja sitä on helpompi edelleen kehittää ja muuntaa. Palvelumalleja voidaan näin ollen hyödyntää strategisella, systeemi- ja palvelutasolla. Se voi toimia työkaluna yksittäisen toiminnon tai vaiheen määrittelyn osana, mutta myös kokonaisvaltaisen kuvauksen tekemiseen konseptitasolla. (Koivisto 2016.)

## 2.5 Palvelumuotoilun hyödyntäminen julkisen sektorin toiminnassa

Jo vuosikymmeniä on palvelujen lisääntynyt tarjoaminen ohjannut elinkeinoelämän kehitystä. Palvelusektori laajenee ja palveluliiketoiminta lisääntyy teollisuussektorillakin. Julkinen sektori ja kaupunkiorganisaatiot ovat omaksumassa verkostomalleja ja palvelumuotoilun toimintatapoja yhä enemmän. Etenkin sosiaali- ja terveysalalla erilaisia palveluprosessien ja -muotoilun uudelleensuunnittelua on tehty runsaasti. Keskeiset julkiset palvelut ovat haasteiden edessä. Niiltä vaaditaan alati parempaa palvelua yhä pienemmillä resursseilla. Kasvava kysyntä, muuttuva väestönrakenne ja kiristyneet budjetit ovat vaikuttaneet päätöksentekoon, jolloin usein on tehty leikkauksia palvelun laadun kustannuksella erilaisin teho-toimin, esimerkiksi nopeasti henkilömäärää vähentämällä. Nämä lyhyen aikavälin säästö-ratkaisut eivät kuitenkaan ole kestäviä ratkaisuja, kun riittämätöntä palvelutasoa edelleen heikennetään. Asiakkaat kokevat palvelun huonolaatuiseksi ja pirstaleiseksi. Työntekijät kamppailevat kasvaneen työmäärän kanssa, ja johto tekee ratkaisuja palvelujen uudistamiseksi ilman selkeitä keinoja. Myös asiakkaat, palvelujen käyttäjät, etsivät palveluista syvempää merkitystä kuin aiemmin. Palveluilta odotetaan entistä enemmän käyttäjälähtöisyyttä. (Koivisto 2007, 15-16; Kurronen 2015, 29-30; TEM 2016, 51)

Julkisen sektorinkin on tehostettava toimintamalliaan. Keskeisenä vaatimuksena uudistamiselle on palvelun tuottavuuden kehittäminen, jotta samalla rahalla saataisiin paremmin nykyiseen tarpeeseen vastaavat palvelut. Vaikka tuottavuuden arvioinnin ja määrittelyn vertailu yksityiseen sektoriin ei ole helppoa, on asiakkuuksien arvo ymmärretty myös julkisella sektorilla entistä paremmin. Julkisen sektorin organisaatiot, jotka pitävät kansalaisten hyvinvointia toimintansa päämääränä, ymmärtävät, että omien toimintatapojen uudistaminen radikaalisti on tarpeen. Usein muutos tulee tapahtua organisaatioiden toimintaperiaatteissa nimenomaan palvelujen tuottamisessa ja yhteissuunnitteluun perustuvassa innovoinnissa. Merkityksellisiksi vaikuttajiksi organisaatioiden tehokkuuden parantamiseksi on todettu käyttäjien osallistaminen prosesseihin sekä työntekijöiden ideoita hyödyntävät järjestelmät. (Kurronen 2015, 30-36.)

Käyttäjien, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien osallistaminen palvelukehittämiseen avaa uusia mahdollisuuksia myös julkiselle sektorille. Käyttäjälähtöisten mallien ehdotetaan soveltuvan erityisen hyvin julkisen sektorin käyttöön, ja ne, jotka ovat onnistuneet luomaan hyvä järjestelmän, ovat usein parantaneet organisaatioidensa tehokkuutta merkittävästi. Muotoilun metodeja on tuotu entistä enemmän myös julkiselle sektorille, ja niiden on ajateltu toimivan hyvin tehokkaampien ja parempien julkisten palvelujen kehittämisessä.

Esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön Innovaatio-osaston kansallisessa tavoitteessa palvelumuotoilua pidetään keskeisenä keinona julkisten palvelujen uudistamisessa sekä kustannussäästöjen että palvelujen parantamisen kannalta. (Kurronen 2015, 36; TEM 2016, 50-52).

Palvelumuotoilu on todettu potentiaalisesti myös julkisen sektorin käyttöön. Kurronen (2015, 40-41) listaa Design Councilin (2008) toteamat viisi tapaa, joiden kautta palvelumuotoilu auttaa julkisten palvelujen kehittämisessä:

1. Käyttäjien tarpeiden tunnistaminen
  - Muotoilun avulla voidaan selvittää hiljaista tietoa. Tämä auttaa ymmärtämään käyttäjien näkökulmaa ja arvomaailmaa.
2. Sidosryhmien tietämyksen hyödyntäminen
  - Palvelumuotoilun työkalut mahdollistavat dialogin prosessiin osallistuvien tahojen välillä. Niiden avulla voidaan visualisoida monimutkaisia rakenteita, ideoita ja tehdä niistä helpommin ymmärrettäviä kaikille sidosryhmille auttaen tarkastelemaan asioita monesta eri näkökulmasta.
3. Riskienhallinta
  - Varhainen konkretisointi auttaa tekemään nopeampia päätöksiä ja säästää näin aikaa. Nähdään nopeasti, mihin kannattaa investoida.
4. Palvelujen kustannustehokkuuden parantaminen
  - Palvelumuotoilun työkalut auttavat kuntalaisten perustarpeiden tunnistamisessa ja niihin vastaamisessa. Resurssit pystytään näin käyttämään tehokkaammin. Visualisoinnit auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia.
5. Käyttäjien vaikutusmahdollisuuksien kasvattaminen
  - Käyttäjien osallistaminen palvelukehitykseen tehostaa paikallisiin tarpeisiin vastaamista. Avoimuus johtaa myös parempaan luottamukseen ja hyväksyntään palveluntarjoajien ja käyttäjien välillä. Syvempi tietämys palveluista puolestaan auttaa kansalaisia ja yhteisöjä pitämään huolta itsestään ja toisistaan.

Palvelumuotoilu perustuu asiakkaan tarpeiden, odotusten ja kokemusten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseen. Helsingin kaupunginjohtaja Jussi Pajunen on todennut Kuntalehdessä (2009, 56-57) seuraavasti:

*“Käyttäjälähtöinen kehitystoiminta ei kosketa vain yksityistä sektoria. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asukkaiden tarpeista lähtevää palvelujen kehittämistä. Kuntapalveluissa tämä merkitsee mm. painopisteen siirtämistä tuottajakeskeisyydestä käyttäjäkeskeisyyteen, asukkaiden mukaan tuomista palveluja koskevaan päätöksentekoon ja palvelumuotoilun käyttöönottoa.”*

Palvelumuotoilun käytössä julkisella sektorilla on myös haasteita. Muotoilun yhteensopi- vuutta pysyvyyttä vaalivan julkisen hallinnon rakenteen kanssa voidaan vierastaa, ja muotoilun termit voivat olla hämmentäviä ja moniselitteisiä. Muotoilijoita ei kouluteta julkisten palvelujen kehittämistä varten. Alan ulkopuoliselle ala voi olla vaikeaselkoista ja sekavaa. Muotoilun strategista potentiaalia ei ole vielä yhteisesti tunnustettu, ja projektit ovat usein osia isommista hankkeista. Muotoilun menetelmät ovat edelleen harvinaisia julkisen sektorin innovoinnissa. (Kurronen 2015, 41-42.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015, 27) visioi muotoilun olevan osa julkisten organisaatioiden päätöksentekoa jo vuonna 2020. Tavoitteena on esittää muotoilun metodien soveltamista julkisten palveluiden käyttäjälähtöisessä uudistamisessa. Palvelumuotoilu on näiltä osin se toiminto, jonka metodeilla tähän pystytään vastaamaan.

Suomen valtio tukee vuokra-asumista ARA-järjestelmällä. Järjestelmää valvoo Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA. ARA-asuntokannan käyttöön liittyy ohjausta ja valvontaa, joilla varmistetaan tuettuun asuntotuotantoon liittyvien säännösten, määräysten ja ohjeiden mukaan toimiminen, tuen kohdentaminen asukkaille ja tuloutukseen liittyvien määräysten noudattaminen. Myös ARAn kehittämistoiminnan tavoitteena on etsiä ja luoda asumista ja asuntorakentamista hyödyttäviä uusia ideoita. ARA pyrkii tukemaan ja käynnistämään tutkimus- ja kehityshankkeita, jotka vastaavat ajankohtaisiin haasteisiin. Tämän hetken haasteita ovat ARAn (2018) mukaan mm. erityisryhmien asumisratkaisuihin ja yhteisölliseen asumiseen liittyvät asiat. Koska nämä haasteet liittyvät ihmisten käyttäytymiseen ja pyrkimykseen vaikuttaa siihen, olisivat ne otollisia kehityskohteita myös palvelumuotoilun metodein.

EU:lla ei ole erityisiä asumiseen liittyviä velvollisuuksia, vaan asumiseen liittyvästä politiikasta päätetään kansallisella tasolla. Asumiseen liittyvät haasteet ovat kuitenkin samanlaisia monissa EU:n jäsenvaltioissa: asuntokannan uudistaminen, kaupunkirakenteen hajau-

tumisen estäminen, kestävän kehityksen edistäminen, nuorten ja heikompien auttaminen asunnon löytämisen auttaminen tai energiatehokkuuden tukeminen ovat suurimpia haasteita. (EUROSTAT 2018.) ARA-järjestelmä vastaa näihin haasteisiin osaltaan Suomessa.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN KULKU

Tämän opinnäytetyön innoittajana on asiakaspalvelu: sen toimintatapojen ja prosessien kehittäminen sekä halu lisätä ymmärrystä siitä, mitä laatuun vaikuttavat tekijät ovat ja miten niitä pystytään parantamaan.

Kohdeorganisaation tavoitteena on toimia asiakaslähtöisesti, yhteisöllisesti, pitkäjänteisesti ja taloudellisesti (Kohdeorganisaation strategia 2017). Asiakaspalveluosaston prosesseja tarkastelemalla pyritään toteuttamaan strategiaa ja luomaan toimintamalleja, jotka mahdollisesti olisivat muidenkin osastojen käytössä prosessikehitystyössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka kohdeorganisaation asiakaspalvelun toimintatapoja ja prosesseja voidaan kehittää. Tarkoitus on tutkia toiminnan nykytila ja selvittää, kuinka asiakaspalvelun toimintatapoja, prosesseja ja asiakaspalvelutilaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti siten, että ne tukevat asiakkaan hyvän palvelukokemuksen aikaansaamista. Tarkoituksena on myös selvittää, miten palvelumuotoilun tarjoamia mahdollisuuksia voidaan käyttää toiminnan kehittämiseksi ja asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Tavoitteena on mallintaa olemassa olevat asiakaspalvelun palvelumallit (3 kpl) palvelumuotoilun työkaluja käyttäen. Tavoitteena on myös yhteisöllisten menetelmien avulla selvittää toimivan asiakaspalvelutilan tarpeita jatkokehitystä varten.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten palvelukokonaisuutta voidaan kehittää siten, että se tukee asiakkaan hyvän palvelukokemuksen saamista? Mitä ovat palvelumuotoilun menetelmät, joita voidaan hyödyntää asiakasprosesseissa?
- Miten asiakkuusprosessia voi mallintaa niin, että ne ovat tiivis osa asiakaslähtöistä toimintaa ja lisäävät asiakasymmärrystä organisaatiossa?
- Mitä asioita tulee huomioida, kun halutaan uudistaa asiakaspalvelutiloja niin, että ne vastaavat tulevaisuuden vaatimuksiin asiakaslähtöisesti, tukevat asiakasprosesseja, haluttua imagoa sekä henkilökunnan viihtyvyyttä työssä?

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Tarkoituksena on saada aikaan muutos tilanteessa ja kehittää jotain, joten tutkimustapa tässä opinnäytetyössä on toimintatutkimus. Opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on kehittää uusia toimintatapoja ja lisätä ymmärrystä asiakaskeskeisestä toiminnasta. Toimintatutkimus on kehittävä ja osallistavaa työntutkimusta, jossa kehittämiskohteena voi olla työyhteisön toimintatavat ja tilanteet, joissa toimitaan. Toimintatutki-

muksella pyritään kehittämään toimintatapoja vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimukselle keskeistä on vaikuttamiseen pyrkiminen ja toisaalta tutkijan osallistuminen ja mukanaolo organisaation toiminnassa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 58-61.)

