

Asiakasymmärryksen syventäminen Takuusäätiön takaustoiminnassa palvelumuotoilun keinoin

Anna-Mari Niiranen

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma
2018



Tekijä Anna-Mari Niiranen	
Koulutusohjelma Liiketalouden ylempi amk-tutkinto, Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakasymmärryksen syventäminen Takuusäätiön takaustoiminnassa palvelumuotoilun keinoin	Sivu- ja liitesivumäärä 95 + 5
<p>Tämän työn tarkoituksena on Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoiden asiakasymmärryksen syventäminen. Työ vastaa Takuusäätiön strategiassa 2017-2019 määriteltyyn tavoitteeseen asiakaslähtöisyyden kehittämisestä. Työssä tarkastellaan asiakaskeskeisyyttä, asiakaslähtöisyyttä ja asiakasymmärryksen lisäämistä sekä niiden kehittämisen menetelmiä sekä niiden soveltuvuutta Takuusäätiön toimintaan.</p> <p>Tässä työssä käytettäväksi kehittämisen menetelmäksi on valittu palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää sekä liiketoiminnan että organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys on rakennettu yhdistämällä eri lähteistä palvelumuotoiluprosessin keskeisiä elementtejä palvelumuotoilun teoriaan. Prosessin vaiheet on jaettu teorioista nousevien kolmen kantavan pääteeman alle. Käytetty palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääteemaan: asiakasymmärrykseen, yhteissuunnitteluun ja mallinnukseen.</p> <p>Kehittämistehtävä on tapaustutkimus. Sen tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa palvelua lisäämällä ymmärrystä asiakaslähtöisestä toiminnasta palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen pyrittiin saamaan esille asiakkaiden erilaiset tarpeet ja luomaan kattava kuva palvelusta asiakkaiden näkökulmasta. Yhteissuunnittelun menetelmiä käytettiin kahdessa työpajassa. Ensimmäisessä työpajassa asetettiin asiakkaiden asemaan ja työstettiin neljää valittua asiakaspersoonaa. Profiileja syvennettiin empatiakarttojen avulla. Toisessa työpajassa katsottiin palvelua asiakkaan silmin ja luotiin palvelusta asiakkaan polku. Asiakkaiden ja organisaation polkujen ja prosessien yhdistäminen tapahtui käyttämällä Service Blueprintiä. Tutkimukseen liittyi lisäksi kaksi sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoille tehtyä kyselyä, joilla kerättiin tutkimusainestoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista liittyen asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärrykseen sekä niiden kehittämiseen osana asiakkaan parempaa palvelua. Valittujen kehittämismenetelmien avulla hankittiin asiakasymmärrystä, syvempää asiakastietoa ja keinoja parantaa palvelua.</p> <p>Kehittämistyö onnistui nostamaan esille asiakkaan näkökulmaa sosiaalisissa rahoituspalveluissa. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta konkretisoitui mallinnuksissa ja yhteiskehittäminen syvensi yhteistä asiakasymmärrystä. Jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan jatkossa vastata entistä paremmin, tulee Takuusäätiön siirtää fokuksista sisäisestä asiakasymmärryksen kehittämisestä enemmän asiakkaan itsensä kuulemiseen.</p>	
Asiasanat Asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu, palveluiden kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämisympäristö.....	2
1.2	Kehittämistyön tehtävä.....	4
2	Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana	7
2.1	Palvelumuotoilu, prosessit ja metodit	7
3	Palvelumuotoilu tässä kehittämistehtävässä	14
3.1	Asiakasymmärrys.....	15
3.2	Fasilisointi ja yhteissuunnittelu	23
3.3	Mallintaminen.....	26
4	Kehittämistyössä käytettävät menetelmät.....	32
4.1	Soveltavan tutkimuksen kolme lähestymistapaa	32
4.1.1	Toimintatutkimus.....	33
4.1.2	Tapaustutkimus.....	34
4.1.3	Konstruktivistinen tutkimus.....	36
4.1.4	Lähestymistavan valinta ja perustelut.....	37
4.2	Määrällinen vai laadullinen tutkimus?.....	38
4.2.1	Määrällinen tutkimus	38
4.2.2	Laadullinen tutkimus	39
4.3	Kehittämistehtävään valitut soveltavat menetelmät	39
4.3.1	Kyselyt tiedonhankintamenetelmänä.....	41
4.3.2	Asiakaspersoonat.....	43
4.3.3	Empatiakartta.....	44
4.3.4	Palvelupolku.....	45
4.3.5	Service Blueprint.....	48
5	Kehittämistyön toteutus	51
6	Kehittämishankkeen tulokset.....	54
6.1	Takauskäsittelijöiden asiakasymmärryksen kyselytutkimuksen tulokset.....	56
6.2	Asiakaspersoonien luonti	59
6.3	Empatiakarttojen luominen.....	63
6.4	Takauskäsittelijöiden palvelua koskevan kyselytutkimuksen tulokset.....	66
6.5	Asiakkaan polun mallintaminen	71
6.6	Service Blueprintin mallintaminen	76
6.7	Yhteenveto käytetyistä menetelmistä	82
6.7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	84
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	86
	Lähteet	91
	Liitteet.....	97

Liite1. Kuvaluettelo	97
Liite 2. Kysely asiakälähtöisyydestä takaustoiminnassa.	98
Liite 3. Luodut asiakaspersoonat.	99
Liite 4. Luodut empatiakartat.	101
Liite 5. Kysely palvelusta takaustoiminnassa.	103

1 Johdanto

Järjestökentällä toiminta on perinteisesti ollut hyvin asiakaskeskeistä. Palveluja ja tuotteita suunnitellaan ja kehitetään asiakkaalle käytettäväksi tai arjen avuksi, mutta usein suunnittelu ja toteutus jäävät asiantuntijaorganisaation oman osaamisen varaan – ihminen tarpeineen ja arkineen voi unohtua. Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaasta on kuitenkin keskeinen osa toiminnan menestystä. Ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet palvelutoimintaansa. Palvelun ytimessä on asiakas ja palvelumuotoilussa keskeistä on syvälinen ymmärrys asiakkaiden tarpeista, arvoista ja toiminnan todellisista motiiveista (Tuulaniemi 2015, 97). Tässä työssä kehitetään Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijahenkilöstön asiakasymmärrystä palvelumuotoilun keinoin. Kun asiakkaan tarpeet ja odotukset on ymmärretty, olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan entistä peremmin asiakkaan ja palvelua tuottavan organisaation tarpeita.

Palvelumuotoilu on valittu kehittämistehtävän lähestymistavaksi, koska se auttaa kohdistamaan organisaation sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimien ympärille. Palvelumuotoilu antaa välineet kehittämistyöhön ja yhdistäen asiakas- ja palvelutoiminnan näkökulmat. Toiminnan keskiöön nostetaan aidosti asiakas, jolloin palvelua kehitetään ihmisille, jotka käyttävät palveluita. Takuusäätiön sosiaalisten luototuspalveluiden toiminta on tehtyjen asiakaskyselyjen perusteella asiakaskeskeistä, mutta sitä halutaan kehittää yhä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaita on kuultu kyselyjen ja haastattelujen kautta – asiakaspalautetta ja -tyytyväisyyttä kerätään, seurataan ja mitataan aktiivisesti. Asiakaslähtöisyyttä on parannettu myös vuonna 2017 asiakasraatipilottihankkeella, jossa takauksen saaneita asiakkaita on kuultu toiminnan kehittämiseksi.

Jokaisen organisaation on syytä kuunnella asiakkaitaan, sillä ymmärrys asiakkaan todellisuudesta ja tarpeista on toiminnan keskeisimpiä asioita. Kysymällä suoraan ei yleensä saada tarpeeksi syvällistä tietoa ihmisten tarpeista ja odotuksista. Vastauksiksi saadaan todennäköisesti jonkinlainen kuva asiakkaan tarpeista. Harva kuitenkaan osaa kuvitella ja kertoa sellaisesta, mitä ei vielä ole olemassa. Suoraa kysymistä tärkeämpää onkin Tuulaniemen (2011, 73) mielestä tutkia ihmisten toimintaa. Arjesta ja toiminnasta nousevat esiin arvot ja todelliset toiminnan motiivit, tiedostamattomat ja tiedostetut tarpeet. Asiakkaan arkea ja potentiaalisia palvelun käyttötilanteita tutkimalla ja havainnoimalla löydetään lopulta juuri ne arvot ja toiminnan todelliset motiivit, joista saadaan uudet ideat palvelun kehittämiseen.

Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja palveluiden kehittämiseen, jotta ymmärrettäisiin, ketkä käyttävät palvelua. Jotta asiakkaista voidaan luoda erilaisia asiakaspersoonia, jotka perustuvat todelliseen palvelutarpeeseen, asiakkaat on ryhmiteltävä ensin pienempiin osiin. Tässä työssä asiakasryhmittely aloitetaan luomalla asiakkaista asiakastietoon perustuvaa segmentointia demografisien tekijöiden perusteella. Näiden tietojen perusteella luodut asiakaspersoonat ohjaavat koko persoonien luomis- ja syventämisprosessia. Kuvatut asiakaspersoonat toimivat työssä sosiaalisten rahoituspalvelujen asiantuntijoiden asiakasymmärryksen syventämisen perustana. Asiakaspersoonia syvennetään ja heidän palvelupolkua kuvataan ja verrataan organisaation sisäiseen prosessiin palvelun mallintamisessa.

Tässä työssä käytettäväksi kehittämisen menetelmäksi valittua palvelumuotoilua voidaan hyödyntää monella tapaa ja moniin tarpeisiin. Palvelumuotoilu on antoisa lähestymistapa, koska se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää poikkeuksellisen kiinteällä ja toimivalla tavalla sekä liiketoiminnan että organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Tämä monikulmainen lähestymistapa on nousemassa entistä tärkeämmäksi toiminnassa, jossa ollaan siirtymässä aidosti tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Tärkeäksi lähestymistapa nousee myös siksi, että taloudelliset paineet ovat tiukentuneet kaikissa organisaatioissa. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät vahvasti niin organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöisemmäksi, sisäisten prosessien kehittämiseen ja asiakassuhteen syventämiseen kuin uusien palveluiden ja jo olemassa olevien palveluidenkin kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

1.1 Kehittämisympäristö

Kehittämistehtävän tilaaja on Takuusäätiö, joka toimii valtakunnallisesti kotitalouksien talous- ja velkaongelmien ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Takuusäätiö auttaa ennalta arvaamattomasta syystä taloudelliseen kriisitilanteeseen joutuneiden henkilöiden itsenäistä selviytymistä tarjoamalla muun muassa maksutonta puhelinneuvontaa ja takaamalla järjestelylainoja. Lisäksi säätiö edistää ja kehittää taloudenhallintaan ja sosiaaliturvaan liittyviä auttamiskeinoja sekä vapaaehtoisia velkojen järjestelyitä muun muassa tekemällä aloitteita, antamalla lausuntoja, osallistumalla tutkimustoimintaan ja kouluttamalla eri alojen ammattilaisia. (Takuusäätiö 2017.) Takuusäätiön toiminta sisältää sekä vaikuttamis- että palvelutoimintaa, jonka kohteena on sekä kuluttaja-asiakkaita että ammattilaisia.

Takuusäätiön strategia vuosille 2017 - 2019 on jaoteltu kahteen osa-alueeseen: vaikuttamispainopisteisiin ja palvelutoiminnan kehittämiskohteisiin. Painopisteet ja kehittämiskoh-

teet tukevat ja täydentävät toisiaan. Kehittämistehtävä sijoittuu Takuusäätiön palvelutoiminnan kehittämisen kokonaisuuteen, vaikka sen vaikutukset ylettyvät myös vaikutustoiminnan painopisteisiin. Takuusäätiön strategiaan kirjattuna tavoitteena on tuoda enemmän esiin asiakasnäkökulmaa palvelujen kehittämisessä. Säätiön palvelut ovat muokkautuneet vahvan erityisammattilaisuuden kautta, mutta palveluiden toimivuuden kannalta on tärkeää kuulla jatkuvasti myös palvelujen käyttäjiä ja heitä kohtaavia ammattilaisia. Palvelujen tulee vastata asiakkaiden todellisuutta ja tarpeita. Tähän työhön Takuusäätiön on kehitettävä välineistöä ja menetelmiä, joilla talousongelmia kokevien näkemykset tulevat kuulluiksi ja säätiön palvelukehittämisessä kyetään entistä enemmän huomioimaan asiakashyötyjen näkökulma. (Takuusäätiö 2017.)

Asiakasnäkökulmaa korostavat myös muut palvelutoiminnan kehittämiskohteet: palvelutoiminnan nykyaikaistaminen ja digitalisaatio, neuvontatyön kehittäminen ja hyvät kumppanuussuhteet. Takuusäätiön palvelut ovat perustaltaan toimivia ja osa niistä on pysynyt samankaltaisina jo kaksi vuosikymmentä. Samaan aikaan talouden toimintakenttä ja finanssialan palvelut ovat muuttuneet valtavasti. Arjen taloudenhallinta ja kustannusten näkyväksi tekeminen edellyttävät tulevaisuudessa uudenlaisia helppokäyttöisiä taloudenhallintavälineitä ja palveluita. Digitalisaatio mahdollistaa paitsi helpon ja näkymättömiin jäävän rahan käytön, myös kustannustehokkaan tavan tuoda palvelut ja taloudenhallintavälineet nopeasti kaikkien ulottuville. Ihmiset käyttävätkin mielellään ja yhä enenevässä määrin erilaisia verkopohjaisia palveluita, mikä vaatii kehittämään myös säätiön olemassa olevaa palvelutoimintaa ja kokonaan uusia keinoja. Samalla on myös pidettävä huolta niiden ihmisten taloudenhallintaosaamisesta ja saatavilla olevasta välineistöstä, joille digitaaliset palvelut eivät ole käyttökelpoisia. (Mt. 2017.)

Säätiön on kehitettävä palveluitaan siten, että ne ovat tehokkaita, vaikuttavia, saavutettavia, riittävän helppokäyttöisiä ja houkuttelevat ihmiset hakeutumaan avun piiriin nykyistä aikaisemmin. Tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan yhä enemmän ja laajempaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys on sitä, että Takuusäätiön on palveluntarjoajana ymmärrettävä paremmin asiakkaittensa tarpeet ja tiedettävä, kuinka se voi auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Taatakseen oman toimintansa menestyksellisen jatkumisen, Takuusäätiön on luotava toiminnan perusta asiakasymmärrykseen, sillä ilman sitä, ei voida kehittää olemassa olevia eikä uusia palveluitaan vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Mt. 2017.) Kehittämisen lähestymistavaksi valittu palvelumuotoilu keskittyy tutkimaan ja kehittämään sitä, miten palvelu koetaan: mitä vaiheita palvelussa on, mitä asiakas tekee ja näkee, ketä hän tapaa, mitä välineitä hän käyttää, missä tilassa palvelut koetaan ja mikä muisto tai tunne asiakkaalle palvelusta jää. Palvelumuotoilu tarjoaa siten asiakaslähtöisiä keinoja lisätä asiakasymmärrystä ja kehittää toimintaa.

1.2 Kehittämistyön tehtävä

Asiakslähtöisyyttä määritellään helposti palveluita tuottavan organisaation tarpeista ja sen omista intresseistä käsin. Organisaation näkökulmasta kehittämisessä on kysymys järjestelmistä, prosesseista ja malleista, kun taas asiakkaan näkökulmasta kyse on palvelun vastaamisesta asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen ja saatuun palveluun liittyvistä kokemuksista. Asiakkaan näkökulma asiakslähtöisyyden kehittämisessä unohtuu kuitenkin helposti ja kehittämistä tehdään lähtökohtaisesti organisaatioiden tarpeista käsin. Jotta asiakkaasta tulisi mahdollisimman tasavertainen kumppani palveluprosessissa, on asiakas tuotava kehittämisprosessin keskiöön. Ellei asiakasta aseteta kehittämisen keskiöön, vaarana voi olla jatkuvan kehittämisen syndrooma, jossa kehitetään jatkuvasti uusia palveluja ja palvelumuotoja asiakkaiden muuttuviin tai kasvaviin tarpeisiin ilman, että asiakkaan tarpeet tulevat koskaan aidosti tyydytettyä ja huomioon otettua. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas. 2011, 11.)

Tämän työn tarkoituksena on Takuusäätiön asiakslähtöisyyden kehittäminen asiakasymmärryksen lisäämisen kautta. Työssä tarkastellaan asiakaskeskeisyyttä, asiakslähtöisyyttä ja asiakasymmärryksen lisäämistä sekä niiden kehittämisen menetelmiä sekä niiden soveltuvuutta Takuusäätiön toimintaan. Valittujen kehittämismenetelmien avulla hankitaan parempaa asiakasymmärrystä, syvempää asiakastietoa ja pyritään siten parantamaan asiakkaan kokemaa palvelun hyötyä. Työssä käytettävät menetelmät on valittu siten, että niiden tuottama tieto on käytettävissä olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, mutta myös uusien palveluiden suunnittelun tueksi. Työssä keskitytään sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoiden asiakasymmärryksen syventämiseen ja sitä kautta asiakslähtöisemmän takaustoiminnan kehittämiseen sisäisellä prosessilla.

Tässä työssä asiakkailla tarkoitetaan Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden vapaaehtoiseen velkajärjestelyyn (myöhemmin takaus) hakeutuvia henkilöitä. Takuusäätiöllä on paljon kerättyä tietoa siitä, keitä sen takausasiakkaat ovat, mutta asiakassegmentointia tai -profilointia vapaaehtoiseen velkajärjestelyyn hakeutuvista asiakkaista ei ole laadittu. Työn tarkoituksena on tehdä asiakasmäärittelyä, joka perustuu sekä demografisten tekijöihin että asiakasymmärryksen kautta saatuun käsitykseen Takuusäätiön takauksen asiakkaista. Tarkoituksena on pohtia asiantuntijoiden näkökulmasta, kuinka toimintaa voi kehittää asiakslähtöisemmäksi asiakasryhmien erilaiset tarpeet huomioon ottaen. Tärkeää on vahvistaa Takuusäätiön sisältä asiakkaan roolia aktiivisena toimijana sekä varmistaa palveluiden saatavuus ja soveltuvuus monikanavaisessa palvelukokonaisuudessa. Asiakasmäärittely

perustuu Takuusäätiön olemassa oleviin asiakastietoihin, mutta myös asiantuntijoiden hiljaiseen tietoon asiakaskunnasta.

Tämän kehittämistyön rooli on olla osa Takuusäätiön palvelutoiminnan strategista kehittämistä strategiakaudella 2017 - 2019. Kehittämishankkeella on kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite (1) on kuvata toimintaympäristöä siten, että saadaan ymmärrys asiakaslähtöisen palvelutoiminnan nykytilasta Takuusäätiön takaustoiminnassa organisaation näkökulmasta, mutta myös asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Toinen tavoite (2) on perehtyä asiakaslähtöisen kehittämistyön ja asiakasymmärryksen lisäämisen tietoperustaan sekä löytää Takuusäätiön takauksessa hyödynnettävät asiantuntijoiden asiakasymmärrystä lisäävät menetelmät. Kehittämishankkeen kolmas tavoite (3) on mallintaminen. Tavoitteena on tehdä alustava asiakasmääritys Takuusäätiön takausasiakkaista. Tällä pyritään määrittelemään, ketkä ovat asiakkaitamme ja mitkä heidän tarpeensa ovat. Kerätyn asiakastiedon ja hiljaisen asiantuntijatiedon avulla luodaan asiakasprofiileja, asiakaspersoonia. Asiakaspersoonien kautta syvennetään asiakasymmärrystä ja niiden avulla kuvataan palveluprosesseja asiakkaan näkökulmasta.

Kehittämistehtävän tavoitteena on kuvata toimintamalli, palvelun asiakaspolku valituille asiakaspersoonille, jotka luovat perustan aiempaa asiakaslähtöisempään takaustoimintaan. Asiakaspolkujen kuvaamisen jälkeen laaditaan palvelun prosessikuvaus, Service Blueprint, jolla visualisoidaan palveluun liittyvät toimet sekä vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuspisteiden ja palvelun kriittisten hetkien tunnistamisella kuvataan laadituille asiakaspersoonille tarkoituksen mukainen monikanavaista vuorovaikutusta korostavat yhteinen palvelumalli. Palvelupolku ja Service Blueprint tuottavat visualisen kuvauksen takaustoiminnan palvelusta sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Näillä menetelmillä koottu ja syvennetty tieto palvelee nykyisen asiakasymmärryksen lisäksi myös jatkokehitystä. Kehittämishankkeelle ominaista onkin, että sen aikana tuotettu tieto on tyyppillisesti luonteeltaan käytännöllistä ja sen tehtävä on tukea kehittämistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47).

Kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään vastaamaan erilaisiin tehtäviin kuten rahoittajan tai organisaation johdon vaatimuksiin, kehitystehtävän laatijan omaan oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen tai tiedon tuottamiseen kehittämishankkeelle. Lisäksi tiedontuotannolla pyritään tukemaan kehittämistoiminnan tulosten siirrettävyyttä. Kehittämistoiminnassa pyritään myös tuottamaan pysyviä käytäntöjä ja rakenteita, joita voidaan siirtää muihin organisaatioihin tai yhteisöihin. Tiedontuotantoa voidaan myös tarkastella osana hallinnon kehittämistä, jolloin tiedontuotannolla pyritään vastamaan hallinnollisen tason ky-

symyksiin tai haasteisiin. Tällöin kehittämistoiminnan tehtävä on tietojen ja suositusten antaminen ongelmien ratkaisemiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 113–115.) Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteentekemisen että yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyön tulostavoitteita määriteltäessä tulee tavoitteiden olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Myös seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.)

Kehitystehtävän keskeisimmät vaiheet ovat 1) kuvata Takuusäätiön takaustoiminnan asiakaslähtöisyyden nykytilanne takauskäsittelijöille tehtyjen kyselyiden avulla, 2) syventää asiakaslähtöisyyttä palvelutoiminnassa yhteiskehittämisellä yhdessä määrittäen, millaisia asiakkaamme ja millaisia erityistarpeita heillä on ja 3) kuvata näiden asiakaspersoonien asiakaspolut eri vuorovaikutuspisteineen sekä kriittisine hetkineen sekä 4) asiakaspolujen kuvaamisen jälkeen laadittava palvelun prosessikuvaus, Service Blueprint, jolla visualisoidaan palveluun liittyvät toimet sekä vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Kehittämistehtävä ja siihen sisältyvät tutkimukset ovat rajattu takausasiakkaisiin ja heidän asioitaan käsitteleviin asiantuntijahenkilöstöön. Prosessi on alla kuvassa (Kuva 1).



Kuva 1. Kehittämistyön prosessi

2 Palvelumuotoilu kehittämistyön lähestymistapana

Soveltava tutkimus on uuden tieteellisen tiedon etsintää, jossa tutkimuksen tulokset palvelevat käytännön työelämän päämääriä. Soveltava tutkimus pyrkii käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen käyttämällä apunaan perustutkimuksen tuottamaa sekä teoreettista että kuvailevaa tietoa. Tähän liittyy tietojen etsintä käytännöllistä tavoitetta tai päämääriä varten. Tutkimus ei vastaa ainoastaan mitä- ja miksi-kysymyksiin, vaan myös kuinka-kysymykseen. Perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen ohella korostetaan usein myös itse kehitystyön merkitystä. Kehitystyön avulla pyritään luomaan kaivattuja interventioita. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantomenetelmiä ja -välineitä sekä palveluja. Kehitystyö ei ole sidoksissa tiedollisiin arvoihin samalla tavalla kuin perustutkimus tai soveltava tutkimus. (Toikko & Rantanen 2009, 19–20.)

Kehittämiskohdetta voi lähestyä monella eri tavalla. Ennen varsinaista kehittämistyössä käytävien menetelmien valintaa ja tarkempaa suunnittelua onkin syytä pohtia, millaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä ryhdytään suunnittelemaan. Lähestymistavan valinnassa ei siis vielä ole kyse konkreettisten menetelmien valinnasta. Toki lähestymistavan valinta ohjaa kehittäjää myös menetelmävalinnoissa, mutta on hyvä muistaa, että lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Lisäksi on hyvä huomata, että yhdessä kehittämistyössä on usein piirteitä useasta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51.) Tässä työssä käytetään lähestymistapana palvelumuotoilua (*service design*).

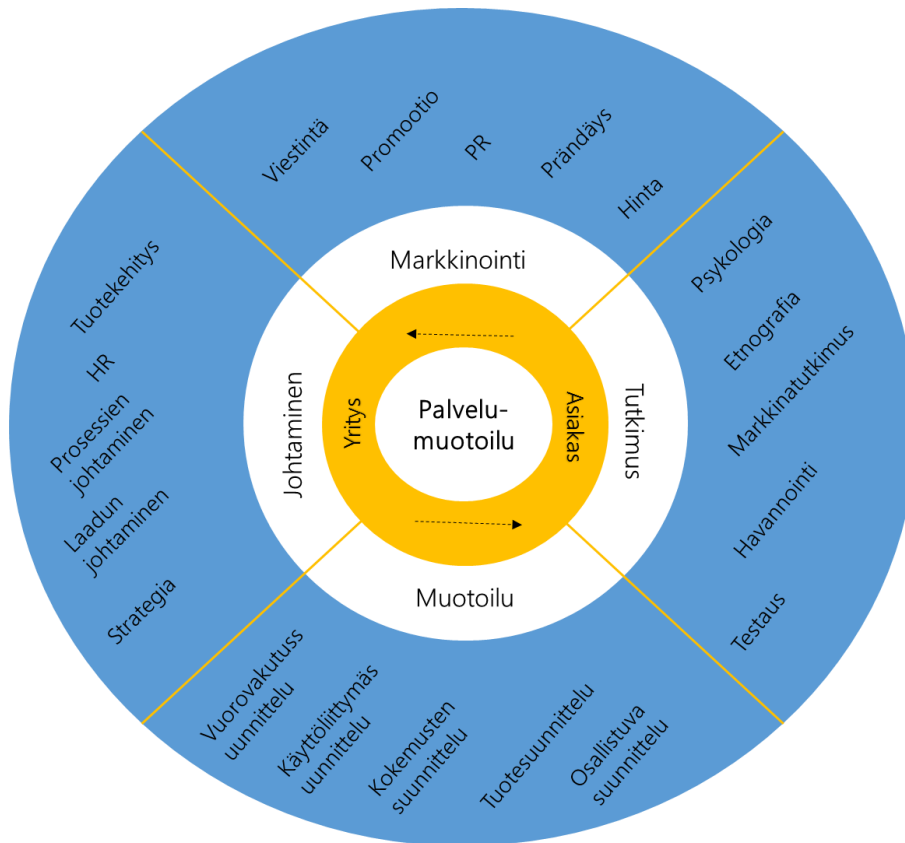
2.1 Palvelumuotoilu, prosessit ja metodit

Palvelumuotoilu-käsite on ollut olemassa vuosia, mutta silti sen määritelmästä ollaan monia eri mieltä. Palvelumuotoilun määrittelyä voidaan siis pitää jossain määrin haastavana. Se on kasvava osaamisala ja kiinnostus siihen sekä Suomessa että maailmalla kasvaa alati. Palvelumuotoilu voidaan kuvata monitieteellisenä lähestymistapana palveluiden kehittämiseen, jossa yhdistellään erinäisiä menetelmiä ja työkaluja eri aloilta (Stickdorn & Schneider 2010, 29). Palvelumuotoilussa yhdistyvät johtamisen, markkinoinnin, tutkimuksen ja muotoilun alat (Moritz 2005, 48–49). Näistä elementeistä ja toteutustavoista erikseen löytyy paljon kirjallisuutta, vaikka muutoin kokonaiskuvan palvelumuotoilusta tarjoavaa kirjallisuutta on tarjolla varsin niukasti. Tämä johtunee siitä, että palvelumuotoilun määrittely ei ole yksiselitteinen. Yhteisenä tavoitteena on kuitenkin auttaa organisaatiota havaitse-

maan palveluiden liiketoiminnalliset mahdollisuudet, innovoida uusia ja kehittää jo olemassa olevia palveluita. Osaamisalanpalvelumuotoilu yhdistää muotoilusta tutuiksi tulleita toimintatapoja perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. (Tuulaniemi 2011, 12–13, 24.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemusta ei voida täysin suunnitella, sillä kokemus on aina subjektiivinen ja jokainen ihminen muodostaa itse oman kokemuksensa. Optimointi tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksessa ilmeneviin kriittisiin kohtiin, jolloin palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus voidaan muokata asiakaskokemuksen kannalta optimaalisimmaksi sekä poistetaan palvelua häiritseviä tekijöitä. Näin pyritään luomaan asiakkaalle mahdollisimman positiivinen kokemus palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 26.) Satu Miettisen (2011, 14) mukaan palvelumuotoilu ottaa huomioon sekä yrityksen liiketoiminnallisen näkökulman että kehittämisen hyödyt yritykselle asiakkaan huomioimisen lisäksi. ”*Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava sekä käytettävä mutta myös palveluntuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava*” (Miettinen 2010, 5).

Palvelumuotoilu on poikkitieteellistä tiimityötä. Se nojaa moneen eri osaamisalueeseen, eivätkä osaamisalueiden rajat ole selkeitä. Kaikkien palvelumuotoiluprosessiin osallistuvien on kuitenkin ymmärrettävä kokonaistavoite ja osattava auttavasti ymmärtää muidenkin alueiden näkökulmia. Seuraavassa kuvassa (Kuva 2.) on esitelty aihepiirit, jotka ovat suoraan liitoksissa palvelumuotoiluosaamiseen. (Moritz 2005, 49–55.)



Kuva 2. Palvelumuotoiluun liittyvä osaaminen (Moritz 2005).

Stickdornin ja Schneiderin mukaan (2013, 34–45) tiivistettynä palvelumuotoilu koostuu seuraavista määritelmistä:

- Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeistä
- Palvelumuotoilua tehdään yhdessä eri sidosryhmien kesken
- Palvelu on vaiheistettavissa ja eri vaiheita on mahdollista tarkastella erikseen
- Palvelumuotoilun pohjalta tehty palveluprosessi on eriteltävissä sekä sillä on osoitettavaa vaikutusta liiketoimintaan
- Palvelumuotoilu ei rajoitu vain mahdollisimman hyvään palveluun vaan se vastaa myös ongelmiin kokonaisvaltaisella lähestymistavalla.

Palveluita ymmärrettäessä tulee asettua asiakkaan asemaan. Asiakkaan persoonallisuus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot, arvot ja sosiaaliset yhteydet vaikuttavat henkilön palvelukokemukseen, joten niiden syvällinen ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Käyttäjakeskeisyyden tarkoituksena on varmistaa palvelun käytettävyys. Palvelumuotoilussa käytetään hyödyksi myös empaattista suunnittelua ja kehittämistä, jonka tavoitteena on tunnistaa asiakkaiden piilevät tarpeet. Nämä piilevät tarpeet ovat sellaisia palvelulle asetettuja tarpeita, *”joita asiakkaat eivät edes tiedä haluavansa tai eivät osaa kuvitella”* (Miettinen 2011, 23, 30–31).

Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemuksien suunnittelua. Se tarkoittaa muotoilun prosessien ja menetelmien soveltamista palvelun kehittämiseen, jota voidaan soveltaa palvelun kehittämisen kaikilla organisaation tasoilla prosesseissa. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen strategia, liiketoimintamallit, prosessikuvaukset, palveluympäristöt ja asiakaskontaktit. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan toiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia ja palveluorganisaation näkökulmasta vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Mt. 2014, 71.) Tuulaniemi (2011, 25) toteaaakin, että *"palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä"*.

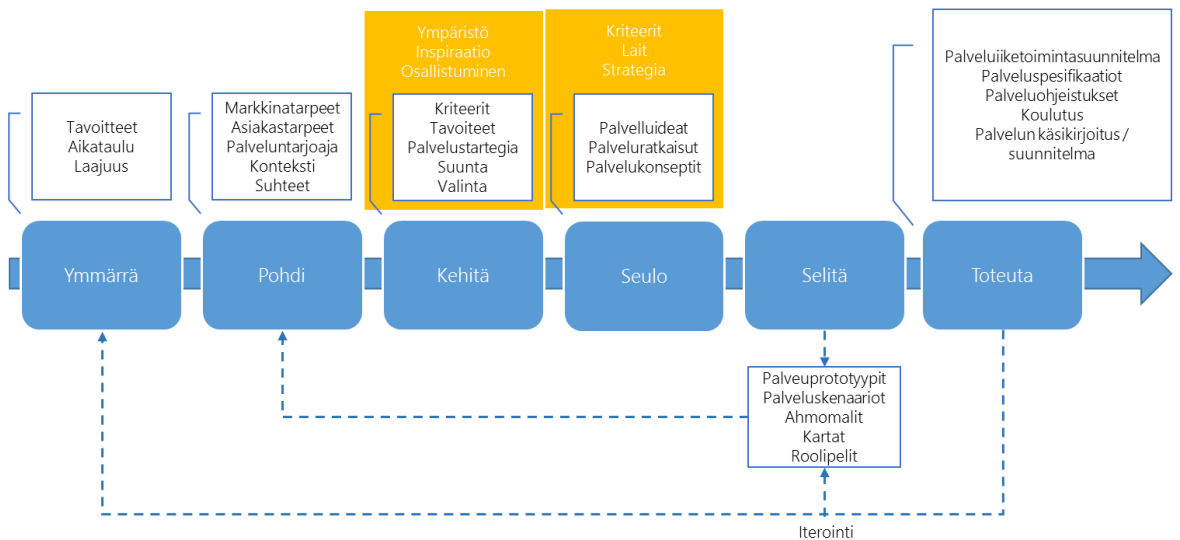
Palvelumuotoilu on tullut nopeasti suosituksi lähestymistavaksi, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Lähestymistavan suosion taustalla on erityisesti organisaatioiden siirtyminen yhä asiakaslähtöisempään arvoajatteluun, mutta myös taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä, innostavia menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön. Niiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja nopeasti testata aineettomia palvelukonsepteja. Palveluita on toki suunniteltu ja kehitetty paljon ennen palvelumuotoilun syntyäkin, mutta vasta palvelumuotoilun myötä kehittämistyöhön on saatu mukaan kokemuksellisuus ja siten laajemmin aito, syvälinen asiakasnäkökulma. Palvelumuotoilun keskeinen piirre on juuri asiakaskeskeisyys. Kaikki kehittäminen perustuu palvelun käyttäjien ja muiden osapuolten tarpeiden, toiveiden, toiminnan, tilanteiden ja muiden palvelun taustalla olevien tekijöiden syvälliseen sekä empaattiseen ymmärtämiseen. Ymmärtämisen hankkimiseen käytetään monipuolisesti erilaisia menetelmiä. Palvelumuotoilussa korostuukin hyvin laaja tiedonkeruu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71–72.)

Eri osapuolten, asiakkaat, loppukäyttäjät, oma henkilöstö, kumppanit ja muut sidosryhmät, osallistaminen kehittämistyöhön on oleellinen toimintamalli palvelumuotoilussa. Palvelun käyttäjät ovat kehittämistyön keskiössä, joten tärkeä lähtökohta on saada heidät ja muut palvelun osapuolet osallistumaan aktiivisesti kehittämisprosessiin sen eri vaiheissa. Palvelumuotoilun yksi keskeinen piirre on myös kokemuksellinen suunnittelu, jolloin korostuvat sekä visualisointi että prototypointi. Synnytettyjä ideoita ja niistä kehitettyjä konsepteja pyritään konkretisoimaan visualisoimalla ne kuviksi, kartoiksi, piirroksiksi tai animaatioiksi ja rakentamalla niistä konkreettisia prototyyppejä. Erilaiset visualisoinnit ja prototyypit havainnollistavat abstrakteja palvelutilanteita ja helpottavat ihmisten keskustelua. Ne myös mahdollistavat erilaisien ratkaisujen testauksen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72.)

