

TAVOITTEENA ASIAKASLÄHTÖISYYS

Case: Kuopion kaupungin museokeskus

Tarja-Leena Tukiainen

Tradenomin opinnäytetyö
(ylempi amk)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



Koulutusala Liiketalous	
Koulutusohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Tarja-Leena Tukiainen	
Työn nimi Tavoitteena asiakaslähtöisyys Case: Kuopion kaupungin museokeskus	
Päiväys 11.11.2011	Sivumäärä/Liitteet 67
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion kaupunki / Hyvinvoinnin edistämisen palvelualue	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Kuopion museotoiminnan kehitysnäkymiä ja kuvata vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa asiakaslähtöisyyden visiot. Tavoitteena oli tunnistaa museoille sopivia asiakaslähtöisyyden kehittämiskeinoja ja arviointimenetelmiä. Lähtökohta tutkimukselle on kuntasektorin tuottavuusajattelua korostava muutos sekä Kuopion kaupungin asiakaslähtöisyyteen tähtäävä strategia. Tulevaisuudessa myös museoilta vaaditaan entistä enemmän hyvinvointia ja tukevaa toimintaa sekä tulosten ja vaikuttavuuden mittaamista.</p> <p>Laadullinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Kuopion kaupungin museoiden johtoa ja työntekijöitä. Haastatteluaineisto on pitkänlinjan museoalan ammattilaisten puheenvuoro museotoiminnan nykytilasta ja kehittämisestä. Aineiston analyysi ja teorian kirjoittaminen olivat yhtäaikaista prosessia. Raportissa tutkimusaineisto ja teoria muodostavat kokonaisuuden, joka antaa suuntaa museoiden toiminnan kehittämiselle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyi Kuopion museotoiminnan nykytilan kuvaus, kehittämissuhteita ja ideoita. Konkreettisenä asiana laadittiin Kuopion museokeskuksen mittarit sisältävä tulokorttiluonnos sekä organisoitiin systemaattinen tapa kerätä tulokortin tietoja.</p>	
Avainsanat asiakaslähtöisyys, johtamisjärjestelmä, mittaaminen, aineeton pääoma, suorituskyky	

Field of Study Business and Administration			
Degree Programme Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration			
Author(s) Tarja-Leena Tukiainen			
Title of Thesis Aiming for Custom Orientation Case: Kuopio Museum Centre			
Date	11.11.2011	Pages/Appendices	67
Supervisor(s) Anneli Juutilainen, Ulla Loikkanen			
Project/Partners City of Kuopio, Promotion of Welfare Service Area			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to determine the development prospects of the Kuopio City Museums and describe how to achieve the vision of customer orientation. The aim was to identify meters and measurements, indicators and other evaluation methods which are suitable for the development of custom orientation in the museum context. The starting point for this study was the productivity underlying changes in the municipal sector and the new customer-oriented strategy of the City of Kuopio. In the future also municipal organizations are expected to produce more information on their performance and effectiveness.</p> <p>The qualitative research data was collected by theme interviewing the managers and employees of Kuopio Museum Centre. In the interview material the museum professionals and long line experts are explaining the current state and the development possibilities of museum activities. The analyzing of the research material and the theory writing were made in a simultaneous process. In this report the interview material and the theory are forming the whole which gives an indication how to develop the museum activities.</p> <p>The results of this study are the SWOT-analysis and the development proposals for the Kuopio Museum Center. As a concrete output, the thesis project generated a draft of the balanced scorecard and organized a systematic way to collect the measurement data for the scorecard.</p>			
Keywords custom orientation, management system, measuring, intangible assets, performance			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN KULKU.....	8
2.1	Tutkimuksen tarkoitus tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	8
2.2	Tutkimusorganisaation esittely.....	8
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	10
2.4	Tutkimusaineisto.....	11
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	12
3	ASIAKSLÄHTÖISYYS STRATEGISENA TAVOITTEENA.....	14
3.1	Asiakslähtöisyyden strateginen merkitys kuntasektorilla.....	14
3.2	Asiakslähtöisyys Kuopion museoiden tavoitteena.....	15
3.2.1	Asiakslähtöisyys.....	15
3.2.2	Asiakkuuslähtöisyys.....	17
4	ASIAKSLÄHTÖISYYDEN MITTAAMINEN.....	20
4.1	Mittaamisen tavoitteita.....	20
4.1.1	Strategian tavoitteiden konkretisointi.....	22
4.1.2	Kehitysideat ja asiakaspalaute.....	23
4.1.3	Laadukas palvelu ja palvelukeskeisyys.....	24
4.2	Mittaamiseen soveltuvia tunnuslukuja.....	26
4.2.1	Tuottavuus, tehokkuus ja kannattavuus.....	27
4.2.2	Vaikuttavuus.....	30
5	ASIAKSLÄHTÖISYYDEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISMENETELMIÄ.....	32
5.1	EFQM- ja CAF-mallit.....	32
5.1.1	Museoviraston kehittämä itsearviointimalli.....	34
5.2	Tuloskortti – Balanced Scorecard.....	35
5.3	Bottom-up lähestymistapa.....	39
5.4	Tuotteistus ja formaatit.....	40
5.5	Palvelumuotoilu.....	40
6	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET.....	42
6.1	Kuopion museokeskuksen SWOT-analyysi.....	42
6.2	Kuopion museoiden mittarit ja tuloskortti.....	44
6.3	Ehdotuksia, ideoita ja suosituksia.....	48
7	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET.....	59

LIITTEET

- Liite 1 Kuopion museokeskuksen tuloskorttiluonnos
- Liite 2 Teemahaastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Kuopion kaupungin organisaatiouudistus yhdisti vuodenvaihteessa Kuopion museot: kulttuurihistoriallinen, luonnontieteellinen ja taidemuseo muodostivat uuden hallinnollisen kokonaisuuden Kuopion museokeskuksen. Museotoiminnalla on Kuopiossa 100 vuotta vanha perinne. Varsinainen museoiden kehittyminen erillisiksi yksiköiksi tapahtui kuitenkin vasta 1980-luvulla. Nyt 2010-luvun alussa museot kootaan uudelleen saman sateenvarjon alle tarkoituksena löytää synergiaetuja toimintaan. Uudistus liittyy kaupungin palvelualueuudistukseen, jonka lähtökohta on asiakaslähtöisyyden ja taloudellisten säästöjen tavoittaminen. Tämän muutoksen tavoitteena on museoiden asiakaslähtöisten palveluiden kehittäminen.

Kuopion kaupungin organisaatio ja johtamisjärjestelmä ovat muutoksessa, joka tähtää asennemuutokseen ja toiminnan täyskäännökseen asiakaslähtöisyyttä kohti. Taustalla vaikuttaa kuntasektorin muutos ja tuottavuusajattelu, joka asettaa uusia haasteita tulosten mittaamiselle, seurannalle ja kehittämiselle. Asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää strategisenkytkennän ja selkeiden toimintaperiaatteiden lisäksi asennemuutosta. Kokeneen organisaation näkökulmasta ajattelevan kuntatyön asiantuntijan voi olla vaikea muuttaa toimintatapojaan asiakasta huomioivaan suuntaan. Hyvä asiakastyö edellyttää selkeitä prosesseja ja toimintatapoja, unohtamatta käytännön arjen tilannetajua. Miten iso organisaatio onnistuu suunnanmuutoksessa, ennen kaikkea asenteiden muutoksessa? Onnistumisessa tarvitaan paitsi selkeät tavoitteet myös kykyä ymmärtää muutokseen vaikuttavat tekijät, joiden kehitystä seurataan ja arvioidaan.

Tässä työssä selvitetään Kuopion museotoiminnan kehitysnäkymät asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on visioida tulevaa, kuvata mahdollisuudet ja haasteet sekä vaihtoehtoisia tapoja saavuttaa asiakaslähtöisyyden tavoitteet. Tähän liittyy olennaisena osana johtamisjärjestelmän kehittäminen ja tulosten mittaaminen. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää suunnata katse pidemmälle eteenpäin, niin että muutoksen tavoite kirkastuu ja resurssit kohdennetaan oikein.

Raportin alussa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä toteutustapa, kuten tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi. Lisäksi esitellään kuopiolaisen museotoiminnan tausta ja kehityspolku sekä museoiden nykyinen tilanne talous-, henkilöstö- ja asiakasnäkökulmista. Luvussa kolme käsitellään asiakaslähtöisyyttä strategisena pää-

määränä koko kuntasektorin sekä Kuopion kaupungin näkökulmista. Seuraavassa luvussa neljä tarkastellaan strategisen mittaamisen tavoitteita sekä asiakaslähtöisyyden tunnuslukuja. Viidennessä luvussa selvitetään museoiden toiminnan arviointiin soveltuvia mittaamis- ja kehittämismenetelmiä ja näiden jälkeen luvussa kuusi esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja päätelmät. Tutkimustuloksista esimerkkejä ovat Kuopion museoiden SWOT-analyysi, ehdotukset museokeskuksen tuloskortin mittareista ja tunnusluvuista sekä ideat ja suositukset museoiden toiminnan kehittämiseksi. Raportin viimeisessä pohdintaluvussa arvioidaan tutkimustyön onnistumista ja tuloksia.

2 TUTKIMUKSEN KULKU

Tutkimuksen suunnitteluun kuuluu tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden määrittely, tutkimusongelmien hahmottaminen ja ratkaisuun sopivan tutkimusmenetelmän valinta. Edellä mainittujen lisäksi tässä luvussa kuvataan tutkimusaineiston keräämistä, analysointia sekä aineiston luotettavuuteen ja pätevyyteen liittyviä seikkoja.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoitus *on kuvata asiakaslähtöisyyden näkökulmasta Kuopion kaupungin museoiden toiminnan tämän hetken tilannetta ja etsiä kehittämiskohteita sekä mittareita*, joiden avulla kehitystä voidaan ohjata asiakaslähtöiseen suuntaan ja joiden avulla asiakaslähtöisyyden strategiakytkentä tehdään näkyväksi. Samalla selvitetään, miten asiakaslähtöisyyden tavoite toteutuu kohdeorganisaation arkityössä ja mitkä asiat tukevat onnistumista tässä.

Työn tavoitteena on *oppia ja kehittyä asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa ja mittaamisessa*. Perinteisesti kuntaorganisaation lähtökohta on ollut enemmänkin viranomaisvelvollisuuden täyttäminen kuin asiakkaan tarpeet. Suunnanmuutos ajattelutavassa on merkittävä ja siksi aihe on ajankohtainen. Hyvään esimiestyöhön kuuluu kyky tarkastella organisaation perustehtävää ja sitä tukevia rakenteita ja prosesseja asiakkuuksista käsin ja eri tavoin haastaa henkilöstöä arvioimaan ja kehittämään toimintaa asiakaslähtöisesti. Tämä on yleensä paljon haastavampaa kuin tullaan ajatelleeksi.

Tutkimusongelma kiteytyy kysymyksiin:

- Miten asiakaslähtöisyys toteutuu kohdeorganisaation arjessa nyt ja tulevaisuudessa?
- Miten asiakaslähtöisyys tavoitteena saadaan näkyväksi johtamisjärjestelmässä?
- Miten johtamisjärjestelmä voi tukea asiakaslähtöisyyden kehittymistä?
- Miten asiakaslähtöisyyden kehittäminen tukee tuottavuutta?

2.2 Tutkimusorganisaation esittely

Museotoiminnan tavoitteena on ylläpitää ja vahvistaa väestön ymmärrystä kulttuuristaan, historiastaan ja ympäristöstään. Museolaissa määritellään museoiden tehtäviksi: aineiston tallentaminen ja säilyttäminen, tutkimus, opetus ja tiedonvälitys sekä näyttely-

ja julkaisutoiminta. (Museolaki 1992 § 1.) Museoala on kiinteässä yhteydessä kansainvälisiin järjestöihin, joista mainittakoon ICOM (International Council of Museums), ICCROM (The International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property), ICOMOS (International Council on Monuments and Sites), Unesco ja Euroopan neuvosto. (Museovirasto 2011.)

Kuopion museotoiminta on opetus- ja kulttuuriministeriön osittain rahoittamaa ja ministeriön alaisen museoviraston vastuulla olevaa toimintaa. Museovirasto vastaa kulttuuriympäristön suojelusta, tutkimuksesta ja museotoimen yleisestä johdosta ja kehittämisestä. Valtakunnallisia museoita on kolme: Suomen kansallismuseo - kulttuurihistoriallisen alan valtakunnallinen museo, Helsingin yliopiston Luonnontieteellinen keskusmuseo ja Valtion taidemuseo. Näiden lisäksi Suomessa toimii 22 maakuntamuseota ja 16 aluetaidemuseota, joiden tehtävä on edistää ja ohjata museotoimintaa alueellaan. Kaiken kaikkiaan päätoimisesti hoidettuja museoita on Suomessa noin 160. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011.)

Kuopiossa museoiden toiminnalla on pitkät perinteet. Kuopion linnamainen museorakennus Snellmanin puiston reunassa täytti 100 vuotta vuonna 2007. Kuopion museorakennus onkin yksi Suomen harvoista museoksi alkuperäisesti suunnitelluista rakennuksista. Samassa rakennuksessa toimi aikoinaan kansankirjasto sekä historiallinen ja luonnontieteellinen museo. Museota laajennettiin vuosina 1958 – 60 ja 63. Kirjaston valmistuttua 1967 rakennus jäi kokonaan museon käyttöön. (Kuopion museo 2011.)

Kuopion museotoiminnan kulta-aikaa oli 1980-luku. Luonnontieteellinen museo ja taidemuseo saivat omat tilat ja perustettiin rakennussuojelukeskustelun siivittämänä korttelimuseo. Luonnontieteellisen museon tutkimus- ja kokoelmatilat muuttivat vuonna 1983 Myhkyrinkadulle. Nykyisin museorakennuksessa sijaitsee kulttuurihistoriallisen museon ja luonnontieteellisen museon näyttelytilojen lisäksi kulttuurihistoriallisen museon arkisto- ja työtilat. (Kuopion museo 2011.)

Kuopion taidemuseo vietti 30-vuotisjuhlia vuonna 2010. Taidemuseo perustettiin vuonna 1980 lähelle Kuopion museota pankkitaloon Kauppakadun ja Vuorikadun kulmaan. Taidemuseohankkeella oli pitkät juuret, sillä ensimmäinen yritys perustaa museo oli jo 1950-luvulta. Ennen omaa taloa taidetoiminta alkoi kulttuurihistoriallisen museon ja kirjaston yhteydessä. Kuopion museon alakerrassa oli näyttelysali ja kirjaston aulaa voitiin käyttää pienimuotoisiin näyttelyihin. Taidemuseorakennus remontoitiin 2000-luvun puolivälissä, joten taidemuseolla on nyt käytössään nykyaikaiset ja tyylikkääät tilat. (Kuopion taidemuseo 2011.)

Museot organisoitiin 1990-luvulla yhdestä kulttuurihistoriallisesta museosta ja sen osastoista kolmeksi organisatorisesti erilliseksi museoksi: kulttuurihistoriallinen museo, luonnontieteellinen museo ja taidemuseo. Vuoden 2011 organisaatiouudistus kokosi erilliset museot uudelleen yhteen Kuopion museokeskukseen.

TAULUKKO 1. Kuopion museokeskuksen tilastotietoja vuodelta 2010 (Kuopion kaupunki 2011 a.)

	Kävijät lkm	Toimintakate 1 000 €	Valtionosuus 1 000 €	Valtionosuus %	Henkilötyövuodet htv
Kulttuurihistoriallinen museo	49 782	1 436	630	53 %	23,8
Luonnontieteellinen museo	(34 990)*	797	365	31 %	11,4
Taidemuseo	13 107	757	199	17 %	10,1
Museokeskus yhteensä	62 889	2 990	1 194	40 %	45,3

- Kulttuurihistoriallisen museon ja luonnontieteellisen museon näyttelyt sijaitsevat Kuopion museossa ja molempiin näyttelyihin pääsee samalla pääsylipulla.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on piirteiltään laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollisuus tehdä tutkimus aineistolähtöisesti. Eskolan ja Suorannan (2000, 19 - 20) mukaan aineistolähtöisyys tarkoittaa tutkimuksen toteuttamista ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Teoriaa rakennetaan empiirisestä aineistosta käsin. Aineistolähtöinen analyysi on hyvä menetelmä varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. Tutkijalla ei ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista. Yleensä tutkija yllättyy tai oppii tutkimuksen kuluessa.

Tutkimuksen teemat löytyvät lukemalla aineistoa pitäen mielessä tutkimuskysymykset. Aluksi tutkimusaineisto tematisoitiin. Tematisoinnilla tarkoitetaan tutkimuskysymysten kannalta oleellisten aiheiden poimimista. Onnistuakseen teemoittelu vaatii teorian ja tutkimushenkilöiden mielipiteiden yhteensovittamista. Usein teemoittelua tuetaan tekstisitaatein, joilla voidaan perustella tutkijan tulkintaa tai käyttää kuvaavana esimerkkinä. (Eskola & Suoranta 2000, 174.)

Laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe on tulkintojen tekeminen, koska siihen ei ole oikeastaan mitään ohjeita, vaan kaikki on kiinni tutkijan mielikuvituksesta. Tulkintaa voidaan tehdä esimerkiksi etenemällä yksityisestä yleiseen. Yksi keino on myös yksinkertaistaa tutkittava asia ja päästä monien vaiheiden kautta tilanteeseen, jossa nähdään ilmiölle syvempiä merkityksiä. Tutkittavien tulkinnat asioista edustavat ensimmäisen asteen tulkintaa, kuitenkin tutkimukselliseen tieteelliseen ajatteluun kuuluu reflektointia teoreettinen ajattelu. (Eskola & Suoranta 2000, 145 -148.)

Laadullinen tutkimus sisältää useita suuntauksia, erilaisia analyysimenetelmiä sekä monia tapoja tulkita aineistoja. Tutkija joutuu valitsemaan oman tutkimusreitit, koska yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullinen tutkimus ei ole, vaan aina on kyse omanlaisesta versios- ta tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa (case study research) tapausta tutkitaan luonnollisessa ympäristössään ja pyritään kuvailemaan yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevan menetelmän tavoitteena on antaa tutkimuskohteesta ja tutkittavasta ilmiöstä systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuva. (Hirsijärvi ym. 2004, 125 – 126.)

Tämä tutkimus on lähinnä niin sanottua tapaustutkimusta, jossa tutkitaan rajattua kokonaisuutta. Kuopion museokeskuksen tapausta tutkitaan luonnollisessa ympäristössään ja tutkittavasta ilmiöstä, eli asiakaslähtöisyydestä, pyritään antamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva. Tutkimusaiheen abstraktin luonteen vuoksi on järkevää käyttää laadullista tutkimusmenetelmää, joka mahdollistaa tutkimusongelmien syvällisen ja vuorovaikutteisen käsittelyn, pohdinnan ja tulkinat. Kyse on kehittämistyöstä, jossa tutkijan ja tutkimuskohteen välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Lisäksi laadulliseen tutkimukseen liittyvä aineistolähtöinen analyysi ja tutkimuksen prosessiluonne auttavat löytämään ideoita ja oivalluksia, joita kehittämistyössä tavoitellaan.

2.4 Tutkimusaineisto

Laadullinen aineisto tarkoittaa aineistoa, jonka on ilmiösultaan tekstiä ja joka parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Näin saavutetaan tutkimuksen prosessiluonne. (Eskola & Suoranta 2001, 15 -19.) Kun tutkimuksessa päästään vaiheeseen, että uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa, on saavutettu aineiston kylläytyminen eli saturaatio ja aineiston keräämistä ei kannata enää jatkaa. Aineiston koolla ei sinällään ole merkitystä, vaan tärkeintä on saturaation saavuttaminen, siis aineiston kerääminen riittävästi luotettavan tuloksen saamiseksi. (Eskola & Suoranta 2001, 18 – 19, 62 - 63.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta Kuopion kaupungin viranhaltijaa, jotka ovat vastuussa museoiden johtamisesta tai asiakaspalvelusta. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2011 etukäteen laadittujen teemahaastattelukysymyksien avulla. Haastateltavat valittiin huolellisesti. Tavoitteena oli mahdollisimman tutkimuksen tavoitteiden kannalta mahdollisimman luotettavan ja kattavan tutkimusaineiston kerääminen. Kaikilla haastateltavilla, yhtä lukuun ottamatta, on museoalan koulutus ja pitkä kokemus museoalasta. Haastatteluissa olivat myös kaikki museot edustettuina. Haastatelluista

henkilöistä kolme toimii johtavassa asemassa ja kaksi vastuullisissa tehtävissä museoiden asiakaspalvelupisteissä. Yksi haastatelluista henkilöistä on museopalveluiden keskeinen yhteistyökumppani ja sisäinen tilaaja-asiakas kaupunkiorganisaatiosta. Museot ovat henkilöstöltään pieniä yksiköitä, joten henkilöiden anonyymin suojaamiseksi jätetään mainitsematta tarkemmat tiedot henkilöiden taustoista, kuten tehtävänimikkeet tai asema organisaatiossa.

Haasteltujen henkilöiden kuvaus ja haastattelupäivämäärä:

- H1: edustaa taidemuseota, 21.3.2011
- H2: edustaa laaja-alaisesti museoita, 14.3.2011
- H3: edustaa asiakasnäkökulmaa kaupungin organisaatiossa, 11.3.2011
- H4: edustaa korttelimuseota, 10.3.2011
- H5: edustaa kulttuurihistoriallista museota, 6.4.2011
- H6: edustaa luonnontieteellistä museota, 7.4.2011.

