

TYÖNTEKIJÖIDEN ASIAKASKOKEMUKSET JA PALVELU-
TUOTANNON OHJAUSPROSESSIEN KEHITTÄMINEN
Case: Serlachius-museot

Päivi Nieppola

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemus- ja talousala



Tekijä(t) NIEPPOLA, Päivi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.3.2013
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi TYÖNTEKIJÖIDEN ASIAKASKOKEMUKSET JA PALVELUTUOTANNON OHJAUSPROSESSIEN KEHITTÄMINEN Case: Serlachius-museot		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni		
Toimeksiantaja(t) Gösta Serlachiuksen taidesäätö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin Serlachius-museoiden työntekijöiden asiakaskokemuksia ja palvelutuotannon ohjausprosessien kehittämistä. Työn tavoitteena oli käsitellä päivittäisjohtamisen palveluprosesseja, selvittää henkilökunnan asiakaskokemuksia ja ottaa ne huomioon entistä aktiivisemmin palvelutoiminnan kehittämisessä. Palvelutuotantoa kehittävän tarkastelun lähtökohtana oli työntekijöiden asiakaskokemusten näkyväksi tekeminen ja koko palveluhenkilökunnan ymmärryksen, aktiivisuuden ja vastuullisuuden lisääminen.</p> <p>Työ oli menetelmältään kvalitatiivinen. Toteutuksessa lähdettiin liikkeelle nykyisen toiminnan kuvaamisesta, minkä jälkeen tarkasteltiin palveluiden toimintaympäristöä ja laadun lähtötasoa sekä mallinnettiin Serlachius-museoiden palveluiden tuotantojärjestelmä. Työssä selvitettiin yleisöpalveluiden ohjausprosessit ja palvelutoiminnan ohjaustekijät. Henkilökunnan asiakaskokemuksista kertova tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella syksyllä 2012. Tulokset analysoitiin sisälönanalyysin avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena määriteltiin Serlachius-museoiden palvelutoiminnan haasteet, vahvuudet, heikkoudet ja mahdollisuudet. Työntekijöiden palvelukohtamisista saama kokemus tunnistettiin yhteiseksi asiakasymmärrykseksi ja organisaation tietämykseksi. Henkilökunnan asiakaskokemuksista syntyneitä toimintamalleja saatiin mukaan palvelutuotannon ohjausprosesseihin ja päivittäisjohtamiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä on, että työntekijöiden kokemus ja tieto antavat palvelutoiminnan edelleen kehittämislle yhteistä suuntaa. Opinnäytetyössä tunnistettua asiakaskokemustietoa voidaan hyödyntää ennakoivassa palvelutuotannon suunnittelussa ja palvelutuotannon muutosprosessien ohjaamisessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palvelutuotanto, asiakaspalvelu, asiakaskokemus, prosessit		
Muut tiedot		

Author(s) NIEPPOLA, Päivi	Type of publication Master's Thesis	Date 11.3.2013
	Pages 80	Language Finnish
	Confidential	Permission for web publication (X)
Title EMPLOYEES' CUSTOMER EXPERIENCES AND DEVELOPMENT OF THE GUIDANCE PROCESSES IN SERVICE PRODUCTION Case: Serlachius Museums		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni		
Assigned by Gösta Serlachius Fine Arts Foundation		
<p>Abstract</p> <p>The topic of the thesis was museum workers' experiences of customers and the development of the guidance processes in service production. The aim of the study was to investigate the service processes in day-to-day management, to explore the personnel's experiences of customers and to take these factors into consideration in a more active manner when developing customer service operations. The starting point of this study was to make employees' customer experiences visible, which would lead to enhancing further understanding among customer service personnel, and increasing their activity and responsibility level.</p> <p>The research method was qualitative in nature. The implementation of research started with the description of the present operations, after which it proceeded with examination of the operational environment of the services and the starting level of quality, and concluded with modeling the service production system of the Serlachius Museums. The thesis examined the guidance processes in the museums' customer service production. The thesis also examined guidance factors related to the service production process. The research material consisting of the personnel's customer experiences was collected using a questionnaire in the autumn 2012. The results were analysed with the help of content analysis.</p> <p>As a result of the thesis, the challenges, strengths, weaknesses and opportunities of the museums' service operations were determined. The experience that the employees derived from the customer service was identified as a comprehensive understanding of customer service and common knowledge of the organization. The operation models derived from the personnel's customer service experiences were introduced into the guidance processes of customer service and daily management. As a conclusion, the employees' experiences and knowledge derived from customer contacts provide common guidelines for further development of service operations. The customer service knowhow identified in the study can be utilized in customer service planning and in the guidance of transformation processes within service production.</p>		
Keywords service production, customer service, customer experience, processes		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
2	PALVELUTUOTANNON AVAINPROSESSIT.....	7
	2.1 Keskeiset palveluprosessin käsitteet	7
	2.2 Asiakkaiden ja työntekijöiden palvelukokemukset.....	9
	2.3 Palvelut prosesseina	11
	2.4 Palveluiden tuottamisen kokonaisuus.....	13
	2.4.1 Palveluiden tuotantojärjestelmä Serlachius-museoissa.....	14
	2.4.2 Asiakaskokemusajattelu.....	16
	2.4.3 Palvelukokemus ja henkilöstön asiakasymmärrys.....	17
	2.5 Museot palveluympäristönä ja vierailukohteina	18
	2.5.1 Kulttuuripalveluiden toimintaympäristö.....	20
	2.5.2 Serlachius-museoiden muuttuva toimintaympäristö.....	21
	2.5.3 Serlachius-museoiden laadun lähtötaso.....	25
	2.6 Palvelutoimenpiteet ja strategiset valinnat	27
	2.6.1 Museoiden yleisötyön laadun johtaminen.....	27
	2.6.2 Asiakastietokannan kehittäminen ja toiminnanohjaus.....	28
3	PALVELUJEN TUOTTAMISEN MALLI	30
	3.1 Asiakaspalvelun ohjausprosessi.....	32
	3.2 Ryhmäpalveluiden ohjausprosessi.....	36
	3.3 Serlachius-museoiden yleisötyön palveluprosessien kokonaisuus	39

4	HENKILÖKUNNAN ASIAKASKOKEMUKSET TOIMINNAN KEHITTÄJINÄ	41
4.1	Tutkimustavoitteet ja menetelmät	41
4.2	Laadukas palvelu Serlachius-museoissa nyt ja tulevaisuudessa	45
4.3	Oma osaaminen ja ryhmän kehittyminen.....	49
4.4	Esimiestoiminta	53
4.5	Asiakaspalvelutoiminnan haasteet	56
4.6	Palvelukohtaamisista yhteistä asiakasymmärrystä	59
5	POHDINTA	63
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	75
	Liite 1. Työntekijöiden asiakaskokemuskyselyn saatekirje	75
	Liite 2. Työntekijöiden asiakaskokemuskysely	76
	Liite 3. Serlachius-museoiden palveluiden tuotantojärjestelmä	80
	Liite 4. Museokävijän prosessikuvaus	81
	KUVIOT	
	Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakenne ja osat	8
	Kuvio 2. Serlachius-museoiden asiakaspalvelutoiminnan ohjausprosessi	34
	Kuvio 3. Ryhmäpalveluiden ohjausprosessi Serlachius-museoissa.....	37
	Kuvio 4. Palvelutoiminnan ohjaustekijät.....	40

TAULUKOT

Taulukko 1. PESTEK. Toimintaympäristö Serlachius-museoissa.....	22
Taulukko 2. Onnistuneen museopalvelun kehittämisen vaikuttajaketju.....	25
Taulukko 3. Serlachius-museoiden palvelutoiminta.....	62

1 JOHDANTO

Työssä tarkasteltiin Serlachius-museoiden työntekijöiden asiakaskokemuksia ja palvelutuotannon ohjausprosessien kehittämistä. Työssä käsitellään palvelutuotannon järjestämistä osin muuttuvassa toimintaympäristössä, Gösta Serlachiuksen taidesäätiön tulevan uudisrakennuksen ja toiminnan laajenemisen vaikutuksia operatiivisen palvelutuotannon koordinointiin. Työn näkökulma on palveluhenkilöstön asiakaskokemuksissa ja niiden huomioimisessa palvelutuotannon ohjausta suunniteltaessa.

Laadukkaiden palvelujen lähtötilanteena on, että jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimpänä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja hyvää palvelua arvostetaan (Grönroos 2000, 302). Serlachius-museoissa yleisötyötä tehdään tutkitusti laadukkaan palvelun ja hyvän palvelukulttuurin vallitessa (esim. Museokävijä 2011; Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus 2011). Palveluliiketoiminnassa on tunnetava ja ymmärrettävä asiakkaan, liiketoiminnan ja arjen käytäntöjä, sillä ne ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä palveluja kehittämissä yrityksissä toimialasta riippumatta.

Asiakkaan rooli palvelun laadun arvioijana ja valvojana on keskeinen, mutta tässä työssä palvelutuotantoa analysoidaan pääosin palveluhenkilöstön sisäisen keskustelun ja hallinnollisen ohjauskulttuurin näkökulmasta. Tässä työssä palvelun kehittämisen tapahtuu erillään taloudellisista tarkasteluista.

Muuttuvat toimintaympäristöt on yleinen tilanne palveluliiketoiminnassa. Palveluyrityksiltä ja työelämältä edellytetään nykyisin asiakaslähtöistä ja mukautuvaa palvelutuotantoa ja sen johtamista. Palvelualalla tarvitaan toimintamalleja muutoksiin mukautuvan tuotannon aikaansaamiseksi. Sisäisen palvelun on vastattava muutoksiin ulkoisessa palvelussa.

Työn aihevalintaan vaikutti myös se, että palvelujen tuottamisen muutoksen hallinta on omassa työyhteisössäni ajankohtainen. Gösta Serlachiuksen taidesäätiön

laajennus valmistuu vuonna 2014 ja tarvitaan ennakoinnin tueksi analyysiä tarvittavista muutoksenhallinnan toimenpiteistä.

Tavoitteena on käsitellä Serlachius-museoiden päivittäisjohtamisen palveluprosessessa, selvittää henkilökunnan asiakaskokemuksia ja huomioida ne entistä aktiivisemmin palvelutoiminnan kehittämisessä. Ensin kuvataan nykyinen toiminta. Luvussa 2 tarkastellaan toimintaympäristöjä ja laadun lähtötasoa sekä mallinnetaan Serlachius-museoiden palveluiden tuotantojärjestelmä (liite 3). Luvussa 3 kuvataan Serlachius-museoiden yleisöpalvelujen tuottamisen ohjausprosessit päivittäistä palvelutoimintaa ohjaavina toimintamalleina ja selvitetään palvelutuotannon ohjaustekijät.

Nykytilaa on kuvattu omien työssä saatujen kokemusten avulla ja työyhteisössä ryhmätyönä tehdyn prosessikuvauksen pohjalta. Työssä ei ole järjestelty uudelleen Serlachius-museoiden palveluita, vaan prosessoitu nykyiset toiminnot. Asiakaspalvelun näkökulmasta ja toimintaprosessien pohjalta on mietitty tulevaisuuden palvelutuotantoa ja sen muutoksenhallintatoimenpiteitä.

Henkilökunnan asiakaskokemuksista kertovan tutkimusaineiston saamiseksi koko museoiden asiakaspalveluhenkilökunnalle tehtiin syksyllä 2012 lomakekysely käytännön yleisötyössä kertyneistä kokemuksista. Luvussa 4 käydään läpi tutkimusmenetelmä ja analysoidaan tutkimusaineisto. Luvussa 5 tehdään yhteenveto ja pohditaan kehittämiskohteita.

Serlachius-museoiden palvelutuotantoa kehittävän tarkastelun lähtökohtana ovat työntekijöiden omien asiakaskokemusten näkyväksi tekeminen ja ymmärryksen, aktiivisuuden ja vastuullisuuden lisääminen. Palvelutyötä tekevän henkilön tieto ja kokemus halutaan jakaa paremmin koko yrityksen hyvän palvelutason ylläpitämiseksi.

Jaettu asiakaskokemusymmärrys auttaa muutoksen hallinnassa. Toisaalta kyse on palvelutuotannon ohjauskeinojen kehittämisestä ja hyvän toiminnan perustan varmistamisesta. Hallittu palvelutoiminnan ohjaus auttaa toimintaketjun suuntaisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Työntekijöiden asiakaskokemusten selvittäminen auttaa henkilöstöä kehittämään ajattelutapaa syvällisemmäksi, jolloin asiakkuuden hallinta paranee. Tukea ja vertaailua havaintoihin haettiin alan tietolähteistä. Keskeisinä lähteinä ovat palveluliiketoiminnan ja palvelujen tuottamisen, prosessiajattelun ja muutosjohtamisen kirjallisuus ja tutkimukset. Mukana on myös matkailun ja museotoiminnan kirjallisuutta. Serlachius-museoiden palveluiden laadun lähtötason määrittelyyn on työssä käytetty aiemmin tehtyjä muita tutkimuksia.

Työn toimeksiantajana on Gösta Serlachiuksen taidesäätiö, joka ylläpitää tällä hetkellä Mäntässä kahta museota, kulttuurihistoriallista Gustafia ja taidemuseo Göstaa. Itse työskentelen taidesäätiöllä käytännön yleisötyöstä ja asiakaspalvelusta vastaavana museolehtorina. Toimeksiantajalla on käynnissä palveluliiketoimintansa prosessien kirjaaminen ja uudelleentarkastelu. Palveluista pyritään laatimaan myös laatukäsikirja.

Työssä käsitellyt toiminnan nykytilanteen kartoittaminen ja palvelujen tuottamista ohjaavan analyysin toteuttaminen auttavat Serlachius-museoita ja vastaavia muita kulttuurimatkailukohteita laadukkaasti palvelun toteuttamisessa. Prosesseiksi kirjoitettu toiminta saa aikaan yhtenäiset toimintatavat laadun saavuttamiseksi ja varmistamiseksi.

Työn lopputulosten avulla Serlachius-museoissa voidaan lähteä suunnittelemaan ja kehittämään koko toimintayksikön kattavaa laatukäsikirjaa. Monet havainnoista ovat sovellettavissa laajemminkin kulttuurimatkailupalveluiden tuottamisessa ja asiakaskokemukset huomioivassa palveluiden päivittäisjohtamisessa.

2 PALVELUTUOTANNON AVAINPROSESSIT

2.1 Keskeiset palveluprosessin käsitteet

Palvelutuotanto on joustava käsite, jonka avulla voi kuvata palvelutoimintaa ja sen johtamista erilaisissa organisaatioissa. Palvelutuotanto kattaa palveluiden tuottamisessa käytetyt resurssit, varsinaisen palveluprosessin sekä tuloksena syntyneet tuotokset ja vaikutukset. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 15-16.)

Prosessit ovat toistuvia tapahtumien ketjuja (Laamanen 2008, 151), ja niiden kuvaukset toimivat malleina tekemiselle. Palvelutuotannon järjestämisessä avainkäsitteitä ovat prosessi, prosessikuvaus, muutoksen hallinta ja palvelun laadun ylläpito. Palvelutuotannon prosessiajattelu ja avainprosessit tulevat olemaan tässä työssä keskeisiä. Prosessien tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla saavutetaan käytännössä organisaation tavoite ja tulokset, museokäynnillä asiakkaan laatuodotukset ylittävä palvelukokemus.

Prosessien haltuunoton tavoitteena on, että organisaation jokainen toimija ymmärtäisi arjen onnistumiseen liittyviä syy-seuraussuhteita, kokonaisuuden ja oman osuutensa kokonaisuudesta (Laamanen 2008, 151). Toimintaprosessit ovat joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavat prosessit ovat ydinprosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 122). Serlachius-museoiden yleisöpalvelutoiminnan tuki- eli ohjausprosessit, joilla siis suunnitellaan palvelutoimintaa ja luodaan museoasiakkaiden palvelemiselle edellytyksiä, on kuvattu luvussa 3. Strateginen suunnittelu on tässä työssä tiedostettu, ja strategisia tekijöitä käsitellään luvussa 2.6 aiemmista tutkimuksista nousseina käytännön valintoina.

Yhtenä aineiston käsittelyn lähtökohtana raportissa on myös Laamanen & Tinnilän (2009) kolmiokuvio toimintajärjestelmän rakenteesta ja osista (kuvio 1). Työssä käsitellään prosesseja eli kolmion keskeisistä osaa, yhteistyömalleja, joista voidaan

myös käyttää nimitystä rakenteet. Organisaation ja tiimien kuvausta sivutaan luvussa 3 prosessikuvausten yhteydessä. Lisäksi esimekkinä tekemisen malleista eli työkaluista käsitellään luvussa 2.5.2 uuden CRM- ja toiminnanohjausohjelmiston merkitystä palvelujen tuottamisessa.



KUVIO 1. Toimintajärjestelmän rakenne ja osat (Laamanen & Tinnilä 2009, 114).

Palveluorganisaatiossa organisaation tekeminen, prosessit ja asiakkaan tekeminen, prosessit kulkevat yhtä matkaa. Näitä yhteisiä vaiheita voidaan kutsua totuuden hetkiksi, ja niihin valmistautuminen ratkaisee pitkälti organisaation menestymisen (Laamanen 2003, 71). Palvelutuotannon ohjauksessa voidaan katsoa olevan kyse juuri totuuden hetkiin valmistavista toimista. Serlachius-museoiden henkilökunnalle tehdyn kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin niin, että ne kattoivat ohjaus- ja yhteistyömallit sekä tekemisen mallit ja työkalut.

Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen sekä sen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino on

palvelumuotoilu, joka muotoilun keinoin pyrkii varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen (Miettinen 2011, 55). Palvelumuotoilu auttaa tunnistamaan vuorovaikutusmahdollisuudet ja määrittelee palvelun tuottamisen haluttavan asiakaskokemuksen saavuttamiseksi (Tuulaniemi 2011, 270).

Palvelumuotoilussa puhutaan kontaktipisteistä, jotka voidaan jakaa neljään; tilat, esineet, prosessit ja ihmiset: missä tilassa palvelu tapahtuu, mitä esineitä palveluun kuuluu, mistä prosesseista palvelu rakentuu ja miten ihmiset osallistuvat palvelun toteuttamiseen (Arantola & Simonen 2009, 10). Tässä työssä ja tutkimusaineistona olevassa kyselyssä kontaktipisteistä käsitellään lähinnä prosesseja ja ihmisiä, mutta myös tiloja ja esineitä sivutaan, sillä kuten johdannossa todettiin, tutkimuskohteen toimitiloja ollaan laajentamassa. Serlachius-museoiden yleisötyön palveluprosessien kokonaisuus kuvataan luvussa 3.2.

Palvelua tarjoavan yrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Laatujohtaminen antaa pohjan yritysten sisäisten prosessien kuvaamiselle ja johtamiselle: miten meidän yrityksemme palvelu liittyy asiakkaan prosessiin, missä tilanteissa omat ja asiakkaan prosessit kohtaavat ja miten voisimme tehdä palvelustamme paremmin asiakkaan prosessiin sopivan (Arantola & Simonen 2009, 3).

2.2 Asiakkaiden ja työntekijöiden palvelukokemukset

Koko asiakastiimillä on rooli asiakasymmärryksen tuottamisessa. Kohtaamisia syntyy eri tasoilla. Vaikka myyntiä pidetään usein ensisijaisena henkilöstön kautta saatavan asiakastiedon lähteenä, käytännössä palveluliiketoiminnassa palveluja tuottavalla henkilöstöllä on eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 33.) Työssä pyritään tekemään henkilöstön hiljaisesta tiedosta yhteistä ymmärrystä.

Yrityksen henkilöstöllä on paljon henkilökohtaista, kokemusperäistä tietoa ja osamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Hiljaisen tiedon

koodaamisella päästään kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja niihin asioihin, jotka puhuttavat asiakkaita (Arantola & Simonen 2009, 27). Tällaisen tiedon hyödyntämisen yhtenä tavoitteena on, että palvelutuotannon suunnittelussa tehdään entistä parempia kapasiteetti- ja hankintaratkaisuja nimenomaan asiakasymmärrysarvioiden perusteella.

Erilaisia palvelutoimintojen muutoksia voi toteuttaa menestyksekkäästi esimerkiksi Kotterin (1996 & 2002) kahdeksan muutosaskeleen teorian mukaisesti, mutta muutos itsessään on kyettävä ymmärtämään ja sen mukanaan tuoma prosessi on pystyttävä toteuttamaan. On selvää, että työntekijä tarvitsee paljon tukea muutostilanteessa. Lisäksi esimiehen on pystyttävä ymmärtämään ihmisten reaktioita. (Hyppänen 2007, 226.) Henkilöstön motivointi ja kannustaminen ovat siis erittäin tärkeässä asemassa muutoksen toteutuksessa. Toisaalta muutosta ohjaavan tiimi on perusta, jonka muutos tarvitsee toteutuakseen.

Palveluominaisuuksien ja -prosessien kehittämistä yrityksen sisäisestä näkökulmasta tehdään jo useissa palvelua tarjoavissa yrityksissä. Seuraavan kehitysvaiheen saavuttaminen on mahdollista kääntämällä katse asiakkaaseen ja ennakoimalla asiakkaan tarpeita kokonaisvaltaisesti. (Arantola & Simonen 2009, 34.)

Serlachius-museoiden palvelutuotantoa lähestytään henkilöstöä osallistavasta ja hyväksi koettuja toimintatapoja vahvistavasta näkökulmasta. Painopiste pyritään siirtämään tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen. Hiljaisen tiedon lisäksi tutkittavalla yrityksellä on asiakastiedon keruumenetelmänä asiakas- ja markkinatutkimukset, asiakaspalaute, business intelligence -tietoja, automaattisesti tallentuvat web-selailutiedot ja varausjärjestelmätiedot.

Uuden CRM- ja toiminnanohjausjärjestelmän myötä Serlachius-museoiden asiakkuushistorioita ja palvelukäyttöjä on mahdollista analysoida entistä monipuolisemmin, kuten luvussa 2.5.2 todetaan. Jotta asiakastietoa hyödynnettäisiin entistä enemmän asiakastyön arjessa, edellytetään nykyisen toiminnan katsomista uusin silmin.

Kyselytutkimus palvelee Serlachius-museoiden palveluhenkilöstön yhteissuunnitte-

lua. Yhteissuunnittelu (Coe-design) ja osallistuva suunnittelu (co-creation) – termejä käytetään palveluiden suunnittelun yhteydessä, mutta niille löytyy monta määritelmää (Miettinen 2011, 94).

Ajatuksena henkilökunnan osallistumiselle on, että kyselyn tulokset auttavat muodostamaan palveluhetkistä entistä tarkemman kuvan ja täsmentämään onnistuneiden palveluhetkien aikaansaamiseksi tarvittavia suunnittelutoimenpiteitä. Tavoitteena on tarkastella palveluhenkilöstön asiakaskokemuksia ja huomioida ne palvelutuotannon ohjauksen suunnittelussa. Näin on mahdollista edistää asiakaslähtöistä palvelutuotannon suunnittelua.

2.3 Palvelut prosesseina

Kun palveluyrityksen toimintaa tarkastellaan prosesseina, tarkastelun painopiste siirtyy organisaation rakenteesta sen toimintaan. Prosessi voidaan määritellä toimintoketjeksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksiksi asiakkaille eli luo arvoa asiakkaalle (Laamanen & Tinnilä 2009, 10; Finnvera 2001, 107). Prosessiajattelu tarkoittaa, että kaikki tehdään aina jollekin.