Palvelumuotoilun prosessit

Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. Yhteistä niille kaikille on laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Palvelumuotoilun prosessi eroaa tavanomaisesta suunnitteluprosessista siinä, että ideointivaiheeseen siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen hankinnan jälkeen. Ojasalon ym. (2014, 75) esittämässä palvelumuotoilun prosessissa sen alkupäässä korostuu aina asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen. Tähän vaiheeseen kuuluu yleensä eniten aikaa, ja se kannattaa tehdä huolellisesti, sillä koko kehittämisprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen ja arvojen ymmärtämiseen.

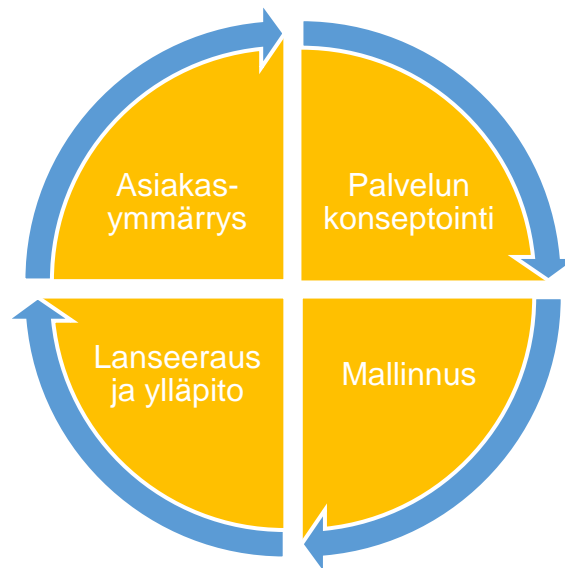
Moritzin (2005, 123) esittää palvelumuotoilun suunnitteluprosessin seuraavan kaavion mukaisesti (Kuva 3.). Prosessimalli koostuu kuudesta vaiheesta, jotka limittyvät keskenään. Moritzin mukaan jokaisessa vaiheessa voidaan päästä tavoitteeseen monin erin tavoin, mutta tätä mallia hyödyntämällä voi paremmin ymmärtää palvelumuotoilun toiminnan puitteet. Kaikki vaiheet limittyvät keskenään ja niissä voidaan palata myös taaksepäin prosessin aikana.



Kuva 3. Moritzin palvelumuotoiluprosessi (Moritzin 2005, 123).

Satu Miettisen (2011, 37) palvelumuotoiluprosessin malli koostuu neljästä osasta, joita ovat asiakasymmärrys, palvelun konseptointi, mallinnus ja lanseeraus sekä viimeisenä ylläpito (kuva 4.). Siinä missä Moritzin malli lähestyy palvelumuotoilua sen eri vaiheiden kautta, Miettisen mallissa lähtökohtana on enemmänkin palvelumuotoilun taustalla vaikuttavat keskeiset teemat. Miettisen mallissa esiintyvä konseptisuunnittelu on korvattu esimerkiksi Ma-

gerin (2009, 38–39) mallissa merkitykselliseksi koetulla yhteissuunnittelulla. Miittisen mallin sisällä yhteissuunnittelu nousee vahvasti esiin erityisesti osana mallinnusta, kun kontaktipisteet taas edustavat mallissa koko prosessin päämäärää.



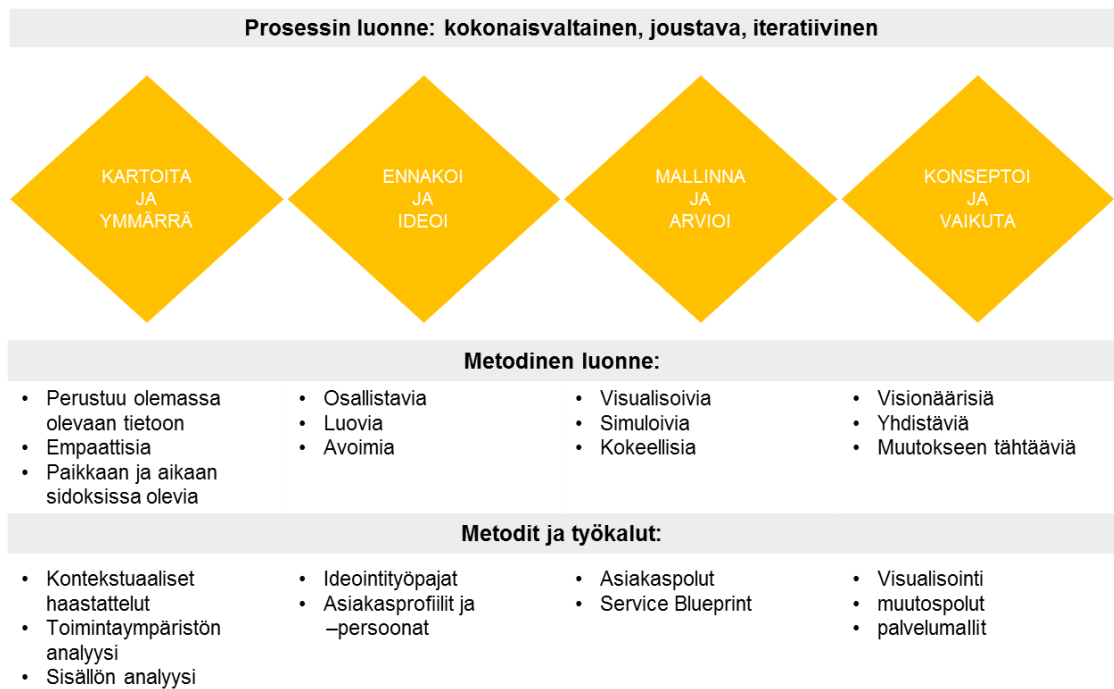
Kuva 4. Palvelumuotoiluprosessin keskeiset vaiheet. (Miittinen 2011, 37.)

Tuulaniemi (2011, 130–131) taas on jakanut palvelumuotoiluprosessin yhdeksään eri vaiheeseen, jotka limittyvät Miittisen ja Moritzin vaiheiden kanssa. Palvelumuotoilun keskeisinä elementteinä myös Tuulaniemellä ovat asiakasymmärrys ja yhteissuunnittelu, joiden lähtökohdasta lähestytään vuorovaikutteista osaa eli kontaktipisteitä. Tuulaniemen prosessimallissa on myös eritelty hyvin yksityiskohtaisesti samoja prosessin vaiheita ja sen sisällä olevia menetelmiä kuin Moritzin mallissa. Hänen mallinsa vaiheita ovat aloittaminen, esitutkimus, asiakasymmärrys, strateginen suunnittelu, ideointi ja konseptointi, prototypointi, pilotointi, lanseeraus sekä jatkuva kehittäminen.

Palvelumuotoiluprosessin metodit ja työkalut

Kuten edellä mainitaan, palvelumuotoiluprosesseja on kuvattu eri tavoin ja eri laajuudella, mutta voidaan sanoa, että palvelumuotoilun kaikissa prosessissa ja työkaluissa painottuvat vahvat sosiaaliset taidot, empatia loppukäyttäjää kohtaan, luovuus sekä visuaalinen ajattelu. (Miittinen 2011, 32.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 5.) asiakasymmärryksen lisäksi prosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu tiedonhankintaa. Ensimmäisen ”kartoita ja ymmärrä”-vaiheen menetelmät keräävät laajasti faktatietoa ja näkemyksiä, ja toisaalta tässä vaiheessa korostuvat ”empaattiset” menetelmät, joiden avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä, arvoja ja piileviä tarpeita. Menetelmät ovat tyypillisesti myös

kontekstuaalisia eli aikaan, paikkaan ja tilanteeseen sidoksissa olevia, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi haastatteluja tehdään aidoissa palveluympäristöissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 74.)



Kuva 5. Palvelumuotoiluprosessin luonne ja työkalut (Mt. 2014, 75.)

Kun on hankittu syvälinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärrys, palvelumuotoilussa korostuvat tyypillisesti luovuus ja yhteisöllisyys. Hankitun tiedon ja ymmärryksen pohjalta ideoidaan mahdollisimman avoimesti uusia ratkaisuja. Kuvassa 5 tämä vaihe on nimetty ”ennakoi ja ideoi” -vaiheeksi. Tässä vaiheessa hyödynnetään erilaisia ideointityöpajoja, muotoilupelejä ja muita menetelmiä, joihin osallistetaan sidosryhmiä kuten asiakkaita ja kohdeorganisaation työntekijöitä. Työpajoissa ideoidaan muun muassa asiakasprofiileja ja luodaan palvelutarinoita eli kuvauksia asiakkaan palvelupolusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 75.)

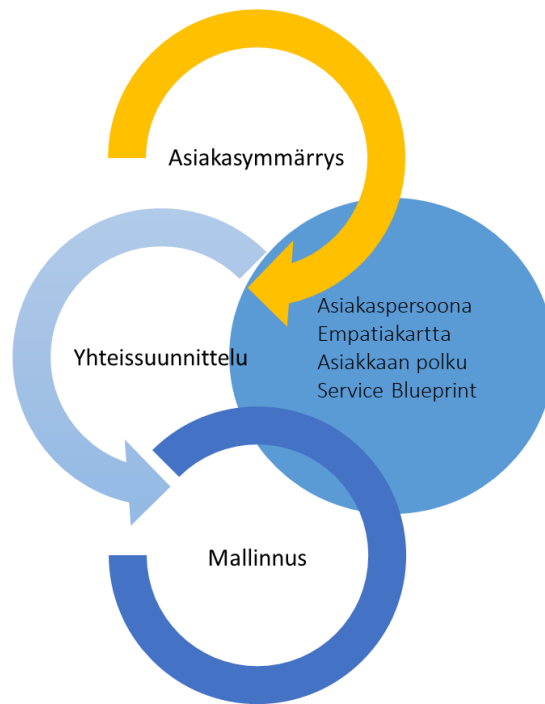
Ideointivaiheen jälkeen palvelumuotoilussa tyypillisesti korostuvat kehitettävän palvelun mallinnus ja testaus. ”Mallinna ja arvioi” -vaiheessa palvelua konkretisoidaan visualisoidulla sitä erilaisin keinoin, rakentamalla palvelusta erilaisia prototyyppisiä ja luomalla kokeellisia tilanteita. Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa eri osapuolten mukaan oton palvelun testaukseen. Palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin ja käyttöönottovaiheeseen. (Mt. 76.)

3 Palvelumuotoilu tässä kehittämistehtävässä

Palvelumuotoilu on valittu kehittämistehtävässä käytettäväksi lähestymistavaksi, koska se on konkreettinen tapa saada syvällistä asiakasymmärrystä. Se sopii käytettäväksi uutta palvelua innovoitaessa, mutta myös kehitettäessä olemassa olevaa palvelua. Palvelumuotoilun käyttökelpoisuus koko elinkaarella tuo kehittämistyöhön ketteryyttä, jota tarvitaan toimintaympäristön muutoksessa mukana pysymiseksi. Strategisella tasolla palvelumuotoilun avulla voidaan löytää uudenlaisia mahdollisuuksia palvelutoiminnassa. Kuten aikaisemmin mainittu, palvelumuotoilu auttaa organisaatiota tuomaan aidon asiakasarvon kehittämistyön lähtökohdaksi. Syvälinen ymmärrys siitä, miten organisaatio voi tukea asiakkaan arkea ja mitkä hyödyt juuri asiakas kokee arvokkaiksi, luovat tärkeän pohjan palveluntuottajan oman aseman vahvistamiselle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72–73.)

Tässä kehittämistehtävässä palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys on rakennettu yhdistämällä eri lähteistä palvelumuotoiluprosessin keskeisiä elementtejä palvelumuotoilun teoriaan (Mager, 2009; Miettinen, 2011; Moritz, 2009 & Tuulaniemi, 2009). Tässä kehittämistehtävässä prosessin vaiheet on jaettu teorioista nousevien kolmen kantavan pääteeman alle, jotka esiintyvät useissa edellä mainituissa palvelumuotoilun lähteissä. Käytetty palvelumuotoilun teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen pääteemaan: asiakasymmärrykseen, yhteissuunnitteluun ja mallinnukseen.

Toteutusosassa on haluttu nostaa esiin mallintaminen ja sen taustalla olevat organisaation prosessit, mutta ennen kaikkea asiakkaan polku kontaktipisteineen. Palvelumuotoilu keskittyy varsinaisesti palvelujärjestelmämallin vuorovaikutteiseen osaan eli siihen, mikä näkyy myös asiakkaalle. Palvelumuotoilu voidaan määritellä myös kokemusten suunnitteluksi, joka koskettaa ihmisiä eri kontaktipisteiden kautta. Kontaktipisteissä yhdistyy perinteisen palvelutuotantoprosessin kuvaamisen sijaan myös palveluiden kokemuksellinen ja vuorovaikutteinen osa. (Tuulaniemi 2011, 80.) Koska palvelumuotoilussa on kyse prosessista, joka kulkee palveluiden suunnittelun rinnalla monissa eri vaiheissa ja tasoissa, ei osia voida selkeästi jakaa vain yhteen teemaan kuuluvaksi. Selkeyden vuoksi prosessin vaiheet on kuitenkin jaettu yllä mainittujen pääteemojen (asiakasymmärrys, yhteissuunnittelu ja mallinnus) mukaisesti. Tätä jakoa (kuva 6.) käsitellään tarkemmin seuraavaksi.



Kuva 6. Kehittämistehtävän teemat ja menetelmät.

3.1 Asiakasymmärrys

Ensimmäinen kehittämistehtävän teema on asiakasymmärrys, joka perustuu asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Asiakaslähtöisyydeksi kutsutaan yhdessä luomisen strategista lähestymistapaa, joka kuvaa sellaisia räätälöityjä palveluratkaisuja, joilla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet. Asialähtöisyyden rakentaminen edellyttää ajattelutavan ja kulttuurin muutosta: sen sijaan, että ajatellaan tuottavan jotain asiakkaalle, tulisikin ajatella tuottamista jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Helander ym. 2013, 29.) Kun palveluntarjoajan näkökulmasta asiakaslähtöisyydessä kyse on palveluiden kehittämiseen, organisoimiseen, tarjoamiseen ja johtamiseen liittyvistä prosesseista, asiakkaiden näkökulmasta kyse on vahvasti palvelusta asiakaslähtöisenä kokemuksena, jota muokkaa asiakkaalle prosessissa varattu rooli ja asiakkaan mielikuva eli asiakkaan odotusarvo palvelusta. (Virtanen ym. 2011, 23.)

Asiakkaiden käyttäytymisen selittäminen ja sen ennakoiminen on liiketoiminnan kehittäjän haaste. Asiakaslähtöinen yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toimimaan tavalla, joka sopii asiakkaalle ja täyttää asiakkaan tarpeet. Asiakastieto ei kuitenkaan aina anna vastauksia kysymyksiin, joita yrityksissä ja organisaatioissa herää. Tiedetään mitä tapahtuu, mutta ei tiedetä miksi. Tiedetään miksi, mutta ei ymmärretä, mikä olisi ratkaisu tilanteen kehittämiseksi. (Korkman & Arantola 2009, 7.) Asiakaslähtöinen toimintatapa on

kuitenkin palveluorganisaatioissa arkipäivää. Lähes aina palvelu vaatii jonkinlaisen asiakas-kohtaisen räätälöinnin. Asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen edellyttää kuitenkin yhä syvällisempää ja laaja-alaisempaa asiakkaiden tuntemista, mutta myös asiakkaiden ottamista mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiakslähtöisyyden lisäksi tarvitaan myös asiakasymmärrystä. (Helander ym. 2013, 29–30).

Asiakslähtöisyys on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa johdonmukaisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen. Vastuu asiakkaan tarpeiden selvittämisestä on ollut yrityksillä, jotka ovat monin eri tavoin pyrkineet saamaan tietoa asiakkaan tarpeista. Kun asiakslähtöisyyttä tarkastellaan strategisesta näkökulmasta, ymmärretään ne tavat ja käytännöt, joilla olemassa olevia ja potentiaalisia asiakassuhteita hoidetaan. Tällaista strategista lähestymistapaa kuvaa hyvin termi asiakasymmärrys, joka viittaa sellaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet. Asiakasymmärrys näyttäytyy sekä yrityksen käytännöissä, arvoissa ja normeissa että niissä sisäisissä toimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan ja kehitetään edelleen. Asiakkaaseen ja asiakassuhteeseen liittyvät tiedot ja tietämyksen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen ovat tärkeää. Asiakasymmärryksessä huomioidaan myös se, että yrityksen liiketoimintaprosessit ovat so-
pusoinnussa asiakasorganisaation prosessien kanssa. (Mt. 2013, 30.)

Jos otetaan lähtökohdaksi, että asiakkaalta kysymällä ei voida saada parasta ja hyödynnettävissä olevinta tietoa toiminnan kehittämiseen, voi aluksi tulla tunne, että ymmärtämisen välineitä jää hyvin vähän jäljelle. Todellista käyttäytymistä voidaan kuitenkin tarkastella jopa vielä monipuolisimmin tavoin kuin ajatuksia. Hyödyllistä tietoa on kaikki tutkimus ja tiedon tallennus, joka kuvaa asiakkaan käyttäytymistä. Usein tällainen tieto jää hyödyntämättä, koska tieto tallennetaan tai tallentuu automaattisesti, muuhun käyttöön kuten internetsivujen käyttöraportteihin, jonotilanteeseen, puhelumääriin jne. Vielä useimmin tietoa ei tallenneta lainkaan, vaan se jää hiljaiseksi tiedoksi asiakkaita kohtaaville henkilöille. (Korkman & Arantola 2009, 90–91). Takauksen asiantuntijoilla on paljon tällaista tietoa: miten asiakas ymmärtää ohjeita, kauanko jonkin suorituksen tekeminen kestää, missä on vaikeuksia, mitä asiakkaat kysyvät – lista on loputon.

Yhtä menetelmää asiakastiedon muuttumiseksi asiakasymmärrykseksi ei ole tarjolla. Tärkeitä periaatteita asiakasymmärryksen kehittämisessä on tiedon monipuolisuuden lisäksi tiedon keräämisen johdonmukaisuus, kyky analysoida tietoa ja hyödyntää sitä asiakslähtöisen toiminnan kehittämisessä. Asiakasymmärryksellä on tärkeä rooli paitsi asiakslähtöisen toiminnan, myös asiakslähtöisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Asiakkaan

palveluymmärryksen selvittäminen ja huomioiminen palveluita kehitettäessä on myös tärkeä osa asiakasymmärryksen kasvattamista organisaatiossa. Millaisena asiakas näkee organisaatiomme palvelukulttuurin? Minkälaisina organisaatiomme edustajina työntekijät tai johto näyttäytyy asiakkaan näkökulmasta? Organisaation on tärkeää tunnistaa omat roolinsa asiakkaiden palautteesta ja käyttää tätä tietoa hyväksi vuorovaikutuksen parantamisessa matkalla parhaaseen palvelukokemukseen, asiakkaiden tarpeiden ja palvelumahdollisuuksien kohtaamiseen. (Virtanen ym. 2011, 43.)

Asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden sekä palvelusta saatujen kokemusten syvälinen ymmärtäminen ovat palvelumuotoilun ydin (Aho 2017, 37). Asiakasymmärrys (*customer insight*) on kattavaa tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja toiveistaan sekä niiden hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä. Pelkkä tieto asiakkaista ei luo asiakasymmärrystä, vaikka asiakastiedon ja asiakasymmärryksen käsitteitä näkee käytettävän synonyymeinä. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan sellaista asiakastietoa, joka on jalostettua ja tiettyyn käyttötilanteeseen kytkettyä. (Virtanen ym. 2011, 18.) Asiakasymmärrys tarkoittaa, että organisaatioiden on ymmärrettävä se todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. On tunnettava asiakkaiden toiminnan todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat, mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostamisen ymmärtämistä: on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Organisaation arvolupaus on lunastettavissa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Myös asiakkuuksien johtamisen ja hallinnan lähtökohtana on asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen rankentamiseen tarvitaan monenlaista tietoa eri lähteistä yhdistäen. Valvio (2010, 73) toteaa, että tärkein yksittäinen taito, jota tarvitaan asiakaslähtöisyyden kehittämisessä, on kyky kuunnella asiakasta. Kuuntelu voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa sitä, että tehdään kyselyjä, haastatteluja ja muita tutkimuksia sekä nykyisille asiakkaille että kohderyhmiin kuuluville potentiaalisille asiakkaille. Passiivisessa kuuntelussa tarjotaan mahdollisuus antaa palautetta erilaisissa kanavissa, mutta palautetta ei pyydetä aktiivisesti. (Bergström & Leppänen 2015, 421–422.) Passiivista palautetta saadaan myös spontaanisti palvelutilanteissa.

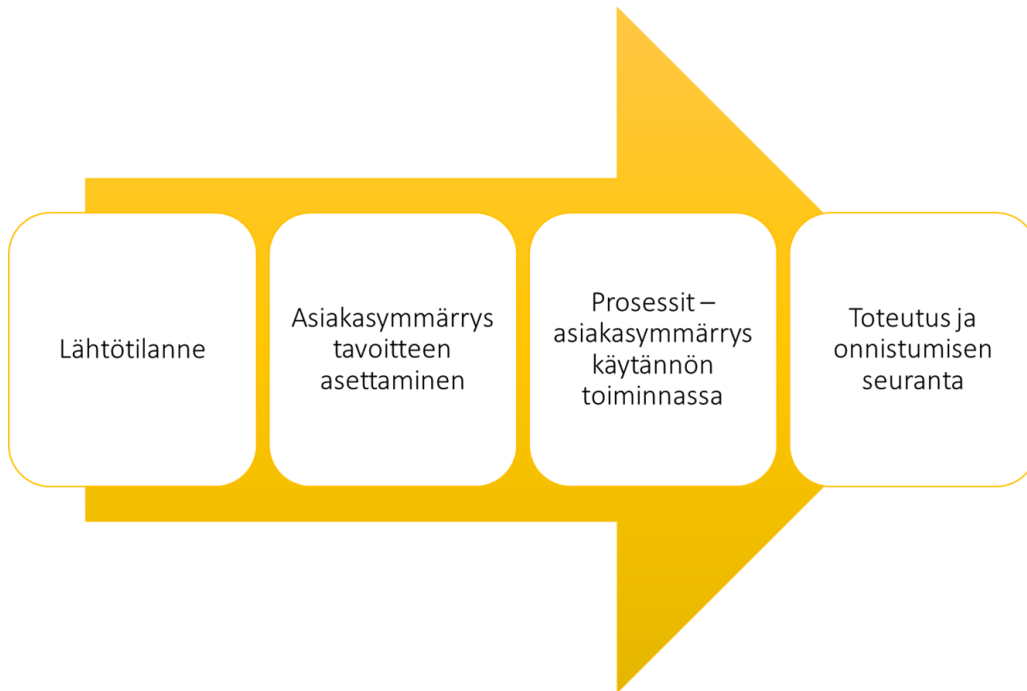
Kun ymmärretään, miten asiakas todellisuudessa käyttäytyy ja mikä asiakkaalle on eri tilanteissa arvokasta, voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia. Asiakaskäyttäytymistä voidaan kuvata esimerkiksi asiakaspolkujen (*customer journey*) avulla. Eri asiakkaiden matka tarpeen havaitsemisesta palvelun piiriin hakeutumiseen ja käyttöön voi olla erilainen. Yhdistelemällä ja analysoimalla erilaisia tietoja, voidaan yleensä tunnistaa muutama tyypillinen asiakaspolku. (Mt. 2015, 422-423). Asiakasymmärryksen vastaparina tai jatkumona

voidaan pitää asiakkaiden palveluymmärrystä (*service insight*): asiakkaiden tietoa ja käsitystä saatavilla olevista palvelumahdollisuuksista ja palvelun tarjoajan roolista asiakkaan kumppanina parhaan mahdollisen palvelun tuottamiseksi. (Virtanen ym. 2011, 19.)

Organisaatioilla on aina paljon tietoa asiakkaista. Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaita kuvaavaa ”raakatietoa”, jota täytyy jalostaa ennen kuin sitä voidaan käyttää liiketoimintapäätösten tukena. Asiakasymmärrystä syntyy, kun tätä jalostettua tietoa käytetään liiketoiminnassa. Yrityksen henkilöstöllä on paljon tietoa ja osaamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Tällaista kokemusperäistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että hiljaista tietoa saadaan kerättyä, tallennettua ja jaettua organisaatiossa. Näin päästään kiinni reaaliaikaiseen asiakastilanteeseen ja niihin asioihin, jotka puhuttavat asiakkaita. (Arantola & Simonen 2009, 33.)

Asiakasymmärryskyvykkyyden rakentaminen on laaja kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon monenlaiset palveluliiketoiminnan kehittämisen tilanteet. On mahdollista kehittää monipuolinen valikoima tiedon keräämisen ja jalostamisen keinoja kehittämisen tueksi. Kun asiakasymmärrystä halutaan käyttää systemaattisen palveluliiketoiminnan kehittämisen tukena, on tiedon oltava kehittäjän käytettävissä arkisissa tilanteissa ja ymmärrystä tulee kehittää tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti. Tämä laaja tehtävä (kuva 7.) voidaan jakaa neljään vaiheeseen.

Ensin on kartoitettava asiakasymmärryksen lähtötilanne. On selvitettävä olemassa oleva asiakastieto, sen keräystavat, lähteet ja käyttötavat. Samalla kartoitetaan yrityksen nykyiset panostukset asiakasymmärrykseen. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitteet asiakasymmärrykselle: miten se hyödyttäisi yritystä ideaalitalanteessa, ketkä sitä voisivat hyödyntää ja kuinka. On ymmärrettävä yrityksen nykyisiä ja tulevia tietotarpeita, jotta voidaan erottaa eri toimintojen kannalta olennainen tieto. Asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamiseksi kolmannessa vaiheessa on luotava toimintamallit ja prosessit asiakasymmärrystavoitteiden saavuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa asiakasymmärryksen kokonaisuuden toteutus on käynnissä ja vaikuttavuutta seurataan. Prosesseja ja toimintatapoja voidaan vielä muuttaa ja optimoida saatujen kokemusten perusteella. (Mt. 2009, 33-34.)



Kuva 7. Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet (Arantola & Simonen 2009, 29).

Monet palveluyritykset ovat muuttaneet näkökulmaansa tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaasta on tullut palveluliiketoiminnan lähtökohta. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaiden toiminnan ja oman palvelun roolin ymmärtämistä. Palvelun ominaisuudet eivät suoraan ole asiakkaalle arvokkaita – arvo muodostuu palveluista saatavista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan. Koska asiakas on itse osallinen arvon muodostumiseen, on tärkeä ymmärtää, miten palvelu on osa asiakkaan toimintaa. Valtava määrä asiakastietoa tuottaa kuitenkin suhteellisen vähän oivalluksia. Asiakastiedon hyödyntämistä tapahtuu asiakastyön arjessa ja toisaalta strategisella tasolla. Asiakasymmärryksen tarkoituksenmukainen rakentaminen ja sen entistä systemaattisempi hyödyntäminen edellyttävät asiakkuusymmärryksen moniulotteisen luonteen hahmottamista ja asiakkaalle syntyvän arvon tunnistamista. Yrityksellä ja sen palveluliiketoiminnasta vastaavilla pitäisi olla myös käsitys menetelmistä ja työkaluista, joilla asiakasymmärrystä voidaan kerätä, siirtää, varastoida ja luoda. (Mt. 2009, 33.)

Keskeistä palvelumuotoilussa on suunnitella palvelukokemus niin, että se vastaa sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Palvelun tulisi muodostaa selkeä, yhtenäinen ja johdonmukainen kokonaisuus, joka välittyy asiakkaan kokemukseen palvelun eri kanavien kautta. Itse palvelukokemus on aina sidottu tilanteeseen ja kontekstiin. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset asiat kuten asiakkaan motiivit, tunnetilat, ennako-odotukset, arvostukset, osaaminen, ympäristö, esineet, aistihavainnot ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelua suunniteltaessa pyritään tunnistamaan,

ja ymmärtämään näitä kaikkia eri tekijöitä. Tiivistettynä voidaan ajatella, että palvelumuo-
toilulla pyritään ohjaamaan kokemus haluttuun suuntaan luomalla ympäristö ja prosessit
palvelun toiminnoille ja tapahtumille oikeanlaisiksi. Kantavana ajatuksena tässä kaikessa
on asiakas- ja käyttäjäymmärryksen hankkiminen ja sisäistäminen. Ymmärrys koostuu käyt-
täjien tietoisten toiveiden, tarpeiden ja käyttöympäristön ymmärtämisestä. (Koivisto 2009,
34–35.) Paremmalla ymmärryksellä voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa.

Arvon tuottaminen ja asiakkaan kokema arvo

Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat selkeästi ja ennalta suunnitellusti toi-
meen saadakseen palvelusta arvoa. Arvon muodostuminen taas tarkoittaa, että asiakkai-
den prosesseista syntyy arvoa. Tämän logiikan mukaan asiakas ei tee tiettyjä ennalta mää-
rättyjä toimenpiteitä saadakseen palvelusta arvoa vaan käyttää niitä jokapäiväisissä toimin-
noissaan, missä yhteydessä syntyy arvoa ja asiakas ymmärtää joissain vaiheessa olevansa
paremmassa tilanteessa kuin hän olisi ilman palvelun tarjoamaa tukea. Arvon luonti on
neutraali ilmaisu, joka ei ota kantaa siihen, tuotetaanko sitä asiakkaan prosesseissa (*arvon
tuottaminen*) vai syntyykö sitä niissä (*arvon muodostaminen*). (Grönroos 2015, 83.)

Asiakkaan kokema arvo syntyy erilaisten osien summana. Arvon lähteistä voidaan erottaa
kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja liitty-
vät kokemuksen mittaaviin ominaisuuksiin. Ne eivät itsestään tuota asiakkaalle arvoa vaan
toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet ovat subjektiiv-
isia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Ne ovat elämyksellisiä, tuntemuksia tai aisteja herättä-
viä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena. Arvo muodostuu tuotteesta tai palve-
lusta syntyvinä erilaisina tunteina. Mielihyvää tuottavia elementtejä sisältävien kokemusten
jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin kuin pelkkien hyötyelementtejä sisäl-
täneen kokemuksen jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55).

Organisaatio tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kokemuksessa. Arvon määrä voi vaih-
della kohtaamisesta toiseen, mutta parhaimmillaan määrä kasvaa sitä mukaa, kun kohtaa-
miset toistuvat. Jokaisessa kohtaamisessa yrityksellä on mahdollisuus kartuttaa tietoa asi-
akkaan tarpeista ja hyödyntää saatua tietoa seuraavissa kohtaamisissa. Yksittäisten koh-
taamisten lisäksi arvoa syntyy myös asiakkuussuhteen aikana. Luottamus on hyvä esi-
merkki tunteesta, joka yleensä syntyy pidemmällä aikavälillä. Useista kohtaamisista vähi-
tellen syntyvä luotettavuus lisää paitsi yksittäisen kohtaamisten arvoa, myös koko asiakas-
suhteen arvoa asiakkaalle. (Mt. 2011, 56).

Lähtökohtaisesti organisaatio tuottaa aina arvoa asiakkaalleen – ja tietysti päinvastoin. Organisaatio voi myös edesauttaa ilmiötä, jossa asiakas tuottaa arvoa aina itselleen. Jos yritys pystyy antamaan asiakkaalle ideoita ja vinkkejä siitä, miten asiakas voi ratkaista samalla tuotteella useamman tarpeensa, päästään tilanteeseen, jossa asiakas tuottaa itselleen arvoa. Asiakkaalle eivät tuota arvoa pelkät palvelun ominaisuudet vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (*value co-creation, value inuse*). Arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena. Palveluyritykselle tämä tarkoittaa, että asiakas sekä osallistuu arvon tuottamiseen että arvioi syntyvää arvoa. Asiakas on siis mukana, kun arvoa syntyy. Palvelua tarjoavan organisaation on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessi että oman ja asiakkaan prosessin välinen yhteys. Arvo syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

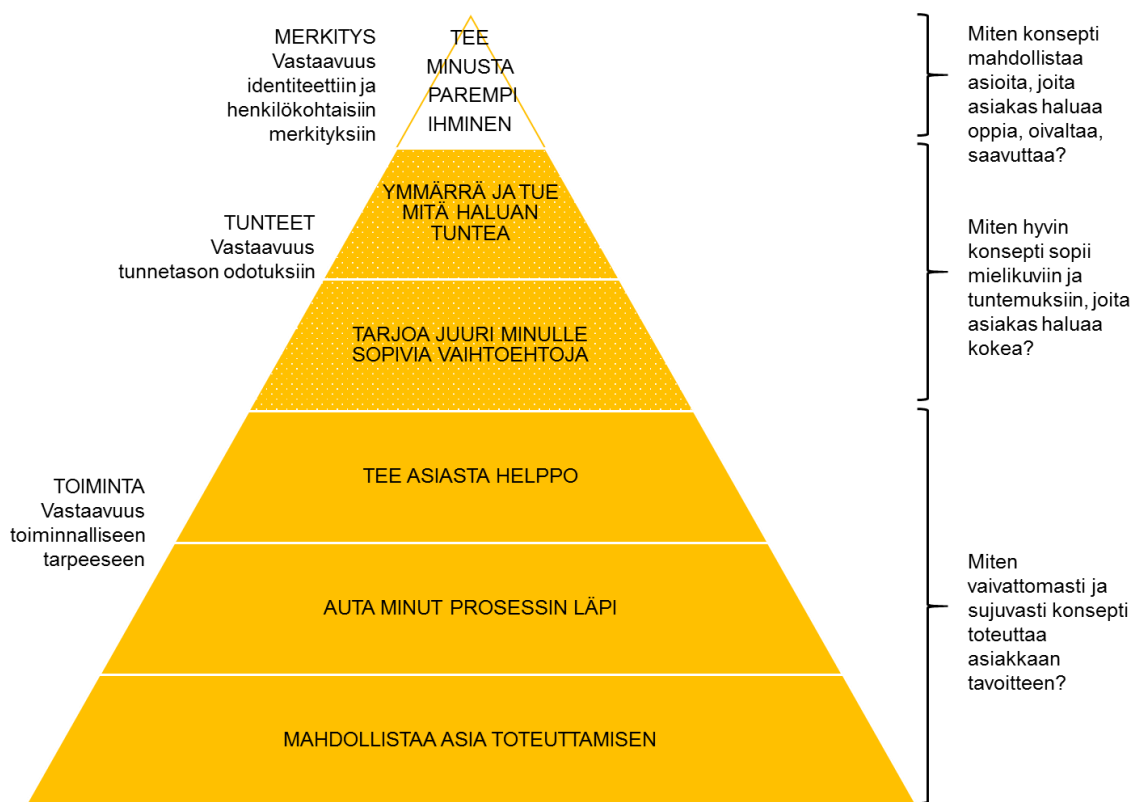
Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. Esimerkiksi pankin palvelut yritykselle voivat olla strategisia ja kriittisiä toiminnan jatkumisen kannalta tai ne voivat olla rutiiniluonteisia, päivittäisen toiminnan tukipalveluja. Eri pankeilla voi tässä olla erilainen rooli, eivätkä kaikki pankkipalvelut ole kriittisiä. Asiakkaalla on oma rooli arvon syntymisessä: jotta pankki voi täyttää tehtävänsä, tulee asiakkaan esimerkiksi toimittaa tarvittavia tietoja ja noudattaa sovittuja aikatauluja. Syntyvää arvoa voidaan ajatella myös arkisesti asiakkaan kokemuksen kautta. Arvokas palvelukokemus toimii sujuvasti ja täyttää sovitut raamit. Palvelu on oikea-aikaista tai nopeaa. Se toteutuu sovitulla hinnalla ja sovitulla tavalla. (Mt. 2009, 3.)