Tutkimusprosessissa teorian ja käytäntö tukivat toisiaan. Tutkimuskysymykset laadittiin ja teemoitettiin teorian pohjalta. Kysymysten teemat jäsensivät haastattelua ja helpottivat aineiston analysointia. Teemakysymysten tarkoitus oli herättää keskustelua ja saada esille uusia näkökulmia kehittämistyön.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetin eli luotettavuuden toteaminen liittyy tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja tutkimusasetelman toimivuuteen. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tämä liittyy käytettävien mittareiden, käsitteiden ja valintojen johdonmukaisuuteen. Olennaista on, että tutkimuksessa tehdyt tulokset vastaavat tutkimusaineistoa. (Toikka & Rantanen 2009, 122 – 123.)

Laadullisessa tutkimuksessa on reliabiliteetti ja validiteetti pyritty korvaamaan vaikuttavuuden käsitteellä. Vaikuttavuus perustuu uskottavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkijan on tehtävä tutkimusta koskevat valinnat ja tulokset näkyviksi ja näin perusteltava argumentaationsa. Tutkimuksen johdonmukaisuuden osoittamiseksi tutkijan on pystyttävä kuvailemaan aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheet huolellisesti ja läpinäkyvästi. Luotettavuus liittyy myös toimijoiden sitoutumiseen. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa keskeinen osa on toistettavuus. Kehittämistoiminnan aineisto muodostuvat usein suppeaksi ja samanlaisen tapauksen toistaminen ei ole itsestään selvyyttä. Lisäksi toistettavuuteen vaikuttavat mm. erilaiset kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät, jotka muuttavat tutkimusta toistettaessa. (Toikka & Rantanen 2009, 122 – 124.)

Tämä tutkimus perustuu suppeaan haastatteluaineistoon, johon vaikuttavat mm. haastattavien erilaiset taustat sekä kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät. Tutkimuksen toistaminen samanlaisena ei ole tutkimuksen luonteen vuoksi mahdollista eikä tarkoituksen mukaisakaan. Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui johdonmukaisesti etukäteen laadittujen teemahaastattelukysymysten avulla. Haastattelutilanteessa museon asiantuntijoilla oli mahdollisuus puhua vapaasti kysytystä teemasta. Teemakysymykset jäsenivät aineiston ja helpottivat haastattelujen litteroinnin jälkeistä analysointivaihetta. Litteroitu teksti luokiteltiin ja siitä valittiin tutkimusongelmien kannalta keskeisimmät asiat. Näin hahmottui kokonaiskuva haastattavien henkilöiden näkemyksistä. Aineisto toi esille myös uusia seikkoja, joiden ymmärtämiseksi tarvittiin lisää teoretietoa. Näin teorian ja tutkimusaineisto limittyvät ja tukivat toisiaan. Tässä raportissa käytetään haastattelusitaatteja teoriajaksojen yhteydessä. Sitaatit paitsi elävöittävät tekstiä myös tukevat tutkimustulosten tulkintaa.

Tässä tutkimuksen kulkua käsittelevässä luvussa esiteltiin tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaiset asiat. Tutkimusaiheen ja kohdeorganisaation valinnan jälkeen päätettiin sopivasta tutkimusmenetelmästä. Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tavoitteet ja tutkimusongelmat hahmottuivat lopullisesti vasta tutkimusprosessin kuluessa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkein vaihe oli teemakysymysten laatiminen, jota edelsi teoretietoon tutustuminen. Oikeiden asioiden kysyminen ja analysointivaiheen huolellinen toteuttaminen olivat olennaista tutkimustulosten luotettavuuden ja pätevyuden kannalta.

3 ASIAKASLÄHTÖISYYS STRATEGISENA TAVOITTEENA

Asiakaslähtöisyyden kehittäminen tarkoittaa huomion kiinnittämistä palveluiden ja tuotteiden sisältöön ja laatuun, johon läheisesti liittyy myös palvelukeskeisyys. Asiakaslähtöisyyttä lähellä on asiakkuuslähtöisyyden käsite, joka tarkoittaa määrätietoista asiakkuuksien hallintaa ja kehittämistä. Asiakkuuksien hallinta tukee palveluiden kehittämistä ja suuntaamista oikeille asiakasryhmille ja on näin osa asiakaslähtöistä ajattelua.

Tässä luvussa käsitellään asiakaslähtöisyyden merkitystä koko kuntasektorin näkökulmasta ja sitä, miten tämä heijastuu Kuopion kaupungin ja sen museoiden toiminnan kehittämiseen. Kuntasektorin tehokkuus- ja tuottavuusajattelu asettaa asiakaslähtöisyyden tavoitteeksi kaikille kunnan hallinnonaloille. Kuopion kaupunki on strategiassaan tunnistanut asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteeksi. Nämä vaatimukset koskettavat myös museoalaa opetusministeriön ja kaupungin linjausten mukaisesti.

Toiminnan muuttaminen asiakaslähtöisyyden suuntaan edellyttää tietoa asiakaslähtöisyyden merkityksestä ja menetelmistä. Tiedon pohjalta pitää löytää keinot, joilla voidaan parantaa toimintaa. Organisaatio on asiakaslähtöinen vasta, kun on siirrytty suunnitelmista ja muuttumisen halusta todelliseen toimintaan. (Vuokko 1997, 172.)

3.1 Asiakaslähtöisyyden strateginen merkitys kuntasektorilla

Kuntasektorin muutos ja tuottavuusajattelu koskettaa myös museoita. Opetusministeriö on linjannut kulttuuripolitiikan toimintaympäristön muutoksia vuoteen 2020. Tulevaisuudessa vaatimukset tehokkuudesta ja tuottavuudesta ulotetaan eri toimi- ja hallinnonalojen käytäntöihin. Hallinnonaloilta odotetaan tietoon perustuvaa näyttöä tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta ja nämä tiedot vaikuttavat enenevässä määrin resursointiin. Opetusministeriö on asettanut tavoitteeksi kulttuuripolitiikan vaikuttavuutta kuvaavien tunnuslukujen kehittämisen osana kansantalouden tilinpitoa. (Opetusministeriö 2009, 20.)

Kunnallisessa toiminnassa on olennaista, että asiakaslähtöisyys suhteutetaan resursseihin. Kyse on rajallisten resurssien allokoinnista eli valintojen tekemisestä. Asiakaslähtöisyyden kehittämisessä voidaan ottaa lähtökohdaksi sisäisen asiakkuuden kehittäminen, esim. töiden rikastaminen ja järjeistäminen ovat tärkeitä lähtökohtia. Uuden ajatte-

lutavan toteutuminen käytännössä riippuu organisaation sisäisestä toiminnasta ja merkitsee kulttuurin muutosta. Asiakslähtöisyys yhdistää koko henkilöstöä ja sitouttaa suurta organisaatiota samansuuntaiseen toimintaan. Asiakslähtöisyys merkitsee myös verkottumista paikallisen elinkeinoelämän kanssa, eli joudutaan etsimään järkevää työnjakoa palveluiden järjestämiseksi verkostona. Kunnallisessa toiminnassa bechmarking ja kilpailijoiden hyödyntäminen voi olla ongelmallista. Ratkaisu tähän on toimintakohtainen benchmarking, jolloin jollekin toiminnolle, kuten esim. museotoiminnalle, on mahdollista löytää omat vertailukohteet. Oman haasteensa kuntaorganisaatiolle tuo demokratian ja politiikan läsnäolo päivittäisessä toiminnassa. Luottamushenkilöiden näkemysten lisäksi tarvitaan myös ”oikeiden” asiakkaiden kuuntelua. (Vuokko 1997, 164 – 169.)

3.2 Asiakslähtöisyys Kuopion museoiden tavoitteena

Kuopion kaupungin uuden strategian toimintaperiaatteita ovat rohkeus, luovuus, yhdessä tekeminen ja asiakslähtöisyys. Tavoitteena on asiakkaan näkökulman korostaminen kaupungin palvelutarjonnassa. Tavoite tähtää asennemuutokseen ja uuden toimintakulttuurin omaksumiseen. Strategian mukaan asiakslähtöisyyttä on

- kuntalaisten mukaan ottaminen toiminnan ja palvelujen kehittämiseen
- asiakslähtöinen palveluasenne – asiakkaan arvostaminen
- asiakastiedon kerääminen sekä analysoiminen ja hyödyntäminen kehittämissä työssä
- asiakasryhmien tarpeiden tunnistaminen ja palveluiden muotoilu tältä pohjalta.

(Kuopion kaupunki 2010.)

Kuopion kaupungin museoiden strategiassa on määritelty tulevaisuuden onnistumisen kannalta kriittiset menestystekijät, joita ovat mm.:

- museoiden kiinnostavuus ja vetovoimaisuus kulttuurikohteina kasvaa
- museot tuottavat palvelunsa laadukkaasti, yhteistyötä ja kaupungin resursseja järkevästi hyödyntäen
- museoiden palvelut ovat asiakkaiden näkökulmasta tehokkaita ja joustavia, ammattitaidolla tuotettuja ja saavutettavia. (Kuopion kaupunki 2007, 12 -13.)

3.2.1 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys tarkoittaa lähestymistapaa, jossa palvelu tai tuote pyritään tekemään mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi (Wiktionary). Asiakslähtöisyyden kehittämiseen liittyy koko organisaation ja erityisesti henkilöstön ja prosessien kehit-

täminen. Strategisena tavoitteena asiakaslähtöisyyden periaatteiden tulisi läpäistä koko organisaatio niin, että ajattelumalleja, rakenteita ja käytäntöjä kehitetään jatkuvasti.

Grönroosin (2009, 536) mukaan asiakaskeskeisyys on nähtävä laajasti ja organisaation on oltava asiakaskeskeinen koko organisaation laajuudelta. Oleellista on löytää oikeat kehittämiskohteet eli suunnitteluun ja resurssien tarkkaan allokointiin tulisi käyttää aikaa. Suunnittelua kannattaa tehdä yhdessä ja osallistaa työntekijöitä jo suunnitteluvaiheessa mahdollisimman paljon. Johtajalla tulee olla kokonaisnäkemys kehittämisestä ja hänen tulee johtaa aktiivisesti palvelutuotantoa.

Asiakaslähtöisen strategian pohjalta tulee rakentaa asiakaslähtöinen ajattelu luontevaksi tavaksi ajatella koko organisaatiossa. Asioita tulee tarkentaa käytännön toiminnassa niin, että koko henkilöstö ymmärtää uuden toimintatavan merkityksen ja sisällön. Seuraavien asioiden toteuttamisella saavutetaan asiakaspalvelutason nousu:

- asiakastuntemuksen kehittäminen
- asiakassuhteiden uudenlainen kehittäminen
- asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys
- asiakkaat otetaan enemmän mukaan oman yrityksen kehittämistyöhön
- henkilöstö sitoutuu sovittuihin toimintamalleihin
- tietojärjestelmiä hyödynnetään monipuolisesti. (Selin & Selin 2005, 88 - 89.)

Yleensä henkilöstön sitoutumattomuuteen löytyy mm. näitä syitä:

Henkilöstö

- ei tiedä, miksi tulee toimia niin kuin on pyydetty
- ei tiedä, miten toimia, koska sitä ei ole tarkkaan määritelty
- ei tunne riittävästi organisaation pelisääntöjä
- luulee, että toiminnalla tarkoitetaan sitä tekemisen tasoa, joka hänelle tai sille itselleen on hyvä taso
- tulkitsee asiat eri tavalla kuin on ollut tarkoitus
- ei saa riittävästi palautetta tekemisestään
- ei usko siihen, mitä ollaan tekemässä
- ei pidä kyseisiä asioita tai tavoitteita tärkeinä tai tarpeellisina
- ei koe tavoitteita omakseen tai yleensäkkään koskettavan itseään
- ei pidä työtehtäviään mielekkäinä. (Selin & Selin 2005, 89.)

Haastatteluista selviää, että Kuopion museoiden asiakaslähtöisyyden kehittäminen on tarpeellista ja ajankohtaista. Museoiden yhdistämisen ja uudelleenorganisoinnin lähtökohta on ollut asiantuntijoiden tuominen yhteen, joka mahdollistaa museoiden kehittämi-

sen asiakaslähtöiseen suuntaan. Samalla asiakaslähtöisyys antaa koko henkilöstöä yhdistävän yhteisen tavoitteen ja päämäärän. Asiakasrajapinnassa työskentelevien mielestä museoiden perustehtävänä pidetään kokoelmatyötä ja asiakastyötä ei arvosteta tarpeeksi. Museoilla on jo nyt huomattu asiakaslähtöisyyden tavoittelemisen vaikuttavan positiivisesti henkilöstön asenteisiin asiakastyötä kohtaan ja myös yhteenkuuluvuuteen.

”Että ehkä nyt sitten viimesimmäks nämä tutkijat on siinä muutoksessa ja kyllä meilläkii (museossa) on menny ihan läpi, että kaikki ymmärtää sen (asiakaslähtöisyyden), näin minä ihan luotan siihen. Kyllä ja nyt kun siitä puhutaan, niin kaikki niinku käsittää sen merkityksen.” (H4)

”Että se on ennen kaikkea siinä asiakasrajapinnassa on ollut sitä jatkuvaa vaihtuvuutta ja ehkä semmosta vähän, että sitä ei ehkä ole koettu niin tärkeäksi kuin se oikeasti on. Mä toivon, että se (asiakaslähtöisyys) alkaa pikku hiljaa näkyä ja että asiantuntijaorganisaatiossakin ymmärretään, että ihmisiä varten tätä tehdään, että kaikki työ tehdään ikään kuin siltä kannalta katsottuna.” (H2)

”Kyllä se (asiakaslähtöisyys) on tässä uudessa museokeskuksessa nostettu ihan ykkösaiheeksi, se oli oikeestaan se, miksi museokeskus yleensä luotiin, että se ei ollut vain hallinnollinen yhdistäminen vaan nimenomaan se, että miten saadaan asiantuntijoita toimimaan enemmän yhteen ja asiakaslähtöisemmin ja miten sitten käytännössä asiakasrajapinta hoidetaan paremmin, että mun mielestä mahdollisuudet siihen on nyt olemassa, että sitten vaan se, että miten ja missä ajassa me saadaan se organisaatio toimimaan siihen suuntaan.” (H2)

3.2.2 Asiakkuuslähtöisyys

Asiakaslähtöisyyden lisäksi tai sen sijaan tulisi pyrkiä asiakkuuslähtöisyyteen. Asiakkuuslähtöisyys tarkoittaa aktiivista vastuunottamista asiakkuuksien kehittämisestä. Tavoitteena on ymmärtää syvästi, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa ja elää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuuslähtöisyyden toteutumisen lähtökohdat ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Asiakkuuslähtöisyyttä tavoiteltaessa paneudutaan laajempiin kokonaisuuksiin kuin yksittäisen asiakkaan tyytyväisyyden tavoittelu. Yksittäisen asiakkaan näkökulman korostaminen voi johtaa monimutkaisiin ja kalliisiin toimintamalleihin liiallisen erilaistamisen seurauksena. (Storbacka ja Blomqwist 2003, 23, 27 -29.)

Vuorovaikutteisuus on asiakkuuksien kehittämisen edellytys. On luotava uusi ja kehitettävä vanhoja kohtaamispaikkoja, joissa asiakkaille annetaan mahdollisuus osallistua ja joissa vaihdetaan tietoa, osaamista ja tuotteita. Saavutettavuus tarkoittaa, helppoa lähestyttävyyttä, joka sisältää fyysisen saavutettavuuden lisäksi myös tiedon ja tunteen tasot. Tämä tarkoittaa, että palvelusi ovat tavoitettavissa, asiakkaat kokevat, että kansasi on helppo tehdä yhteistyötä ja että olet valmis ottamaan virikkeitä asiakkaalta. (Storbacka & Blomqwist 2003, 23 - 25.)

Arvot liittyvät organisaation kulttuuriin ja tapaan toimia. Se, mihin keskitytään toiminnassa ja mitä pidetään tärkeänä kuvastaa arvoja. Asiakkaan näkökulmasta on merkitystä ainoastaan arvolla, joka luodaan yhdessä tuote- tai palveluprosessissa. Välitön arvo määräytyy tuotteiden tai lupausten mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista uhrauksistaan. Välillinen arvo taas koostuu yhteisestä oppimisesta, kehittymisestä sekä tunnearvoista, kuten esim. tutun toimittajan tuoma turvallisuuden tunne. (Storbacka & Blomqwist 2003, 25; Selin & Selin 2005, 91,147.))

Haastatteluissa mainittuja asiakassegmenttejä:

- näyttelykävijät
 - koululaiset
 - päiväkodit
 - taiteilijat
 - matkailijat
 - muuttajat, maahanmuuttajat
-

Museot mieltävät tehtävänsä laajaksi, kaikkia koskevaksi. Asiakassegmentointi käytetään markkinoinnissa ja yleisötyössä. Museot on profiloitu erilaisiksi, esim. luonnontieteellinen museota on kehitetty tieteelliseksi museoksi. Asiakaspalautteen yhteydessä kerätään asiakastietoja, kuten osoitteistoa. Resurssipulan vuoksi näitä asiakastietoja ei kuitenkaan ole pystytty hyödyntämään aktiivisesti. Asiakkuustietoa voitaisiin hyödyntää enemmän, niin että tiedon keräämiseen käytetty työtä ei tehtäisi turhaan.

"...museoille mikään inhimillinen ei ole vierasta." (H1)

"Mutta, että kuinka hyvin me hyödynnetään tällä hetkellä sitä osoitteestoo, niinku äsken kerroin minkälaiset työresurssit meillä on, niin se on aika minimaalista." (H5)

Tässä luvussa käsiteltiin asiakaslähtöisyyden merkitystä strategisena tavoitteena koko kuntasektorin ja Kuopion kaupungin näkökulmista. Asiakaslähtöisyyteen liittyy läheisesti asiakkuuslähtöisyyden käsite, jossa asiakkaita tarkastellaan laajempina kokonaisuuksina esimerkiksi asiakassegmentteinä. Asiakaslähtöisyys on uutta ajattelua kuntasektorilla, jossa on totuttu keskittymään viranomaistehtävien hoitoon. Kuopion museoiden organisatorisella yhdistymisellä, tavoitellaan erityisesti asiakaslähtöistä kehittämistä. Tämä tarkoittaa mm. asiakastyön arvostusta ja resursointia. Asiakaslähtöisyys liittyy usein ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joten kehittäminen vaatii arvojen ja asenteiden muutoksia. Kyse on kulttuurin muutoksesta, joka edellyttää pitkäaikaista työtä.

4 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN MITTAAMINEN

Kuopion kaupunki on strategiassaan valinnut tavoitteeksi ja kehittämiskohteeksi asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyyden tunnistaminen ja mittaaminen on strategisesti tärkeää, mutta vaikeaa. Mittaaminen on aina toimenpide, jonka avulla saadaan informaatiota jostakin ja samalla myös herätetään ajatuksia ja keskustelua. Tärkeää mittaamisessa on tavoite, johon pyritään. Julkisella sektorin tavoitteena on tuottavuuden ohella palveluiden vaikuttavuus. Tässä luvussa kuvataan keskeisiä mittaamisen tavoitteita ja tunnuslukuja, joiden avulla voidaan tukea asiakaslähtöisyyden strategista kehittämistä.

4.1 Mittaamisen tavoitteita

Mittareiden perinteinen käyttötarkoitus on kontrolloida suunniteltujen asioiden toteutumista. Mutta mittaamisen avulla voidaan myös konkretisoida strategian tavoitteita, tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota, motivoida henkilöstöä, kyseenalaistaa toimintatapoja, luoda perusta palkitsemiselle, ennakoida kehitystä, oppia organisaation toiminnasta ja viestittää voimavaroista. (Kujansivu, ym. 2007, 159 - 160.)

Mittaamiselle täytyy aina olla syy. Tarkoituksena tulee olla, että halutaan tehdä jotakin, ei pelkästään tietää jotakin. Lähtökohta mittaamiselle tulee olla vilpittömän halu kehittää osaamista, työtä ja tuloksia pitkäjänteisesti. Mittaamiseen kannattaa ryhtyä vasta, kun pystytään yhdistämään toiminnan tavoitteet, mitattava informaatio ja toimenpiteet. Toisaalta jo yksi oikeaan aikaan suoritettu mittausoperaatio voi tuoda tärkeitä ja arvokkaita tuloksia. (Ylisirniö 2011, 209.)

Mittaaminen kohdistaa huomion tiettyyn suuntaan ja siksi mittaamisen kohteiden huolellinen valinta on tärkeää. Jotta tässä onnistutaan, tulee ymmärtää organisaatio systeeminä, jossa tärkeässä asemassa ovat sidosryhmät, strategia, tuotteet ja palvelut, prosessit, osaamiset sekä muut resurssit. Mittausjärjestelmän tulee olla luotettava, niin että se hälyttää, jos jotain merkittävää tapahtuu. Mittausjärjestelmän tehtävä on erottaa merkityksellinen informaatio vähemmän merkityksellisestä tiedosta. Parhaimmillaan mittausjärjestelmän avulla pystytään ennakoimaan tulevaisuutta. Mikään yksittäinen tunnusluku ei kerro koko totuutta, vaan tunnusluvut muodostavat kokonaisuuden. Mittausjärjestel-

mässä tärkeä piirre on kyky siirtyä yleisestä yksityiskohtiin (porautuminen). (Laamanen 2005, 350 - 351.)