Prosessiajattelussa asiakas nähdään prosessin eli tapahtumasarjan seuraavana vaiheena ja hyödyn saajana. Asiakas on yleisemmin palvelun tai tuotteen ostaja, maksaja ja kuluttaja. Asiakas voi kuitenkin olla samalla myös työtoveri, yrityksen sisäisen palveluketjun seuraava vaihe. (Laamanen & Tinnilä 2009, 99.) Toiminnanohjausprosessissa on kyse juuri sisäisistä palveluketjuista.

Prosessiajattelu liittyy tiiviisti laatuajatteluun. Asiakastyytyväisyys syntyy sen perusteella, miten hyvin prosessit ja niiden tuotteet täyttävät asiakkaan tarpeet ja odotukset. (Finnvera 2001, 107.) Toiminnan laadusta puhuttaessa huomio kohdistuu yrityksen prosesseihin ja työvaiheisiin. Toiminnan laadulla tarkoitetaan, että työt tehdään tehokkaasti ja oikein yhdellä kerralla. Tuotteen laatu on seuraus toiminnan laadusta. (Finnvera 2001, 16.)

Prosesseiksi kirjoitettu toiminta saa aikaan yhtenäiset toimintatavat laadun saavuttamiseksi ja varmistamiseksi. Tästä syntyy hyötyä niin palvelutyöhön perehdyttämisessä ja ohjauksessa, palvelutuotannon kuormituksessa, tehokkuudessa kuin rationalisoinnissakin. Laadun aikaansaaminen ja sen tietoinen kehittäminen vievät parhaimmillaan koko toimintakulttuurin uudelle tasolle.

Palveluprosessissa on sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Yrityksen sisäinen palvelu on yrityksen sisäistä kanssakäymistä, tukiprosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 99). Esimiehen päivittäisjohtamisella ohjataan työsuoritusta, arkista ja päivittäistä toimintaa, jolla tuotetaan yrityksen palvelut asiakkaalle (Laurent 2006, 8).

Mallinnetuista palveluprosesseista voidaan havaita sujuvuutta heikentävät vaiheet, muuttaa niitä paremmin toimiviksi ja saada aikaan toistuvuutta. Mallinnetuista prosesseista voidaan laatia toimintaohje. Ohjeilla perehdytetään ja valmennetaan työntekijät toimimaan halutulla tavalla. Ilman ohjeita toimivassa työyhteisössä jokainen toimii parhaaksi katsomallaan tavalla, ja vaarana ovat sekaannukset ja tehottomuus. (Laurent 2006, 27.)

Prosessien haltuunotto tarkoittaa, että organisaation jäsenet ymmärtävät, mihin suurempaan kokonaisuuteen heidän työpanoksensa kuuluu, ja että toimintaa voidaan kehittää tavalla, joka perustuu tavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 144.) Lisäksi toimintaa pitää voida mitata. Mittareiden avulla toimintaprosesseista kertyy käytännön kokemuksia tukevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnasta oppimisessa (Laurent 2006, 27). Toiminnasta saatujen tietojen avulla prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä optimoida.

Tiedon ja saatujen kokemusten perusteella voidaan parantaa ennakointikykyä ja lisätä henkilöstön oivaltavaa ja luovaa ajattelua. Tässä työssä tehdyn kyselyn analysoinnilla (luku 4) pyritään edistämään Serlachius-museoissa asiakaspalvelutyötä tekevien henkilöiden tiedon ja kokemuksen entistä parempaa jakamista, mikä auttaa yrityksen hyvän palvelun ylläpitämisessä. Jaettu ja näkyväksi tehty asiakaskokemusymmärrys tukee myös muutoksen hallinnassa.

Eri lähteistä syntyvä asiakastieto on koottava, jalostettava ja jaettava käyttöön henkilökunnan arjen käyttöteorioiksi. Hyvin suunniteltujen prosessien lisäksi tarvitaan joustavuutta ja keinoja löytää ratkaisut prosessien ulkopuolelta. Räätelöity asiakaspalvelu edellyttää, että prosesseissa on joustoa (Löytänä & Korteso 2011, 68) ja että työntekijöillä on osaamista joustaa kohtaamistilanteissa, kosketuspisteissä.

2.4 Palvelujen tuottamisen kokonaisuus

Palvelua tuottava järjestelmä koostuu palveluhenkilöstöstä, yrityksen johdosta, fyysisistä puitteista ja asiakkaista. Erilaiset, laatua tuottavat resurssit yhdistyvät toisiinsa, ja keskiössä on palvelua saava asiakas. Palvelun tuottajan kannalta mukana voi olla useita toimintoja, mutta asiakas näkee kaiken yhtenä järjestelmänä. Asiakas itse on palvelun tuotantoon osallistuva resurssi. Toiminta-ajatus ja palveluajatukset ohjaavat palvelujen tuotantoa ja johtamista. Toiminnan taustalla on yrityksen kulttuuri. (Grönroos 2000, 267.)

Prosessipohjaisessa toiminnan kehittämisessä yritystä pitää tarkastella kokonaisuutena. Prosessipohjaisen ajattelun kautta pystytään lisäämään yrityksen yhteisöllisyyttä, ja muodostetaan yhteinen ymmärrys yrityksen perustoiminnoista. Yrityksen sisäisen markkinoinnin tehtävä on luoda ja ylläpitää palvelukulttuuria ja henkilöstön palveluhenkisyttä (Grönroos 2000, 286).

Palvelut voidaan nähdä prosessimuotoisina tarjoomina, ja ne voidaan erotella asiakasrajapinnassa tapahtuviin, asiakkaalle näkyviin prosesseihin (front office) ja suljettuihin, asiakasrajapinnasta erillään tapahtuviin (back room) prosesseihin (Brax 2007, 11). Asiakaspalvelusassa tapahtuvat prosessit ovat luonteeltaan avoimempia kuin takahuoneessa tapahtuvat prosessit. Prosessien avoimuuden vuoksi palveluihin sopii näkemys tuottavuuden kehittämisestä asiakkaan ja palvelutuottajan molemminpuolisena oppimisprosessina, jossa molempien resursseja ja tuotanto- sekä kulutusprosesseja sovitetaan toisiinsa. (Brax 2007, 13.)

2.4.1 Palveluiden tuotantojärjestelmä Serlachius-museoissa

Työn tietoperustassa edetään palveluiden tuotantojärjestelmästä asiakaskokemusajatteluun. Kuvattaessa Serlachius-museoiden museokävijöille suunnattujen yleisöpalveluiden tuottamista tarkastelun pohjana voidaan käyttää Grönroosin (2000) Palvelun tuotantojärjestelmä systeemiä, jossa asiakas näkee kaiken yhtenä kokonaisuutena ja on palvelun tuotantoon osallistuva resurssi (liite 3).

Välittömässä yhteydessä asiakkaisiin on palvelun tuotantojärjestelmän näkyvä eli vuorovaikutteinen osa. Serlachius-museoissa yleisöpalvelun kontaktihenkilöinä toimivat markkinointi- ja myyntipalvelutehtävissä olevat henkilöt, käynnin aikana varsinaiset asiakaspalvelijat ja ohjelmien oppaat ja ohjaajat sekä ravintolapalvelut kumppanien toteuttamana. Asiakkaille näkyy museoiden operatiivisina resursseina ja järjestelminä puhelinkeskus, kotisivut, maksujärjestelmä ja laskutus sekä reklamaatioiden käsittely. Järjestelmät ja rutiinit vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan laatuun, koska asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa järjestelmän kanssa.

Fyysiset resurssit ja laitteet sisältävät Serlachius-museoiden palvelujen tuotantojärjestelmässä esimerkiksi näyttelyissä käytetyn tekniikan ja käyttöliittymät. Nämä ovat välttämättömiä paitsi hyvän teknisen laadun takaamiseksi, mutta myös toiminnallisen laadun takaamiseksi museovierailun aikana. Museot haluavat tuottaa elämyksellisiä ja vuorovaikutteisia näyttelyitä, joissa hyödynnetään modernin tekniikan suomia mahdollisuuksia (Strategia 2003-2017, 7). Näyttelytekniikan ja esimerkiksi valaistus- ja äänisuunnittelun lisäksi fyysisiin resursseihin kuuluu yleisötilojen sisustus ja saavutettavuus. Kun museot koetaan miellyttävinä ja viihtyisinä kohteina, joihin on helppo tulla ja asioida, voidaan fyysisiä puitteita pitää palvelukeskeisinä.

Näkyvyysrajan takana oleviin tukipalveluihin ja taustatoimintoihin kuuluu johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki. Serlachius-museoissa palvelu- ja viestintäpäällikkö johtaa yleisöpalvelua ja palvelutiimin tiimivetäjänä toimii museolehtori. Vuorovaikutteinen palvelujen tuotantojärjestelmä saa fyysistä tukea esimerkiksi siivouksel-

ta, vartioinnilta ja kunnossapidolta. Tukihenkilöihin voidaan katsoa kuuluvaksi myös näyttelypäällikkö ja näyttelysuunnittelijat, jotka vaikuttavat siihen miten näyttelyitä museossa on toteutettu. Toiminnalliseen ja tekniseen laatuun vaikuttavat tekniset suunnittelijat ja talous- ja hallintopäällikkö, joiden toimenkuvaan kuuluu järjestelmätukeen liittyviä asioita, kuten rakennukset ja tietojärjestelmät.

Serlachius-museoiden toiminta-ajatuksia linjaa museoiden johtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Ylin päätösvalta on museoita ylläpitävän säätiön hallituksella. Palveluiden tuotantojärjestelmän suunnittelua ja johtamista ohjaa näiden lisäksi ennen kaikkea palveluajatus, joita työstää lähinnä palvelu- ja viestintäpäällikkö, osin museolehtorin kanssa. Koko henkilökunta on mukana yrityskulttuurissa, yrityksen normeissa ja yhteisissä arvoissa. Serlachius-museoissa on toteutettu organisaatiouudistus vuonna 2009 ja kokonaisstrategiaa ollaan päivittämässä johdon ja säätiön hallituksen toimesta (Strategia 2013-2017).

Museon yleisötyöksi voidaan laajasti ymmärtää kaikki mahdollinen palvelu, jota asiakas saa, jolloin siihen liittyy niin fyysiset puitteet kuin sosiaaliset kokemuksetkin (Pöntinen 2012, 39). Museoiden yleisötyössä voidaan erottaa ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut, kuten Grönroos (2010) erottelee peruspalvelupaketin palveluryhmät. Luvussa 3 käsitellään Serlachius-museoiden palvelutuotannon prosesseja vuorovaikutuksena. Laajennettuun palvelutarjontaan (Grönroos 2010) kuuluvat vuorovaikutuksen lisäksi palvelun saavutettavuus ja asiakkaan osallistaminen.

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat henkilökunnan määrä ja osaaminen, aukioloajat ja aikataulut, palvelupisteiden sijainti ja ulkonäkö, käytetyt koneet, laitteet ja asiakirjat sekä prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen (Grönroos 2010, 226). Näitä palvelun saavutettavuuden osatekijöitä mietitään palvelujohtamista soveltavassa organisaatiossa, kun pohditaan käytettävissä olevien resursseja ja niiden ohjaamista niin, että pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa (Grönroos 2010, 270). Palvelujohtamisessa huomio on prosessissa.

2.4.2 Asiakaskokemusajattelu

Palvelutuotannon ja asiakasrajapintatyöskentelyn kehittämisen tavoitteena tulisi olla täydellinen palvelukokemus. Keskiössä on siis asiakas. Asiakaskokemus (customer experience) on niiden suorien ja epäsuorien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Meyer & Schwager 2007, 2; Löytänä & Korteso 2011, 11). Asiakaskokemusta kehitettäessä puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta (customer experience management, CEM) (Meyer & Schwager 2007, 5). Asiakaskokemusajattelussa lähdetään siitä, että jokaisessa kohtaamisessa asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo (Löytänä & Korteso 2011, 21). Asiakaskokemusta johdetaan proaktiivisesti asiakaslupausten ja lupauksen lunastamisen kautta.

Asiakaskokemus ei ole pelkkä rationaalinen päätös, mutta palvelutuotannon suunnittelussa tavoitteena tulee silti olla mahdollisimman korkea asiakaskokemus. Kun seurataan mitä asiakkaat ajattelevat saamastaan palvelusta ja miten palvelu vastaa heidän tarpeitaan ja kun vielä tieto on käytettävissä asiakasrajapinnassa, reagoit nopeus asiakkaan suuntaan paranee. Samoja tietoja voidaan käyttää myös henkilöstön kannustejärjestelmiin vaikuttavina asioina. (Löytänä & Korteso 2011, 201).

Asiakaspalvelulla ja myynnillä on useimmiten eniten asiakaskohtaamisia, mutta kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. ICT varmistaa järjestelmien toiminnan. Talousosasto lähettää laskut ja huolehtii, että asiakas maksaa oikean summan. Lakioasto laatii selkeät sopimukset. Tuotekehitys kehittää asiakkaan tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja. Markkinointi vaalii brandiä ja viestii yrityksen lupaukset asiakkaille. Henkilöstöosasto huolehtii osaamisen ja asenteen kehittämisestä. (Löytänä & Korteso 2011, 15.) Konaisvaltaisten, yksilöllisten kokemusten luomisessa yritys järjestää toimintansa asiakkaan ympärille (Löytänä & Korteso 2011, 18). Asiakaskokemusajattelu on strateginen ajattelutapa.

Parhaimmillaan museoasiakas kokee elämyksen, jonka hän muistaa lopun ikäänsä ja josta hän kertoo tarinoita lähiympäristössään. Erinomaiset kokemukset voivat johtaa

pysyviin asiakkuuksiin. Usein asiakaskokemusta tarkastellaan yksittäisenä tapahtumana, mutta se voidaan liittää myös koko asiakassuhteeseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 100).

Museon asiakaskohtaamisten onnistumiseen vaikuttaa siis paitsi palvelutuotteet, palvelun ystävällisyys, palveluympäristö ja esimerkiksi muiden asiakkaiden toiminta myös muun muassa asiakkaan oma tilanne, asiakkaan aikaisemmat museo-kokemukset ja hänen museokäynnille asettamansa tavoitteet.

2.4.3. Palvelukokemus ja henkilöstön asiakasymmärrys

Kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakkaan yrityksestä saamaan kokemukseen ja mielikuvaan. Palveluhenkilökunnalla täytyy olla hyvä käsitys siitä, mitä asiakkaat haluavat museopalveluilta ja museokäynniltään. Serlachius-museoissa on kerätty eri tavoin asiakaskokemustietoa. Museoissa on tehty Asiakastytyväisyys tutkimukset vuosina 2010 ja 2011 sekä sidosryhmätutkimus vuonna 2010. Mystery Shopping – tutkimus toteutettiin molemmissa museoissa syksyllä 2009.

Tutkimusten tuloksena oli, että museot pystyvät tuottamaan asiakkailleen ja sidosryhmilleen erittäin korkeatasoisia asiakaskokemuksia. (Culture DQN Mänttä, Asiakastytyväisyystutkimus, 2010 ja 2011; Culture DQN Mänttä, Sidosryhmätutkimus, 2010) Palvelun laadun lähtötasoa ja Serlachius-museoissa aiemmin tehtyjä asiakaskokemustutkimuksia käsitellään tarkemmin luvussa 2.5.3.

Serlachius-museoissa eri lähteistä kerätty asiakastieto on pyritty kokoamaan, jalostamaan ja jakamaan käyttöön. Aiemmin tehtyjä yleisötutkimuksia käytetään palvelujen laadun lähtötason määrittäjiä ja työssä käsitellään Serlachius-museoiden asiakaspalveluhenkilökunnalla tehtyä kyselytutkimusta (liite 2), jossa kysyttiin mitä osaamista ja mahdollisuuksia työntekijöillä on ratkaista asiakasymmärrykseensä pohjautuen palvelukohtaamisten mahdollisia ongelmia ja odottamattomia tilanteita sekä mitä mahdollisuuksia heillä on tuottaa odotukset ylittävää palvelua.

Kyselyssä prosessiajattelun periaatteiden mukaisesti Serlachius-museoiden palveluhenkilöstöä pyydettiin pohtimaan toimintaedellytyksiä ja optimaalisia rakenteita. Koko asiakaspalveluhenkilöstöllä syyskuussa 2012 tehdyn kyselyn analysoinnissa pyritään löytämään yhteisiä toimintatapoja entistäkin laadukkaampien asiakaskokemusten saavuttamiseen. Kyselyyn vastaajia on 12. Tutkimusaineistoa ja saatuja tuloksia käsitellään luvussa 4.

Luvussa 3 kuvattavat museoiden palvelutoiminnan prosessit tehtiin vuoden 2012 aikana ennen kyselyä eri tiimien, työparien ja vastuuhenkilöiden toimesta ja niitä käytiin läpi yhteisissä työpajoissa. Prosessikuvaukset olivat näin ollen kyselyyn vastaajien tiedossa ja heidän voitiin olettaa sitoutuneen omassa työssään prosessikuvausten mukaiseen toimintaketjuun. Keväällä 2012 ennen prosessikuvausten valmistumista kävin itse kahdenkeskiset työnohjauskeskustelut kahdeksan asiakaspalvelijan kanssa. Työnohjauskeskusteluista saatua tietoa hyödynnettiin kyselylomakkeen laadinnassa.

2.5 Museot palveluympäristönä ja vierailukohteina

Museot ovat nykyään hyvin erilaisia tavoitteiltaan ja toiminnoiltaan, eikä museokäsitys ole enää niin yhtenäinen, mutta ainakin museot katsovat olevansa palvelulaitoksia. Kansainvälisen museoneuvoston ICOMin määritelmän mukaisesti museo voidaan määritellä sen näkyvien toimintamuotojen pohjalta. Museo on avoinna yleisölle, se kerää, säilyttää, tutkii, julkaisee ja esittelee. (Kallio 2007, 106.)

Museot ovat yhteiskunnan palveluksessa olevia yleishyödyllisiä organisaatioita, joiden hallinto vaihtelee julkisista yksityisiin. Talous ja varainhankinta pohjautuu omistuspohjaan, mutta rahoitus on entistä enempi julkisen rahoituksen ulkopuolelta hankittua. (Heinonen & Lahti 2001, 236.) Serlachius-museoiden toiminnasta vastaa yksityinen taidesäätiö eikä museot ole riippuvaisia julkisesta rahoituksesta.

Museokentässä palveluja ryhmitellään eri tavoin, mutta lähtökohtana on, että museo

on olemassa asiakkaita varten. Museot eivät ole vain esine- ja kokoelmakeskeisiä kulttuuriperinnön tallentajia, vaan ne voivat olla aktiivisia palvelutoimijoita (Iso-Ahola & Juurola 2012, 89). Palvelut voidaan ryhmitellä asiakasryhmittäin, palvelujen sisällön mukaan tai palveluiden vaikutusten mukaan. Tapa ryhmitellä palveluja voi lähteä museon omasta toimintaympäristöstä, toimintakulttuurista tai resursseista. Lisäksi palvelumäärittelyyn vaikuttavat taustaorganisaatioiden strategioiden painotukset sekä museolaki.

Museoiden sisäisessä toiminnassa ja usein myös asiakkaille näkyvässä tavassa kertoa museon palveluista museopalvelut jaetaan normaalin asiakaspalvelun lisäksi museopetukseen, tapahtumatoimintaan, näyttelytoimintaan, kokoelmatyöhön, tutkimustoimintaan, neuvonta-palveluihin ja konservointitoimintaan (Pöntinen 2012, 48).

Professori John H. Falk esittelee kirjassaan *Identity and the Museum Visitor Experience* (2009) mallin museokävijän kokemuksesta (Museum Visitor Experience Model). Mallissa kyseenalaistetaan kävijän pysyviin ominaisuuksiin perustuvat segmentoinnit – kuten esimerkiksi ikä tai sukupuoli. Tämän perinteisen ajattelun tilalle Falk tarjoaa jaottelun, joka perustuu kävijän tilapäisiin, identiteettiin liittyviin tarpeisiin.

Museokävijän kokemusta kuvaavassa mallissaan Falk esittää, että kävijöiden identiteeteillä on olennainen merkitys siihen, millaisia heidän museokäyntikokemuksensa ovat. Falkin mukaan kävijöitä tulisikin tarkastella ennen kaikkea yksilöinä, joiden museokokemusta muokkaavat erilaiset identiteettiin liittyvät käyntimotivaatiot (identity-related visit motivations). Näiden motivaatioiden tarkasteleminen auttaa ymmärtämään, miksi kävijät tulevat tiettyyn museoon juuri tiettyinä hetkenä. Saman kävijän kokemukset saattavat olla täysin erilaisia eri hetkinä riippuen siitä, millaisia identiteettiin liittyviä käyntimotivaatioita hänellä kyseiselle museokäynnilleen on. (Falk 2009, 34–36, 158.)

Falk jakaa museokävijöiden identiteetteihin liittyvät käyntimotivaatiot viiteen eri kategoriaan. Hänen kävijäkategoriansa ovat: tutkimusmatkailija (explorer), mahdollista- ja / sosiaalinen kävijä (facilitator), kokemusten kartuttaja / elämysten etsijä (experience seeker), ammattilainen tai harrastaja (professional / hobbyist) sekä rentoutuja

/ lataaja (recharger). (Falk 2009, 158.) Nämä museokävijöiden käyntimotivaatiot ja odotukset on huomioitava yleisöpalveluiden suunnittelussa ja tuotannossa.

Museoiden yleistutkimusten tulokset kertovat, että museo- ja kulttuuripalveluita käyttävät asiakkaat samaistuvat kohteeseen ja jakavat sen arvot. Miellyttääkseen mahdollisimman monia eri asiakasryhmiä museoiden palvelutoiminnot tulee räätälöidä kohderyhmittäin ja huomioida niin asiakkaalle arvoa tuottavat aineettomat kuin myös aineelliset tekijät. Näiden yhdistelmällä saadaan positiiviset, odotukset ylittävät palvelukokemukset. (Camarero & Garrido 2010, 281.) Kävijät haluavat museoiden palveluhenkilökunnalta vuorovaikutusta ja informaatiota (Mylonakis & Kendristakis 2006, 53), mikä on huomioitava palvelutuotannon suunnittelussa ja resursoinnissa.

Suomessa museoiden kokonaiskävijämäärä on pysynyt viimeiset kymmenen vuotta samana, vaikka tarjonta on lisääntynyt (Taivassalo & Levä 2011, 10). Viimeisimmän Suomessa tehdyn valtakunnallisen kävijätutkimuksen mukaan tyypillinen museokäyntikohde on yleisesti tunnettu ja sen näyttelyn aihepiiri ja näyttelyteema ovat kiinnostavia. Tyypillinen museokävijä odottaa käynniltään elämystä, tietoa ja viihtymistä. Kävijä vierailee museossa yleensä perheenjäsenensä tai ystävänsä seurassa. (Taivassalo & Levä 2011, 5.)

2.5.1 Kulttuuripalveluiden toimintaympäristö

Globalisoituneessa maailmassa yhteisöllisen museon toimintakenttä voi olla irrallaan maantieteellisistä rajoista. Valtaosa museoista palvelee omaa yhteisöään, joka voi olla valtakunnallinen, alueellinen tai paikallinen. Kulttuurilaitoksena museot haluavat "matkailumarkkoja" ja "elämyseuroja" ollen samalla luomassa kuvaa paikkakunnan erityisyydestä. (Kallio 2007, 118-119.) Museot mielletään viihteenä ja elämyslaitoksena. Kun museon sanotaan kilpailevan ihmisten vapaa-ajasta, museo on samassa toimintakentässä viihdeteollisuuden ja kaupallisen elämystuotannon kanssa. (Kaitavuori 2007, 285.)