Organisaatiossa puhutaankin usein asiakkaan tarpeista ja siitä, kuinka asiakkaan tarpeet täyttämällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tarvepohjainen ajattelu johtaa kuitenkin reaktiiviseen toimintaan. Jos asiakas puhuu tarpeistaan, on hän itse jo tunnistanut ne ja pystyy esittämään ne tarkasti mahdollisille ratkaisun toimittajille. Koska asiakas tietää mitä tahtoo, hän voi itsekin määritellä toivotunlaisen ratkaisun. Mikäli palvelutyyppi on valmiiksi valittu, jäljellä on laadusta kilpaileminen. Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja. Asiakas ei myöskään aina osaa puhua tarpeistaan: hän ei vielä tiedä, mikä on se ongelma, josta oman toiminnan tai tilanteen haasteet johtuvat. Kun palveluyrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin toiminnan haasteisiin. Haasteet tunnetaan, mutta asiakas ei itse osaa määritellä niihin ratkaisua: vastauksen hakeminen on palveluorganisaation tehtävä. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehitte-

tään kolmen osa-alueen yhteistoiminnalla: asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. On selvää, että tällainen lähestyminen palveluliiketoimintaan on mahdotonta ilman asiakasymmärrystä. Nämä kolme osa-alueita voivatkin toimia toistensa tukena, jatkuvasti organisaation osaamista kehittäen. (Aran-tola & Simonen 2009, 4.)

Palvelussa keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin (kuva 9.). Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palveluiden hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuoli-suutta. Toiminnan tasoa voidaan kutsua palvelun hygieniatasoksi: tämän tason vaatimuk-sien tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus olla markkinoilla. Tunnetaso tar-koittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia: koke-muksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa ja kykyä kos-kettaa aisteja. Merkitystaso eli ylin asiakaskokemuksen taso tarkoittaa kokemukseen liitty-viä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurisia koodeja, unelmia, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteet-tiin. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)



Kuva 8. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75).

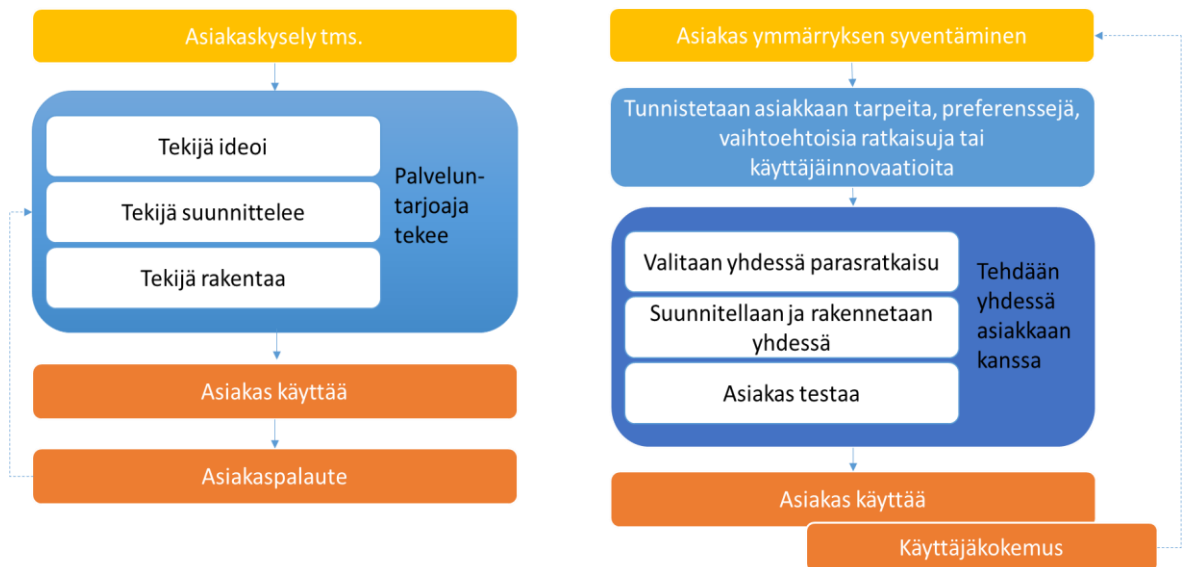
3.2 Fasilitointi ja yhteissuunnittelu

Fasilitointi on tärkeä osa palvelumuotoilussa korostuvaa osallistavaa työskentelyä. Se on ryhmän työskentelyn ohjaamista kohti asetettua tavoitetta. Fasilitaattori on työskentelyn ohjaaja, joka ei itse osallistu palaverin tai työpajan sisällön tuottamiseen, eikä päätöksentekoon. Fasilitaattori ainoastaan avustaa ja kannustaa ryhmää työskentelyssä, suunnittelee osallistujajoukolla sopivan ryhmätyöprosessin ja valitsee siihen sopivimmat menetelmät. Fasilitaattori huolehtii, että kutsuttavan osallistujajoukon kapasiteetti hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Fasilitoinnin kohteina voi olla useita eri asioita esimerkiksi strategia tai muutoksen suunnittelu ja jalkautus. (Kantojärvi 2012, 11.) Yhteissuunnittelu vaatii fasilitointia.

Yhteissuunnittelun englanninkielisellä termillä *co-design* on monta tulkintaa ja määritelmää. Osallistuvaan suunnitteluun nojaavat määritelmät ovat korostaneet käyttäjien osallistumisen tärkeyttä, käyttäjien luovuutta ja voimaantumista. Tyypillisesti yhteissuunnittelua toteutetaan luovien tekniikoiden avulla ja tavoitteena on tuottaa yhdessä tietoa ja ratkaisuja. Yksi palveluille ominainen piirre on monialaisuus. Tämä piirre korostuu etenkin käyttäjälähtöisessä suunnittelussa, jossa tilanteet pyritään näkemään sekä potentiaalisten asiakkaiden että palveluntuottajan näkökulmasta. Monialaisuuden haasteeseen on tartuttu tarkastelemalla prosesseja ja menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää ratkaisuja, jotka huomioivat mahdolliset haasteet ja suunnittelutehtävän monesta näkökulmasta. Yhteissuunnittelun uusien, luovien toimintatapojen tarve on luonut kiinnostusta laadullisiin ja ns. luoviin asiakas-keskeisen suunnittelun menetelmiin, joiden avulla pyritään ymmärtämään ihmisen kokemuksia ja tunteita. Nämä ovat osoittautuneet hyödyllisiksi myös palveluiden kehittämisessä. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 77–79.)

Asiakkaiden osallistumisesta paitsi itse palveluun, myös niiden kehittämiseen keskustellaan entistä enemmän. Asiakslähtöisessä ajattelussa on tärkeää organisoida palvelut asiakkaan tarpeista lähtien, yhdessä asiakkaan kanssa, ei ainoastaan asiakasta varten kuten asiakas-keskeisessä ajattelussa (Kuva 8.). Palvelujen käyttäjien ja kehittäjien välisessä vuorovaikutuksessa on innovaatiotutkimuksessa tunnistettu kaksi lähestymistapaa. Ensimmäinen pohjautuu ajatukseen käyttäjien tuomisesta mukaan suunnitteluun esimerkiksi keräämällä käyttäjien odotuksia ja ideoita. Tutkimusten mukaan käyttäjät eivät kuitenkaan aina osaa kertoa tarpeistaan, kuvata omaa käyttöympäristöään ja -tapojaan tai kuvitella kaikkia tulevaisuudessa tarvitsemiansa palveluita, joten toinen lähestymistapa perustuukin kehittäjien viemiseen asiakkaan luokse havainnoimaan ja haastattelemaan asiakkaita heidän omassa ympäristössään. Onkin luotava niin sanottu kolmas tila, jossa asiakkaiden ja kehittäjien

täjien erilaista tietämystä pystytään yhdistämään. Tällä tarkoitetaan työskentelytapoja, joiden kautta asiakkaat voivat tuoda kehittämisprosessiin tietoa omista tarpeistaan ja omasta käyttöympäristöstään, kun taas palveluiden tuottajat tuovat prosessiin tietonsa palveluympäristöstä ja ratkaisuista, joiden avulla asiakkaiden tarpeita voidaan tyydyttää. Kehittämisen vuorovaikutuksellisuus onkin asiakaslähtöisen kehittämisen peruselementti. (Virtanen ym. 2011, 36.)



Kuva 9. Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen kehittäminen (Virtanen ym. 2011, 37).

Usein yhteissuunnittelu käsitetään varsin rajatusti tilaisuutena, jossa asiakas antaa palautetta, kommentoi ja ehkä ideoi uusia ratkaisuja kehitettävään palveluun. Yhteissuunnittelulla voi olla myös muita tavoitteita kuin esimerkiksi viimeistellä markkinoille tulevaa uutta palvelua. Se saattaa tilanteesta riippuen pyrkiä seuraaviin tavoitteisiin: 1) ryhmän yhteistyön parantaminen ja yhteisen kielen löytäminen, 2) luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen, 3) uusien näkökulmien saaminen, 4) lisätiedon saaminen ja ymmärryksen kehittäminen tietystä kohderyhmästä, sekä 5) uusien liiketoiminta – tai yhteistyöverkostojen luominen. Oleellista on tunnistaa pääasiallinen tarve, mihin yhteissuunnittelulla pyritään vastaamaan, ketä yhteissuunnittelupajoihin otetaan mukaan ja mitä siellä tehdään, jotta haluttu lopputulos saavutetaan mahdollisimman hyvin. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 81.)

Pelkkä käyttäjiltä kysyminen ei siis riitä asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Syytä voi havainnollistaa asiakaslähtöisen ja asiakaskeskeisen kehittämisen erojen kautta. Asiakaskeskeisessä kehittämistavassa asiakkaan tarve ohjaa kyllä palveluiden kehittämistä ja asiakasta myös usein kuullaan palveluiden suunnitteluvaiheessa, mutta asiakas ei tässä mallissa kykene vaikuttamaan lopullisen palvelun toteuttamiseen tai sen

toimittamisen tapoihin. Aloite kehittämiseen ei myöskään tule asiakkaalta, vaan asiakas enemmänkin kommentoi jo olemassa olevia palveluita mielipide- ja laatumittausten kautta, mikä estää myös innovoinnit palvelukehittämisessä. Asiakslähtöisissä kehittämismalleissa asiakas on mukana parhaassa tapauksessa jo alkuvaiheessa innovoimassa palvelua, testaamassa mikä on palvelun käytännöllisin toteuttamistapa tai luomassa palvelulle vaihtoehtoja ennen palvelun kehittämistä pidemmälle. Aloite kehittämiseen voi asiakslähtöisessä kehittämisessä tulla myös suoraan asiakkaalta. Myös asiakasymmärryksen syventäminen tuo usein esiin uusia, asiakkaita kollektiivisesti koskettavia kehittämistarpeita. (Virtanen ym. 2011, 36.)

Käyttäjien osallistumisessa nähdään kuitenkin myös haasteita. Jokainen ihminen katsoo asioita omasta näkökulmastaan, omien kokemuksensa, kiinnostusten ja taitojen läpi (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 80). Empiirisissä kuluttajatutkimuksissa käyttäjän osallistumista on nähty rajoittavan muun muassa se, että kuluttajat eivät osaa kovinkaan luotettavasti ennustaa omia valintoja ja preferenssejään ja se, että kuluttajat saattavat olla ylikriittisiä uusia ajatuksia kohtaan ja suosia mieluummin heille tuttuja ratkaisuja. Myös käyttäjien edustavuus on yleinen käyttäjien osallistamiseen liittyvä ongelma. (Virtanen ym. 2011, 37.)

Yhteissuunnittelusessio sisältää tyypillisesti seuraavat vaiheet: tilaisuuden ja tavoitteiden esittely, virittäytyminen, yhteissuunnittelu, ryhmien esitykset ja loppukeskustelu. Lämmitteilyn tarkoituksena on virittää osallistujat teemaan. Suunnittelutehtävään liittyy kiinnostavien teemojen etsimistä, ilmiöiden ryhmittelyä, nimeämistä ja priorisointia, kokonaisuuksien muodostamista. On tärkeää varata aikaa ryhmätöiden tuotosten läpikäyntiin, vaikka usein suunnittelun kannalta oleelliset asiat tulevat ilmi ryhmätyön aikana käydyissä keskusteluissa ja tarinoissa. Ryhmän loppuesityksessä tai tuottamassa materiaalissa kuitenkin koetaan tehtävä yhteen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 81–82.)

Tässä kehittämissuunnittelun pääasialliset tehtävät ovat lisätiedon saaminen ja ymmärryksen kehittäminen tietyistä kohderyhmistä, mutta myös takauksen asiantuntijoiden yhteisen kielen löytäminen, luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen sekä uusien näkökulmien saaminen. Yhteiskehittämisen ryhmäksi on valittu henkilöstö, jolla on paljon henkilökohtaista tietoa ja osaamista, jonka tallentaminen, jakaminen ja monistaminen on vaikeaa. Tällaista kokemusperäistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Käytännössä palveluliiketoiminnassa juuri palveluja tuottavalla henkilöstöllä on eniten kohtaamisia asiakkaan kanssa. Hiljainen tieto ei usein päädy organisaation tiedoksi esimerkiksi, että tiedontallennusjärjestelmä puuttuu, tiedon kerääminen koetaan vaivalloiseksi, mutta myös erityisesti sisäinen viestintä saattaa olla puutteellista. Voi myös olla niin, että asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt eivät osaa aavistaa omaksumansa tiedon arvoa,

koska se on heille jokapäiväistä ja selvää. Tarvitaan organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation käytäntöjä, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja jakajina. Yhteiskehittämisellä pyritään mallintamaan ja dokumentoimaan, jotka molemmat lisäävät asiakasymmärrystä. Palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta on ensiarvoisen tärkeää, että hiljaista tietoa saadaan kerättyä ja jaettua organisaatiossa. (Arantola & Simonen 2009, 26–27.)

Yhteissuunnittelun välineiksi on valittu asiakaspersoonien luonti, empatiakartat, asiakkaan polku ja Service Blueprint, joiden mukaan mallintamista on tehty tässä kehittämistehtävässä.

3.3 Mallintaminen

Kuten jo mainittu palveluita kehitettäessä asiakasymmärryksen merkitys nousee keskeiseksi. Asiakkaista kertyy valtavasti tietoa, mutta sitä ei aina osata hyödyntää päätöksenteossa. Erityisen tärkeää yksittäisiä asiakkaita laajemman ymmärryksen saavuttaminen on tulevien palvelutarpeiden ennakkoinnissa. Myös asiakastietoa tulisi syventää yksittäisen asiakkaan käyttäjäkokemuksen ymmärtämiseksi. Näin voidaan parantaa asiakkaan tasolla tapahtuvia palvelukäytäntöjä ja niiden vuorovaikutuksellisuutta. Tähän pelkkä asiakaspalautteen kerääminen ja käsittely eivät riitä. Tieto asiakkaista on asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen perusta. Ilman tietoa asiakkaista asiakkaat muuttuvat kasvottomaksi massaksi, jotka kulkevat palvelujärjestelmän läpi. Tiedon kerääminen ei siis riitä asiakasymmärryksen syntymiseen vaan tietoa on myös analysoitava ja hyödynnettävä, jotta siitä tulee asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys kattaa kaiken nykyisiä ja tulevia asiakkaita koskevan tiedon, jonka avulla voidaan tehdä laadukkaampia päätöksiä. Kun asiakasymmärrys on riittävän syvällistä, voidaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita yhdistää laajempaan, yhteiskunnalliseen kontekstiin. Asiakasymmärrys tukee siis asiakaslähtöisyyden perustana olevan laajan asiakasnäkemyksen syntymistä palvelua tarjoavaan organisaatioon. (Virtanen ym. 2011, 41.)

Liiketaloustieteessä asiakastiedon keräämisessä erotetaan toisistaan toisaalta asiakkaalta saatava tieto kuten kyselyiden, palautteiden, mielipiteiden ja käsitysten keräämisen kautta saatu tieto ja toisaalta asiakkaista saatava tieto, jota ei suoraan kerätä asiakkaalta. Asiakkailta voidaan saada tietoa esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla, mutta tieto- ja viestintätekniikan kehittymisen myötä asiakkaista on saatavilla entistä enemmän tietoa myös muilla keinoin. Asiakastietoa on monenlaista:

1. Perustieto: olemassa oleva, helposti saatava, jatkuvasti kerättävä ja täydentyvä tieto, kuten henkilötiedot, palaute, tyytyväisyystiedot.

2. Informaatio: johdettu tieto, joka syntyy perustietojen yhdistämisestä, kuten asiakkuustieto, palveluiden käyttöhistoria, palvelukäyttämistieto.
3. Tietämys: kokemusperäisesti syntyvä tieto, kuten työntekijöiden 'hiljainen tieto', asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa syntynyt asiakkuustieto.
4. Ennustetieto: perustietoa, informaatiota, tietämystä ja ulkopuolisten tietolähteiden tietoa (teoriat) yhdistelevä tieto, kuten trenditutkimukset, tulevaisuudentutkimus, ennakointi, skenaarioanalyysit. (Virtanen ym. 2011, 41.)

Kokemusperäisen tiedon kerääminen Takuusäätiön harjoittamassa toiminnassa on erityisen tärkeää. Asiakkaan palvelukokemukset muokkaavat hänen palveluihin liittämiä mielikuvia ja odotuksia ja vaikuttavat hänen asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä palveluiden käyttäjänä. Asiakkaan odotusten ja palvelumielikuvien ymmärtäminen auttaa myös ennakoimaan suuntia, mihin palveluita tulee kehittää ja keskittää tulevaisuudessa. Yleisin tapa kerätä tietoa asiakkailta ovat erilaiset palautejärjestelmät ja -kanavat. Palautetta asiakkaiden tyytyväisyydestä voidaan kerätä lomakkeiden, kyselyiden tai sähköisten palautekanavien avulla sekä asiakastilaisuuksissa tai itse palvelutilanteessa. Usein tieto asiakkaasta palveluiden käyttäjänä perustetaan pääosin asiakaspalautteeseen huomioimatta, että tietoa asiakkaan kokemuksista kertyy myös palvelutilanteessa suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä oleville työntekijöille. Hiljainen tieto ei yleensä kirjaudu mihinkään ja sen käsittely on usein suullista ja eikä riittävän järjestelmällistä. Aina asiakkaalta saatua informaatiota ei edes tunnisteta tärkeäksi tiedoksi asiakkaasta. Sen merkitys asiakasymmärryksen syntymisessä on kuitenkin suuri. (Mt. 41.)

Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista organisaation edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa. Se tapa, jolla kohtaamme asiakkaan ja kohtelemme häntä, palvelumme luotettavuuden aste eli miten se toimii sekä kokemus siitä, millaisia tunteita palvelumme käyttö herättää koko palvelupolun aikana vaikuttaa siihen, miten asiakkaamme kokee tarjoamamme palvelun. (Ahvenainen ym. 2017, 10.) Asiakaskokemuksen määritelmässä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Näin ollen asiakaskokemus ei ole tietoinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Voidaan kuitenkin valita, millaisia kokemuksia palvelulla pyritään luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Palvelu

Ihminen on keskeinen osa palvelua. Palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa, ja hän muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelukokemusta ei sinänsä voi suunnitella, koska kokemus on aina subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Tarkoituksena on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen asiakaskokemus. (Tuulaniemi 2011, 26). Asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa luontevan lähtökohdan yrityksen arvo-prosessien kehittämiseen. Asiakastyytyväisyyttä tarkasteltaessa saatetaan kuitenkin juuttua liiaksi palvelun pulmaan: onko palvelumme hyvää vai huonoa, miten ja missä sitä pitäisi tarjota? Gerdt ja Korhio (2016, 47) toteavatkin, että palvelun laadun sijaan pitäisi analysoida asiakaskokemuksen syntymistä laajemmin ja kehittää asiakkaan ja organisaation välisiä kohtaamispisteitä.

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Palveluun sisältyy yleensä jonkinlaista vastavuoroisuutta. Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua. Grönroos (2015, 78–79) esittää, että palvelulla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä: 1) palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja, 2) palvelut tuotetaan ja käytetään ainakin jossain määrin samanaikaisesti, 3) asiakas osallistuu aina jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Tuulaniemi (2011, 59) nostaa palvelua määritteessä neljä asiaa: 1) palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman, 2) palvelu on prosessi, 3) koemme palvelun, mutta emme omista sitä ja 4) merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus. Yhteistä näkemyksille on, että palvelun tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu.

Palveluita on suunniteltu ja kehitetty niin kauan, kun palveluita on ollut olemassa. Kuten aikaisemmin kerrottu, niiden muotoilu on suhteellisen uusi osaamisala. Palvelumuotoilussa kehittämiseen nostetaan ihminen tarpeeseen. Nämä tarpeet pyritään tyydyttämään organisaation tarjoamalla. Tarpeiden tyydytys toteutuu kuitenkin useimmiten parhaiten palvelukonsepteilla, tavaroiden ja palveluiden yhdistelmillä, jotka siis myös sisältävät tiloja, ympäristöjä, ihmisiä ja tavaroita. Palvelut elävinä ja koko ajan muuttuvina käytännön toteutuksina ovat kompleksisempia ja vuorovaikutuksellisimpia kuin fyysiset tuotteet tai tavarat. Palvelut

tuotetaan usein monimutkaisissa palvelusysteemeissä, jotka muodostuvat useista fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä sekä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden tuottamiseen vaikuttavat olennaisesti niin asiakkaat, asiakaspalvelijat kuin erilaiset palveluun liittyvät esineet ja ympäristöt, jotka voivat olla fyysisissä tai virtuaalisia. (Tuulaniemi 2011, 66.)

Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen sekä sen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Palvelumuotoilussa puhutaan kontaktipisteistä, jotka voidaan jakaa neljään luokkaan – tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Näillä määritellään, missä tilassa palvelu tapahtuu, mitä esineitä palveluun kuuluu, mistä prosesseista palvelu rakentuu ja miten ihmiset osallistuvat palvelun toteuttamiseen. Palvelumuotoilu pyrkii muotoilun keinoin varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen. Se on siis yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino. Yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa on sekä asiakaspalvuellementtejä että itse palveluun liittyviä elementtejä. Tueksi tarvitaan erityistä asiakasymmärrystä, joka tarkastelee asiakasta palvelutilanteessa; miten asiakas toimii käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 17.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelun asiakaslähtöisyys muodostuu siitä, kuinka asiakaslähtöiseksi saatu palvelu koetaan eikä siitä, kuinka asiakaslähtöisesti palvelu tuotetaan. Asiakas kokee saamansa palvelun yksilönä. Asiakaslähtöisyys ei myöskään merkitse asiakkaille samaa asiaa eri palvelu- tai elämäntilanteissa. (Virtanen ym. 2011, 59.). Jotta asiakkaille voidaan tarjota juuri heille sopivaa palvelua, tarvitaan segmentointia.

Segmentointi

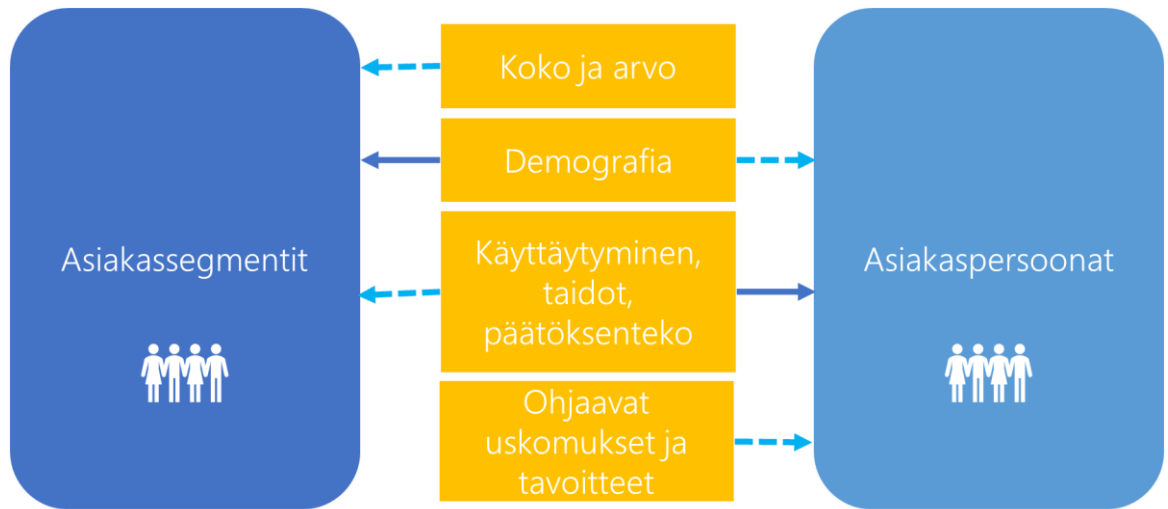
Asiakasymmärryksen avulla voidaan tunnistaa ja luoda sellaisia kriteereitä, joiden avulla organisaatio löytää juuri sen omia asiakkuuksia osuvasti luokittelevia segmenttejä. Kriteeri voi olla esimerkiksi asiakkaiden tapa käyttää palveluja. Yritys pyrkii siis löytämään asiakassegmenttejä, joiden kanssa tuotetaan arvoa eri tavoin. Näin asiakaskanta voidaan ryhmitellä segmenteiksi innovatiivisella tavalla. Asiakasymmärrystä syntyy koko asiakaskannan, -segmentin ja yksittäisen asiakkaan tasolla. Asiakasymmärrystä myös hyödynnetään kolmella tasolla palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Ensimmäiseksi asiakaskantatasolla ymmärretään toiminnan rakenne ja voidaan suunnata palvelujen kehittämiseen käytettävissä olevia voimavaroja eri asiakasryhmiin. Palvelujen kehittämiseksi saadaan raamit, joiden sisällä resursoidaan ja priorisoidaan sekä asetetaan tavoitteita. (Arantola & Simonen 2009, 25.)

Asiakaskannan tasolla myös mitataan palveluliiketoiminnan kehittämisen tulosta. Toiseksi segmenttitasolla ymmärretään valitun segmentin haasteet ja suunnataan segmentille sopivat palvelut sekä viestit. Yrityksen koko palvelutarjontaa voidaan erilaistaa segmenteittäin. Aina segmenttikohtainen palvelujen erilaistaminen ei kuitenkaan ole tarpeellista, mutta palveluliiketoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta voi silti olla järkevää mitata segmenteittäin. Kolmanneksi asiakastasolla tarkastellaan asiakaskantaa asiakas kerrallaan. Asiakkaan toiminnan haasteisiin pyritään vastaamaan juuri tälle segmentille suunnitellulla palvelukokonaisuudella. Tukena ovat esimerkiksi taloudenhallintaan liittyvät materiaalit ja työkalut. Segmenttikohtaisesti kumuloituva osaaminen asiakkaiden tilanteista ja palvelun tuottamasta hyödystä otetaan käyttöön asiakastilanteissa kaikissa palvelukanavissa. (Arantola & Simonen 2009, 26.)

Hyvä peruslähtökohta asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi on asiakasmääritys: ketkä ovat asiakkaitamme. Liiketaloustieteessä asiakasmäärityksessä käytetään usein hyväksi asiakassegmentointia. Asiakkaat luokitellaan kerätyn asiakastiedon avulla erilaisiin kohderyhmiin ja palvelutuotteet ja -prosessit muokataan vastaamaan näiden eri asiakasryhmien tarpeita. (Virtanen ym. 2011, 43.) Asiakkailla on erilaisia tarpeita, mutta myös monenlaisia toiveita. Sen vuoksi organisaatio pystyy hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä sen tulisikaan yrittää ratkaista jokaisen ongelmia. Asiakkaat on jaettava homogeenisiin ja toisaalta toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin. Yksi tai muutama segmentti valitaan sen jälkeen kohderyhmiksi. Palveluorganisaation on usein vaikea tyydyttää asiakasryhmiä, joilla on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet. On tärkeä muistaa, että asiakkaat haluavat usein tulla kohdelluiksi yksilöinä, vaikka he kuuluisivatkin suureen segmenttiin. Välittömiä asiakaskontakteja syntyy palvelussa luonnostaan, ja ne ovat hyvä lähtökohta asiakkaan yksilölliselle kohtelulle. (Grönroos 2015, 423.)

Persoonat ja segmentit voidaan helposti ajatella tarkoittavan samaa niiden samankaltaisten ominaisuuksien vuoksi. Asiakaspersoonissa ja -segmenteissä kerätään käyttäjätietoa ja asiakasymmärrystä hyvin samankaltaisilla menetelmillä. Näiden kahden työkalun käyttötarkoitukset ovat kuitenkin hyvin erilaiset. Asiakassegmentit ovat kuvauksia suuremmasta käyttäjäjoukosta, jonka takia ne eivät kuvaa yksittäisten käyttäjien tavoitteita. Persoonia käytetään taas kuvaamaan pienempää käyttäjäkuntaa, erityisesti käyttäjien tavoitteita ja käyttäytymistä. Asiakassegmentit luodaan nykyisen asiakaskunnan tai tavoiteltavien asiakkaiden mukaan. Asiakasymmärrystä kerätään tilastoista, kyselyistä ja haastatteluista. Asiakassegmentit eivät kuitenkaan ole yhtä syvällisiä kuin asiakaspersoonat. Segmentteiltä puuttuu sen suuren koon vuoksi esimerkiksi henkilökohtaiset tavoitteet ja käyttäytymismal-

lit. Asiakaspersoonat luodaan nykyisten tai potentiaalisten käyttäjien käyttäjätiedon mukaan. Asiakaspersoonat eivät kuitenkaan ota kantaa siihen, minkälaisista käyttäjistä tietoa kerätään. Alla on kuvattua (kuva 10.) asiakassegmenttien ja -persoonien eroja.



Kuva 10. Asiakassegmenttien ja -persoonien ero.

4 Kehittämistyössä käytettävät menetelmät

Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- tai analysointimenetelmien hallinnasta. Kehittämistyössä on tärkeää tuntee ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Jotta kehittämistehtävän raja- ja onnistuu, pitää halita keskeisimmät käsitteet ja tuntee aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaista tiedonhankintaa, taitoa erottaa oleellinen epäoleellisesta, käyttökelpoisten ratkaisujen kokoamista ja innovaatio-osaamista. Menetelmäosaamiseen kuuluu myös kehittämistyön tulosten jakaminen erilaisten esittelyjen ja dokumenttien avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11.) Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen työmenetelmiä kuvaten eri tutkimuksellisia lähestymistapoja ja menetelmiä sekä perustellaan tämän kehittämistyön lähestymistapa ja aineiston keruu- sekä analysointimenetelmät.

4.1 Soveltavan tutkimuksen kolme lähestymistapaa

Soveltava tutkimus on omaperäistä uuden tieteellisen tiedon etsintää, jossa tutkimustulokset palvelevat käytännön elämän päämääriä. Soveltava tutkimus pyrkii käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen käyttämällä apunaan perustutkimuksen tuottamaa teoreettista ja kuvailevaa tietoa, johon liittyy tiedon etsintä käytännöllistä tavoitetta tai päämäärää varten. Tutkimus ei vastaa ainoastaan mitä- ja miksi-kysymyksiin, vaan myös kuinka-kysymykseen. Perustutkimuksen ja soveltavan tutkimuksen ohella korostetaan usein myös kehitystyön merkitystä. Kehitystyön avulla pyritään luomaan interventioita. Sillä tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa paranneltuja tai kokonaan uusia tuotteita, tuotantovälineitä tai -menetelmiä ja palveluja. Kehitystyö ei ole sidoksissa tiedollisiin arvoihin samalla tavalla kuin perustutkimus tai soveltava tutkimus. (Toikko & Rantanen 2009, 19 – 20.)

Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin. Ennen varsinaista kehittämistyössä käytävien menetelmien valintaa ja tarkempaa suunnittelua onkin syytä pohtia, millaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä ryhdytään suunnittelemaan. Lähestymistavan valinnassa ei siis vielä ole kyse konkreettisten menetelmien valinnasta. Toki lähestymistavan valinta ohjaa kehittäjää myös menetelmävalinnoissa, mutta toisaalta on hyvä muistaa, että lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Lisäksi on hyvä huomata, että yhdessä kehittämistyössä on usein piirteitä useasta lähestymistavasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51.) Seuraavaksi esitellään toimintatutkimus, tapaustutkimus ja konstruktivistinen tutkimus soveltavan tutkimuksen lähestymistapoina.

4.1.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä pyritään kehittämään käytäntöjä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta paranneltu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Näin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä prosessi, jota voidaan kuvata spiraalina. (Heikkinen 2007, 16–19.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja samaan aikaan muutosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58). Tutkimuskohteen tarkasteleminen sisältä päin vaikuttaa tutkijan suhtautumiseen aineistoonsa ja sen analyysiin. Kun tutkija perinteisesti hankkii ensin aineiston ulkopuolisesta näkökulmasta, analysoi sen ja tekee sen pohjalta päätelmiä, toimintatutkijalle myös oma kokemus on osa aineistoa. Omien havaintojen ja muun tutkimus aineiston käyttämisellä tutkijan ymmärrys kehittyy vähitellen. Vähittäistä ymmärtämisen ja tulkinnan prosessia nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi. (Heikkinen 2007, 19 – 20.) Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan laajasti tutkimusellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tutkimusaineistoa ei pidä ymmärtää pelkästään haltuun saatuna tietovarastona. Tutkiva dialogi on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jossa tutkijan ymmärryksen tulisi jatkuvasti syventyä ja kasvaa. (Laine 2010, 36.)

Toimintatutkimuksen haasteena on se, että tutkimuskohde on aina tilanteeseen sidottu, jolloin muiden aikaisempia tuloksia on vaikea hyödyntää. Lisäksi toimintatutkimuksessa tavoitteet ja menetelmät määritellään usein epäselvästi. Saattaa käydä niin, että kehittämis-tehtävä määritellään turhan väljästi eikä lähtötilannetta selvitetä riittävästi, aikataulu on epärealistinen ja kehittämissankkeen osallistujine välillä on ristiriitoja. Kritiikkiä on saanut myös käytännön ja teorian yhdistämisen vaikeus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 59.) Toimintatutkimuksessa saturaatiopisteen määrittely on myös ongelmallista, sillä kehittäminen luo uusia ongelmia, mutta samalla tapoja selvittää niistä (Huovinen & Rovio 2007, 105).