Hyvän mittariston piirteitä:

- perustuu kohderyhmän ymmärtämiseen
- mittaa strategian toteutumista
- vertaa saavutettuja tuloksia
- on yritys- / brändi -kohtainen
- kattaa koko käyttötarpeen
- on laajennettavissa ja syvennettävissä tarpeen mukaan
- yhdistää organisaatiota
- tuottaa tulokset helposti ymmärrettävässä muodossa
- yhdistää lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelun. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 163.)

Hyvä mittaristokaan ei riitä, vaan kehittäminen käynnistää kysymykset: Onko tiimillämme yhteinen käsitys? Onko tieto hallussa, eli onko tieto tarjolla sellaisessa muodossa, että tiimi kykenee käsittelemään sitä? Keskustellaanko tuloksista tiimin kesken? (Mattinen 2006, 199.)

Haastatteluissa esille tulleita syitä museotoiminnan tulosten mittaamiselle:

- tukee strategian tavoitteiden toteutumista
- johtaa toiminnan oikeasuuntaiseen muutokseen
- tukee pitkäjänteistä kehittämistä ja suunnitelmallisuutta
- saadaan tietoa asiakkaista, ei asiakkaista
- ei jämähdetä, nähdään tulevaan
- antaa tietoa kuntalaisille ja museoliitolle
- motivoi työntekijöitä.

” Jos se suunta saahaan nähdä, että missä on se oikea suunta ja sitten lähdetään pikku hiljaa siihen suuntaan, niin se voi olla myös kestävämpää se kehitys.” (H2)

”...ja tietysti meille henkilökunnalle, tuohan se motivaatioo, kun myö tietään, että miten meidän tietoja käytetään.” (H4)

4.1.1 Strategian tavoitteiden konkretisointi

Mittaaminen on johtamistoimenpide, jonka tarkoituksena on edistää strategisesti tärkeitä asioita. Mittaaminen antaa aina informaatiota siitä, mitä pitäisi tehdä sekä vaikuttaa mitattavaan kohteeseen ja sitä kautta organisaatioon. Toisaalta mittaamisen aloittaminen aiheuttaa organisaatiossa kysymyksiä, ajatuksia ja keskustelua, mikä on mahdollisuus johdolle. *Tavoitenäkökulmasta* mittaamiseen liittyy tehokkuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. *Aikanäkökulmasta* mittaamisen avulla nähdään, miten asiat kehittyvät, mm. eroavaisuuksien ja ristiriitojen kautta. *Keinovalikoiman tarkastelu* selvittää, painottuvatko keinot hyviin aikomuksiin vai johonkin epäolennaiseen. (Ylisirniö 2011, 180 - 181.)

Asiakslähtöisyydessä on usein kyse asiakkaan ja asiantuntijan välisestä vuorovaikutuksessa. Kyse on aineettomasta näkymättömästä pääomasta, joka on strategisesti tärkeää, mutta jonka tunnistaminen ja mittaaminen on haasteellista. Tämä aineeton pääoma karttuu esimerkiksi työntekijöiden oppiessa uusia taitoja tai tietoja. Vastaavasti se voi huveta, jos esimerkiksi työilmapiiri heikkenee tai tietojärjestelmät takkuavat. (Lönnqvist, ym. 2010, 212; Kujansivu, ym. 2007, 35 – 37 ja 64.)

Aineettoman pääoman, kuten asiakastulosten, mittaamisen ongelmaksi koetaan usein luotettavien työkalujen puute. Usein pelätään, että huonot tai väärät mittarivalinnat ohjaavat toimintaa väärään suuntaan. Motivaatiota voi huonontaa myös, jos mitataan asioita, joihin ei voida vaikuttaa suoraan. Mittareiden heikkoutena voi olla myös, että ne kertovat menneestä, mutta eivät juuri tue tulevaisuuden suunnittelua. Tavoitenäkökulman liittäminen mitattaviin asioihin on olennaista. Jos tavoitteen saavuttamiseen voidaan vaikuttaa vain epäsuorasti panostuksen avulla, kannattaa harkita myös panostuksen toimenpiteiden mittaamista. Mittareita valittaessa kannattaa pyrkiä löytämään helposti saatavia mittareita, esim. sellaisia, jotka löytyvät suoraan tietojärjestelmästä. Kaikkea, kuten esimerkiksi asiakaspalveluhenkisyttä, ei voi mitata numeroin, tällöin on mahdollisuus käyttää henkilökohtaista arviointia (PJ = Personal Judgement). (Selin & Selin 2005, 151 – 156, Ahonen & Rautakorpi 2008, 153 - 154.)

Mittaamisen kohteiden valinta onnistuu, mikäli tiedossa on keinovalikoima, joiden avulla tavoitteisiin pyritään. Keinovalikoiman tulisi olla laaja-alainen ja myös yleiskäyttöinen, niin että on mahdollista tehdä vertailuja. Mittaamisessa ei ole mieltä, ellei johto ole tässä työssä mukana. Ihmisten erilaiset käsitykset, mielipiteet ja arvostukset vaikuttavat tahoiltaan yhtä paljon kuin reaali-informaatio. Siksi on olennaista, millaisen tulkinnan organisaatio antaa tavoitteistaan, resursseista, osaamisesta tai ympäristöstä. (Ylisirniö 2011, 23 - 29.)

Asiakkuuksien kehittymisen seuranta, raportointi ja analysointi kiinnostavat monia eri tahoja ja organisaation tasoja. Ylemmän johdon tarpeet eroavat esimerkiksi asiakastyössä työskentelevien tarpeista. Taitavasti yhteen koottu asiakastieto tekee organisaatiosta joustavamman ja nopeamman pelurin. Asiakasnäkökulma lisää yhteistyötä organisaation eri funktioiden kesken ja antaa tarpeen kehittää yhdessä asiakasjohtamisen strategiaa, tavoiteasetantaa, toimintamalleja ja mittareita. (Hellman & Värilä 2009, 95 - 99.)

Haastatteluissa tuli esille museotoiminnan mittaamisen haasteet. Mittaaminen ei saisi olla liian työlästä, ei monimutkaista eikä lyhytnäköistä. Museon tavoitteet ovat osa laajempaa kaupunkistrategian hyvinvointitavoitetta, jonka seurantaan kehitetään hyvinvointi-indikaattoreita. Nämä indikaattorit voivat soveltua myös museotyön onnistumisen mittaamiseen.

” Kaikkeahan ei pystytä mittaamaan ja turha on luoda liian monimutkaisia, mutta ehkä juuri sitten sellaisia indikaattoreita, että se näkyy museon ehkä tämmösissä käyttäjämäärissä ja sitten, miten se näkyy, että esimerkiksi nettisivuja käytetään ja muuta, että sitten tietysti tämmöinen, että niinku kaupungissa laajemmin, että miten tämmöinen hyvinvointi-indikaattorit. Mutta niissä se tulee varmasti viivellä näkymään. Kyllähän tämä semmosta haasteellista on tää mittaaminen. Et jos jollakii on hyviä ideoita, niin ne kannattaa kyllä heti käsitellä.” (H2)

4.1.2 Kehitysideat ja asiakaspalaute

Johtajan on tärkeä kerätä jatkuvasti kehitysideoita. Usein kerätään asiakaskyselyiden kautta tietoa, miltä nykyinen palvelu tuntuu asiakkaasta. Asiakastyytyväisyys on tärkeä mittari, mutta usein näistä kyselyistä ei saada apua kehittämiseen. Todellisen uuden idean tai näkökulman itu löytyy usein tarkkailemalla asiakasta. On oleellista tietää, mitä asiakas yrittää saada aikaa tai mitä hän ei saa aikaan. Pitää päästä asian ytimeen saakka, mikä palvelun todellinen arvo on asiakkaalle ja mitä asiakas todella haluaa saada aikaan. Asiakkaat tulisi saada kertomaan, miten palvelua voitaisiin parantaa. (Parantainen, J. 2008 235 – 238.)

Asiakastyytyväisyystutkimusten ongelma johtamisen kannalta on, että ne tuottavat historiatietoa ja ovat staattisia eivätkä välttämättä tue johtamista. Viime vuosina asiakastyytyväisyystutkimukset ovat kuitenkin kehittyneet voimakkaasti. Nähtävissä on siirtyminen tietyn aikavälin mittauksista nopeaan ja jatkuvaan mittaamiseen. Mittaaminen pyritään

myös tekemään tunnistetusti, jolloin tiedetään asiakaskohtaisesti, mihin asioihin asiakas on tyytyväinen ja mihin ei. (Hellman & Värilä 2009, 42 - 44.)

Museoilla kerätään asiakaspalautetta asiakaskyselyiden kautta, lisäksi museot saavat asiakkailta suoraa palautetta esim. palautelaatikoon. Museo pyrkii myös keräämään palautetta näyttelyiden yhteydessä, facebookissa ja kilpailuiden kautta. Palautteen käsittelyyn oli sovittu toimintamalli.

”Miten kuntalainen voi vaikuttaa museon asioihin, niin suorapalautte on aina aika tehokasta, että kyllähän me otetaan aina kaikki niin hyvät kuin huonot palautteet vastaan ja ne käsitellään. Ne käsitellään tutkijan kanssa, jolle asia kuuluu tai työpaikkapalaverissa.”
(H4)

4.1.3 Laadukas palvelu ja palvelukeskeisyys

Laadukas palvelu merkitsee, että työntekijät osaavat tehdä työnsä kerralla oikein. Lisäksi palveluun vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden asenteiden ja käytöksen asiakshenkisyys. Myös organisaation sisäisten arvojen tulisi olla hyvää palvelua edistäviä. Käytettävien järjestelmien tai rutiinien monimutkaisuus voi aiheuttaa ongelmia työntekijöille ja asiakkaille. Internet ja tietotekniikka tarjoavat mahdollisuuksia suunnitella palveluprosesseja, joissa palveluntarjoaja käyttää aiempaa vähemmän resursseja ja joiden laadun asiakkaat kokevat paremmaksi. Yksi tapa parantaa palvelun laatua on vaikuttaa asiakkaan osallistumiseen. On mahdollista ottaa käyttöön itsepalvelu, jolloin on tärkeää, että myös asiakkaat kokevat itsepalveluun osallistumisen hyödylliseksi. Tarjonnan ja kysynnän välisen epäsuhdan poistaminen voi olla yksi keino parantaa laatua ja kohentaa tuottavuutta. (Grönroos 2009, 297 – 301.)

Palveluprosessin voi jakaa kolmeen erilliseen prosessiin:

- Palveluntarjoaja tuottaa palvelun yksinään.
 - Palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun yhdessä.
 - Asiakas tuottaa palvelun ilman palveluntarjoajan välitöntä läsnäoloa.
- (Grönroos 2009, 292.)

Palvelun tuottavuuden ja palvelun laadun parantaminen eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään. Arvioimalla ja seuraamalla laatua voidaan parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä myös asiakastyytyväisyyttä. Tuottavuuden parantamisen taustalla tulisi aina olla ymmärrys asiakkaan kokemasta laadusta. *Laadun parantamisella* voi olla monia sisäisiä ja ulkoisia vaikutuksia, jotka kasvattavat tuottavuutta. Näitä positiivisia vaikutuksia ovat

esimerkiksi: asiakaspysyvyyden paraneminen, palvelukustannusten lasku, uusintatyön pieneneminen, varastojen pieneneminen ja käsittelyajan lyheneminen. (Grönroos 2009, 297 - 304.)

Monissa julkishallinnon organisaatioissa kaivataan kulttuurin muutosta. *Kulttuurin muutos* on aina pitkäaikainen prosessi, joka vaatii laajaa toimenpideohjelmaa. Hyvän palvelun edellytyksiä ovat strategiset, organisatoriset, johtamis- sekä osaamis- ja asenne-edellytykset. Strategisella tasolla tavoitellaan palvelukeskeisyyttä määrittelemällä esimerkiksi palveluajatukset. Palveluajatus kertoo, mitä olisi tehtävä, kenelle, miten ja millä resursseilla ja mitä hyötyä asiakkaille tulisi tarjota. Yksi tärkeä näkökulma on työntekijöiden palkitseminen. Palvelukulttuurin muodostamisessa ei onnistuta, jos työntekijät kokevat, että heitä palkitaan muusta kuin onnistumisesta palvelutyössä. Asiakslähtöinen palveluasenne on palvelukeskeisyyttä eli myönteistä suhtautumista sekä sisäiseen että asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Palvelukeskeisyys parantaa sisäistä ilmapiiriä ja saa asiakkaat ja muut kokemaan palvelun laadun hyväksi. Palvelukeskeisyys kohentaa asiakkaan kokemaa laatua, joka puolestaan edistää palvelun tuottavuutta ja kannattavuutta. (Grönroos 2009, 482 - 483.)

Organisaation rakenteen suunnittelussa on pidettävä mielessä palvelun luominen, niin että rakenne tukee hyvää palvelua. Liian monimutkainen virallinen rakenne vaikeuttaa palveluiden tarjoamista. Hyvä palvelu merkitsee palvelujen helppoa saavutettavuutta sekä päätöksenteon nopeutta ja joustavuutta. Organisaation epävirallinen rakenne myös joko yksinkertaistaa tai monimutkaistaa palveluprosesseja. Esimiesten on pystyttävä luomaan luottava avoin ilmapiiri, jossa kaikki arvostavat hyvää palvelua. Hyvä palvelu edellyttää asioiden hoitamisen yksinkertaisuutta. Rutiinien ja työnkulkujen yksinkertaistaminen vaikuttaa paitsi asiakkaan kokemaan laatuun myös työntekijöiden motivoitumiseen. (Grönroos 2009, 487 – 488.)

Palvelukeskeinen johtajuus edistää palvelukulttuurin syntymistä. Johtajuuden ydintä ovat viestintätaidot. Johtajan tulisi kyetä käymään dialogia alaistensa kanssa, antamaan selkeitä neuvoja ja suuntaviivoja. Yksi suurimpia riskejä tässä on puheen ja tekojen välinen ristiriita. Jos esimies puhuu palveluhenkisyydestä, mutta ei itse toimin sen mukaan, palvelukulttuuri menettää uskottavuutensa. Johdon tulee puhua hyvän palvelukulttuurin tärkeydestä ja osoittaa teoillaan uskovansa siihen. (Grönroos 2009, 489 - 491.)

Seuraavassa taulukossa kuvataan palvelun laadun parantamista laatuhaasteiden kautta. Taulukko antaa kokonaiskuvan asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavista tekijöistä, joita ovat mm. ymmärrys asiakkaiden tarpeista, palvelun sisällön suunnittelu, palvelulu-

pausten pitäminen ja viestinnässä onnistuminen. Näitä voidaan kehittää systemaattisesti mm. keräämällä tietoa asiakkailta suoraan tai havainnoimalla sekä ottamalla asiakkaita mukaan kehittämiseen. (Jaakkola, ym. 2009, 35).

TAULUKKO 2. Esimerkkejä laadun seurannan kohteista (Jaakkola, ym. 2009, 35).

Laatuhaaste	Seurannan kohde	Tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat
1	Ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista	Asiakaskyselyt ja -paneelit, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden analysointi, havainnointi, etnografiset menetelmät
2	Palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin	Palvelun pilotointi ja testaaminen, jatkuva asiakaspalautteen kerääminen, asiakaskannan muutokset
3	Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun	Asiakaskohtaamisten dokumentointi, laatuauditoinnit, mystery shopping, havainnointi, palvelun tuottamisen kustannukset
4	Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen	Kyselyt, paneelit tms. palvelun toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle ennen viestinnän suunnittelua; asiakaskyselyt
5	Asiakkaiden kokema laatu	Asiakastytyväisyyskyselyt, palvelun menekki, reklamaatioiden määrä

Haastateltavien mielestä olisi hyvä, jos museon toimintaa pystytään seuraamaan systemaattisesti määrällisten mittareiden lisäksi laadullisilla mittareilla. Laadullisen seuraamisen tulee tukea johtamista, niin että työpanosta ja resursseja ohjataan tehokkaammin asiakaslähtöiseen toimintaan.

”Minä oon vähän miettinyt viime aikoina sitä, että millä muulla tavalla vois mitata laatua tai jotain, jonkun tuotteen tämmöstä merkitystä kuin sillä kävijämäärällä tai jollain kyse-lyllä. Että onko mitään muuta mahdollisuutta.” (H4)

”En tiedä, välillä tuntuu, että se oli pikkusen hukassa juuri se puoli (asiakaslähtöisyys), mutta mä uskon, että siihen on mahdollisuudet nyt olemassa ja sitten kun lähdetään mittaamaan niitä oikeita asioita, nythän meillä on paljon ollut niitä määrällisiä mittareita, mutta jos me pystytään enemmän siirtymään siihen laadulliseen tarkkailuun ja erityis-ryhmiin ja heidän palveluihinsa suuntaamaan, mä luulen, että sitä kautta se lähtee siihen oikeaan suuntaan.” (H2)

4.2 Mittaamiseen soveltuvia tunnuslukuja

Taloudelliset tunnusluvut, kuten kannattavuus, tuottavuus, tehokkuus, ovat tarkoin määriteltäviä. Mutta kun siirrytään asiakastuloksiin, henkilöstöön tai prosesseihin, niin mitään

valmista yhteisesti sovittua ei ole. Monet ei-taloudelliset tunnusluvut, kuten asiakastytyväisyys, ovat usein epämääräisiä käsitteitä, joita ei osata hyödyntää mitenkään johtamisessa. (Laamanen 2005, 353 - 355.)

4.2.1 Tuottavuus, tehokkuus ja kannattavuus

Seuraavassa taulukossa on esimerkkejä palveluiden *tuottavuusmittareista*. Tavallisesti palveluiden tuottavuutta on mitattu *fyysisillä mittareilla*, esim. palvelut asiakkaat per työntekijän tunnit. Fyysiset mittarit ovat harhaanjohtavia, koska kustannus- ja tuottovaiikutukset jäävät pois. Puhtaasti *taloudellisia mittareita* ei yleensä käytetä palveluiden tuottavuuden mittaamiseen, koska asiakkaan osallistuminen on heterogeenista ja tuotoksen vakiointi ja markkina-arvon arviointi on vaikeaa. Tuotot eivät ole onnistumisen mittari, koska hinta ei aina heijasta asiakkaan kokemaa laatua. Lisäksi pääomakustannusten kohdistaminen tuottoihin on vaikeaa. Jos kustannuksia karsitaan, se vähentää myyntiä, mutta jos myynnin väheneminen on pienempi kuin kustannusten säästö, niin tuottavuus paranee. Tämä on vaarallinen strategia, sillä se voi vaikuttaa kielteisesti pitkällä aikavälillä. Tuottavuusmittareiden käyttöön liittyviä ongelmia on yritetty ratkaista *yhdistämällä fyysisiä ja taloudellisia mittareita*. (Grönroos 2009, 305 - 307.)

TAULUKKO 3. Esimerkkejä palveluiden tuottavuusmittareista (Grönroos 2009, 306 - 307).

	Fyysiset mittarit	Fyysisten ja taloudellisten mittareiden yhdistelmät
Osittainen tuottavuus	Palvellut asiakkaat	Tuotot
	Työntekijätunnit	Työntekijöiden lkm
Kokonaistuottavuus	Palvellut asiakkaat	Tuotot
	Kokonaisresurssit	Resurssikustannukset

Palveluorganisaation ei ole mielekästä kehittää tuottavuutta ainoastaan *sisäisen tehokkuuden* eli kustannustehokkuuden ja tuotosmäärän pohjalta, vaan laatuun liittyvä *ulkoisen tehokkuus*, koettu palvelun laatu, on otettava huomioon. Tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen voi vaikuttaa palvelun laatuun heikentävästi ja tämä taas voi heikentää asiakkaan kokemaa arvoa ja myyntiä. Näin tuottavuuden kustannussäästöt voivat valua tyhjiin tuottojen menetysten takia. Usein voidaan asiakkaan kokemaa laatua pa-

rantaa esimerkiksi virtaviivaistamalla toimintatapoja. On tärkeää tunnistaa, mihin saakka tehokkuutta voidaan parantaa heikentämättä palvelun laatua. Tämän voi saada selville ainoastaan seuraamalla, millaisena asiakkaat kokevat palvelujen laadun. (Grönroos 2009, 290 - 291.)

Palveluiden mittaamismallien kehittäminen on haasteellista. Todellista tietoa palveluntarjoajan suorituksista antaa vain kokonaisvaltainen tuottavuusmittaus, joskin myös osittaisesta mittauksesta voi olla hyötyä. Myös asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen on tärkeää, joskin vaikeaa määrittää ja mitata, koska laskentajärjestelmät ovat yleensä tuotekohtaisia. Asiakassuhteen kannattavuuden lähtökohta on asiakkaan kokema arvo, josta seuraa asiakassuhteen lujuus ja pituus. Palveluiden tuottavuuden mittaamisen ongelmista huolimatta taloudellisten mittareiden käyttö on teoreettisesti oikea ja käytännöllinen tapa arvioida palveluiden tuottavuutta. Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä taloudellisista mittareista, jotka ovat käyttökelpoisia palveluiden tuottavuuden mittaamiseen. (Grönroos 2009, 200, 305.)