Voittoa tavoittelemattomina organisaatioina museot toimivat samalla kentällä kuin ihmisten vapaa-ajan käytöstä kilpailevat kaupalliset yritykset. Museoiden saavutettavuuden ja vetovoiman kannalta on tärkeää toimia niin, että oikea tuote on oikeaan aikaan oikeassa paikassa tarjolla (Geissler, Rucks & Edison 2006, 83).

Kansainvälisen, yleisesti hyväksytyin määritelmän mukaan museot ovat tutkimuslaitoksia, joiden tehtävänä on tallentaa perintöä, toimia tieteellisesti, harjoittaa opetus- ja palvelutoimintaa sekä tuottaa elämyksiä (Heinonen & Lahti 2001, 261). Edellytykset museotoiminnalle ovat pitkälti samat kuin muissakin palvelutoiminnoissa: riittävästi tiloja, henkilökuntaa ja käyttövaroja. Nämä yksin eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan yhteiskunnan ja elämäntavan muutokseen vastaamista. Kulttuurialan toimijoina museoiden on reagoitava aikaan, jossa kulttuuri kaupallistuu, markkinat kulttuuristuvat ja maailma kuvitteellistuu. (Heinonen & Lahti 2001, 264.)

Museokävijöissä on asiakasryhmiä, jotka odottavat museoiden vahvistavan sekä ydinettä lisäpalvelujaan matkailupalveluiden suuntaan (Simpson 2000, 24). Ja näin museot ovat viime vuosina toimineetkin. Museot ovat maailmanlaajuisesti keskeisiä matkailukohteita. Kulttuurimatkailua pidetään kansainvälisesti monissa maissa alueen talouselämälle nettotulonlähteenä ja kulttuurimatkailijoista käydään kilpailua momentyyppisten kohteiden välillä. Toisaalta paikkakunnan ja alueen kulttuurimatkailukohteet hyötyvät toisistaan lisäämällä yleistä vetovoimaisuutta ja kiinnostavuutta. (Heinonen & Lahti 2001, 240.)

2.5.2 Serlachius-museoiden muuttuva toimintaympäristö

Serlachius-museoiden toimintaan ja palveluihin tulee lähivuosina isoja muutoksia, mikä on otettava huomioon palvelutuotannossa. Tämän luvun tavoitteena on kuvata Serlachius-museoiden museotoiminnan nykyinen toimintaympäristö ja analysoida toimintaympäristöä PESTEK-menetelmän ja museopalvelun kehittämisen vaikuttajaketjun kuvaamisen avulla.

TAULUKKO 1. PESTEK. Toimintaympäristö Serlachius-museoissa

<p>1. Poliittinen kehitys Keskeistä: yksityisen säätiön riippumattomuus vs. yhteiskunnallinen yhteistyö</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valtion tuki kulttuurille pysyy nykyisellä tasolla. - veropolitiikka: säätiön alverotuskäytännön muutos - Kunnallinen kaavoituspolitiikka tukee kulttuurikohderakentamista. - Väestökehitys ja muuttoliike ovat negatiivisia. - Liikennepolitiikka; saavutettavuutta on pyrittävä parantamaan.
<p>2. Taloudellinen kehitys Keskeistä: sijoitustoiminnan tuotot ja vakaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kulutuksen kasvu ja suotuisat kv. suhteet - rahoitusmarkkinoiden ja sijoitustoiminnan (vakaat) kehitys - reagointi suhdannevaihteluihin - rahan arvon vakaus
<p>3. Sosiaalinen kehitys Keskeistä: sosiokulttuurisiin muutoksiin reagoiminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - väestön ikääntyminen, aktiiviset seniorit - elämäntyylin ja ajankäytön muutokset - kulttuuri hyvinvointipalveluna, kohteet yhteisinä olohuoneina - Kulttuuri kilpailee privatismin, kiireen, hyvän sään ja kaupallisten houkutusten kanssa. - kohteen ja kävijän vuorovaikutus
<p>4. Teknologinen kehitys Keskeistä: teknologisten innovaatioiden vaikutus näyttely- ja palvelutuotantoon</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kaikkialla läsnä oleva arkipäivän teknologia: mobiili- ja digisovellukset näyttely- ja palvelutuotantoon - rajapintojen hyödyntäminen, innovointi - inhimilliset, pehmeät käyttöliittymät - virtuaalielämykset aitojen elämysten rinnalle - teknologia korvaa ihmistä - sähköiset palvelut - nopeutuneet vanhenemisnopeudet
<p>5. Ekologinen kehitys Keskeistä: vastuullisuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lähimatkailun suosio kasvaa. - vastuullisuus - energiatehokas rakentaminen
<p>6. Kulttuurinen kehitys Keskeistä: sosiokulttuurisiin muutoksiin reagoiminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - kansainvälistyminen, kulttuurinen diversity - paikallisuus ja kansallisten instituutioiden arvostus - kuvataiteen globalisuus - hyvän palvelun kulttuuri, aitoja rohkeita kohtaamisia - kävijälähtöisyys, palvelun laatu

(Taivassalo & Levä 2011; Mukailen Culture DQN Mänttä, Asiakastytyväisyystutkimus, 2010 ja 2011; Culture DQN Mänttä, Sidosryhmätutkimus, 2010)

Toimintaympäristöön kuuluu sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joista osa rajoittaa yrityksen toimintaa ja osa luo uusia menestymismahdollisuuksia. Tilanteen tekee haasteelliseksi se, että ympäristö muuttuu koko ajan. Makroympäristön asiat muodostuvat maailmanlaajuisen ympäristön ja niiden kehitykseen yrityksellä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Mikroympäristön tekijät ovat lähellä yritystä ja niihin yrityksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa. Yrityksen toiminnan kehittäminen vaatii jatkuvaa ympäristön seuraamista. (Bergström & Leppänen 2009, 48-49.)

Serlachius-museoiden toimintaympäristön muutosvoimista keskeisiä ovat asiakkaat, sosiokulttuuriset ja elämäntyyliin liittyvät tekijät. Välillisesti ja pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna näyttelypolitiikan linjauksiin ja palvelutuotteiden kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ihmisten vapaa-ajan lisääntyminen ja ajankäytön muutokset sekä teknologinen kehitys ja sen sovellukset museopalveluihin. Serlachius-museoiden sisäisen ympäristön osalta selkeät päämäärät ja strategia yhdessä henkilöstön osaamisen kanssa muodostavat toimintaympäristön ytimen.

PESTEK-analyysi antaa viitekehyksen makrotason asioiden tutkimiseen, mutta se kertoo myös millaisia vaikutuksia eri tekijöillä on toimialan kehitykseen ja muuttumiseen (Kamensky 2008, 139-141). Taulukossa 1 on tehty makrotason PESTEK-tarkastelu Serlachius-museoiden nykyisestä museotoiminnan toimintaympäristöstä lähitulevaisuuden trendit huomioiden. Poliittisilla tekijöillä ja muutoksilla on heijastusvaikutuksia Serlachius-museoiden toimintaan, mutta yksityisen säätiön ylläpitämänä se ei ole poliittisesta kehityksestä suoranaisesti riippuvainen. Kaavoitus- ja liikennepoliittiset päätökset ovat lähitulevaisuudessa uudisrakennushankkeen takia Serlachius-museoille poikkeuksellisen tärkeitä.

Gösta Serlachiuksen taidesäätiön sijoitustoiminnan tuotot mahdollistavat vakaan talouskehityksen vallitessa museotoiminnalle ja jopa sen laajentamiselle turvatus taloudellisen pohjan (Strategia 2013-2017, 3; Vuosikertomus 2011, 1-2). Tilastollisten muuttujien perusteella Serlachius-museot on keskikokoinen suomalainen museotoimija kävijämäärien ja museotoiminnan tuottojen puolesta, mutta keskimääräistä

suurempi toimija henkilökunnan lukumäärällä mitattuna ja museotoimintaan käyttämiensä menojen puolesta (Museotilasto 2011).

Sosiaaliset ja kulttuurilliset ilmiöt ja niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat suuresti museoiden toimintaan. Tarkasteltaessa museotoimintaa museoiden käytön näkökulmasta jatkossa aletaan entistä enempi puhumaan osallistujista ja käyttäjistä vieraiden ja yleisön sijaan. Käyttäjä on enemmän kuin valmiita palveluita ostava asiakas. Pohdittavaksi tuleekin käyttäjäkeskeiset ja käyttäjälähtöiset museokonseptit.

Tullessaan kohteeseen museokävijällä on jokin yksilölähtöinen intressi. Käyttäjryhmien eriytyessä voidaan jopa todeta, että "*museo resursseineen on käyttöliittymä, alusta, jota käyttäjät muokkaavat omakseen*" (Kaitavuori 2009, 228). Museokokemus on todennäköisesti sitä onnistuneempi, mitä tietoisempia käyttäjien intresseistä ollaan ja miten museo pystyy niitä tukemaan. Vaikutukset talouteen ja matkailuun ovat taiteellisen toiminnan toissijaisia seurauksia, vaikka kuinka toivottuja ja haluttuja olisivatkin, Kaitavuori väittää. (Kaitavuori 2009, 231.)

Palveluiden tuotekehitys ja palvelutuotanto ovat yhteistyöketju, jossa moniammatillisessa työryhmässä saadaan aikaan toimiva tarjooma lisä- ja tukipalveluineen. Olennaista on paitsi ennakointi ja ideointi, myös ylläpito ja asiakastuntemus. Taulukossa 2 on tarkasteltu onnistuneen museopalvelun kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Lähtökohtana on palveluiden pohjautuminen museon näyttelyihin. Tekijät on tunnistettu prosessoitaessa kokemusperäisesti museon palvelutuotantoa.

Toimintaympäristössä ennakoitavissa olevat muutokset edellyttävät jatkuvaa toimintojen kehittämistä ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Sosiokulttuurisilla ympäristötekijöiden muutoksilla tulee olemaan merkittävää heijastusvaikutusta kulttuurimat-kailukohteena toimivaan museoon. Tuotekehityksen ja strategiatyön pitää seurata aikaansa.

TAULUKKO 2. Onnistuneen museopalvelun kehittämisen vaikuttajaketju

Vaikuttaja/ ketä asia koskee	Mihin pyrkii/ mitä halutaan	Ristiriita/ kilpailutilanne	Mikä vaikuttaa	Kuka/mitä, miten vaikutetaan
Näyttelysuunnittelija	Hyvä, mielenkiintoinen näyttely	Sisällön ja kiinnostavuuden ristiriita	Huomioidaan kävijäjo suunnittelu-vaiheessa	Näyttelyprojektin johto, konsultoiva yhteistyö
Museolehtori	Pedagoginen laadukkuus, oppiminen	Vähäiset vaikutusmahdollisuudet näyttelytoteutukseen, yleisöjen pienuus	Systemaattinen suunnittelu, tuotekoulutus- ja ohjaus	Museolehtori yhteistyöllä palveluhenkilöstön kanssa
Kävijä	Viihdyttävä, elämyksellinen kokemus	Oma tausta, motiivit ja konteksti	Kustomointi	Myyntipalvelu, ennakointi
Opas / ohjelman toteuttaja	Hyvän palvelukokemuksen tarjoaminen	Häiriö vuorovaikutuksessa, aikataulu	Ammattitaito, kokemus, motivaatio, puitteet	Valitaan (museolehtori) kuhunkin palveluun sopivimmat tekijät, erikoistuminen

(Gösta Serlachiuksen taidesäätien organisaatiokaavio 2009, päivitetty 2012)

2.5.3 Serlachius-museoiden laadun lähtötaso

Serlachius-museoiden palveluiden laatua on tutkittu ja kartoitettu viime vuosina usean eri tutkimuksen avulla. Serlachius-museoissa on toteutettu kvantitatiivisia yleisökartoituksia, syventäviä kävijätutkimuksia ja tunnettavuus- ja mielikuva-tutkimuksia. Tehdyt tutkimukset ovat antaneet työkaluja omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen.

Serlachius-museot olivat vuosina 2009-2011 mukana opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallisessa Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen

kehittämishjelmaan kuuluvassa Kulttuurin ketju ESR-hankkeessa. Hankkeessa tehtiin DQN – Destination Quality Net matkailukeskusten laatuohjelman pohjalta asiakastyytyväisyys-, sidosryhmä- ja Mystery shopping –tutkimukset. Tutkimusten tavoitteena oli antaa kokonaiskuva miten matkailijat kokevat Serlachius-museot kohteena (Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus 2011, 3).

Serlachius-museoiden asiakastyytyväisyyttä on tutkittu systemaattisesti kyselylomakemenetelmillä vuosina 2009-2011. Eri vuosien tuloksia vertailtaessa Serlachius-museoiden yleinen palveluasenne ja tarjonnan taso ovat pysyneet erittäin korkealla tasolla, ja jopa entisestään hieman parantuneet. Vertailuvuosina palveluasenne on ollut välillä 4,71-4,81 ja tarjonnan taso 4,51-4,77 maksimin olleessa 5,0 (Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus 2011, 28).

Viimeisimmässä vuoden 2011 asiakastyytyväisyysmittauksessa, jonka aineistona oli 510 kyselylomaketta, Serlachius-museoiden odotusvastaavuus, suositteluhaluus ja uudelleenkäyttöhalu olivat korkealla tasolla (Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus 2011, 23-25). Lähes kaikki eli 99 prosenttia vastaajista aikoi suositella Mänttää ystävilleen kulttuurikohteena. Lisäksi 79 prosenttia vastaajista aikoi käyttää kulttuuripalveluita myös jatkossa uudelleen. (Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus 2011, 52).

Museoliiton Museokävijä 2011 –tutkimus antoi asiakastyytyväisyysmittauten kanssa saman suuntaisen tuloksen. Museokävijä 2011 –tutkimus osoitti, että yli 90 prosenttia molempien Serlachius-museoiden kävijöistä oli tyytyväisiä talojen asiakaspalveluun. Lähes kaikki kävijät olivat valmiit suosittamaan kohdetta tuttavilleen. Gustafia suosittelisi 99 prosenttia ja Göstaa 100 prosenttia (Museokävijä 2011).

2.6 Palvelutoimenpiteet ja strategiset valinnat

2.6.1 Museoiden yleisötyön laadun johtaminen

Tässä työssä yleisötyö ajatellaan museopalveluina, jotka liittyvät avoinna pitoon, asiakaspalveluun ja yleisöohjelmien toteuttamiseen. Yleisötyön palvelun laatua voidaan hallita ja siihen vaikuttaa palveluajatusta kehittämällä ja asiakkaiden odotusten hallinnalla. Vuorovaikutuksen lopputulos, jonka asiakkaat saavat palvelun teknisenä laatuna, on osa koko palvelukokemusta. Lisäksi sisäinen markkinointi, palvelumaise- ma, tietotekniikan hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta kuuluvat palvelun laa- dun johtamiseen. (Grönroos 2010, 156.)

Palvelun normalisointi on osa palvelun laadun hallintaa. Vaikka tutkitusti Serlachius- museoiden palvelun laatu koetaan erinomaiseksi, asiakaspalveluhenkilöstölle tehdys- sä kyselyssä (liite 2) on kysymyksiä myös normalisointiprosessien kehittämiseksi. Asiakaspalvelijoiden pitää ymmärtää asiakaskeskeisyys, jotta he pystyvät hoitamaan ongelmallisiakin tilanteita ammattitaitoisesti. Heidän on ymmärrettävä valtuutensa, toimintaedellytyksensä ja oma keskeinen roolinsa normalisoinnissa. Mahdolliset pal- velun puutteet johtuvat usein jonkin organisaation prosessin rakenteellisesta ongel- masta tai työntekijän asenteesta. (Grönroos 2010, 165.)

Strategian toimeenpanoa ohjaavia yleisiä toimintaperiaatteita sovelletaan käytän- töön päivittäin työtä ohjaavissa työ- ja toimintaohjeissa. Niiden avulla autetaan työn- tekijöitä päivittäisissä töissään ja varmistetaan yrityksen strategian toteutuminen toiminnassa. (Laurent 2006, 26.) Serlachius-museoissa strategiapäivitys on kesken. Serlachius-museoiden uuden strategian pitäisi pitää sisällään myös oma palvelustra- tegia, jolla työntekijöiden päivittäiset toimenpiteet yhdistetään lopulliseen päämää- rään eli asiakkaan odotukset ylittävään huippupalveluun (Bell & Zemke 2006, 62).

Asiakas kiinnittää huomiota prosessiin ja tulokseen eli siihen, mitä hän kokee ja mitä hän saa. Molempien pitää ylittää odotukset, jotta palvelua pidetään yliverlaisena. (Bell & Zemke 2006, 52.) Yksikään palvelujärjestelmä ei ole täydellinen, ja virheisiin on varauduttava. Asiakaspalvelijan reagoititapa voi korjata tilanteen. Tällaiseen pal- velun normalisointiin kuuluvat kaikki toimenpiteet, joita työntekijät tekevät saadak-

seen tyytymättömän asiakkaan taas tyytyväiseksi. Tehokas normalisointi on suunniteltua ja hallittua. Työntekijöiden pitää tietää, miten normalisointijärjestelmä saadaan toimimaan asiakkaan puolesta (Bell & Zemke 2006, 95).

2.6.2 Asiakastietokannan kehittäminen ja toiminnanohjaus

Saumattomien, toimintavarmojen palveluketjujen kehittäminen ja ylläpito on tärkeää. Serlachius-museoissa palvelun laatutaso on korkea, ja palvelutuotannon laatutason ylläpitäminen edellyttää myös toiminnanohjauksen ja asiakkuuksien hoidon tietojärjestelmien kehittämistä. Tietojärjestelmien kehittäminen ja ylläpito ovat asiakkaalle näkymätöntä osaa (liite 3), joka luo edellytykset ja puitteet palvelun toteuttamiselle. Toisaalta odotuksiin vastaaminen eli arvon luonti voidaan nähdä palvelun tuottajan ja asiakkaan välisenä suorana ja epäsuorana vuorovaikutuksena, jossa molemmat ovat mukana (esim. Grönroos & Voima 2012, 32).

Menestyksekkääseen palvelujärjestelmään tarvitaan resursseja: työntekijöitä, tekniikkaa, asiakkaita ja aikaa. Myyntipalvelu ja palvelutuotannon ohjaus halutaan Serlachius-museoissa entistä selkeämmin järjestelmäperusteiseksi. Samalla halutaan varmistaa palveluprosessien korkean laatutason ylläpito toimintojen laajentuessa ja toimintaympäristön muuttuessa. Serlachius-museoissa ryhdytään vuoden 2013 aikana käyttämään uutta Kauppaneuvos-toiminnanohjausjärjestelmää, johon on integroitu palveluiden varausjärjestelmä ja asiakkuudenhallinta.

Serlachius-museot perustivat maaliskuussa 2011 tietojärjestelmä uudistusta varten projektiryhmän. Ryhmä päätti benchmarkingin jälkeen kesäkuussa 2011 tilata ict-konsultilta esiselvityksen, jonka kohteena oli Serlachius-museoiden vierailupalveluita hallinnoiva järjestelmä. Käytössä oleva ohjelmisto on suunniteltu vuonna 2003 ja toteutettu museon silloisten tarpeiden mukaisesti. Tavoitteena on saada hyödynnettyä vierailijätietoja paremmin markkinoinnin apuna sekä saada työväline palvelutuotannon ja toiminnanohjauksen järjestelmäperusteiseen koordinointiin ja resurssien hallintaan. (Pakkanen 2011, 4.)

Asiakkaan toiveiden mukainen vierailuohjelmapaketointi on tyypillinen Serlachius-museoiden toimintatapa. Pyrkimyksenä on erittäin hyväksi todetun ja koetun palvelun laatutason säilyttäminen ja turvaaminen uudessakin tilanteessa. Palveluprosessissa asiakas osallistuu merkittävällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Ja asiantuntijapalveluissa ratkaisut ovat usein räätälöityjä asiakkaiden tarpeiden mukaan (Laamanen 2011, 23). Ennakoitavissa olevan kysynnän vilkastuessa Serlachius-museoiden palvelutoiminnassa resurssien kiinnittämisen ja optimoinnin merkitys tulee kasvamaan. Kauppaneuvos-toiminnanohjausjärjestelmä auttaa tässä.

Kun palvelun toimitusjärjestelmä on hyvin suunniteltu, yrityksen kanssa on helppo asioida. Palvelun toimitusjärjestelmä sisältää kaikki konkreettiset ja menettelytapoihin liittyvät työkalut, joita organisaation työntekijöillä pitää olla käytettävissään, jotta he voivat täyttää asiakkaiden tarpeet ja pitää asiakkaille antamansa lupaukset. (Bell & Zemke 2006, 77.) Hyvin laadittu, päivitettävä ja helposti luettava asiakastietokanta antaa työntekijälle mahdollisuuden hoitaa vuorovaikutustilanne suhdekeskeisesti, vaikka hänellä ei olisikaan ensi käden tietoja asiakkaasta (Grönroos 2010, 59).

Uuden teknologian, tietohallintajärjestelmän käyttöönotto on esimerkki transitiosta. Transitiouudistus on parannusta monimutkaisempi muutos, jolla vastataan merkittävään liikkeisiin yrityksen toimintaympäristössä. (Kvist & Kilpilä 2006, 29.) Serlachius-museoiden muutostilanteessa on kyse teknologiatransitiosta, jota tarvitaan varsinaisen palvelun toimitusjärjestelmän uudistamiseen vastaamaan uudisrakennuksen ja sen mahdollistamien palveluiden tarpeita. Tämä muutoksen taso ei kuitenkaan vaadi ajattelutavan tai organisaatiokulttuurin radikaalia käännoä.

Serlachius-museoiden tietojärjestelmäuudistus mahdollistaa ajanmukaiset työkalut palveluprosessien ja toimintajärjestelmän rakenteiden ennakoivalle kehittämiselle. Kun yrityksen toiminnot sujuvat hankauksitta, tieto kulkee ja asiakkaat ovat tyytyväisiä saamastaan korkeatasoisesta palvelusta, voidaan todeta prosessien toimivuuden olevan huippulaatuista. Prosessien, toimintoketjujen korkea laatu on nimenomaan sitä, että ettei eri toimintojen välissä tapahdu hankausta ja tiedonkulku toimii.

Tietojärjestelmät ovat viime vuosina kehittyneet paljon. Tietojärjestelmä toimii palvelutuotannon ohjauksen työvälineenä muuttuvassa toimintaympäristössä. Kauppaneuvos-toiminnanohjausjärjestelmän määrittelyvaihe ja palveluprosessien prosessikuvausten työstäminen tukivat toisiaan. Serlachius-museoiden palvelutoimintaympäristön uudistuessa ja palveluprosessien tuotannon laajentuessa tietojärjestelmien tehokkaampi hyödyntäminen on keskeinen tekijä korkean laatutason säilyttämiseksi.

3 PALVELUJEN TUOTTAMISEN MALLI

Palveluja tuotetaan prosesseina. Prosessien kuvauksesta lähtevällä dokumentoinnilla vältetään turhien työohjeiden laatiminen, kokonaisuus selkiytyy ja erilaisuutta työohjeiden ja toimintaprosessien välillä ei synny. Päivittäisen toiminnan mallien tehtävänä on ohjata ryhmän ja työntekijän työsuoritusta. Laurentin (2006) mukaan prosesseja hallitaan luomalla toimintaa kuvaavia malleja ja kouluttamalla työntekijät toimimaan mallien mukaisesti. Mallinnuksella voidaan vähentää esimiehen suoran ohjauksen tarvetta ja vapauttaa esimiehen aikaa tuloksen kannalta olennaiseen työhön (Laurent 2006, 58-59). Päivittäisjohtaminen pystytään suuntaamaan oikein, mutta sen merkitys ei vähene.