Toimintatutkijan tärkeimpiä tiedonkeruun menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, havainnoinnin pohjalta kirjoitettu tutkimuspäiväkirja ja haastattelu. Aineistoja voivat olla myös toiminnan aikana tuotettu muu kirjallinen materiaali, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat tai raportit. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää myös erilaista määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tri-

angulaatioon, asian tarkastelemiseen monelta kannalta ja monella eri tavalla. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelu ja havainnointi, tiedon keräämiseen. Aineistotriangulaatiossa tietoa puolestaan kerätään useilta henkilöiltä. Tutkijan on mietittävä omiin tutkimusongelmiinsa parhaiten sopivat aineistonkeruumenetelmät. (Huovinen & Rovio 2007, 104 – 105.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmät- ja kohteen yhteensopivuutta: miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihteluille. Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Reliabiliteetti taas on mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään juuri muutokseen eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147–148.)

4.1.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus soveltuu myös hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Tapaustutkimuksessa kohde voi olla myös tapahtumakulku tai jokin ilmiö. Siinä siis tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

Tapaustutkimusta luonnehtii pyrkimys tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52). Tapaustutkimuksen yksi tärkein kysymys onkin: mitä voimme oppia tapauksesta? Tapaustutkimukselle on ominaista, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei entuudestaan ole tiedossa mutta, joka vaatii lisätietoa. Koska tapaustutkimus tarkastelee usein monimutkaisia ja pitkään jatkuvia ilmiöitä, se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. Päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista, joiden lopputuloksena tapauksesta tuli sellainen kuin siitä tuli. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10 – 11.) Tämä tuo kehittämistyöhön syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärtämistä: tapaustutkimus mahdollistaa tilan antamisen ilmiön moniulotteisuudelle yrittämättä yksinkertaistaa sitä liikaa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52).

Tapaustutkija käyttää usein esimerkiksi sanomalehtiaineistoa, virallisia dokumentteja ja haastatteluaineistoa. Tapaustutkimuksen menetelmiksi soveltuvat myös hyvin erilaiset haastattelut, jotka ovat joustavia tutkimusmenetelmiä ja, joita voidaan soveltaa usealla eri tavalla. Lisäksi tapaustutkimukseen soveltuvat menetelmiksi muun muassa aivoriihityöskentely, benchmarking ja erilaiset ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55.) Materiaalia voidaan täydentää myös kysely- ja tilastoaineistoilla (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26).

Tapaustutkimuksen tyypillinen piirre on se, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan monipuolinen, syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin laadullisin kuin määrällisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55). Tällöin voidaan puhua triangulaatiosta. Sillä voidaan syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä tapauksen eri ulottuvuuksista: mitkä tahansa löydökset tai johtopäätökset täydentävät toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita, todistajia ja menetelmiä. Triangulaatio voidaan erotella neljään eri tyyppiin 1) aineistotriangulaatio, 2) menetelmätriangulaatio, 3) teoriatriangulaatio ja 4) tutkijatriangulaatio. (Eriksson & Koistinen 2014, 46.)

Triangulaatio onkin tapaustutkimuksen perinteinen arviointimittari, jonka soveltuvuudesta tulkinnalliseen tapaustutkimukseen on käyty vaihtelevaa keskustelua. Tapaustutkimuksessa triangulaatio on perinteisesti tarkoittanut erilaisten menetelmien yhdistämistä samassa tutkimuksessa. (Mt. 2014, 46.) Aineistotriangulaatiossa kerätään aineistoa eri lähteistä ja erilaisilla tavoilla (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24 - 26). Menetelmätriangulaatio voidaan tehdä kahdella tavalla: menetelmän sisällä tai menetelmien välillä. Ajatuksena on, että yhden menetelmän heikkoudet voidaan peitota toisen menetelmän vahvuuksilla. Tutkimus on suunniteltava siten, että menetelmien vahvuudet ja heikkoudet otetaan huomioon. Teoriatriangulaatiossa samaan kohteeseen sovelletaan toisiaan täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia: ongelmaa esimerkiksi peilataan erilaisilla tutkimusperinteillä, jotta ne yhdessä selittäisivät ilmiötä monipuolisesti. Tutkijatriangulaatiossa kenttätyössä käytetään useampaa kuin yhtä aineiston kerääjää tai usea tutkija pohtii, mitä tapauksesta tai aineistosta voidaan saada irti. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24 – 26.) Triangulaatio ei ole välttämätön edellytys hyvälle tapaustutkimukselle, mutta toisaalta triangulaatiota voidaan soveltaa tulkinnallisessa tapaustutkimuksessa rikastamaan analyysia ja tulkintaa (Eriksson & Koistinen 2014, 46).

4.1.3 Konstruktivistinen tutkimus

Konstruktivismi korostaa näkemystä, jonka mukaan ihmiset rakentavat – konstruktoivat – tietonsa ja identiteettinsä tarinoiden välityksellä. Konstruktivismiin peruslause on, että ihminen rakentaa tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa varaan. Näkemys asioista muuttaa muotoaan sitä mukaan, kun ihminen saa uusia kokemuksia ja vaihtaa ajatuksia uusien ihmisten kanssa. Konstruktivistinen käsitys tiedosta edustaa tietoteoreettista relativismia, jonka mukaan tietäminen on suhteellista. Se on ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvaa. (Heikkinen 2010, 146 – 147.)

Konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite, konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on suuri määrä mahdollisia toteutumia. Kaikki ihmisen luomat mallit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Niille on tunnusomaista se, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Kehittämällä konstruktion, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta, luodaan jotain aivan uutta. Uudenlaiset konstruktioit itsessään kehittävät uutta todellisuutta. (Lukka 2001)

Jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli, lähestymistavaksi sopii konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo tiedeyhteisöön mutta myös liikemaailmaan uudenlaista tietoa. Tutkimuksessa on oleellista kytkeä käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. On tärkeää, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi parhaimmillaan myös muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaativat usein lisätyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia, sillä lähestymistapa ei sinänsä rajaa pois mitään menetelmää. Tapaustutkimuksen tavoin havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä konstruktiivisessa lähestymistavassa. Lisäksi kehittämistyössä on syytä painottaa toimintatutkimuksen tavoin yhteistyötä. Usein on hyvin oleellista tuntea perusteellisesti tulevien käyttäjien tarpeet. Tällöin kannattaa ottaa tulevia käyttäjiä mukaan kehittämisprosessiin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa esimerkiksi aivoriihi-tyyppisissä tilaisuuksissa tai ryhmäkeskustelun muodossa eri vaiheissa prosessia. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tutkija tai kehittäjä ovat

aina muutosagentteja, joiden rooli on vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristöön ja kohdeympäristössä. Muita rooleja voi olla oppimisprosessin tukihenkilö tai oppimisen edistäjä kuten toimintatutkimuksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 68.)

4.1.4 Lähestymistavan valinta ja perustelut

Heikkisen (2015, 209, 217) mukaan perinteisesti tutkimuksessa pyritään lähtemään liikkeelle puhtaasta teoreettisesta intressistä eikä niinkään käytännön hyödystä. Toimintatutkimuksen intressi on pikemminkin selvittää, kuinka asioiden tulisi olla. Tästä seuraa jatkokysymys: miten tavoiteltava asiantila saadaan aikaan ja millaista tietoa asian kehittämiseksi tarvitaan? Toimintatutkimuksessa käytännötoimijat yhdessä toistensa:

- pohtivat ja kehittävät työtään
- analysoivat, kuinka toiminta on kehittynyt nykyiselleen
- kehittelevät vaihtoehtoisia malleja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi
- tuotavat toiminnasta uutta tietoa eli teorioita, joiden pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla, kokeilemalla käytännössä sekä rinnastamalla aikaisempaan tietoon
- julkistavat kokemuksiaan ja niihin liittyvää tietoa myös yhteisön ulkopuolella

Kehittämistehtävän lähestymistavaksi toimintatutkimus sopisi sen vuoksi, että siinä pyrittäisiin selvittämään kuinka asioiden tulisi olla. Koska toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu kehittämisprojekti, siinä suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksen syklisyys ei kuitenkaan toteudu kehittämistehtävässäni.

Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteena olevasta toiminnasta tai asiasta on usein ilmiönä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa jo alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole kuitenkaan aina prosessin ensimmäinen vaihe, sillä pohjatyöstä huolimatta kehittämiskohde täsmentyy prosessin edetessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.) Laineen, Bambergin & Jokisen (2007, 10) mukaan useimpia tapaustutkimuksia kuvaavat seuraavat seikat 1) holistisuus eli kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta, 2) kiinnostus sosiaaliseen prosessiin tai prosesseihin 3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö 4) aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen 5) tapauksen ja kontekstin rajan hämäryys.

Tapaustutkimus sopisi kehittämistehtävän lähestymistavaksi, koska sen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti.

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan pientä joukkoa tapauksia, usein vain yhtä tiettyä tapausta. Tämä kehittämistyö on tapaustutkimus, jonka tavoitteena on kehittää olemassa olevaa palvelua lisäämällä ymmärrystä asiakaslähtöisestä toiminnasta palvelumuotoilun keinoin. Tässä kehittämistyössä palvelumuotoilua käytetään viitekehyksenä, jonka tavoitteena on kehittää olemassa olevaa palvelua, jotta siitä tulisi hyödyllisempi, käyttökelpoisempi ja asiakaslähtöisempi parantamalla asiantuntijoiden asiakasymmärrystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

4.2 Määrällinen vai laadullinen tutkimus?

Kvantitatiivisen (määrällinen) ja kvalitatiivisen (laadullinen) tutkimuksen eroista on keskusteltu pitkään. Eroja on pyritty havainnollistamaan monin tavoin: taulukoimalla kummankin lähestymistavan ominaispiirteitä rinnakkain ja laatimalla luokitteluja ja kuvauksia molemmista suuntauksista tekstimuotoisesti. Nykyään monet tutkijat haluaisivat poistaa tämän tavan vastakkainasettelun. Määrällinen ja laadullinen tutkimus tulisi nähdä toisiaan täydentävinä lähestymistapoina kilpailevien suuntauksien sijaan. Tutkimusta suunnittelevan tulisikin pohtia, mikä menettely parhaiten tuo selkeyttä käsiteltäviin ongelmiin, ja että hän valitsee sellaisen lähestymistavan ja metodin, jonka pätevyydestä hän on itse kaikkein vakuuttunein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 131 - 133.)

4.2.1 Määrällinen tutkimus

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jonka alkujuuret ovat luonnontieteissä (Heikkilä 2014, 15). Tässä paradigmassa korostetaan yleispätevien syiden ja seurauksien lakeja. Taustalla on ajatus siitä, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 135.) Kananen (2014, 21) toteaa käytännön työelämän ja liike-elämän kannalta kvantitatiivisen tutkimuksen olevan tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä. Liike-elämä tarvitsee määrällistä tutkimusta oman toimintansa kehittämiseen voidakseen tehdä oikeita päätöksiä.

Vallin mukaan (2015¹, 15) määrällinen tutkimus on yksinkertaistettuna ja ulkoisesti tarkasteltuna lähinnä numeroiden hyväksikäyttöä ja hyödyntämistä. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineistonkeruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeraalisesti mitattavien ominaisuuksien avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioin. Usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittua havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. (Heikkilä 2014, 15.)

4.2.2 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimuksessa voi katsoa olevan kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämistä, ei niinkään etukäteen hahmotettavan teorian testauksesta. Tämän kaltaisen aineistokeskeisyyden korostamisesta huolimatta tutkija ei ole tutkimusprosessin alkuvaiheessakaan niin sanottu tyhjä taulu, vaan esimerkiksi tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tarkastelevana olevan ilmiön luoteesta ovat osaltaan suuntaamassa tutkimuksen kulkua. Käsitteellistäminen ei siten ole välttämättä yksinomaan aineistolähtöistä. (Kiviniemi 2010, 74.)

Laadullisessa tutkimuksessa voi aineiston keruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteellisuutta pitää luontevana. Tällöin aineiston kautta käytetyt ensimmäiset käsitteet eivät välttämättä ole lopullisia, mutta ne auttavat tutkijaa kehittämään tutkimusasetelmiaan eteenpäin. Teoreettisten näkökulmien jäsentämisen tarve saattaa merkitä paluuta kentälle täydentämään aineistonkeruuta. Keskeistä on teoreettisten ydinkategorioiden löytäminen, mikä auttaa pelkistämään ja jäsentämään kehittymässä olevaa teoriaa. Tutkimuskohteen vähitellen tapahtuva selkeytyminen antaa tutkijalle lisäviitteitä siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin hänen kannattaa vielä syventyä. (Mt. 2010, 75 – 76.)

Hakalan (2015, 22) mukaan kvalitatiivinen tutkimus saattaa olla oikea ratkaisu silloin, kun ollaan tekemässä esitutkimusta tai -selvitystä johonkin suurempaan hankkeeseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan usein nostaa tutkimuskohteesta erilleen hyvinkin eriytyneitä alkuoletuksia, joiden varassa voidaan edetä esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Ilman esiselvitystyötä se ei olisi mahdollista. Kvalitatiivinen tutkimus voi myös muulla tavoin auttaa varsinaisen tutkimuksen haltuunotossa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on usein tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omien tulkintojen esille nostaminen ja tunnustaminen.

4.3 Kehittämistehtävään valitut soveltavat menetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen toisiinsa liittyvään osioon. Ensimmäinen osio on aineiston keruumenetelmät, jotka sisältävät havaintoja tuottavia tapoja. Toinen osio on aineiston analyysimenetelmät, jotka sisältävät tapoja ja säännönmukaisuuksia, joiden mukaan havaintoja työstetään, analysoidaan ja tulkitaan siten, että niiden pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tapaustutkimusta on mahdollista toteuttaa monenlaisia menetelmiä käyttämällä, sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Usein tapaustutkimus liitetään kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä on mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä kuten kyselyitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.)

Valitsin tähän tutkimukseen laadullisen tutkimusotteen, koska kehittämistehtävässä toteutuu laadulliselle tutkimukselle ominainen intensiivinen tutkimuskenttään perehtyminen muun muassa osallistuvan havainnoinnin avulla ja kohderyhmälle ominaisen ajattelutavan tavoittelu ”sisältä päin”, tutkittavien näkökulmasta (Kiviniemi 2015, 80). Laadullinen tutkimus sopii myös kehittämistehtävään, koska siinä tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja. Ilmiöitä koskevia kaikkia muuttujia ei ole vielä tunnistettu, eikä ilmiötä voi tutkia koneellisesti käytännöllisistä syistä. Kvalitatiivinen tutkimusote mahdollistaa usean eri tutkimusmenetelmän käyttämisen. Tutkimuksessa voidaan haastattelujen lisäksi käyttää työpajoja ja valmiita aineistoja kuten jo tehtyjä asiakaskyselyjä, dokumentoituja asiakasraateja ja kerättyä dataa, asiakastietoa. Henkilöt, joilta tieto kerätään haastattelemalla, tietävät ilmiöstä paljon ja/tai heillä on asiasta kokemusta. Kerätty tutkimusaineisto käsitellään analyysimenetelmin, jotka riippuvat kerätyistä aineistosta. Analyysimenetelmien ja tiedonkeruumenetelmien välillä vallitsee riippuvuus eli tiedonkeruumenetelmä määrää analyysimenetelmän ja päinvastoin. Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi sisäl-
töanalyysiä. (Kananen 2012, 190.)

Valittuun lähestymistapaan liittyy siis kiinteästi aineistolähtöisyys. On otettava huomioon, että se miten ja millä menetelmillä todellisuutta tai tutkimuskohdetta tutitaan, vaikuttaa siihen, mitä tutkimuskohteesta voi oppia. Jotta tutkimustulokset voivat perustua todelliseen maailmaan ja tutkija kykenee reagoimaan edellä mainitulla tavalla kentän viesteihin, tulee aineistokeskeisessä tutkimusotteessa käyttää metodeja, jotka vievät tutkijan lähelle tutkimuskohdetta. (Kiviniemi 2015, 82.) Valitut menetelmät, kyselyt ja palvelumuotoilun soveltavan tutkimuksen menetelmät eivät ainoastaan auta pääsemään lähelle tutkimuskohdetta vaan yhteiskehittämään tutkittavan kohteen kanssa. Palvelumuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja organisaatioiden prosessien, palveluympäristöjen ja asiakaskontaktien kehittämiseen.

Kehittämistyön tarkoituksena on tarkastella Takuusäätiön takaustoimintaa sen palvelujen ja asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen pyritään saamaan esille erilaisissa elämäntilanteissa olevien ihmisten erilaiset tarpeet ja luomaan mahdollisimman kattava kuva palveluista eri toimijoiden ja käyttäjien näkökulmasta. Yhteissuunnittelun menetelmiä käytetään kahdessa työpajassa. Ensimmäisessä työpajassa käydään läpi asiakaskeskeisyyttä ja asiakaslähtöisyyttä sekä määritelmää asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi asetaudutaan asiakkaan asemaan ja työstetään neljää valittua asiakaspersoonaa. Työpajassa ryhmät työstävät valitsemansa profiilin perusteella empatiakartan. Näiden työkalujen avulla syvennetään asiakasymmärrystä.

Toisessa työpajassa syvennetään asiakasymmärrystä katsomalla palvelua asiakkaan silmin ja yritetään löytää uusia tapoja jäsentää olemassa olevia palveluja. Palvelupolku, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet tekevät tämän mahdolliseksi. Palvelupolku ja palvelutuokiot kartoitetaan olemassa olevasta palvelusta, jotta palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi ja siihen muotoon, että sitä voidaan tarkastella kriittisesti. Asiakkaan ja organisaation polkujen ja prosessien yhdistäminen tapahtuu käyttämällä Service Blueprintiä. Se on palvelumalli, joka visualisoi palvelua kuvaten asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän palvelun sekä vuorovaikutuspisteet.

Kehittämistehtävään liittyy kaksi sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoille tehtävää kyselyä, joilla kerätään tutkimusainestoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista liittyen asiakaslähtöisyyteen ja asiakasymmärrykseen sekä niiden kehittämiseen osana asiakkaan parempaa palvelua.

4.3.1 Kyselyt tiedonhankintamenetelmänä

Yleisen tulkinnan mukaan kvantitatiivisillä menetelmillä saadaan pintapuolista, mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla (Vilkkä 2015, 121). Kaikissa haastattelutavoissa on tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus ja näin ollen haastattelutavoissa on aina kysymys järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 196–197). Tietoa voidaan myös kerätä haastattelutyypillisesti avoimilla kysymyksillä kuten lomakehaastattelussa. Lomakehaastattelusta käytetään myös nimeä strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Ominaista lomakehaastattelulle on, että tutkija päättää ennalta ja harkitusti kysymysten esittämisjärjestyksen ja muodon. Lomakehaastattelu on toimiva aineiston keräämistapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattua esimerkiksi yhtä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen. (Vilkkä 2015, 123.) Kyselylomaketta voidaan käyttää sen helppouden vuoksi enemmän ei-tieteellisiin tarkoituksiin kuin haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Kyselyn rakentamisessa kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. Laajempia tutkittavan käsityksiä ja kokemuksia kartoittaviin kysymyksiin päästään usein kysymyksillä, jotka alkavat sanoilla mitä, miten, millainen tai miksi. Kysymysten muoto ratkaisee paljon. Kysymysten määrän sijaan tavoitteena on saada kyselyyn osallistuvat kuvaamaan ja kertomaan kokemuksiaan käytännön esimerkein. (Vilkkä 2015, 127–19.) Kyselyyn osallistuvien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmasta riippuen on

mielekäästä valita osallistujat joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Käsitusten tutkimiseen sen sijaan voidaan valita osallistujia useammalla tavalla. Käsitusten ei välttämättä tarvitse olla muotoutuneet omakohtaisien kokemusten avulla. Käsitusten muotoutumiseen vaikuttavat myös tyypillinen ajattelutapa sekä yhteisön perinteet. Merkitykset ovat aina yhteisössä ja ihmisten välille luotuja. Merkitykset luovat, muuttavat ja ylläpitävät kulttuuria, joka on keskustelun, päätöksenteon ja toiminnan perustana ja on siten tutkimuksellisesti mielenkiintoista. (Vilkkä 2015, 135–136.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisella tutkimuksella tavoitellaan esimerkiksi ilmiön selittämistä ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. (Mt. 150.) Kyselylomakkeessa voidaan kysyä asioita monella eri tavalla: muun muassa avoimilla kysymyksillä, valmiilla vastausvaihtoehdoilla tai käyttämällä järjestysasteikkoisia eli intensiivisyyttä mittaavia mittareita (Valli 2015², 98). Avoimien kysymysten etu on, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita. Vastajaan mielipide voidaan myös saada selville perusteellisesti. Myös mahdollisuus luokitella aineistoa monella tavalla on yksi eduista. Avoimien kysymysten huono puoli on, että niihin helposti jätetään vastaamatta ja vastaukset ovat ylimalkaisia tai epätarkkoja. Aina vastaaja ei myöskään vastaa suoraan kysymykseen vaan sen vierestä. (Valli & Perkkilä, 2015, 106.)

Kyselyaineiston analysoinnissa aineistoa kuvataan merkityskokonaisuuksien jäsentymisestä, niiden esittämisestä ja tulkinnasta – sekä synteisistä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnissa. Tutkimusaineistosta pyritään nostamaan tutkimuskysymysten kannalta oleellinen esiin. Kuvauksen jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuksien perusteella. Samanlaiset merkitykset muodostavat oman kokonaisuutensa, ja siitä erottuvat jäsentyvät muihin kokonaisuuksiin oman erityislaatunsa mukaisesti. Tutkija tulkitsee omalla kielellään kuvaustason kieltä. Analysoinnissa pyritään teemaan liittyen nimeämään, käsitteellistämään tai kerronnallisesti yleistämään esitetyt kuvaukset. Analyysissa aineisto jaotellaan erilaisiin merkityskokonaisuuksiin, joissa lopuksi luodaan kokonaisuus, jossa erillään tarkastelut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 103.)

4.3.2 Asiakaspersoonat

Liiketaloudessa segmenttien luominen on yrityksen tapa yrittää tunnistaa sekä vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Segmenttejä luodessa yrityksen on huomioitava sekä sisäiset että ulkoiset näkökulmat asiakas- ja markkinatilanteen analyysistä. Yrityksen on siis huomioitava kaikkien asiakkaiden tyytyväisyys, mutta samalla keskityttävä niihin asiakassuhteisiin, jotka ovat kannattavia. Ropen (2003, 158) mukaan segmentit eivät muodostu itsestään vaan yrityksen on eroteltava ne segmentit, joihin toiminta halutaan suunnata. Ryhmittelyssä on mahdollista käyttää hyväksi useita erilaisia taustatekijöitä. Yleisimmin käytetyt tiedot ovat asiakkaan perustiedot, henkilökohtaiset ja tilanteelliset muuttujat sekä ostokäyttäytyminen. Perustiedot ovat tietoa demografisista tekijöistä, joita ovat kuluttajien osalta esimerkiksi ikä, ammatti, sukupuoli, palkkatulot, asuinalue ja elämäntilanne. Henkilökohtaiset muuttujat ovat pohjana asiakastuntemukselle, jota voi ylläpitää vain osa yrityksen henkilökunnasta. Ostokäyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ovat taas ostomotiivi, käyttötarkoitus ja brändiuskollisuus. Tilanteellisiksi muuttujiksi lasketaan saatavuus ja riskinotto. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 55–73.)

Asiakasprofiilit ovat tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, motiiveja, tarpeita, elämäntilanteita jne. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 76). Asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksissa saadun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Asiakasprofiileissa kiteytetään tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiili on kuvaus tietyn ryhmän kuvaus. Suuremmassa ryhmässä havaitun toimintamallin perusteella voidaan lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. Tuulaniemen (2011, 154–155) mukaan kaikilla ihmisillä on hallitseva käyttäytymisprofiili, joka yleensä ohjaa heidän toimintaansa ja valintojaan suhteessa määrättyyn tarjoamaan. Kun ymmärretään erilaisia käyttäytymisprofiileja ja niiden taustalla olevia arvostuksia, tavoitteilla ja merkityksillä voidaan luoda edellytykset kokonaisvaltaiselle asiakaskokemukselle. Kokonaisvaltainen se on, kun se samaan aikaan 1) vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin, puhuttelee ja synnyttää lojaliteettia ja 2) muuttaa asiakaskäyttäytymistä suuntaan, joka on organisaation tavoitteiden ja mittareiden mukaan mielekästä.

Curedale (2013, 28) kehottaa aloittamaan muotoiluajattelun asettautumalla asiakkaan ”saappaisiin”. Työskentely aloitetaan katsomalla asioita heidän silmillään ja heidän todellisuudestaan käsin, huomioimalla ongelmia, joita asiakkaat ovat kokeneet. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään visuaalinen kuvaus: hänelle annetaan nimi, ikä, ehkä kasvot kuvan tai piirroksen muodossa, ehkä elämäntilannetta ja arvomaailmaa kuvaava motto sekä tausta-

tiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit ja muut asiat, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77). Asiakasprofiileihin tiivistetään asiakastutkimuksissa saatu tieto ja löydökset asiakkaan käyttäytymismalleista, toiminnan motiiveista, hallitsevista arvoista ja toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä eräänlaiseksi asiakasryhmän arkkityypiksi. Palvelumuotoilussa asiakasprofiilit ovat arvokas työkalu, jonka avulla kehitettävää palvelua on helpompi ideoida aidosti asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan arvonmuodostus voidaan profiileissa tiivistää sellaiseen muotoon, joka ohjaa konkreettisesti suunnittelua ja auttaa ymmärtämään, kenelle palveluita kehitetään ja minkä takia. Organisaatiolle asiakkaiden arvonmuodostuksen ymmärtäminen on lähtökohta eriomaisten asiakaskokemusten tuottamiselle. (Tuulaniemi 2011, 155–156)

Hyvin rakennetut asiakasprofiilit toimivat suunnittelutyökaluna sekä ideointiin, päätöksentekoon että palvelukonseptointiin. Niiden kautta palveluita voidaan profiloita ja kohdentaa sekä tehdä helpommin saavutettaviksi. Ne toimivat myös viestinnän apuna suunnitellessa. Organisaatiolle asiakasprofiilit ovat myös arvokas työkalu, jonka avulla voidaan katsoa toimintoa, sen kontaktipisteitä tai koko palvelukokemusta aina eri silmin. (Mt. 2011, 156). Konkreettiset asiakasprofiilit auttavat myös viestinnässä, koska niiden avulla kaikki palvelun kehittämiseen osallistuvat saavat yhteisen näkemyksen siitä, minkälaisille asiakasryhmille palvelua kehitetään. Asiakasprofiilien rakentamiseen on hyvä lisätä ennakoitua ja rakentaa ennakoititiedon pohjalta tulevaisuuden asiakasprofiileja (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 77).

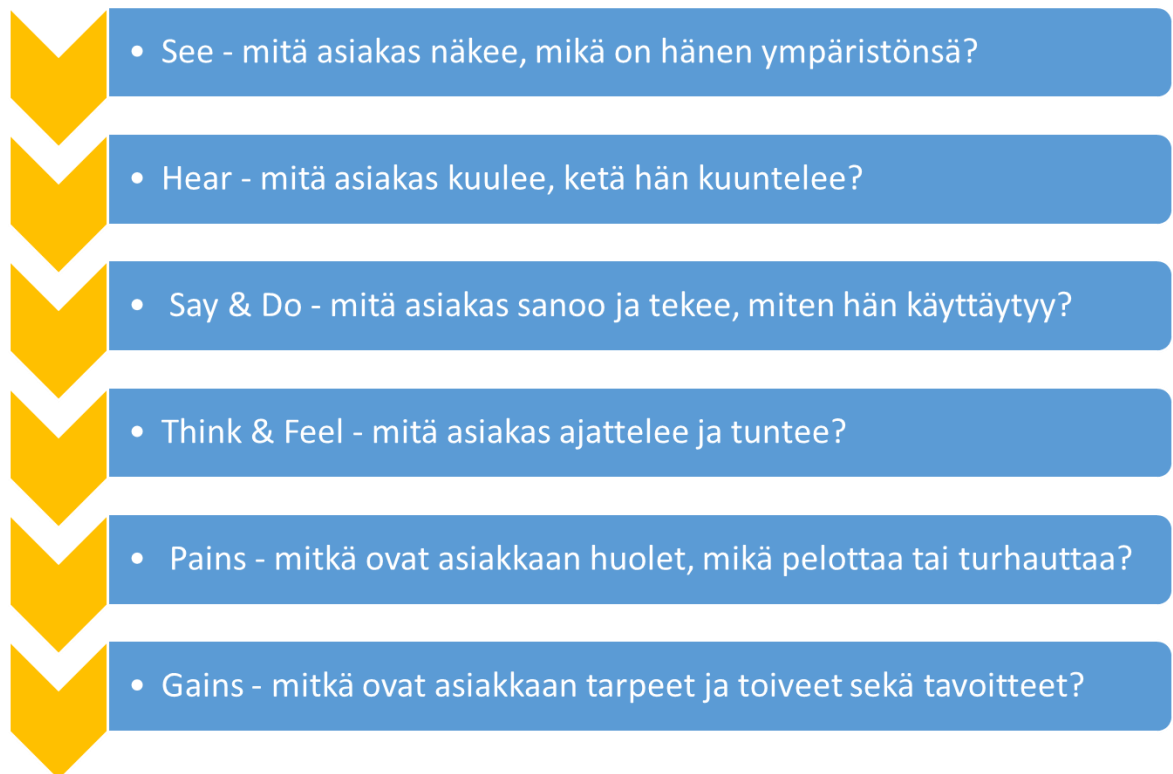
4.3.3 Empatiakartta

Empaattisella suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että palvelua kehittävä henkilö tai henkilöt pyrkivät asettumaan asiakkaan tilalle, katsomaan kehitettävää kohdetta hänen näkökulmastaan ja käyttämään tätä ymmärrystä kehittämiskäsitteitä tehdessä. Empaattisen suunnittelun työtavat perustuvat tyypillisesti siihen, että tieto asiakkaista pyritään tuomaan kehittämistyöhön mahdollisimman elävästi ja siten, että se tukee heidän samaistumistaan asiakkaan maailmaan. (Vaajakallio & Mattelmäki 2016, 96.)

Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Empaattisen muotoilun tavoitteena on tunnistaa piilevät asiakastarpeet. Piilevät asiakastarpeet ovat tuotteelle asetettuja vaatimuksia tai uusia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät edes vielä tiedä haluavansa tai eivät osaa edes kuvitella. Empaattisen muotoilun keinoin pystytään laajentamaan ajattelua olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden ulkopuolelle. Empaattisessa muotoiluprosessissa tukija havainnoi ihmisiä näiden tavalli-

sessä koti- tai työympäristössä, jotta nähdään, miten he käyttävät palveluja ja ovat vuorovaikutuksessa niiden kanssa. Empaattisia muotoilun menetelmiä ovat käyttäjien havainnointi, käyttäjän asemaan asettautuminen empatiatyökalujen avulla, käyttäjien tarinoiden kerääminen ja erilaiset etnografiset menetelmät. (Miettinen 2011, 31–32.)

Empatiakartta on visuaalinen työkalu käyttäjäprofiileista tai havainnoinnista saadun tiedon jäsentämiseen. Empatiakartta auttaa keskustelemaan asiakkaan tarpeista, tunteista, toiveista ja peloista. (Tschimmel 2012, 13). Empatiakarttaa kirjataan, mitä asiakas ajattelee ja tuntee eläytymällä asiakkaan tilanteeseen. Mietitään, mikä on hänelle tärkeintä ja, mikä saa hänet liikuttumaan. Empatiakarttaan kirjataan asiakkaan pelot, haaveet ja unelmat. Käyttäytymistä ja toimintaympäristöä kuvataan asiakkaan silmin. Lisäksi pohditaan asiakkaalle ominaisia haasteita ja mahdollisuuksia: missä ovat kipupisteet ja onnistumiset. (Innokylä).



Kuva 11. Empatiakartan osat (Frissen, Janssen & Luijer 2016, 84–85).

4.3.4 Palvelupolku

Kuten palvelumuotoilun kappaleessa (sivu 6.) on kuvattu, palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja sille on ominaista kokonaisvaltainen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan ko-

konaiskuva, jota pidetään koko suunnittelun ajan kirkkana mielessä. Toimintamallin palvelu myös jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Nämä osakokonaisuudet pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta niihin päästään paremmin käsiksi ja, jotta ne voidaan optimoida tarpeiden mukaisiksi. (Tuulaniemi 2011, 27.)

Koska palvelu on prosessi, palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jaetaan käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti eripituisiin osiin. Palvelumuotoilu toteuttaakin näin tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua: suunnitteluhaaste jaetaan osahaasteisiin, joihin on helpompi päästä käsiksi. Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Mt. 78.)

Palvelutuokio on vain yksittäinen osavaihe asiakkaan kokemasta palvelusta, koska palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Toisiaan seuraavat palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, joka muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat. (Koivisto 2016, 49–50.) Palvelupolku kuvaa, mitä asiakas havaitsee palvelun aika-akselilla ja miten hän kokee palvelun käyttöliittymän. Siihen kuuluu myös esipalvelun ja jälkipalvelun vaiheet varsinaisen palvelun lisäksi.

Ensimmäinen vaihe palvelupolun luomisessa on päättää, mitkä ovat sen ensimmäinen ja viimeinen palvelun kontaktipiste. Palvelupolku toimii palvelun sateenvarjona. Sen alla palvelua kuvataan visuaalisesti ja tutkitaan järjestelmällisesti monin menetelmin. Jokainen palvelu rakentuu jaksojen tai episodien sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodia kutsutaan palvelutuokioksi. Palvelutuokio on siis yksittäinen tapahtuma asiakkaan kokemasta palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 78–79.) Palvelumuotoilussa palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa olemassa olevasta palvelusta, jotta palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi ja siihen muotoon, että sitä voidaan tarkastella kriittisesti. Palvelupolkua voidaan pidentää alusta tai lopusta tai lisätä palvelutuokioita siihen välille (Koivisto 2016, 50.)

Jokainen palvelutuokio koostuu joukosta kontaktipisteitä. Kontaktipisteet voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan kuten tilat, esineet, ihmiset tai vuorovaikutusprosessit. Se kertoo, missä ympäristössä palvelu tapahtuu, mitä esineitä palveluun kuuluu, miten palvelu tuotetaan ja miten ihmiset osallistuvat palvelun tuottamiseen (Tuulaniemi

2011, 79). Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Kaikki palvelun kontaktipisteet täytyy harkita tarkkaan ja suunnitella taitavasti, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia, ja mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle paljon arvoa vähin kustannuksin, jotta asiakkaalle syntyy selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen palvelukokemus. (Koivisto 2016, 53.)

On huomioitava, että vaikka palveluun on suunniteltu tietty palvelun tuotantoprosessi, asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen reittinsä. Asioita voi tehdä usealla eri tavalla, joten palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. Esimerkiksi tulevaisuudessa taakasta voi hakea sähköisesti tai paperisella hakemuksella, joista kummastakin muodostuu asiakkaalle oman näköisensä palvelupolku. Palvelumuotoilussa pyritään hahmottamaan yleisimmät eri palvelupolut suunnittelun pohjaksi. (Saffer 2007, 178–179.)