TAULUKKO 4. Esimerkkejä palveluiden taloudellisista mittareista (Grönroos 2009, 306 - 307).

	Taloudelliset mittarit
Palveluiden tuottavuus	$\frac{\text{Tietystä palvelusta saadut tuotot}}{\text{Palvelun tuottamisen kokonaiskustannukset}}$
Kokonaistuottavuus	$\frac{\text{Kokonaistuotot}}{\text{Kokonaiskustannukset}}$

Kun halutaan parantaa palveluiden tuottavuutta, kannattaa miettiä tarkasti, mitä kustannuksia leikataan hyviä vai huonoja. Jos leikataan asiakkaan kokemaan arvoon liittyviä hyviä kustannuksia, saattavat seuraukset olla tuhoisia. Joskus hyviä kustannuksia joudutaan jopa lisäämään säästöpainesta huolimatta, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. (Grönroos 2009, 288.) Talousongelmien aikaankaan palveluiden laatu ei saisi heikentyä, sillä asiakkaiden tyytymättömyys vaikuttaa vähentävästi asiakasmääriin, joka taas lisää talousongelmia. Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Palveluyrityksessä asiakas itse osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ja siksi hän lopputuloksen laadun lisäksi kokee myös palveluprosessin laadun. (Leppänen 2007, 140 -

143.) Palveluiden tuottavuutta voidaan parantaa muun muassa teknologiaa hyödyntämällä, kehittämällä johtamista, kannustejärjestelmillä, osaamisen lisäämisellä ja prosessien parantamisella (Lönqvist ym. 2010, 213).

Tuottavuusmittareihin liittyy läheisesti *tehokkuuden* mittaaminen. Tuottavuuden mittaaminen kiinnittää huomion käytössä olevin resurssien ja tuotosten väliseen suhteeseen ja voi johtaa harhaan asiantuntijapalveluissa. Lyhyen aikavälin kustannustehokkuuden mittaaminen voi viedä huomion pois pitkän aikavälin kannattavuudesta. Asiantuntijatyössä tehokkuuden mittaaminen vie huomion työhön käytetyn ajan ja työn tuloksen ja siitä saadun korvauksen suhteeseen. Tehokkuus ajattelun mukaan työ on järkevä pilkkoa eri asiantuntijoiden kesken ja kehittää työtä yksilöosaamisen varassa. Tämä ei kuitenkaan tue vuorovaikutussuhteissa tehtävää yhteistyötä, joka on usein edellytys uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistyössä. (Pietiläinen, ym. 2005, 131 - 133.)

Julkisen sektorin palvelutuotannon tuottavuusmittareiden kehittäminen on osoittautunut erittäin haasteelliseksi, vaikka tuottavuuden mittaamista on tutkittu paljon. Tämä johtuu mm. markkinahintojen puuttumisesta, toiminnan ei-standardista luonteesta ja monialaisuudesta sekä organisaatioiden monimutkaisuudesta. Julkisen sektorin moninaisten palveluiden tuottavuutta on yritetty selvittää makrotasolla ja operatiivisten toimintojen tuottavuuteen vaikuttavat tekijät tunnetaan huonosti. Julkisen sektorin tuottavuuden mittaaminen edellyttää tuottavuusmittausmenetelmien rakentamista mikrotason palvelutuotannon näkökulmat huomioiden. (Jääskeläinen & Lönqvist 2011, 289 – 300, Lönqvist ym. 2010, 174 - 180.)

Julkisten palveluiden tuottavuuden mittaaminen on alkanut Tilastokeskuksessa vuonna 1995 tehdyllä esiselvityksellä ja 1996 - 99 toteutetulla projektilla. Julkisen sektorin tuottavuustilastointi on ollut vuodesta 2000 lähtien osa Tilastokeskuksen säännöllistä tilastotuotantoa. Tilastokeskuksen käyttämä mittaamismenetelmä perustuu tuotosindikaattoreihin. (Valtiovarainministeriö 2011, 17.)

Valtiovarainministeriön (2011, 11) mukaan kuntien tuottavuustavoitteet voivat olla sekä määrällisiä että toimintaa koskevia, sillä osa alueista on sellaisia, joille ei ole luontevaa antaa määrällisiä mittareita. Kuntien tuottavuutta parantavat osa-alueet ovat

- henkilöstö, osaaminen ja hyvinvointi
- palvelujärjestelmä, prosessit ja sähköiset palvelut
- palveluverkko ja toimitilat
- organisaatio ja rakenteet
- hankinnat

- johtamisjärjestelmä
- tuottavuusmittareiden kehittäminen
- tutkimus, kehitys ja innovaatiot.

Museoiden tuottavuutta on vaikea arvioida. Tuottavuuden ja tehokkuuden mittaaminen voi vaikuttaa museon palveluiden laatua heikentävästi. Museoiden palvelurakenne on monitahoinen, asiakaspalvelujen ja opastuksien lisäksi siihen kuuluu kokoelma- ja tutkimustyötä. Museot tarjoavat palveluitaan myös ilmaiseksi. Ilmaisiasiakkaita ovat esimerkiksi päiväkotij- ja koululaisryhmät. Tuottavuuden mittaaminen ei ole mahdollista tässä toimintaympäristössä. Valtakunnallisessa vertailussa käytetään museoiden taloudellisenä tunnuslukuna nettokäyttömenot euroa per asukas. Seuraavassa taulukossa esitetään Kuopion museokeskuksen nettokäyttömenojen euroa per asukas kehitys 2009 – 2011. Tämänkin tunnusluvun käyttöön liittyy ongelmia, esimerkiksi vuoden 2010 alusta Kuopion tilakeskus muutti vuokrien laskentamallia, joka nosti teknisesti museoiden vuokratuloja. Vuoden 2011 tapahtuneen organisaatiomuutoksen takia, ei ole enää mahdollista saada suoraan kirjanpidosta kulttuurihistoriallisen museon, luonnontieteellisen museon ja taidemuseon menoja. Lisäksi vertailuja vaikeuttavat organisaatioiden muutokset sekä kuntaliitokset. Kuopioon yhdistettiin vuoden 2011 alusta Karttulan kunta, mikä lisäsi asukasmäärää noin 3500:lla. (Kuopion kaupunki 2011 b.)

TAULUKKO 5. Kuopion museokeskuksen nettokäyttökulut euroa per asukas 2009 – 2011 (Kuopion kaupunki 2011 a.)

	2009	2010	E 0211
Kulttuurihistoriallinen museo	11,9 €/as	14,8 €/as	-
Luonnontieteellinen museo	8,3 €/as	7,8 €/as	-
Taidemuseo	7,4 €/as	8,2 €/as	-
Museokeskus yhteensä	27,5 €/as	30,9 €/as	29,1 €/as

*) Kustannukset sisältävät kunnan ja valtionosuudet.

4.2.2 Vaikuttavuus

Julkisella sektorilla, jossa toiminnan tarkoitus ei ole tuottaa voittoja, on noussut esiin tuotoksen lisäksi palvelun vaikuttavuuden käsite. Vaikuttavuudella tarkoitetaan, että tulokset saavutetaan odotetun vaikutuksen mukaisina tekemällä oikeita asioita oikein. Vaikuttavuus liittyy myös siihen, missä laajuudessa palveluita tuotetaan ja tarjotaan. Vaikuttavuuden tarkastelu tulee rajata tarkoittamaan palvelutuotannon vaikuttavuutta, koko palvelumuodon vaikuttavuuden sijaan. Koko palvelumuotojen, kuten väestön terveyden

parantuminen, vaikuttavat liian monet tekijät. Palvelutapahtuman vaikuttavuus on tuotoksen määrän ja laadun tulo. (Lönngqvist ym. 2010, 83.)

Ylisirniö (2011, 176 - 174) määrittelee vaikuttavuuden käsitteen mittaamisen kautta: ”Strategisella vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkia niitä epäsuoria tai suoria toimenpiteitä tai tapahtumia, jotka mitattavasti (=todistettavasti) edistävät tietyn tavoitteen saavuttamista.” Vaikuttavuus liittyy vahvasti tavoitteeseen ja toimenpiteisiin, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Kun puhutaan vaikuttavuudesta, on olennaista sopia tarkasti kohteesta, johon vaikuttavuus liitetään. Sen jälkeen voidaan tarkastella kaikkia seikkoja, jotka suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat sovitun tavoitteen saavuttamiseen. Vaikuttavuus eroaa tehokkuudesta, joka ei välttämättä edistä tavoitteen täytymistä, vaan voi myös kuluttaa resursseja. Tuloksellisuuskaan ei välttämättä ole sama asia kuin vaikuttavuus.

Toiminnan vaikuttavuus on tärkeä osa julkisten palveluiden tuloksellisuutta. Vaikuttavuuden näkökulma kuitenkin puuttuu julkisen sektorin perinteisestä tuottavuusmittauksesta ja tilastoinnista. Tämän vuoksi on kehitelty hyvinvointituottavuuden käsite, jossa suoritteiden ja panosten välisen suhteen sijasta tarkastellaan vaikutusten ja panosten välistä suhdetta. (Valtiovarainministeriö 2011, 21.)

Vaikuttavuuden mittaaminen on hyvin haasteellista, sillä vaikuttavuuden käsite on laaja. Suppeasti ajateltuna se tarkoittaa palveluiden konkreettisia vaikutuksia, laajemmin ymmärrettynä muutoksia kuntalaisen hyvinvoinnissa. Myös museolla koetaan, että museotyön vaikuttavuuden osoittaminen olisi tärkeää, mutta hyvin vaikeaa.

” Tai se (asiakastulosten mittaaminen) liittyy siihen laadun seurantaan ja kehittämiseen ja että tään yhteiskunnallisen työn merkkittävyuden vaikuttavuuden niinku mittaamiseen. Ne on kyllä todella vaikeita.” (H6)

Tässä luvussa käsiteltiin palvelutuotannon mittaamista. Mittaamisen tavoitteita ovat esimerkiksi strategian toteuttaminen, toiminnan kehittäminen asiakaspalautteen avulla tai pyrkimys laadukkaampaan palveluun asennemuutosten kautta. Palveluiden tuottavuuden mittaamiseen perinteisesti käytetyt taloudelliset mittarit soveltuvat huonosti, koska palveluprosessissa on aina mukana myös asiakas, jolle palvelun laadulla suuri merkitys. Laadulliset mittarit taas ovat ongelmallisia siksi, että mittaustieto on työlästä koota ja esittää havainnollisesti. Vaikuttavuuden mittaamiseksi on tiedossa oltava keinovalikoima, jonka avulla toivotut tulokset on tarkoitus saavuttaa.

5 ASIAKASLÄHTÖISYYDEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISMENETELMIÄ

Toiminnan kehittäminen strategian mukaisesti on ongelmallista pelkkien taloudellisten tunnuslukujen avulla. Budjetoinnin ja talouden seurannan ohella tarvitaan muita keinoja toiminnan arviointiin. Tässä luvussa esitellään arvioinnin ja kehittämisen välineitä sekä pohditaan niiden soveltuvuutta Kuopion museoiden tapaukseen. Kohteeksi on valittu sellaisia menetelmiä, jotka ovat yleisesti käytössä tai muuten kiinnostavia museoiden tapauksen kannalta. Tuotteistaminen ja tulokortti kuuluvat jo Kuopion kaupungin keinovalikoimaan. Museoiden itsearviointityökalu on museoliiton kehittämä ja siksi tärkeä tässä yhteydessä. Käyttäjälähtöisyyteen perustuva palvelumuotoilu on uusi tapa soveltaa muotoilun keinoja ja luovana visuaalisena menetelmänä se voisi soveltua hyvin museoiden kehittämiseen.

5.1 EFQM- ja CAF-mallit

The European Foundation of Quality Management ylläpitää EFQM Excellence –mallia eli käytännöllisen arvioinnin ja kehittämisen viitekehystä. Mallin avulla pyritään kehittämään erinomaisuuden kulttuuria. Viitekehys auttaa organisaatiota kehittämään johtamisjärjestelmän, jonka avulla saavutetaan menestymistä. Yksi tapa lähestyä organisaation kehittämistä on arvioida ja mitata sen toimintaa, niin että saadaan näkyväksi kehitysuunta, jonka tulisi olla jatkuvasti positiivinen. Mallia voi käyttää itsearviointityökaluna. EFQM-mallin mukaan keskeinen erinomaisuuden piirre on arvon tuottaminen asiakkaalle ja yksi yhdeksästä arviointialueesta on asiakastulokset. Muut erinomaisuuden piirteet ovat visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus, prosessijohtaminen, henkilöstö menestyksen tekijänä, luovuuden ja innovoinnin vaaliminen, kumppanuuksien rakentaminen ja vastuu kestävästä tulevaisuudesta. (Laatukeskus 2010, 2 - 5.)

EFQM-mallin mukaan erinomainen organisaatio mittaa toimintatapojaan säännöllisesti ja hyödyntää saatuja tuloksia parannustoimenpiteiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. EFQM-mallin punaiset langat ovat teemoja, joiden avulla toimintaa arvioidaan. Luovuuden ja innovaation arvioinnin teemoja ovat mm. johdon kannustus ja rohkaiseminen sekä luovien ratkaisujen hyödyntäminen tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, asiakassuhteiden vahvistamisessa ja prosessien parantamisessa. (Laatukeskus 2010, 25 - 28.)

EFFQ:n mukaan asiakastuloksen lähtökohta on arvon tuottaminen asiakkaille. Tämän tavoitteen toteutumiseksi erinomaiset organisaatiot:

- tuntevat erilaiset asiakasryhmänsä
- rakentavat ja ylläpitävät asiakkaittensa kanssa vuoropuhelua
- innovoivat ja luovat arvoa asiakkaalle
- varmistavat henkilöstön tarvitsemat välineet, osaamisen, tiedon ja valtuudet asiakastyytyväsyyden maksimoimiseksi
- seuraavat asiakkaiden kokemuksia, vastaavat nopeasti palautteeseen
- ottavat asiakkaat mukaan kehittämään palveluita
- vertaavat suorituskyykyään sopivien vertailukohteiden kanssa. (Laatukeskus 2010, 5.)

Eriomaiset organisaatiot tekevät näitä toimenpiteitä kehittääkseen asiakastuloksia:

- kehittävät suorituskyydyn mittarit, jotka kuvaavat onnistumista strategian toteutumisessa
- asettavat selkeät tavoitteet tuloksille
- tulokset osoittavat positiivista kehityssuuntaa 3-vuoden ajalta
- ymmärtävät havaittujen kehityssuuntien taustalla olevat syyt
- ennakoivat tulevaa suorituskyykyä ja tuloksia
- ymmärtävät vertailutuloksia muiden organisaatioiden kanssa
- segmentoivat tulokset ymmärtääkseen asiakasryhmien tarpeita
- kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä organisaatiosta, esim.: asiakaskyselyiden koonnit, haastattelut, valitukset ja suositukset
- mittarit: maine ja imago, tuotteiden ja palveluiden arvo, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen, asiakaspalvelu, asiakassuhteet, asiakastuki, asiakkaiden uskollisuus ja sitoutuminen. (Laatukeskus 2010, 5.)

CAF (Common Assessment Framework) –malli on EFQM-mallin pohjalta rakennettu julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu. CAF-arvioinnin perusajatuksena on kokonaisvaltainen laadunarviointi, jossa tarkastellaan tulosalueiden lisäksi toimintatapoja, jotka mahdollistavat hyvien tulosten syntymisen. CAF-malli on tarkoitettu helppokäyttöiseksi itsearviointityökaluksi. Tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa ja parantamisalueiden paikantamista sekä edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (CAF 2006, 6 - 7.)

CAF-mallin yksi arviointialue on kansalais- ja asiakaslähtöinen palveluiden ja tuotteiden kehittäminen ja tuotanto. Tässä kohdassa arvioidaan, miten hyvin asiakkaat otetaan

mukaan palveluiden ja tuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Lisäksi arvioidaan tiedon saatavuutta, mm. sähköistä viestintää. (CAF 2006, 19.)

5.1.1 Museoviraston kehittämä itsearviointimalli

Museoilla on käytössä Museoviraston vuonna 2007 käyttöönottama arviointimalli, joka perustuu laadunarviointiin ja on museoille vapaaehtoinen. Tässä mallissa vaikuttavuuden indikaattorit perustuvat laajapohjaiseen työryhmän kanssa sovittuihin olettamuksiin siitä, mitä vaikutusten tulisi olla. Ulkoinen arviointi taas on vertaisarviointia, jonka toteuttavat arviointikoulutuksen saaneet museoalan ammattilaiset. Museoiden arviointimalli perustuu CAF-arviointiin, joka on julkisen sektorin organisaatioiden itsearviointityökalu. Malli käsittelee kolmea aluetta:

- johtamista, hallintoa ja tukiprosesseja
- museoiden ydintoiminta-alueita: kokoelmatyötä ja konservointia, tutkimusta sekä tiedon välittämistä
- museoiden tavoittelemia vaikutuksia yhteiskunnassa. (Museovirasto 2006.)

Museoiden itsearviointimalli on tarkoitettu museoiden toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen. Malli on kehitetty museoammattilaisten yhteistyönä. Mallin avulla museo voi tunnistaa vahvuutensa, kehittämiskohteensa ja priorisoida kehittämisen painopisteitä. Museovirasto suosittaa itsearviointia tehtäväksi säännöllisesti esimerkiksi kahden vuoden välein. Tarkoitus on, että arviointi tehdään ryhmätyönä, jossa pienen museon koko henkilöstö voi olla mukana. Arviointi tehdään sähköisellä lomakkeella. Arviointikysymyksille valitaan tärkeysertoimet ja lisäksi arvioidaan toteutumista asteikolla 1 – 5 tai vastaamalla kyllä / ei. Malliin liittyy myös kehittämismatriisi, jonka avulla museo voi konkretisoida kehittämistyön etenemistä. (Museovirasto 2006.)

Museoiden itsearviointivälineen kehittämisessä on tehty mittava työ, mutta hyödyt työstä menetetään, jos välinettä ei käytetä. Yksikin mittauskerta voi olla riittävä toiminnan kehittämislinjien löytämiseen. Museoiden itsearviointiväline on laaja kokonaisuus ja haastateltujen henkilöiden huoli arviointityön suuresta työmäärästä ei ole turha. Toisaalta itsearviointi voitaisiin jakaa sopiviin kokonaisuuksiin ja toteuttaa arviointia osissa pidemmällä aikavälillä.

Kuopion museot eivät ole lähteneet tekemään itsearviointia resurssisyydestä. Erään haastateltavan mielestä itsearviointin tekeminen nyt museot yhdistäneen organisaatiomuutoksen jälkeen voisi olla ajankohtaista. Toisen haastateltavan mielestä itsearviointin

heikkous on se, että siinä arvioidaan nykyisten prosessien toimivuutta ja uutta luova ajattelu jää hyödyntämättä.

”...nyt tää muutosprosessi on ollut niin rankka, että on vähän odoteltu, että jossain vaiheessa vois olla ihan hirveen hyvä, kun päästään pikkusen vauhtiin, niin ottaa koko museokeskukselle semmoisen arvioinnin, siihen kuuluu yhtenä osana se itsearviointi ja ulkoinen arviointi.” (H1)

: ” Joo minusta se itsearviointi on hyvä. Se tietysti ei yksin riitä, että siihen pitäis sitten olla tämmöstä niinku ulkoista-arviointia myös, että ulkopuolinen katsoo sitä ja ehkä sitten niinku, että ulkopuolinen arvioi myös sitä, että miten se itsearviointi on toteutettu. Minusta se itsearviointi on kuitenkin oikea suuntaista, että sitä pitää tehdä ja sitä pitää kehittää. Ehkä kuitenkin sillä tavalla, että ei liikaa kangistuta siihen myöskään siinä itsearvioinnissa. Että minusta tuota, tämä arviointi yleensäkin pitäis olla semmonen, että silloin kun asiat on ikään kuin kunnossa niin niihin ei hirveästi pantais paukkuja ja sitten, että ne ois kuitenkin sen verran herkkiä, että siitä näkis, että mitkä asiat ei oo kunnossa ja se mikä tämmösessä laatutyössä aina ikään kuin pohdituttaa, että kun se perustuu niitten olemassa olevien prosessien toimivuuteen ja joskus voi ollakii niinku järkevämpää hylätä kaikki ne olemassa olevat prosessit ja yhdistää asioita ja tehdä joku asia kokonaan uudella tavalla.” (H2)

5.2 Tulokortti – Balanced Scorecard

Tulokorttiajattelun kehittäjien Kaplanin ja Nortonin (2009,18 – 21, 92, 123) mukaan keskeinen strategiatyön haaste on strategian toteuttaminen. Jokainen strategiatyössä mukana oleva joutuu pohtimaan, miten strategia toteutetaan, miten toteutuminen näytetään toteen ja miten muutos saadaan aikaan. Strategian purkamisen tavoitteiksi, hankkeiksi ja niille määritellyiksi resursseiksi auttaa saavuttamaan sovittuja päämääriä. Toinen strategisen johtamisen haaste on, miten yksinkertaistaa monimutkainen asia. Strategiakartan laatiminen ja strategian teemoittaminen auttavat ymmärtämään syy- ja seuraussuhteita.