Tavoitteena on lisätä organisaation ymmärrystä ja luoda uutta tietoa asiakaslähtöisistä prosesseista (asiakkuuksista) ja sen merkityksestä toiminnalle. Tavoitteena oli myös selvittää, kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää palveluprosessien kehittämisessä. Toimintatutkimukselliselle ominaisesti (Ojasalo ym. 2014, 58-61) tutkimuksen tekemiseen kuuluu osallistavia kehittämismenetelmiä, joka tarjoaa tutkijalle ja tutkimukselle etuja: yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin ulkopuoliset, joten etenkin toimitilasuunnittelun kehittämiseksi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinta oli perusteltua.

Palvelumuotoilun prosesseissa tutkimusmenetelmät ovat myös tärkeässä roolissa. Muotoilun tutkimus paljastaa ihmisten käyttäytymismalleja ja kokemuksia sekä antaa tietoa jatkuvan tuotekehitysprosessin avulla. Menetelmiä ihmiskeskeisen käyttäjätiedon hankkimiseen ovat perinteiset menetelmät, mukailut menetelmät ja innovatiiviset menetelmät. Perinteisessä menetelmässä aineisto kerätään, analysoidaan ja visualisoidaan, ja ne tuottavat useimmiten määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Menetelmiä ovat esim. markkinatutkimus, kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Mukailussa menetelmissä lainataan humanistisen tutkimuksen keinoja, kuten videodokumentointia ja videoetnografiaa. Innovatiiviset menetelmät ovat keinoja kerätä tietoa luovien menetelmien välityksellä. Innovatiivisilla menetelmillä on sekä visuaalinen että osallistava luonne, ja ne ovat pohjana esimerkiksi työpajatyöskentelyssä ja prototyyppimenetelmissä. (Hämäläinen, Vilkkä ja Miettinen 2011, 61-64.)

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilun menetelmiä ja osa-alueita käytettiin, kun kuvattiin palveluympäristöä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tavoitteena oli mallintaa ja visualisoida asiakaspalvelun prosessikuvaukset organisaatiolle, jota se voi jatkossa hyödyntää asiakaskeskeisessä toiminnassa läpi koko organisaation. Innovatiivista menetelmää käytettiin myös ideointimenetelmänä, koska haluttiin kerätä aineistoa mahdollisimman kattavasti ja idearikkaasti.

Sopivaa tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusstrategiaa pohtiessani laadullinen toimintatutkimus oli luonteva valinta, koska kyseessä oli työelämälähtöinen ja kohdeorganisaation toimintoja kehittävä, käytännönläheinen ja itselle läheinen aihealue. Tutkimusmenetelmien valinnassa käytin luovasti erilaisia menetelmiä sekä palvelumuotoilun menetelmistä että valmiista työpajatyöskentelyn mallista. Palvelumuotoilu konseptina oli minulle aihealueena tuttu, ja halusin saada myös käytännön kokemusta palvelumuotoilun työkalujen käyttämisestä projektissa ja työpajojen vetämisestä. Näissä kahdessa aiheessa, prosessikehitykses-



sä ja palvelumuotoilussa, on paljon yhteistä, ja oli luontevaa, itselleni mielekästä ja tutkimuksellisesti hyödyllistä yhdistää niiden eri menetelmiä osaksi tätä opinnäytetyötä, jotta saatava aineisto olisi monipuolista ja toimintojen kehittämistä mahdollistavaa.

Kehittämisen menetelmänä käytettiin prosessien mallinnusta, joka toteutettiin palvelumuotoilun palveluketjuanalyysin eli Blueprinting-menetelmien avulla. Asiakaspalvelun prosesseista laadittiin menetelmällä malliprosessit, joiden tarkoitus on avata ja visualisoida palvelun tuottamiseen ja asiakkuuksiin liittyvät toimet. Tavoitteena oli tämän avulla selvittää, voisiko prosesseissa olla asiakasarvoa, laatua tai tehokkuutta lisäävää toimintaa, ja miten prosesseja pystyisi tulevaisuudessa tehostamaan esimerkiksi asiakaspalvelun tilankäyttöön liittyvissä muutoksissa.

Opinnäytetyö toteutettiin kohdeorganisaatiossa, ja opinnäytetyön tekijä oli mukana organisaation toiminnassa työntekijän, prosessin kehittäjän ja aineistonkerääjän roolissa. Tutkimusaineistoa kerättiin prosessin aikana työntekijöiden haastatteluin ja dokumentoinnin avulla. Aineistonkeruussa hyödynnettiin teorian tiedon lisäksi kohdeorganisaatiosta olemassa olevaa tietoa.

Laadullisen toimintatutkimuksen menetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä yhteisöllistä ideointimenetelmää eli aivoriihimenetelmää. Tavoitteena yhteisöllisellä ideoinnilla oli mahdollistaa monipuolinen tiedonsaanti sekä sisäisiltä käyttäjiltä että ulkoisilta asiakkailta. Halusin tutkijana selvittää palveluprosessien muutosmahdollisuudet sekä asiakaspalvelun tulevat tilankäytön tarpeet. Saatua tietoa organisaatiossa voidaan jatkossa hyödyntää mm. palvelujen, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittämisessä sekä toimitilasuunnittelussa.

Aineistoa keräsin työpajatyöskentelyssä myös osallistuvan havainnoinnin avulla. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan tutkija voi olla läsnä havainnointitilanteessa kahdessa persoonassa: osallistujana ja muiden käyttäytymisen seuraajana. Tilanteesta riippuen tutkija osallistuu toimintaan enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Tässä työpajassa olin fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja mukana aktiivisesti läsnä ollen.

## 3.2 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö alkoi aiheen teoriaan, aiempiin tutkimuksiin ja aiheen kirjallisuuteen tutustumisella. Tutustuin opinnäytetyön tekijänä myös eri menetelmiin sekä toimintatutkimuksen että palvelumuotoilun metodiikkaan sekä arvioin ja valitsin tälle opinnäytetyölle sopivimmat menetelmät.

Valitsin tähän opinnäytetyöhön kehittämisen menetelmäksi prosessien mallinnuksen, joka toteutettiin palveluketjuanalyysi- eli service blueprinting -menetelmällä. Syvennyin asiakaspalvelun prosesseihin tutkimalla nykyisiä toimintamalleja sekä haastatteleamalla asiakaspalvelurajapinnassa toimivia työntekijöitä ja tein muistiinpanoja heidän työkuvauksistaan. Edellisten perusteella laadin palvelumuotoilun blueprint-menetelmällä asiakaspalvelun prosessikuvaukset, jolloin prosessit visualisoituivat. Tämän tavoitteena oli selvittää prosessien vaatimat resurssit, aika ja toiminnot sekä asiakkaan, palvelutuottajan, järjestelmän ja tuki-toimintojen näkökulmista. Nämä toimivat lähtökohtina myöhemmälle analysoinnille ja palvelumallin kehittämiseksi, miten asiakaspalvelutoimintoja voisi kehittää tulevaisuuden tarpeisiin sekä toimintojen että asiakaspalvelutilojen osalta. Ideointia ja palvelukehittämistä haluttiin tehdä tulevaisuussuuntautuneesti ja käyttäjälähtöisesti, jotta pystytään tulevaisuudessakin lisäämään asiakasymmärrystä, huomioimaan positiivinen asiakaskokemus ja vaikuttamaan sen muodostumiseen.

Asiakaspalveluprosessien kehittämiseen liittyvää työtä on myös kohdeorganisaatiossa lähitulevaisuudessa tapahtuva toimitilojen suunnittelu, joka mahdollistaa uuden ja toimivan, entistä innovatiivisemman asiakaspalvelutilan rakentamisen. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu uusien toimitilojen suunnitteluprojekti, jossa toimin keskeisenä avainhenkilönä asiakaspalvelutilojen tarpeisiin ja suunnitteluun liittyen. Tämän opinnäytetyön aivoriihimenetelmällä pyrittiin synnyttämään monipuolisesti uusia ideoita tuleviin asiakaspalvelujen palvelu- ja tilaratkaisuihin, jotka osaltaan ovat asiakaspalvelun laatutekijöitä. Näiden kahden menetelmän avulla on tarkoitus saada lisäymmärrystä asiakaspalvelun nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista. Tuotettua tietoa voidaan sittemmin hyödyntää palvelutyön kehittämisessä. Tätä työtä teen asiakaspalveluosaston palvelutiimien esimiehenä.

Opinnäytetyön osallistavan kehittämisen ideointimenetelmänä käytin aivoriihimetodia, jonka tavoitteena oli ideoida yhdessä mahdollisimman monipuolisesti monta uutta ratkaisua asiakaspalvelujen palvelu- ja tilaratkaisujen löytämiseksi. Aivoriihen toimintamalliksi valitsin Sitran Minibootcamp -työkalun, jota muunsin kohdeorganisaation tarpeisiin sopivaksi. Minibootcamp on alun perin työpaikan uudistumiseen kehitetty työkalu, jonka avulla sytytetään kipinä kohti kokeilevaa työkuultuuria ja saadaan aikaan uudistumista. Minibootcamp-konseptia voi muokata työpaikkaan ja tarkoituksiin soveltuvaksi. Työpajaan on suositeltu osallistuvan 3-5 henkilöä, jotka yhdessä ideoivat ratkaisuja johonkin työpaikan haasteeseen. Työpajan haaste muotoillaan uudistumiskysymykseksi, joka on valittu ja rajattu uudistumisentarve kysymykseksi muotoiltuna. (SITRA 2018.) Koska tavoitteena on kerätä uusia, tuoreita ideoita tulevaisuuden työpaikan tarpeisiin, valikoitui tämä menetelmä malliksi. Työpaja lähestyy haastetta ihmisiin liittyen empatian kautta niin, että saadaan aikaan erilai-

sia toimintatapoja, katsotaan asioita rohkeasti uusin silmin ja uudistetaan tottumuksia. Muunsin mallia niin, että nostin keskiöön asiakaspalveluprosessit ja tulevan toimipaikan tuomat mahdollisuudet asiakaskeskeisen toiminnan tukemiseksi. Koska tässä tutkimuksessa haettiin ymmärrystä tulevan suunnittelulle innostavan, ”jonkin uuden” lähestymistavan avulla, oli tämän työkalun valinta perusteltua.

Keräsin tutkimusaineistoa siis osallistavalla menetelmällä, jossa toimin työpajan fasilitaattorina, ohjasin keskustelua ja dokumentoin keskustelusta syntyneitä näkemyksiä. Työryhmän jäseniä olivat yhtiön tilasuunnittelu-projektiryhmän avainhenkilöt. Henkilöitä oli yhteensä viisi, opinnäytetyön tekijä mukaan lukien. Työryhmän jäsenet edustivat monipuolisesti organisaation eri osastoja ja heillä oli hyvin erilasta ammattiosaamista. Osa henkilöistä toimi myös tiimiensä esimiehinä. Työryhmän tarkoituksena on olla mukana ja valmistella organisaation uusien toimitilojen suunnittelutyötä. Suunnittelutyön alkuvaiheessa työhön kuuluu nykytilanteen kartoittaminen eri tiimeissä ja tiimien työntekijöiden tämänhetkisten kokemusten ja toiveiden kerääminen liittyen heidän tekemäänsä palvelutyöhön. Myös muut toimitiloihin ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat myös osa projektiryhmän työtä, mutta ne rajattiin pois tästä opinnäytetyöstä. Aivoriihi toteutettiin talvella 2018.

Työryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, joten ryhmäytyminen oli sujuvaa. Yhteinen tavoite oli tiedossa, ja sitä oli kukin työryhmän jäsen jo pohtinut tarpeita tiimiensä kanssa. Työpaja pidettiin yhteisen työpaikan työpajatoimintaan soveltuvassa neuvottelutilassa, ja tein työpajaan liittyvät valmistelut ennen tilaisuutta.