Palvelupolku voidaan jakaa myös eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Näitä vaiheita ovat esipalvelut, ydinpalvelu ja jälkipalvelu – ennen, palvelun aikana ja sen jälkeen. Ydinpalvelusta asiakas saa varsinaisen arvon. Esipalveluvaihe on valmistelut arvon muodostumista. Tällöin asiakas on esimerkiksi ollut yhteydessä puhelimitse tai sähköpostin välityksellä organisaatioon, tutustunut sen web-sivuihin tms. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktointia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Tällaisia kontakteja voivat olla esimerkiksi asiakaspalautteet. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Korkman ja Arantola (2009, 37–38) ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei ihmisellä ole prosessia. He kritisoivat asiakkaan tarpeiden mallinnusta samoilla työkaluilla, joilla mallinnetaan yrityksen toimintaa. Elämää kuvataan prosessina. Etsitään prosessista haasteita ja huolia, ja sovitetaan omaa toimintaa ratkaisemaan näitä huolia. Asiakkaan prosessin tarkastelu on tuonut paljon uutta, hyvää ymmärrystä asiakaslähtöisyyden apuvälineeksi. Haaste on kuitenkin elämän suunnittelemattomuus ja yllätyksellisyys. Organisaation prosessien kuvaamisessa pyritään optimointiin, turhien tekemisten poistamiseen. Organisaatiossa asiat tapahtuvat järjestyksessä ja niillä on tavoite. Välitavoitteita voidaan asettaa ja kaikkea pitää voida mitata.

Prosessimetaforan käyttö ihmisen elämän mallintamisessa aiheuttaa joskus ongelmia. Elämä ei ole aina sekventiaalista. Siinä voidaan nähdä tekemisen polkuja, mutta polut eivät ole optimaalisia. Myöskään tavoite ei ole aina selvä. Toiminnassamme on inhimillistä vaihtelua ja hyvin samanlaisena pysyvää toimintaa, tavallisuutta. Vaikka työkaluilla saadaan uusia näkökulmia, eivät työn ja organisaation mallintamiseen tarkoitettut työkalut aina toimi,

kun puhutaan elämästä. Asiakkuusajattelussa ja palveluiden kehittämisen perinteessä asiakas on aktiivinen toimija: hän luo arvoa itselleen samalla kun organisaatio luo arvoa itselleen. Arvo syntyy asiakkaan ja organisaation vuorovaikutuksesta. Palveluita kehitetään sellaisiksi, että tämä vuorovaikutus olisi molemmille tehokasta ja antoisaa. Korkman ja Arantola (2009, 38) esittävät, että kyse ei ole kuitenkaan kahden toimijan välisestä käytännöstä vaan monimutkaisesta, dynaamisesta kokonaisuudesta, jossa on mukana monia toimijoita. Se missä organisaatio on mukana, on jokin rooli kokonaisuudessa. Lisäksi on muita toimijoita rooleineen ja käytäntöineen. Kun tarkastelemme laajemmin kokonaisuutta, voimme nähdä, miten olemme mukana asiakkaan elämässä, ja kuinka tavoitteet ovat epäselviä ja muuttuvia.

Prosessiajattelussa on siis rajoitteensa, kuten kaikissa ajattelutyökaluissa. Ihmisen, asiakkaan prosessin, asiakaspolut ja tarkastelun hyöty voi kuitenkin olla siinä, että se auttaa näkemään konteksteja ja käytäntöjä ja laajentaa näin kuvaamme asiakkaamme arjesta. Palvelumuotoilussa palvelumuotoilun käsite vertautuu kuitenkin prosessia enemmän kuvakäsikirjoitukseen. Tällä Miettinen, Kalliomäki ja Ruuska (2016, 112) tarkoittavat palvelun kuvaamista aikajärjestyksessä asiakkaan perspektiivissä. Myös asiakkaan tunnetason kuvaaminen on hyvin tärkeää, jotta voitaisiin suunnitella kokemuksen huippukohtia.

4.3.5 Service Blueprint

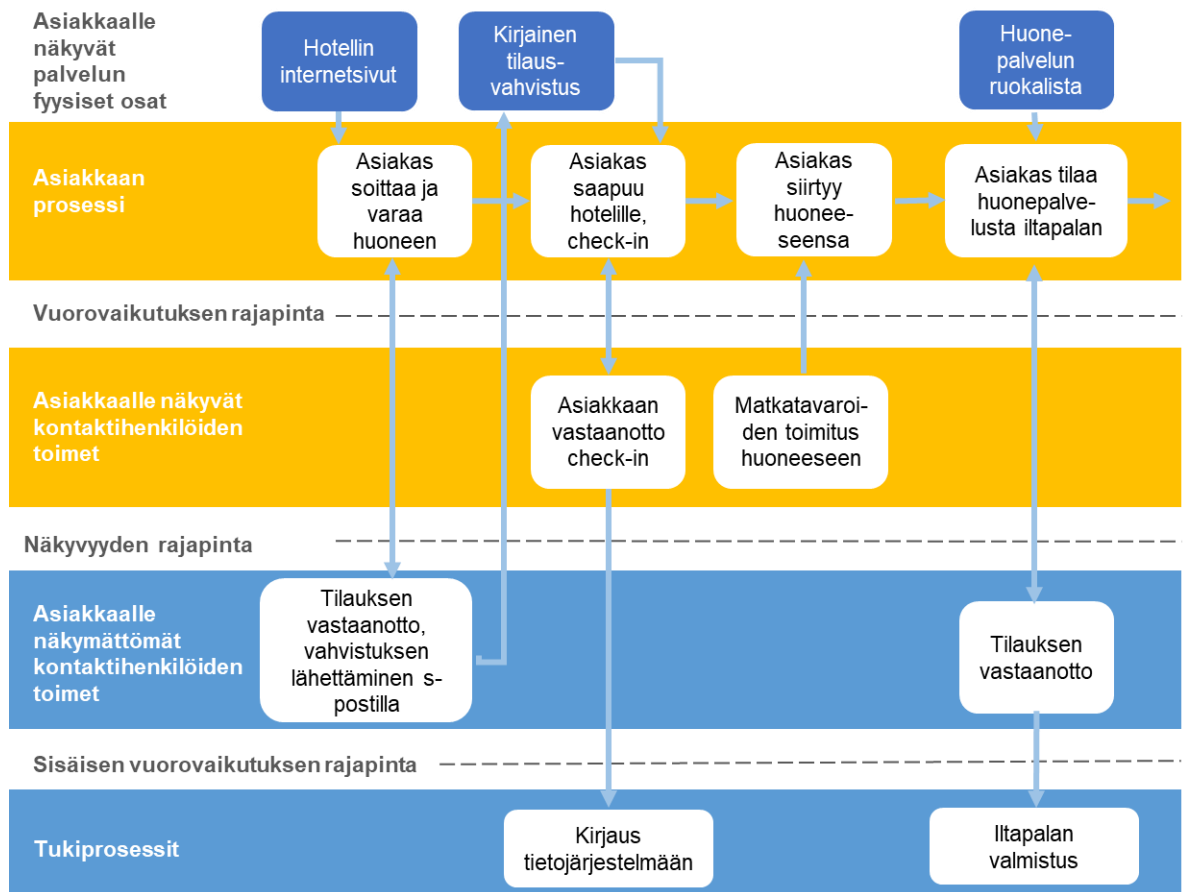
Prosessianalyysin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa, mitä ovat prosessin kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178.) Tuulaniemi (2011,210) kuvaa palvelun toiminnallisten tekojen sarjana. Palveluprosessi on siis määriteltävä ja kuvattava siten, että asiakkaan kulkema reitti, palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat saadaan esiin. Tätä palveluprosessin kuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi. Palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaan kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta käy ilmi palvelun *front stage*, näyttämö eli asiakkaan kokemat asiat sekä *back office* eli palvelujentuottajan toiminta näkyvän toiminnan taustalla.

Prosessiajatteluun perustuva Blueprint-malli toimii sekä uusien palvelutuotteiden että jo olemassa olevien palvelutuotteiden kehittämisen työkaluna, palvelun tuotantomallin kuvaamisessa sekä jo olemassa olevien palveluiden korjausvälineenä. Muista prosessikuvausta-

voista poiketen mallissa palveluketjun eri toiminnot esitetään myös asiakkaan näkökulmasta. Palvelun Blueprintin tarkoituksena on kuvata palveluprosessi objektiivisesti niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät kaikki samalla tavalla, millainen palvelun kokonaisuus on. Blueprintissä käyvät havainnollisesti ilmi palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaan roolit sekä asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178.) Asiakkaan ja palveluntuottajan väliset kohtaamiset eli ”totuuden hetket” ovat niitä palveluketjun lenkkejä, joissa asiakas arvioi organisaation kyvyn tuottaa palvelua (Tuulaniemi 2011, 210).

Palvelun Blueprintissä asiakkaan toiminnot kuvaavat asiakkaan prosessin, kaikki hänen valintansa ja toimensa sekä asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksen. Palveluyrityksen kontaktihenkilöiden toimet jakautuvat asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimiin. Asiakkaalle näkymättömillä toimilla tuetaan ja valmistellaan asiakkaalle näkyviä toimia. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä palvelua ja toimia, jota tukevat asiakasrajapinnassa työskentelevien palvelutuotantoa. Palvelun Blueprintissä vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa tilanteita, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa. Tämän perusteella on helppo nähdä, kuinka suuri osa palvelutuotantoa tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 178.) Tehokas Blueprintin hyödyntäminen edellyttää, että kuvaaminen tehdään tarkoituksen mukaisella tarkkuudella. (Tuulaniemi 2011, 211.)

Seuraavassa kuvassa (Kuva 12.) on kuvattu yksinkertaistettu esimerkki Blueprintistä. Toisella radalla kuvataan vastaavasti ne palvelutuottajan teot, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella radalla esitetään ne interaktiiviset tekniset laitteet, joita asiakas palvelun aikana käyttää. Neljännellä radalla kuvataan se osa palvelutuotantoa, joka ei näy asiakkaalle, mutta joka on välttämätöntä vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 211.)



Kuva 12. Esimerkki palvelun Blueprintistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 179).

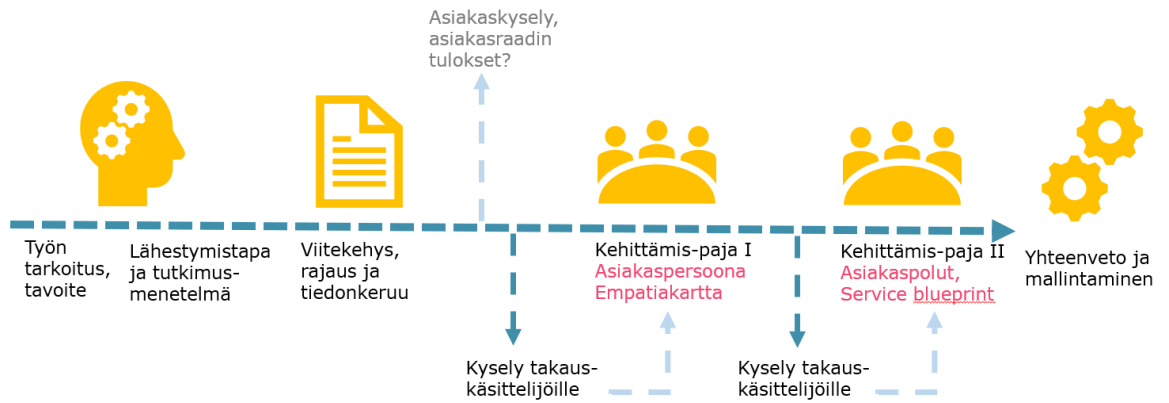
Blueprint edistää strategista keskustelua palvelusta havainnollistamalla palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja niiden yhteydet. Samalla se antaa hyvän pohjan palvelun eri osa-alueiden kustannusten, tuottojen ja tarvittavan pääomainvestointien arviointiin ja auttaa ulkoisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 182.) Blueprint-malli toimii palvelujen kehittämisessä monipuolisena ja tehokkaana työkaluna. Palvelun kehittämistyön ohella malli toimii tietenkin myös perinteisenä tuotantoprosessityökaluna, jonka avulla voidaan tehostaa toimintaa. (Tuulaniemi 2011, 215.)

5 Kehittämistyön toteutus

Palvelumuotoilun lähtökohtana on luoda tai muotoilla palveluja, joiden avulla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin ymmärtämällä tämän tarpeita, toiveita ja tavoitteita. Palvelumuotoilua toteutetaan yhdessä kehittämällä, visuaalisten menetelmien avulla. Yhteiskehittämisen keinoin syntyy palveluja, joita on mietitty useasti eri näkökulmasta ja monien tarpeiden perusteella. Asiakasymmärrys on palvelumuotoilun ydin. Asiakkaan tarpeita, toiveita ja unelmia pitää ymmärtää ennen kuin pystyy luomaan tälle palveluja, joiden avulla pystyy tuottamaan todellista lisäarvoa asiakkaan elämään. Visuaalisten työmenetelmien avulla kehittämisestä tulee hallitumpaa, helpompaa ja siten tuloksellisempaa. Ajatukset ja ideat kuvina ja kaavioina havainnollistavat asiaa kirjoitettua tekstiä paremmin. (Ahonen 2017, 36–37.)

Palvelumuotoiluprosessi tarkoittaa sovittua toimintamallia ja sarjaa toimenpiteitä, jotka suoritetaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Prosessissa asiat tehdään tietyssä järjestyksessä ja toiminta on tavoitteellista. Se on erilaisten menetelmien avulla etenevä kokonaisuus, joka alkaa palveluntuottajan tarpeesta uudistaa jo olemassa olevaa palvelua tai luoda täysin uutta. Palvelumuotoiluprosessin avulla työtä ja toimintaa voidaan kehittää monipuolisesti asiakkaalle näkyvässä ja näkymättömässä palvelun osassa. Prosessia kartoittamalla saadaan selville sen heikkoja ja vahvoja kohtia, toisaalta huomataan helposti myös puutteita ja ongelmia. (Mt. 45–46.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 22) toteavat, että kehittämistyötä kuvataan usein prosessina eli toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Usein prosessimallissa vaiheet on esitetty selkeinä, toisistaan eriytettyinä, mutta käytännössä prosessi ei ole aina selkeästi jaettavissa vaiheisiin, ja vaiheiden eroa voi olla vaikea nähdä. Tutkimuksellisen kehittämisen lähtökohdina ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kuvassa 13 on kuvattu tämän kehittämistehtävän eteneminen vaiheittain. Osa vaiheista ei ole irrallisia toisiaan seuraavia vaan vaiheet menevät osin limittäin. Kuvassa selkeyden vuoksi vaiheet on esitetty toisiaan seuraavina.



Kuva 13. Kehittämistehtävän prosessi.

Kehittämisen kohde perustuu Takuusäätiön strategiseen tavoitteeseen lisätä asiakaslähtöisyyttä takaustoiminnassa. Kehittämiskohteen tunnistamisen jälkeen haetaan siihen liittyvää tietoa. Kehittämiskohteeseen liittyvää tietoa haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Koottu tieto käsitellään niin, että sille annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. Keskeistä on löytää näkökulma, josta katsoen kehittämistyössä edetään. Tutkimuksellisen kehittämistyö kannalta tällaisen näkökulman tarjoaa käsitejärjestelmä, joka jäsentää kehittämiskohdetta.

Olemassa olevaa tietoa, johon kehittämistehtävän suunnittelu ja toteutus perustuu, kutsutaan viitekehyyksi, teoreettiseksi taustaksi tai tietoperustaksi. Teoreettinen tausta pohjautuu asiakaslähtöisyyteen ja palvelumuotoiluun. Kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä kootun taustatiedon sekä tutkimustiedon avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Kehittämistehtävässä asiakaslähtöisyyttä on kehitetty asiantuntijoiden asiakasymmärrystä lisäämällä. Vasta tämän jälkeen pystytään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa ja menetelmät. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 22–24.) Kehittämistehtävässä käytetyt palvelumuotoilun menetelmät on kuvattu vaiheittain kuvassa 14.



Kuva 14. Kehittämistehtävän menetelmät.

Asiakasymmärryksen lisääminen ja syventäminen aloitettiin syyskuussa 2017 asiantuntijoille lähetetyssä kyselyssä, jonka tarkoitus oli sekä kartoittaa tämän hetkistä sosiaalisten rahoituspalveluiden asiakaslähtöisyyden tilaa, mutta myös virittää ajatuksia kohti asiakaslähtöisyyden yhteiskehittämistä ensimmäisessä työpajassa Hotelli Rantapuistossa 13.9.2017. Ensimmäisessä kehittämispajassa tutustuttiin asiakaskeskeisyyden, -lähtöisyyden ja -ymmärryksen käsitteisiin ja asiakaslähtöisen kehittämisen periaatteisiin. Yhteistyökentely piti sisällään neljän asiakaspersonan mallintamisen pareittain, joita täydennettiin vielä esittelyn aikana koko asiantuntijaryhmän kommenteilla. Samat parit jatkoivat työskentelyä asiakasymmärryksen syventämisellä annetuista asiakaspersonista, jotka myös esiteltiin koko asiantuntijaryhmälle. Työpajan aineisto tallennettiin Takuusäätiön intranettiin sekä koosteina että alkuperäisinä parien töinä.

Toinen työpaja järjestettiin 18.12.2017 Hotelli Arthurissa. Ennen työpajaa asiantuntijoille tehtiin kysely liittyen sekä asiakkaan että organisaation takauksen hakemiseen liittyviin prosesseihin. Työpaja aloitettiin käymällä läpi kyselyn tulokset, jonka jälkeen käytiin läpi palvelutoimintaa ja sen kehittämistä sekä asiakkaan polun kuvaamista. Asiantuntijat jaettiin pareihin työskentelemään asiakkaan polun parissa. Polkujen asiakkaina toimivat edellisen työpajan aikana mallinnetut asiakaspersonat. Parit esittelivät työstämänsä polut, joita kommentoitiin yhteisellä keskustelulla. Toinen työpajan yhteiskehittäminen oli Service Blueprintin laatiminen, jossa palvelua mallinnettiin sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta.

Toisen työpajan jälkeen työparien koostamat palvelupolut ja Service Blueprintit tallennettiin Takuusäätiön intranettiin. Kehittämistyön tuloksissa (kappale 6) arvioidaan työpajojen ja kyselyjen toteuttamista ja tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Kehitystehtävän arvioinnista, havaituista haasteista ja onnistumisista, saadaan ensiarvoisen tärkeää informaatiota organisaation tulevien kehittämisprojektien menestyksestä läpivientiä ajatellen. Arviointi tuleekin kohdistaa itse kehittämistehtävään ja sen onnistumisen arviointiin, mutta myös lopputuotoksen arviointiin. Huomionarvoisia arvioinnin kohteita ovat myös toiminta kehittämistehtävässä ja sen laatu sekä luonnollisesti aikaansaannosten laadukkuus. Edellä mainittujen lisäksi kehittämistehtävän arvioinnissa tulee huomiota kiinnittää myös käytettyihin menetelmiin, uusien menetelmien ja teoriatiedon omaksumiseen, oppimiseen ja mahdollisiin puutteisiin osaamisen suhteen, osaamisen ja tietämyksen hallintaan ja hyväksikäyttöön. Kehittämistehtävän tuotoksia voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta kuten esimerkiksi käytettävyyden, vaatimusten ja toiminnallisuuden toteutumisen näkökulmista. Arvioinnin kannalta ei ole kuitenkaan olennaista katsoa yksinomaan kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttamista vaan havainnoida koko tehtävän prosessinomaista polkua. Oletuksen voidaan pitää, että kehittämistyössä opitaan yhdessä ratkaisemaan ongelmia eikä ainoastaan, että saadaan joitakin ongelmia ratkaistuksi. Olennaista on se, mitä tapahtuu projektin aikana ihmisten välisenä toimintana ja sen kautta.

Tavoitteeseen pyrkiminen on kehittämistehtävän toimintaa, joka realisoituu tuotoksina. Kehittämistehtävän tuotokset ovat niitä, mitä tehtävällä konkreettisesti saadaan aikaan. Tässä kehittämistehtävässä tuotoksia ovat sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijahenkilöstölle tehdyt kyselyt, luodut asiakaspersoonat empatiakarttoineen, asiakkaan polut ja palvelusuunnitelmat. Tulokset kertovat kehittämistehtävän suorituksesta määrällisesti. Tavoiteltavat tulokset määritellään tavallisesti jo kehittämistehtävän tavoitteita laadittaessa. (Suopajarvi 2013, 11.) Tulos on myös käytettyjen menetelmien avulla saavutettu asiakaslähtöisempi ajattelutapa ja syvennetty asiakasymmärrys, mutta ne ovat myös kehittämistehtävän oletettuja ja odotettuja vaikutuksia.

Vaikutus kertoo siitä, millaisen muutoksen kehittämistehtävä mahdollisesti saa aikaan. Vaikutuksella voidaan tarkoittaa kehittämistehtävän avulla projektilla aikaan saatua positiivista tai negatiivista impulssia arvioitavassa kohteessa. Vaikutusten arvioinnin kannalta ongelmallista on se, että ne alkavat ilmetä kehittämistehtävän toiminnan myötä vasta projektin loppupuolella tai sen päättymisen jälkeen. Vaikutusten arviointi edellyttäisi säännöllisin väliajoin toistuvaa seurantatutkimusta projektin jälkeen. Tämä taas edellyttäisi uutta kehittämistehtävää tai projektia, ja siksi vaikutuksia pyritään yleensä ennakoimaan projektin loppuarvioinnissa. Vaikuttavuudella tarkoitetaan projektin pitkäkestoisia ja pysyviä vaikutuksia sekä laaja-alaisia vaikutuksia, jotka säteilevät laajemmin koko yhteisöön. (Mt., 12–13.) Ke-

hittämistehtävän vaikuttavuuden arviointia, esimerkiksi asiakaslähtöisemmän ajattelun lisäämisen, on vaikea todentaa kehittämistehtävän lopuksi. Voidaan olettaa, että tiedon lisäämisellä, tuottamisella ja jakamisella, yhteiskehittämisellä ja mallintamisella on positiivinen vaikutus yhä asiakaslähtöisempään palvelutoimintaan. Tiedontuotanto tarkoittaa uuden tiedon tuottamista, uusien näkökulmien ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamista.

Kehitystehtävää arvioidessa on muistettava, että arviointi on aina täynnä valintoja. Valittavana on, arvioidaanko ensisijaisesti projektin toimeenpanoa vai keskitytäänkö lähinnä tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Arviointikirjallisuudessa käytetään käsitteitä formatiivinen ja summatiivinen arviointi, jotka kuvaavat sitä, mihin arviointi kohdistuu. Formatiivinen arviointi kohdistuu projektin toimeenpanoon eli sen kohteena on projektin etenemisen arviointi. Sen tavoitteena on oppiminen, toiminnan kehittäminen ja suuntaaminen projektin kannalta oleellisiin asioihin. Esimerkkejä formatiivisen arvioinnin kohteista ovat esimerkiksi seuraavat: *Toimiiko projekti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti? Miten projektin keskeiset toimenpiteet ovat onnistuneet? Miten esimerkiksi yhteistyöverkoston luominen on onnistunut? Onko projekti tavoittanut kohderyhmänsä kuten projektisuunnitelmassa on luvattu? Toimiiko projekti niin, että se pystyy toteuttamaan hankehakemuksessa esitetyt tavoitteet? Miten tuotoksia mitataan ja vastaavatko tuotokset projektin tavoitteita?* Formatiivinen arviointi on kehittämisarviointia, jota toteutetaan läpi koko projektin toiminnan. (Suopajarvi 2013, 15.)

Summatiivinen arviointi taas keskittyy projektilla aikaansaatuisten tulosten ja vaikuttavuuden arviointiin. Summatiivisen arvioinnin peruskysymyksiä ovat esimerkiksi: *Ovatko projektin tavoitteet toteutuneet? Onko projektihakemuksessa esitellyt tavoitellut tulokset saavutettu? Millaisia tavoiteltuja ja ei-tavoiteltuja vaikutuksia projektilla on ollut? Kysyä voi myös, miten projektin toiminta on onnistunut ja miksi? Tärkeä kysymys tulevaisuuden kannalta on myös, millaisia hyviä käytäntöjä projektissa on opittu?* Summatiivinen arviointi on luonteeltaan jälkikäteisarviointia, jota käytännössä tehdään projektin loppuvaiheissa ennen sen päättämistä. (Mt., 16.)

Itsearviointia on esimerkiksi se, onko tiedon keruu ollut systemaattista, onko kerätty aineisto analysoitu ja tuloksia julkistettaessa kerrottu myös mahdolliset arvioinnin rajoitukset, puutteet ja tuloksiin mahdollisesti vaikuttavat sidokset. Näin ollen itsearvioinnin toteuttajan tulee osata arviointikäsitteet sekä perustiedot tutkimuksen tekemisestä eli tuntea tutkimusmenetelmiä, aineiston hankinnan periaatteita ja osata aineiston analysointi ja arviointitutkimuksen raportointi. Itsearviointi vaatii myös ihmissuhdetaitoja ja oman roolin kriittistä pohdintaa. (Suopajarvi 2013, 18–19.)

Seuraavissa kappaleissa on esitetty kehittämistehtävän menetelmien toimeenpanoa ja tuloksia sekä lopuksi menetelmien yhteenveto suhteessa palvelumuotoilun valittuun viitekehysten painopisteisiin asiakasymmärrys, fasilitointi ja yhteiskehittäminen sekä mallintaminen.

6.1 Takauskäsittelijöiden asiakasymmärryksen kyselytutkimuksen tulokset

Kehittämistehtävässä oli valittu käytettäväksi koko sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijahenkilöstölle suunnattu sähköinen kysely avoimilla kysymyksillä sen nopeuden ja helppouden vuoksi. Sillä pystytään testaamaan muodollisia hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti ja mielekkäästi myös halutessa kvantifioida. Kyselyissä oli vain muutama kvantitatiivinen arviointikysymys, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan takauksen toimintaa numeraalisesti. Kysely on valittu käytettäväksi tiedonhankintamenetelmäksi myös sen vuoksi, että se soveltuu käytettäväksi, kun kysely on rajattu ja kysymyksillä on oletettavasti sama merkitys kaikille. Tämän menetelmän käyttöä puoltaa myös se, että tiedetään millaista tietoa haastateltavat voivat antaa. (Hirsjärvi & Hurme 200, 45.)

Tiedonhankinta on toteutettu sähköisellä kyselyllä, SurveyPalilla. Kyseessä on Takuusäätiössä käytössä oleva helppokäyttöinen sovellus, jolla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Kyselyn tiedonkeruumenetelmäksi se valikoitui, koska se on edullinen, nopea ja vaivaton. Kyselylomakkeen (Liite 2.) suunnittelu aloitettiin perehtymällä aikaisempiin tutkimuksiin sekä ilmiön teoriapohjaan. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla tekijälle selvillä ennen lomakesuunnittelun alkamista. Kyselytutkimus lähetettiin kaikille sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoille (7) ja sihteerille (1). Kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, mutta myös numeraalisia arviointikysymyksiä eli sillä tuotettiin sekä määrällistä että laadullista tietoa.

Kyselyssä kysyttiin neljä avointa kysymystä ja kaksi asiakaslähtöisyyden arviointikysymystä. Ensimmäinen kysymys koski asiakaslähtöisyyttä takaustoiminnassa. Kysyttiin, mitä asiakaslähtöisyys takaustoiminnassa tarkoittaa käytännössä työntekijöiden ja toisaalta johdon näkökulmasta. Asiakaslähtöisyys nähtiin inhimillisempänä ja yksilöllisempänä asiakkaan kohtaamisena puhelimesta, sähköisissä välineissä ja päätösteksteissä. Kyselyssä nähtiin työntekijöiden kannalta asiakaslähtöisyys ajattelun laajentamista - "numeerisista raameista" asiakkaiden yksilöllisiä tilanteita enemmän huomioivaksi ja joustavammaksi.

“Asiakaslähtöisyyden kulmakivi on yksilön tarpeiden, kykyjen ja hänen kokonaistilanteensa ymmärtäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa riittävää yhteydenpitoa, ohjausta

asiakkaan tarpeiden mukaan ja mukanaoloa prosessissa vähintään velkojen maksamiseen saakka. Asiakaslähtöisyys on myös ripeää hakemusten käsittelyä, jottei odotusaika veny kohtuuttoman pitkäksi. Takauspäätökset tulee esittää siten, että itse uskoo järjestelyn onnistumiseen ja mahdollisimman kestävään ratkaisuun. Ideaalitasolla takaus voisi olla "katapultti" talouden hallinnan muutokselle."

Koettiin, että käytännössä olisi hyvä, että työntekijät puhuvat asiakkaan kanssa samaa kieltä. Asiantuntijoilta ja eri kanavista tulevan viestin tulee olla selkeä ja ymmärrettävää, asiakkaan tarpeisiin räätälöityä. Kyselytuloksissa viitattiin saatuun asiakaspalautteeseen, jonka perusteella tässä ei olla vielä onnistuttu, sillä hylättyjen päätösten saajat eivät ole kommenttiansa perusteella läheskään aina ymmärtäneet, mitä ovat olleet hakemassa, miksi eivät ole haluamaansa saaneet ja mitä heidän pitäisi jatkossa tehdä.

"Jos takausta ei voida myöntää, annetaan asiakkaalle mahdollisimman hyvät ohjeet jatkoa varten ja ohjataan eteenpäin hakemaan muuta apua tilanteeseen. Asiakkaan kokonaistilanne otetaan huomioon takauspäätöstä tehtäessä ja käytetään tarvittaessa tilannekohtaista harkintaa."

Kyselyn perusteella takauksen viestiä tulisi selkeyttää sekä nettisivuille, että suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yhteydenotot asiakkaaseen hänen valitsemassa kanavassa koettiin tärkeäksi. Vastauksissa otettiin esille myös palveluohjaus. Asiakkaita ohjataan heille sopivan avun tai tuen piiriin mutta autetaan myös asiakkaita saamaan heidän oma taloudellinen tilanteensa siihen kuntoon, että heitä voitaisiin auttaa myöntämällä tulevaisuudessa takaus.

"Asiakaslähtöisyys on myös sitä, että otetaan rohkeasti esille kipeitäkin asioita (mini-interventio), jotta asiakkaalla on mahdollisuus valita muutoksen tie. Muistetaan myös se, että myös perustellut hylkäävät päätösesitykset ovat osa asiakaslähtöisyyttä."

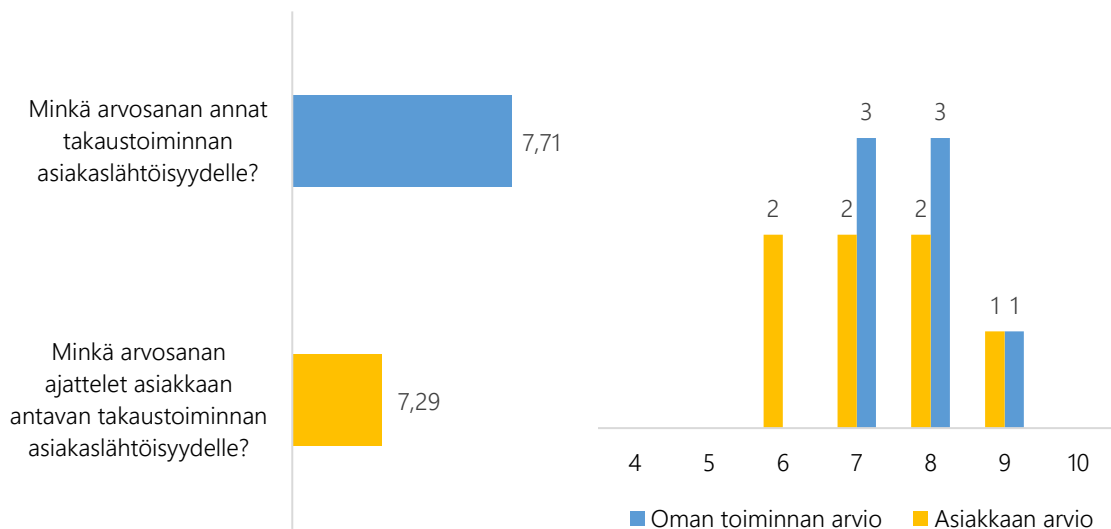
"Asiakas on aktiivinen toimija, hän tulee kuulluksi omassa asiassaan, hänet kohdataan arvostavasti, hakemus käsitellään ilman turhaa viivästystä, pyritään löytämään asiakkaalle paras ratkaisu joka on tällä hetkellä mahdollinen. Päätökset ovat ymmärrettäviä. Tyytyväinen asiakas."

Johdon näkökulmasta kyselyn tuloksissa korostettiin sitä, että johdon tulee hyväksyä asiantuntijoiden asiakaslähtöisempi työajankäyttö: työaika kuluu enemmän asiakaspalveluun. Asiakkaan tulisi saada kestävä ratkaisu ja toiminnalla on oltava vaikutusta pidempiaikaisesti asiakkaan elämään. Asiakaslähtöisyys nähtiin johdon kannalta haasteellisena.

Asiakslähtöisyys edellyttää toisaalta joustavuutta ja tapauskohtaista harkintaa, toisaalta päätökset täytyy pystyä pitämään tasalaatuisina.

“Johdon näkökulmasta asiakslähtöisyyttä voisi kehittää myös sitä kautta, että palveluamme kehitettäisiin joustavammaksi (hakuprosessin madaltaminen, tarvittavan paperimäärän vähentäminen).”

Kyselyyn vastasi seitsemän (7) asiantuntijaa. Asiakslähtöisyyden nähtiin olevan yksilön tarpeiden, kykyjen ja hänen kokonaistilanteensa ymmärtämistä. Kyselyssä pyydettiin lopuksi antamaan kouluarvosana takaustoiminnan asiakslähtöisyydestä sekä arvelemaan, minkä arvosanan asiakas antaisi takaustoiminnan asiakslähtöisyydelle. Tuloksien mukaan oma arvio on hivenen parempi (7,7) kuin asiakkaan ajateltu arvio (7,3). Kuvassa 15 on jaoteltuna arvosanakohtaisesti sekä oman toiminnan että arvioidut asiakkaan antama arvosanat.



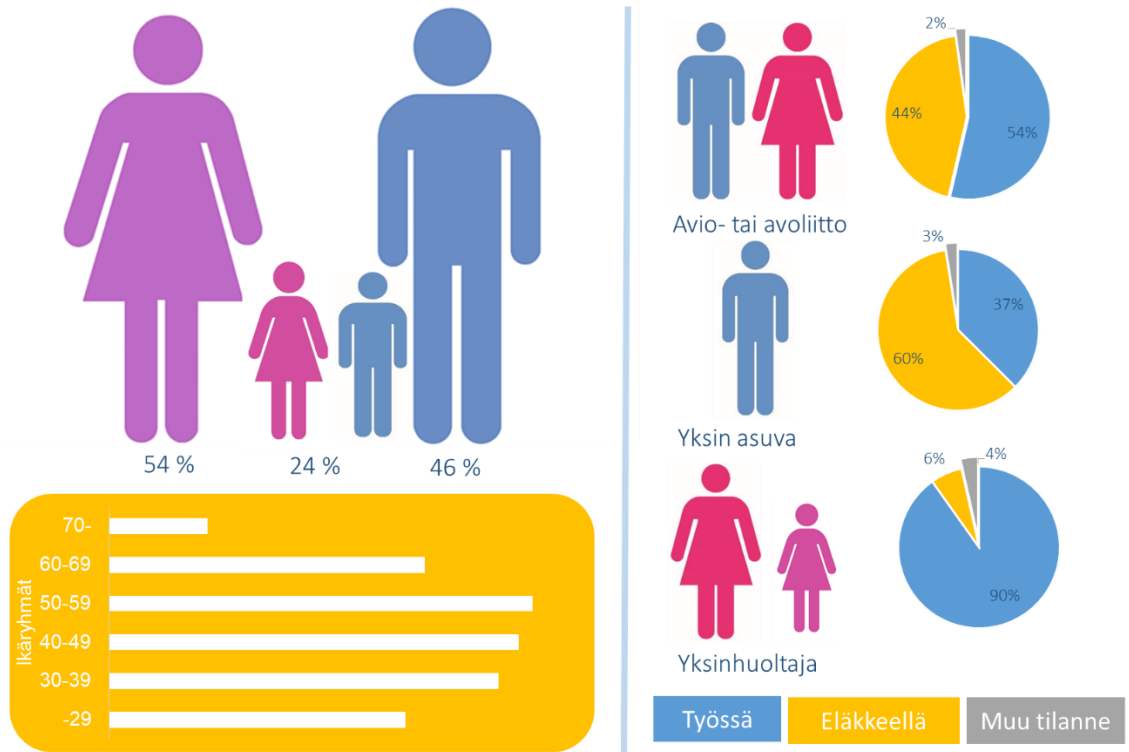
Kuva 15. Asiakslähtöisyyden arvosana organisaation ja asiakkaan näkökulmasta.

Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa asiantuntijoiden näkökulmasta takaustoiminnan tämän hetkisestä asiakslähtöisyyden tilasta mutta myös siitä, kuinka asiakslähtöisyyttä voitaisiin lisätä heidän mielestään palvelutoiminnassa. Kyselyssä ilmeni, että asiakslähtöisyyttä pidettiin hyvänä, mutta nähtiin myös tarvetta sen kehittämiseen. Kyselyn ja ensimmäisen työpajan alussa pidetyn asiakslähtöisyyksesityksen avulla saatiin viritettyä asiantuntijahenkilöstö työskentelemään yhdessä asiakaspersonien ja empatiakartan parissa yhteisen ymmärryksen vallitessa siitä, mitä asiakslähtöisyydellä ja asiakasymmärryksellä tässä kehittämistehtävässä tarkoitetaan.

6.2 Asiakaspersoonien luonti

Asiakaspersoonien tarkoitus on kuvata erilaisia takausasiakkaita ja asiakasryhmiä sekä löytää mahdollisia yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Asiakaspersoonilla voidaan myös kartoittaa erilaiset palvelutarpeet ja mieltymykset palveluissa. Ensimmäisessä työpajassa 13.9.2017 Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden asiantuntijoiden asiakasymmärryksen syventäminen alkoi työskentelemällä asiakasprofiilien parissa.

Neljän valitun asiakaspersoonan taustalla on Takuusäätiön takausasiakkaiden asiakastiedoista kootut demografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli, asuuko yksin/parisuhteessa, mikä on tulonlähde sekä perhesuhteet (Kuva 16.). Tiedot on kerätty vuosilta 2013–2018 Takuusäätiön takausta hakeneista asiakkaista. Aikahaarukka valittiin edellä mainituksi, jotta tieto olisi mahdollisimman tuoretta, mutta myös kuvaisi riittävän laajasti asiakaskuntaa. Hakijoita oli tarkastelussa 4 495 henkilöä. Takuusäätiön asiakkaista naisia (54 %) on hieman enemmän kuin miehiä (46 %). Alaikäisiä lapsia hakijoista oli noin neljänneksellä (24 %). Alle 30-vuotiaita oli huomattavasti vähemmän kuin yli 60-vuotiaita. Hakijoiden keski-ikä oli 46 vuotta. Hakijoiden sosiaalinen asema oli jakautunut avo- tai avioliitossa tai muussa yhteistaloudessa asuviin (33,34 %), yksinasuviin (54,15 %) ja yksihuoltajiin (11,34 %). Hakijoiden sosiaalinen asema ei ollut tiedossa 51:n (1,1 %) osalta. Koska takauksen saaminen edellyttää vakituista työ- tai eläketuloa, suurin osa hakijoista oli joko palkkatyössä (63,18 %) tai eläkkeellä (22 %). Joukossa oli myös yrittäjiä (0,95 %), opiskelijoita (0,31 %) sekä muita kuten määräaikaisella etuudella tai tuella kuten perhevapaalla tai kuntoutustuella olevat (13,56 %). Näiden tietojen perusteella laadittiin neljä asiakaspersoonaa, Eila ja Einari Eläkeläinen, Saara Sairaanhoidaja, Pirre ja Pekka Perheellinen sekä Ville Varastomies (Liite 3.).



Kuva 16. Takausta hakeneet asiakkaat vuosina 2013–2018 (Takuusäätiö).

Asiakaspersonien kuvaamisessa käytettiin laadittua Allu Asiakas -pohjaa (kuva 17.). Aluksi kuvattiin lyhyesti yleisellä tasolla asiakasta hänen palvelutarpeiden, elämänpiirin, kulutustottumusten sekä elämänrytmin pohjalta. Profiilille tyypillisiä piirteitä kuvattiin muun muassa asiakkaan kokemista palvelun hyödyistä, hänen murheistaan ja tehtävistään käsin. Asiakasprofiilin tyypillisiä painotuksia mietittiin asiakkaan tuen tarpeen laajuuden, itsestään huolehtimisen, palveluiden omatoimisen käyttämisen, elämäntilanteen vakauden ja käytettävissä olevan maksuvara mukaan. Lomakkeeseen kirjattiin myös esimerkkejä profiilin tyypillisesti käyttämistä muista palveluista ja tuotteista. Lopuksi mietittiin, mistä muodostuu juuri tälle profiilille keskeisimmät rakennuspalikat listaamalla 3-5 asiaa, jotka täytyy toteuttaa, jotta voidaan vastata profiilin tarpeisiin.

ALLU ASIAKAS

Lyhyt kuvaus profiilista yleisellä tasolla

- Palvelutarpeet
- Elämänpiiri
- Kulutottumukset
- elämänrytmi



Profiilille tyypillistä

Esimerkiksi tyypillisistä hyödyistä, murheista, tehtävistä

- Kuinka hoitaa asioitaan
- Arvostaako millaista palvelua
- Onko tottunut palveluiden käyttäjä, asenne sähköisiin palveluihin
- Velkaantumisen syy

Esimerkkejä muista profiilin käyttämissä palveluista kuten

- Pankki / pikalainat / osamaksut / tilityköt
- Yksityinen / julkinen terveydenhuolto
- Kauppa, huoltoasemat, kioskit
- Iltapäivälehdet, aikakauslehdet
- Internet, sähköposti, Facebook / Instagram / muut

Profiilin painotukset

tarvitsee tukea	—————	yksin toimiva
aktiivinen toimija	—————	passiivinen toiminnan kohde
huolehtii itsestään	—————	huolehtii myös muista
sähköiset palvelut	—————	henkilökohtainen palvelu
vakaa elämäntilanne	—————	muutokset todennäköisiä
pieni/epävarma maksukyky	—————	hyvä/vakaa maksukyky

Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

Mistä hyvä asiakaskokemus juuri tälle profiilille rakentuu?

3-5 asiaa, jotka pitää toteutua, jota vastataan profiilin tarpeeseen

Kuva 17. Asiakasprofiilin pohja.

Esimerkkinä asiakaspersoonasta esittelen Saara Sairaanhoidajan (kuva 18.). Saara on yksinhuoltaja tai yksinelävä tai eronnut nainen. Talouden tuloista ja menoista yksin vastavana henkilönä Saaralle on tärkeää hallita omaa talouttaan. Hän tarvitseekin yhä parempaa tietoa tuloistaan ja menoistaan. Saara ei kuitenkaan ole välttämättä halukas vastaanottamaan neuvontaa, sillä hän on tottunut pärjäämään yksin. Yksinhuoltajan elämä koostuu työstä, lasten kouluista ja päiväkodista ja kaupassa käynnistä. Elämä painottuu arkeen ja sen sujuvuuteen. Yksinasuvalla elämänpiiri koostuu työstä, joka saattaa olla vuorotyötä ja tehdä elämästä epäsäännöllistä. Arkea tasapainottavat liikunnalliset harrastukset ja mahdollisesti kotona oleva lemmikki, yleensä koira. Vapaapäivinä Saara käy ystävien kanssa ravintolassa ja lomillaan hän matkustelee ulkomaille. Joskus saatetaan auttaa ystäviä, vaikka itselläkin olisi rahallisesti tiukkaa – ystävät myös vippaavat tarpeen tullen Saaralle. Saaralle on tärkeää tehdä kodistaan kaunis. Sosiaalisen median ja lehtien artikkelit saavat Saaran sisustamaan ja stailaamaan kotiaan ahkerasti. Saara yrittää parhaansa. Hän on tunnollinen ja kiltti ihminen ja kokee tekevänsä paljon asioita. Mutta tekeekö hän oikeita asioita ja valintoja? Välillä voimavarat ovat vähissä.

Yksinhuoltaja Saaran talouden hallintaa vaikeuttavat eron aiheuttama taloudellisen tilanteen muuttuminen. Aikaisempaa elintaso on vaikea pitää yllä yhden ihmisen tuloilla. Epäsäännölliset tulot, muiden auttaminen ja lapsien kulut haastavat omaa taloutta. Yksinasuvalla Saarella elämännhallinnassa voi olla haasteita ja Saara saattaa ylikuluttaa ostamalla vaatteita tai kodin sisustusta sekä matkustamalla yli varojensa. Saarella voi olla asuntolainaa tai asumisoikeusasuntoa varten otettua lainaa. Myös pankkien tarjoama kulutusluotto


on voitu nostaa kattamaan erosta aiheutuneita, uuden elämän perustamiskuluja. Myös avioliiton aikaisen kodin myynnistä on saattanut jäädä jäännöslainaa maksettavaksi. Opintolainan takaisinmaksu on alkanut, mutta Saara on saanut siihen sovittua pienen kuukausierän. Saaralle tuttua on osamaksuilla hankintojen rahoittaminen. Kodinkoneiden, elektroniikan tai auton hankinta osamaksulla on Saaralle tuttu tapa. Tililuotot H&M:lle, Ellokselle ja Jotexille mahdollistavat joustavan takaisinmaksutavan vaate- ja kodintekstiilihankinnoille. Nettikaupat ovatkin Saaralle tuttuja, mutta hän asioi myös marketeissa ja kivijalkakaupoissa. Ideoita ja inspiraatiota sisustamiseen ja pukeutumiseen Saara saa aikakausi- ja naistenlehdistä ja blogeista. Saara on tottunut sähköisien palveluiden käyttäjä, vaikka hän suosiikin henkilökohtaista palvelua. Netin tarjoamat palvelut ovat tuttuja kuten myös maksulliset ja ilmaiset deittisivustot.

Saaran profiilin painotuksissa korostuu Saaran aktiivinen toimijuus ja toisaalta tuen tarve, mutta myös hänen oma roolinsa muista huolehtijana. Vaikka elämäntilanne saattaa olla vaikiintuneenoloinen, muutokset ovat todennäköisiä. Lapsien kasvaessa heidän tarpeensa muuttuvat ja kasvavat. Lapsilisän jäädessä pois lapsilla on edessä vielä lukio tai ammattikouluopinnot, jotka vaativat rahaa. Elämäkumppanin löytyminen, yhteen muuttaminen ja lapsen saaminen muuttavat myös yksinhuoltajan tai yksinasuvan Saaran taloudellista tilannetta. Saaran maksukyky on siten pikemminkin pieni tai epävarma nyt ja jatkossa kuin hyvä ja vakaa.

Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat ovat oikean taloudenhallinnan välineen löytyminen ja sen tarjoaminen Saaralle. Taloudenhallinta ja tasapaino nähdään ratkaisevana avaimena Saaran elämässä. Henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen sitouttaa Saaraa sekä luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta kuten myös nimetty asiantuntija, joka hoitaa Saaran asioita Takuusäätiössä. Kontaktin ottaminen, vuorovaikutustilanteiden luontevuus ja palvelun henkilökohtaisuus toteutuu yhteyshenkilön avulla. Saara on itseparjääjä-tyyppiä, mutta kaipaa pientä rinnalla kulkua takauksen aikana. Tuen tarve ei siten ole laaja eikä edellytä säännöllistä yhteydenpitoa vaan enemmänkin sitä, että muistutetaan Saara hänen olevan vapaaehtoisessa velkajärjestelyssä sekä tarjotaan tukea ja mahdollista apua takausaikana tapahtuviin taloudenhallintaa haastaviin muutoksiin.

SAARA SAIRAAHOITAJA (yh / eronnut / yksinelävä nainen)

- Yksinasuva/yksinhuoltaja
- Tarvitsee parempaa tietoa tuloistaan ja menoistaan – talousneuvontaa? Ei välttämättä halukas...
- Yh: koti-koulu-päiväkoti-työ-kauppa
- yksinasuva: työ-sosiaalinenpiiri-ravintolat-koti-harrastukset
- Yh: lasten kulut, Lemmit, kodin sisustus, "kaunis koti", **muiden auttamine**
- Yksinasuva: harrastukset, lemmikit, ravintolat, matkustelu, muiden auttaminen, "kaunis koti"
- Epäsäännöllinen elämän rytmi, vuorotyö
- Yrittää parhaansa – tunnollinen, kiltti, tekee asioita, mutta tekeekö oikeita asioita?
- Voimavarat vähissä?
- Henkilökohtainen palvelu, osaa käyttää sähköisiä palveluita, ei ehkä kuitenkaan välttämättä halua
- Yh: ero, elintason ylläpito, lasten kulut, epäsäännölliset tulot, muiden auttaminen, epäsäännölliset tulot
- Yksinasuva: elämän hallinta, ylikuluttaminen, matkustaminen, epäsäännölliset tulot



- Pankkilainoja, pikalainoja, osamaksuja, tililuottoja, opintolaina, "vaatelainoja", jäännöslainat
- YH: julkinen terveydenhuolto YA: sekä että
- Nettikaupat, kaupat, aikakauslehdet/naistenlehdet, iltapäivälehdet, netin palvelut, deittisivustot

Profiilin painotukset

tarvitsee tukea	☆☆☆☆	yksin toimiva
aktiivinen toimija	☆☆☆☆	passiivinen toiminnan kohde
huolehtii itsestään	☆☆☆☆	huolehtii myös muista
sähköiset palvelut	☆☆☆☆	henkilökohtainen palvelu
vakaa elämäntilanne	☆☆☆☆	muutokset todennäköisiä
pieni/epävarma maksukyky	☆☆☆☆	hyvä/vakaa maksukyky

Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

- Oikean taloudenhallinnan välineen tarjoaminen ja löytyminen: avain selviytymiseen
- Henkilökohtainen palvelu, sama ihminen palvelee
- Kontaktit takauksen aikana, pienesti rinnalla kulkua

Kuva 18. Työpajassa 1. laadittu Saara Sairaanhoitajan asiakaspersoona.

Asiakaspersoonien luonnissa asiakkaat saivat kasvot ja sitä kautta kanavan kertoa tarinansa. On helpompi kasvattaa empatiaa asiakasta kohtaan ja parantaa asiakasymmärrystä kuvitteellista ihmishahmoa kohtaan kuin kasvotonta segmenttiä kohtaan. Asiakkaisiin pitää tutustua syvällisesti, jotta saadaan luotua käsitys heidän tarpeistaan ja tavoitteistaan. Persoonien luomisessa tärkeintä onkin kartoittaa asiakasymmärrystä ja jalostaa se osaksi jatkuvaa asiakaslähtöistä tekemistä. Asiakaspersoonien pohjaksi muodostetaan laaja asiakasymmärrys. Asiakasymmärrystä voidaan koota esimerkiksi haastattelemalla asiakkaita ja työntekijöitä, analysoimalla kerättyä dataa sekä perehtymällä tutkimuksiin. Jotta kerätyn tiedon lisäksi myös työyhteisön kokemus ja tieto saadaan käyttöön, on tärkeä hyödyntää kehittämistyössä yhteissuunnittelua. Yhteissuunnittelussa on mahdollisuus kerätä yhteen erilaiset näkökulmat ja arvokas hiljainen tieto, jotta ne saadaan parhaassa tapauksessa kootua yhdeksi yhteiseksi näkemykseksi.

6.3 Empatiakarttojen luominen

Asiakaspersoonien laatimisen jälkeen ensimmäisessä työpajassa työskenneltiin empatiakartan (kuva 19.) parissa. Empatiakartan tavoitteena on asiakaspersoonien parempi sisäistäminen ja siten asiakasymmärryksen parantaminen. Kartassa vastataan asiakaspersoonan perusteella, mitä henkilö ajattelee ja tuntee, näkee, kuulee, sanoo ja tekee. Karttaan kirjataan myös, mitkä ovat henkilön kipupisteet ja onnistumiset. Näiden avulla muodostetaan kuva asiakaspersoonan taustalla olevista ihmisistä ja heidän arvoistaan. Empatiakartta laadittiin jokaiselle aikaisemmin laaditulle asiakaspersoonalle Eila ja Einari Eläkeläiselle, Saara Sairaanhoitajalle, Pirre ja Pekka Perheelliselle sekä Ville Varastomiehelle (Liite 4.).

Pohjana käytettiin Innokylän empatiakartta -mallia, jonka perusteella laadittiin empatiakartta ohje (Innokylä 2017).



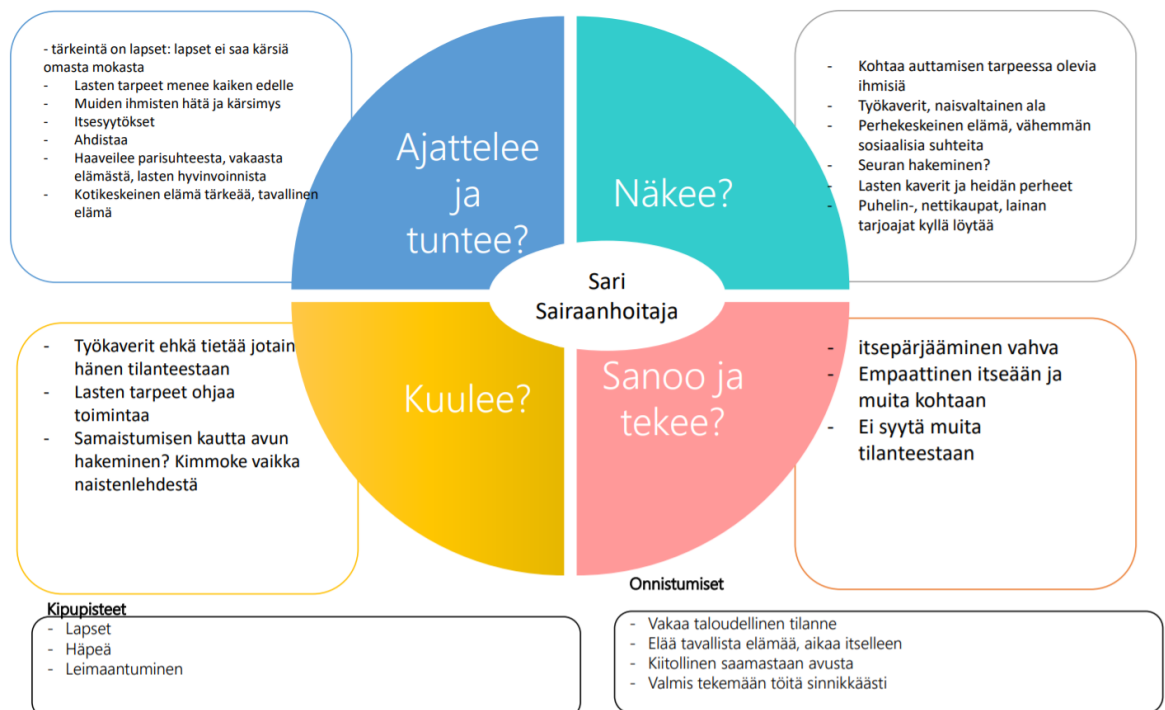
Kuva 19. Laadittavan empatiakartan täyttöohje (mukailtu Innokylä).

Asiakaspersoonakohtaisessa (kappale 6.2.) tutustuimme Saara Sairaanhoidajaan. Tutustuimme Saaraan hieman lisää laaditun empatiakartan (kuva 20.) avulla. Yksinhuoltaja Saarelle tärkeitä ovat lapset ja heidän hyvinvointinsa. Hän ei halua, että lapset joutuvat kärsimään hänen tekemistään valinnoista tai ”omasta mokasta”. Lapsien tarpeet menevät kaiken muun edelle. Saaraa koskettaa myös muiden ihmisten hätä ja kärsimys. Saara saattaa ajatella, että hän on itse syyllinen hankalaan taloudelliseen tilanteeseensa ja kokea suurtakin ahdistusta tilanteestaan. Saara haaveilee hyvästä parisuhteesta ja vakaasta elämästä, jossa lasten hyvinvointi olisi turvattu. Saarelle tärkeintä on tavallinen elämä, jossa painottuu kotiasioiden tasapaino.

Saara kohtaa työssään avuntarpeessa olevia ihmisiä. Auttaminen on Saarelle luontevaa työssä ja vapaa-ajalla. Hän työskentelee naisvaltaisella alalla, joten hän tapaa ja näkee paljon samassa elämäntilanteessa olevia naisia. Yksinhuoltajana elämä on perhekeskeistä, mutta yksinasuvana muut sosiaaliset suhteet saavat enemmän painoarvoa. Saara nauttii ystävien kanssa olemisesta, mutta kaipaa ja etsii muutakin seuraa. Lasten kavereiden ja heidän perheiden kanssa Saara on paljon tekemisissä. Saaran elämää ja toimintaa ohjaavat vahvasti lasten tarpeet. Hän ei juuri puhu muille kuin ystävilleen omasta elämästään,

vaikka joku työkaveri saattaa tietää hänen tilanteestaan. Saara saattaakin kuulla työkave-
reiden kertovan omia kokemuksiaan yksinasumisesta tai yksinhuoltajuudesta. Yhteisien ko-
kemuksien ja samaistumisen kautta Saara saattaa etsiä ratkaisuja oman elämän solmukoh-
tiin. Kimmokkeita hän saattaa saada myös naistenlehdistä tai netistä. Nettikaupat kuten
vaate- ja elektroniikkamyymälät löytyvät helposti internetistä mainoksista ja suoramarkkinoin-
nista. Myös markkinoilla olevat pika- ja yhdistelmälainojen ja limiittiluottojen tarjoavat tahot
näkyvät Saaralle internetin sivustoilla ja suoramarkkinoinnissa sähköpostiosoitteeseen.

Saaralla on vahva itseparjäämisen tahto. Hän haluaa itse hoitaa asiansa ja selvittää hanka-
listakin tilanteista. Vaikka Saaralla saattaa syyttää itseään heikosta taloudellisesta tilantees-
taan tai ylivelkaantumisesta, hän pystyy tuntemaan empatiaa niin itseään kuin muita ihmisiä
kohtaan. Hän ei etsi syyllisiä omaan tilanteeseensa eikä syytä muita omasta tilanteestaan.
Saaran kipupisteet ovat kuitenkin hänen tuntemansa häpeä, joka saattaa estää avun hake-
misen ja vastaanottamisen. Myös epäonnistumisen leima pelottaa Saaraa. Kipupisteessä
ovat myös lapset, joiden vuosi Saara tekee välillä myös sellaisia ratkaisua, jotka eivät ole
taloudellisesti kestäviä. Saara on kuitenkin valmis tekemään sinnikkäästi töitä saadakseen
vakaan taloudellisen tilanteen. Onnistumisina hän näkee tavallisen perhe-elämän, jossa hä-
nellä olisi myös aikaa itselleen. Kun Saara rohkaistuu hakemaan apua, hän ottaa apua ja
neuvoja avoimesti vastaan ja on aidosti kiitollinen saamastaan avusta.



Kuva 20. Työpajassa 1. laadittu Saara Sairaanhoitajan empatiakartta.

Empatiakarttoja tehdessä vahvistui ajatus siitä, että empatia on yksi tärkeimmistä asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen työkalu. On tunnistettava toisten ihmisten tarpeita, toiveita, unelmia ja arvostuksia, jotta voi kehittää juuri heidän tarpeisiin ja käyttöön sopivia palveluja. Asiakasymmärrys vaatii myötätuntoa ja kunnioitusta. Kun palvelujen kehittäjät tuntevat välittävänsä ihmisestä, jolle palvelua kehittävät, sekä kykenevät eläytymään asiakkaan elämäntilanteeseensa, löytyy prosessin aikana useimmiten juuri oikea tapa palvella, auttaa ja vaikuttaa.

6.4 Takauskäsittelijöiden palvelua koskevan kyselytutkimuksen tulokset

Takaustoiminnan asiantuntijoille tehtiin toinen kysely myös ennen joulukuun 2017 työpajaa (Liite 5.). Kyselyn tarkoitus oli auttaa asiantuntijoita pohtimaan, kuinka asiakkaat löytävät palvelun pariin ja mitä palvelun käyttö vaatii toisaalta asiakkaalta, toisaalta asiantuntijoilta ja muulta Takuusäätiön henkilöstöltä. Asiakas löytää Takuusäätiön ollessaan itse tai hänen läheisensä ollessa velkaongelmissa. Hän on kuullut Takuusäätiöstä mahdollisesti mediassa, tuttavalta tai törmännyt meihin etsiessään tietoa velkaongelman ratkaisusta netistä. Suurin osa asiakkaista löytää Takuusäätiön ammattilaisen ohjaamana. Yleisin taho on kunnallinen talous- ja velkaneuvonta, mutta myös muut järjestöt, Kela, sosiaalityöntekijät, pankin diakoni, ulosottoviranomainen tai pankkitoimihenkilö saattavat ohjata asiakkaan Takuusäätiön nettisivuille tai hakemaan suoraan takausta järjestelylainaansa. Hyvänä ajatuksena nousi myös kysymyksen kääntäminen toisin päin: miten Takuusäätiö löytää asiakkaansa?

Takausasiakkaalta odotetaan omatoimisuutta ja osallisuutta oman taloudellisen tilanteen selvittämisessä. Velkaongelma ei ratkea hetkessä vaan se vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Kyselyssä haluttiin tuoda näkyväksi, mitä kaikkea asiakkaan tulee osata tehdä palveluprosessin aikana. Lista on pitkä ja vaatii sekä itsenäistä osaamista että voimavaroja (kuva 21.). Esiin nostettiin huoli erityisesti apua ja tukea tarvitsevien kohdalla resurssien vähäisyydestä talous- ja velkaneuvonnassa sekä muiden tukipalveluiden kuten tukihenkilötoiminnan puuttuminen. Lisäksi tuotiin esiin, että takaushakemuksen käsittelyn ja päätöksen jälkeen asiakkaan palvelusuhde ei välttämättä jatku talous- ja velkaneuvonnassa. Hylätyn päätöksen saaneen asiakkaan tulee ymmärtää päätöksen sisältö, jotta hän voi käyttää hyödyksi päätöksessä mahdollisesti olevat toimintaehdotukset tai parantaa muutoin omaa tilannettaan. Hänen tulee myös ymmärtää, kuinka hänen tulee toimia täyttääkseen takauksen saamisen ehdot tulevaisuudessa. Asiantuntijoiden vastauksissa korostuikin asiakkaan kyky ymmärtää ylipäätään, mistä takauksessa on kyse. Ohjeet tulee lukea huolellisesti ja niitä tulee noudattaa. Tämä edellyttää, että ohjeet ovat ymmärrettäviä.

varata ja saada aika velkaneuvontaan
 täyttää takaushakemus (jos hakee itse)
 tehdä velkakartoitus (jos hakee itse)
 hankkia asiakirjoja
 kirjata velat hakemuksen velkaluetteloon
 toimittaa liiteluettelon mukaiset liitteet
 allekirjoittaa hakemus
 maksaa velkoja maksukyvyllään ja olla velkaantumatta lisää
 elää kohtuullisesti rahaa kuluttaen, seurata rahankulutustaan
 pitää olosuhteet vakaana
 toimittaa (ja hankkia) tarvittavia lisätietoja/päivityksiä ajallaan
 ymmärtää ilmoittaa olosuhdemuutoksista
 lukea takauksen liittyvät ehdot
 palauttaa yhteenvetolomake
 toimia päätöksessä olevien mahdollisten erityisehtojen
 hakea lainaa pankista
 allekirjoittaa asiakirjoja
 hankkia lopetuslaskelmat veloista
 maksaa järjestelyluotto ajallaan
 elää kohtuullisesti rahaa kuluttaen, seurata rahankulutustaan, pitää olosuhteet vakaana
 hakea muutosta tai lyhennysvapaata tarvittaessa (meiltä ja pankilta)
 hakeutua uudelleen hakemaan takausta, kun edellytykset täyttyvät

“vaatii aikamoista omatoimisuutta”

“täytyy olla kärsivällinen ja toimia pitkäjänteisesti”

“on otettava itse selvää ja ymmärrettävä, mistä takauksessa on kysymys”

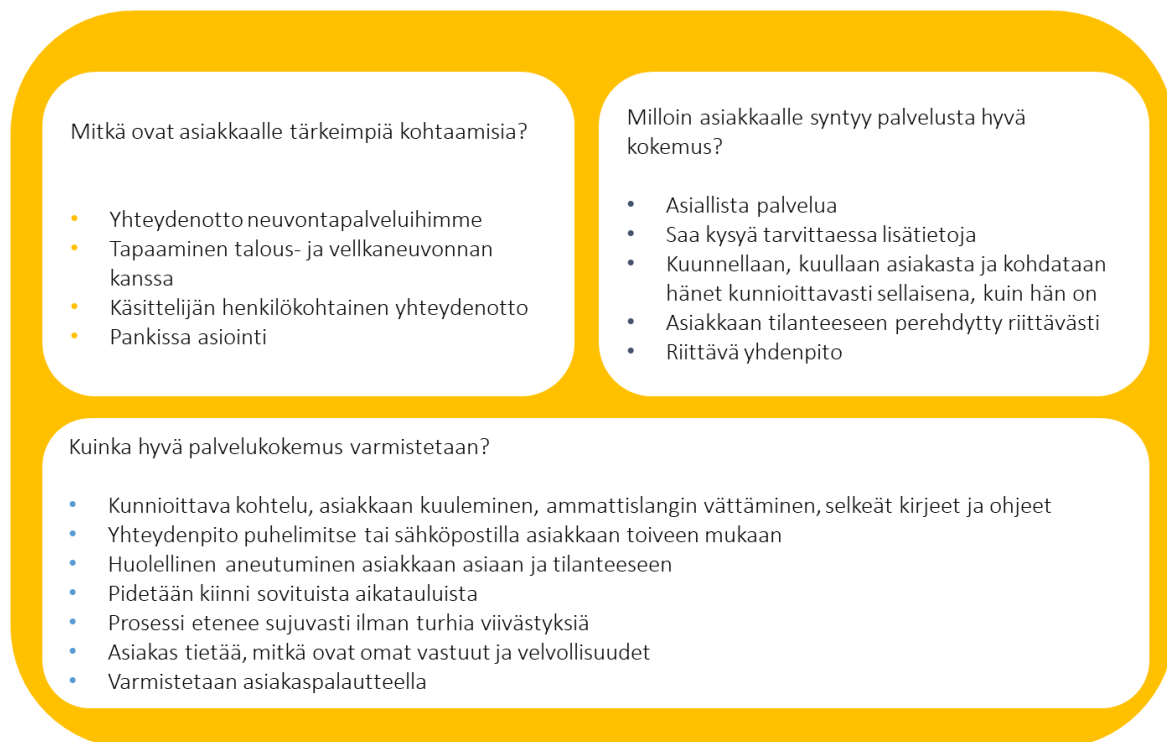
“on osattava kysyä neuvoa tarvittaessa”

Kuva 21. Vastaukset kysymykseen “Mitä asiakkaan itsensä pitää tehdä ja osata palveluprosessin aikana?”.

Asiakaskohtaamisen ja palvelun laatua kysyttiin asiantuntijoilta kyselyssä mutta myös näkemystä siitä, kuinka hyvä palvelukokemus varmistetaan (kuva 22.). Vastauksissa painotettiin vuorovaikutus ja sen merkitys kaikissa Takuusäätiön palvelukanavissa: nettisivuilla, chatissä, Velkalinjalla ja asiantuntijan kanssa puhelimitse ja sähköpostitse. Myös tapaamiset kunnallisen talous- ja velkaneuvonnan kanssa ennen Takuusäätiön palvelun pariin hakeutumista on tärkeä osa palvelukokemusta, eikä asiakas aina näe niitä erillisinä palveluina. Lähtökohta hyvään palvelukokemukseen ja sen varmistamiseen on asiakkaan kunnioittava kohtelu, asiakkaan kuunteleminen sekä selkeä ja ymmärrettävä viestintä.

”Hyvä kokemus syntyy, kun kuullaan asiakasta ja kohdataan hänet kunnioittaen sellaisena kun hän on. Ei puhuta ammattikieltä, vaan kuulostellaan asiakkaan tapaa kommunikoida. Pidetään myös kiinni sovituista aikatauluista, jos on esimerkiksi luvattu soittaa tai laittaa meiliä.”

Asiakkaan kuulemista pidettiin vastauksissa erityisen tärkeänä. Asiakkaan tulee tuntea, että hänen tilanteeseensa on perehdytty riittävästi, siten hän kokee tulleensa kuulluksi. Hyvä kokemus syntyy, kun asiakas kokee tulleensa kuunnelluksi ja hän ymmärtää päätöksen, on se minkälainen tahansa. Kokemus siitä, että juuri hänen asiaansa ja tilanteeseensa vaikuttaviin asioihin on huolellisesti paneuduttu sekä luo että varmistaa hyvän palvelukokemuksen. Hyvä palvelukokemus pyritään varmistamaan riittäväällä yhteydenpidolla, mutta esiin tuotiin myös se seikka, ettei yhteydenpito sitä aina kuitenkaan takaa.