Tasapainotetun tulokortin (BSC, Balanced Scorecard) näkökulmat ovat:

- talous (Financial)
- asiakas (Customer)
- prosessit (Internal / Business Process)
- osaaminen ja kehittyminen (Learning and Growth). (Kaplan ja Norton 1996, 21 – 23, 2009, 6 - 7)

Seuraamalla eri osa-alueita selvitetään yrityksen onnistumisen keinoja ja mahdollisuuksia. Kaikki neljä näkökulmaa ovat osa samaa syy- ja seurausketjua. Esimerkiksi työntekijöiden koulutusohjelma (osaaminen ja kehittyminen) parantaa työntekijöiden asiakaspalveluosaamista. Tästä seuraa asiakastyytyväisyyden parantuminen ja asiakasuskollisuus, jotka vaikuttavat positiivisesti talouteen. (Kaplan & Norton 1996, 21 - 23, 31 - 32; Kaplan & Norton 2009, 6 -7; Juuti & Luoma 2009, 58.)

Kaplan ja Norton (2009, 218) esittävät, että perinteisten budjettien avulla johtaminen on kallista ja aikaa vievää, mutta se ei kuitenkaan anna riittävästi tietoa tulevaisuuden suunnitteluun. Budjettien sijasta pitäisikin laatia rullaavia taloudellisia ennusteita ja käyttää tulokorttia apuna tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen. Toimintolaskennan avulla pitäisi pyrkiä keräämään tarkempaa tietoa prosessien kustannuksista ja sitten tuote- ja asiakaskustannuksista.

Tulokortille tarvitaan mittarit menestystekijöille asetettujen tavoitteiden seuraamiseen. Mittareiden kehittämisestä onkin tullut tärkeä osa strategista suunnittelua. Menestystekijöiden kartoitus auttaa ymmärtämään keskeiset vahvuudet, joihin kannattaa tulevaisuudessa panostaa ja joissa onnistumista arvioidaan. Menestystekijän arviointikriteerejä voivat olla esim. taloudellisen menestyksen kannalta tärkeät asiat, organisaation sisäiset asiat tai muutokseen liittyvät tekijät. Menestystekijöiksi kannattaa valita muutamia riittävän konkreettisia ja selvästi esitettyjä asioita. (Laamanen 2005, 86.)

Tulokortin tarkoitus on tukea organisaation strategian toteuttamista. Tämän vuoksi tulokorttiin on löydettävä monipuolinen ja kattava, mutta myös riittävän suppea joukko mittareita. Mittareiden tulisi aina kannustaa toimenpiteisiin. Strategiakartan avulla voidaan toisistaan riippuvaiset mittareita linkittää mittariketjuiksi. Kun mittarit valitaan huolellisesti, löydetään kokonaisvaltainen tapa jäsentää avainmittareiden merkitys strategisten päämäärien saavuttamisessa. (Partanen 2007, 251 - 252.)

Strategiakarttaan perustuva mittaristo on yhtä innovatiivinen kuin yrityksen strategia. Jos tulokorttityötä ei tehdä strategiatyöhön liittyen, mittarivalinnoista tulee geneerisiä ja mittarit tukevat vain yleisen operatiivisen toiminnan kehittämistä. Tällöinkin mittaristo on erittäin hyödyllinen toimintatehokkuuden kehittämiseksi, mutta kuitenkin hukataan mahdollisuus strategiseen kehittämiseen. (Partanen 2007, 253.)

Kriittisten menestystekijöiden (KPI=Key Performance Indicators) alkuperäinen tarkoitus on ollut määrittellä kolmesta kuuteen tekijää, jotka määrittävät menestymisen onnistumisen. Jos kriittisiä menestystekijöitä mietitään joka näkökulmalle, mittareita tulee helposti

liikaa. Suurin ongelma on kuitenkin, että mittaristoon luodaan helposti toisistaan irrallisia osia, esim. jos henkilöstöosasto määrittää henkilöstömittarit, voi olla että mittareiden väliset syy-seuraussuhteet jäävät huomioimatta. Irralliset mittarit tukevat operatiivista toimintaa, mutta niiden strateginen ohjausvaikutus voi jäädä heikoksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2005, 68, 255.)

Balanced Scorecard tarjoaa hyvän mallin aineettomien menestystekijöiden johtamiseen. Visioon ja strategiaan perustuva menestystekijöiden valinta ja priorisointi johtaa menestymisen kannalta tärkeimpien aineettomien pääomien johtamiseen. Tyypillisiä BSC:n asiakasmittareita ovat esimerkiksi: asiakastyytyväisyys, asiakassuhdetutkimus, brändin tunnettuus, positiivinen julkisuus, asiakaskannan kehittyminen. (Kujansivu ym. 2007, 154 - 155.) Aineettomien menestystekijöiden mittareiden käyttöönottoa vaikeuttaa kyse-ly- ja haastattelumittareiden vaatima työmäärä. Jos näitä mittareita otetaan käyttöön, pitää muistaa, että ei olla ottamassa käyttöön pelkkiä tunnuslukuja, vaan myös taustalla olevia informaation keräys- ja käsittelyjärjestelmiä. (Kujansivu ym. 2007, 176 - 177.)

Tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla on monia ongelmia, jotka estävät uudistusten, kuten suorituskykymittauksen, läpinäkyvyyden kehittämisen ja laatutyön etenemistä. Ongelmat liittyvät tekniikkaan, systeemeihin ja osallistamisen puutteeseen. Tekniset ongelmat liittyvät tiedon keräämiseen, tulkintaa ja analyysiin. Toisaalta strategisen suunnittelun puutteet heijastuvat mittareihin, esim. mittareiden lyhytnäköisyytenä. Kolmas ongelma liittyy ihmisiin, miten sitoutuneita he ovat suoritekykymittareiden avulla johtamiseen. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi asiakkaiden osallistumisen puute, pelaaminen sekä koko organisaation, ylemmän johdon ja päättäjien sitoutumisen puute. Lisäksi organisaatio- ja rakenneuudistukset vaikeuttavat mittaamista ja tietojen seurannan jatkuvuutta. (Karen, Antony & Ogden 2009, 23 – 24.) Suomen julkisen sektorin prosessien kehittämisen ja toimeenpanon ongelmia ovat erityisesti monien tahojen ristiriitaiset tarpeet, lopputuotteiden ja tavoitteiden epäselvyys sekä omistajuuden ja johtamistaitojen puutteet (Rantanen, Kulmala, Lönnqvist & Kujansivu , 2007, 428 - 429).

Organisaation suorituskyvyn arviointi ja johtaminen vaativat ammattitaitoa. Tuloksellisuuden mittaamisessa pitää pystyä hahmottamaan panosten ja tuotosten sekä vaikutusten väliset yhteydet. Usein organisaatiot mittaavat tuloksiaan vain suhteessa omiin tavoitteisiinsa, vaikka tulosten vertaaminen olisikin mahdollista. Mittaamisessa kiinnitetään huomio jo tapahtuneeseen ja tulevaisuusnäkökulma voi unohtua. Myös toimintaympäristön muutokset vaikuttavat mittaustulosten luotettavuuteen. Mittarit ja numerot eivät ole myöskään koko totuus, vaan on muistettava, että maailmaa on myös niiden ulkopuolella.

Mittarit ovat myös sangen staattisia, mikä on niiden vahvuus, mutta myös heikkous. (Virtanen. & Stenvall 2010, 231.)

Mittaus voi myös estää innovaatioiden ja vaihtoehtoisten mallien syntyä. Mittaristo saa näyttämään nykyisen toiminnan suunnan oikeana, vaikka tosiasiallisesti laadulliset asiat ja palveluiden kehittäminen luovasti jää tekemättä. Mittariston käyttäjien tulisi olla tietoisia suorituskykykymittareiden rajoittuneisuudesta. Mittaristo ei kerro siitä, ollaanko tekemässä oikeita asioita, vaan ainoastaan, että nykyiset tehtävät hoidetaan tehokkaasti ja oikein. (Halachmi, A. 2011, 37.)

Tutkimusprosessin aikana kehitettiin museokeskuksen käyttöön tulokorttia. Tulokorttityötä tehtiin yhdessä ylemmän johdon, museon johtotiimin edustajien ja asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Työ eteni suunnittelun kautta toteuttamiseen, jonka jälkeen seuraa tiedon hyödyntäminen. Asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja taloustieto kerätään samaan paikkaan, tietovarastoon, josta tulokset raportoidaan Microsoft Business Intelligence –työkaluja hyödyntäen intranetissä.

Museokeskuksen tulokortissa seurataan mm.:

- kävijämääriä
- aukiolotunteja
- ohjattuun toimintaan, kuten koululais- ja päiväkotiryhmiin sekä erityisryhmiin osallistumiskertoja
- kokoelmien kartuntaa
- tunnuslukuja: mm. nettokäyttökustannukset euroa per asukas
- henkilötöyvuosia. (Liite 1.)

Asiakastietojen seuraaminen ja asiakastyön kehittäminen toimii parhaimmillaan museoihin yhdistävänä ja synergiaa luovana tekijänä. Tulokorttityö yhtenäistää ja selkeyttää asiakastyöpisteiden käytänteitä ja toimintatapoja. Yksinkertainen seurantasysteemi mahdollistaa museoiden toiminnansuunnasta ja tuloksista keskustelun sekä tavoitteista sopimisen. Tulosten näkyväksi tekeminen motivoi työntekijöitä ja antaa johdolle mahdollisuuden kehittää toimintaa. Tulokortti on väline, jonka avulla asiakastietojen käsittely mahdollistuu organisaation monella eri tasolla. Asiakastyössä työskentelevät voivat käyttää tietoja suunnittelun apuna. Museoiden johtajat voivat tulokortin avulla bench-

markata toiminnan tuloksia. Ylemmälle johdolle tulokortin yhteenveto antaa tietoa resurssien allokointiin.

Yksi mittaamiseen liittyvä ongelma on liiallinen yksinkertaistaminen. Tulokortin numeraalinen tieto voi helposti johtaa harhaan. Esimerkiksi mittareiden avulla voidaan helposti laskea helposti tunnusluku nettokustannukset museokäyntiä kohti. Tämä tunnusluku voi kuitenkin johtaa harhaa. Museoiden toimintaa enemmän tunteva ymmärtää, että museot ovat osa valtion rahoittamaa verkostoa, joilla on oma erityislaatuinen tehtävä ja että museoiden toimintaan kuuluu paljon muita tehtäviä näyttelytoiminnan ohella. Toisin sanoen *nettokustannukset kävijää kohti* –tunnusluku ei sovellu museoiden tuloksellisuuden mittariksi. Tulokortti palvelee parhaiten museoiden omaa sisäistä kehittämistä varsinkin, jos tuloksia käsitellään yhdessä työntekijöiden kanssa ja annetaan asiantuntijoille mahdollisuus analysoida mittaustulosten syy- ja seuraussuhteita.

5.3 Bottom-up lähestymistapa

Aki Jääskeläinen (2010, 73 – 74) on tutkinut väitöskirjassaan suurten julkisten organisaatioiden palveluiden tuottavuuden mittaamista. Hän kuvailee ”bottom-up” mittaustähestymistapaa, jossa kehitetään mittareita operatiiviselle tasolle ja tulokset yhdistetään ylätason päätöksenteon tarpeisiin. Kokemukset ”bottom-up” lähestymistavan käytöstä ovat positiivisia. Hyvinvointipalveluiden tuottavuuteen vaikuttavat konkreettisten panosten lisäksi myös monet laadulliset asiat, kuten työntekijöiden kompetenssit ja tyytyväisyys sekä lisäksi asiakkaat. Tulosten mittaaminen edellyttää näiden operatiivisen tason tapauskohtaisten tuottavuustekijöiden ymmärtämistä. ”Bottom-up” menetelmällä saadaan relevanttia ja yksityiskohtaista tietoa johdolle ja samalla tiedon kerääminen operatiivisella tasolla on keino sitouttaa henkilöstöä. Päätäjät voivat hyödyntää tietoa resurssien allokoinnissa, palkitsemisessa ja tavoitteiden suunnittelussa. (Jääskeläinen & Uusi-Rauva 2011, 252 – 264.)

Museoiden tulokorttityö perustui ”bottom-up” menetelmän hyödyntämiseen. Lähtökohta mittaritiedon kokoamiselle oli museoiden oma tarve. Mittariston sisältö laadittiin museoammattilaisten työryhmässä. Palavereissa tutkittiin kriittisesti tiedonkeruun tarpeet ja valittiin sisältö, joka parhaiten kuvaa museoiden toimintaa. Nämä tiedot kerätään eri lähteistä ja yhdistetään museokeskuksen tulokorttiin. Museokeskuksen tulokortista kerätään tärkeimmät mittarit ja yhdistetään palvelualueen tulokorttiin ylempää johtoa varten. Mittarityöryhmä kävi keskustelua mm. siitä, kerätäänkö tietoa ylempää johtoa vai museon oman toiminnan kehittämistä varten.

5.4 Tuotteistus ja formaatit

Tuotteistus on ennen muuta dokumentointia. Tuotteistuksessa palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki vastaava tallennetaan kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että joku muukin pätevä henkilö voisi sillä perusteella ryhtyä palvelun tuottajaksi. Ensimmäisiä tuotteistuksen ituja on havaittavissa, kun tehtävistä alkaa erottua hyviä käytäntöjä tai tehtäväkokonaisuuksia. Tuotteistuksen edetessä palvelu saa nimen ja hinnan. Kyse on asiantuntemuksen tekemisestä monistettavaksi. Tässä keinona on dokumentointi. Tuotteistus on pahasti kesken, jos palvelusta on olemassa vain dokumentoimaton ajatus. (Parantainen 2008, 12 - 14.)

Johtajan tulee johtaa palvelutuotantoa. Kun palvelutuotanto rakennetaan selkeiden palveluformaattien varaan, niin johtajan työstä tulee selkeämpää ja tavoitteellista. Formaatti on tärkeä myös siksi, että se tarjoaa ryhmälle pelisäännöt. Usein asiantuntijat, jotka eivät ole olleet tuotantotöissä väittävät, että formaatit sitovat liikaa ja estävät luovuuden. Kuitenkin formaatti on keino vapauttaa ihmiset miettimästä rutiineja uudelleen ja uudelleen. (Parantainen 2008, 110 – 117.)

Haastatteluissa ei tullut esille toiminnan kehittäminen tuotteistamisen tai formaatin luomisen avulla. Palveluiden formatisointi oikein tehtynä ja ripeästi toteutettuna työnä on hyvä keino kehittää palveluita jatkuvasti. Tämän työn voi toteuttaa esimerkiksi kuvaamalla palvelun sisältö sisäiseen käyttöön tarkoitettussa intranetissä. Samalla syntyy laatukäsikirja, joka selkeyttää johtamistyötä ja työntekijöiden työtä, tekemällä palvelujen sisällön tutuksi jokaiselle. Museokeskuksen palveluformaattien luominen olisi hyvä aloittaa osa-alueittain, esimerkiksi tekemällä omat formaatit museon opastuksille, museokaupalle ja asiakaspalvelulle.

5.5 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on uusi tapa kehittää käyttäjälähtöisiä palveluja. Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytössä olleita käyttäjätietoon perustuvia menetelmiä. Käyttäjät osallistuvat palvelun kehittämistyöhön keräämällä tietoa ja kertomalla palvelukokemuksista. Nämä muuttavat asiakkaan palvelun vastaanottajan roolista aktiivisempaan käyttäjän rooliin. Käyttäjät testaavat ja arvioivat palveluideaa ja auttavat kehittämään edelleen palvelua. Ideat kuvataan visuaalisesti, niin että palvelun käyttäjien on helppo ymmärtää niitä. Lähtökohta palvelumuotoilussa on inhimillisen toiminnan, tunteiden, tarpeiden ja motiivien ymmärtämisessä. Tavoitteena on arvon luominen, jossa vuo-

rovaikutusprosessi on keskeisessä roolissa. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat ymmärtäminen, käyttäjän profilointi, suunnitteluratkaisujen tuottaminen ja arviointi. (Miettinen 2011, 21 – 25.)

Antropologisen näkemyksen mukaan tärkeintä on ymmärtää asiakkaan arkea, niin että voidaan nähdä konkreettisia kehittämiskohteita tuotteissa ja palveluissa. Vallalla olevan erilaistamisen sijaan tavoitteena on tavallisuuteen perustuva samanlaistaminen ja samalla palveluntuottajan toiminnan yksinkertaistaminen. (Korkman & Arantola 2009, 129 – 130.)

Palvelumuotoilu on uusi ja luova menetelmä, joka yhdistää visuaalisuuden palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilu voisi olla yksi museoiden toiminnan kehittämiseen soveltuva keinoista. Eräs haastateltavista (H2) ottikin esille palvelumuotoilun keinot:

”Ja ihan niinku ottaa tämmönen palvelumuotoilu, että mitä ihmiset haluaa tietää, monta kertaahan meillä puhutaan asiakaslähtöisyydestä, niin ajatellaan, että se on tämmöstä, että asiakas on aina oikeassa ja pitää taipua ikään kuin kaikkeen asiakkaan toivomukseen, minun mielestä se ei ole sitä, vaan pitää niinku selkeästi tehdä selväks, että mitä se museotyö niinku on ja mitä se tarjoaa, mitä tietoa se tarjoaa ja sitten lähteä sitä yhdessä kehittämään, koska se sitten palvelee myös sitä asiakasta, joka on oikeasti kiinnostunut, ei niitä, joilla on ehkä väärät mielikuvat museotyöstä, että sitä ei pidä niinku antaa ylivaltaa siinä, mutta kuitenkin ottaa rohkeasti asiakkaat mukaan ja sitten jo siinä tapahtuu semmosta tiettyä palveluohjausta ja pystytään sitten keskittymään niihin...”
(H2)

Asiakaslähtöisyyden arviointi ja kehittäminen on mahdollista monia eri menetelmiä käyttäen. Näistä joitakin käsiteltiin tässä luvussa. Laadunarviointimenetelmät, kuten julkishallinnon toimintaan soveltuva CAF-viitekehys, antavat kattavan kuvan arvioitavista ja kehitettävistä alueista. Suomessa museot ovat kehittäneet museoiden käyttöön oman CAF-viitekehukseen pohjautuvan itsearviointimallin. Tulokortissa talousmittareiden rinnalle tuodaan muita mittareita, kuten asiakasnäkökulman mittarit. ”Bottom-up”-menetelmällä kehitetään mittareita organisatorisesti alhaalta ylöspäin. Näin saadaan henkilöstö sitoutettua kehittämiseen ja ylemmälle johdolle relevanttia operatiivista tietoa. Tuotteistus, formaattien luominen ja palvelumuotoilu ovat hyviä keinoja kehittää palveluiden asiakaslähtöisyyttä. Kaikki edellä mainitut menetelmät soveltuvat hyvin myös museoiden kehittämiseen.

6 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on johdettu tutkimusaineistosta, joka kerättiin haastattelemalla viittä Kuopion museokeskuksen kokenutta ammattilaista ja yhtä asiakasnäkökulman edustajaa keväällä 2011. Haastattelut tehtiin vain muutama kuukausi sen jälkeen, kun Kuopion kaupungin organisaatiouudistus yhdisti erillään olleet museot Kuopion museokeskukseen.

Haastattelujen ja teoria-aineiston pohjalta selvitettiin Kuopion museoiden laadullisia ja määrällisiä mittareita, joita voidaan käyttää toiminnan kehittämisessä. Luvun lopussa esitellään kymmenen ehdotusta museoiden toiminnan kehittämiseksi. Nämä ajatukset on kerätty pääasiassa haastatteluista. Museon toimintaa tunteva lukija huomaa, että nämä eivät ole uusia asioita, vaan monet näistä ovat museoammattilaisille jo ennestään tuttuja. Kehittämissuositukset eivät myöskään ole sellaisenaan toteuttamiskelpoisia, vaan ne on otettu mukaan herättämään keskustelua. Luvun alussa esitellään Kuopion museokeskuksen nykytilaa ja tulevaisuutta kuvaava SWOT-analyysi, joka perustuu vs. kulttuurijohtaja Petri Kervolan haastatteluun syksyllä 2010.

6.1 Kuopion museokeskuksen SWOT-analyysi

Kuopion museoiden nykytilanne sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja haasteet kuvataan alla olevassa SWOT-analyysissä, joka on laadittu vs. kulttuurijohtaja Petri Kervolan (2010) haastattelun pohjalta. SWOT-analyysissä etsitään vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta museon kehittämisalueet.

Museot kokevat suurimpana uhkana *taloudellisten resurssien pienenemisestä* johtuva toiminnan laadun ja vaikuttavuuden heikkeneminen. Kehittävä ja eteenpäin menevä ote on paras keino torjua resurssien pienenemistä. Kun päättäjille pystytään esittämään hyviä suunnitelmia ja tietoa toiminnan kehittymisestä ja uusien asiakasryhmien tavoittamisesta, niin myös taloudelliset tarpeet ymmärretään paremmin. Museokeskuksen budjetti on häviävän pieni osa kaupunkikokonaisuudessa ja siksi museoiden tuottamat palvelut on järkevää turvata.

Taloudellisen uhkakuvan lisäksi on kiinnitettävä huomio *motivaatiouhkaan*. Palveluiden laadun ja vaikuttavuuden turvaamiseen vaikuttaa hyvin paljon henkilöstön motivoitunut

toiminta. Motivaatiota tulisi pystyä lisäämään ja ylläpitämään. Johdon viestintätaidot ovat avainasemassa tämän uhkan torjuntatyössä.