Mitä lähempänä asiakasta ja käytännön palvelutyötä ollaan, sitä täsmällisempiä toimintamalleja tarvitaan. Päivittäistä toimintaa ohjataan toiminta- ja työprosesseja kuvaavilla yksityiskohtaisilla malleilla ja ohjeilla. Prosessissa sarja toisiinsa liittyviä toimintoja yhdessä tuottavat tuloksen. (Laurent 2006, 26.) Muuttuvassa ja monimutkaistuvassa toimintaympäristössä prosessit ovat usein ennustamattomia ja ainutlaatuisia, eivät toistuvia ja siten kuvattavissa olevia. Yrityksen ydinprosessit voidaan mieltää sen linkiksi ulkomaailmaan. (Rastas ym. 2001, 145.)

Tuotteistamisen avulla palvelun joitakin osia voidaan vakioida niin, ettei kaikkia asioita tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen uudelleen. Kun hiljainen tieto tehdään näkyväksi, tuotteistaminen vahvasta asiakaslähtöisyyttä ja tukee yhtei-

sen ymmärtämisen rakentamista palveluja tarjoavissa organisaatioissa. (Toivonen 2012, 138.)

Museot ovat tarkoitettu ihmisille ja toimivat ihmistä varten. Palvelut eivät ole vain ohjattuja kierroksia, vaan yleisötyö pitää sisällään kaikki avoinna pitoon ja asiakaspalveluun liittyvät toiminnot. Serlachius-museoissa yleisötyö on osin mallinnettua, mutta se jättää asiakaspalvelussa tilaa työntekijän itsenäiselle toiminnalle.

Museoiden toiminnassa on sekä toistuvuutta että räätälöintiä. Asiakaslähtöiseen palvelukulttuuriin liittyy aina yksilöllisyys. Tämän ei tarvitse kuitenkaan olla ristiriidassa toistuvuuden kanssa. Tietyt palvelutoimintaan liittyvät asiat on hoidettava rutiineina, yhteisten ohjeiden mukaisesti ja tietyt vuorovaikutteiseen palvelukohtaamiseen liittyvät asiat vaativat tilannetajua ja yksilöllistä suoritusta.

Jos jokin prosessin vaihe ei palvele riittävästi seuraavaa vaihetta, joudutaan edeltäjien työn jälkeä korjaamaan. Kaikki työvaiheet ovat lopputuloksen kannalta tärkeitä ja yhdenkin vaiheen laiminlyönti aiheuttaa ongelmia seuraavassa vaiheessa. (Laurent 2006, 67.) Prosessikuvaukset ovat usein riittäviä toiminnan ohjeistukseen, mutta prosessin kuvauksessa ongelmallista on kuvauksen tarkkuus. Hyvin tarkassa kuvauksessa haasteena on kuvaamisen työläys ja kokonaisuuden hämärtyminen. Liian yleisluontoinen kuvaus puolestaan ei mene konkreettisen toiminnan tasolle, jolloin kehittämismahdollisuuksia on vaikea havaita. (Finnvera 2001, 120.)

Työssä tutkittavana olevan museokohteen palvelutoiminnan ydintoimintoja ovat museoiden yleisötyö eli museon asiakkaiden palveleminen ja kävijöille palvelujen tuottaminen. Palvelutoiminnan ytimessä on asiakaskohtaaminen. Ydinprosessit muodostuvat osaprosesseista, jotka puolestaan koostuvat yksittäisistä työvaiheista.

Operatiivisia prosesseja ovat suoraan asiakkaalle näkyvät prosessit. Johtamis- sekä osaamisen ja resurssien ylläpitoprosessit puolestaan ovat yrityksen sisäisiä ja edesauttavat operatiivisten prosessien suorittamista. (Finnvera 2001, 112.) Työssä keskitytään operatiivisiin museoiden yleisötyötä ohjaaviin ja edellytyksiä luoviin prosesseihin, eli palvelujen tuottamisen tukiprosesseihin.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi Serlachius-museoiden yleisöpalvelutoiminnan ohjausprosessit, toimintaketjut, joilla suunnitellaan palvelutoimintaa ja luodaan museoasiakkaiden palvelemiselle edellytyksiä. Raportin prosessikuvaukset on laadittu tuotantokaavioina. Asiakaspalvelutoiminnan ohjauksen (3.1.) jälkeen työssä kuvataan etukäteisryhmävarauksiin ja ohjelmasuunnitteluun perustuvien muiden palvelutoimintojen ohjausprosessi (3.2.). Ydinprosesseista markkinointitoimet, palveluiden sisältöjen pedagoginen suunnittelu, tuotekehitys sekä tapahtumat rajataan tässä yhteydessä käsittelyn ulkopuolelle.

3.1. Asiakaspalvelutoiminnan ohjausprosessi

Palvelu on vuorovaikutusta, jonka sujumiseen vaikuttavat monet asiat ja asiakas itse. Museovierailua voidaan tarkastella asiakkaan polkuna, joka etenee kronologisena prosessina. Sen vaiheet tapahtuvat ennen, aikana ja jälkeen itse museokäynnin. Itse vierailu liittyy vahvasti museon tarjoamiin näyttelyihin ja palveluihin ja niiden kokeamiseen. Mitä kävijä kohtaa ja kokee museossa, koskettaako näyttely häntä, millaisia tunteita hän kokee ja johtuvatko nämä fyysisestä ympäristöstä vai kenties sisällöistä, (Morton Smyth 2004, 46; Lonardi 2010) tai kenties pikemmin koetusta palvelusta?

Museokävijän prosessikuvaus (liite 4) tarjoaa museon toimijoille museokäynnin mallin. Siinä kuvataan museokäynnin prosessin eteneminen vaiheittaisena (ennen museokäyntiä, museokäynnin aikana ja sen jälkeen) tapahtumaketjuna, jossa asiakaspalvelu on museokäynnin palvelukohtaamisissa yhdessä kävijän kanssa.

Korhosen (2008) museovierailuprosessin mallinnus nojaa Smythin malliin museokäynnin vaiheista (The 7 stages of a newcomer's experience) ja Falkin mallin museokävijän kokemuksesta (Museum Visitor Experience Model). Kävijän interaktiivinen kokemus rakentuu henkilökohtaisista, sosiaalisista ja fyysisistä tekijöistä (Interactive experience model). (Morton Smyth 2004, 46; Falk & Dierking 2002, 5.)

Museokävijän vierailuprosessin vaiheista voi tunnistaa eri vaiheiden kriittiset pisteet ja kytkennät museon palveluprosesseihin. Kävijän näkökulmasta kyse on museopalvelujen laadullisesta inventoinnista. Museovierailu ymmärretään vuorovaikutukseen perustuvana janana kävijän kokemusmaailmassa, joka alkaa ajasta ennen museovierailua eli tarjontakentän hahmottamisesta. Päätöksentekoa seuraa vierailu museossa. Museovierailun jälkeen siirrytään vierailun muistelun kautta edelleen mahdolliseen seuraavaan museovierailuun. (Korhonen 2008, 4.)

Museokävijöistä huolehtiminen on tärkeimpiä museoiden PR- ja markkinointitoimenpiteitä (Heinonen & Lahti 2001, 203). Museon on tehtävä kaikkensa, jotta jokaisen kävijän museokäynti olisi mahdollisimman positiivinen, oli sen syy mikä tahansa. Huolenpito kävijästä alkaa jo ennen käyntiä. Ja kävijästä huolehtimiseen kuuluu myös museorakennuksen ulkopuolella olevat asiat.

Serlachius-museoiden asiakaspalvelutoiminnan ohjausprosessissa (kuvio 2) kuvataan kävijälle museovierailun aikana tapahtuvan asiakaspalvelun kohtaamistilanteiden toiminnan ohjaus. Asiakaspalvelija nähdään ammattilaisena, joka ottaa vastuuta ja ohjaa myös itse toimintaansa niin, että palvelutapahtuma onnistuu.

Asiakaspalvelun organisointi on päivittäisen toiminnan järjestelemistä niin, että olosuhteet ja toimintajärjestelmät tukevat varsinaisia palveluprosesseja ja kohtaamisia. Henkilöstö mitoitetaan toimintarytmin, tilanteiden ja osaamistarpeen mukaisesti. Esimies jakaa työt niin, että toiminta olisi mahdollisimman onnistunutta. (Laurent 2006, 125.) Päivittäisesimiehen päätökset käynnistävät ryhmässä toiminnan. Häntä tarvitaan päivittäisessä toiminnassa eteen tulevien tilanteiden ratkaisijana. (Laurent 2006, 126.)

Asiakaspalvelun toteuttamiseen osallistuu jokainen organisaatiossa toimiva, riippumatta siitä kohtaako hän asiakkaat kasvotusten. Toiminta on ketjumaista, ja koko ketjun toiminta näyttäytyy asiakkaalle palvelun laatuina. Toiminnan kehittämisessä ja ohjaamisessa on panostettava niin vuorovaikutukseen, toimintatapoihin kuin myös koko yrityksen toiminnan kehittämiseen asti. (Reinboth 2008, 109.)

ASIAKASPALVELUN OHJAUSPROSESSI		
VASTUU- HENKILÖ	PROSESSIN ETENEMINEN	AIKA
	1. Asiakaspalvelun suunnittelu	
Asiakas / palvelupäällikkö / museolehtori	Asiakkaan tarpeet huomioidaan toiminnan suunnittelussa. Palvelukulttuurin ylläpito: toiminta- ja palveluajatukset määritellään.	Jatkuvaa toimintaa
	2. Resurssointi ja toimintaedellytykset	
Museolehtori	Suunnitellaan työaika järjestelyt, joissa otetaan huomioon museoiden aukioloajat sekä työaika- ja henkilöstölainsäädäntö. Huolehditaan toimintaympäristöstä ja työskentelyvälineistä. Varmistetaan sisäinen tiedonkulku, pidetään palvelupalavereita.	Jatkuvaa toimintaa / työaika jaksoista
	3. Perehdytys	
Museolehtori	Rekrytoidaan palveluhenkilöstöä, järjestetään koulutusta ja työnohjausta. Laaditaan toimintaohjeet yhteistyössä vastuuhenkilöiden kanssa eri käytännön asiakaspalvelutilanteisiin. Merkitään toiminnanohjausjärjestelmään (Kauppaneuvos) asiakaspalvelua koskevat työohjeet ja vastuuhenkilöt.	Jatkuvaa toimintaa
	4. Asiakkaan kohtaaminen	
Museolehtori / asiakaspalvelijat	Ohjataan ja tuetaan asiakaspalvelijoita toteuttamaan asiakkaiden vastaanottoa, ohjausta, neuvontaa, laskutusta, museokauppatyöskentelyä ja näyttelyvalvontaa. Ohjataan asiakaspalvelijoita vastaanottamaan vuorovaikutustilanteessa asiakaspalautetta.	Jatkuvaa toimintaa
	5. Jälkihoito	
Palvelupäällikkö / museolehtori / asiakaspalvelijat	Käsitellään asiakas- ja henkilöstöpalautteet ja mahdolliset reklamaatiot sekä sovitaan niiden aiheuttamista toimenpiteistä. Käydään asiakaspalveluhenkilöstön kanssa palautekeskusteluja. Palvelupäällikkö on tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen.	Jatkuvaa toimintaa
	6. Toteutuman analysointi	
Palvelupäällikkö / museolehtori	Tehdään asiakkailta ja henkilökunnalta saadun palautteen pohjalta tarvittavat muutokset palvelutoimintoihin. Hyödynnetään yleisötutkimuksista saatuja tietoja toiminnan kehittämisessä. Sitoutetaan palvelutimi uudistettuihin toimintamalleihin.	Jatkuvaa toimintaa

KUVIO 2. Serlachius-museoiden asiakaspalvelutoiminnan ohjausprosessi.

Yrityksen palveluhenkilöstöllä on palvelusuhde paitsi esimiehen ja alaisen välillä myös kaikkien kollegoiden välillä. Kukin on vastuussa toisille asioista, joita oma toimenkuva edellyttää. Serlachius-museoiden asiakaspalvelun ohjausprosessissa (kuvio 2) näkyy johdon ja lähiesimiehen rooli asiakaspalvelun toimintaedellytysten luojana, suunnittelijana ja ohjaajana. Ohjatessaan prosessia esimies myös palvelee prosessia ja alaisiaan huolehtimalla esimerkiksi työnkuvasta ja työmäärästä. Samoin asiakaspalvelun ohjausprosessissa näkyy varsinaiset palvelukohtaamiset, joissa vastuu on itse asiakaspalvelijalla. Kohtaamiskokemusten jatkotyöstämisessä ovat mukana esimiesten lisäksi kaikki, vaikka vastuu on esimiehillä.

Museoiden yleisötyö, kuten matkailualan toiminta yleisesti, on käytännönläheistä työtä. Jotta asiakaspalveluprosessi toimisi ja kehittyisi tarvitaan sisäisen suorituskyvyn kehittämistä ja innovaatiotoiminnan edistämistä. Työnjohdolta edellytetään suoritusten parantamisesta huolehtimista ja keskittymistä edellytyksiin ja mahdollisuuksiin (Laurent 2006, 128.). Palvelutoimintaa johdettaessa on huolehdittava asenteesta, osaamisesta ja tiimityöstä, jotta palvelukulttuuri pysyy hyvänä ja mukautuu muutoksiin.

Asiakaspalvelun on perustuttava asiakaskohtaiselle erilaistamiselle, räätälöinnille (Rissanen 2006, 116). Tämä edellyttää henkilöstöltä kohtaamistilanteissa välitöntä reagoitua ja vastuunottoa, vaikka palvelu tuotetaan ryhmässä ja sitä on edeltänyt pitkäaikaiset valmistelut (Rissanen 2006, 118).

Serlachius-museoissa käytännön asiakaspalvelun kohtaamistilanteissa toimimisen perusteet ovat toimintamalleissa ja työohjeissa. Toimintamallit rakennetaan yhdessä ja ne antavat tekemiselle yhtenäisen, tiedostetun ja systemaattisen tavan. Toimintamallien jatkuvan kehittämisen koordinointi on esimiesten tehtävä.

3.2. Ryhmäpalveluiden ohjausprosessi

Etukäteen varattavat ryhmäpalveluohjelmat ja palvelupaketit ovat asiakaspalvelun lisäksi toinen museoiden yleisöpalveluiden pääryhmä. Ryhmäpalvelut voivat olla erilaisia opastuksia ja ohjelmia, kokous- ja tilapalveluita tai ateria- ja kahvipalveluita. Osa ohjelmakokonaisuuksista tuotetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Serlachius-museoiden ryhmäpalveluiden tuottamisen ohjausprosessi on kuvattu kuviossa 3.

Serlachius-museoiden ryhmille suunnatut palvelukokonaisuudet syntyvät erilaisia moduuleja ja palvelutapoja yhdistelemällä. Palvelut on tuotteistettu ja vakioitu. Osa paketeista tuotetaan yhteistyössä ulkopuolisen kumppanin kanssa. Serlachius-museoiden ryhmäpalvelu alkaa usein myyntipalvelun saamasta tiedustelusta. Sisäisen tiedonkulku ja toiminnanohjaus kulkevat Serlachius-museoiden palvelutoiminnassa myyntipalvelun ja palveluiden tuottamisen välillä asiakastiedustelusta varauksen tekemiseen ja vahvistamiseen, vierailusta jälkimarkkinointiin, dokumentointiin ja edelleen uusiin kontakteihin.

Museovierailujen palvelujärjestelyihin kuuluvat olennaisesti henkilö-, tila- ja materiaaliressurssien varaukset sekä tarjoilut. Palvelutoiminnan tuotannosta vastaavan on osattava ohjelmapalveluiden toteutukset. Asioiden johtamisella toimintaan luodaan järjestystä ja ennakoitavuutta. Hyvin organisoitu sisäinen toiminta jättää riittävästi aikaa ihmisten johtamiseen (Kotter 1996, 22; Laurent 2006, 30).

Asioiden suunnittelussa varataan tarvittavat resurssit ja osaaminen, organisoinnissa määritellään toimintaperiaatteet ja menettelytavat työskentelyn tueksi, ja valvonnassa mietitään toimet, joilla poikkeamiin puututaan ja ratkaistaan ongelmia. Ihmisten koordinoinnissa kerrotaan suuntaviivoista sanoin ja teoin sekä kannustetaan työntekijöitä, jotta he voittavat toimintaan vaikuttavat muutokset. (Kotter 1996, 22; Laurent 2006, 31.)

RYHMÄPALVELUTOIMINNAN OHJAUSPROSESSI		
VASTUUHENKILÖ	PROSESSIN ETENEMINEN	AIKA
1. Asiakkaan palvelutiedustelu		
Asiakas / myyntipalvelu	Asiakas on yhteydessä Serlachius-museoihin puhelimitse, sähköpostilla tai kirjeitse. Myyntipalvelu selvittää asiakkaan perustiedot ja kartoittaa tämän toiveet museon sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden tarjoamista ohjelmista/palveluista.	Asiakkaan yhteydenotto
2. Tarjoama		
Myyntipalvelu / museolehtori	Myyntipalvelu tallentaa alustavan varauksen varausjärjestelmään (Kauppaneuvos). Myyntipalvelu ja museolehtori miettivät yhdessä ohjelmakokonaisuuden toteutusvaihtoehdot. Myyntipalvelu laatii kirjallisen tarjouksen ja lähettää sen asiakkaalle sähköpostilla tai kirjepostina. Myyntipalvelu on yhteydessä museoiden yhteistyökumppaneihin palveluiden toteuttamisesta.	Kaksi päivää yhteydenotosta
3. Resurssien ennakointi		
Museolehtori	Museolehtori tekee alustavat opastiedustelut ja työaikajärjestelyt. Hän suunnittelee ja järjestee asiakaspalveluhenkilökunnan työvuoroja varaustilanteen mukaan. Hän käy ohjelmien edellyttämät alustavat tila-, materiaali- ja muut järjestelyt vastuuhenkilöiden kanssa läpi.	Kaksi päivää yhteydenotosta
4. Ohjelmatarkennukset		
Museolehtori / myyntipalvelu	Myyntipalvelu hoitaa yhteydenpidon asiakkaaseen ja kirjaa vierailun vahvistumisen ja mahdolliset muutokset varausjärjestelmään. Museolehtori ohjeistaa palveluhenkilöstön yhteisissä palvelupalaverissa ja/tai henkilökohtaisesti. Tarvittaessa oppaille järjestetään harjoituksia tai perehdytyksiä. Sisäinen tiedonkulku varmistetaan asianosaisille tarvittaessa vielä sähköpostilla.	Yhteydenotosta vierailuun
6. Vierailu		
Asiakaspalvelu / myyntipalvelu / museolehtori	Opas / ohjaaja toteuttaa sovitun ohjelman yhdessä mahdollisen yhteistyökumppanin kanssa. Vierailun viime hetken muutoksiin reagoidaan joustavasti. Varmistetaan tiedon kulku kaikkien osapuolten välillä.	Välitön reagointi
7. Toteutuman analysointi		
Palvelupäällikkö / museolehtori / myyntipalvelu	Tehdään asiakailta ja henkilökunnalta saadun palautteen pohjalta tarvittavat muutokset palvelutoimintoihin. Hyödynnetään yleisötutkimuksista saatuja tietoja toiminnan kehittämisessä ja tuotekehityksessä. Sitoutetaan palvelutiimi uudistettuihin toimintamalleihin.	Jatkuvaa toimintaa

Kuvio 3. Ryhmäpalveluiden ohjausprosessi Serlachius-museoissa.

Palvelutuotannon ohjauksen tavoitteena on tehdä mahdolliseksi ulkoisille asiakkaille luotavat odotukset ylittävät asiakaskokemukset. Asiakaskokemuksen johtaminen on henkilöstön organisoimista toteuttamaan tavoitteiden mukaisia kokekemuksia ja käytännön toimenpiteitä ja valintoja. Päivittäiset valinnat vaikuttavat suoraan siihen, millaisia kokemuksia yritys luo ja paljonko se tuottaa asiakkailleen arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 170, 175.) Resurssit ovat osa palvelua. Ja henkilökunnan, palvelujen tuottamiseen tarvittavien materiaalien ja välineiden sekä palveluympäristöön kuuluvien asioiden suunnittelu on osa resurssisuunnittelua. (Van Dierdonck 2003, 283.)

Palveluiden tuottaminen perustuu inhimilliseen pääomaan, esimerkiksi työntekijöiden osaamiseen. Rakennepääoman tekijät, kuten työilmapiiri ja rutiinit, tukevat työskentelyä. Aineettoman pääoman johtamisella saavutetaan tuottavuushyötyjen lisäksi etuja toiminnan laadussa, liiketoimintaprosessissa ja tiedon hallinnassa. Tietovirrat kuljettavat organisaation toimintaprosesseissa tarvittavaa tietoa ja toimivat keskeisenä palvelutuotannon elementtinä. (Lönqvist ym. 2010, 99-102.)

Palvelut tuotetaan usein monen tuottajan yhteistyönä ja toimijoiden välisten vuorovaikutussuhteiden tarkastelu on tärkeä tekijä palvelutuotannon ohjausprosessissa. Tiedon onnistunut siirtäminen toimijoiden välillä on välttämätöntä. Tietovirrat voivat olla sisäänpäin suuntautuneita, organisaation sisäisiä tai ulospäin suuntautuvia. (Lönqvist ym. 2010, 105-107.)

Asiakkaan palveluprosessiin tuoma asiantuntemus ja erilaisten ohjeistusten huomiointi toiminnassa ovat sisäänpäin suuntautuneita tietovirtoja. Toiminnan tukiprosessit, sisäinen vuorovaikutus, toiminnan johtaminen ja sisäisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen ovat esimerkkejä sisäisistä tietovirroista. Sidosryhmäyhteistyö on ulospäin suuntautuvaa tietovirtaa (Lönqvist ym. 2010, 107).

Työssä kuvatut palveluiden tuottamisen ohjausprosessit, asiakaspalvelun ohjaus ja ryhmäpalveluiden ohjaus, ovat täynnä sisäisiä tietovirtoja. Ja samoin tärkeää sisäistä tietovirtaa ovat palveluhenkilöstön asiakaskokemusten selvittäminen, sen näkyväksi tekeminen ja hyödyntäminen.

3.3. Serlachius-museoiden yleisötyön palveluprosessien kokonaisuus

Palvelutuotannon lähtötilanteena on, että palveluntarjoajalla on palveluvalikoima ja resurssit sen toteuttamiseksi ja asiakkaalla on tarve ja käyttövalmiudet palvelulle. Varsinaisessa palvelun tuotantovaiheessa palveluntarjoajan resurssit ja asiakkaan oma panostus muokataan tekemisen kautta vastaamaan asiakkaan palvelutarpeeseen.

Palveluntuotantoprosessi on varsinaisessa palvelun tuotantovaiheessa, kohtaamisessa, palvelun tarjoajan ja asiakkaan välistä toimintaa. Lopputuloksena on välitön palvelusuorite ja toisaalta vaikutus, joka syntyy pidemmällä aikavälillä. (Lönngqvist ym. 2010, 17.) Palvelutuotannossa tietovirratt ovat vuorovaikutuksen ilmentymiä. Tietovirtojen johtamisella voidaan löytää uusia ajattelutapoja ja työkaluja palvelutuotannon johtamiseen ja aineettomien elementtien hallintaan. (Lönngqvist ym. 2010, 215.)

Bell ja Zemke puhuvat palvelun toimitusjärjestelmästä. Palvelun toimitusjärjestelmä sisältää konkreettiset ja menettelytapoihin liittyvät työkalut, joita organisaation työntekijöillä pitää olla käytettävissään, jotta he voivat täyttää asiakkaan tarpeet ja pitää asiakkaille antamansa lupaukset. Palvelun toimitusjärjestelmän pitää toteuttaa se, mitä palvelustrategia lupaa. Hyvä palvelun toimitusjärjestelmä on asiakas- ja työntekijäystävällinen. (Bell & Zemke 2006, 77.)