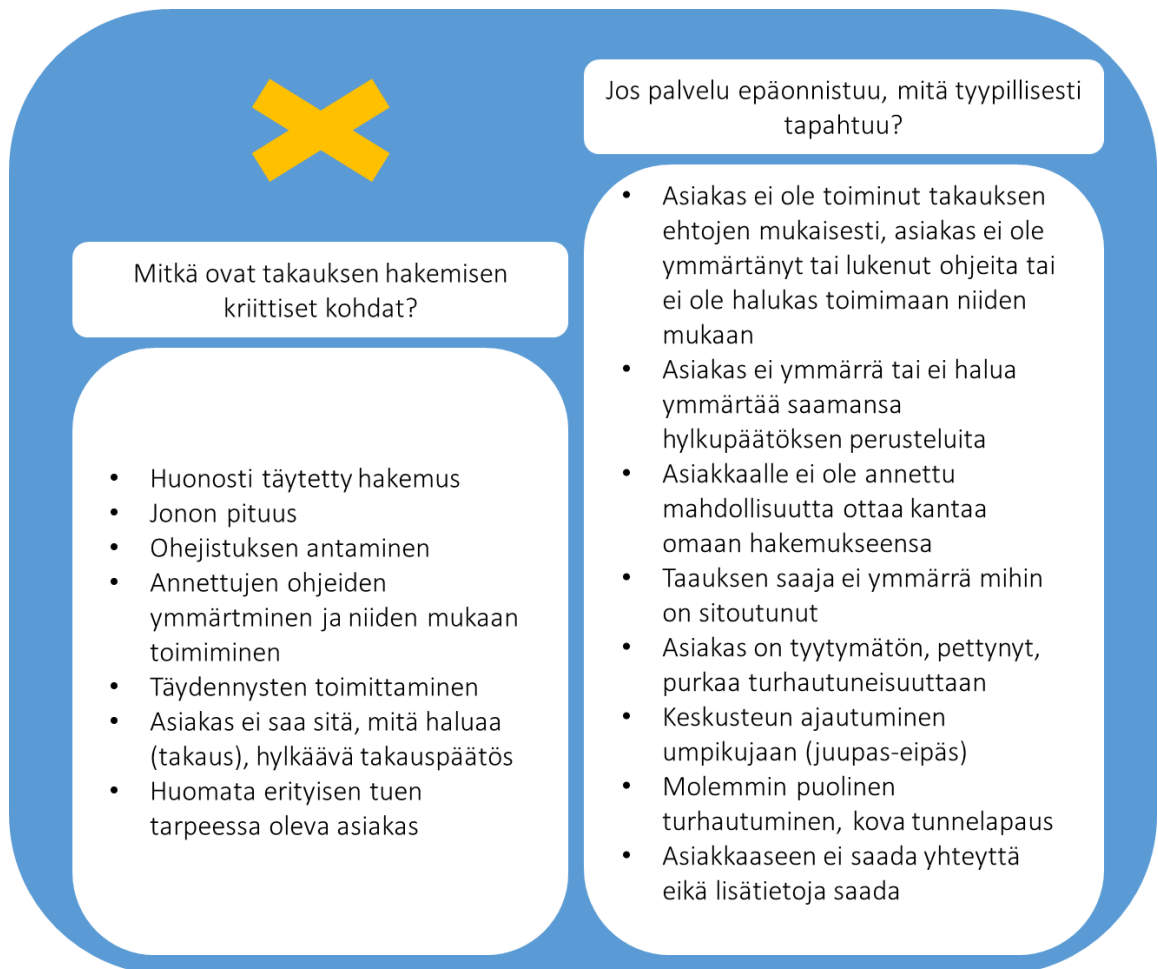


Kuva 22. Asiakkaan tärkeimmät kohtaamiset ja hyvän palvelukokonaisuuden kokemus sekä sen varmistaminen.

Palveluprosessiin pullonkauloja kysyttiin asiantuntijoilta pyytämällä heitä kuvailemaan, mitkä ovat takauksen hakemisen kriittiset kohdat (kuva 23.). Samalla pyydettiin kertomaan oma käsitys siitä, mitä tyypillisesti tapahtuu, jos palvelu epäonnistuu asiakkaan ja asiantuntijahenkilöstön näkökulmasta. Vastauksissa korostui jälleen ymmärtäminen. Jos asiakas ei ymmärrä takauksen saamisen edellytyksiä, saamiaan ohjeita ja päätöksiä, hän ei sitoudu vapaaehtoiseen velkajärjestelyyn. Kielteisen takauspäätöksen saanut asiakas voi olla pettynyt ja keskustelu asiantuntijan kanssa voi ajautua umpikujaan. Asiakas voi kokea, ettei hänelle ole annettu mahdollisuutta perustella omaa hakemustaan ja siksi hänelle jää olo, että päätös on tehty väärin perustein. Epäonnistumisesta seuraa molemminpuolinen turhautuminen.

”Hylkäävän takauspäätöksen saaminen on tyypillisimpiä kriittisiä kohtia. Asiakas on tyytymätön, purkaa turhautuneisuuttaan ja romuttuneita toiveitaan käsittelijään. Tunnelataus saattaa olla molemmin puolin kova. Myös käsittelijä saattaa provosoitua ja mennä sääntöjen taakse ja puolustella päätöstä. Näin ehkä tarvitseekin tehdä, mutta se täytyy osata tehdä oikein, asiakasta kuunnellen.”

Vastauksissa painotettiin ohjeistuksen ja ehtojen ymmärtämisen läpikäynnin merkitystä ja sen korostamista, mitä ne tarkoittavat asiakkaan omassa tilanteessa. Yksilöllisyyttä painotettiin myös erityisen tuen tarpeessa olevien asiakkaiden tunnistamisen tärkeydessä takauksen käsittelyvaiheessa. Asiantuntijat pitivät takauksen kirjallisia dokumentteja hyvinä. Yhteys asiakkaaseen koettiin tärkeänä lisätietojen saamiseksi ja antamiseksi sekä ohjeistuksen varmistamiseksi. Asiakasta ei kuitenkaan aina tavoiteta puhelimitse, sähköpostilla tai yhteydenottopyyntökirjeellä. Tällöin asian käsittelyä ja päätöstä varten ei saada tarvittavia tietoja.



Mitkä ovat takauksen hakemisen kriittiset kohdat?

- Huonosti täytetty hakemus
- Jonon pituus
- Ohjeistuksen antaminen
- Annettujen ohjeiden ymmärtäminen ja niiden mukaan toimiminen
- Täydennysten toimittaminen
- Asiakas ei saa sitä, mitä haluaa (takaus), hylkäävä takauspäätös
- Huomata erityisen tuen tarpeessa oleva asiakas

Jos palvelu epäonnistuu, mitä tyypillisesti tapahtuu?

- Asiakas ei ole toiminut takauksen ehtojen mukaisesti, asiakas ei ole ymmärtänyt tai lukenut ohjeita tai ei ole halukas toimimaan niiden mukaan
- Asiakas ei ymmärrä tai ei halua ymmärtää saamansa hylkypäätöksen perusteluita
- Asiakkaalle ei ole annettu mahdollisuutta ottaa kantaa omaan hakemukseensa
- Takauksen saaja ei ymmärrä mihin on sitoutunut
- Asiakas on tyytymätön, pettynyt, purkaa turhautuneisuuttaan
- Keskusteun ajautuminen umpikujaan (juupas-eipäs)
- Molemmin puolinen turhautuminen, kova tunnelapaus
- Asiakkaaseen ei saada yhteyttä eikä lisätietoja saada

Kuva 23. Takauksen hakemisen kriittiset kohdat ja palvelun epäonnistuminen.

Takauksen hakeminen ja päätöksen saaminen on pitkä prosessi. Kyselyssä kysyttiin, mihin toisaalta asiakkaalla ja toisaalta asiantuntijoilta menee eniten aikaa palveluprosessissa. Asiakkaalla aikaa kuuluu odottamiseen. Kunnalliseen talous- ja velkaneuvontaan voi olla usean kuukauden jono ja Takuusäätiössä asian käsittely voi viedä kuukausia. Asiakkaat antavat palautetta pitkistä jonoista, mutta myös takaushakemuksen täyttämisen vaikeudesta ja sen liitteiden suuresta määrästä sekä velkasaldojen työläästä keräämisestä eri tahoilta. Asiakkaalle oman kokonaistilanteen selvittäminen ja asiakirjojen hankkiminen ovat

aikaa vieviä tehtäviä, tekee hän sen itse tai talous- ja velkaneuvojan avustamana. Joissain tapauksissa asiakkaalla on edessään talouden tasapainottaminen ja velkojen maksaminen maksuvaransa mukaan ennen kuin takausta voidaan hakea tai myöntää. Tähän voi kulua myös aikaa.

Henkilöstöllä eniten aikaa kuluu kirjauksiin nykyisessä asiakastietojärjestelmässä, jonne päivitetään manuaalisesti tiedot kuten velkasaldot, asiakkaan menot ja tulot sekä velkojen maksaminen. Jos velkoja on paljon, tietojen päivitys ja kokonaistilanteen selvittäminen vie paljon aikaa. Takuusäätiöön saapuu hakemuksia sekä talous- ja velkaneuvonnasta että suoraan asiakkailta, jotka ovat täyttäneet itse takaushakemuksen. Osa saapuneista hakemuksista on epäselviä. Takaushakemus voi olla esimerkiksi puutteellisesti täytetty tai liitteenä olevat tositteet voivat olla vanhoja. Osa hakemuksista on myös vaativia asiakkaan monimutkaisen tilanteen vuoksi. Lisäksi asiakkaiden tilanteet muuttuvat käsittelyn aikana, jolloin vaaditaan tilanteen uudelleen selvitystä. Asiantuntijat kertovat myös käyttävänsä paljon aikaa päätöstekstien muotoiluun, jotta teksteistä saadaan asiakkaan tilanteeseen sopivia.

Takauksen henkilöstön käsitystä asiakkaan toiveista palvelua kohtaan kysyttiin kysymyksellä, mitä asioita asiakkaat voisivat itse haluta rakentaa tai räätälöidä liittyen palveluun. Sähköisen hakemuksen nähtiin helpottavan asiakasta. Asiakkaan oman tilanteen huomioiminen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen nähtiin tärkeänä. Asiantuntijat olivat myös sitä mieltä, että asiakkaat voisivat tuoda esille enemmän omaa tilannettaan. Tämä auttaisi sekä asiakasta että asiantuntijaa hahmottamaan kokonaistilannetta sekä lisäisi ymmärrystä siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet tai edelleen vaikuttavat velkatilanteesta selviytymiseen.

"Kun tietoa on enemmän asiakkaan kokonaistilanteesta, on helpompi kohdentaa vaikuttamiskeinoja."

Jotta palveluun saataisiin enemmän henkilökohtaisuuden ja erityisyyden tunnetta, asiantuntijat pitivät tärkeänä henkilökohtaista yhteydenottoa asiakkaaseen. Osa vastaajista piti tärkeänä sitä, että ollaan yhteydessä mahdollisimman moneen asiakkaaseen. Osan mielestä kaikkien asiakkaiden tilanne tulisi selvittää ja neuvontaa tulisi antaa, vaikka takauksen kriteerit eivät täytyisikään. Asiakkaalle kohdistetut ohjeet siitä, miten hän voi itse parantaa tilannettaan vahvistavat asiakkaalla tunnetta siitä, että hän on tekijä eikä ainoastaan tekemisen kohde.

Kysely onnistui mielestäni hyvin nostamaan esiin takauksen palveluprosessin piirteitä. Vastauksissa näkyi toisaalta asiantuntijoiden halu ja tarve huomioida jokainen asiakas ja hänen tilanteensa yksilöllisesti, mutta myös riittävien resurssien ja oikeiden välineiden merkitys palveluprosessin onnistumisessa. Vuorovaikutuksen tärkeys niin yhteydenpidossa kuin ymmärryksen lisäämisessä ja varmentamisessakin heijastuu kaikkien kysymysten vastauksissa.

6.5 Asiakkaan polun mallintaminen

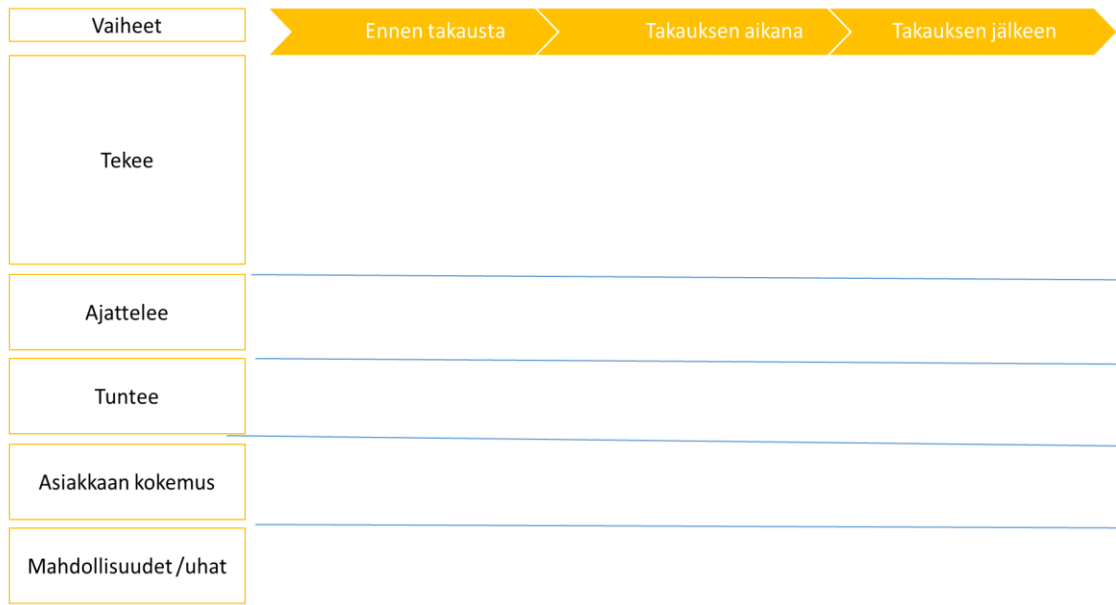
Ennen asiakkaan polkua takauksen asiantuntijat laativat asiakaspersoonia, joita syvennettiin empatiakartan avulla. Asiakaspersoonan luominen auttaa ymmärtämään, kuka asiakas on. Kun ymmärretään, millainen ongelma asiakkaalla on, löydetään myös tavat, joilla häntä voidaan auttaa parhaiten. Asiakkaan ymmärtämisessä tärkeää on myös miettiä, kuinka asiakas ratkaisee ongelmiaan. Ihmiset keksivät heille sopivia tapoja, joilla he pystyvät ratkaisemaan ongelmia. Heidän tapansa ei ole välttämättä se, joka edistää heidän omaa asiansa tai auttaa organisaatiota toimimaan parhaiten. Siksi asiakkaan ratkaisujen ymmärtäminen on hyvin tärkeä. On tärkeää miettiä, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä. Tunteet liittyvät vahvasti takaustoimintaan. On tärkeää ymmärtää, mitkä ovat ne asiat, jotka herättävät asiakkaiden tunteita. Yllättävät asiat voivat vaikuttaa asiakkaan motivaatioon ja takauksen asiantuntijoiden tehtävä on ymmärtää, mitkä asiat saavat asiakkaan innostumaan ja toisaalta sitoutumaan.

Asiantuntijoille kohdistetussa toisessa kyselyssä kartoitettiin heidän näkemyksiään asiakkaan kokemasta palvelusta. 18.12.2017 pidetyssä työpajassa asiakasymmärrystä syvennettiin työskentelemällä palvelupolun ja Service Blueprintin parissa. Ensimmäisen tehtävän, asiakkaan polun, tarkoituksena oli kuvata palvelua lineaarisena prosessina, jossa jokaista palvelutapahtumaa katsotaan asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan kokemukseen eläytyen. Usein asiakkaalla ei ole vain yhtä mahdollista polkua. Esimerkiksi kaikki takausta hakevat asiakkaat eivät aloita vapaaehtoista velkajärjestelyä. Asiakaspolun kartoittamisessa tulisi ottaa huomioon kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Asiakkaan polkua ei tulisi kartoittaa sen perusteella, miten sen haluttaisiin toimivan, vaan sen perusteella miten asiakkaat oikeasti toimivat.

Asiantuntijat jaettiin pareihin ja jokaiselle parille jaettiin polkupohja, luonnostelupaperia, tuseja ja Post-it -lappuja. Tehtävänä oli jakaa palvelu käyttäjän kannalta tärkeimpiin kosketuspisteisiin ja niiden asiakkaan kannalta merkittävät kokemukset. Asiakaan asemaan asetauduttiin pohtimalla, mitä asiakas tuntee, onko kokemus positiivinen, negatiivinen vai neutraali. Ohjeistuksessa kehoitettiin miettimään jokaisen kosketuspisteen kohdalla sen riskejä

ja mahdollisuuksia, jotta voidaan tunnistaa kosketuspisteitä, jotka ovat erityisen kriittisiä palvelun kannalta eli niin kutsuttuja totuuden hetkiä. Lopuksi kaikki asiat koottiin asiakkaan polku -pohjaan (kuva 24.).

Asiakkaan polku



Kuva 24. Toisessa työpajassa laadittavan asiakkaan polun pohja.

Vaikka ohjeistus oli kaikille sama, asiakkaan poluista tuli hieman eri näköisiä ja sisältöisiä. Seuraavaksi asiantuntijoiden työstämistä asiakaspoluista on koottu ennen, aikana ja jälkeen kuvaukset sekä koostokuva asiakkaan polusta (kuva 25.).

Ennen takausta

Takausasiakkaan polku alkaa siitä, kun hän löytää Takuusäätiön vapaaehtoisen velkajärjestelyn. Hän on voinut etsiä internetissä ratkaisuja velkaongelmaansa ja päätenyt Takuusäätiön sivuille. Sieltä hän on ohjautunut soittamaan Velkalinjaan tai ottamaan yhteyttä chatissä lisätietoja ja toimintaohjeita saadakseen. Asiakasta on neuvottu ja ohjattu olemaan yhteydessä kunnalliseen talous- ja velkaneuvontaan kokonaistilanteen arvioimiseksi. Talous- ja velkaneuvonnan on jonoa, mutta asiakas haluaa päästä puhumaan asiastaan jonkun kanssa kasvotusten. Talous- ja velkaneuvonnassa asiakkaan tilanne arvioidaan – ehkä Takuusäätiön takaus ei ole asiakkaalle paras ja sopivin vaihtoehto.

Asiakkaalla itsellään saattaa olla oman kokonaistilanteen hahmottamisen kanssa haasteita, hän saattaa ajatella sekavasti. Toisaalta hän tuntee ahdistusta, toisaalta hän on toiveikas tulevaisuuden suhteen. ”Kyllä minä selviän”, hän ajattelee. Tunteet vaihtelevat positiivisesta

pessimismiin, juurikaan neutraalia tunnetta ei ole. Hän voi kokea kovaa syyllisyyttä ja tuntee syvää häpeää. Asiakkaalla on kovat odotukset velkatilanteensa ratkaisemiseksi takauksella. Takaus näyttää mahdollisuudelta, joka ratkaisee asiakkaan ongelmat. Tarve ratkaista velkatilanne on suuri. Odotukset saattavat olla epärealistisia. Kuunteleeko asiakas, mitä hänelle kerrotaan Velkalinjalla tai talous- ja velkaneuvonnassa? Onko hänen Velkalinjassa tai chatissä antamansa tiedot riittäviä, jotta asiantuntijat voivat arvioida, onko takaus asiakkaalle sopiva järjestely? Ymmärtääkö asiakas, että käräjäoikeuden vahvistama velkajärjestely, kunnan sosiaalinen luotto, laina rahoitusmarkkinoilta tai jopa palkan tai eläkkeen ulosmittaus voi olla asiakkaalle parempi ratkaisu kuin Takuusäätiön takaus?

Takauksen aikana

Ennen takaushakemuksen saapumista säätiöön asiakkaan kokonaistilannetta on selvitetty talous- ja velkaneuvonnassa tai asiakkaansa itsensä toimesta. Asiakas saa saapumisilmoituksen ja ohjeet, kuinka toimia jonotusaikana, kun hänen hakemuksensa on saapunut Takuusäätiöön. Asiakas seuraa jonotilannetta internetsivuilla päivittyvän tiedon perusteella ja odottaa. Käsitteilyn alkaessa asiakas saa yhteydenoton Takuusäätiöstä. Asiaa käsittelevä asiantuntija pyytää asiakkaalta lisätietoja hakemukseen puhelimitse, sähköpostilla tai kirjeitse. Asiakas saa kertoa omin sanoin tilanteensa ja tulla kuulluksi. Hän toimittaa täydennyksiä hakemukseensa.

Asiakkaan mielestä takausprosessi on byrokraattinen ja vaatii asiakkaalta paljon selvityksiä moneen otteeseen. ”Taas liitteitä toimitettavana”, hän ajattelee. Odottaminen ja jonottaminen vaikuttavat yleensä negatiivisesti, mutta jonotusaikana asiakas voi sopeuttaa menonsa ja tulonsa vapaaehtoisien järjestelyjen mukaiseksi ja maksaa velkojaan maksuvaransa mukaisesti. Asiakas on toiveikkaan jännittynyt ja kokee, että hänen asiansa viimein etenee. Asiakas joko kykenee ja osaa toimia annettujen ohjeiden mukaan tai hän ei ymmärrä annettuja ohjeita tai ei pysty noudattamaan niitä. Voi myös olla, ettei asiakas osaa kysyä lisätietoja tai tarkennuksia saamiinsa ohjeisiin.

Vaikka takauksen ehdot muutoin täytyisivät, uhkana voi olla, etteivät talouden tasapainottaminen ja sopeutuminen hakemuksen käsittelyaikana onnistu, jolloin takausta ei voida myöntää. Tuolloin asiakkaan tunteet vaihtelevat epätoivosta raivoon: suuret odotukset romuttuvat ja asiakas kokee näköalattomuutta tulevaisuuden suhteen. Asiakkaalle annetaan päätöksessä ohjeet, kuinka toimia seuraavaksi oman tilanteensa parantamiseksi.

Mikäli asiakas saa myönteisen takauspäätöksen, hän hakee pankkilainaa. Pankkilainalla yhdistetään velat yhdeksi järjestelylainaksi. Järjestelylainan saamisen jälkeen alkaa lainan

maksaminen ja arki. Asiakas on iloinen, helpottunut ja kiitollinen siitä, että velat on yhdistetty yhdeksi pankkilainaksi: ”olen kuin kuka tahansa lainaa maksava ihminen”. Asiakas maksaakin lainaansa sovitusti, seuraa tulojaan ja menojaan. Hän kokee, että hänellä on talouskunnossa, mutta maksaminen maksuvaran mukaan ei anna joustoa arkeen. ”Onpa tiukkaa”, hän saattaa ajatella. Maksuohjelman kesto saattaa tuntua pitkälle. Asiakkaan tilanne voi muuttua takausaikana esimerkiksi hänen jäädessään työttömäksi, sairastuttua tai hänen saatuaan perheenlisäystä. Hän voi olla yhteydessä pankkiin tai Takuusäätiöön muuttuneen tilanteensa vuoksi ja hakea maksuohjelmaansa muutosta tai maksuvapaata.

Kaikki asiakkaat eivät saa pankkilainaa Takuusäätiön omavelkaisen takauksesta huolimatta, jolloin prosessi päättyy. Asiakas voi myös itse perua hakemuksensa tai päättää olla nostamatta järjestelylainaa. Osa asiakkaista ei toimita tarvittavia täydennyksiä hakemuksensa tai ole muutoin tavoitettavissa tai yhteydessä Takuusäätiöön hakemuksen jättämisen jälkeen. Heidän hakemuksensa raukeaa.

Takauksen jälkeen

Takaus päättyy, kun järjestelylaina on maksettu loppuun. Asiakas kokee olevansa vapaa, saaneensa uuden mahdollisuuden. ”Ei enää ikinä velkaa”, hän ajattelee. Vaikka hän on läpikäynyt vaikean prosessin, hän kokee helpotusta ja on tyytyväinen – ”ohi on!”. Kaikki vaikeudet tuntuvat olevan takanapäin ja asiakkaalla on takauksesta positiivinen kokonaiskokemus. Mahdollisuus elää ilman velkataakkaa ja mahdollisesti opittu parempi oman talouden tuntemus ja hallinta tukevat tätä kokemusta. Osa asiakkaista kokee velkaongelman menneisyyden asiaksi eikä halua enää kuullakaan Takuusäätiöstä. Toiset asiakkaat haluaisivat tarjota vertaistukea niille, jotka ovat vielä polkunsa alussa.

Asiakkaalla on lainan maksamisen jälkeen enemmän rahaa käytössään ja hän voi halutesaan säästää. Toisaalta voi olla, ettei asiakas ole saanut talouttaan hallintaan eikä asiakas suoriudu maksuohjelmasta. Hän on voinut velkaantua takauksen aikana uudelleen jopa niin, että järjestelylainan myöntänyt pankki irtisanoo lainan Takuusäätiölle sen omavelkaisen takauksen perusteella maksettavaksi. Tällöin asiakas on takaisin lähtöpisteessä.

Asiakkaan polku



Kuva 25. Yhteiskehittämisen aineistoista koottu asiakkaan polku.

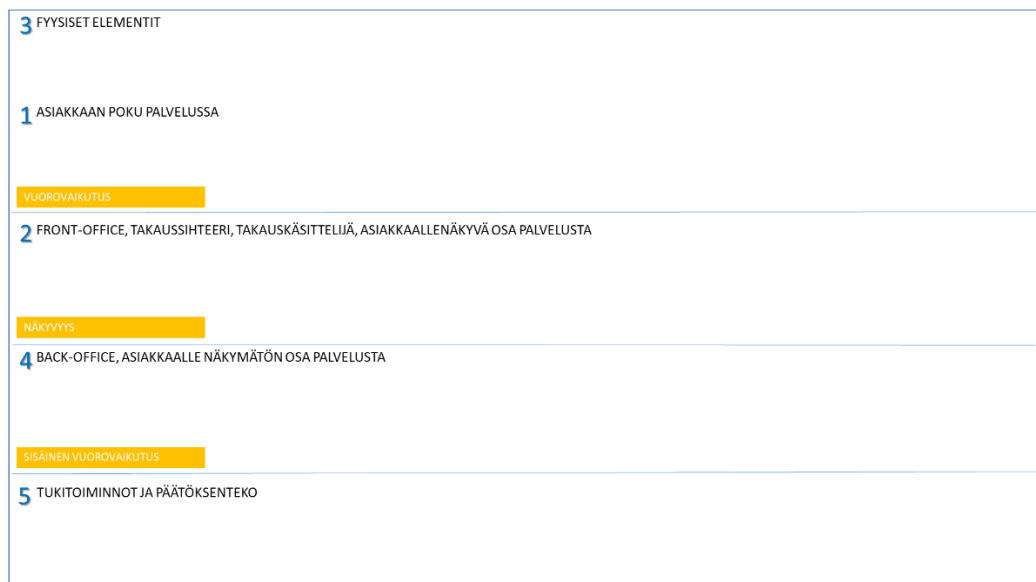
Laaditut palvelupolut (kuva 25.) kuvaavat hyvin, miten palvelu tarjoaa asiakkaalle erilaisia kontaktipisteitä, joiden avulla hän navigoi omaa polkuaan eteenpäin. Tämän polun ja sen kontaktipisteiden läpikäyminen on usein hyvin herättävää. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa muutakin kuin pyrkimystä nähdä palvelupolku asiakkaan silmin. Se tarkoittaa sitä, että ymmärretään asiakasta kokonaisvaltaisemmin. Asiakkaan arjen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Tällöin voidaan löytää oikeat arkiset haasteet ja kipupisteet, joihin kehittävä palvelu voi tuoda ratkaisun. Harvoin asiakkaat osaavat kertoa näitä suoraan kysyttäessä. Osa asioista voi jäädä myös huomaamatta, koska saatamme pitää niitä itsestään selvyyksinä, emme tiedosta tai muista niitä. Tarvitaan menetelmiä asiakkaan arjen ymmärtämiseen ja asiakkaan polku on yksi sellainen.

Palvelupolun eri vaiheiden ja kontaktipisteisen tiedostaminen ei riitä, ellei mukana ole käsitys siitä, mikä on palvelun todellinen käyttökokemus asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi perimmäiset syyt yhteydenottojen määrän tai markkinoinnin tehottomuuteen voivat paljastua, kun rohkeasti asetetaan käyttäjän saappaisiin ja kuljetaan käyttäjän kokemaa polkua pitkin palvelun alusta loppuun. Samalla saadaan selville, mikä on käyttäjän pohjatieto palvelusta, ja miten tätä tietoa tulisi kasvattaa, kun palvelun käyttö etenee. Vuorovaikutuksen merkitys niin asiakasta ohjaavana kuin tukevanakin edellyttävät, että viestimme ovat ymmärrettäviä. Asiantuntijoiden on myös pyrittävä varmistamaan, että asiakas on ymmärtänyt ohjeet ja päätökset olivat ne suullisia tai kirjallisia. Asiakkaan polkuun tulee myös aina muutoksia. Siihen vaikuttavat muun muassa uudet kanavat, joissa asiakkaat etsivät tietoa, ja uudet palvelut, jotka voivat ratkaista asiakkaan ongelmia uudella tavalla. Siksi asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaspolun kehittäminen tulisi olla jatkuvaa työtä.

6.6 Service Blueprintin mallintaminen

Asiakkaan polun mallintamisen jälkeen toisessa työpajassa jatkettiin työskentelyä Service Blueprintin parissa. Kuten luvussa 3.4.5. kerrotaan, Service Blueprintillä tarkoitetaan palvelusuunnitelmaa ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Service Blueprint visualisoi palvelun kokonaiskuvan näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä näkymättömistä elementeistä palvelutarjonnan prosessista. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi Service Blueprint auttaa visualisoimalla palvelun tuottamiseen liittyviä elementtejä huomioiden jokaiseen palvelutapahtumaan liittyvät toimet, kanavat ja välineet. Se tuo näkyväksi sen tosiasian, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla.

Työpajassa jokaiselle parille oli varattu työskentelyä tukemaan palvelusuunnitelmamallipohja (kuva 26). Pareja ohjeistettiin jakamaan palvelu tärkeimpiin palvelutapahtumiin aloittamalla asiakkaan näkökulmasta, joka oli aikaisemmin laadittu (asiakkaan polku). Pareja ohjeistettiin työskentelemään aluksi karkealla tasolla, jotta kokonaisuus hahmottuu. Asiakkaan toimien kuvaamisen jälkeen jokaista työpohjan mukaista asiakkaan toimea kohden pareja pyydettiin miettimään sitä tukevat palveluelementit: asiakkaalle näkyvät fyysiset elementit, palvelun henkilöstön toimet asiakasrajapinnassa sekä – näkymättömissä, palvelun tuottamiseen tarvittavat tukiprosessit. Tämän jälkeen pareja pyydettiin piirtämään myös linkit asiakkaan toiminnoista henkilöstön vastaaviin toimenpiteisiin ja tarvittaviin tukiprosesseihin sekä kiinnittämään erityistä huomiota epäselviin kohtiin.

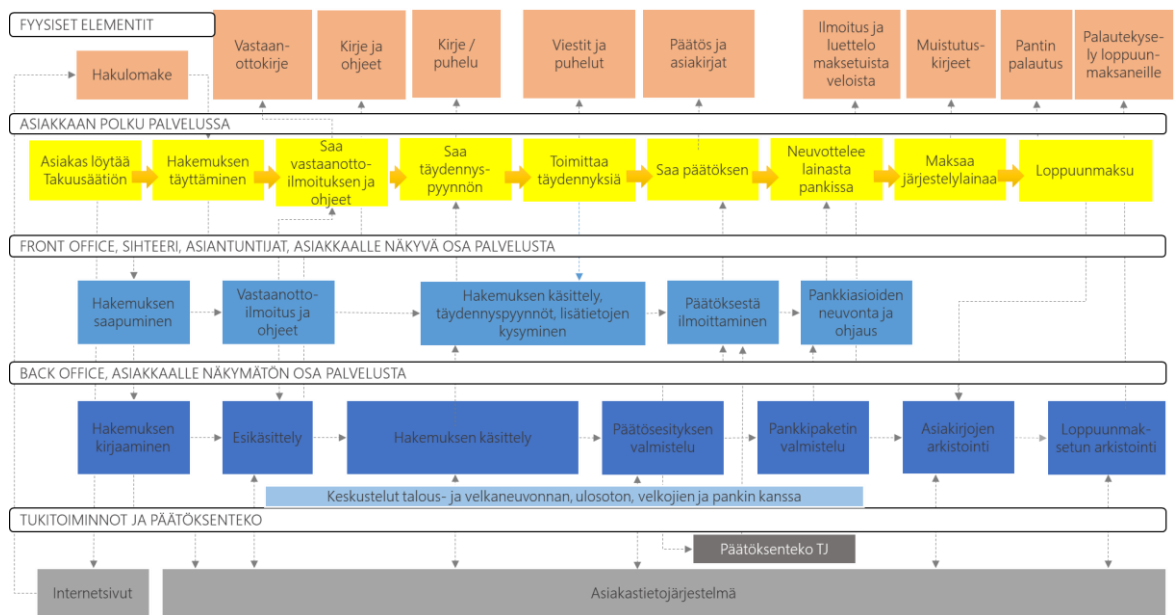


Kuva 26. Service Blueprint –pohja.

Service Blueprint koostuu viidestä komponentista: 1) asiakkaalle näkyvä palvelutila, 2) asiakkaan toiminta, 3) asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, 4) asiakaspalveluhenkilös-

tön asiakkaalle huomaamaton/näkymätön toiminta ja 5) tukiprosessit ja päätöksenteko. Asiakkaalle näkyvä palvelutila käsittää kaiken fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, jossa asiakas kokee ja arvioi organisaation toimittaman palvelun laadun tasoa. Seuraava komponentti on asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, jota erottaa vuorovaikutuksen raja. Täällä asiakas on suoraan vuorovaikutuksessa organisaation henkilöstön kanssa; se on siis tila, jossa asiakaskohtaukset tapahtuvat. Palveluhenkilöstön näkymätön toiminta tapahtuu organisaation asiakkaalle näkymättömissä, eli se on niin sanottua takahuonetoimintaa. Suurin osa palvelun tuotantoon tarvittavista prosesseista on asiakkaalle näkymättömiä, ja ne ovat palveluun liittyvän vuorovaikutteisen osan tukitoimintaa (esimerkiksi johtaminen, järjestelmä- ja fyysinen tuki). (Innokylä 2018.)

Seuraavaksi puran työpajassa tehdyt palvelun mallinnukset komponenteittain lukuun ottamatta asiakkaan toimintaa, joka kuvattu asiakkaan polussa (6.5). Kuvaus on rajattu koskemaan takauksen hakemista ja sen myöntämistä järjestelylainan maksamisineen eikä siinä siten kuvata hylkypäätöstä toimenpiteineen, muutoksen toimintaa tai sitä, jos järjestelylaina jää maksamatta. Palvelun kuvaus on koottu kuvaan 27.



Kuva 27. Yhteiskehittämisen aineistoista koottu Service Blueprint.

Asiakkaalle näkyvä palvelutila

Asiakaan toimitettua hakemuksensa Takuusäätiöön, ensimmäinen yhteydenotto asiakkaalle Takuusäätiöstä on hakemuksen vastaanottoilmoitus ja ohjeet käsittelyajalle, jonka lähettää kirjeitse takauksen sihteeri. Seuraavan kerran asiakkaaseen otetaan yhteyttä esikäsittelystä tai hakemuksen tultua jonosta käsittelyyn. Tällöin asiakkaalle soitetaan, laite-taan sähköpostia tai postitetaan kirje asiaa käsittelevän asiantuntijan toimesta. Asiakaan

tilannetta käydään läpi ja häneltä pyydetään lisätietoja ja täydennyksiä takaushakemukseensa. Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutus tapahtuu puhelimesta puhuen tai kirjallisten viestin muodossa. Joskus asiakas saattaa tulla Takuusäätiöön paikan päälle, vaikka säätiö ei tarjoa kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua koko Suomen kattavan toimintansa ja kuitenkin ainoastaan Helsingissä tapahtuvan takausten käsittelyn vuoksi.

Hakemuksen käsittelyn päättää takauksen päätökselle vienti. Asiantuntija ilmoittaa asiakkaalle toimitusjohtajan tekemästä päätöksestä ja ohjeistaa, kuinka seuraavaksi tulee toimia. Päätös ja muut asiakirjat lähetetään asiakkaalle. Asiakasta neuvotaan pankkilainan hakemisessa ja pankkiprosessin kulusta. Asiakkaalle takaukseen liittyy kiinteästi myös pankkipalvelu järjestelylainaa haettaessa, vaikka se ei kuulu Takuusäätiön palveluun.