Itse pääasia, *uudistumiskysymys*, oli määritelty jo projektiryhmän uusien toimitilasuunnittelun tavoitteissa, ja työpajatyöskentelyä varten muokkasin sen yhdeksi kysymykseksi: *Miten palvelemme parhaiten asiakkaitamme uudessa toimitilassa?* Työpajassa käytetty johdantodia on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1), muutoin käytin Sitran Minibootcamp -mallipohjia työpajan edistämässä.

Valmisteluihin kuului myös ns. *salamatkustajien* luominen. Salamatkustajat ovat kuvitteellisia, joskin tosielämään pohjautuvia persoonia. Heidän kauttaan on helppo tarkastella uudistumiskysymystä eri näkökulmista. Jokaisella työpajaan osallistujalla on oma persoonansa, salamatkustajansa, jonka rooliin hän eläytyy työpajan aikana. (Sitra 2018.) Työpajatyöskentelyä varten luodut salamatkustajaprofiilit, jotka voisivat olla siis kuvitteellisia tulevaisuuden asiakaspalveluiden käyttäjien malliprofiileja, ovat liitteenä 2.

Salamatkustajien profiloinnin tarkoitus on empatian kautta auttaa eläytymään toiseen rooliin. Eräs luoduista salamatkustajaprofiileista pystyi kuvauksensa perusteella edustamaan

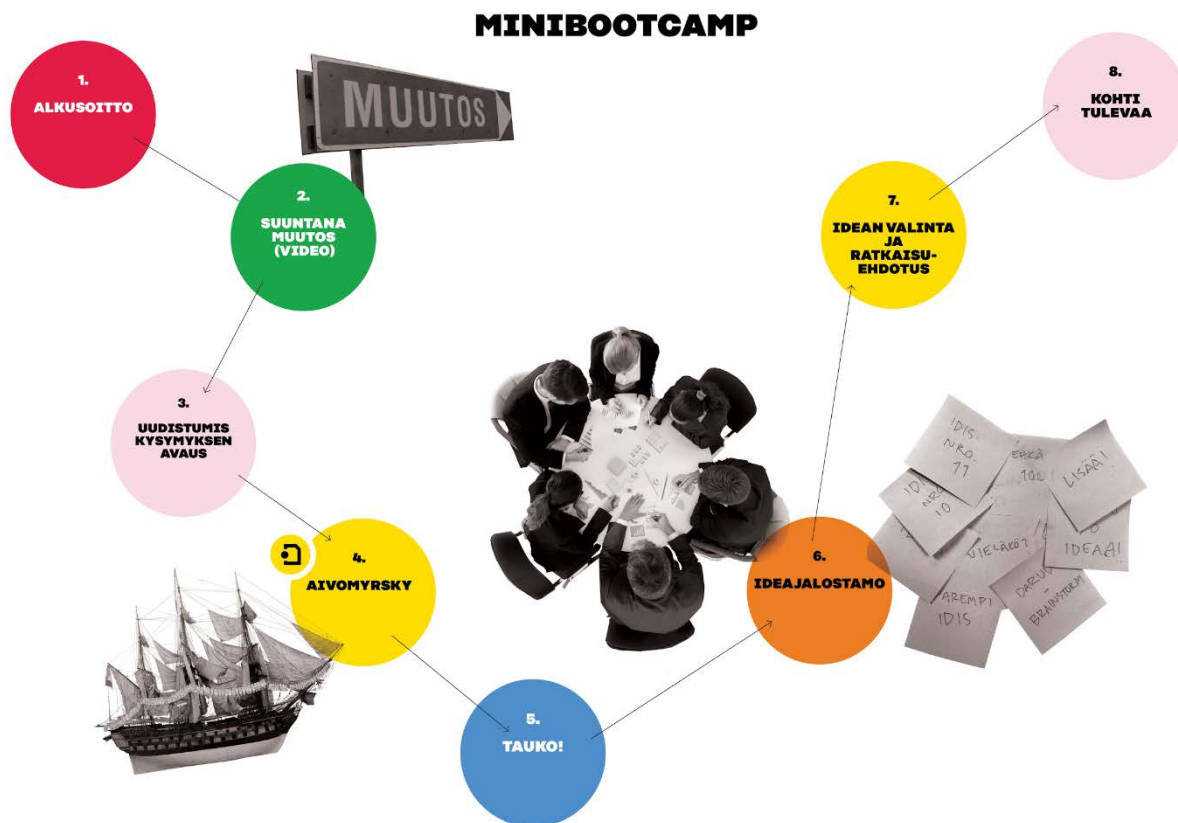
ulkoisen asiakkuuden lisäksi myös mahdollista sisäistä asiakasta, joten työpajatyöskentelyssä sovimme, että myös sisäisten asiakkuuksien tarpeita voidaan käsitellä työpajan ideoinnin aikana.

Osana aivoriihiyöskentelyä on myös työpajan aikana täytettävä ideajalostamo-canvas. Canvas on taulukkomainen, yksinkertainen työväline työpajassa syntyneiden ideoiden yhdistämiseen ja uudelleenjalostamiseen. Yksinkertaisesta visuaalisesta ilmeestään huolimatta sen täyttäminen vaatii ajattelua ja tiimien yhteistä työstämistä ideoiden jalostamisessa. Canvaspohja oli valmiina Minibootcamp-materiaaleissa, ja se on liitteenä 3.

Valmisteluun liittyi myös työpajan fasilitoinnin suunnittelu. Fasilitoijana tehtävänäni oli saada ihmiset innostumaan ja ideoimaan, mutta kuitenkin ennalta määrättyjen rajojen sisällä, ja annetuissa aikarajoissa. Työpajan kesto oli 2,5 tuntia, ja tuossa ajassa vietiin prosessi läpi suunnitelman mukaisesti.

Valmisteluun kuului myös työpajassa tarvittavien välineiden (käytettyjen materiaalien, megatrendi-korttien, kynien, tarralappujen, projektorin ja tietokoneen) hankkiminen ja toimivuuden testaaminen sekä sopivan tilan varaaminen. Työpajalle suositellaan rentoa ja rauhallista tilaa, jossa on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä, tarpeeksi seinätilaa ja mahdollisuus esitysdiojen näyttämiseen. Työpajassa käytettiin valmiita, painettuja megatrendikortteja. Trendikorttien avulla voi vetreyttää ja venyttää omaa ajattelua, ideoida uutta sekä visioida mitä tulevaisuus voisi olla. (SITRA 2018b)

Työpaja alkoi agendan ja aikataulun esittelyllä. Kertasin lyhyesti yhteisen tavoitteen ja työpajan kulun mainiten myös, että työpaja ja sen tulokset raportoidaan opinnäytetyötä varten. Alkuun käytiin läpi työpajan etenemisjärjestys, ja siihen liittyvät toimet (kuva 4). Esittelyn aikana kerrattiin vielä päivän tavoite ja säännöt. Tämän jälkeen käytiin läpi yksitellen kunkin osallistujan alter egot eli salamatkustajat, ja esiteltiin ne toisille. Salamatkustajia oli yhteensä viisi, yksi jokaista työpajaan osallistujaa kohti. Osallistujat pääsivät tässä vaiheessa ääneen ja eläytyivät innokkaasti rooleihinsa. Jotta ideoita syntyy paremmin ja enemmän, käytiin läpi vielä ratkaisupuheen ja ongelmapuheen tunnistaminen, ja kritiikin antaminen salamatkustajan roolissa.



KUVA 4: Työpajan eteneminen. (Sitra 2018)

Uudistumiskysymyksen avaus -kohdassa kertosin vielä kerran uudistumiskysymyksen ja painotin asiakaslähtöisyyden merkitystä sekä miten tämä työskentely liittyy projektiryhmän pohjimmaiseen tavoitteeseen, tulevien toimitilojen tarpeiden kartoittamiseen. Kävimme keskustelun uudistumiskysymyksestä niin, että ensin jokainen kertoi omat ja tiiminsä kanssa aiemmin läpikäytyt ja esiin tulleet ajatuksensa. Tämän jälkeen vaihdettiin roolit salamatkustajiin: jokainen kertoi uudistumiskysymyksestä salamatkustajan näkökulmasta. *Mitä mieltä salamatkustaja olisi kysymyksestä? Miten uudistumiskysymys vaikuttaa salamatkustajan elämään?* Tämä kierros olisi aiheuttanut paljon keskustelua jo tässä vaiheessa, ja minun fasilitaattorina piti puuttua tilanteeseen ohjaamalla työpajaa eteenpäin.

Seuraavassa vaiheessa oli varsinaisen aivomyrskyn aika. Ensin kävimme läpi ideoinnin kolme pääperiaatetta:

1. Ei laatu vaan määrä
2. Ideointiin ei kuulu arviointi tai palaute
3. Lupa ajatella eri tavalla, ei itsekritiikkiä.

Tarralappujen ja kynien avulla osallistujia pyydettiin kirjoittamaan yhdelle lapulle yksi idea, joka nousi edellisten vaiheiden innoittamana. Viiden minuutin ajan jokainen osallistuja työsti ideoita tarralapuille. Tämän jälkeen ideat laitettiin tilan seinälle (kuva 5), ja kerrottiin muille osallistujia kerrallaan. Kierroksen jälkeen käytiin toinen kierros, jossa osallistuja otti salamatkustajan roolin, ja lisäsi tarvittaessa lisää ideoita lapuille. Kolmas kierros käytiin nopeana ideointikierroksena, jos edellisten kierrosten jälkeen nousi esiin lisäideoita. Fasilitoijana pidin koko aivomyrskyn ajan huolen ajan kulumisesta ja käytöstä. Aivomyrskyn jälkeen pidettiin tauko työskentelystä.



KUVA 5. Aivomyrskyn tuottamien ideoiden esittäminen tehtiin tarralapuille.

Työpaja jatkui ideajalostamo-canvasen työstämisellä (liite 3). Ideajalostamo-canvas käytiin kohta kohdalta läpi ja hyödynnettiin työstettyjä ideoita. Työpaja eteni canvasen mukaan seuraavasti:

- kahden idean yhdistäminen ja ratkaisu
- yhden idean ja satunnaisen megatrendikortin yhdistäminen. Megatrendin vaikutuksen pohtimista ratkaisuun
- Yhden idean ja "Kyllä, ja..." -ajattelutavan yhdistäminen.

Lopputuloksena syntyi kolme yhteisesti työstettyä idea-aihiota. Aihiot ovat työskentelyn pohjalta rakennettuja ja näin jatkossa täysin hyödynnettävissä. Työpajan viimeiseen vaiheeseen kuului idean valinta ja ratkaisuehdotus, jotka työstettiin vertailemalla edellisessä vaiheessa muodostuneita idea-aihioita. Vertailu tehtiin keskustelemalla ja auki kirjoittamalla. Työpaja päättyi yhden yhteisen kokonaisuuden valintaan ja sen kuvaukseen muutostyökälpohjaan. (Liite 4.)

Työpajan jälkeen koostin menetelmien avulla saadun tiedon yhteen. Palveluprosesseista tein prosessikaaviot blueprinting-menetelmällä, ja aivoriihityöskentelystä koostin käyttökel-  
poiset, työpajassa syntyneet ideat ja huomiot yhteen. Kaaviot kävin läpi vielä tiimien kans-  
sa varmistaakseni niiden oikeellisuuden. Näiden vaiheiden jälkeen pääsin tarkastelemaan  
prosessin tuloksia ja tekemään johtopäätöksiä, jotka koostin tähän kirjalliseen raporttiin.  
Tutkimuksen etenemisen vaiheet on kuvattu kuvaan 6.



KUVA 6. Tutkimuksen etenemisen vaiheet.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön tulokset. Ensimmäisessä esitellään palveluketjuanalyysin avulla tehdyt prosessikuvaukset keskeisistä asiakaspalveluprosesseista (3 kpl). Toisessa alaluvussa esitellään ideointimenetelmän tuloksen syntyneitä kehitystyötä.

### 4.1 Keskeisten asiakaspalvelun palveluprosessien mallinnus palveluketjuanalyysin keinoin

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, miten palvelumuotoilun tarjoamia mahdollisuuksia voidaan käyttää toiminnan kehittämiseksi ja asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Tavoitteena on mallintaa olemassa olevat asiakaspalvelun palvelumallit (3 kpl) palvelumuotoilun työkaluja käyttäen.