Kuopion museoiden henkilöstö on kokenutta ja erikoisammattitaitoista. Pieneen henkilöstöön mahtuu monen alan erikoisosaajaa. Heille on vuosien varrella kertynyt paljon *osaamista ja piilevää tietoa*, jonka siirtäminen jatkajille on ajankohtainen asia. Henkilöstö on määrältään pieni ja sen haavoittuvuutta lisää myös heterogeeninen rakenne. Museo-keskus mahdollistaa vahvemman henkilöstön, jossa erikoisalojen osaajat, kuten tutkijat, museo-oppaat, tekninen henkilöstö, voivat yhdistää voimavaransa ja jakaa toisilleen osaamista.

TAULUKKO 6. Kuopion museokeskuksen SWOT-analyysi (haastattelu Petri Kervola 2010).

KUOPION MUSEOKESKUKSEN SWOT-ANALYYSI	
VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> – Vahva kytkös Pohjois-Savolaiseen historiaan ja elämään ja historiallinen ainutkertainen pääoma kokoelmissa. – Arvokiinteistöt. – Ammattitaitoinen erikoisalan henkilöstö. <p>Vahvista !</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Jakautunut henkilöstörakenne. – Taloudellisten resurssien vähäisyys suhteessa tavoitteisiin. – Toiminnan suunnittelun puutteet. <p>Kehitä, korvaa, poista!</p>
MAHDOLLISUUDET	UHKAT
<ul style="list-style-type: none"> – Museo-keskus mahdollistaa vahvemman organisaation, mm. prosessien ja museoammattilaisten osaamisen yhdistämisen. – Kehitetään ”loistava museo”, tavoitteena edistää kuopiolaisten hyvinvointia ja Kuopion vetovoimaisuutta. <p>Käytä hyväksi!</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kuntaorganisaation talouden perusta heikkenee edelleen ja estää palveluiden kehittämisen. – Museoammatillisen henkilöstön eläköityessä menetetään osaamista. – Muutoskriitikki (osallistamisen puute) aiheuttaa työtyytyväisyyden heikentymisen. <p>Torju, väistä, muuta vahvuudeksi</p>

6.2 Kuopion museoiden mittarit ja tulokortti

Haastatteluaineiston ja SWOT-analyysin pohjalta löytyy museotyölle konkreettisia tavoitteita sekä keinoja niiden mittaamiseksi. Mittaristo selkeyttää ja konkretisoi tavoitteet. Tutkimushaastatteluiden yksi keskeinen teema oli asiakaslähtöisyyden mittaaminen ja arviointi. Haastattelussa kysyttiin, kuinka asiakastyön tuloksia ja asiakaslähtöisyyttä voitaisiin mitata sekä miten tärkeänä haastateltavat pitivät yleensäkin tavoitteiden seuranta. Haastateltavat olivat sisäistäneet tavoitteiden seurannan ja mittaamisen tarpeellisuuden ja esittivät monia mittaamisen ja arvioinnin näkökulmia. Mittaaminen on tullut tutuksi paitsi kaupungin budjettityön kautta, myös valtakunnallisen, mm. museoviraston, tilastoinnin kautta. Mittareiden valtakunnallista vertailtavuutta ja benchmarkkausta pidettiin tärkeänä. Haastatteluissa tuli esille, miten systemaattisen kehittämisen ja mittaamisen avulla palveluiden laatua pystytään parantamaan ja suuntaamaan vaikuttavuudeltaan oikeaan suuntaan. Toisaalta myös mittaamisen ja analysoinnin laatuun on kiinnitettävä huomiota.

”Asiakaskyselyt, kävijäraportit vaikuttavat näyttelyihin, kaupan kävijöiden seuraaminen, kaupan tulojen seuraaminen, näyttelykävijöiden havainnointia pitäisi tehdä oikeasti ja strukturoidusti. Tavoitteiden mittaaminen ja seuraaminen on erittäin tärkeää. Musta se on niiku ainut tapa kehittää toimintaa oikeesti asiakaslähtöisesti.” (H5)

”Kyselyjä ei kannata tehdä huonosti, vaan niiden vertailtavuus ja analysointi on oltava järkevää.” (H1)

1. Määrällinen mittaaminen

Museoiden toiminnan laajuutta ja volyymia seurataan valtakunnallisten mittareiden kautta, joista keskeisin on museoiden kävijämäärä. Museoiden kävijämäärä on tärkeä, helppo ja luonteva mittari. Kävijämäärätieto saadaan helposti kuukausittain museoiden kassajärjestelmästä. Kävijämäärätieto kuvaa paitsi toiminnan volyymia ja houkuttelevuutta myös osaltaan laatua. Kävijämäärien tilastointia tehdään vuosittain talousarvion ja tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä. Valtakunnallisessa museoiden kävijävertailuissa Kuopion museot ovat pärjänneet hyvin. Museoiden asiakastyössä työskentelevien mielestä oman toiminnan seuraaminen kävijämäärätilastojen avulla on erityisen tärkeää, jopa työssä jaksamisen ja motivaation kannalta. Kävijämäärien todettiin indikoivan kiinnostusta ja harrastuneisuutta museoiden toimintaan. Koululais- ja päiväkotiryhmien kävijätieto kertoo, miten aktiivisesti museotoiminta toteuttaa opetus- ja sivistystoimintaan, joka on yksi keskeinen museoiden tehtävä.

Haastatteluissa mainittuja määrällisiä mittareita:

- kävijämäärä – indikoi kiinnostuksesta ja harrastuneisuudesta
- koululais- ja päiväkotiryhmien kävijämäärä
- ohjattuun toimintaan osallistuneiden lukumäärä
- maksulliset ja ilmaiskävijät
- kokoelmavolyymi, kapasiteetti
- aineiston kartuttaminen
- asiakaskontaktien määrä – vaikea, ei hyvä mittari
- nettisivujen käyttö

”...se kävijämäärä näyttelyssä on hyvä mittari siitä, että vaikka se ei suoraan mittaa sitä yhteiskunnallista merkittävyyttä tai vaikuttavuutta, niin se mittaa sitä niinku museon näyttelykohteen ja yhteiskunnan vuorovaikutusta.” (H6)

”Asiakaspalveluhenkilöstö seuraa aktiivisesti kävijätilastoja. Palavereissa lukuja verrataan edellisiin vuosiin. Jos on poikkeamia, mietitään, mitä tulisi tehdä, otetaanko nostoja perusnäyttelystä vai kehitetäänkö jotain uutta...Ja sitten tietysti meille henkilökunnalle, tuohan se motivaatioo, kun myö tietään, että miten meidän tietoja käytetään.” (H4)

”Sitten tietenkin se, jos ajatellaan, että, minusta yks hyvä mittari on, jos ajatellaan kasvatuksellista, opetuksellista tukipalvelua niin, mitenkä paljon koululaisryhmät käy, mitenkä paljon päiväkotiryhmät käy, koska nehän ei käy vain käynnin vuoksi, ne käy tietyn asian takia. Nehän käy silloin, kun se tukee sitä kasvatus- ja opetustoimintaa, silloin he lähtevät, kyllähän nää luokkaretkikävijät on erikseen, nehän käy sitten vain museossa, niin sanotusti käydään museossa. Mutta koululaisryhmät ainakii minä oon ymmärtänyt niin, että ne käy vaan tarpeesta, et se koululaiskävijöiden ja sitten niiden määrän seuranta vois olla ihan hyvä mittari. Se kertoo siitä, että miten paljon koululaitos käyttää, hyödyntää näyttelyitä.” (H6)

2. Laadullinen mittaaminen

Laadullinen mittaaminen on vaikeampaa kuin määrällinen mittaaminen. Laadullisen mittaamisen kannalta on olennaista, että tavoitteet ovat tiedossa. Alla on esimerkkejä tavoitteista, joilla suoraan tai välillisesti voidaan vaikuttaa museoiden asiakaslähtöisyyteen:

- työtyytyväisyyden lisääminen
- tehtäväalueiden selkeyttäminen
- suunnitelmallisuuden ja osallisuuden lisääminen
- hyvinvointia edistävän ja ennaltaehkäisevän toiminnan toteuttaminen
- tilojen kehittäminen asiakaslähtöisesti.

Toteuttamalla pienimuotoinen henkilöstökysely museokeskuksen alkuvaiheessa ja tois-
tamalla kysely esim. vuoden päästä olisi mahdollista nähdä kehityksen suunta. Asiakas-
lähtöisten uusien toimenpiteiden onnistumista voidaan mitata esim. kysymällä yhteistyö-
kumppaneilta heidän näkemyksiään museotoiminnasta.

Haastatteluissa tuli esille, miten laadullinen mittaus on keino suunnata toimintaa asia-
kaslähtöisyyteen. Laadullista mittaamista pidettiin tärkeänä ja hyvin haasteellisena. Yh-
teiskunnallisen merkittävyyden ja vaikuttavuuden osoittaminen on museoiden toiminnan
kannalta olennaista, mutta vaikeaa.

Haastatteluissa mainittuja laadullisia mittareita:

- asiakaskyselyt- ja tutkimukset
- yleisön teemahaastattelut
- avoimet keskustelutilaisuudet
- kirjalliset palautteet näyttelyistä
- näyttelykävijöiden havainnointi
- asiakaspalautesysteemit verkossa
- hyvinvointi-indikaattorit

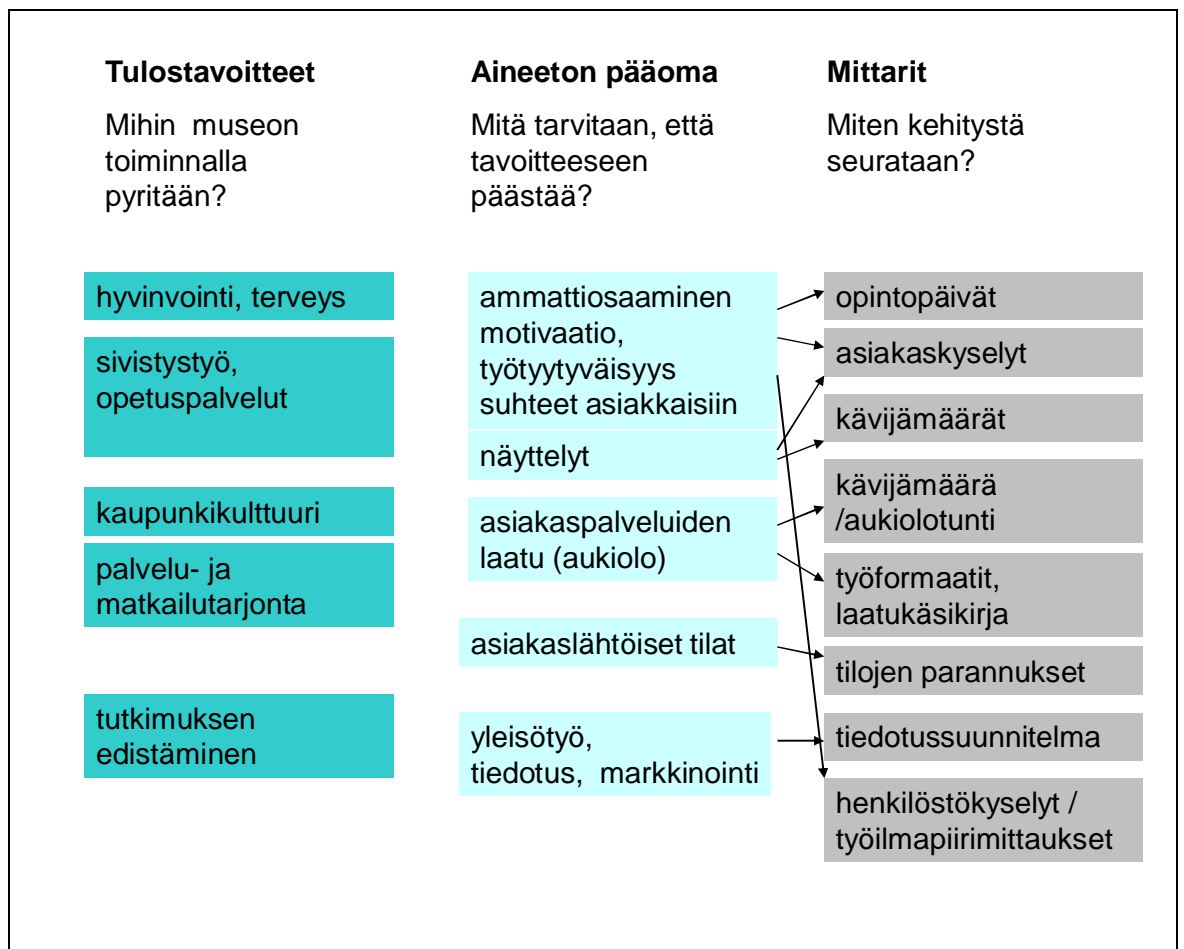
*”Asiakaslähtöiseen suuntaan kehittämistä tukee laadullinen mittaus. Pitäisi mitata, mi-
ten asiakkaat on otettu mukaan prosesseihin, miten onnistutaan pitovoimatoiminnassa,
saadaan pysyviä asiakassuhteita ja säännöllisyyttä ja harrastuneisuuden lisäämistä,
paljonko on vakiokäyttäjiä. erityisryhmät, miten ikäihmiset, lapsiperheet, miten tervey-
denhuollon yhteistyö kehittyy. Koulupuolellehan on luotu museopolkuja, taidepolkuja ja
muuta. Alkaako se näkymään. Hyvinvointi-indikaattori koko kaupungissa, ei luoda liian
monimutkaisia mittaussysteemejä. Miten museoiden kävijämäärät kehittyvät, miten net-
tisivuja käytetään.” (H2)*

*”Asiakaspalautte voi olla kehittämistyön yksi mittari, että olis vaikka joku tällöinen avoin
keskustelutilaisuus, missä kaikki on samalla viivalla, ja niin saa esittää hulluimmatkin*

ideat ja toiveet ja semmonen niinku museoidenkin puolelta semmosta ennakkoluulottomuutta, että niinku kaikki tietää, että heillä on se ammattitaito siellä, mutta että vähän höllätään ja vapautetaan, se ei oo helppoo ja pois, jos antaa myös muille mahdollisuuden esittää niitä ideoita.” (H3)

Seuraavaan taulukkoon on koottu haastatteluaineiston ja teorian pohjalta esimerkkejä mittareista, joilla voidaan tukea museotoiminnan tavoitteiden saavuttamisen kannalta olennaisen aineettoman pääoman, kuten osaamisen, palvelun laadun ja asiakkaan kokeman arvon, kehittymistä. Taulukko kuvaa hyvin syy-seuraussuhteita ja sen avulla on mahdollista perustella mittarivalintoja. Näin voidaan varmistaa, että mittarit on valittu oikein ja ne tukevat toiminnan kehittämistä oikeaan suuntaan.

TAULUKKO 7. Kuopion museokeskuksen aineettoman pääoman mittareita.



6.3 Ehdotuksia, ideoita ja suosituksia

Kuopion museoilla on vahva kytkös pohjoissavolaiseen historiaan ja elämään. Museoiden kokoelmat, esimerkiksi taidemuseon taideteokset ja museon noin miljoonan kuvan valokuva-arkisto ovat ainutlaatuinen pääoma. Kokoelmien lisäksi museot sijaitsevat arvokiinteistöissä, jotka itsessään ovat kulttuurihistoriallisesti arvokkaita. Museoiden tehtävä on kertoa juurista, sukupolvien työstä ja elämästä, jotka ovat perusta nykyaikaiselle hyvinvoinnille. On tärkeää siirtää tuleville sukupolville tietoa omasta historiasta ja identiteetistä. Haastava tehtävä vaatii osaamista, kykyä luoda tarinoita ja osallistaa. Taloudellisesti tiukkana aikana on tärkeä tunnistaa ns. kultajyväprojektit, jotka voidaan toteuttaa pienin resurssein, mutta joiden vaikuttavuus on suuri.

Seuraavat kymmenen ehdotusta ovat haastatteluista kerättyjä ajatuksia ja osittain teoria-aineiston antamia ideoita. Vinkkejä ehdotuksiin on saatu mm. Antti Järven ja Tommi Laition (2010, 55 – 105) ”10 konstin ohjelma väkevemmän kulttuurin vaikutusten löytämiseksi” -kirjasta. Tämän kirjan keinoja ovat mm.: kuraattoritoiminnan kehittäminen, museot ilmaiseksi, muitakin mukaan arviointiin, prosentti kaikesta kulttuurille.

Tähän mukaan otetut ehdotukset eivät ole uusia asioita. Museoilla näitä on saatettu pohtia paljon ja monia on kokeiltu käytännössäkin. Ehdotukset ovat monitahoisia ja niiden resurssitarpeet erilaisia. Kehittäminen voi joskus olla radikaali ja iso suunnanmuutos, joskus pienen asian uudella tavalla kokeileminen ja tekeminen voi motivoida ja virkistää toimintaa.

Ehdotus 1. Asiakkaat mukaan kehittämään museoiden toimintaa

Haastattelun kysymys asiakkaiden mukaan ottamisesta museotoiminnan kehittämiseen herätti paljon ajatuksia. Kuopiossa museotyö on syntynyt vapaaehtoisen harrastuneisuuden ja yhdistystoiminnan pohjalta, joten yhteistyöperinteet yhdistysten kanssa ovat olemassa. Esteitä asiakkaiden mukaan ottamiselle haastateltavien mielestä ovat mm. vaikutuskanavien puute ja museoiden passiivisuus palautteen keräämisessä. Asiakastyön tekeminen koetaan myös resurssipulan vuoksi vaikeana. Asiakastyön kehittämistä vaikeuttaa suunnittelemattomuus. Ajatuksia on paljon ja kukin museo tekee hajanaista työtä tahollaan, mutta selkeät toimintamallit ja suunnitelmallisuus puuttuvat. Tulevaisuuden haaste on koota asiakastyö suunnitelmalliseksi yhteiseksi työksi, jolla on yhdessä sovitut tavoitteet ja jokaisella työhön osallistuvalla oma tärkeä roolinsa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi rohkea uusien ja monenlaisten yhteistyömallien suunnittelu ja kokeilu.

”Museotyö on syntynyt yhdistystoiminnasta täällä Kuopiossa. Pitäisi mennä takaisin siihen suuntaan, että saaha ihmiset mukaan, esim. yleisötyön, taidekasvatuksen, ympäristökasvatuksen ja kulttuurikasvatuksen keinoin. Näitä tulee kehittää voimallisesti. Lähetä yhdessä kehittämään, ottaa asiakkaat mukaan, että syntyy palveluohjausta. Esim. verkkosivuilla voisi olla sellaiset ”paljon kysyttyä” – sivut. Olla paljon rohkeampia tässä!” (H2)

”Museoseurat voisivat kanavoida asiakaspalautetta ja kehittämistyötä. Esim. Kuopion Isänmaallinen Seura ja Kuopion Luonnon Ystävien Yhdistys – halukkuutta olisi yhteistyöhön ehkä enemmänkin kuin on hyödynnetty. Myös taidemuseolla voisi olla mahdollista semmoisen ystäväyhdistyksen saamaan aikaan, mutta se edellyttää, että itse pystyy toimintaa pyörittämään.” (H1)

” Et se sattaa olla tämän tasoista, että ei oo semmosia kanavia, missä asiakkaat pääsis, ilman semmosta auktoriteetin pelkoa tai jotain päästä niinku kertomaan, että mitä ois kiva nähdä ja kokea, että siihen vois liittää jotain tämmöstä vaikka työpajatoimintaa, jossa on selkeesti mahdollisuus myös antaa palautetta kokonaistoiminnasta. ” (H3)

” Ja mä luulen, että ihmiset eivät vain tiedä, että museo ehkä kaipais palautetta, että museon vain pitäis olla siinä itse aktiivinen, että antakaa meille palautetta, tehdä se hyvin näkyväksi, että asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa.” (H3)

Ehdotus 2. Resurssinen suuntaaminen oikein

Talousnäkökulma on pitkään korostunut kaupunkiorganisaation toiminnassa ja tämä on heijastunut myös Kuopion museoiden kaltaisten pienten organisaatioiden johtamisessa ja toiminnassa. Haastatteluissa tulee esille museoiden resurssien ja käyttötalousvarojen puute sekä huonot työtilat. Asiakaslähtöisyyden toteuttamisen kannalta vähäiset resurssit vaativat tarkkaa ja viisasta resurssien käyttöä. Pienistä resursseista huolimatta haastateltavat pitävät museoiden toiminnan kehittämismahdollisuuksia hyvinä, kun ei tuhlaata vähiä voimavaroja rutiiniin eikä väärin asioihin, kuten esimerkiksi meganäyttelyihin.