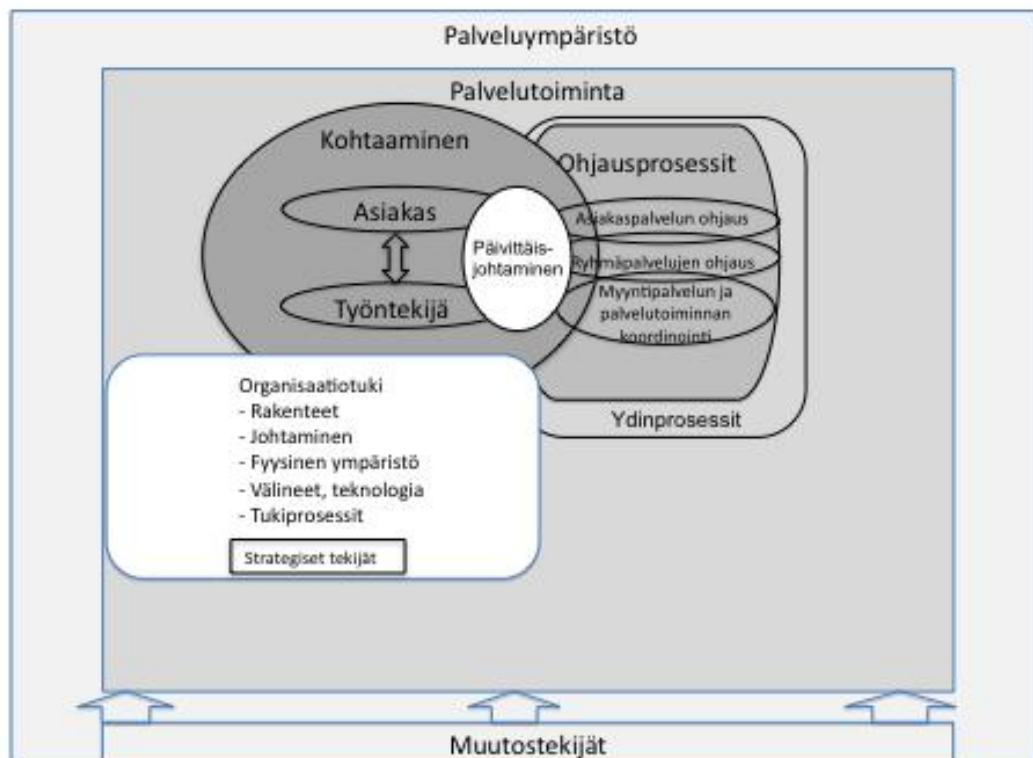
Palvelujen tuottaminen ja kehittäminen on joukko toimintoketjuja, prosesseja. Se, miten toimintoketjut on organisoitu ja miten niitä kehitetään, on ratkaisevaa organisaation toiminnan tehokkuudelle ja tuloksellisuudelle, sille millaisen kokemuksen asiakas palvelusta saa. Yksi keino kuvata palvelun suunnittelua ja määrittellä luonteeltaan aineetonta palveluprosessia on palvelun blueprint (service blueprint).

Palvelun blueprintin avulla palvelu kuvataan objektiivisesti sellaisella tavalla, että kaikki osapuolet; asiakkaat, henkilöstö ja johto saavat yhtenäisen käsityksen kyseessä olevasta palvelusta. Palvelun blueprintin erikoispiirre on nimenomaan se, että sillä

korostetaan asiakkaan roolia palveluprosessissa. (Zeithamlet, Bitner & Gremler 2009, 264–265.)

Kuviossa 4 on kuvattu palvelutoimintojen ohjaustekijöiden näkökulmasta palvelujen tuottamisen kokonaisuus Serlachius-museoiden kaltaisessa kulttuuripalvelukohteessa. Varsinaiset palvelutoimintojen tuki- ja ydinprosessit sekä asiakkaan polku ovat mukana vaikuttamassa, mutta kaikki palvelu konkretisoituu palvelukohtaamisissa.

Kohtaamiseen osallistuvat asiakas ja palvelua toteuttava työntekijä omalla toiminnallaan ja toimintaa ohjaavilla asenteillaan ja arvoillaan. Näin ollen kohtaamiset ovat yksilöllisiä vuorovaikutustilanteita, joissa ihmisten tarpeet ovat mukana. Kohtaamisten onnistumisessa korostuu kohderyhmänäkemyks (Tolvanen 2012, 20), jota tässä työssä on pyritty lisäämään asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden ajatusten ja heille kertyneen hiljaisen tiedon kartoittamisella ja näkyväksi tekemisellä.



KUVIO 4. Palvelutoiminnan ohjaustekijät.

Asiakaskokemusajattelun toteuttamiseksi palvelutoiminnassa tarvitaan toimivien prosessien ja prosessiajattelun omaksumisen lisäksi malleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, esimerkiksi tiedottamista ja kokouksia, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina. Asiakaspalvelijat toimivat lähellä asiakasta, asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ja aistivat asiakkaan reaktioita, näkemyksiä ja toivomuksia palvelusta. (esim. Löytänä & Kortesus 2011)

Oikeansuuntaisen palvelutuotannon kehittämisenäkemyksen saamiseksi on tärkeää mennä lähelle kohderyhmää. Kyse on loppujen lopuksi läsnäolosta, aidosta ihmisten kohtaamisesta, niin kohderyhmän, työkavereiden kuin yhteistyökumppaneidenkin kanssa. (Tolvanen 2012, 188.)

Ydinprosessit eivät onnistu ilman taustatukea. Tukitoiminnot mahdollistavat arvoketjun toimivuuden ja organisoinnin, joiden vaikutuspiiriin kuuluvat aineettoman pääoman osatekijät, asiakkuuksien osaaminen, teknologian, organisatorisen tiedon, suunnitteluprosessien ja rakenteiden hallinta. Toimivuutta luodaan erityisesti tiedon välittymisellä tuki- ja ydinprosessien rajapinnoissa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 156.) Raportissa erityistarkastelussa ovat toiminnanohjausprosessit.

4 HENKILÖKUNNAN ASIAKASKOKEMUKSET TOIMINNAN KEHITTÄJINÄ

4.1. Tutkimustavoitteet ja menetelmät

Onnistuneen tutkimuksen lähtökohta on, että sen avulla todella halutaan kehittää toimintaa. Tutkimuksen tekemisen tulisi perustua kehittämistarpeiden yhteiselle määrittämiselle niiden kanssa, jotka organisaation kehittämisestä vastaavat (Lindholm & Simovaara 2010). Serlachius-museoissa tuotetaan tutkitusti laadukasta, asiakkaan odotukset ylittävää palvelua. Museot ovat laajentamassa palvelutoimintoja ja palveluhenkilöstön asiakaskokemuksia halutaan hyödyntää jatkossa entistä enempi.

Asiakaskokemukset auttavat palvelutuotannon ohjauksessa huippulaatuisten asiakas kohtaamisten varmistamiseksi uusissa ja muuttuvissa palveluympäristöissä. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti myös henkilökohtainen kiinnostukseni selvittää palveluhenkilöstön ajatuksia oman työn ja koko työyhteisön palvelutuotannon kehittämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on asioiden kokonaisvaltainen hahmottaminen ja se antaa sijaa myös tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille. Tutkittavien näkökulmien esille pääseminen on tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukkoa ei yleensä valita satunnaisesti, vaan tutkimuksen tekijä valitsee mukaan sopivat henkilöt. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi tämän työn tekemiseen, sillä tarkoituksena oli tehdä näkyväksi ja tuoda esille Serlachius-museoiden palveluhenkilökunnan ajatuksia ja tunteita asiakaskokemuksista. Laadullinen tutkimus mahdollistaa keskustelut tutkittavien henkilöiden kanssa sekä myös tutkimuksen tekijän oman osallistuvan havainnoinnin (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Työn lähtökohtana ei ollut tarkkaa hypoteesia henkilökunnan asiakaskokemuksista, eikä tarkoituksena ollut saada numeerisia tai taulukkomuotoisia arvioita asiakaskokemuksista.

Kyselytutkimusta edelsivät keväällä 2012 pitämäni työnohjauskeskustelut, joihin osallistui osittain sama vastaajajoukko, kahdeksan henkilöä, kuin kyselytutkimukseenkin. Työnohjauskeskusteluissa käytiin läpi kymmenen käytännön palvelutyötehtäviin liittyvää ja niiden hoitoa tukevaa teemaa: palvelutilanteet erilaisissa asiakaskontakteissa, kassatoiminnot, myynti museokaupassa, yhteistyö palveluita tuottavien yhteistyökumppaneiden kanssa, matkailutiedon välittäminen, turvallisuus, talo- ja näyttelytekniikka, Gustaf-museo toimintaympäristönä, Gösta-museo toimintaympäristönä ja työnohjauksen määrä. Kyselytutkimusta laadittaessa oli siis käytettävissä työnohjauskeskusteluiden tiedot.

Työn tutkimusmenetelmässä palvelutuotannon mittaaminen tarkoittaa toimintaa, jonka avulla muodostetaan kuva mielenkiinnon kohteena olevan asian tilasta (Lönngqvist ym. 2010, 117) eli tässä tapauksessa henkilökunnan asiakaskokemuksista, jotka ovat tyypillisiä subjektiivisia mittareita (Lönngqvist ym. 2010, 119). Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä aitoja kokemuksia palvelutilanteista sekä tuoda esille mahdollisesti uusia näkökulmia siihen, millaisia toimenpiteitä palvelutuotannon ohjaukselta odotetaan jatkossa.

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin kyselylomake (liite 2). Kyselyillä voidaan saada tietoja tosiasioista ja toiminnoista, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsitksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Subjektiivinen arviointi sopii hyvin kompleksisiin, moniulotteisiin ilmiöihin (Lönngqvist ym. 2010, 119). Palveluhenkilöstön asiakaslähtöinen tieto ja ajatukset selvitettiin heille syyskuussa 2012 tehdyn kyselyn avulla. Kyselylomakkeen laatimisessa hyödynnettiin tutkimuksen teoriaosassa läpikäytyjä palvelutuotannon prosessinäkökulmia ja tilanneanalyysiä Serlachius-museoista. Kysely tehtiin kaikille kahdelletoista Serlachius-museoissa asiakaspalvelutyötä vakituisesti tekeväälle, tai kesällä 2012 määräaikaaisesti asiakaspalvelussa työskennelleelle henkilölle. Kyselyyn vastasi yksitoista henkilöä.

Puolistrukturoitu lomake sopi parhaiten työhön, koska vastaajien haluttiin pysyvän aiheessa ja vastaavan juuri tutkimuksen tekijää kiinnostaviin kysymyksiin. Vastaajille ei kuitenkaan haluttu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta vastukset muodostuisivat persoonallisiksi, ja ihmisten henkilökohtaiset kokemukset tulisivat niistä esille. Tällaisessa tutkimusaiheessa voi nousta esiin uusia asioita, joita tutkimusta ja kyselylomaketta suunniteltaessa ei vielä oltu osattu täsmällisesti ajatella.

Vaikka tutkimusongelma oli määriteltynä mielessä, sen muotoileminen yksittäisiksi kysymyksiksi osoittautui haastavaksi tehtäväksi. Lomakkeen muotoilussa konsultoitettiin Serlachius-museoiden palvelu- ja viestintäpäällikköä. Lomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä ja siinä haluttiin välttää liian vaikeaselkoisia termejä. Lomakkeen kysymykset päätettiin siis muotoilla avoimiksi, jotta vastaajat voisivat ilmaista itseään omin sanoin ja kertoa tietämyksensä aiheesta, joka heille kaikille oli tuttu. Vastaajilta

pyydettiin lisäksi esimerkkejä, jotta vastaaminen olisi helpompaa ja vastauksissa tulisi esiin konkreettisia toimintoja ja tilanteita eikä vastaukset olisi liian suppeita, pikemminkin mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta kertovia (Hirsjärvi ym. 2009, 201).

Serlachius-museoiden palveluhenkilöstön asiakaskokemuksia kartoittaneessa kyselyssä työntekijöiltä kysyttiin asiakaskokemusten näkökulmasta laadukkaasta palvelusta, oman osaamisen kehittymisestä, esimiestyöskentelystä ja asiakaspalvelutoiminnan haasteista nyt ja tulevaisuudessa. Seuraavissa luvuissa käydään läpi kyselyn vastauksista esiin nousseita teemoja lomakkeen kysymysryhmiä mukaillen. Lisäksi vastauksia peilataan alan kirjallisuuteen. Luvussa 5. pyritään laatimaan asiakaskokemuksista synteesejä.

Aineiston esikäsittelyssä selvitettiin ensin, miltä aineiston sisältämät tiedot näyttivät. Sen jälkeen aineistot taltioitiin sekä järjesteltiin vielä erikseen kysymyskohdittain havaintotiedostoiksi. Aineiston luokittelu ei koskaan ole mekaanista työtä, vaan siihen liittyy aina tulkintaa. Kvalitatiivinen analyysi pyrkii kontekstuaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen sekä kohteen ja tutkijan vuorovaikutukseen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 22-23).

Vaikka kyselylomakkeessa pyritään minimoimaan tutkijan vaikutus tietojenkeruuvaiheessa, silti lomake saattaa heijastella tutkijan omia oletuksia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 23). Tässä työssä käytetyn kyselylomakkeen muotoutumiseen vaikuttivat tiedot tutkittavan yrityksen palvelutoiminnan lähtötilanteesta.

Laadullista analyysiä pidetään usein menetelmänä, joka etenee yksityisestä yleiseen. Ja se on kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä. (esim. Hirsjärvi & Hurme 2009, 25.) Museoiden palveluhenkilökunnalle tehdyn kyselyn saatteessa (Liite 1) vastaajia kannustettiin kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan vapaasti, hyödyntäen käytännön esimerkkejä.

Vastaamiskynnys haluttiin tehdä mahdollisimman matalaksi eikä tyhjiä vastauksia juurikaan tullut. Osa kyselyyn osallistujista kysyi tarkentavia vastausohjeita ja heille annettiin niitä konkretisoimalla kysymyksiä tapausesimerkkien kautta, mikä saattoi osin ohjata vastaajia.

Seuraavissa luvuissa selostetaan kyselyn vastauksia. Vastauksia ei ole määrällistetty eikä arvoitettu. Vastausten analysoinnissa on pyritty kiinnittämään huomio paitsi vastauksista esiin nouseviin asioihin, myös niihin seikkoihin, joita ei ole kysytty, mutta joista vastaajat kertovat. Aineiston annetaan puhua lainauksissa, joita työhön on otettu mukaan runsaasti. Vastauksista on tämän työn lisäksi tehty myös sisäinen raportointi.

4.2. Laadukas palvelu Serlachius-museoissa nyt ja tulevaisuudessa

Kyselyssä työntekijöitä pyydettiin miettimään, mitä on laadukas palvelu: ensimmäisessä kysymyksessä vastaajien toivottiin kuvailemaan omin sanoin, millaista on Serlachius-museoiden tuottama erinomainen asiakaspalvelu, mistä asioista se koostuu tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Niin ikään henkilökunnalta kysyttiin esimerkkejä ja tilanteita, millaisia käytännön asiakaskokemuksia he ovat omassa työssään saaneet. Lisäksi selvitettiin millaisia mahdollisuuksia tai toisaalta esteitä Serlachius-museoissa on tuottaa odotukset ylittävää palvelua, ja mitkä asiat vastaajan mielestä parhaiten auttavat häntä työssään asiakkaan odotukset ylittävän palvelukokemuksen aikaan saamiseksi.

Vastauksissa kuvailtiin hyvän asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijan ominaisuuksia ja asennetta sekä mainittiin toisaalta tiedollisen osaamisen, kokemuksen, palautteen ja työnohjauksen merkitys. Vastaajat puhuivat paljon asiakkaiden kohtaamisesta: jokainen asiakas huomioidaan henkilökohtaisesti ja häntä palvellaan kaikin mahdollisin keinoin. Eräs vastaaja kiteytti tämän toteamukseen: *kohdataan asiakkaat välittömästi sekä välittävästi*. Vastauksissa koettiin tärkeänä, että asiakkaille löytyy aikaa ja heidän kysymyksiinsä etsitään vastaukset.

Hyvä alueellinen, destinaatiotason osaaminen nousi monessa vastauksessa esiin hyvään asiakaspalveluun kuuluvana tekijänä. On tärkeää, että asiakaspalvelijat tietävät alueen palveluista ja osaavat ohjata asiakkaita eteenpäin. Yhteistyö Serlachius-museon ja muiden paikallisten kulttuurikohteiden kanssa onkin aktiivista ja ilmeisen tärkeää, jotta asiakasta pystytään palvelemaan kokonaisvaltaisesti.

Serlachius-museoiden palveluhenkilökunnan vastauksissa näkyi asiakasymmärrys. Asiakaskokemusesimerkeissä käsiteltiin monin eri tavoin asiakkaan toimintaa, motiiveja ja erityistarpeita. Erityisen positiivisina olivat jääneet mieleen asiakkaat, joiden kanssa syntyy aktiivista keskustelua. Työntekijät kokivat informaation välittämisen mielekkäänä.

Saamme positiivista palautetta usein, mutta siitä huolimatta se jaksaa ilostuttaa joka kerta. Parhaita kohtaamisia syntyy silloin, kun asiakas on itse kiinnostunut esim. Serlachiusten, Mäntän tai museoiden historiasta, taidesäätöstä, näyttelyistä tai kokoelmista... Silloin tietämystään voi jakaa tuputtamatta.

Mieluisimpia asiakkaita ovat ehkä sellaiset, jotka ovat erittäin kiinnostuneita taiteesta ja historiasta. Heidän kanssaan on mukavaa keskustella ja usein sitä oppii itsekkin kaikenlaista uutta taiteesta/historiasta.

Ja sellaiset tilanteet on myös jäänyt positiivisina mieleen, joissa asiakas on esittänyt kinkkisen kysymyksen ja siihen on sitten itse onnistunut löytämään vastauksen joltain kautta.

Negatiiviset kokemukset liittyivät asiakkaan sopimattomaan tai varomattomaan käytökseen museoissa eli lähinnä teosten, näyttelyrakenteiden tai rakennusten vaarantamiseen ja välinpitämättömään kohteluun. Myös liian kiireiset asiakkaat mainittiin vastauksissa turhauttavina. Erityishuomiota tai tukea tarvitsevat asiakkaat, kuten liikuntarajoitteiset, vammaiset, pienet lapset ja päihtyneet koettiin haasteelliseksi, lähinnä esteettömien palveluiden toteuttamiseksi ja toisaalta taideteosten turvallisuuden varmistamisen takia.

Vastauksissa keskityttiin kuvailemaan palveluiden nykyistä tilannetta. Uuden pohdinta jäi vähäiseksi, mikä kertoo ehkä siitä, että vastaajilla ei ole vielä tarkkaa käsitystä palveluympäristössä tapahtuvan muutoksen vaikutuksista palvelutoimintoihin. Tulevaisuuden asiakaspalvelusta kommentoimissa todettiin yleisesti, että palvelut monipuol-

listuvat ja esimerkiksi puitteet kokousasiakkaiden palvelemiseen paranevat. Tulevia palvelutoimintoja suunniteltaessa henkilökunta on otettava hyvissä ajoin mukaan suunnittelutyöhön.

Joissakin vastauksissa todettiin, että jatkossa on entistäkin enemmän otettava huomioon asiakkaiden kiinnostuksen kohteet, jotta asiakkaat saavat sellaista tietoa, mikä heitä kiinnostaa. Tähän yhtenä apuna mainittiin esimerkiksi uudet tekniset apuvälineet, kuten active ticket, jonka avulla voitaisiin esimerkiksi selvittää ne näyttelykohteet, joihin kävijä museovierailun aikana tutustui. Active ticket antaa tietoa kävijän toiminnasta museovierailun aikana ja kertoo hänen kiinnostuksen kohteistaan. Eli paitsi asiakkaat myös työntekijät ja tekniikan suomat uudet mahdollisuudet on huomioitava palvelutoiminnoissa, jotta palvelukohtaamisissa saavutetaan asiakkaan odotukset ylittävä taso.

Tekijöinä, jotka mahdollistavat Serlachius-museoiden odotukset ylittävän palvelun, kyselyyn vastannut henkilökunta mainitsi organisaatiotuen piiriin kuuluvia rakenteellisia ja fyysiseen ympäristöön liittyviä asioita. Toisaalta vastauksissa lueteltiin ohjaus- toimintoihin kuuluvia tekijöitä, mutta ennen kaikkea vastauksissa korostui työntekijän oman osaamisen, tietotaidon ja toiminnan merkitys. Vastaukset kysymyksiin yksi ja kolme (liite 2) käsittelivät pitkälti samoja asioita, eli odotukset ylittävää palvelua, ja sen mahdollistamia tekijöitä käsiteltiin luontevasti toisiinsa nivoutuen.

Organisatorisina asioina vastauksissa mainittiin taloudelliset mahdollisuudet pitää yleisötyössä riittävästi henkilökuntaa, toimivat palvelutilat ja työasut. Työnohjauksellisina suunnittelutason tekijöinä vastauksissa puhuttiin yhteisistä kokouskäytännöistä, joiden avulla koko asiakaspalvelu pysyy ajan tasalla talon tapahtumista ja oikeanlaisista toimintatavoista eri tilanteissa, hyvästä työhön perehdytyksestä, hyvin suunnitelluista opastus- ja muista ryhmäpalveluista sekä yhteisesti sovituista ryhmien hallintatoiminnoista.

Vastauksissa mainittiin myös, että *vähäisempi kävijämäärä on vahvuus asiakaspalvelussa*. Vastaaja pohti, että mikäli kävijämäärät olisivat suurempia, henkilökohtaisen asiakaspalvelun toteuttaminen ei olisi niin yksinkertaista. Jatkossa onkin ratkaistava,

miten varmistetaan kävijämäärien kasvaessa se, että asiakkaasta *huolehditaan* läpi museokäynnin: mitä Serlachius-museoissa tarkoittaa räätälöity, henkilökohtainen massapalvelu ja millaisia palvelutekoja se tarkoittaa.

Pohtiessaan esteitä laadukkaalle, odotukset ylittävälle palvelulle vastaajat mainitsivat henkilöstön tärkeän roolin. Työntekijät tiedostavat oman työnsä merkityksen palvelun laadulle ja asiakkaan kokeman palvelun onnistumiselle:

Odotukset ylittävä palvelu kytkeytyy tietenkin asiakaspalvelijoihin, ja mikäli jollain meistä on huono päivä, asenneongelma tai puutteelliset tiedot ja taidot, se heijastuu palvelun laatuun.

Esteet liittyivät myös yksittäisiin, teknisiin asioihin. Vastauksissa mainittiin puutteelliset opasteet, näyttelytekniikan, kassan ja varausjärjestelmän toimintahäiriöt, ongelmat esteettömyyden toteuttamisessa vanhoissa rakennuksissa ja toisen kassapisteen puuttuminen. Henkilökunnan kielitaidon monipuolisuudessa koettiin olevan myös parannettavaa. Osa vastaajista ei osannut mainita yhtään estettä hyvälle palvelulle. Tai he totesivat, että Serlachius-museoiden asiakaspalvelussa on erittäin hyvät toimintamallit.