Palveluanalyysiketju-metodi valittiin, koska sen avulla pystytään hyvin tuomaan esiin visuaalisesti palvelutapahtumien eri vaiheet sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmista. Opinnäytetyöhön valittiin asiakaspalvelun kolme eri tiimiä, koska haluttiin samalla kuvata kaikkien tiimien toimintaa samanarvoisesti. Kaavioiden avulla voidaan myös vertailla eri palvelutiimien töiden sisältöjä. Asiakaspalvelun työskentelytavoissa ja työvaiheissa sekä asiakaskontaktointin tavoissa ja välineissä on eroja. Käytetty ICT-järjestelmä on kaikissa prosesseissa sama. Myös tukitoiminnot sekä kohdeorganisaation sisäiset että ulkoistetut palvelut kuvataan kaavioissa.

Kaaviossa kuvataan samaa prosessia eri kokemusten ja tahojen näkökulmista. Ylin (kuvassa sininen) horisontaalinen rivi kuvastaa asiakastoimintoja, eli asiakkaan kokemaa kontaktointia, hänen tekemäänsä toimintaa tai häneen kohdistuvaa palvelutoimintaa. Toisella rivillä (vihreä) kuvataan palveluntuottajan, eli tässä tapauksessa kohdeorganisaation asiakaspalvelun, toimintaa. Toiminta voi olla asiakaskontaktointia, taustatyötä tai palveluntuottajaan kohdistuvaa toimintaa. Tälle riville lisäsin myös palveluaikaisen ja hiljaisen työajan toiminnot. Hiljainen työaika on työtä, mitä tehdään kasvokkaispalveluaikojen ulkopuolella. Tällöin asiakaspalvelua hoidetaan pääosin puhelimitse, sähköpostitse ja sähköisten palvelukanavien kautta. Kolmas (keltainen) rivi kuvaa palvelutapahtuman fyysisiä puitteita ja tarvittavia järjestelmiä ja niiden roolia palvelutapahtuman aikana. Neljäs ja viimeinen (vaaleansininen) rivi kuvaa eri tukitoimintojen roolia ja ajastusta palvelutapahtumassa. Alareunassa oleva nuoli kuvaa aikaa. Tarkkaa aikamäärettä ei näissä palveluprosessimalleissa voi määrittää, koska kuluva aika vaihtelee yhden päivän ja kuuden kuukauden välillä riippuen tarkasteltavasta tiimistä. Kuluvaan aikaan vaikuttaa moni seikka, eikä varsinaista tavoiteaikaa voida tarkkaan määrittää muutoin kuin peruskorjausmuuttotiimin osalta. Tämän osaston



toimintaan on vaikuttamassa lakisääteinen vuokralaisen irtisanomisaika, joka on kuusi kuukautta.

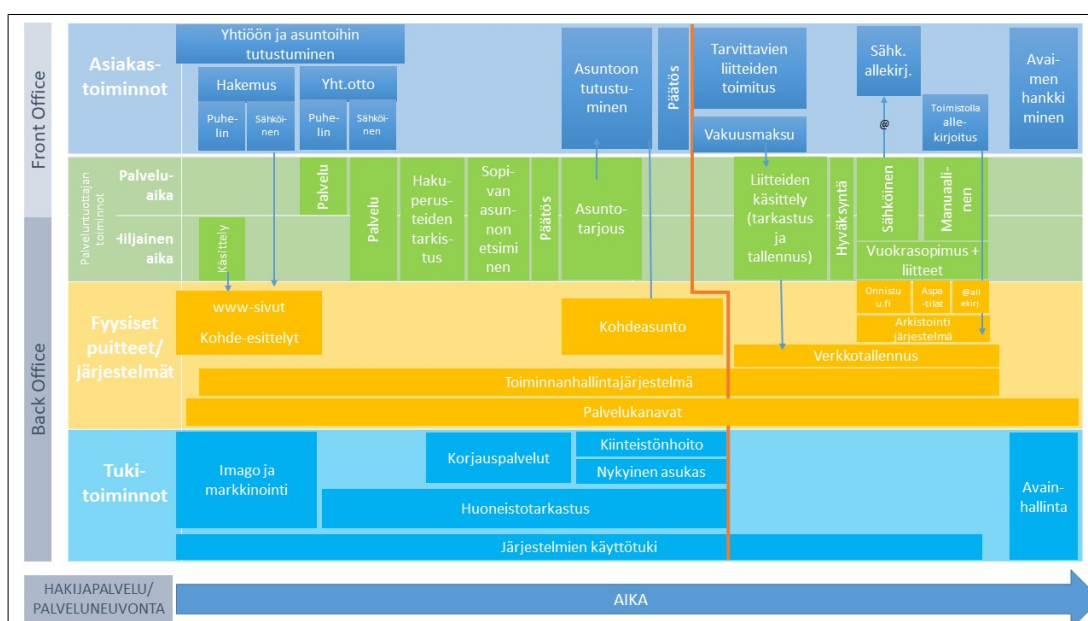
Palveluprosessien malleja voidaan jatkossa hyödyntää esimerkiksi osana työhön perehdytystä sekä uusille työntekijöille että työnkiertoa tekeville työntekijöille. Palveluketjuanalyysi auttaa näyttämään näkyvät ja näkymättömät prosessit ja auttaa näin tunnistamaan ongelmakohtia. Pyrkimyksenä kuitenkin on, että saadaan näkyville kaikkien palvelutapahtumaan osallistuvien tahojen toimet, joita tarvitaan palvelun onnistumiseksi.

Palveluketjuanalyysimallit tehtiin tutkimalla prosesseja, niihin liittyviä kytköksiä ja rajapintoja sekä haastatteleamalla tiimien työntekijöitä.

#### 4.1.1 Hakijapalvelut

Hakijapalvelut ovat ensimmäinen asiakkaaseen kontaktissa oleva palvelu. Hakijapalvelu ei tee aktiivista uusasiakashankintaa, vaan palvelee asiakasta tämän ottaessa yhteyttä kohdeorganisaatioon asunnonhakuasioissa. Ennen hakijapalveluihin kontaktointia asiakas on usein tutustunut kohdeorganisaatioon sen viestintäkanavia pitkin ja mahdollisesti ollut yhteydessä palveluneuvontaan neuvojen saamiseksi.

Hakijapalvelun palveluketju siirtyy asuntotarjouksen ja asiakkaan sen hyväksytyä palveluneuvonnalle. Tätä kuvataan kaaviossa punaisella viivalla. Palveluneuvonta jatkaa asiakkaan palveluketjua ja vie asiakaspalveluprosessin päätökseen sekä järjestelmä- että kontaktointi-

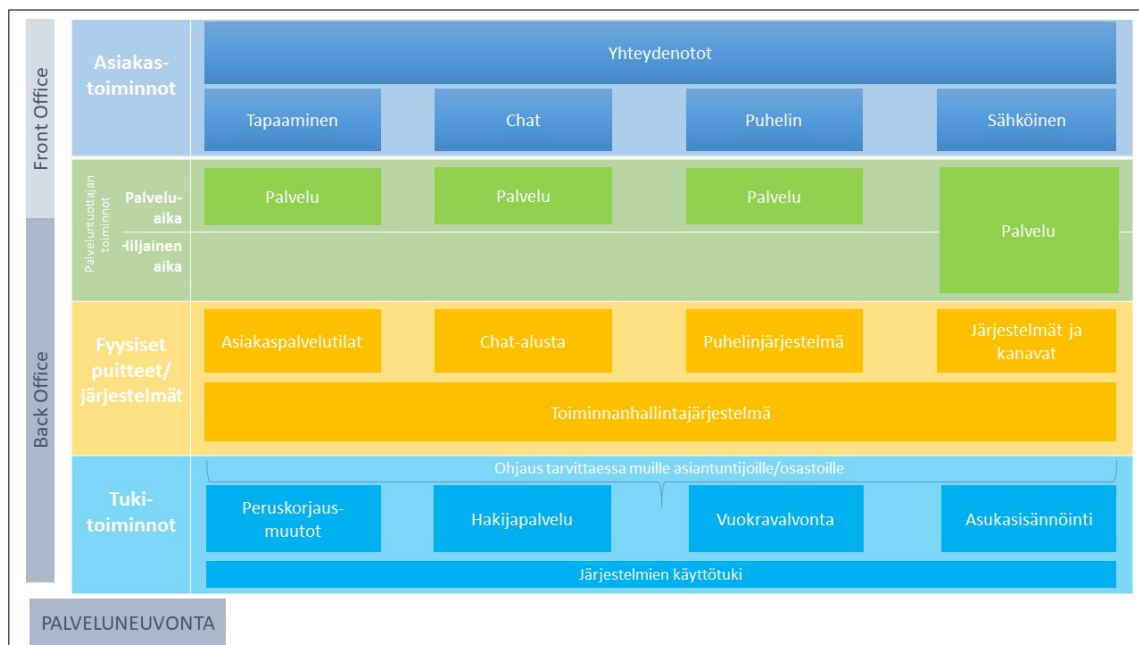


tasolla. Tiimin palveluketju on kuvattu kuvassa 7.

KUVA 7. Hakijapalvelun tiimin palveluketjuanalyysikaavio.

#### 4.1.2 Palveluneuvonta

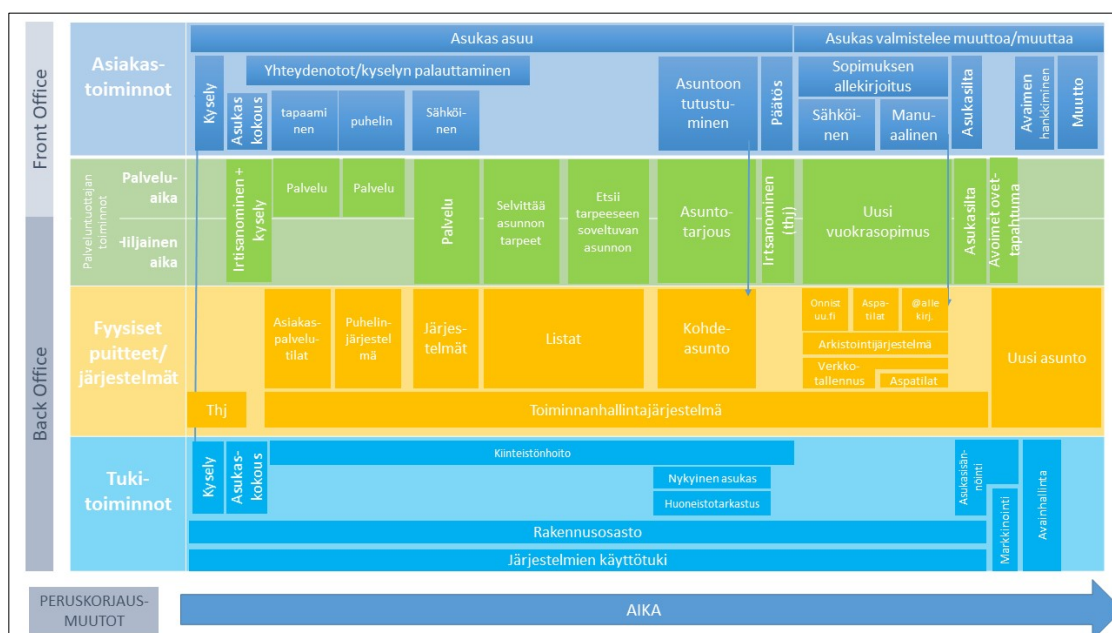
Palveluneuvonta palvelee sekä yhtiössä asuvia asukkaita että hakijoita. Kaaviona prosessi näyttää muihin verrattuna yksinkertaisemmalta, mutta haasteita käytännön arkityöhön tuovat moninaiset asiakokonaisuudet, joihin asiakaspalvelija etsii ratkaisun asiakkaalle. Tiimin palveluketju on kuvattu kuvassa 8.



KUVA 8. Palveluneuvonnan tiimin palveluketjuanalyysikaavio.

#### 4.1.3 Peruskorjaus-muutot

Peruskorjaus-muutot palvelee yhtiössä asuvia asukkaita. Kiinteistöjen peruskorjausprojekteja on yhtäaikaaisesti menossa useita, joiden asukkaita peruskorjausmuuttotiimi palvelee uuden asunnon etsimiseen ja vanhan luovutukseen liittyvissä asioissa. Tiimi tekee tiivistä yhteistyötä monen muun osaston kanssa. Tiimin palveluketju on kuvattu kuvassa 9.