”Että sitä (kehittämistä) pikkuhiljaa tehdään ja suunnataan ne vähätkin varat oikeisiin asioihin, että ei tuhlaata ainakaan mihinkään semmoseen turhaan rutiiniin tai väärin tekemisiin, että siinä niinku, on semmosta tarkkuutta ja oikein hyvään suuntaan.” (H2)

”Ja se, mikä niiku on oikeestaan kaikkein tärkein resurssi, mikä niiku on, on näyttelytoiminnan rahoitus. Et se pitäis nostaa ja palauttaa sille 80-luvun tasolle, että kun on jouduttu joka vuosi budjetissa käytännössä sitä leikkaamaan, leikkaamaan ja leikkaamaan, eli käytännössä se on halvaantunut.” (H6)

”... tiedon (asiakaspalautteen) kerääminen on helppoo, mutta sen ymmärtäminen ja toimeenpano on eri asia. Että siinä sitten tulee se kompastuskivi usein just resurssien vuoks! Resurssipula estää kehittämistä.” (H5)

Ehdotus 3. Tilojen kehittäminen

Museoiden tilat ovat ainutlaatuiset. Tilojen käytön asiakaslähtöiseen kehittämiseen pitäisi panostaa tosissaan. Kulttuurihistoriallisen museon kokoustilasta voisi muotoilla olohuoneen, joka palvelisi asiakkaiden kohtaamisissa, esim. tarjoten erilaisille pienryhmille kodikkaan ympäristön kokoontumiselle. Korttelimuseon tiloihin voisi kehittää esim. lasten kulttuurikeskuksen ja ikäihmisten kohtaamispaikan.

Tilojen kehittäminen asiakkaita palveleviksi ja vastaanottaviksi ei välttämättä ole kallista. Tässä työssä onnistuminen on konkreettinen asia, jonka tulokset näkyvät heti asiakkaille ja myös henkilöstölle. Tilojen muuttamisen kautta saadaan vireyttä toimintaan ja vaikutetaan motivaatioon sekä myös asenteisiin. Yhteinen hyvä, jonka tuo lisää asiakkaita ja lisää työtyytyväisyyttä, on konkreettinen viesti uudistuksesta. Suurenluokan projekti on sitten aikanaan Kuopion museon peruskorjaus. Tätä korjausta odotellessa voi jo nyt toteuttaa uudistusta ja rakentaa uudenlaisia kohtaamispaikkoja. Myöhemmin näitä ideoita voidaan hyödyntää varsinaista peruskorjauksen suunnittelussa. Tilojen kehittämistä voidaan tehdä yhteisenä työnä, kerätä tuoreita ja uusia ideoita ja sitten toteuttaa niitä yhteisvoimin. Tilojen kehittäminen yhdessä raivaa tilaa uudentalaiselle toiminnalle ja lisää yhteistä ymmärrystä kehittämisen tavoitteista. Useissa haastatteluissa tuli esille Kuopion museorakennuksen hissin puuttuminen. Tämä on konkreettinen museoiden saavutettavuuden kannalta ongelmallinen asia.

”Haluaisin kaikkiin museoihin semmoset toimivat työtilat, isot tilat, missä voi oppilasryhmien kanssa työskennellä...Oikeestaan peruslähtökohta oliskin joku tällöinen koulun käsityöluokka, että ois semmonen kokonaisuus käytössä.” (H4)

”...museoon hissi, se ois oikeestaan ihan ensimmäinen, koska se on semmonen asia, että ihan hävettää, kun ei pääse noilla pyörätuoleilla meille tutustumaan näyttelyihin ja

korttelimuseollahan on myös se ongelma, että sinne ei pääse kuin yhteen rakennukseen pyörätuolilla.” (H4)

”No, ensinnäkin museokohteet, eli nää näyttelykohteet pitäis laittaa semmoseen kohtaan, että ne mahdollistais tämmösen nykypäivän näyttelytekniikan elikkä meilähän nyt odotetaan Kuopion museon remonttia ja toivottavasti saadaan pian se, eli sen talotekniikan muuttaminen semmoseks, että se mahdollistaa uuden digitekniikan hyväksikäytön. Ja siihen liittyen tämmösiä museopedagogisia palvelumuotoja, eli siellä pitäis olla työpaikkoja, selviä oikeita työpaikkoja, jos se ois hyvin järjestetty, ehkä tämmöstä pientä laboratoriotilaa, siellä pitäis olla, itse asiassa minulla on visioita, suuria, siellä pitäis olla pieni elokuvateatteri tai sen tyyppinen tila, jossa vois esittää esityksiä, joihin oppilasryhmät voi mennä.” (H6)

Ehdotus 4. Osallistava johtaminen

Johtaminen on avainasemassa uudistuksen onnistumisessa. Muutos tarvitsee osallistavaa johtamista. Henkilöstön tulee päästä osallistumaan sekä suunnitteluun että toteuttamiseen. Ilman osallistamista uudistus onnistuu vain osittain ja uudessa organisaatiossa toiminta voi jatkua kuten ennenkin ilman, että todellista synergiaa nyt erillisinä toimivien museoiden välille löytyy. Uudistuksen täytyy muokata työntekijöiden asenteita, niin että yhdessä tekemisestä tulee arkipäivää.

” Asioiden konkreettinen eteenpäin vieni tuntuu olevan hankala asia. Palautetta saa jonkin verran, johto arvostaa työtä, mutta ei sitä vaadi. Aika pula estää toteuttamasta kaikkea, mitä on suunnitelmissa. Aikapula rajoittaa innovointia ja kehittämistä, siihen ei anneta aikaa.” (H5)

”Kyselyiden tuloksia käytetään suunnittelussa, siis keskustelussa vilahdaa, mutta todennäköisesti ei kuitenkaan kovin suunnitelmallisesti.” (H4)

Ehdotus 5. Asiakaspalveluhenkilöstön rooli ja palkkaus

Museon asiakastyössä työskentelevien työn palkkauksessa asiakastyön arvostaminen ei näy. Eräs haastateltava kuvasi palkkaansa ”hivittävän” huonoksi. Motivaatio ja voima työn tekemiseen tulevat ainoastaan asiakkaiden palautteen kautta. Asiakaspalveluhenkilöstö kokee, että heillä asiakas on koko ajan työn keskiössä, mutta johto ja muu museoiden henkilöstö ei välttämättä ajattele samalla tavalla. Palkitsemalla asiakastyössä onnistumisessa voitaisiin lisätä henkilöstön motivaatiota. Kannattaa harkita henkilöstön

palkitsemista asiakaslähtöisestä asenteesta, ideoinnista ja kehittämisestä. Työntekijät odottavat selkeitä tavoitteita ja konkreettisia asioita, joiden toteuttaminen nostaa motivaatiota ja arvostusta.

Ehdotus 6. Ilmainen museo

Museoiden muuttaminen ilmaiseksi ei ole uusi asia. Britaniassa ja Ruotsissa siitä on saatu hyviä kokemuksia. Kävijämäärät ovat kasvaneet ja oheistoiminta, on vilkastunut. Museot muuttuvat paikoiksi, joihin on helppo tulla. Museokauppojen myyntituotot ovat kasvaneet ja kompensoineet pääsylipputuottojen vähenemistä. Jo nyt museoissa on paljon ilmaiskävijöitä, kun lapset ja erilaiset tempauspäivät antavat mahdollisuuden käydä museoissa ilmaiseksi. (Järvi & Laitio 2010, 95.)

Kuopion kaupungin museoiden ilmaiskävijöiden lukumäärä on kasvanut tasaisesti. Museoissa kävi tammi-syyskuun 2011 aikana ilmaiskävijöitä 61 %. (Kuopion kaupungin museokeskus 2011.) Museoiden pääsymaksutuotot ovat noin 100.000 euroa vuodessa, joka on vain noin 3 % museoiden kustannuksista (Kuopion kaupunki 2011a). Pääsymaksutuotoilla ei ole juurikaan merkitystä museoiden toiminnan rahoittamiseen, kun huomioidaan, mitä pääsymaksujen kerääminen maksaa. Henkilöstön pääsymaksujen keräämiseen ja tilittämiseen käytetty työaika voitaisiin vapauttaa asiakkaiden palveluun. Jo nyt museoiden ilmaiskävijöiden määrä on tasaisesti kasvanut.

Haastatteluissa ”ilmainen museo” – ajatusta eivät haastateltavat ottaneet omalla aloitteisesti esille. Yhden haastateltavan (H6) kanssa aihetta sivuttiin kehitysehdotuksia mietittäessä. Hänen mielestään pääsymaksut tulee säilyttää, sillä tämä pitää museot tasavertaisina toimijoina muiden kunnallisten hyvinvointipalveluiden järjestäjien kanssa.

”Se (ilmainen museo) on vuosittain yks asia, mitä pohditaan, mutta se on kaks piipunen juttu, että tuota, meidän kannalta, toiminnan kannaltahan on tärkeä, että on asiakkaita, jotka näyttelyssä käy, mutta tota toisaalta, niin kauan kuin esim. uimahallissa käynti maksaa tai missä nyt tahansa ylipäänsä yhteiskunnassa, yhteiskunnan ylläpitämät paikat maksaa, niin jos niissä on käyttömaksuja, niin kyllä museossakin pitää olla. Sitähän on kokeiltu Ruotsisakin mm. sitä, että siinä on puolensa, että asiakkaita käy ainakin aluksi enemmän. Mutta sitten se vaatii yhä enemmän siivoustyötä, huoltotyötä, se, sillä on rajansa sillä kuinka paljon asiakkaita voi olla.” (H6)

Ehdotus 7. Sähköisten palveluiden kehittäminen

Sähköiset museopalvelut ovat tulevaisuutta. Tulevaisuudessa voidaan käyttää sosiaalisen median keinoja museotoiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi museoiden peliympäristöt voisivat houkutella koululaisia ja lapsia kiinnostumaan omista juuristaan.

”No, sitten tämä sähköisen palvelun saavutettavuus, että museohan on vielä kaukana kirjastojen palveluista sähköisenä palveluna, että se on enemmän semmosta informaation antamista, et sitten jos siihen pystyttäs luomaan semmosta, että niinku esimerkiksi, kuvia vois tilata ja ja jotain muutakii palveluja voi niinku hoitaa sähköisesti. Mutta mä luulen, että museon sivustot on aika hyvin kuitenkin käytettävissä elikkä sieltä haetaan informaatiota ja tutustutaan etukäteen ennen museovierailua tai sitten jos käydään museossa vierailmassa, niin palataan sitten ja tarkistetaan, että mitä siellä olikaan. Ja jos joku jäänyt mieleen, niin halutaan sitten tarkempaa tietoa ja muuta, niin että ehkä siinä sitten semmonen tietopalvelun kehittäminen juuri sitten kirjastojenkin kanssa, että mistä saa niinku lisätietoja kirjallisuutta ja muuta, sitä kannattaisi kehittää.” (H2)

Ehdotus 8. Itsearviointi ja yhteistyökumppaneiden kuunteleminen

Muutoksen onnistumiselle tulee esittää tavoitteet, joiden toteutumista seurataan. Museovirasto on kehittänyt museoiden toiminnan itsearviointimenetelmän, jota tehdään sähköisen sovelluksen avulla. Museovirasto pitää tärkeänä, että pienissä museoissa koko henkilöstö osallistuu arviointiin. Itsearvioinnin tekeminen nyt museokeskuksen perustamisen alkuvaiheessa ja uudelleen arviointi esim. vuoden päästä voisi antaa näkökulmaa kehitettäviin alueisiin ja konkretisoida uudistuksen tavoitteita. Arviointi voitaisiin tehdä esimerkiksi työpaikkakokousten yhteydessä.

Henkilöstön työtyytyväisyyden paraneminen on erittäin tärkeää muutoksen onnistumiselle. Museoiden johto voisi päättää työtyytyväisyyskyselyn toteuttamisesta ja tulosten seurannan varmistamisesta. Kuopion kaupungilla on olemassa yksinkertainen sähköinen kyselyohjelma, jonka avulla kysely on helppo toteuttaa.

Uusista toimenpiteistä ja saavutuksista tiedottaminen ovat muutosvaiheessa tärkeitä. Esimerkiksi museoiden tarjoaminen ennaltaehkäisevien toimenpiteiden mittaamista tulisi kehittää. Toiminnan arviointiin ja kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan laajempi joukko, myös erialojen asiantuntijoita, jolloin osaaminen monipuolistuu ja päteviä ihmisiä löytyy mukaan kehittämistyöhön.

Ehdotus 9. Osallistava johtaminen ja tiimityö

Muutoksen toteuttaminen ja prosessien kehittäminen ei onnistu ilman aktiivista johtamista ja uusia museoiden yhteisiä ryhmiä, tiimejä. Tiimien jäsenten selkeä nimeäminen ja vastuuttaminen sekä jatkuva sparraaminen ovat muutoksen läpiviennissä ydinasioita.

Museoiden yhdistämisen jälkeen on tärkeää etsiä ja löytää synergiaetuja. Yhteisten prosessien, kuten esim. näyttelyt, asiakaspalvelu, markkinointi sekä alueellinen museotyö, tunnistaminen ja yhdessä kehittäminen on tärkeää. Erilaisten tiimien ja yhteistyöryhmien luominen edesauttaa synergiaetujen syntymisessä. Tässä onnistuminen vaatii paitsi aktiivista, myös luovaa ja innovatiivista johtamista sekä koko henkilöstön osallistamista. Asiakslähtöisyyden kehittämisestä voidaan tehdä organisaatioita ja eri hierarkiatasoja yhdistävä tekijä. Yhteinen kehittäminen ja synergiaetujen saavuttaminen ei saa kuitenkaan olla esteenä kunkin museon, kulttuurihistoriallisen, luonnontieteellisen ja taidemuseon, oman profiilin säilymiselle.

Ehdotus 10. Luodaan asiakaspalvelulle formaatti

Museoiden palveluiden tuotteistaminen ja formaattien luominen kannattaa tehdä. Esimerkiksi museoiden asiakaspalvelupisteet voisivat luoda yhteisen formaatit. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisen laatukäsikirjan kirjoittamista ja ajan tasalla pitämistä sähköisessä ympäristössä, kuten intranetissä. Formaatin luominen helpottaa tehtäviin perehtymistä ja on keino tehdä palveluista tasalatauisia. Ohjeistus tukee myös johtamista. Johtaminen tulee mahdolliseksi, kun tehtävät on avattu ja niiden sisältöjä on mahdollista muokata yhteisesti. Parhaimmillaan ohjeistuksen päivittämisestä sovitaan aina yhdessä asiakaspalveluiden palaverissa, jolloin kaikki pääsevät vaikuttamaan formaatin sisältöön.

Edellä esiteltiin tutkimuksen keskeiset tulokset: kymmenen ehdotusta museotoiminnan kehittämiseksi, SWOT-analyysi sekä museoiden tavoitteista johdetut mittarit ja tulokorttiluonnos. Kymmenestä ehdotuksesta kannattaa etsiä ns. kultajyväprojektit, jotka vaativat vähän resursseja, mutta joilla saavutetaan nopeasti näkyviä tuloksia. Esimerkiksi tilojen yhdessä kehittäminen ei välttämättä vaadi paljon rahaa, mutta sen vaikutukset näkyvät heti konkreettisesti. Yhteiseen projektiin osallistaminen ja osallistuminen suunnittelusta lähtien yhdistää henkilöstöä ja syventää tiimien toimintaa. Tulokortin hyödyntäminen voi osaltaan tukea johtamista ja kehittämistä.

7 POHDINTA

Pohdintaluvussa arvioidaan tutkimusprosessin onnistumista ja tutkimustulosten merkitystä kohdeorganisaatiolle ja yleisesti. Tämä tutkimus liittyi Kuopion kaupungin museoiden tulevaisuuteen. Museoiden toiminta on mittakaavaltaan taloudellisesti pientä, mutta vaikuttavuus omalaatuisuuden ja ainutkertaisuuden ansiosta on mittaamattoman arvokasta. Nykyajassa museoilla on oma erilainen arvomaailma välitettävänä uusille sukupolville. Tulevaisuudessa museot nähdään enenevässä määrin mahdollisuutena lisätä kuntalaisten hyvinvointia sekä sivistystä ja niiden toiminnalta odotetaan entistä enemmän vaikuttavuutta.

Tutkimuksen tarkoitus oli visioida tulevaa ja kuvata vaihtoehtoisia tapoja parantaa Kuopion museokeskuksen asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen taustalla vaikuttivat kuntasektorin tuottavuusajattelua korostava muutos ja Kuopion kaupungin asiakaslähtöisyyteen tähtäävä strategia. Miten museot pärjäävät monimutkaistuvassa ja tuloksellisuutta entistä enemmän odottavassa ympäristössä, on ajankohtainen kysymys. Aihetta lähestyttiin johtamisen näkökulmasta. Selvitettiin, miten erilaisilla johtamisjärjestelmän keinoilla voidaan parantaa museoiden asiakaslähtöisyyttä. Tulokortin laadinta yhdessä museon henkilöstön kanssa antoi mahdollisuuden soveltaa teoriaa käytäntöön. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin mm. museoiden itsearviointityökalun sekä tuotteistuksen ja palvelumuotoilun soveltuvuutta asiakaslähtöisyyden kehittämiseen.

Asiakaslähtöisyys on aineeton ilmiö, johon vaikuttavat monet vaikeasti konkretisoitavat ilmiöt, kuten ihmisten arvot ja asenteet. Näiden syvällisten asioiden tutkiminen onnistuu parhaiten laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Teemahaastatteluissa kysyttiin museoalan asiantuntijoilta itseltään, miten kehittämistä pitäisi tehdä ja mitä mieltä he ovat erilaisten johtamismenetelmien käytöstä. Haastattelut olivat mahdollisuus nähdä museoiden arkeen ja antaa puheenvuoro kokeneille asiantuntijoille, jotka edustivat eri museoita ja eri hierarkianäkökulmia, kuten johtoa ja asiakasrajapintaa.

Arjen tutkiminen vaatii kohdeorganisaatiolta luottamusta. Haastateltavien luottamusta ja avoimuutta osoitti runsas ja vahvoja näkemyksiä sisältävä haastatteluaineisto, joka antoi kattavan kuvan museoiden toiminnasta ja kehittämiskohteista. Haastateltavat pohtivat laajasti museoiden tulevaisuuden vaatimuksia, kuten erityisryhmille kohdennettujen palveluiden tuottamista, lisääntyviä tuloksellisuusvaatimuksia sekä mittaamisen haasteita.

Haastatteluaineisto tuki hyvin tutkimuksen tavoitteita ja osoitti haastateltavien kokemusta ja ammattitaitoa sekä kiinnostusta museoiden kehittämistä kohtaan.

Tutkimuksen keskeinen tavoite oli selvittää, miten johtamisjärjestelmän avulla voidaan tukea museoiden kehittämistä asiakaslähtöisiksi organisaatioiksi. Asiakaslähtöisyyden ja johtamisjärjestelmän yhdistäminen tuntui ristiriitaiselle. Museoilla on vahvuutena pitkät perinteet ja omaperäinen sisältö. Museotyön onnistuminen on täysin riippuvainen henkilöstön ammattitaidosta, osaamisesta, motivaatiosta, luovuudesta ja yhteistyötaidoista. Johtamisjärjestelmässä asiat taas pyritään yksinkertaistamaan mitattaviksi numeroiksi. Talousjohtamisessa tämä toimii hyvin, mutta varsinainen toiminnan muuttaminen numeroiksi ei ole yksinkertaista. Jotain tärkeää jää väistämättä kuvaamatta. Toiminnan todelliset vaikutukset ihmisten tunteisiin ja arvoihin eivät selviä tulokortin tiedoista.

Tutkimusprosessin kanssa samaan aikaan tuli ajankohtaiseksi Kuopion kaupungin organisaatioiden tulokorttien laatiminen. Tämä teki museoiden tulokortin laatimisesta keskeisen tavoitteen, joka vei huomiota muiden arviointi- ja kehittämismenetelmien soveltuvuuden selvittämiseltä. Tulokortti on keskeinen johtamisjärjestelmän menetelmä, joten tulokorttityön ja miittaroinnin painottuminen tässä työssä oli perusteltua. Jos tutkimus olisi rajattu koskemaan pelkästään tulokortin avulla tapahtuvaan asiakaslähtöisyyden kehittämistä, tämä olisi tietenkin antanut mahdollisuuden syvempään analyysiin. Toisaalta erilaisten arviointimenetelmien käsittely antoi laajan kuvan johtamisjärjestelmän mahdollisuuksista.

Tulokortin laatiminen on vaativa prosessi, kun työ tehdään perusteellisesti. Tämä tarkoitti mittariston rakentamista yhteistyössä museon asiantuntijoiden ja myös ylemmän johdon kanssa. Tarvittiin useita kokoontumisia ja lukuisia yhteydenottoja. Prosessin aikana tuli esille erilaisia tarpeita ja ristiriitaisia odotuksia, joihin piti löytää yhteinen näkemys. Tulokorttityössä, niin kuin kaikessa mittaamisessa olennaista on tavoite. Mihin toimenpiteisiin mittaamisen tulokset johtavat, vai johtavatko mihinkään? Tämä oli keskeinen kysymys myös museoilla. Tulokortin hyödyt menetetään, jos tieto ei johda toimenpiteisiin. Erityisesti museoiden kaltaisissa ihmisläheistä työtä tekevissä organisaatioissa mittaamisen hyödyt eivät ole yksiselitteisiä. Onnistumista ei takaa hyvänkään tulokortti tai mittaristo, vaan tarvitaan ennen kaikkea yhteinen ymmärrys tavoitteesta.