Esteinä vastauksissa käsiteltiin myös Serlachius-museoiden ulkopuolisia asioita, joilla koettiin olevan vaikutus kokonaismielikuvaan ja koettuun palveluun. Serlachius-museot ovat olleet aktiivisesti mukana kehittämässä alueellisia matkailupalveluita, mikä kyselyn vastaustenkin perusteella on perusteltua.

Vaikeita tilanteita ovat aina ne, joissa asiakas valittaa asioista, joihin museot eivät juurikaan voi vaikuttaa. Uskon, että Mänttä koetaan usein kokonaisuutena ja jos esimerkiksi ravintolapalvelut eivät ole mieluista, vaikuttaa se joissakin tapauksissa museonkin imagoon. Samoin, jos jokin Mäntän muista taidenäyttelyistä ei ole mieluinen kokemus, saattaa se vaikuttaa negatiivisesti Serlachius-museoonkin ja asiakas saattaa huomaamatta reklamoida muiden näyttelyiden epäkohdista Serlachius-museon henkilökunnalle.

Yleisesti ottaen palvelun keskeinen haaste on tasalaatuisuus, minkä taustalla ovat asiakastarpeiden laaja kirjo ja asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden erilaiset tiedot, kokemus ja asenteet (Toivonen 2012, 138). Toisaalta palvelun luonteeseen kuu-

luu asiakaskohtainen vaihtelu, sillä asiakas osallistuu palveluprosessiin. Keskinäisen tiedonjakamisen kautta ja yhteisesti sovittujen toimintamallien avulla tähän voidaan vaikuttaa, eikä laadukas palvelu jää riippuvaiseksi yksittäisestä henkilöstä, jonka asiakas palvelutilanteessa kohtaa. (Toivonen 2012, 139.)

4.3. Oma osaaminen ja ryhmän kehittyminen

Kyselyn toinen osa käsitteli omaa osaamista ja ryhmän kehittymistä. Yksittäisen työntekijän kannalta osaaminen on melko yksinkertainen asia. Jos hän pystyy tunnistamaan tehtäviä tai tilanteita, joissa tulee onnistua, yksilö pääsee käsiksi tarvittavaan osaamiseen (Laamanen 2008, 333). Serlachius-museoiden palveluosaamista pyritään siirtämään yksilöosaamisesta entistä enemmän organisaation osaamiseksi esimerkiksi työssä oppimista ja sen analysointia sekä prosessien mallintamista hyödyntäen.

Organisaation osaaminen perustuu paljolti yksilöiden osaamiseen, mutta on myös yksilöistä riippumatonta, organisaation yhteistä osaamista. Tällöin tarkoitetaan esimerkiksi vakiintuneita toimintatapoja, työohjeita, prosessikuvauksia, toimintamalleja ja tietojärjestelmiä. (Laamanen 2008, 335.) Kokemuksista oppiminen on tehokas tapa oppia. Jos avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus ovat kunnossa, kokemuksesta oppimiselle on perusta. (Rissanen 2006, 107.)

Työntekijän kehittymiseen omassa työssään voidaan vaikuttaa koulutuksella, hyvien käytäntöjen jakamisella, mallista oppimisella, erikoistumisella ja oman ja koko tiimin työskentelyn tietoisella havainnoinnilla ja kehittämisellä. Samoin työssä voi kehittyä horisontaalisesti tai vertikaalisen urakehityksen kautta. (Reinboth 2008, 86-89.)

Työntekijän osaamisen syveneminen etenee aloittelijasta kehittyväksi aloittelijaksi, edelleen päteväksi ja taitajaksi päätyen asiantuntijaksi. Asiantuntija hakee aktiivisesti uusia toimintatapoja, ja hänen huomionsa suuntautuu mahdollisuuksiin. Hän luo uusia ja innostavia tulevaisuuden mahdollisuuksia ryhmän toimintaan ja edistää toiminnallaan sitoutumista yhteiseen tavoitteeseen (Laurent 2006, 106).

Osaamisen syvenemisen vaarana on rutiiniasiantuntijuus, jolloin osataan toimia tehokkaasti muuttumattomassa tilanteessa mutta uudet, oudot tilanteet koetaan vaikeiksi. Ne voivat aiheuttaa rutiiniasiantuntijassa uuden pelosta johtuvaa vastarintaa. Esimieheltä tarvitaan kärsivällisyyttä opastaa rutiiniasiantuntija epämiellyttävänä koetun oppimisvaiheen yli. (Laurent 2006, 107.)

Rutiiniasiantuntijan oppimista hidastaa vanhasta pois oppiminen (Laurent 2006, 106). Kyselyllä pyrittiin herättelemään vastaajia toiminnasta oppimiseen. Lisäksi haluttiin edistää tiedon soveltamista hallitusti yhteisiin käytäntöihin hiljaisen tiedon ja tietämyksen näkyväksi tekemisen kautta.

Kyselyssä osaamisen syvenemistä käsiteltiin kahdessa kysymyksessä: miten olet hyödyntänyt saamiasi asiakaskokemuksia oman työsi kehittämisessä ja miten nämä asiakaskokemukset tulisi huomioida koko asiakaspalveluväen ja museoiden palvelututannon kehittämisessä. Vastaajien pyydettiin antamaan esimerkkejä.

Oman osaamisen kehittymisen kannalta vastauksissa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä työn kautta oppimista ja asiakkaalta oppimista. Vastauksissa oli tunnistettu hyvän palvelun toteuttamisen kannalta kriittisiä osaamisia, ja vastaajat pystyivät luettelemaan, millaista osaamista he kokivat tarvitsevansa. Kyse oli itsearviointiin kaltaisista vastauksista. Monissa vastauksissa käsiteltiin ennakkointia ja kykyä lukea asiakasta:

Jos on silmät ja korvat tarkkana, jokaiselta asiakkaalta voi oppia jotakin. Muutoinkin asiakkaalta saatu oppi asiakaspalvelutyössä on ehkä sitä parasta oppia.

Museoilla kävi myös kesän aikana paljon sellaisia henkilöitä, joilla oli omakohtaisia muistoja mm. Joenniemen kartanosta tai jotka tiesivät paljon taiteesta tai Serlachiuksista, niin heidänkin tarinoistaan oppi paljon uutta, jota pystyi sitten hyödyntämään esimerkiksi tasatuntituokiossa tai ihan siinä näyttelyiden kertomisessa.

Ryhmän kehittymisen ja siinä tarvittavan muutoksen tunnistaminen oli vaikeaa. Kaksi vastaajaa jätti ryhmäosaamiskohdan tyhjäksi tai totesi, ettei osaa vastata. Kolme vastaajista totesi, että nämä asiat ovat huomioitu ja yhteisissä palavereissa jutellaan

asioista. Ryhmän kehittymisen kannalta vastauksissa mainittiin kertyneen tiedon jakaminen ja asiakaskokemuksista keskusteleminen. Tiimien välistä viestintää toivottiin lisää.

Ehkä hieman yllättäen oman ja ryhmän osaamisen kehittymiseen liittyviä asioita liitettiin esimiestoimintaa ja tukitoimia koskevien kysymysten yhteyteen. Työntekijöiden erilaisten koulutustaustojen hyödyntäminen oli mainittu useamman eri kysymyksen yhteydessä:

Työntekijöiden eri koulutustausta rikastutti työilmapiiriä. Oli hienoa työskennellä paikassa, jossa lähes jokaisella on eri alan erikoisosaamista. Koulutustaustalla ei ollut väliä, vaan eniten ratkaisi asenne. Kaikista asiakaspalvelijoista huokui tahto palvella asiakasta ja tehdä museokäynnistä mahdollisimman mukava. Tietysti on hyvä, että joukossa oli myös taidehistorian ja historian opiskelijoita. He osasivat vastata kinkkiimpiinkin kysymyksiin.

Esimestuki ja ohjaus olivat mielestäni todella toimivaa. Oli mukavaa ja hyödyllistä käydä aika ajoin pieniä palavereja/keskusteluhetkiä lähimman esimiehen kanssa. Työhön ohjaus oli myös kattavaa. Tuntui myös siltä, että koko työssäoloaikana sain ja pystyin kysymään apua tai neuvoa keneltä tahansa jos tarve niin vaati. Mielestäni palveluiden sujuvan hoitamisen kannalta oleelliset yhteiset toimintamallit löytyivät Serlachius-museoissa lähes joka tilanteessa.

Työntekijöiden erialainen koulutustausta näkyi, mutta ei negatiivisessa mielessä. Se on rikkaus, että kokemusta on monilta eri aloilta.

Asiakaslähtöinen ajattelu näkyi tavalla tai toisella kaikissa osaamisen kehittymiseen liittyvissä kyselyvastauksissa, mutta ryhmän kehittymisen kannalta tärkeänä keinona ei vastauksissa pystytty määrittelemään kuin asiakaskokemustiedon jakaminen ja asioista keskusteleminen oman tiimin ja koko työyhteisön kesken. Tiedonkulku koettiin tärkeäksi koko ryhmän osaamisen kehittymiselle, ja asia mainittiin useimmissa vastauksissa. Tiedonkulku konkretisoitui kahdessa vastauksessa perehdytysasioissa ja yksi vastaajista puhui tietopuolisten koulutuspäivien tärkeydestä:

Tiedonkulku ja toimiva kommunikointi on tässä avainasemassa. Asiakaspalvelijoiden olisi hyvä kertoa toisilleen sekä koko museon väelle kokemuksistaan asiakaspalvelutyöstä sekä erityisesti siitä, millaisina asiakkaat ovat kokeneet museokäynnin.

On tärkeä, että yhteistyö Serlachius-museoiden eri tiimien välillä kehittyy ja tiivistyy, ja on avoin tiedonkulku.

Jo nyt jaamme arvokasta käytännön kokemusta palvelupalaverissa. Toisaalta voisihan näitä esimerkkejä koota yhteen ja hyödyntää esim. työhön perehdyttämisessä.

Museoissa on hyvänä käytäntönä perehdytyskansiot, joissa on listattu asiakkaiden usein kysymät kysymykset ja muiden paikkojen aukioajat.

Asiakaspalvelijalle yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuntemus on itsestään selvää, mutta lisäksi hänen tulee tuntea oma roolinsa palvelutapahtumassa (Eräsalo 2011, 14). Museoiden asiakaspalvelijoiden ei voida olettaa tietävän näyttelysisällöistä tai taiteesta kaiken kattavasti. Joissakin vastauksissa toivottiin tiedollista koulutusta historiasta, taiteesta tai englannin kielestä alan sanastokoulutusta.

Asiakaspalvelijoilla ei välttämättä ole historian tai taidehistorian opintoja. Jotkut olivat ratkaisseet asian niin, että mainitsivat seuraavansa opastuksia ja kerryttivät näin omaa sisällöllistä tietoaan alueen ja Serlachiuksen historiasta. Opastuskierroksilla mukana olo kuuluu Serlachius-museoissa asiakaspalveluun ja asiakaspalvelijoiden tehtäviin.

Jatkossa koko Serlachius-museoiden palveluorganisaation osaamisen kehittämiseksi tulisi laatia toimintaohjelma, jonka avulla menestymisen kannalta kriittisten osaamisten vahvistaminen olisi tiedostetumpaa ja systemaattisempaa ja palautteiden antaminen monipuolisempaa. Tiedonkulun sujumisen kannalta on varmistettava, että kaikki saavat saman tiedon.

Osaaminen on resursseista tärkeimpiä. Palveluosaaminen on paitsi kohtaamista, sisällön tuntemusta, myös kykyä kuljettaa vuorovaikutusprosessia asiakkaan kanssa. (Toivonen 2012, 143.) Hyvin toimivassa palvelutiimissä on toteuttajia, organisoijia, kehittäjiä, huoltajia, sovittelijoita ja innostajia. Jäsenten erilaisista rooleista muodostuvan tiimin on kehityttävä yksilötasolta yhteisön tasolle (Rissanen 2006, 128), ja siihen pääsemiseksi Serlachius-museoiden palvelutiimissä olisi entistä enemmän kiinnitettävä huomio tiimin jäsenten omista vahvuuksista lähteviin toimenkuviin.

Kysely auttoi tekemään ryhmän osaamista näkyväksi. Palvelualoilla, joihin ei ole erikseen määriteltyjä koulutus- ja tutkintovaatimuksia, on ehkä yleisestikin ottaen liian vähän tutkittu ja pohdittu henkilökunnan substanssiosaamisen merkitystä laadukkaan palveluiden tuottamisessa. Pitäisi miettiä, kuinka paljon esimerkiksi taidemuseossa työskentelevän asiakaspalvelijan pitää tietää taiteesta, jotta hän pystyy antamaan riittävästi tietoa kävijöille. Jatkossa voitaisiin ylipäättään pohtia enemmän, mikä on peruspalveluosaamisen ja substanssiosaamisen välinen merkittävyys palvelutehtävissä tai mikä näiden painoarvo on esimerkiksi rekrytoinnissa.

Työntekijöiden ja johdon tiedot, taidot, luovuus ja kokemus muodostavat inhimillisen pääoman, josta voidaan puhua myös osaamispääomana. Osaamispääomassa painottuvat henkilön taidot ja kokemukset, jotka ovat usein vaikeasti siirrettävissä toisille. Käytännössä usein myös yksilön osaamisen ja organisatoristen toimintatapojen erotteleminen on keinotekoista, sillä ne tukevat toisiaan tai jopa edellyttävät toisiaan. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.)

Esimiehen keinoja oppivan työyhteisön olosuhteiden edistämiseksi ovat itseohjautuvien työryhmien käyttö ja delegointi, yksityiskohtaisten suunnittelu- ja valvontamenetelmien välttäminen, monipuolinen henkilöstön kehittäminen ja monipuolisen henkilöstörakenteen muodostaminen (Lämsä & Uusitalo 2005, 167). Esimies voi hyödyntää erilaisuutta ja toimia niin, että syntyy olosuhteet, jotka mahdollistavat ryhmien ja yksilöiden sisäisen sekä niiden välisen tiedon luomisen ja lisäämisen. Tämän työn tavoitteena on vaikuttaa juuri näihin olosuhteisiin ja yhteisen tiedon lisäämiseen.

4.4. Esimiestoiminta

Esimiestoiminnasta kyselyllä selvitettiin seuraavia asioita: mitä palvelutyötä tukevia esimiehen ohjaus- ja suunnittelutoimintoja työntekijät odottavat lisää, mitä työnteon edellytyksiä tulisi parantaa, millaisia tukitoimia tarvittaisiin lisää palvelukohtaamisten

sujuvaan hoitamiseen ja miten työnohjaus ja päivittäisjohtaminen voisivat tukea entistä paremmin asiakaspalvelijoiden työn haasteita.

Esimies palvelee alaistaan. Hänen on huolehdittava alaisen työkuvasta, työmäärästä ja työhyvinvoinnista, erilaisista työnteon edellytyksistä. Esimies voi toimia sekä tehtävä- että ihmiskeskeisesti antamalla ohjeita ja tukea. Esimiehen antama tuki voi tapahtua palautteena, tiedottamisena ja kaksisuuntaisena viestintänä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Grönroos 2000, 292.)

Jos johtamisjärjestelmä ja rakenne puuttuvat, työntekijöiden huomio kääntyy helposti pois työstä. Esimies virittää työntekijöiden voimavaroja ja yhteistoimintaa. Työn sisältö ja muodot rakentuvat vuorovaikutuksessa alaisten kanssa (Lämsä & Uusitalo 2005, 141).

Esimiestyöskentelyä käsittelevissä vastauksissa esiin nousi vahvasti tiedonkulku, joka oli myös ryhmäosaamisen kehittymisessä esillä. Kokousten määrään oltiin tyytyväisiä, mutta lisäksi vastaajat korostivat kahdenkeskisten keskustelujen tärkeyttä ja työvuoro- ja järjestelmäperusteista toiminnanohjausta:

Mielestäni palvelupalaveri on toimiva konsepti ja on hyvä, että muistiot lähetetään poissaoleville. Työhön perehdyttäminen on mielestäni tasokasta moneen muuhun työpaikkaan verrattuna. On hyvä, että uudet työntekijät pääsevät nopeasti todellisiin asiakastilanteisiin. Vakituisten assareiden vuorottelu omien töiden ja asiakaspalvelun välillä kannattaisi sopia selkeästi ja tiedon pitäisi kulkea kaikille työvuorossa oleville. Olisi yksinkertaisempaa, jos työvuoron aluksi tai jo etukäteen sovittaisiin – tai jos tämä merkattaisiin vaikkapa työvuorolistaan –, kuka käynnistää näyttelyt ja kuka on ensisijaisesti toimisto- ja asiakaspalveluvuorossa. Varausjärjestelmän aktiivista seuraamista ja päivittämistä tulisi painottaa enemmän, sillä se tuntuu monilta unohtuvan. Työvuororessursointi on toki vaikeaa ja siihen liittyy moninaisia säädöksiä, joten väistämättä on päiviä, jolloin on liikaa tai liian vähän työvoimaa.

Kokouksia on jo riittävästi, mutta varausjärjestelmän uudistukselta odotan huomattavia parannuksia entiseen. Järjestelmän uusiminen tulee todellakin tarpeeseen.

Esimiesten ja kesätyöntekijöiden kommunikointi ja tiedonkulku on mielestäni mutkatonta. Jos on epäselviä asioita, voi ottaa heti yhteyttä esimieheen.

Parannettavina työnteon edellytyksinä työntekijät luettelivat tekniikan toimimattomuuden ja puuttuvat käyttöohjeet, liian kuumen työskentelylämpötilan museokaupassa ja säilytystilojen epäkäytännöllisyyden. Yleisesti ottaen fyysisiä puitteita pidettiin kuitenkin hyvinä ja niiden odotettiin entisestään parantuvan uudisrakennuksen myötä. Kiitosta saivat työasujen yhtenäisyys, kesätyöntekijöiden perehdytys, ensiapu- ja turvallisuuskoulutus sekä työskentelyilmapiiri:

Perehdytys oli monipuolinen, mutta hyvin käytännönläheinen, mikä on pelkästään hyvä asia. Perehdyttämisessä opittuja asioita ei jätetty vaan ilmaan leijumaan, vaan niitä käytiin myöhemmin esimiehen kanssa läpi, jolloin pystyttiin varmistumaan työntekijän pätevyydestä. Toisten kanssa työskentely sujui helpommin kuin toisten, mikä mielestäni on ihan luonnollistakin. Talon vakiotyöntekijät ottivat kesätyöntekijät hyvin vastaan ja arvostivat samalla tavalla kuin ketä tahansa talon työntekijää.

Talon toimintamallit tulivat selkeästi esille jo perehdytysvaiheessa. Molemmissa taloissa oli lähes samat toimintatavat, mikä helpotti varmasti työskentelyä talojen välillä. Jos tarvitsi apua, sitä sai helposti joko muilta työntekijöiltä tai esimiehiltä.

Vastauksissa toivottiin lisää seuraavia tukitoimia: kielikoulutusta, varamiesjärjestelmää, tekniikkakoulutusta ja *viikkokatsauksia* eli tilanteita, *missä kaikki tapaisivat toisiaan ja voisivat keskustella asiakaspalveluun liittyvistä asioista*. Esimiehen toivottiin edistävän vuorovaikutusta museon eri toimijoiden välillä, mutta samalla todettiin, että esimieheen itseensä voi aina ottaa yhteyttä ja hänen kanssaan voi keskustella. Yksi vastaaja totesi tässäkin yhteydessä, että asiakaspalvelijoilta voisi vaatia parempaa substanssiosaamista.

Vaikka asiakaspalvelijat eivät ole oppaita, on aika noloa, jos henkilökunta ei tunnista keskeisimpiä taideteoksiamme tai tunne Mäntän paperiteollisuuden tärkeimpiä kehitysvaiheita.

Esimiestyötä käsittelevissä vastauksista ei toivottu esimerkiksi lisää vastuun jakamista tai toimintavapauksia eikä vastauksissa noussut esiin johtamistapoihin liittyviä parannusehdotuksia. Tosin niitä ei suoraan kyselyllä kysyttykään. Esimiehen todettiin olevan helposti lähestyttävä ja toiveet kohdistuivat enemmänkin tukipalveluiden ja työnteon edellytysten järjestämiseen sekä tiedonkulun varmistamiseen.

Esimiehen tehtävä palveluyrityksessä on luoda alaisille sellaiset mahdollisuudet ja puitteet, että nämä voivat onnistua laadukkaan palvelun tuottamisessa kerta kerran jälkeen uudestaan. Näin ajateltuna esimiehen tehtävä on palvelutehtävä, joka pitää sisällään paitsi fyysiseen palveluympäristöön kuuluvia asioita myös henkilöstön voimavarojen virittämisen. Olennaista on saada henkilökunta asennoitumaan työhönsä oikein. (Lämsä & Uusitalo 2005, 142.)

Uuden johtajuuden piirteinä pidetään vuorovaikutteisuutta ja vuorovaikutuksen mahdollistamista niin sisäisesti, asiakkaiden kanssa kuin laajoissa verkostoissa (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 240). Sekä muutokseen heräämisessä että muutoksessa etenemisessä asiakasymmärryksen vahvistaminen ja asiakastarpeen havainnoinnin vahvistaminen ovat olennaisia. Henkilökunnan herkistäminen entistä paremmin kuuntelemaan ja havaitsemaan asiakkaiden tarpeita on keino herättää organisaatio. Toimintaympäristön muutos ja tilanteet luovat uutta vain silloin, kun niihin heittäytyään mukaan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 241.)

Olennaista on yhteisöllisen oppimisen aikaansaaminen ja ylläpitäminen (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 35). Käsitellyillä asioilla on pyritty analysoimaan nykytilaa ja aktivoimaan asiakaspalvelijoita mahdollisten tulevaisuuksien hahmottamiseen sekä jäsentämään Serlachius-museoiden työntekijöiden ja esimiesten yhteistä näkemystä asiakkaan odotukset ylittävän palvelutuotannon edellyttämistä toimista.

4.5. Asiakaspalvelun haasteet

Serlachius-museoiden palveluhenkilöstölle tehdyn kyselyn neljännessä osiossa tutkitavana asiana olivat asiakaspalvelun haasteet: 1.) millaiset palvelukohtaukset aiheuttavat omassa työssäsi eniten haasteita, 2.) mitä osaamista ja toimintamahdollisuuksia sinulla on ratkaista palvelukohtauksissa esiin tulevia ongelmia ja odottamattomia tilanteita, 3.) millaisiin asioihin tarvittaisiin tarkempia yhteisiä toimintatapoja ja 4.) miten oletat asiakaspalvelutehtävien todennäköisesti muuttuvat seuraavan

viiden vuoden aikana. Tässä luvussa vastauksia käsitellään kahtena ryhmänä: haasteet ja niiden hallinta ja tulossa olevat muutokset.

Jokainen vastaaja osasi mainita työnsä haasteita ja myös käytännön keinoja, miten selvitä haasteista. Palvelutilanteiden haasteiksi työntekijät kokevat kiireen, vilkkaan ryhmäliikenteen ja isokokoiset ryhmät, vaikeat ja vaativat asiakkaat, tekniikan toimimattomuuden, teosturvallisuuden varmistamisen kaikissa tilanteissa, kommunikoinnin vieraalla kielellä, museokaupan pienet tilat, museokaupan tuotetuntemuksen ja puhelimessa palvelemisen. Haasteellisten tilanteiden hoidossa työntekijät turvautuvat kollegoihin, esimieheen, omaan *maalaisjärkeen*, sovittuihin toimintamalleihin, etukäteisharjoitteluun, hyvään palveluasenteeseen, tilannetajuun, *herkkiin tuntosarviin ja tilanteeseen keskittymiseen*.