KUVA 9. Peruskorjausmuuttotiimin palveluketjuanalyysikaavio.

## 4.2 Aivorihi-menetelmän tuloksia

Tavoitteena on myös yhteisöllisten menetelmien avulla selvittää toimivan, asiakaslähtöisen asiakaspalvelutilan vaatimuksia jatkokehitystä varten. Tilasuunnittelu otettiin mukaan opinäytetyöhön, sillä siihen liittyvät lähiajan muutokset tulevat vaikuttamaan suuresti koko asiakaspalveluosaston toimintaan ja kehittämiseen. Asiakaspalvelutilalla on suuri merkitys myös asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä mahdollisuuksiin ylipäättään palvella asiakasta halutulla tavalla. Aivorihi-menetelmän avulla oli tarkoitus tuottaa ideoita tulevaan tilanteeseen, eli uusien asiakaspalvelutilojen toimivuuteen. Näitä ideoita jatkojalostamalla voidaan tilasuunnitteluun vaikuttaa asiakaslähtöisyyttä edelleen parantaen.

Aivorihi toteutettiin aiemmin kuvatulla Minibootcamp-konseptilla, joka on uudistumista ja uusia ideoita synnyttävä työmenetelmä. Työyhteisön tarpeeseen konseptista muunneltu malli sopi hyvin työyhteisön tarpeeseen.

Yhteensä tarralapuille kirjattuja ideoita syntyi 54. Nämä jaoteltiin kolmeen alaryhmään niiden sisällön mukaan:

Kiinteistön ja tontin ratkaisut	8 kpl
Asiakaspalveluprosesseja kehittävät ideat	18 kpl
Asiakaspalvelutiloja parantavat ideat	28 kpl

TAULUKKO 2: Aivorihiessä syntyneiden ideoiden jaottelu.

Kiinteistön ja tontin ratkaisuihin liittyvät ideat koskivat esimerkiksi pysäköintiratkaisuja sekä helppoa saavutettavuutta ja havaittavuutta. Myös sisäiset asiakkuudet nousivat keskusteluissa ja ideoinnissa esiin, vaikka työpajan päätavoitteena oli keskittyä ulkoisten asiakkaiden palveluprosesseihin. Sisäisten asiakkuuksien saatavuus kuitenkin tulee huomioida myös osana asiakaspalveluprosessia, joten ideat kirjattiin mukaan myöhempää käyttöä varten.

Asiakaspalveluprosesseja kehittävät ideat olivat kaikkein lennokkaimpia. Ideat keskittyivät esimerkiksi sähköisten palvelujen kehittämiseen, robotiikan ja automatiikan hyödyntämiseen asiakaspalvelun tukena sekä palvelussa että toimitiloissa.

Asiakaspalvelutiloja kehittävät ideat olivat suurin ideoiden ammentaja. Suuri osa ideoista liittyi erilaisiin työskentely- ja palvelutilaratkaisuihin. Erilaiset asiakkuusryhmät ja heidän tarpeensa nousivat keskusteluvaiheessa esille, mikä oli salamatkustaja-roolituksen tarkoituskin. Nämä ideat syntyivät pitkälti salamatkustaja-roolikierroksen aikana – osallistujien

rooleihin eläytyminen oli siis varsin toimivaa. Myös tässä kohdassa nousivat sisäiset asiakkuudet mukaan keskusteluun, ja ratkaisuja sisäisten asiakasryhmien palvelemiseksi nousi esiin työpajan ideoinnin aikana. Työpajatyöskentely synnytti myös konkreettisia ehdotuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi: pieniä, mutta kekseliäitä oivalluksia, jotka ovat tulevaisuudessa helposti toteutettavissa.

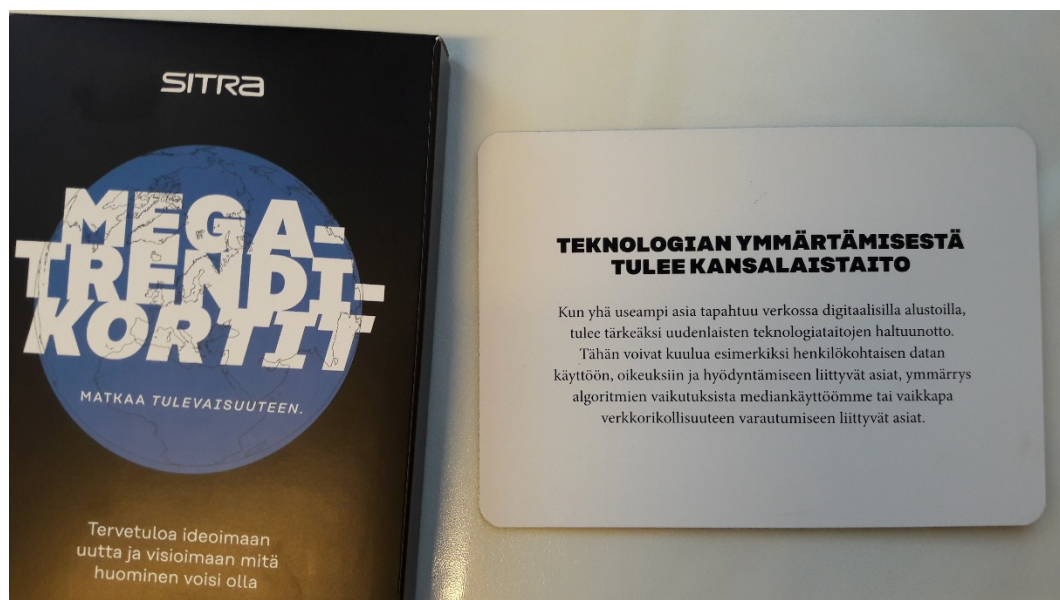
Työpajassa työstetty ideajalostamo-cavasta työstettiin kohta kohdalta menetelmän mukaisesti jatkojalostamalla kolme idea-aihiota ensimmäisten kierrosten pohjalta syntyneistä ideoista. Ideoista valittiin ja yhdisteltiin ne, jotka olivat nousseet osallistujien ideoinnissa ensimmäisillä ideointikierroksilla.

Ensimmäisenä jalostettiin kahta useinten toistunutta ideaa, josta työstettiin "mutantti-idea". Mutantti-idean tarkoituksena on synnyttää ratkaisu, jossa yhdistyy kaksi usein toistunutta ideaa. Ideat voivat olla toisistaan paljon poikkeavia, usein luovan työskentelyn aikana tuloksena syntyy hyvä lopputulos, mutantti-idea. Työpajassa tämän kohdan työstäminen sujui helposti, ja tuloksena syntyi käyttökelpoinen idea.

Toiseen idea-aihioon yhdistetään yksi aivomyrskyssä muodostunut idea ja yksi satunnainen megatrendi. Tavoitteena on työstää idea-aihiota, jossa megatrendi liittyy tai vaikuttaa alkuperäiseen ideaan ja synnyttää uuden idean. Apuna tässä käytettiin niin ikään Sitran kehittämää työkalua, megatrendikortteja. Kortit sisältävät erilaisia trendejä, joiden uskotaan vaikuttavan nyt ja tulevaisuudessa elämään ja yhteiskuntaan. Megatrendikortteja käyttämällä voi ideoida uutta ja visioida, mitä tulevaisuus voisi olla. (SITRA 2018b.)

Työpajassa oli käytössä koko megatrendikortisto, joka sisältää 37 erilaista korttia ja megatrendiä lyhyine selityksineen. Työpajassa valikoitunut satunnainen megatrendikortti käsitteli teknologian kehittymisen vaikutuksia. Kortti on kuvattu kuvaan 10. Trendikortti oli: "Teknologian ymmärtämisestä tulee kansalaistaito":

*Kun yhä useampi asia tapahtuu verkossa digitaalisilla alustoilla,  
tulee tärkeäksi uudenlaisten teknologiataitojen haltuunotto.  
Tähän voivat kuulua esimerkiksi henkilökohtaisen datan käytön,  
oikeuksiin ja hyödyntämiseen liittyvät asiat, ymmärrys algoritmien vaikutuksista  
mediankäyttöömme tai vaikkapa verkkorikollisuuteen varautumiseen liittyvät asiat.*



KUVA 10. "Teknologian ymmärtämisestä tulee kansalaistaito" on yksi megatrendikorttien sisällöistä.

Tämän megatrendikortin vaikutus ideoiden etenemiseen ja työpajaan osallistujien ajatusten suuntautumiseen oli huomattava. Etenkin, kun idea-aihiota käsiteltiin salamatkustajien näkökulmasta, syntynyt keskustelu oli hyvin monipuolista ja tarpeellista. Osallistujat todella huomioivat megatrendin vaikutuksen asiakaspalveluprosesseihin monipuolisesti, ja keskustelua käytiin kohdeorganisaation näkökulmasta niin tarjottaviin palveluihin, henkilökohtaisen datan käytön tietoturvan turvaamiseen, henkilökunnan tietoturvallisuuteen, työskentelytapojen turvallisuuteen, tietoturvallisiin tilaratkaisuihin, algoritmien ja mediankäytön vaikutuksiin kuin verkkorikollisuuteen ja sen huomioimiseen toiminnassa liittyen.

Huomattavaa oli, miten tarpeellista tietyn näkökulman vaihtaminen, tässä tapauksessa megatrendin huomioiminen, ja työskentelyn suuntaaminen haluttuun suuntaan oli työpajatyöskentelyssä. Tässä vaiheessa työskentely ja siitä syntynyt keskustelu oli todella hedelmällistä, ja antoi paljon eväitä asioiden jatkokäsittelyyn ja suunnitteluun.

Kolmas idea-aihioksi on tarkoitus koostua yhdestä työpajan aikana syntyneestä ja jatkokehittämiseen valitusta ideasta yhdistettynä Kyllä, ja... -ajatteluun. Kyllä, ja... -ajattelumallin tarkoitus on jatkaa ideaa eteenpäin täysin uudella idealla. Mitä pitäisi lisätä, että kiinnostavasta ideasta hioutuu timantti-idea? Kolmannen idea-aihion työstäminen synnytti runsaasti keskustelua sekä konkreettisia ja perusteltuja ideoita asiakaspalvelutoiminnoista ja -tiloista. Tässä kohdassa myös salamatkustajan näkökulma auttoi asioiden toisinajattelussa, ja auttoi miettimään ratkaisuja - ei ainoastaan työntekemisen näkökulmasta - vaan myös

salamatkustajan, eli mahdollisen asiakkaan, näkökulmasta. Myös asiakaspalvelutyön tekemisen malliin tämä idea-aiho antoi ideoita.

Ideariihityöskentely tuotti työryhmältä runsaasti ideoita, jotka tulen työpajan vetäjänä ja suunnittelutiimin jäsenenä välittämään eteenpäin, kun toimitilojen suunnittelu etenee. Monet kehittämissideat liittyivät puutteelliseen nykytilanteeseen ja jo havaittuihin ongelmiin, kuten puutteellinen opastus ja palvelupisteiden sijoittelu. Työpajan aikana tuli esille myös uusia ideoita tulevaisuuden tilanteesta. Osa ideoista on pienilläkin panostuksilla toteutettavissa, ja ne lisäävät positiivista asiakaskokemusta.

Menetelmän mukaisesti työryhmä valitsi idea-aihoista yhden kokonaisuuden, joka kuvattiin tarkemmin auki muutostyökälypohjaan metodin mukaisesti. Prosessin tuloksena syntyneistä tuloksista kokosin palveluprosessien keskeisimmät muutosehdotukset nykytilaan verrattuna taulukkoon 3.