Mittaamisprosessissa onnistuminen on vähintään yhtä tärkeää kuin itse mittaustulokset. Asiakaslähtöistä kehittämistä tukevat nimenomaan henkilöstön yhteinen toiminnan arviointi, joka perustuu yhdessä sovittuihin tavoitteisiin. Mittaamisessa tavoitteita ei voi korostaa liikaa. Edellytys onnistuneelle mittaamiselle on selkeästi sovittu keinovalikoima ja

siihen liittyvät tavoitteet, joiden saavuttamista mittaamisella halutaan tukea. Museoiden tulokorttia voidaan jatkossa pitää viitekehyksenä, joka ohjaa ryhmää keskustelemaan tavoitteista ja suuntaamaan resursseja. Toiminnan kehittäminen pelkistettyä mittaritietoa hyödyntäen edellyttää aina vaikutusten syvällistä ymmärtämistä. Toisin sanoen mittarit ovat hyödyllistä tietoa silloin, kun mittareiden syys-seuraussuhteet ymmärretään hyvin. Mitä kauemmas toiminnasta siirrytään, sitä enemmän asiantuntijuus vähenee ja samalla mittaritiedon väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa.

Tuottavuuden ja asiakaslähtöisyyden kehittämisen yhteys oli yksi tutkimusongelmista. Erityisesti palvelualoilla on tuottavuuden mittaaminen ja parantaminen monimutkainen yhtälö. Myös museoammattilaisille tuottavuus ja tehokkuus ovat vieras tapa ajatella ja suunnitella toimintaa. Tämän vuoksi tätä tutkimusongelmaa ei pystytty lähestymään haastatteluaineiston perusteella. Puhe tuottavuudesta on lisääntynyt viime vuosina kuntaorganisaatioissa ja siksi oli tärkeää käsitellä myös talousmittareita, kuten tuottavuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja. Tuottavuuden sijaan haastateltavat olivat hyvin perillä vaikuttavuuden mittaamisen tarpeellisuudesta. Jälkeen päin ajatellen museokontekstissa vaikuttavuus ja sen suhde asiakaslähtöisyyden kehittämiseen olisi voinut olla kiinnostavampi tutkimusongelma kuin tuottavuuden ja asiakaslähtöisyyden välinen yhteys.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös oppia ja kehittyä asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa ja mittaamisessa. Tämä oli tutkimusprosessin punainen lanka niin haastatteluissa, teoriavalinnoissa kuin tulosten analysoinnissakin. Teoriatiedon piti olla sovellettavissa helposti museoiden käytäntöön. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää, mitkä asiat tukisivat museoiden onnistumista. Tutkimustulosten tuli sisältää konkreettisia toimenpideehdotuksia sekä työkaluja käytännön johtamiseen. Työtä helpotti tutkimuksen aiheen ajankohtaisuus. Meneillään on monia valtakunnallisia tai kaupunkien omia hankkeita oikeiden mittareiden selvittämiseksi. Kaikki, mitä voidaan oppia mittaamisen alueella, on eteenpäin.

Tutkimusprosessin aikana lisääntyi ymmärrys asiakaslähtöisyyden kehittämisen keinovalikoiman moninaisuudesta. Tulokset voivat auttaa museoiden lisäksi myös muita hyvinvointipalveluita tuottavia organisaatioita sopivien kehittämismenetelmien valinnassa. Kun keinot on valittu, on aika ryhtyä toimimaan ja edetä pitkäjänteisesti. On pidettävä mielessä, että kehittäminen ei ole mitään, ennen kuin tulokset näkyvät oikeasti toiminnassa. Tämä pitää olla erityisesti mielessä, kun kyseessä on julkinen sektori, jossa saatetaan käyttää paljon voimavaroja suunnitelmien laatimiseen, mutta hukata tilaisuus toteuttaa niitä. Asiakaslähtöisyydessä on kyse monimutkaisesta ilmiöstä, jonka johtaminen

on vaikeampaa kuin usein ajatellaan. Oikeiden menetelmien ja keinojen valinta ja käytäntöön soveltaminen, niin että vaikutukset näkyvät työyhteisön asenteiden ja ajatusten muutoksena, on haasteellista.

Raportin ehdotukset ja ideat ovat avuksi museoiden kehittämisessä, vaikka niitä ei olekaan tarkoitettu suoraan käytäntöön sovellettaviksi. palvelualueuudistuksen jälkeen henkilöstö odottaa oikeita muutoksia, kuten työn sisältöjen muutoksia, työnjohtoa ja parannuksia. Johtaminen korostuu aina muutostilanteessa. Muutos on johtajuudelle tilaisuus osoittaa kykynsä. Henkilökunnan täytyy tuntea, että tuloksista ollaan kiinnostuneita ja että asioita seurataan ja kehitetään aktiivisesti. Asiakastulosten mittaamisessa ja kehittämisessä on kyse pitkäaikaisesta työstä.

Tämän tutkimuksen merkitys on sen käytännölläheisyydessä. Vaikka tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, niin Kuopion museoiden tapausta voidaan käyttää mallina suunniteltaessa muiden museoiden sekä myös muiden julkisten hyvinvointiorganisaatioiden kehittämishankkeita. Tulokset lisäävät tietoa johtamisjärjestelmän keinojen soveltuvuudesta strategisten tavoitteiden, kuten asiakaslähtöisyyden, saavuttamiseen. Tietoa museotoiminnan mittareista voidaan hyödyntää indikaattoreiden kehittämisessä, joka olisi myös luonteva jatkotutkimuksen aihe. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostaa monia tahoja, kuten Suomen Kuntaliittoa, jonka tavoitteena on kehittää tuottavuuden ja hyvinvointivaikutusten arviointiin soveltuvia mittareita ja indikaattoreita.

Museoiden toiminnan pitkälle ja vahvalle menneisyydelle on hyvä rakentaa uutta. Kansalaistoiminnan aktivoituminen ja asiakkaiden lisääntyvä toimintaan osallistuminen ja osallistaminen ovat paluuta museotoiminnan alkuaikoihin, jolloin yleishyödylliset yhdistykset vastasivat museoista. Asiakaslähtöisyyden korostaminen kaikessa toiminnassa johtaa museoiden avautumiseen ja avartumiseen. Uusien toimintatapojen suunnittelu vaatii rohkeutta, aktiivisuutta ja motivaatiota. Lähitulevaisuus näyttää, miten hyvin Kuopion museot onnistuvat luomaan entistä enemmän sivistystä, hyvinvointia ja terveyttä edistäviä kuopiolaislähtöisiä museopalveluita.

LÄHTEET

- Ahonen, A. & Rautakorpi, P. 2008. *Arvoketjun johtaminen*. Totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- CAF 2006. *Yhteinen arviointimalli CAF. Common Assessment Framework. Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla*. 4 th Quality Conference for Puplic Administrations in the EU [viitattu 8.3.2011]. Saatavissa: <http://www.vm.fi>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Halachmi, A. 2011. *Imagined promises versus real challenges to public performance management*. International Journal of Productivity and Performance Management. [verkkolehti] 2011 nro 1, 24 -40 [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Hirsijärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2004: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua* [verkkodokumentti] [viitattu 1.9.2011]. Saatavissa: www.tekes.fi.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvi, A. & Laitio, T. 2010. *Saa koskea 10 konstia väkevämpään kulttuuriin*. Porvoo: WS Bookwell.
- Jääskeläinen, A. 2010. *Productivity Measurement and Management in Large Public Service Organizations*. Tampere: Tampereen tekninen yliopisto.
- Jääskeläinen, A. & Lönnqvist, A. 2011. *Public service productivity: how to capture outputs?* International Journal of Public sector Management [verkkolehti] 2011 nro 4, 289 - 301 [viitattu 16.8.2011]. Saatavissa:<http://www.emeraldinsight.com>.
- Jääskeläinen, A. & Uusi-Rauva, E. 2011. *Bottom-up approach for productivity measurements in large public organizations*. International Journal of Productivity and Performance Management [verkkolehti] 2011 nro 3, 252 -267 [viitattu 7.3.2011]. Saatavissa:<http://www.emeraldinsight.com>.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard*. Printed in the United States of America.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2006. *Alingment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. Massachusetts 02163.
- Kaplan R. & Norton D. 2009. *Strategiaverkko*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karen, F., Antony, J. & Ogden, S. 2009. *Performance management in the public sector. International Journal of Public Sector Management. Emerald Journals* [verkkolehti] 2009 nro 6, 478-498 [viitattu 24.2.2011]. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com>.

Kervola, Petri, vs. kulttuurijohtaja. Kuopio 13.10.2010. Haastattelu.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. *ARKI Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen*. Juva: WS Bookwell Oy.

Kuopion kaupunki 2010. *Kuopion kaupungin strategia vuoteen 2012*. Hyväksytty kaupunginvaltuustossa 28.6.2010.

Kuopion kaupungin museokeskus 2011. *Tuloskorttiluonnos 01 – 09.2011*.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. *Liiketoiminnan ai-neettomat menestystekijät*. Mittaa, kehitä, johda. Helsinki: Talentum.

Kuopion kaupunki 2007. *Kuopion museoiden tehtävät ja tulevaisuus. Kuopion kaupungin museostrategia 2017* [viitattu 8.3.2011]. Saatavissa: <http://w3.kuopio.fi>.

Kuopion kaupunki 2010. *Kuopion strategia 2020* [verkkodokumentti] [viitattu 31.8.2011]. Saatavissa: <http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/kuopion-strategia-2020>.

Kuopion kaupunki 2011 a. *Kuopion kaupungin tietovarasto*. [viitattu 31.8.2011.] Saatavissa: Kuopion kaupungin intranet, <http://radius.kuopio.fi>.

Kuopion kaupunki 2011 b. *Tiedote toukokuu / 2011* [viitattu 19.9.2011.] Saatavissa: Kuopion kaupungin internet, <http://www.kuopio.fi/web/kaupunkitietoa/tilastotietoa>.

Kuopion museo 2011 [viitattu 16.9.2011]. Saatavissa: <http://www.kuopionmuseo.fi>.

Kuopion taidemuseo 2011 [viitattu 16.9.2011]. Saatavissa: <http://www.taidemuseo.kuopio.fi/museo>.

Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskkyä tiedon avulla*. Suomen Laatu keskus Oy. Digital Image Group Oy.

Laatu keskus 2010. The European Foundation for Quality Management. *EFQM Excellence Model*.

Leppänen, E. 2007. *Asiakaslähtöinen myynti*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tallina: Tallinna Raamatutrükikoda.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2005. *Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. 2011. Tammerprint Oy.

Museolaki 3.8.1992/729. Finlex. *Lainsäädäntö* [viitattu 7.10.2010]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi>.

Museovirasto. 2006. *Museoiden arviointimalli*.

Museovirasto 2011 [viitattu 10.08.2010 ja 23.8.2011]. Saatavissa: <http://www.nba.fi>.

Opetusministeriö 2009. *Kulttuuripolitiikan strategia 2020*. Opetusministeriön julkaisuja 2009:12. [verkkodokumentti] [viitattu 10.8.2010]. Saatavissa: <http://www.minedu.fi>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011 [viitattu 4.3.2011]. *Museot ja kulttuuriperintö*. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/OPM>.

Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Jyväskylä: Talentum Media Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2008. *Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pietiläinen, T., Keso, H., Hiukka, K. & Lehtimäki, H. 2005. *Tiedon kauppiaat*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. 2007. *Performance measurement systems in the Finnish public sector*. International Journal of Public Sector Management [verkkolehti] 2007 nro 5, 415 -433 [viitattu 10.3.2011]. Saatavissa:<http://www.emeraldinsight.com>.

Selin, E. & Selin, J. 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Pieksämäki: Tietosanoma Oy. RT-Print Oy.

Storbacka, K. & Blomqvist, R. 2003. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Tilastokeskus selvittää kuntien innovaatioita 2010 [verkkodokumentti] [viitattu 05.06.2011]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net>.

Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Valtiovarainministeriö 2011. Kuntia, kuntayhtymiä ja muita palvelujen järjestäjiä koskevat valtakunnalliset tuottavuustavoitteet [verkkodokumentti] [viitattu 19.08.2011]. Saatavissa: www.vm.fi.

Vuokko, P. 1997 (toim.). *Avaimena asiakaslähtöisyys*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. *Julkinen johtaminen*. Tallina: Tallinan Raamatutrükikoda.

Wiktionary [viitattu 1.8.2011]. Saatavissa: <http://fi.wiktionary.org>.

Ylisirniö, P. 2011. *Strateginen mittaaminen*. Juva: Bookwell Oy.

MUSEOKESKUKSEN TULOSKORTTI 2011

tammi- syyskuu 2011

ASIAKASTIEDOT	Käynnit 01 -09/2010	Käynnit 01-09/2011	Aukiolo- tunnit 01-09/2011	Käyntiä / aukiolotunti 01-09/2011
Kuopion museo		24 559	1 598	15,4
Korttelimuseo		17 398	1 359	12,8
J.V. Snellmanin museo		549	222	2,5
Taidemuseo		10 746	1 527	7,0
Yhteensä		53 252	4 705	11,3

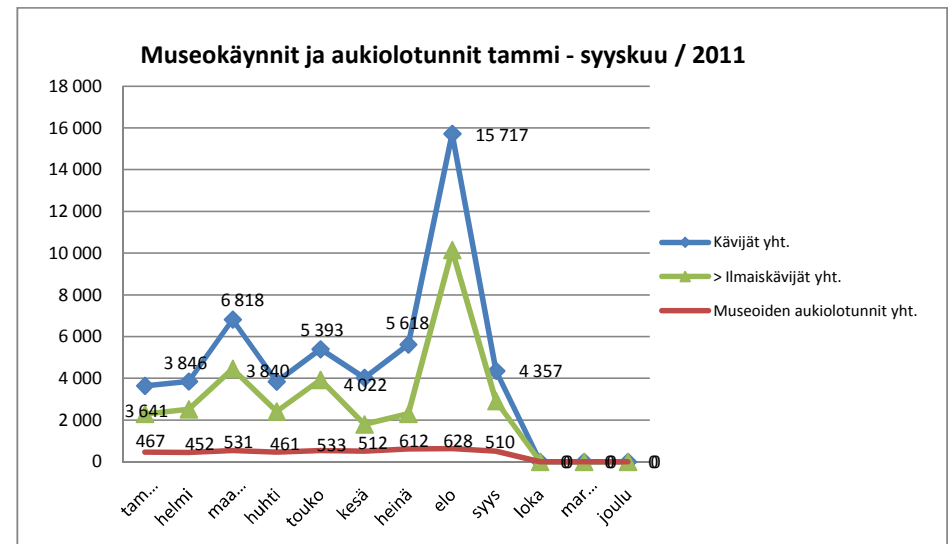
OHJATTU TOIMINTA * kolmannesvuositieto	2010	2011
Ohjattuun toimintaan osallistuneet yht.		
>koululaisryhmiin osallistuneiden lasten lkm		
>päiväkotiryhmiin osallistuneiden lasten lkm		
>erityisryhmiin osallistuneiden lkm		

KOKOELMATIEDOT * vuositason tieto	2010	kertymä	2011
Kultt.hist. museon järj. kokoelma-aineisto	862 874		
> valokuvat			
> esineet			
> kirjasto ja arkisto			
Luonn.tiet.museon järj. kokoelma-aineisto			
Taidemuseon järj. kokoelma-aineisto	6 662		
Museoiden digitoitu kokoelma-aineisto yht.			

HENKILÖSTÖMITTARIT	TP 2010	E 2011
Henkilötyövuodet (ilm. työllistettyjä)	43	42,2
Sairauspoissaolot kpv / htv		7,1

TUNNUSLUVUT * vuositason tieto	TP 2010	KS 2011
€/ asukas	30,9	29,1
Valtionosuus (%) museon nettomenoista		
Omatoimisen tuoton osuus museotoiminnan menoista (%)		
Museokäynnit asukasta kohti	0,67	

Luonnos!



NÄYTTELYT

Sademetsän lapset	18.1.-11.9.2011
Leluja ja leikkijöitä	17.2.-29.1.2012
Jääkärien tie	15.1.2012 saakka
Aikamatka maailmaan	24.5.-8.1.2012
Nukkemaailma	15.6.-23.10.2012
Sieninäyttely	syksy 2011
Lintuja, lintuja	29.9.-3.11.2011
Museon jouluku	24.11.-8.1.2011
Tuttuja ja outoja lintuja	27.5 - .2.10.2011
Lintumaalari Matti Karpanen	27.5. -6.11.2011
jne...	

KOMMENTIT

TEEMAHAASTATELUN KYSYMYKSET**ASIAKSLÄHTÖISYYS KUOPION MUSEOIDEN TOIMINNASSA****I ARVOTUOTANTO**

Museoiden asiakkaalle tarjoama arvopohja.

1.1. Miksi asiakkaat tulevat museoon (arvotuotanto)?**1.2. Miten analysoisit museoiden asiakkuuksia ?**

- Mitä asiakassegmenttejä pystyt tunnistamaan?
- Mitkä asiakassegmentit tärkeitä?
- Miten museossa analysoidaan asiakkuuksia?
- Millaisia maailmankuvia omaavat museon asiakkaat?
- Minkälaisien tarinoiden kautta erilaisia maailmankuvia omaavia asiakkaita kannattaa lähestyä?
- Millainen arvopohjan museotoiminta antaa / tukee?

II SAAVUTETTAVUUS

Olet aina tavoitettavissa, kanssasi on helppo tehdä yhteistyötä ja olet valmis ottamaan virikkeitä asiakkaalta. Asiakastuntemus, henkilöstön sitoutuminen.

2.1. Miten hyvin museo on asiakkaiden saavutettavissa (saavutettavuus)?

- Miten hyvin museo on tavoitettavissa? (aukioloajat)
- Millainen museo on yhteistyökumppanina?
- Miten asiakkaat pääsevät mukaan kehittämään toimintaa?
- Nettipalvelut?
- Muuta?

III VUOROVAIKUTUS

Uusien kohtaamispaikkojen luominen ja vanhojen kehittäminen.

3.1. Miten museoissa hoidetaan tai kehitetään asiakassuhteita?

- Asiakastuntemuksen kehittäminen (asiakasryhmien ja heidän tarpeiden parempi tunnistaminen otetaan palvelujen muotoilun lähtökohdaksi).
- Asiakassuhteiden uudenlainen kehittäminen.
- Asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys.
- Miten asiakkaat otetaan enemmän mukaan oman yrityksen kehittämistyöhön?
- Henkilöstön sitoutuminen sovittuihin toimintamalleihin.

IV OSALLISUUS

Työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa.

4.1. Mitkä ovat sinun mahdollisuutesi vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen?

4.2. Mikä estää mahdollisuuksiasi vaikuttaa?

Henkilöstö

- *ei tiedä, miksi tulee toimia niin kuin on pyydetty*
- *ei tiedä, miten toimia, koska sitä ei ole tarkkaan määritetty*
- *ei tunne riittävästi organisaation pelisääntöjä*
- *luulee, että toiminnalla tarkoitetaan sitä tekemisen tasoa, joka hänelle tai sille itselleen on hyvä taso*
- *tulkitsi asiat eri tavalla kuin on ollut tarkoitus*
- *ei saa riittävästi palautetta tekemisestään*
- *ei usko siihen, mitä ollaan tekemässä*
- *ei pidä kyseisiä asioita tai tavoitteita tärkeinä tai tarpeellisina*
- *ei koe tavoitteita omakseen tai yleensäkkään koskettavan itseään*
- *ei pidä työtehtäviään mielekkäinä.*
- *tietojärjestelmien hyödyntäminen monipuolisesti.*

4.3. Miten asiakaslähtöisyys näkyy museotöiden organisoinnissa?

- Pitäisikö sen näkyä, miten?
- Mitä tehdään yhteistyössä asiakkaiden kanssa?
- Miten yhteistyötä voisi kehittää?

V ASIAKAS- JA ASIAKKUUSLÄHTÖISYYDEN ARVIOINTI

Asiakkuuslähtöisyys on aktiivista vastuunottamista asiakkuuksien kehittämisestä ja syvällistä arvontuotantoprosessin ymmärtämistä.

5.1. Miten voitaisiin analysoida ja mitata asiakastyön tuloksia?

- Miten asiakaslähtöisyyttä voitaisiin mitata, mitkä ovat keskeiset mittarit, joilla voitaisiin kuvata asiakastyössä onnistumista? (Eri tasot: valtuusto, johto, työyhteisö)

5.2. Miten tärkeänä pidät tavoitteiden mittaamista ja seuranta? Miksi?

5.3. Miten odostat mittaustulosten vaikuttavan työyhteisösi arjessa? Mikä palkitsee?

- Miten asiakaspalautteen analysointi tulisi toteuttaa?
- Miten asiakaspalautteen tulokset voitaisiin ottaa paremmin huomioon palveluiden kehittämisessä?

5.4. Miten asiakkuuksien analysointia voitaisiin kehittää?

VI KEHITETTÄVÄÄ

Asiakkaiden mukaan ottaminen kehittämiseen.

6.1. Miten näet tulevaisuuden, miten työyhteisösi voisi parantaa asiakaslähtöisyyden toteutumista edellä mainituilla alueilla?

- Miten asiakkaita voitaisiin ottaa enemmän mukaan toiminnan ja palveluiden kehittämiseen ?
- Miten asiakaslähtöiseen palveluasenteeseen voitaisiin vaikuttaa ?
- Miten voitaisiin parantaa asiakaspalautteen keräämistä ?
- Miten asiakaslähtöisyyden kehittäminen vaikuttaa tuottavuuteen? Oma arviosi?
- Miten voi parantaa palvelun laatua? (työntekijöiden osaaminen ja asenteet, organisaation sisäiset arvot, rutiinien yksinkertaisuus. asiakkaan osallistuminen, tarjonnan ja kysynnän välinen epäsuhta.)

www.savonia.fi