Tärkeänä haasteiden hallintakeinona vastauksissa pidettiin hyvää perehdytystä palvelutilanteisiin, rohkeutta kysyä, rauhallisuutta, omaa asennetta ja *iloista mieltä*. Odottamattomien, yllättävien tilanteiden varalta ensiapu- ja turvallisuuskoulutuksia pidettiin myös tärkeinä. Nopeina käytännön apuvälineinä selvitä haasteellisista kohtaamisista mainittiin radiopuhelimet ja netistä nopeasti löytyvä tieto.

Mitä enemmän on asiakkaita sitä suuremmat ovat haasteet. Vilkas ryhmäliikenne edellyttää asiakaspalvelijoilta entistä aktiivisempaa ja organisoidumpaa työskentelyä.

On hyvä, että palvelutiimissä on painotettu ongelmien ja kysymysten delegointimahdollisuuksia; kaikkea ei tarvitse tietää itse, aina voi kysyä apua muilta!

Ja yleensä aina on joku töissä jolta voi sitten pyytää apua jos tuntuu ettei itse pysty asiaa ratkaisemaan. Juurikin hyvä tiimityö on iso apu kaikissa odottamattomissakin pulmissa. Ja ehkä juuri sen aiemmin mainitsemani hyvän yhteishengen vuoksi sitä uskaltaa itsekin tehdä päätöksiä, jos tulee vaikka kassalla joku tilanne mikä pitää hoitaa nopeasti, eikä pysty alkua soittelemaan ympäriinsä että mitäs tässä nyt tehdään.

Pulmatilanteissa täytyy toimia rauhallisesti ja olla maltillinen, vaikka joskus se tuntuikin hieman hankalalta. Edelleen hyvän perehdytyksen pohjalta oli helpompaa ottaa pulmalliset tilanteet vastaan, kun tiesi, että on työkaluja niiden hoitamiseen.

Kehitettävää nähtiin erikoistilanteiden harjoittelussa ja toimintatavoissa, uusiin näyttelyihin perehdyttämisessä, samassa työvuorossa olevien keskinäisessä kommunikoinnissa ja kassatoiminnoissa sekä teosturvallisuuden huomioimisessa kaikessa yleisötyöskentelyssä. Toisaalta vastauksissa todettiin, että on vaikea mainita mitään tiettyä erikoistilannetta, kun kaikkea voi tapahtua.

Joskus syntyi epäselviä tilanteita, kuka kertoo ja mitä ja missä. Myös teosturvallisuutta tulisi korostaa enemmän, sillä pelkkä salien läpi juokseminen ja sen jälkeen aulassa/kaupassa seisoskelu ei vastaa näyttelyiden valvontaa.

Tuleviin muutoksiin suhtauduttiin rauhallisesti. Tulevaisuuden odotettiin merkitsevän lähinnä enemmän asiakkaita. Vastauksissa todettiin, että *perustehtävät säilyvät varmaankin samanlaisina, mutta niiden volyyymi kasvaa asiakasvirran vilkastumisen myötä*. Uusien toimivien käytäntöjen luominen uusiin, isompiin tiloihin todettiin vievän oman aikansa.

Työnkuviissa arvioitiin tapahtuvan toisaalta erikoistumista, toisaalta laajentumista ja monipuolistumista sekä vastuun, vaatimusten ja osaamisen kasvamista. Jotta myös jatkossa pystytään aikaansaamaan asiakkaiden odotukset ylittäviä palvelukokemuksia, toivottiin erityisesti asiasisältöjen lisäkoulutusta ja henkilöresurssien riittävyyden turvaamista.

Toiminnan laajeneminen saattaa johtaa asiakaspalvelijoiden erikoistumiseen, jolloin nykyinen "kaikki tekevät kaikkea" -malli vaihtuisi fragmentaariseen työnkuvaan.

Oletan, että asiakaspalvelutehtävät muuttuvat yhä monimuotoisimmiksi ja ehkä vaativimmiksikin, kuitenkin positiivisella tavalla. Asiakaspalvelijoiden toimenkuva varmasti myös laajenee. Uudistuvassa Göstassa näyttelyiden ja taiteen määrä kasvaa huomattavasti, joten myös asiakaspalvelijoilta vaadittavan tietomäärän sekä asiantuntemuksen tulisi kasvaa samassa suhteessa. Tällöin asiakaspalvelijoiden sisällölliseen perehdyttämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Hienoa olisi, että asiakaspalvelijoilla olisi jatkossakin tärkeä rooli Serlachius-museoiden toiminnassa.

Asiakaspalvelutehtävät muuttuvat varmasti jonkin verran uuden museon myötä, mutta tuskin se asiakaskohtaamisiin vaikuttaa kauheasti. Se, että ravintolapalvelut ovat kunnossa, tulee helpottamaan työtä jonkin

verran. Resursseja asiakaspalveluun pitää olla tarpeeksi jatkossakin, jotta palvelu ylittää odotukset.

Muutoksen toteuttamisessa tarvitaan muutososaamista. Muutososaaminen kostuu muutosjohtajuudesta, onnistumisen organisoinnista ja tuesta, systeemiosaamisesta, muutosilmiöiden tuntemuksesta, muutosprosessiosaamisesta sekä seuranta- ja arviointitaidoista. Esimieheltä edellytetään taitoa edistää muiden ihmisten kykyä selvitä muutoksesta ja ymmärrystä puuttua rakentavasti mahdollisiin epäkohtiin. (Laamanen 2008, 308.)

Ihmiset kohtaavat ja kokevat muutokset erilailla. Aktiivinen osallistuminen saa aikaan sitoutumista. Kun asioihin pääsee vaikuttamaan, muuttuu objektista subjektiksi ja muutoksesta tulee oma juttu, johon on helpompi sitoutua. (Laamanen 2008, 309.) Yrityksen toiminnot muodostavat toisistaan riippuvaisen järjestelmän. Muutos yhdessä osa-alueessa vaikuttaa muihin osa-alueisiin. Tasapainotetun mittariston mallissa (balanced scorecard) on taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma (Laurent 2006, 15), jota on käytetty 1990-luvun puolivälistä alkaen.

Henkilöstön asiakaskokemusten kerääminen ja hyödyntäminen sivuaa ja kokoaa yhteen palveluliiketoiminnassa pitkään jo käytössä olleita, prosessi-, asiakas-, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulmia. Kysely antaa signaaleja muutosvirroista asiakkaiden ja sisäisen toiminnan tarpeissa sekä kuvaa henkilöstön osaamista ja kykyä muuttua.

4.6. Palvelukohtaamisista yhteistä asiakasymmärrystä

Palvelukohtaamisten vuorovaikutuksessa syntyy tietoa, josta tässä työssä on käytetty nimitystä asiakaskokemus. Kun tarkoitetaan kykyä tunnistaa uuden ulkoisen informaation arvo, omaksua se ja hyödyntää sitä kaupallisesti, voidaan puhua organisaation absorptiokyvystä (Rapanen 2006, 12). Asiakasrajapinnan välityksellä siirtyy tietoa sekä asiakkailta yritykseen päin että yrityksestä asiakkaiden suuntaan.

Asiantuntemukseen ja käytännön kokemuksiin perustuva informaatio muuttuu jäsenydessään tietämykseksi (Rapanen 2006, 14). Työssä kuvattujen toimenpiteiden tavoitteena on ollut saada työntekijöiden asiakaskokemukset muuttumaan organisaation tietämykseksi. Organisaation yhteisellä, kasvokkain tapahtuvalla kanssakäymisellä hiljainen tieto on muutettavissa tietämykseksi.

Palvelun kulkua ja sujumista pohdittaessa sekä esimiehen että asiakaspalvelijan olisi välillä hyvä hypätä asiakkaan saappaisiin. Asiakaspalvelijoita voisi pyytää kertomaan mitä he näkevät asiakkaan silmälasilla asioita katsottuaan: millaisia heikkouksia, pullonkauloja, ylpeyden aiheita tai noloja tilanteita he näkevät. Mitä enemmän asiakaspalvelijoita rohkaisee tuntemaan vastuuta palvelukokemuksesta ja järjestelmistä, jotka vaikuttavat kokemusten onnistumiseen, sitä halukkaampia ja valmiimpia he ovat pitämään huolta asiakkaista. (Bell & Zemke 2006, 54.)

Asiakaspalvelijoilla tehdyn asiakaskokemuskyselyn yksi tavoite oli parantaa palvelukohtaamisten laatua asiakkailta kuultujen ja saatujen ensikäden työntekijäkokemusten pohjalta. Työntekijäkysely antoi tietoa työntekijöiden käsityksestä, miten hyvin Serlachius-museot onnistuu laadukkaasti, asiakkaan odotukset ylittävän palvelun tuottamisessa, miten nykyiset päivittäisjohtamisen käytännöt vaikuttavat työntekijöiden pyrkimykseen palvella asiakkaita odotukset ylittävällä tasolla ja mitkä toisaalta ovat mahdollisesti suurimmat palvelemisen esteet ja haasteet.

Serlachius-museoiden palveluhenkilökunta puhui vastauksissaan yhteistä kieltä, mikä kertoo yhteisestä palvelukulttuurista ja toimintatavoista. Vastauksissa oli löydettävissä samoja, yhteisestä toimintaympäristöstä lähteviä elementtejä, mutta toisaalta myös yksilökohtaisia eroja.

Kysely kertoi Serlachius-museoiden palvelukulttuurista, vaikkei palvelukulttuuri varsinaisena kysymyksenä ollutkaan. Palvelukulttuuriin vaikuttavista tekijöistä vastauksissa tuli esiin muun muassa asioita työntekijöiden asenteesta, osaamisesta ja tiimityöstä. Työntekijöiden vastaukset olivat yhdensuuntaisia kävijätutkimusten kanssa ja tukivat niistä saatuja tuloksia. Museokävijä 2011 -tutkimuksen vastaajista 87 prosenttia oli tyytyväinen käyntiinsä Gösta-museossa ja 79 prosenttia käyntiinsä Gustaf-

museossa. Gösta-museon asiakaspalveluun oli tyytyväisiä 92 prosenttia ja Gustaf-museon 90 prosenttia. Luvut ovat yli valtakunnallisen keskiarvon. (Museokävijä 2011)

Serlachius-museoiden työntekijöille tehdyn asiakaskokemuskyselyn tulokset on koottu taulukkoon 3, jossa Serlachius-museoiden palvelutoimintaa on tarkasteltu vahvuuksien, heikkouksien, haasteiden ja mahdollisuuksien kautta. Yhteiset toimintamallit, osaaminen ja hyvät palvelutoiminnan edellytykset mahdollistavat korkealaatuisen palvelun. Korkeaa laatua voidaan ylläpitää huomioimalla palvelutuotannossa yritystason asiakasymmärrys ja työntekijöiden asiakaskokemus. Tunnistetut kehittämis-kohteet liittyvät eri tavoin kävijämäärien kasvun edellyttämiin toimintatapojen muutokseen (taulukko 3).

Tulokset eivät sinällään ole yllättäviä, mutta niiden analysoinnin jälkeen Serlachius-museoilla on entistä vahvempi tausta kehittää toimintaansa. Pelkkä asiakaskokemukseen reagointi ei riitä, vaan toiminnan pitää olla proaktiivista, ennakoivaa. Tiedon on kuljettava asiakasrajapinnasta ja asiakasrajapintaan mahdollisimman nopeasti. Kysely osoitti Serlachius-museoiden palveluhenkilöstön työskentelevän asiakaslähtöisesti ja yleisesti ottaen hyvällä palveluasenteella. Asiakaspalvelija, joka myöntää, ettei tiedä kaikkea asiakkaastaan tai ettei hän pysty ennustamaan tarkasti asiakkaan reaktioita, on toiminnassaan asiakaslähtöinen.

Asiakkaan osallistuminen ja sen huomioiminen palvelutilanteissa nousi muutamissa kyselyn vastauksissa esiin. Asiakkaan mielipiteiden lisäksi on huomioitava asiakkaan oma tekeminen, mitä asiakas on tehnyt palvelun onnistumiseksi. Asiakastyytyväisyysmittaukset todistavat, että kohtaamistilanteissa on onnistustuttu, mutta jatkossa olisi tärkeää mitata Serlachius-museoiden palveluiden vaikuttavuutta. Asiakaskokemuksen ylikorostaminen voi johtaa joidenkin asioiden unohtamiseen. Onnistumiseen vaikuttaa myös se, mitä tapahtuu palvelutapahtuman, esimerkiksi museokäynnin jälkeen.

TAULUKKO 3. Serlachius-museoiden palvelutoiminta

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - palvelukulttuuri - yhteiset toimintamallit - palveluosaaminen - hyvät toiminnan edellytykset - destinaatitietämys 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tekniikan toimimattomuus - monikielinen asiakaspalvelu - museokaupan palveluympäristö - varamiesjärjestelmän puuttuminen - tiimien välinen yhteistyö
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - yritystason asiakasymmärrys - työntekijöiden asiakaskokemuksen huomioiminen palvelutuotannossa - systemaattinen osaamisen ja tiedonkulun kehittäminen - uusi toiminnanohjausjärjestelmä - uudet, isommat tilat 	<p><u>Haasteet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - kiireen lisääntyminen tulevaisuudessa - isokokoisista ryhmistä huolehtiminen - teosturvallisuuden varmistaminen - vaativat asiakkaat - tuotetuntemus

Tieto ja asiakasymmärrys eivät muutu palveluksi itsestään, vaan ne vaativat työtä ympärille rakennettavan yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi. Koska asiakkailta välittyvä tieto ei ole yhdenmukaista ja yksiselitteistä, on tiedon tulkinta oleellista. Yhteinen ymmärrys koskee asiakastarpeita ja sen jälkeen on vielä mietittävä, miten tarpeisiin vastataan palvelulla eli palvelun suunnittelu ja toimeenpano ovat oma tehtävänsä. (Toivonen 2012, 140.)

Sellaisten toimintakäytäntöjen kehittäminen, joissa tieto virtaa asiakasrajapinnasta kehittäjille ja päinvastoin, on ollut palvelualalla toistaiseksi yllättävän vähäistä. Tällaiset käytännöt tarkoittavat, että asiakaslähtöisyys yhdistetään työntekijälähtöisyyteen (Toivonen 2012, 140). Tässä työssä on kyse juuri asiakaskohtaamisissa mukana oleville työntekijöille kertyneen tiedon arvostamisesta ja hyödyntämisestä.

Hyvä informaation kulku ja välitön kontakti ovat tärkeitä. Kun esimies liikkuu ja on tavoitettavissa työyhteisössä, kaikille tarjoutuu tilaisuus välittömään kyselyyn ja vuorovaikutukseen. Säännölliset tiimi- ja osastokokoukset antavat mahdollisuuden tarkastella saavutuksia, tavoitteita ja suunnitelmia. Yhteispalverointi toimii osaltaan seurantajärjestelmänä ja tiimihengen ylläpitäjänä. Esimieheltä edellytetään valmiuksia muutoksen ohjaamiseen, koordinointia, erilaisten ihmisten voimavarojen esille nostamista ja vastuullisuuteen kannustamista.

Asiakasymmärryksestä lähtevät muutokset vaativat asioiden ajattelemista järjestelmätasolla ja toimintojen välisten tiimien osaamisen ja vuorovaikutuksen yhdentämisestä. Sekä yksityiskohtia että kokonaisuuksia on huomioita ennakoivasti palvelutuotannon suunnittelussa. Jotta niin henkilöt kuin asiakkin toimivat yhdessä tuloksellisesti, on mietittävä myös rakenteet, operointimallit ja prosessit sekä osaaminen. Asiakslähtöisessä toimintojen valinnoissa on tehtävä organisaation haasteet huomioiden oikein painotettuja valintoja.

5 POHDINTA

Työn tavoitteena oli käsitellä Serlachius-museoiden päivittäisjohtamisen palveluprosesseja, selvittää henkilökunnan asiakaskokemuksia sekä hyödyntää henkilökunnan näkemykset entistä aktiivisemmin palvelutoiminnan kehittämisessä. Serlachius-museoiden palvelutuotantoa kehittävän tarkastelun lähtökohtana oli työntekijöiden omien asiakaskokemusten näkyväksi tekeminen ja tätä kautta myös koko palveluhenkilökunnan ymmärryksen, aktiivisuuden ja vastuullisuuden lisääminen entisestään.

Aluksi kuvattiin palvelutoimintojen ohjausprosessit ja määriteltiin aiempien tutkimusten pohjalta palveluiden laadun lähtötaso. Pyrkimyksenä oli saada aiempaa enempi Serlachius-museoiden ohjausprosesseihin ja päivittäisjohtamiseen mukaan henkilökunnan asiakaskokemuksista syntyneitä toimintamalleja. Tulokset antavat pohjan tälle suunnitteludialogille.

Työn eri prosessiajattelun ja palvelutuotannon ohjauksen osa-alueet on koottu yhteen kuviossa 4. Ja palveluhenkilökunnan ajatuksia palvelutuotannon eri näkökulmista on selvitetty luvussa 4. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Serlachius-museoiden asiakaspalveluhenkilökunnalla on monipuolinen käytännön asiakaskokemustieto, jota tulee hyödyntää palvelutuotannon suunnittelussa. Työntekijöiden asiakasrajapinnasta hankittu kokemus ja tieto antavat toiminnan suunnittelulle yhteistä suuntaa.

Palvelutoimintaa ja palveluhenkilöstöä ohjataan hyvän toiminnan perustan avulla. Mallinnettu toiminta luo toiminnalle toistuvuutta ja antaa entistä parempia edellytyksiä selvitä muutoksesta. Tässä työssä kuvattiin ensin lähtötilanne ja systematisoitiin nykyisiä toimintatapoja prosessikuvausten kautta. Sen jälkeen käsiteltiin asiakaspalvelussa työskentelevien henkilöiden ajatuksia ja heille kertynyttä tietoa asiakaskokemuksista.

Työn tarkoituksena on ollut toimia perustana dialogille, jolla saadaan luotua työyhteisössä yhteinen todellisuus, mitä asiakkaan odotukset ylittävä palvelu omassa organisaatiossa tarkoittaa. Työntekijät kokevat, että Serlachius-museoissa palvelukohtaamiset tehdään välittävästi ja henkilökohtaisesti asiakkaalle aikaa antaen. Palvelutuotannon ohjauksessa on huolehdittava, että näin voidaan toimia myös uudessa, laajentuvassa palveluympäristössä. Oikein mitoitettun resurssoinnin apuna tulee olemaan uusi Kauppaneuvos-toiminnanohjausjärjestelmä.

Vaikka maailma ympärillä muuttuu, itse palvelutilanne ja asiakkaan kohtaaminen eivät tule juurikaan muuttumaan. Sen sijaan kohtaamistilanteiden merkitys korostuu ja palvelutoiminta on muutettava ajan vaatimuksia vastaavaksi. Esimerkiksi sähköisen kommunikoinnin ja ICT-järjestelmien hyödyt on hyödynnettävä sisäisissä ja ulkoisissa palveluissa, mutta ne eivät vähennä aitojen ihmisten välisten palvelukohtaamisten merkitystä, päinvastoin.

Prosesseihin liittyvät aina ihmiset, vastuut ja rakenteet, ohjaus, teknologia ja strategiat. Prosessikuvaukset vastaavat kysymyksiin, mitä, miten, kenelle, kuka, missä, milloin ja miksi. Tässä työssä prosesseja analysoitiin kysymällä työntekijöiden asiakasko-

kemuksia ja heidän näkemyksiään toiminnan edellytyksistä ja ohjauksesta. On myös niin, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät välttämättä osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille joka päiväistä ja selvää. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, tiedottamista ja kokouksia, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina (Arantola & Simonen 2009, 33). Yksi suurimmista haasteista asiakastiedon muuttamisessa yritystason asiakasymmärrykseksi on asiakastiedon jakaminen ja helppo löytäminen (Arantola & Simonen 2009, 32).

Oppiva organisaatio on tehokas tapa vastata palvelutoiminnan kehittämisen haasteisiin. Työyhteisön on omaksuttava sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee reagoimaan muutoshaasteeseen sekä jatkuvasti oppimaan omasta ja asiakkaiden toiminnasta. (Rissanen 2006, 96.) Toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista huolimatta yrityksen on huolehdittava, että sen oma toiminta pysyy tavoitteiden mukaisena ja myös aluetasolla toiminta menee eteenpäin.

Alansa edelläkävijänä toimivan palveluyrityksen prosessien tulee pysyä selkeinä ja riittävän yksinkertaisina. Serlachius-museot tarjoavat korkealaatuista, räätälöityä palvelu, mikä edellyttää palveluhenkilöstöltä paitsi yhteisten toimintamallien noudattamista myös luovaa reagoitua palvelukohtamisissa.

Kun prosessit ovat hiottuja ja henkilöt kantavat vastuuta, päivittäisjohtamisen rooli kaventuu. Johtamisessa voidaan siirtää katsetta kauemmaksi tulevaisuuteen unohtamatta kuitenkin lähiajan jokapäiväisiä asioita. Hyvä palvelu on sisäinen prosessi. Kun pelisäännöt ovat selvät, energia voidaan suunnata tärkeimpään, asiakkaan palvelumiseen (Eräsalo 2011, 125).

Työssä on pyritty kartoittamaan Serlachius-museoiden palvelutuotannon haasteita ja tunnistamaan ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä korkealaatuisen palvelun takaamiseksi myös jatkossa. Käsitellyillä toimenpiteillä on osallistettu koko palvelutiimiä vaikuttamaan palvelutoiminnan kehitystyöhön.

Yhdeksi hankalimmista tutkimusprosessin vaiheista osoittautui hieman yllättäen kyselylomakkeen teko. Lomakkeeseen haluttiin kysymyksiä, jotka vastaavat tutkimusongelmaan, ja jotka ovat tarpeeksi konkreettisia, mutta samalla eivät rajaa liikaa vastaajia. Kyselylomakkeen laadinnassa auttoi pitkä työkokemukseni Serlachius-museoiden palvelutehtävissä ja esimerkiksi pitämäni työnohjauskeskustelut.

Työntekijä on oman toimintansa paras asiantuntija. Kysely toimi Serlachius-museoiden palvelutoimintojen itsearviointina. Sillä saatiin tietoa oman toiminnan kuvaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Työ auttoi palvelutuotannon laadunhallintaa käsittelemällä toimintatapoja, järjestelmiä ja prosesseja toimijoiden oman arvioinnin näkökulmasta. Tämän työn tekeminen palveli paitsi omaa myös koko työyhteisön oppimisprosessia pitäen sisällään yhteisiä prosessipohdintoja ja itsearviointia.

Kyselyllä saatujen tietojen analysointiin toi oman haasteensa vastaajien argumentoinnin ja kirjallistamisen kirjavuus. Vastaamista olisi helpottanut, jos Serlachius-museoilla olisi ollut valmiina laatukäsikirja. Toisaalta nyt vastaaminen oli pyritty tekemään mahdollisemman vapaamuotoiseksi, eikä vastausten analysoinnissa vastauksia arvoitettu.

Toteutettu kyselytutkimus antoi monipuolista materiaalia palvelutuotannon ohjauksen tueksi. On kuitenkin muistettava, että palvelutuotannon ohjauksessa ja sen kehittämässä haasteena ovat prosessiin osallistuvat ihmiset, joilla saattaa olla erilaisia käsityksiä palveluprosessien kulusta ja toimintatavoista. Myös asenne, osaaminen ja tietotaito voivat palvelutyötä tekevillä henkilöillä olla erilaisia.