Nykytila	Tulevaisuuden tila	Ehdotuksia kehittämistoimenpiteiksi
Sisäänkäynnin opastus heikkoa	Parempi saatavuus ja opastus	<ul style="list-style-type: none"> <li>opastukseen ja opasteisiin kiinnitetään erityistä huomiota sekä ulkotiloissa (sis. pysäköinti) että sisääntulo-ovien luona</li> <li>asiakaspysäköinti helposti saatettavaksi sekä autoille että muille kulkuvälineille</li> <li>sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien ohjaaminen eri tavoin kuin asiakkaiden</li> <li>selvitys automaattisten, tekoälyä hyödyntävien tulkkipalvelujen käyttöönotosta</li> <li>kohteet esille visuaalisesti houkuttelevasti asiakastilaan</li> <li>kohteet tutustuttavaksi virtuaalisesti asiakastilaan</li> <li>palvelut esille asiakastilaan (asukastoiminta ja muut liitännäispalvelut)</li> <li>puhelin- ja verkkokauppamyynnin prosessien kehittäminen</li> <li>kahvi-/vesiautomaatti</li> <li>päivän lehti</li> <li>lapsien viihtyvyyttä lisätään</li> <li>toimiala (kiinteistöt) näkyviin voimakkaammin</li> <li>palvelupisteet toimintojen mukaan</li> <li>äänieristykseen kiinnitettävä erityistä huomiota</li> </ul>
Pysäköintimahdollisuus rajallinen ja saatavuus epäselvä	Pysäköintitilaa riittävästi paremmin opastein	
Henkilökunnan ja sidosryhmien kulku samasta ovesta asiakastilaan	Selkeämmät sisäänkäynnin opastukset eri kohderyhmille	
Tulkkipalvelujen saatavuus vaihtelee suuresti	Automatiikka apuna tulkkipalveluissa	
Kohteet eivät lainkaan esillä	Monipuolinen kohdeesittely	
Palvelut eivät lainkaan esillä	Palvelut näkyvissä	
Kohteita ympäröivät palvelut eivät lainkaan esillä	Kohteita ympäröivät palvelut osaksi kohdeesittelyä	
Puhelimessa/verkkokaupassa ei saa tehtyä suoraan sopimusta	Puhelin- ja verkkokaupan myynti kehittynyt	
Lasten viihtyvyyttä asiakaspalvelutilassa ei juuri huomioitu	Myös lasten viihtyvyyttä huomioitu	
Odotustilassa vain muutamia viihtyvyyttä lisääviä asioita	Viihtyvyytekijöitä enemmän	
Sisäisten asiakkaiden hankala liikkuminen ja ohjaus	Sisäisten asiakkaiden liikkuminen helppoa ja opastettua	
Tyhjiä tai hiljaisen työn tekijöitä etutiskeissa (eivät palvele asiakkaita kasvokkain)	Hiljaisen ja taustatyön tekeminen tapahtuu back office-tilassa	
Henkilökohtaiset palvelupisteet asiakaspalvelijoilla	Palvelupisteet toiminnoittain	
Umpinaisia palvelupisteitä	Avonainen asiakastila	
Äänen kantautuminen	Äänieritys kunnossa	

Ahtaat tilat joissakin palvelupisteissä, esteellisyysongelma	Esteetön	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tietosuojan ja -turvaan kiinnitettävä erityistä huomiota</li> <li>• esteettömyyteen kiinnitettävä erityistä huomiota</li> <li>• brändi-ilme näkyviin erilaisin visuaalisin ratkaisuin</li> <li>• asiakaspalvelupisteitä vähemmän, mutta tehokkaammalla käytöllä front office -työssä</li> <li>• tilaratkaisulla mahdollistettava front ja back office -työ</li> <li>• osastojen välisen yhteistyön mahdollistaminen huomioitava</li> </ul>
Brändi-ilme ei näkyvillä	Brändi-ilmeen mukaiset, tunnistettavat tilat	
Osassa palvelupisteissä ei suurta asiakasvirtaa	Palvelupisteiden toiminta asiakasvirtojen mukaan	
Infopisteen ohi kävellään	Infopiste ensimmäinen kontaktipiste	

TAULUKKO 3. Yhteenveto ja syntyneet muutosehdotukset työpajatyöskentelyn tuloksena.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheena oli asiakaspalveluprosessien kehittäminen. Työssä asetettiin kolme tutkimuskysymystä:

- *Miten palvelukokonaisuutta voidaan kehittää siten, että se tukee asiakkaan hyvän palvelukokemuksen saamista? Mitä ovat palvelumuotoilun menetelmät, joita voidaan hyödyntää asiakasprosesseissa?*
- *Miten asiakkuusprosessia voi mallintaa niin, että se on tiivis osa asiakaslähtöistä toimintaa ja lisäävät asiakasymmärrystä organisaatiossa?*
- *Mitä asioita tulee huomioida, kun halutaan uudistaa asiakaspalvelutiloja niin, että ne vastaavat tulevaisuuden vaatimuksiin asiakaslähtöisesti, tukevat asiakasprosesseja, haluttua imagoa sekä henkilökunnan viihtyvyyttä työssä?*

Opinnäytetyössä läpikäydyn teorian tiedon valossa voidaan todeta, että positiivisen palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle on kaikkien organisaation eri osastojen tehtävä. Palvelukokonaisuus syntyy kaikkien osastojen yhteisestä toiminnasta ja aktiivisesta osallistumisesta palvelukokonaisuuden luomiseen. Kyse on ajattelutavasta, joka tulisi jalkauttaa läpi koko organisaation. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa kaikki se, mitä organisaatio on tai tekee. Haluttujen tulosten saamiseksi tämän ajattelumallin jalkauttaminen isohkossa organisaatiossa voi olla pitkäkin prosessi. Toisaalta, prosesseja mallintamalla voidaan usein tehokkaasti avata monen palvelutuottajana toimivan silmät näkemään asia asiakkaan kannalta – tämä kokemus voi olla hyvin erilainen kuin mitä on totuttu näkemään oman työn kautta. Tämän ymmärryksen lisääntymisen myötä myös uudenlaisen ajattelumallin omaksuminen voi nopeutua huomattavasti.

Positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen on usein vaikuttamassa pienet asiat, jotka kuitenkin vaativat ottautumista henkilöstöltä toteutuakseen: henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, selkeys ja jopa yllättävä viestintä ja kohtaamiset ovat elementtejä, joita voi myös harjoitella asiakaskokemuksen parantamiseksi. Näihin pieneltä tuntuviin mutta asiakaskokemuksen kannalta merkityksellisiin seikkoihin on hyvä koko organisaation palvelurajapinnassa toimivien henkilöiden kiinnittää huomiota, sillä ne ovat tärkeitä, *odotukset ylittäviä elementtejä*, jotka vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan sitoutumishalukkuuteen ja maineeseen.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat toimivia työkaluja palvelukokemusten tarkastelussa. Palvelumuotoilun suunnittelun lähtökohta on asiakkaan palvelukokemus, ja kulloinkin tarkastelussa oleva asia tai palveluprosessi määrittävät valittavan menetelmän useiden vaihtoehtojen joukosta.



Opinnäytetyössä käytetty service blueprinting eli palveluketjuanalyysi avaa ja mallintaa asiakaspalveluprosessin kaikki vaiheet, jolloin huomataan paitsi kaikki palveluun liittyvät vaiheet ja toimenpiteet, tilat ja järjestelmät. Se myös konkretisoi asiakkaan kokemuksen, ja avaa näkyviin esimerkiksi pidentyneet odotteluajat, asiakkaalta vaadittavia toimenpiteet – asioita, jotka usein koetaan asiakaskokemusta heikentäviksi tekijöiksi.

Hyvä palvelukokemus on myös brändikokemus. Tässä katselukannassa asiakaskokemuksen merkitys liittyy koko organisaation haluttavuuteen ja sen kiinnostavuuteen markkinoilla. Vahvan ja positiivisen brändikokemuksen arvo on huomattava kaikille organisaatioille, ja asiakaskokemuksen kautta tähän voidaan vaikuttaa halutulla tavalla.

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä. Tarpeiden ymmärtäminen on myös tilauudistamisen lähtökohta sekä asiakas- että henkilöstönäkökulmasta. Palvelumuotoilu keskittyy kontekstiin, jossa tuotteita ja palveluja käytetään, ja se pyrkii jäsentämään ja ymmärtämään palvelua huomioiden asiakkaan lisäksi myös palveluntuottajan näkökulmat. Tämänkaltaisessa toimitilojen uudistustyössä palvelumuotoilun menetelmät ovat näin ollen varsin käyttökelpoisia. Palvelumuotoilussa on useita menetelmiä, kuten prototyyppi ja pienoismallinnus, joita on tarkoituksenmukaista käyttää nimenomaan tilasuunnittelun apuna.

Palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohta on tämänhetkinen tilanne. Tulevia tarpeita voi tarkastella myös erilaisin, tulevaisuussuuntautunein menetelmin. Tässä opinnäytetyössä tulevaisuuden tarpeita pyrittiin ennakoimaan luovan työpajamenetelmän avulla. Aika näyttää, miten tässä työssä onnistuttiin.

## 6 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa on opinnäytetyön pohdinta ja kehittämisehdotukset. Luvussa pohditaan valittuja menetelmiä ja niiden soveltuvuutta, tuloksia sekä opinnäytetyön tekijän ammatillista kehittymistä. Lopuksi esitetään jatkokehittämiseen liittyviä ehdotuksia.

Asiakaspalveluprosessien kehittämisen painopiste on hyvän palvelukokemuksen aikaansaaminen. Prosessi on hyvin moninainen, ja hyvään palvelukokemukseen on vaikuttamassa moni asia. Palveluprosessin joka vaiheessa tulee huomioida asiakas, ja haasteita tälle toki asettaa se, että nykyään asiakas voi asioida monen eri kanavan kautta, halutessaan vaikka kokonaan sähköisten kanavien kautta, jolloin palvelupolku ja -tuokit tulee suunnitella eri lähtökohdista toimiviksi. Hyvää asiakaskokemukseen vaikuttavat itse prosessien sujuvuuden lisäksi myös henkilökunnan ja toimitilojen toiminnot: asiantuntemus, käyttäytyminen, ajankäyttö sekä toimintaympäristö. Kohdeorganisaation ydintoiminnot liittyvät vuokra-asumisen ja kiinteistöpidon palveluihin, joten fyysisellä toimitilallakin on erityisen suuri merkitys mielikuvien ja kokemuksen muodostumiseen. Haluttua viestiä voidaan tukea toimivilla ja toimialaan sopivilla toimitilaratkaisuilla ja -ympäristöllä.

Palveluprosessien mallinnuksen tarkoituksena on tukea hyvää asiakaskokemusta. Kun kaikki prosessin osapuolet ja muutkin organisaation jäsenet hahmottavat palvelukokonaisuudet, auttaa se samalla ymmärtämään työn suorittamisessa tapahtuvia toimia, vastuuta ja vaikutuksia. Visuaalinen mallinnus on toimiva keino tuoda asiakasnäkökulmaa esille. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin ainoastaan tietyn osaston prosesseja, mutta työkalulla mallintaminen voisi tulevaisuudessa olla hyvä keino muillekin osastoille palvelukokonaisuuksien hahmottamiseen ja asiakasnäkökulman näkyväksi tekemiseen. Usein työskentelyä tarkastellaan omien sisäisten prosessien ja järjestelmien ja tottumusten kautta, ei asiakasnäkökulman kautta. Asiakasnäkökulman korostaminen onkin usein asia, joka voi jäädä huomioimatta. Asiakkuudet ja niiden merkitys onkin nostettu tässä opinnäytetyössä keskiöön.

Palveluprosessien mallintaminen oli tarpeellista tehdä yllämainituista syistä, mutta suuria kehittämistarpeita prosesseissa ei ilmennyt. Mallinnusten työstämisen aikana kävimme tiimeissä läpi esimerkiksi asiakkaille lähtevän kirjallisen viestinnän, ja kehittämistarpeet liittyivät enemmän niiden yhtenäistämiseen ja visuaaliseen käyttäjäystävällisyyteen. Nämä toimenpiteet olivat helposti toteutettavissa, ja niihin tehtiinkin tarvittavia muutoksia. Isoin asia oli tiimien palveluhenkilöiden tyytyväisyys siihen, että heidän tekemänsä työ on ensimmäistä kertaa visualisoitu. Usein asiakaspalvelutyössä on paljon "näkymätöntä" työtä, ja tämä malli avaa toimenpiteet näkyväksi paitsi palvelutuottajille, myös muulle henkilöstölle.

Tulevaisuuden haasteet esim. uusasiakashankinnan ja myynnin kehittämiseen liittyen tulee jatkossa hyvin todennäköisesti ottaa huomioon paremmin koko organisaation prosesseissa. Nykyiset palveluprosessit toimivat pohjana myös mahdollisille myyntiprosessien kehittämiseksi.

Asiakastuntemus on avainasemassa, kun halutaan tarjota parempaa asiakaskokemusta ja personoituja kokemuksia. Kohdeorganisaation asiakkaat ovat hyvin heterogeeninen joukko ja asiakaskokemuksen tarjoamiseen perustuva tarkempi profilointi ja segmentointi olisi syytä tehdä myöhemmin. Asiakkaan arvo ja potentiaalisuus tulevana asiakkaana liittyvät tehokkaaseen segmentointimalliin. Profiloinnin voisi kohdeorganisaation tapauksessa pohtia sekä asiakaskannattavuuden että lifestyle-ajattelun kautta. Segmentoinnin tulokset tulee myös esittää henkilökunnalle ja painottaa erilaisten asiakaspalvelutoimintojen tärkeyttä ja tekemistä erilaiset segmentit huomioiden. Palvelumuotoilun menetelmien mukaista profilointia ei rajausyistä tässä opinnäytetyössä tehty puhtaasti palvelumuotoiluprosessin keinoin, mutta jo työpajatyöskentelyssäkin tehty profilointi osoitti sen hyödyt ja tehokkuuden suunnittelussa. Profilointi olisi siis tarpeen suunnitella tehtäväksi kohdeorganisaatiossa, sillä sen tuomia näkökulmia pystyttäisiin todennäköisesti hyödyntämään monella osastolla.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus on varmistettu käyttämällä laadullisen toimintatutkimuksen menetelmiä. Luotettavuutta tukee prosessimallinnuksissa käytetty palvelumuotoilun mallinnusmenetelmä, jonka rakentamisen tukena käytettiin haastatteluja. Luotettavuutta varmistaa se, että työpaja toteutettiin strukturoidun menetelmän avulla, ja osallistujat olivat ammattitaitoisia ja erilaisia ammattiryhmiä edustavia henkilöitä, jotka oman työnsä puolesta ovat mukana kehittämistyössä. Työpajassa oli yllä keskusteleva ryhmätyöskentelyn henki, jossa mukana profiloinnin menetelmä. Näin syntyi hyvin uusia näkemyksiä ja ideoita kehittämistyön tarpeisiin.

Opinnäytetyön luotettavuutta olisi voinut vielä lisätä myös asiakashaastattelujen tekeminen ja toisen osallistuvan havainnoinnin toteuttaminen asiakastiloissa. Nämä rajattiin osin aikataulusyistä pois tästä opinnäytetyöstä ja raportista, mutta tulevaisuudessa vastaisi myös tässä opinnäytetyössä esiteltyihin kohdeorganisaation kehittämisen tarpeisiin.

Laadullisen tutkimuksen tulkinnat eivät aina ole yksiselitteisiä. Tutkimuksen toistettavuuteen vaikuttaa ja vaikeuttaa esimerkiksi se, että tämän tutkimuksen työpajaan osallistuneita henkilöitä ei välttämättä saa koottua samalla lailla samaan tilanteeseen, jotta tutkimustulokset olisivat samansuuntaisia. Tältä osin tutkimuksen luotettavuuden olen varmistanut huolellisella dokumentoinnilla, joiden perusteella tutkimus on toistettavissa.

Toimitilasuunnitteluun liittyvät kehittämistehtävät ovat minulle mielenkiintoinen työhaaste. Organisaation toiminta huomioiden oli hyvin otollista ja hyödyllistä yhdistää nämä kaksi ajankohtaista asiaa toisiinsa tässä opinnäytetyössä. Kohdeorganisaation tavoitteena on asiakaslähtöiset toimitilat, jossa voidaan huomioida palvelumuotoilun mahdollisuudet. Toki suunnittelutyöhön liittyy myös työntekijöiden ergonomia, turvallisuus, viihtyvyys ja monet muut tärkeät kokonaisuudet, jotka vaikuttavat nykyaikaisten monitilatyöpaikkojen suunnitteluun. Tässä vaiheessa, kun suunnittelutyö on hyvin alkuvaiheessa, on ollut erittäin mielenkiintoista saada olla antamassa oma työpanokseni mukaan.

Alkuvaiheen suunnittelussa kartoitetaan tarpeita ja kootaan toiveita hyvistä ja asiakaslähtöisistä asiakaspalvelutiloista. Nämä kootaan ja esitetään projektin ohjausryhmälle, joka koostuu kohdeorganisaation toimitusjohtajasta, hallintojohtajasta ja kiinteistöjohtajasta sekä hankkeen arkkitehtisuunnittelijalle, joka huomioi ne omassa suunnittelutyössään. Itse lopputuloksista päästään nauttimaan vasta noin kolmen vuoden päästä kirjoitushetkestä, kun uudet toimitilat mahdollisesti valmistuvat. Tämän opinnäytetyön raportin kirjoitusvaiheessa, keväällä 2018, työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneitä näkemyksiä on jo huomioitu asiakaspalvelutilojen rakennussuunnittelussa, ja näin huomioitu asiakaslähtöisempi toiminta. Myös tässä opinnäytetyössä aiemmin raportoitu kasvokkaispalvelun vähentyminen viime vuosien aikana tullaan huomiomaan tilasuunnittelussa. Odotus on, että asiakkaita palvellaan entistä enemmän sähköisten kanavien kautta, jolloin asiakaspalvelun fyysisten palvelutilojen tarve on nykyistä pienempi.

Palvelumuotoilun työpajatyöskentely oli minulle osallistujan näkökulmasta ennalta tuttua, mutta työpajan itsenäinen suunnittelu ja fasilitointi tietyn metodin avulla oli uusi ja mielenkiintoinen kokemus. Työryhmän jäsenet olivat jo orientoituneet aiheeseen. Tämä toki helpotti työpajan vetämistä, kun työryhmä oli innostunut ja vastaanottavainen aiheelle. Heillä oli kokemusta nykytilanteesta, ja he olivat tietoisia tämän hetken haasteista asiakaskohtaamisiin, työskentelyyn ja mm. työskentelyn tietoturvaan liittyen. Työryhmä oli hyvin vastaanottavainen myös luovalle työskentelytavalle, ja saadun palautteen mukaan koki sen positiivisena ideointi- ja innovointimenetelmänä. Työpajaan liittyvistä keskusteluista, ideoista ja dokumenteista syntyi tarpeellista materiaalia tulevaa varten.

Oma roolini työpajan fasilitaattorina oli tarpeellinen, jotta työpaja eteni suunnitellulla tavalla. Työpajan aikataulu oli tiukka, ja ylimääräiset rönsyt keskusteluista oli pidettävä hallinnassa. Työpaja toteutettiin vain kertaluontoisesti, joten fasilitaattorina toimiminen kaikkinen alku- ja loppuvalmisteluineen oli melko työlästä, olihan työpajan vetäminen minulle kokemuksenakin uusi. Samalla työpaja oli minulle kokemuksena antoisa, ja antoi varmuutta tulevien työpajojen fasilitointiin.

Kohdeorganisaatiossa on aloitettu tämän opinnäytetyön tekemisen aikana mittava brändityö, jota tullaan tekemään yhtäaikaisesti strategiatyön kanssa. Brändityö tehdään alusta alkaen arvoihin perustuen määritellen brändin kulmakivet. Kulmakivinä on palvelut ja asiakaskokemus, joten opinnäytetyössä on pohjustettu tarpeellisesti näitä osa-alueita kohdeorganisaation näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön aikana saavutettu tieto on hyödyllistä tietoa organisaatiolle ja myös minulle työtehtävissäni, kun jatkan eteenpäin brändityön suunnittelun ja implementoinnin kanssa. Opiskelujeni aikana omaksumani ja tämän opinnäytetyöprosessin aikana syntynyt tietotaito aiheeseen liittyen lienee olevan yhtenä vaikuttavana tekijänä siihen, että asiakasnäkökulma otetaan entistä voimakkaammin mukaan myös tulevaan strategiatyöhön, ja sitä kautta tulee vaikuttamaan koko liiketoimintaan tulevaisuudessa. Tämä kertoo, että kohdeorganisaation johto on aidosti sitoutunut asiakaskokemuksen tuomiseen entistä tiiviimmin organisaation toimintoihin. Teoriaosuudessa käy ilmi, että johdon sitoutuminen on eräs tärkeimmistä asioista, jotta ajattelumallin avulla saadaan lisättyä kilpailukykyä ja houkuttelevuutta.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja intensiivinen prosessi. Työ motivoi, sillä itsekin organisaatiossa työskentelevänä sain opinnäytetyön tekemisen lisäksi paneutua työtehtävieni kautta uuden ideointiin ja uuden metodin käyttäminen kiinnostavan aihealueen ympärillä oli innostavaa. Haasteena oli, kuten usein muillakin aikuisopiskelijoilla, ajan löytäminen opinnäytetyön tekemiselle ja työn raportoinnille. Tein opinnäytetyötä koko ajan päivätyön ohessa, ja ajan löytäminen muun arjen pyöryksen ohessa välillä todella haastavaa.

Projekti onnistui suunnitellusti: se loi uusia ideoita ja näkökulmia ja antoi eväitä tulevan suunnitteluun. Lisäksi se lisäsi opinnäytetyön tekijän tietoa aihealueesta, toi ammatillista itsevarmuutta ja uutta kokemusta prosessimallinnukseen ja työpajatyöskentelyyn liittyen. Työpajaan osallistujilta saatu palaute luovien menetelmien käyttämisestä ja aiheeseen innostamisesta oli hyvää ja kannustavaa. Olen ollut hyvin kiinnostunut palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvistä aihealueista jo usean vuoden ajan, ja opinnäytetyön tekeminen aiheeseen liittyen oli luonnollinen valinta. Aiheeseen liittyvä osaaminen on todella lisääntynyt opinnäytetyöprosessin myötä, kun osaamiseen tuli työpajatyöskentelyn myötä myös käytännöllistä näkökulmaa ja kokemusta teoriapohjan tietämyksen lisäksi.

## 6.1 Kehittämisehdotukset

Jatkokehittämissuhteita on useita. Aihealue on laaja ja organisaation toimintaan sopivia, ja eri osastojen toimintaa hyödyntäviä menetelmiä löytyisi useita. Aiemminkin mainittu tarkempi ja syvempi asiakasprofilointi esimerkiksi palvelumuotoilun storyworld-menetelmällä palvelisi paitsi asiakaspalveluosastoa ja myös muita asiakasrajapinnassa toimivia osastoja. Palveluketjuanalyysin tekeminen muillekin osastoille avaisi toimintoja asiakaslähtöisesti ja varmasti hyödyttäisi sekä työntekijöitä että asiakkaita. Sähköisten palvelujen merkitys ja käyttö kasvaa kohdeorganisaatiossa koko ajan, ja tahtotilanakin on niiden monipuolisempi käyttöönottaminen ja vilkkaampi asiakaskäyttö lähitulevaisuudessa. Digitaalisten palvelujen palveluketjuanalyysin tekeminen hyödyttäisi näin ollen koko organisaatiota. Työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa suoraan myös asiakaskokemuksen muodostumiseen, ja työn tekemisen malli ja toimitilojen suunnittelu työhyvinvoinnin näkökulmasta osana asiakaslähtöisyyttä on jo yksi haaste, johon suunnittelun edetessä törmätään.

Kaikki nämä muutokset kohti asiakaslähtöisempää toimintaa vaatii koko organisaatiolta paljon muutoksia niin toimintatavoissa, viestinnässä, läsnäolossa kuin johtamisessakin, joten jatkokehittämistarpeita ja -tutkimuksen aiheita voisi löytyä muutosjohtamisen teemoistakin.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARA Asumisen rahoitus ja kehittämiskeskus 2018. [Viitattu 2018-03-01]. Saatavissa: <http://www.ara.fi/fi-FI>

ARUSSY, L. 2010. Customer Experience Strategy. The Complete Guide from Innovation to Execution. Strativity Group

DUFVA, M., HALONEN, M., KARI, M., KOIVISTO, T., KOIVISTO, R. ja MYLLYOJA, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 33/2017. [Viitattu 2018-29-30]. Saatavissa: [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33\\_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0)

EU:N TIETOSUOJAUUDISTUS 2018. Tietosuojavaikuttetun toimisto [artikkeli]. [Viitattu 2018-04-28.] Saatavissa: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/euntietosuojaudistus.html>

EUROSTAT 2018. Housing Statistics. [Viitattu 2018-03-01]. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing_statistics)

FISHER, M., ja VAINIO, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Talentum.