Museossa organisoidut palveluprosessien määrittelyt toimivat aivoriihinä kehittämistarpeen tunnistamiseksi, ja viime vuosien aikana tehdyillä kävijätutkimuksilla saatiin määriteltyä palvelujen lähtötaso. Tulosten pohjalta olisi hyvä järjestää tulevaisuusverstas palvelujen odotukset ylittävän laadun turvaamiseksi myös muuttuvissa palveluympäristöissä. Tulevaisuusverstaassa tulisi hahmotella konkreettisesti tarvittavat toimenpiteet ja sitoutettava palveluhenkilökunta yhteisiin, menestyksellisen tulevaisuuden toimintamalleihin.

Asiakaspalvelijat ovat lähimpänä asiakasta ja saavat välittömän palautteen. Henkilökunnan asiakaskokemusten hyödyntämisen tulee olla systemaattista yhteistä ajatusvaihtoa, ja esimiehen toiminnan pyrkimyksenä tulee olla kohtaamistilanteissa saatujen vaikutelmien ja kokemusten hyödyntäminen ja koordinointi yhteisiksi käytänteiksi.

Tämä työ antaa lähtötilanteen Serlachius-museoiden asiakaskokemuspohjaiselle kehittämispolulle, mutta asiakkaiden ja henkilökunnan kohtaamistilanteissa hankkiman näkemyksen jalostaminen ja realisoiminen yhteisiin toimintamalleihin edellyttää pysyviä seurantatoimia.

Oppiva ryhmä tuottaa parhaimmillaan itse viisautta ja ymmärrystä, hiljaista tietoa ja tietämystä (Rissanen 2006, 99). Kuvatut toimenpiteet antavat Serlachius-museoiden palvelutuotannolle sykäyksen pyrkiä syvällisempään omasta ja asiakkaan toiminnasta oppimiseen.

Palveluhenkilöstö kokee tärkeänä yleisen destinaatiotason tietotaidon, sillä asiakkaiden kysymykset käsittelevät usein palvelutarjontaan liittyviä yleisiä asioita. Asiakaspalvelijoilla ei juuri kenelläkään ole taidehistoriallista tai museoalan koulutusta, mutta he eivät tuntuneet pitävän tätä suurena ongelmana. Pikemminkin erilaiset koulutustaustat koettiin vahvuutena.

Tutkimuksen aineisto vastasi tutkimustehtävää ja aineistoa on käsitelty realibiliteetin ja validiteetin periaatteiden mukaisesti. Asiakaspalvelijoille tehdyt lomakekysymykset mittasivat haluttua asiaa. Kaikkia kysytyjä asioita ja vastauksia on käsitelty ilman arvotusta. Kyselyyn osallistuneilla työntekijöillä oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, joita he eivät ymmärtäneet tai jotka oli ehkä ilmaistu puutteellisesti. Tätä mahdollisuutta he myös käyttivät.

Kysely mittasi kattavasti Serlachius-museoiden asiakaspalveluhenkilökunnan näkemyksiä. Kyseessä oli kokonaisotos asiakaspalveluhenkilökunnasta ja vastausprosentti oli korkea, mikä osaltaan vähentää tulosten sattumanvaraisuutta. Lomakkeilla oli jonkin verran tyhjiä vastauksia. Tämä voi olla merkki siitä, ettei kysymyksiä täysin

ymmärretty, kysymys koettiin pienehkössä työyhteisössä ehkä jotenkin liian henkilökohtaisena tai kysymykset eivät koskeneet kaikkia vastaajia. Esimerkkien käyttö toi lisätietoa, joka tuki muuta vastauksista saatua tietoa.

Henkilökunnan asiakaskokemusten mittaaminen on ohjauksen väline. Nostamalla asia kyselyn kohteeksi, ohjattiin henkilöstön huomio näihin asioihin. Sanotaan, että ”sitä saat mitä mittaat” (Lönnqvist ym. 2010, 124). Kyselyllä mitattiin palveluorganisaation prosessien aineetonta pääomaa: taitoa tulkita ja analysoida toimintaa, asiakkaan tarpeiden ja asiakaspalautteen ymmärtämistä sekä järjestelmien ja prosessien toimintaa.

Tutkimuksen monipuolisuutta olisivat lisänneet asiakkaille tehdyt kyselyt tai haastattelut ja niistä saatujen tulosten vertaaminen henkilökunnan kyselyn tuloksiin. Asiakaspalvelijoita olisi voitu lisäksi haastatella yhdessä tai ryhmissä, mutta haastattelut eivät välttämättä olisi antaneet kovin paljon syvällisempää tietoa aiheesta taustalla olevan esimies-alainen –suhteen vuoksi. Sama koskee palvelutilanteiden havainnointia tutkimusmenetelmänä.

Aihe oli työelämää kehittävä ja hyvin käytännön läheinen. Työn tulokset ovat osin sovellettavissa muihin vastaaviin kulttuurimatko-kohteisiin. Palvelutoiminnan yleiset lainalaisuudet ovat palvelualasta riippumattomia ja palveluprosessien ohjauksen haasteet yleistettävissä laajemminkin. Oma läheinen suhteeni tutkimuskohteeseen auttoi työn tekemisessä ja onnistumisessa, mutta teki objektiivisuudesta haasteellisempää. Objektivisuusperiaatteiden mukaisesti en kuitenkaan millään tavoin ole pyrkinyt vaikuttamaan tutkimusaineistoon enkä tutkittaviin. Kaikki tutkimustulokset on tuotu esiin ilman arvottamista.

Kyselylomake ei ole täydellinen mittaustyökalu kuvaamaan henkilökunnan asiakaskokemuksia, mutta se tekee henkilökunnan ajatuksia näkyväksi ja auttaa työntekijöiden asiakaskokemusten saamisessa mukaan palvelutuotannon kehitystyöhön. Se edellyttää tietysti tulosten käsittelemistä, yhteistä johtopäätösten tekoa sekä toimintaa parantaviin muutoksiin sitoutumista. Esimiehellä ja johdolla on vastuu osallistamisesta.

Palveluprosessien mallinnuksella ja kyselyllä vaikutettiin toimintaprosessien edelleen kehittämiseen ja niiden yhteensovittamiseen, laatutoimintaan ja toiminnanohjausprosesseihin. Tunnistettuja kehitystarpeita hyödynnetään osaltaan Serlachius-museoiden palvelumallien ja palvelutuotannon muutosprosessien ohjaamisessa.

Työn johtopäätöksenä on, että yhteiset toimintamallit, henkilökunnan osaaminen ja hyvät palvelutoiminnan edellytykset mahdollistavat korkealaatuisen palvelun. Vaikka kävijämäärät kasvavat ja toimintatapoja ja osaamista on kehitettävä, korkeaa palvelutoiminnan laatua voidaan ylläpitää huomioimalla palvelutuotannossa yritystason asiakasymmärrys ja työntekijöiden asiakaskokemus.

LÄHTEET

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasyymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256. Helsinki.

Bell, C & Zemke, R. 2006. Huippupalveluiden johtaminen. Helsinki: Rastor Oy. Alkuperäisteos *Managing knock your socks off service*. 1992. New York: AMACOM.

Brax, Saara A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekesin teknologiakatsaus 204. Helsinki: Tekes.

Bergström, S, Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Camarero, C. & Garrido, M. 2010. Incentives, organisational identification, and relationship quality among members of fine arts museums. *Journal of Service Management*. Vol. 22. No. 2, 2011, 266-287. United Kingdom: Emerald Group Publishing, Limited.

Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus. Kesä 2011. Haaga-Perho tutkimuspalvelut.

Culture DQN Mänttä, Asiakastyytyväisyystutkimus. Kesä 2010. Haaga-Perho tutkimuspalvelut.

Culture DQN Mänttä, Sidosryhmätutkimus. Kevät 2010. Haaga-Perho tutkimuspalvelut.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark.

Falk, J. 2009. *Identity and the Visitor Experience*. Left Coast Press: California.

Falk, J. & Dierking, L. 1992. *The Museum experience*. 5. painos, 2002. Washington: Whalesback Books.

Finnvera. 2001. *Palvelevan yrityksen laatutyökirja*. Kuopio: Finnvera.

Geissler, G., Rucks, C. & Edison, S. 2006. Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol. 14, No. 4, 69-87. Viitattu 27.11.2012.

[Http://www.tamk.fi/kirjasto](http://www.tamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic. Helsinki: Hanken School of Economics. <https://helda.helsinki.fi/>. Viitattu 21.1.2013.

Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Englanninkielinen alkuteos Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. Juva: Sanoma Pro.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Gösta Serlachiuksen taidesäätien organisaatiokaavio 2009. Päivitetty 2012.

Heinonen, J., Lahti, M. 2001. Museologian perusteet. Suomen museoliiton julkaisuja 49. 2. painos 3. uudistetusta laitoksesta, 2007. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminta menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.). 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuus ry:n julkaisuja. Helsinki: Teknologainfo Teknova.

Iso-Ahola, A. & Juurola, L. 2012. Innovatiivisesta kokouspaketista museon uudelleen ymmärtämiseen. Teoksessa Avarampi museo aikuisille. Kinanen, P., Nystedt, H. & Tornberg, L. (toim.). Suomen museoliiton julkaisuja 61, 78-89. Helsinki.

Kallio, K. 2007. Museon yhteiskunnalliset tavoitteet. Teoksessa Museologia tänään. Kinanen, P. (toim.). Suomen museoliiton julkaisuja 57. 2. korjattu painos, 105-131. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaitavuori, Kaija. 2007. Museo ja yleisö. Teoksessa Museologia tänään. Kinanen, P. (toim.). Suomen museoliiton julkaisuja 57. 2. korjattu painos, 279-294. Helsinki.

Kaitavuori, K. 2009. Kustomoitu museo. Teoksessa Tulevaisuuden taidemuseo. Pettersson, S. (toim.). Valtion taidemuseon julkaisusarja. Helsinki.

Kvist, H. & Kilpilä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: WSOY.

Korhonen, P. 2008. Museokävijän prosessikuvaus. Raportti 1 – 2008. Kehittäminen ja yhteiskuntasuhteet, KEHYS. Valtion taidemuseo. Viitattu 23.11.2012.

<http://www.fng.fi/arvoisayleiso/yleisojenjakavijoidentutkiminen/museokaynninprosessikuvaus>

Kotter, J.P. 2002. The Heart Of Change. Massachusetts. Harvard Business School Publishing.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy. Alkuperäinen teos: Leading Change. USA: Harvard Business School Press.

Laamanen, K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. uudistettu painos. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lindholm, A., Simovaara, J. 2010. Yleisötutkimuksen tulosten hyödyntäminen taidemuseoiden toiminnan kehittämisessä: Toivenäyttelyitä ja näyttelytoiveita yleisöltä. (HUAMK). Arvoisa yleisö –verkkosivusto. Viitattu 30.10.2012.

<http://www.fng.fi/arvoisayleiso/yleisojenjakavijoidentutkiminen/yleisotutkimustentulostenhyodyntaminen>

Lonardi, P. 2010. Museovierailun vaiheet Morton Smythin kukaan. Valtion taidemuseon Kehittäminen ja yhteiskuntasuhteet Kehys –yksikkö. Viitattu 23.11.2012. <http://www.fng.fi/arvoisayleiso/yleisojenjakavijoidentutkiminen/mortonsmyth>. Arvoisa yleisö –verkkosivusto.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, T. (toim.). 2011. Palvelumuotoilu. Uusi menetelmä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.

Morton Smyth. 2004. Not for the Likes of You. How to Reach a Broader Audience. Moniste. Edinburgh: Morton Smyth Limited. Viitattu 23.11.2012.

http://www.takingpartinthearts.com/listing.php?listing=guidance_and_advice. Arts Council England.

Mylonakis, J. & Kendristakis, E. 2006. Evaluation of Museums Service Quality a Research Study of Museums and Galleries Visitors` Satisfaction. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 2, sivut 27-54. 2006. Viitattu 30.11.2012.
<http://www.tamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, EBSCO.

Museokävijä 2011 -tutkimus. 2012. Serlachius-museot valtakunnallisessa museoiden kävijätutkimuksessa. Museoliitto.

Museokävijän prosessikuvaus. Valtion taidemuseon museovierailun mallinnos. Viitattu 22.1.2013.
<http://www.fng.fi/arvoisayleiso/yleisojenjakavijoidentutkiminen/museokaynninprosessikuvaus>.

Museotilasto 2011. 2012. Toim. Kaukonen, M. & Heiskanen, A. Museovirasto. Helsinki.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review. Zurich: HelpPoint.

Pakkanen, J. 2011. Esiselvitys Serlachius-museoiden tietojärjestelmistä. Wild Software Oy.

Pöntinen, S. 2012. Tunne tuo asiakkaan toistekin. Toimintatutkimus museopedagogisen yksikön kehittämiseksi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rapanen, J. 2006. Asiakasrajapinnan vaikutus uuden tiedon luomiseen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. eBRC Research Reports 28. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto & Tampereen yliopisto.

Taivassalo, E-L. & Levä, K. 2012. Museokävijä 2011. Suomen museoliiton julkaisu 62. Helsinki.

Toivonen, M. 2012. Asiakasymmärrys ja yhteinen oppiminen palveluiden tuotteistamisessa. Teoksessa *Avarampi museo aikuisille*. Kinanen, P., Nystedt, H. & Tornberg, L. (toim.). Suomen museoliiton julkaisuja 61, 138-145. Helsinki.

Tolvanen, J. 2012. *Kohtaaminen - Ymmärrä kohderyhmääsi*. Helsinki: Talentum, Latvia: Balto print.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Rastas, T. & Einola-Pekkanen, V. 2001. *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Tammi.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Simpson, K. 2000. Customer Satisfaction and Behavioural Intentions in a Rural Community Museum Environment. Viitattu 30.11.2012. [Http://www.tamk.fi/kirjasto](http://www.tamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Strategia 2013-2017, Serlachius-museot Gustaf ja Gösta, luonnos, 2012.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Van Dierdonck, R. 2003. Capacity Management. Teoksessa Services Management. An Integrated Approach. Van Looy, B., Gemmel, P. & Van Dierdonck, R. (toim.). 2. Painos, 277-316. Edinburg: Pearson Education Limited.

Vuosikertomus 2011. Gösta Serlachiuksen taidesäätiö.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing –Integrating Customer Focus Across the Firm (International edition). 5. painos. Singapore: McGraw- Hill Education.

LIITTEET

Liite 1 Työntekijöiden asiakaskokemuskyselyn saatekirje

Syyskuu 2012

Saate

Laadukasta palvelua Serlachius-museoissa

Serlachius-museot ovat tunnetusti saaneet hyvät tulokset eri asiakastyytyväisyys – ja kävijätutkimuksissa. Millaisia kokemuksia sinulla on asiakkaan laatuodotukset ylittävien palvelujen tuottamisesta Serlachius-museossa? Kuinka arvelet tulevien toimintaympäristön muutosten näkyvän työtehtävissäsi?

Näitä kysymyksiä pohdin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössäni, jossa sinulla on merkittävä rooli tietojen antajana. Opiskelen JAMKissa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (YAMK).

Opinnäytetyössäni käsitellään Gösta Serlachiuksen taidesäätiön tulevan uudisrakennuksen ja toiminnan laajenemisen vaikutuksia palvelutuotannon koordinointiin. Työn näkökulma on palveluhenkilöstön asiakaskokemuksissa ja niiden huomioimisessa palvelutuotannon ohjausta suunniteltaessa. Valitsin aiheen, koska muutoksen hallinta on omassa työyhteisössäni ajankohtainen. Tarvitsen omassa työssäni museolehtorina ennakkoinnin tueksi analyysiä tarvittavista muutoksenhallintatoimenpiteistä.

Kyselylomake rakentuu avoimista kysymyksistä. Ja siinä on mahdollisuus antaa vapaamuotoisesti aihealueeseen liittyviä kehittämissuhteita. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäistä vastaajaa ei kyselystä tai opinnäytetyöraportistani voida tunnistaa.

Yhteistyöstä ja vastauksista jo etukäteen kiittäen

Päivi Nieppola

Liite 2 Työntekijöiden asiakaskokemuskysely

Kysely

syyskuu 2012

Lue koko kysymyslista ensin läpi ja vastaa sitten.

Laadukas palvelu Serlachius-museoissa nyt ja tulevaisuudessa

1. Kuvaile omin sanoin, millaista on Serlachius-museoiden tuottama erinomainen asiakaspalvelu. Mistä asioista se koostuu tällä hetkellä, entä tulevaisuudessa?
2. Millaisia käytännön asiakaskokemuksia olet omassa työssäsi saanut? Kerro erilaisia esimerkkejä asiakkaan kohtaamistilanteista, jotka ovat jääneet positiivisesti tai negatiivisesti mieleen.
3. Mitkä tekijät mahdollistavat sen, että Serlachius-museot voivat tuottaa odotukset ylittävää palvelua? Voit antaa esimerkkejä.
4. Mitä esteitä Serlachius-museoissa on tuottaa odotukset ylittävää palvelua? Voit antaa esimerkkejä.

5. Mitkä asiat mielestäsi parhaiten auttavat sinua työssäsi asiakkaan odotukset ylittävän palvelukokemuksen aikaan saamiseksi?

Oman osaamisen ja ryhmän kehittyminen

6. Miten olet hyödyntänyt palvelutilanteissa saamiasi asiakaskokemuksia oman työsi kehittämisessä? Kerro esimerkkejä.
7. Miten nämä asiakaskokemukset voisi huomioida koko asiakaspalveluväen ja museoiden palvelutuotannon kehittämisessä? Kerro esimerkkejä.

Esimiestoiminta

8. Mitä palvelutyötäsi tukevia esimiesten ohjaus- ja suunnittelutoimintoja odotat lisää? Pohdi esimerkiksi kokouskäytäntöjä, työvuororesurssointia ja toiminnanohjaus- / varausjärjestelmää.
9. Mitä työnteen edellytyksiä voisi parantaa?
10. Millaisia tukitoimia tarvittaisiin lisää palveluiden sujuvaan hoitamiseen?

11. Miten työnohjaus ja päivittäisjohtaminen voisi tukea entistä paremmin työsi haasteita?

Asiakaspalvelutoiminnan haasteet

12. Millaiset palvelutilanteet aiheuttavat omassa työssäsi eniten haasteita?

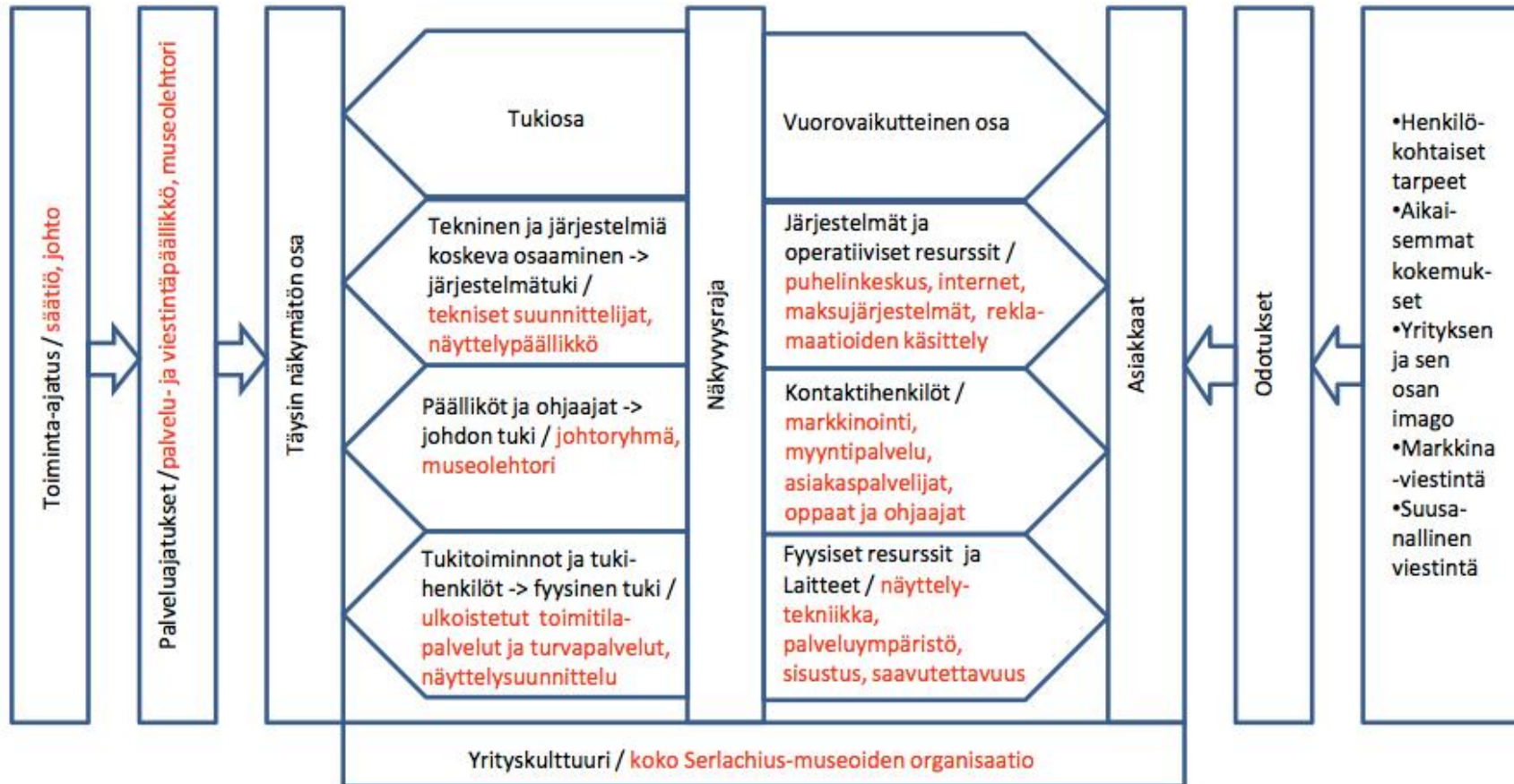
13. Mitä mahdollisuuksia sinulla on ratkaista palvelutilanteissa esiin tulevia ongelmia ja odottamattomia tilanteita? Mitkä asiat tukevat niissä onnistumista?

14. Millaisiin asioihin tarvittaisiin tarkempia yhteisiä toimintatapoja?

15. Miten oletat asiakaspalvelutehtävien todennäköisesti muuttuvat seuraavan viiden vuoden aikana?

Kiitos vastauksistasi

Liite 3 Serlachius-museoiden palveluiden tuotantojärjestelmä (Grönroos 2000, 267).



Liite 4 Museokäynnin prosessikuvaus

	Ennen museokäyntiä	Museokäynnin aikana	Museokäynnin jälkeen
Kävijän prosessit	Tunnettavuus Mielikuvat Päätökset ja valinnat Matka	Saapuminen Vierailu Lähteminen	Muistelu Uudelleenkäynti
Vakituinen Satunnainen Potentialiaali	Motiivit: Tiedolliset Elämykselliset Sosiaaliset Tilannesidonnaiset Tutkimusmatkailija Mahdollistaja Kokemusten kartuttaja Harrastaja Rentoutuja	Kontekstit: Fyysinen Sosiaalinen Kokemus: Mukavuus Vangitsevuus Vahvistaminen Merkityksellinen Samanmielisyydet Erimielisyydet	
Arviointi	Kiinnostavuus Ajankohtaisuus Saavutettavuus	Yleisölähtöisyys Asiakasystävällisyys Saavutettavuus Odotusten vastaavuus Palvelun laatu	Tyytyväisyys museokäyntiin Onnistunut museokäynti
Museon toiminnot	Markkinointi Tiedotus Puitteet ”Ensihoito”	Puitteet Palvelut Tuotteet Palaute	Palvelut Tuotteet Palaute ”Jälkihoito”

(Valtion taidemuseon museovierailun mallinnos,

<http://www.fng.fi/arvoisayleiso/yleisojenjakavijoidentutkiminen/museokaynninprosessikuvaus>).