FILENIUS, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärvi: Docendo.

GUSRKI, D. 2014. Customer Experiences Affect Customer Loyalty: An Empirical Investigation of the Starbucks Experience Using Structural Equation Modeling. E-kirja. Hamburg, Germany: Anchor.

HEIKKINEN, H. 2012-11-21. Service blueprint. Innokylä. [Viitattu 2017-12-19.] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

HEIKKINEN, H. 2012-11-21b. Käyttäjäprofiilit ja persoonat. Innokylä. [Viitattu 2017-12-19.] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111484>

HEIKKINEN, H. 2012-11-21c. Palvelupolku. Innokylä. [Viitattu 2017-12-19.] Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

HÄMÄLÄINEN, K., VILKKA, H. ja MIETTINEN S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Julkaisussa: Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry & Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

JYRÄMÄ, A. ja MATTELMÄKI, T. (toim.) 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Unigrafia Oy. Helsinki.

KOHDEORGANISAATION STRATEGIA 2015 (päiv. 2017)

KOIVISTO, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö. [Viitattu 2018-01-15.] Saatavissa: <https://aalto.finna.fi/Record/alli.736139>

KOIVISTO, M. 2015-10a. Johdatus palvelumuotoiluun [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Tekniikan yksikkö.

KOIVISTO, M. 2015-12b. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja menetelmät – Asiakasymmärrys [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Tekniikan yksikkö.

KOIVISTO, M. 2016-01. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja menetelmät – konseptointi [luento]. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Tekniikan yksikkö.

KOPONEN, J. 2017. Viisi teesiä tulevaisuuden työstä Työ 2040-skenaarioreportin perusteella. Demos Helsinki [artikkeli]. [Viitattu 2018-02-01]. Saatavissa: <https://www.demoshelsinki.fi/2017/03/08/viisi-teesia-tulevaisuuden-tyosta-tyo-2040-skenaarioreportin-perusteella>

KURRONEN, J. 2015. Muotoilun osana julkisen sektorin innovointia. Julkaisussa: JYRÄMÄ, Annukka ja MATTELMÄKI, Tuuli (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Unigrafia Oy.

LAH, T. ja WOOD, J.B. 2016. Technology-as-a-Service Playbook. Technology Service Industry Association. United States of America.



LÖYTÄNÄ, J. ja KORTESUO, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

MIETTINEN, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

MORGAN, B. 2017. Five Trends Shaping The Future Of Customer Experience In 2018. Forbes [artikkeli]. [Viitattu 2018-04-28.] Saatavissa:

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/12/05/five-trends-shaping-the-future-of-customer-experience-in-2018/#e6467bd2d9c3>

OJASALO, K., MOILANEN, T. JA RITALAHTI, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

SAARANEN-KAUPPINEN, A. & PUUSNIEKKA, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2018-02-28] Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html)

SITRA 2018. Minibootcamp-menetelmä. [Viitattu 2018-01-31.] Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/minibootcamp-menetelma/>

SITRA 2018b. Megatrendikortit. [Viitattu 2018-01-31.] Saatavissa:

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendikortit/>

STRATEGIG TOOLKIT 2018. BCG Matrix – What is? [Viitattu 2018-04-29.] Saatavissa:

<http://strategictoolkits.com/strategic-concepts/bcg-matrix/>

TEM 2016. Muotoile Suomi. Muotoilusta uutta kasvua. Kansallinen muotoiluohjelma. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu [verkkajulkaisu]. (Viitattu 2018-02-10.) Saatavissa:

<http://tem.fi/documents/1410877/2901871/Kansallinen%20muotoiluohjelma/57768a95-f3a9-4397-88a4-6cdae8f20e01>

VAAHTOJÄRVI, K. 2011. Palvelukonseptien arviointi. Julkaisussa: Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologia-teollisuus ry & Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

VAAJAKALLIO, K. ja MATTELMÄKI, T. 2011. Yhteissuunnittelua ja palveluiden ideointi. Julkaisussa: Miettinen S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry & Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

## LIITE 1: TYÖPAJAN JOHDANTODIA

# Miten palvelemme parhaiten asiakkaitamme uudessa toimitilassa?

Tavoitteena löytää mahdollisimman suuri ideamäärä

*\*kohdeorganisaation nimi\** 3.0 –konseptia varten

## LIITE 2: SALAMATKUSTAJIEN PROFIILIKORTIT

## Esko Eronen

### 52 vuotta



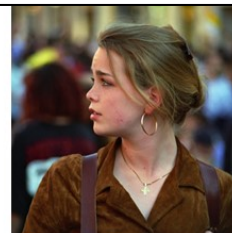
- Mitä teen työkseni?
  - Olen levyseppä-hitsari, työuraa jo 31 vuotta takana. Työssä parasta ovat työkaverit, ja pomokin on ihan mukava. Välillä olen ollut lomautettuna, mutta tähän asti on aina töitä riittänyt.
- Perheeni & harrastukseni?
  - Tällä hetkellä asun kesämökillä, kun vaimon kanssa meni lusikat jakoon. Meillä on kaksi teini-ikäistä lasta, joita olisi ihan mukava tavata. Mut ne ei halua tulla mökille enää. Harrastan autojen rassausta. Ja nyt eron jälkeen on tullu käytyä naistentansseissa.
- Mistä turhaudun?
  - Toimettomuudesta. Kyllä ihmisen töitä pittää tehdä.
- Mitä tavoittelen elämässä?
  - Että riittäis tekemistä. Ja lottovoittoa.

#### Mitä ajattelen uudistumiskysymyksestä:

- Miten asiointi meillä vaikuttaa elämäsi?
  - Katto pitäisi saada pään päälle. Ei mulla muuta hättää tässä ole.

## Ansa Arkalainen

### 23 vuotta



- Mitä teen työkseni?
  - Olen hoitovapaalla nyt. Opiskelen lähihoitajaksi, mutta ne jäi kesken kun aloin odottaa ensimmäistä lasta.
- Perheeni & harrastukseni?
  - 2,5-vuotias ja 3 kk ikäinen lapsi, avomies, joka on rekkakuski. Perheessä myös koira. Harrastan lasten kanssa touhuamista ja koiran kanssa lenkkeilyä.
- Mistä turhaudun?
  - Välillä lapsiin, kun olen väsynyt. Tykkään niistä kyllä hulluna, mutta välillä väsyttää kun yöt ovat niin levottomia. Ja mies ei kauheesti auta kotitöissä, ja reissutyössä paljon.
- Mitä tavoittelen elämässä?
  - Että lapset kasvais ja voisin jatkaa koulua. Että pääsis töihin.

#### Mitä ajattelen uudistumiskysymyksestä:

- Miten asiointi meillä vaikuttaa elämäsi?
  - Minusta on kiva käydä toimistolla, saa jutella muiden aikuisten kanssa. Ollaan hakemassa vähän isompaa kämppää nyt kun toinen lapsikin syntyi. Jonnekin sellaiselle alueelle, missä on muitakin lapsiperheitä.

## Mikko Muuttaja

### 29 vuotta



- Mitä teen työkseni?
  - Olen kirvesmies. Sain just töitä rakennusliikkeestä, joka rakentaa uutta kohdetta. Olin pääkaupunkiseudulla töissä 8 vuotta, mutta sitten haluttiin muuttaa kotikonnuille takaisin tyttöystävän kanssa.
- Perheeni & harrastukseni?
  - Tyttöystävä, ollaan asuttu yhdessä 2 vuotta. Äiti ja isä ja pikkusisko. Harrastan moottoriturheilua: talvella kelkkailua ja kesällä moottoripyöräilyä. Ja kalastan.
- Mistä turhaudun?
  - En tiijä. En varmaan mistään 😊. Oon aika rauhallinen. Mutta jos joku varastelee tai valehtelee, se ärsyttää.
- Mitä tavoittelen elämässä?
  - En mittään erikoista ehken... lapsia ois ehkä kiva jossain vaiheessa saaha. Ja työpaikka semmonen mukava, mukavat työkaverit.

#### Mitä ajattelen uudistumiskysymyksestä:

- Miten asiointi meillä vaikuttaa elämääsi?
  - Haetaan nyt tyttöystävän kanssa asuntoa. Mulla alkaa työt ens kuussa täällä, ja jonnekin pitäis muuttaa. Pitäis nopeesti saada tietää et minne muutetaan.

## Elli Eläkeläinen

### 72 vuotta



- Mitä teen työkseni?
  - Olen eläkeläinen, ollut kohta jo 9 vuotta. Olin töissä koulun keittäjänä 49 vuotta, tykkäsin työstä tosi paljon, mutta loppuaikoina meinasi hartia kipeytyä niin, että pahaa teki ja silmissä mustui.
- Perheeni & harrastukseni?
  - Aviomies, ollaan oltu naimisissa 51 vuotta. Meillä on 4 lasta ja 7 lastenlasta. Tykkäisin neuloa, mutta kivut vaivaa. Luen paljon ja käydään miehen kanssa välillä hiihtämässä.
- Mistä turhaudun?
  - Lupausten rikkomisesta. Ja rikkomisesta ylipäättään, kyllä minua niin sapettaa kun kaupungilla näkyy hajoitettuja ikkunoita. Ja pesutupavuorolistan järjestystä kun rikotaan, se ei ole mukavaa.
- Mitä tavoittelen elämässä?
  - Kylläpä tässä on elämältä jo paljon saanut. Kunhan terveenä pysyisi, ja näkisi nuita lastenlapsia enemmän.

#### Mitä ajattelen uudistumiskysymyksestä:

- Miten asiointi meillä vaikuttaa elämääsi?
  - Ollaan hakemassa vähän pienempään asuntoon, hissilliseen taloon. Ja vähän lähemmäs palveluita. Miehellä alkaa askel jo painaa, eikä jaksa kunnolla nousta enää 2. kerrokseenkaan. Ollaan käyty aina toimistolla kysymässä asuntojen perään, mutta mitään sopivaa ei ole vielä tullut.

# Paavo Piireläinen

## 39 vuotta



- Mitä teen työkseni?
  - Olen työtön. Aiemmin tein sekatyömiehen hommia, mut nyt en oo niitäkään tehny vähään aikaan.
- Perheeni & harrastukseni?
  - Sinkku. Tai on mulla 14-vuotias poika, mut en oo sen äidin kanssa oikein väleissä, niin en oo poikaakaan nähny ihan äsken. Harrastan kitaran rämpyttelyä.
- Mistä turhaudun?
  - No mulla on paniikkihäiriö, se välillä ärsyttää itteenikin. Mutta kun ei sille mitään mahda. Tällä hetkellä koko elämä tuntuu vähän turhalta. Ei oikeen jaksais aamulla herätä. Ja monesti tuleekin sitten valvottua pikkutunneille asti kavereitten kanssa. Paitti et ei ne kaikki kavereita oo, jotain tuttuja vaan.
- Mitä tavoittelen elämässä?
  - No en osaa kyllä sanoa. Pitäis yrittää pysyä erossa vääristä porukoista.

### Mitä ajattelen uudistumiskysymyksestä:

- Miten asiointi meillä vaikuttaa elämääsi?
  - No välillä ehkä tulee sanottua vähän kovasti siellä. Hermo on tiukalla, kun ensin ravaat Kelassa ja sitten sossussa ja sitten vielä vuokratkin pitäisi maksaa.

## LIITE 3: IDEAJALOSTAMO-CANVASPOHJA

**1. YHDISTELY**

Ottakaa kaksi ideaa ja yhdistäkää ne uudeksi mutantti-ideaksi!

**2. MEGATRENDI**

Ottakaa idea ja yhdistäkää se megatrendin kanssa!

**3. KYLLÄ, JA...**

Ottakaa idea ja jatkakaa sitä aloittamalla sanoilla "kyllä, ja".



(Lähde: Sitra 2018)

## KUVA 4: MUUTOSTYÖKALUPOHJA

MINI**BOOTCAMP**

MUUTOSTYÖKALU POHJA

UUDISTUMISKYSYMYS

---

---

---

---

TYÖKALUN NIMI

---

KENELLE?

---

---

TYÖKALUN KUVAUS

Mitä tehdään ja miten tehdään?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

(Lähde: SITRA 2018)