Palvelun fyysiset elementit

Takauksen ensimmäinen fyysinen elementti on takaushakemus, jonka asiakas saa täytettäväkseen. Takaushakemukseen liittyy kiinteästi hakemuksen täyttöohjeet ja liiteluettelo, jossa on mainittu hakemuksen mukana vaadittavat dokumentit. Asiakas voi käydä Takuusäätiön internetsivuilla katsomassa hakemuksen jonotilannetta ja lukemassa lisää takauksesta sekä säätiöstä. Esikäsittelyssä asiakasta ohjeistetaan, kuinka hänen tulee toimia jonoajalla ennen kuin hakemus tulee käsittelyyn. Hakemuksen tultua käsittelyyn, asiakkaaseen otetaan yhteyttä hakemustietojen päivittämisen ja mahdollisten täydennysten toimittamiseksi. Päätöksen teon jälkeen asiakkaalle lähetetään päätös asiakirjoineen. Takauspäätöksen mukana asiakas saa ohjeet järjestelyluoton nostamiseksi ja mallikopiot pankissa allekirjoitettavista papereista. Tämän jälkeen asiakkaalle lähtee vielä kirje asiakirjojen lähettämisestä asiakkaan tai pankkitoimihenkilön ilmoittamaan pankkiin sekä listaus poismaistuista veloista. Kun asiakas alkaa maksaa pankista saamaansa järjestelylainaa, Takuusäätiö näyttäytyy hänelle vain siinä tapauksessa, että asiakas ei maksa järjestelylainaansa ja Takuusäätiö huomauttaa asiasta kirjeitse. Myös asiakkaan taloudellisen tilanteen muuttuessa, asiakas voi olla yhteydessä Takuusäätiöön hänen lainansa maksuerän muuttamiseksi. Asiakkaalle konkreettisia palvelutodisteita ovat Takuusäätiöstä lähetettävät kirjeet, sähköpostit ja hänelle soitetut puhelut.

Asiakkaalle näkymätön osa palvelusta

Takauksen käsittelyssä tapahtuu paljon asiakkaalle näkymätöntä toimintaa. Hakemuksen tultua se kirjataan asiakastietojärjestelmään manuaalisesti. Asiakkaan odottaessa hakemus on jonossa tai asiantuntijan käsittelyssä. Asiakkaan ilmoittamia tietoja verrataan ja korjataan

tositteiden mukaiseksi lisätietojen saamisen ja täydennyksien toimituksien myötä. Takauksen asiantuntija on yhteydessä mahdollisesti asiakkaan avustajana toimivaan talous- ja velkaneuvojaan, hän saattaa neuvotella asiakkaalle akordeja velkojen kanssa tai tiedustella ulosotosta asiakkaan perintään liittyviä asioita. Puuttuvia liitteitä voidaan pyytää myös muulta taholta kuin asiakkaalta.

Asiantuntija valmistelee takauspäätöstä. Päätöksenteon tueksi asiantuntija voi käydä keskusteluja esimiehensä kanssa. Takauspäätöksen tekstit luodaan aina asiakkaan tilannetta vastaaviksi ja ne vievät aikaa. Päätöksen takauksen myöntämisestä tai hylkäämisestä tekee asiantuntijan esityksestä Takuusäätiön toimitusjohtaja. Päätös tehdään erillisessä päätöskokouksessa. Kun myönteinen päätös on annettu, ollaan yhteydessä asiakkaan tai pankkitoimihenkilön ilmoittamaan järjestelylainan myöntäneeseen pankkiin. Takauksen asiantuntija tarvitsee pankkitoimihenkilön nimen, pankkikonttorin posti- ja sähköpostiosoitteen sekä puhelinnumeron, jotta hän voi lähettää pankkiin tarvittavat paperit. Myös pankkitoimihenkilö voi ilmoittaa tarvittavat tiedot Takuusäätiöön. Toisinaan asiakkaalla voi olla vaikeuksia saada pankkilaina, jolloin asiantuntija tai sosiaalisten rahoituspalveluiden johtaja voi olla yhteydessä pankkiin. Päätöksen jälkeen ollaan yhteydessä myös mahdolliseen asiakkaan avustajaan. Myös mahdolliseen takaajaan tai takaajiin sekä vieraspantin antajaan tai antajiin ollaan yhteydessä.

Asiakkaan maksaessa järjestelylainaansa Takuusäätiössä seurataan myönnettyjen takauksien järjestelylainojen maksuja. Pankit toimittavat säätiölle saldotietoja, jotta takaustiedot päivittyvät asiakasjärjestelmään. Mikäli asiakas ei ole maksanut järjestelylainansa, pankki lähettää asiakkaan lisäksi myös Takuusäätiölle ilmoituksen maksun laiminlyönnistä. Asiakkaalle lähetetään takauksesta huomautus asiasta tai häneen ollaan yhteydessä puhelimitse. Tieto järjestelylainan loppuun maksamisesta saapuu Takuusäätiöön joko pankin lähettämien maksutietojen mukana tai asiakkaan itsensä ottaessa yhteyttä säätiöön. Asiakkaalle ei lähetetä Takuusäätiöstä erillistä ilmoitusta järjestelylainan loppuun maksamisesta. Loppuun maksettu takaus päätetään ja mahdolliset pantit palautetaan asiakkaalle. Mikäli asiakkaan auto tai muu ajoneuvo on rekisteröitynä säätiön nimiin eli pantattu säätiölle, säätiö palauttaa ajoneuvon rekisteriotteen ilmoitusosan, jossa ajoneuvo on siirretty takaisin asiakkaalle. Mahdollisen jälkipantin mitätöi lainan myöntänyt pankki. Asiakkaille, joiden takaus päättyy loppuun maksettuna, lähetetään palautekysely.

Asiakkaalle näkymättömissä on takaustoiminnan jatkuva kehittämistoiminta niin asiakastietojärjestelmien, sisäisten prosessien ja toimintatapojen kuin asiakaskirjeiden ja kyselyjenkin osalta. Asiakasmateriaaleja käydään aktiivisesti läpi, niitä päivitetään ja uudistetaan. Muun

muassa takaustoiminnasta saatujen tietojen avulla Takuusäätiö koostaa tilastoja ja uutiskirjeitä ajankohtaisista talous- ja velka-asioista. Ilmiötietoa tuotetaan vaikuttamistoiminnan tueksi. Tiedolla vaikuttamme lainsäädäntöön ja muihin rakenteisiin, jotta ne tukisivat ihmisten itsenäistä taloudellista selviytymistä, hallittua luotonkäyttöä ja ehkäisisivät syviin velkakierteisiin ajautumista. Asiakkaalle näkymättömissä on myös takauksen organisaation rakenne ja henkilöresurssit.

Tukitoimet ja päätöksenteko

Takaustoiminnan taustalla toimii tietoa välittävänä informaatiokanavana Takuusäätiön internetsivut. Niiden kautta moni asiakas tutustuu Takuusäätiön palveluihin ja takaukseen tuotteena. Sivut ohjaavat asiakasta hakeutumaan kunnalliseen talous- ja velkaneuvontaan, soittamaan oman tilanteen kartoittamiseksi Velkalinjalle tai hakeutumaan Takuusäätiön takauksen asiakkaaksi. Internetsivuilla asiakas voi täyttää takaushakemuksen tai tulostaa hakemuksen täytettäväkseen. Internetsivujen lisäksi Takuusäätiöllä on ainoastaan talous- ja velkaneuvojille suunnattu ekstranet, jossa on koottuna tietoa ja ajankohtaisia ilmoituksia takauksesta.

Takuusäätiön asiakastietojärjestelmä on tärkeässä osassa hakemus-, käsittely- ja ylläpito-prosessia. Järjestelmä ei toimi pelkästään asiakastietojen hallintavälineenä vaan se tuottaa myös paljon tietoa raportoinnin tueksi. Järjestelmän ylläpidosta on vastannut Takuusäätiön ATK-suunnittelija, sillä kyseessä on Takuusäätiölle räätälöity kokonaisuus. Järjestelmään kirjataan asiakkaan hakemus, päivitetään hakemusaikana tietoja, siellä valmistellaan päätös hakemukseen ja tehdään päätös. Tämän jälkeen kirjataan pankin tiedot ja tehdään tarvittavat asiakirjat kuten vastasitoumus, maksuhäiriöilmoitus ja Takuusäätiön takaussitoumus. Velkakirjan tiedot kirjataan järjestelmään. Järjestelmään kirjataan myös pankeilta saatavat saldoilmoitukset, huomautuskirjeet maksuhuomautuksista sekä asiakkaalle tehdyt muutokset maksuohjelmaan ja takausvastuun realisoitua perinnän tiedot.

Palvelutuokiot ja kontaktipisteet

Palvelu kokonaisuudessaan on prosessi, joka koostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokiot ja niihin sidotut eri kontaktipisteet ajassa muodostavat asiakkaalle palvelupolun. Palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalleen useita eri vaihtoehtoisia tapoja käydä läpi tietty palveluprosessin vaihe. Näin palvelupolku voi olla hyvinkin yksilöllinen kokemus, sillä vaikka palvelun tuotantoprosessi on suunniteltu, vaikuttaa polkuun oleellisesti asiakkaan oma tilanne ja sen perusteella käytettävissä olevat keinot. Takauksessa

asiakkaan valinnoilla ei niinkään ole prosessissa merkitystä, sillä asiakkaan valintamahdollisuudet ovat vähäiset. Asiakas voi valita, missä kanavassa hän palvelua haluaa, mutta prosessin vaiheet määrittää asiakkaan tilanne ja sitä seuraavat toimenpiteet.

Palvelutuokiot muodostuvat useista kontaktipisteistä, jossa asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen laadun. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään kuten digitaalisiin tai aineettomiin kanaviin. Puhelinpalvelu on esimerkki aineettomista kanavista. Palvelu muodostuu myös esineistä, jotka ovat asiakkaan tai organisaation käyttämiä. Asiakkaan käyttämiä esineitä ovat esimerkiksi ohjelehtinen velkatilanteen selvittämiseen. Esineet vaikuttavat asiakkaan käyttökokemukseen joko suoraan tai välillisesti asiakaspalvelijan kautta. Kolmas kontaktipisteryhmä on toimintamallit, sillä ne määrittelevät palvelun tuotantotavan palvelutuokioissa. Toimintamallit ovat ohjeistettuja toimintoja, jotka näkyvät asiakkaille pieninä eleinä. Ele voi olla esimerkiksi asiantuntijan rohkaiseva kommentti asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Kehittämisen lähtökohtana tulisi olla asiakkaan palvelukokemus ja tämän kokemuksen kannalta tärkeät kontaktipisteet. Erityisen kiinnostavaa on kehittää kontaktipisteiden ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palvelukokemukseen voidaan vaikuttaa kohtaamisen tasolla, kun asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Palvelukokemukseen vaikuttaa myös ratkaistaanko palvelulla asiakkaan tarve ja kuinka hyvin se tyydytetään. Jotta edellä mainitut toteutuisivat, on mahdollistettava asiakaskohtaukset. Palveluntarjoajalla tulee olla riittävä asiakasyymmärrys ja asiantuntijan on tiedettävä, mitkä resurssit hänellä on ratkaista asiakkaan tarve. Asiakaskokemuksessa ei voida vaikuttaa tapahtumiin ennen Takuusäätiön vaikutuspiiriä. Emme voi vaikuttaa muiden tarjoamiin palveluihin emmekä asiakkaan henkilökohtaisiin kokemuksiin. Takauksen tavoitteena on selkeä ja johdonmukainen palvelukokemus. Palvelun ytimessä ovat ihmiset ja heidän vuorovaikutuksensa – niin asiakas kun asiantuntijakin.

Service Blueprint menetelmänä

Service Blueprintiä tehdessä voidaan arvioida prosessien ja palvelun toimivuutta, mutta myös niiden painoarvoa. Onko palvelu enää asiakaslähtöistä, jos pääroolissa ovat prosessit ja niiden tehokkuus? Mikäli prosessien merkitys kasvaa liian suureksi, asiakaslähtöisyys kärsii ja palvelutapahtumasta tulee suorittamista. Inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä korostavia palveluita voidaan kutsua termillä *hightouch* (Grönroos 2015, 84). Zeithaml ja Bitner (2003, 106–107) korostavat sopeutuvaisuuden ja spontaaniuden merkitystä palvelutapahtumissa. Esimerkiksi kohdatessa tyytymättömän asiakkaan, henkilökunnan täytyy pys-

tyä joustamaan sovituista toimintamalleista ja pystyttävä toimimaan poikkeavissakin tilanteissa. Näistä tilanteista selviytyminen siten, että molemmat voivat lähteä tilanteesta hyvällä mielellä on sellaista asiakaspalvelua, johon tulisi pyrkiä. Edellytyksenä spontaaniuteen on, että asiakkaan kohtaamiseen ei ole laadittu liian tarkkoja prosesseja. Ihminen toimii tunteiden ja ympäristöstä tulevien vaikutteiden pohjalta, emmekä voi ennakoida tapahtumia koskaan täydellisesti. Palvelualalla tämä korostuu erityisesti.

Service Blueprintin mallituksen jälkeen on hyvä suunnata huomio uudelleen toisessa asiantuntijoille suunnatussa kyselyssä olleisiin kysymyksiin: mitä asiakkaan itsensä pitää tehdä ja osata takauksen palveluprosessin aikana ja mitä voimme tehdä asiakkaan toiminnan helpottamiseksi tältä osin. Lisäksi olisi syytä miettiä, onko palvelutuokioita riittävästi, jotta voidaan ohjauksella ja neuvonnalla varmistaa asiakkaan ymmärrys takauksesta. Parhaimman hyödyn saavuttamiseksi Service Blueprintin tekemiseen olisikin hyvä saada mukaan palveluprosessin eri osallistujia: asiakkaita ja tukiprosesseissa työskenteleviä henkilöitä. Näin palveluprosessin toiminnot voitaisiin kuvata monipuolisemmin. Työskentelyn avulla saat-taisi löytyä toimintoja, joita ei tässä yhteydessä ole huomioitu. Osallistujat, etenkin asiantuntijat, saivat uusia näkökulmia työhönsä Service Blueprintin tekemisestä. Yhdessä löydettyjen pullonkaulojen ja haastekohtien kehittämiseen olisi helpompi sitoutua, kun on ollut mukana niiden löytämisessä.

6.7 Yhteenveto käytetyistä menetelmistä

Kehittämistehtävän asiakasymmärryksen kehittämisen menetelmiksi oli valittu takauksen asiantuntijahenkilöstölle suunnatut kaksi (2) sähköistä kyselyä sekä palvelumuotoilun menetelminä asiakaspersoonien luonti, empatiakartat, asiakkaan polku ja palvelun mallintaminen eli Service Blueprint. Menetelmät edellyttivät yhteistä työskentelyä ja kehittämistä työpajoissa, joita oli syksyllä 2017 kaksi (2) kertaa. Alla olevassa kuvassa on yhdistetty kehittämistehtävän menetelmät ja viitekehys samaan kuvaan. Palvelumuotoilulle ominainen prosessiluonteinen yhteiskehittäminen ja mallintaminen kulkevat rinta rinnan käytettyjen menetelmien kanssa vahvistaen asiakasymmärrystä.



Kuva 28. Kehittämistehtävän menetelmät ja viitekehys.

Kehittämismenetelmissä korostui asiakasnäkökulma. Asiakasnäkökulma voi kuulostaa helpolta asialta. Siihen asettautuminen onnistuu aidosti vain silloin, kun voimme irrottautua organisaation näkökulmasta ja unohtaa hetkeksi organisaation sisäiset selitykset. Ne ovat asioita, joita asiakas yleensä ei näe eikä ymmärrä, mutta jotka voivat estää palvelun kehittäjiä näkemästä asiat puhtaasti asiakkaan silmin. Kun ymmärrämme asiakkuuden kokonaiskuvan, voimme saada organisaation eri funktiot toimimaan saumattomasti yhteen asiakkaan hyväksi. Samalla voimme varmistaa, että asiakaskokemus on mahdollisimman yhtenäinen kaikissa kohtaamisissa. Kun asiakkaan kannalta kriittisimmät palvelun kohdat on identifioitu, asiakaskokemuksen monitorointi ja kehitys voidaan fokusoida näihin. Asiakkaan polun avulla voidaan kehittää palveluja ja luoda asiakkaalle lisäarvoa asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa.

Hollinsin ja Shinkinsin mukaan (2006, 62) Service Blueprint on yksinkertainen, mutta tehokas tapa tunnistaa parannusta kaipaavat alueet, joko tuotteiden tai pääasiassa palvelun suhteen. Service Blueprintissä tutkitaan prosessia, tutkitaan palvelupolkua ja ymmärretään, miten asiakkaat liittyvät prosessiin. Kun prosessi on avattu kokonaisuudessaan, kaikki yksittäiseen palvelutuokioon liittyvät tekijät kartoitetaan. Näin saadaan selville mahdolliset pulonkaulat ja alueet, jossa palvelun laatua tulee parantaa. Kun ongelmat on tunnistettu, pystytään niitä myös parantamaan.

Syvämmän asiakasymmärryksen kannalta oleellisinta on ymmärtää asiakkaan motiiveja ja tarpeita. Tarpeista kiinnostavimmat ovat tiedostamattomat tarpeet. Näitä tarpeita ei pystytä selvittämään kvantitatiivista aineistoa analysoimalla tai perinteisillä asiakaskyselyillä. Kvantitatiivinen aineisto, joka perustuu demografiseen dataan, ei selitä motiiveja eikä asiakas luonnollisesti tiedosta omia tiedostamattomia tarpeitaan. Tämän tapaustutkimuksen perusteella takauksen asiantuntijoista koottu yhteiskehittämisen kohderyhmä, jossa hyödynnettiin

palvelumuotoilun menetelmiä, antaa hyvät lähtökohdat asiakkaan syvemmälle ymmärtämiselle. Asiantuntijoiden kehittämisen lisäksi on tärkeä jatkossa täydentää kehittämistä ottamalla asiakas mukaan kehittämistyöhön.

Asiakkaan ottaminen mukaan kehittämiseen esimerkiksi asiakasraadin tai muun yhteistyökentelymuodon kautta antaa lisää menetelmiä asiakasymmärryksen parantamiseen. Näiden menetelmien heikkous pienen sosiaalialan järjestötoimijan kannalta on se, että ne vaativat paljon aikaa, ammattitaitoa ja sitä myötä resursseja. Asiakasymmärrystä voi tutkia ja kehittää myös pienemmillä resursseilla. Kirjallisuudesta ja tässä kehittämistehtävästä saatujen kokemusten avulla voidaan tutkia asiakkaita paremmin. On kuitenkin syytä muistaa, että vaatii vähemmän resursseja ymmärtää nykytilannetta kuin parantaa olemassa olevia palveluita tai kehittää uusia palveluita asiakkaiden todellisten tarpeiden perusteella.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena ei ollut vertailukelpoisen aineiston kerääminen, vaan asiantuntijoille suunnatut kyselyt toimivat hyvin nykytilanteen kuvaajina ja alustivat hyvin työpajoja. Ne virittivät asiantuntijat pohtimaan asiakaslähtöisyyttä sekä arvioimaan takauksen palvelua ja prosesseja. Kyselyt olisi voitu toteuttaa myös asiantuntijoille pidettyinä teema-haastatteluina, mutta tehokkuussyistä sähköinen kysely osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Kysymykset olivat laajoja ja vastaukset avoimia, jonka vuoksi kysymysten asettelua olisi voinut tehdä huolellisemmin ja rajatummin. Vastaukset olivat kuitenkin kattavia ja palvelivat kehitystehtävää ja sen tavoitetta syventää asiantuntijoiden asiakasymmärrystä.

6.7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tämä kehittämistyö on sen kirjoittajan konstruktio, sillä kehittämistyötä kirjoittaessa tehdään myös omaa tulkintaa. Joku toinen saattaisi löytää samalle aineistolle toisenlaisen luokitusperustan ja painottaa enemmän joitakin muita aineistosta löydettäviä tuloksia tai ulottuvuuksia. Tulkinta on aina ehdollinen, vajavainen ja yksipuolinen käsitys ilmiöstä. Jokainen tulkinta on kiistettävissä, ja jokaiselle tulkinnalle voi esittää vaihtoehtoja. Tästä näkökulmasta katsottuna tutkijan tehtävä on hahmottaa mahdollisimman johdonmukainen käsitys omista tulkinnoistaan ja niistä perusteista, joiden pohjalta hän on näihin tulkintoihin päätenyt. Tutkimuksessa käsitteellistysten ja tulkintojen todenperäisyyttä tutkijan saattaa olla mahdoton osoittaa. Sen sijaan tutkija voi raportoinnissaan tarjota lukijalle välineet arvioida, onko tutkijalle muodostunut käsitys lukijan kannalta uskottava. (Kiviniemi 2015, 86–87.)

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133). Validiteetin tarkastelu kohdistuu

valittujen tiedonkeruumenetelmien arviointiin ja erityisesti siihen, että olivatko kehittämissä käytetyt menetelmät soveltuvia tutkimusasetelmaan nähden (Vilkkä 2015, 193). Kokonaisuudessaan voidaan todeta käytettyjen menetelmien olleen valideja asiakasymmärryksen syventämiseen. Kehittämistehtävän tutkimuksellisen reliabiliteetin tarkastelu painottuu asiakasymmärryksen muodostamisprosessin tarkasteluun ja tarkemmin siihen, että kehittämistyössä käytetty asiakasymmärryksen syventämisprosessi on ollut tarkoituksen mukainen ja onnistunut (Tuomi & Sarajärvi 2006,133). Tässä kehittämistehtävässä menetelmät ja prosessit luovat yhdessä kokonaisuuden, jonka kokonaisluotettavuuden voi arvioida hyväksi kohteen, tarkoituksen ja toimivuuden vuoksi.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden takaustoiminnan sisäisen asiakasymmärryksen kehittämistyötä. Asiakasymmärrystä tarkasteltiin asiakaslähtöisen palvelutoiminnan näkökulmasta ja kehitettiin palvelumuotoilun keinoin. Seuraavaksi arvioidaan opinnäytetyössä ja kohdeorganisaatioon toteutetun kehitystyön tuloksia ja esitetään jatkokehitysehdotuksia. Lopuksi opinnäytetyöntekijän itsearvioi oman osaamisen kehittymisestä opinnäytetyön ja kehittämistehtävän myötä.

Kehittämistyön käytettävyys

Tapaustutkimuksessa kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää kuin yleistäminen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 185). Vaikka kehittämistehtävässä julkilausuttuna tavoitteena on yhden ilmiön, asiakasymmärryksen, kuvaaminen taustalla on toive ymmärtää ihmillistä ja palveluorganisaatioihin liittyvää toimintaa yleisemminkin. Vaikka kehittäminen kuvaa Takuusäätiön asiakasymmärryksen syventämistä, se kuvaa paljon laajemmin palvelutoimintaa, vaikka tietysti poikkeuksia on olemassa. Kehittämistyön aikana oli mielekästä huomata, kuinka hyvin palvelumuotoilun menetelmiä kehittämisen välineenä voidaan soveltaa monelle muullekin toimialalle kuin palvelutoimintaan. Asiakasymmärryksen kasvattamisen kautta tuotettu asiakaslähtöinen kehittäminen, millä toimialalla tahansa, tuo selkeästi uutta, kaivattua näkökulmaa organisaation asiakasprosesseihin.

Palvelumuotoilija toteuttaa jokaisessa kehittämisprosessissa palvelumuotoiluprosessia yksilöllisellä tavalla. Palvelumuotoilijan tehtävä on luoda yhteinen ymmärrys koko kehittämisprojektin osalta, toimia yhteisen työskentelymaaperän tarjoajana ja tuottajana sekä luoda visuaalista materiaalia. (Ahonen 2017, 78–79.) Palveluiden pitkän tähtäimen tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta ei turvata pelkästään hiomalla palveluprosesseja ja -rakenteita, asiakastyön menetelmiä, asiantuntemusta ja osaamista tai luomalla uusia malleja. Tarvitaan syvällisempää ymmärrystä asiakkaan tarpeista. Kehittämistyön avulla haluttiin lisätä asiakasymmärrystä yhteistyöskentelyllä asiantuntijoiden kanssa, jotka tuntevat asiakkaiden toiveet, tarpeet ja unelmat. Sekä itse asiakkaan että asiakkaan palvelukokemusten ymmärtäminen, johtaminen ja parantaminen ovat avainasemassa liiketoimintamallien suunnittelussa.

Asiakkaan kokemus palvelusta on ratkaiseva tekijä yhtä lailla uusien palveluiden luomisessa. Ymmärryksellä päästään kiinni asiakkaan odotuksiin ja niihin pystytään siten myös

vastaamaan asiakkaan haluamalla tavalla. Oleellista on uskaltaa muuttaa omia toimintatapoja asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin vastaten. Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan yksilöllinen odotusarvo palvelukohtaamiselta. Asiakkaan tyytyväisyyttä muokkaa muun muassa se, miten tärkeänä asiakas pitää palvelun nopeutta tai saatavuutta. Asiakaskokemus synnyttää joko positiivista tai negatiivista tunne-energiaa. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Takauksen halutaan olevan asiakkaan omaa toimijuutta vahvistava ja voimauttava vapaaehtoinen velkojen järjestely, jonka aikana asiakas alkaa hallitsemaan omaa talouttaan ja hahmottamaan taloudellista tilannettaan paremmin.

Kehittämistyö onnistui nostamaan esille enemmän asiakkaan näkökulmaa sosiaalisten rahoituspalveluiden toimintoja kehittäessä. Asiakaslähtöinen palvelutoiminta konkretisoitui mallinnuksissa asiakkaan polusta ja palvelukuvauksesta ja yhdessä laadittu malli keskusteluineen syvensi yhteistä asiakasymmärrystä. Asiantuntijan asettuminen asiakkaan tilanteeseen edellyttää uskallusta unohtaa oma asiantuntijuus hetkellisesti ja katsoa omaa toimintaa asiakkaan silmin. Ilman asiakasymmärrystä ja empatiaa ei voida antaa laadukasta ja vaikuttavaa palvelua. Jotta asiakkaan tarpeisiin voidaan jatkossa vastata entistä paremmin, tulee Takuusäätion siirtää fokusta sisäisestä asiakasymmärryksen kehittämisestä enemmän asiakkaan itsensä kuulemiseen. Kuulemisen menetelmien kokeilua on jatkettava ennakkoluulottomasti ja laaja-alaisesti.

Jatkokehitysehdotuksia

Kehittämishankkeen aikana voitiin todeta Takuusäätion asiakasymmärryksen olleen hyvä ja sen keskittyneen jo aiemmin asiakaslähtöiseen palveluiden tuottamiseen. Palvelua on kehitetty asiakkaiden palautteiden ja tarpeiden mukaisesti. Tämä asiakaslähtöisyys näkyy säännöllisistä asiakaskyselyistä saatuina asiakkaiden positiivisina palautteina palvelusta. Takauksessa ei ole kuitenkaan katsottu aikaisemmin palvelua asiakkaan prosessina eli asiakkaan polkuna, vaan pikemminkin on tarkasteltu ja kuvattu omia sisäisiä prosesseja. Asettuminen asiakkaan asemaan antoi takauksen asiantuntijoille uusia ideoita ja näkökulmia.

Takauksen asiantuntijoille tehdyissä kyselyissä ja työpajoissa korostui vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys palvelussa. Asiantuntijat kokivat, ettei asiakas välttämättä ymmärrä, mitä vapaaehtoinen velkajärjestely tarkoittaa ja edellyttää. Myös ohjeiden ja neuvojen ymmärtäminen koettiin haasteelliseksi. Jotta asiakkaalla olisi tarvittavat tiedot takauksesta, palvelussa olisi tärkeää lisätä edelleen henkilökohtaista vuorovaikutusta ja viestintää. Asiakkaat haluavat, että heitä kuunnellaan ja heidän ongelmiinsa paneudutaan. He odottavat asiantuntevaa, yksilöllistä ja ystävällistä palvelua. Asiakkaalle puhutaan heille tuttuja käsit-

teitä käyttäen ja vaihtoehdot perustellaan heidän arvomaailmastaan käsin. Viestin ymmärrettävyyttä ei tule pitää itsestäänselvytenä, vaan ymmärrys tulee varmentaa ja tarvittaessa varmistaa asiakkaalta. Vuorovaikutuksen onnistumisen takaa kuunteleminen: taito kysellä, on osa kuuntelemista. Onnistuneen asiakaspalvelutilanteen kannalta on oleellista, että asiakas tuntee tulevansa huomioiduksi ja asioidensa etenevän, vaikka hän ei takausta saikaan siltä istumalta.

Asiakkaan huomioiminen takaushakemuksen ollessa jonossa tai käsittelyssä on siksi tärkeää onnistuneen palvelukokemuksen saamiseksi. Moni asiakas kokee takauksen hakemisen liian pitkänä prosessina, jossa jonotetaan ensin kunnalliseen talous- ja velkaneuvontaan ja sen jälkeen Takuusäätiössä takausta. Hakemuksen ollessa jonossa voitaisiin hyödyntää muitakin ennakoivan viestinän ratkaisuja kuin internetsivuilla julkaistavaa jonotilannetta. Esimerkiksi testiviesti jonotilanteesta voisi vähentää rutiiniluontoisia takaukseen tulevia yhteydenottoja jonotusaikana. Näin asiantuntijoiden aikaa voitaisiin hyödyntää paremmin hakemusten käsittelyyn ja niihin liittyvien palvelutilanteiden hoitoon. Jonotusaikana voitaisiin myös antaa asiakkaalle itseapuvälineitä omaan taloutensa tasapainottamiseen ja lisätietoa takauksesta esimerkiksi informatiivisina joukkosähköposteina. Myös ajantasaisien ja toimivien internetsivujen merkitystä korostettiin asiantuntijoiden laatimissa palvelumallinuksissa kuten myös asiakasmateriaalien päivityksen tärkeyttä. Ohjeistukset ja asiakaskirjeet tulisi läpikäydä ja tarvittaessa muuttaa vielä ymmärrettävimmiksi.

Asiakkaan näkökulmaa on hyvä pohtia Takuusäätiössä käynnissä olevassa uuden sähköisen hakemuksen mahdollistavassa asiakasjärjestelmän kehittämishankkeessa. Sähköinen hakemus ja asiakkaan asiointiportaali muuttavat palvelutoimintaa takauksessa. Hakemisprosessin on arvioitu tulevan nopeammaksi ja joustavammaksi sekä vähentävän asiakkaan kokemusta byrokratiasta. Mahdollisesta ketteryydestään huolimatta sähköiset palvelut eivät kuitenkaan voi täysin korvata henkilökohtaista neuvontaa ja keskustelua. Juuri henkilökohtaisissa keskusteluissa nousee esiin niitä asioita, joissa takauksen asiantuntemusta talous- ja velka-asioissa tarvitaan ja, joita asiakas ei välttämättä osaa itse kysyä tai ottaa huomioon. Vaikka tietoa on paljon saatavilla internetsivuillamme ja tulevassa portaalissa, saattaa asiakasta silti askarruttaa päteekö tieto myös hänen erityisessä tapauksessaan ja onko hän mahdollisesti muistanut ottaa kaiken tarpeellisen huomioon. Usein asiakkaat myös kaipaavat apua esimerkiksi hakemuksen täyttämiseen ja henkilökohtaisia neuvoja ja vinkkejä juuri heidän tapaukseensa.

Palvelussa keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta. On syytä pohtia lisää, kuinka takaus vaikuttaa asiakkaaseen toiminnan, tunteen ja merkityksellisyyden tasolla. Jatkokehittämistä tarvitaan, kun mietitään, kuinka takausta voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin

asiakkaan toiminnallisiin tarpeisiin, tunnetason odotuksiin sekä omaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Kehittämistehtävässä nousi esille vaivattoman ja sujuvan konseptin merkitys. Takauksen tulee mahdollistaa asiakkaan tarpeen ratkaisu, mutta myös auttaa asiakasta prosessin läpi. Tämä edellyttää asiakkaan mahdollista tukemista yhä enemmän myös järjestelylainan maksamisen aikana. Jotta palvelun erityisyyttä ja henkilökohtaisuutta voitaisiin vahvistaa, on pyrittävä tarjoamaan asiakkaille sopivia vaihtoehtoja. Tämä voi tarkoittaa asiakkaan palvelua eri palvelukanavissa, asiakastuen laajaa tai suppeampaa määrää, mutta myös yksittäisen asiakkaan tilanteen huomioimista. Kun ymmärrämme asiakasta ja tuemme häntä hänen haluamallaan tavalla, voimme mahdollistaa asiakkaan oppimisen ja oivaltamisen takauksen aikana. Mikäli asiakkaan tavoitteena on saavuttaa oman talouden tasapaino, takausta tulee kokonaisvaltaisesti kehittää tämän tavoitteen mahdollistajaksi.

Opinnäytetyö prosessin ja oman onnistumisen arviointi

Kehittämistyö vastasi työelämän autenttiseen tarpeeseen ja liittyi aiheiseen, jossa halusin kehittää asiantuntijuuttani. Takuusäätiön sosiaalisten rahoituspalveluiden talousasiantuntijoiden ja johtajan kanssa kehitimme ja opimme yhdessä. Yhdessä tekeminen, osaamisen jakaminen, kokemuksellisuus ja luovuus olivat vahvasti kehittämisen voimavarana. Kehittämistyön alkaessa emme tieneet varmasti, mitä se tuo tullessaan. Kehittämistehtävän avulla opin ymmärtämään, mitä palvelumuotoilu on. Sain uutta kokemusta työpajojen fasilitoinnista ja yhteiskehittämisestä sekä syvällistä ymmärrystä asiakaslähtöisestä palveluliiketoiminnasta. Hyödyntäessäni oppimaani huomasin, että palvelumuotoilu on erittäin monipuolinen ja toimiva lähestymistapa työelämän kehittämiseen. Asiantuntija henkilöstön innostunut ja innovoiva asenne yhteiskehittämistä kohtaan kertoi onnistuneesta kehittämistehtävästä ja -menetelmistä. Työpajatyöskentelyn aikana osallistujat jakoivat yhteisen tavoitteen eteen omaa asiantuntemustaan, hiljaista tietoa ja syvempiä tuntemuksiaan. Niin asiantuntijat kuin esimieskin olivat sitoutuneita kehittämistehtävään.

Työelämlähtöisellä opinnäyteprosessilla voidaan katsoa olevan kaksi tehtävää: työelämän kehittämisen ja tutkimisen tehtävä sekä opiskelijan oppimisen ja ammatillisen asiantuntijuuden kehittyminen (Häyrynen 2015, 1). Koen, että tässä opinnäytetyöprosessissa nämä molemmat tavoitteet toteutuivat. Paras lähtökohta omalle oppimiselle on mielenkiinto aihepiiriä kohtaan. Työyhteisöissä kuten Takuusäätiössä on runsaasti oppimis- ja tutkimismahdollisuuksia, mutta aiheen valinta tapahtui strategisista lähtökohdista käsin ja organisaation tarpeen määrittelemänä. Organisaatioissa olevaa hiljaista tietoa on mahdotonta tutkia ja oppia ilman osallistumista aitoihin työympäristöihin. Se, että olin osa työyhteisöä, jonne opinnäytetyöni tein, auttoi kanavoimaan organisaation hiljaista tietoa kehittämistyöhöni.

Opinnäytetyö vahvisti itseohjautuvuuttani, kykyä ajatella reflektiivisesti sekä oman oppimisen säätelyä. Itsensä johtamisen merkitys korostui opinnäytetyöprosessissa. Opinnäytetyöprosessi kehitti myös ongelmanratkaisutaitojani, tiedon prosessointi- ja arviointitaitoja sekä yhteistyötaitoja. Jouduin muuttamaan opinnäytetyöni aihetta keväällä 2017, jolloin kehittämistehtävän aihe muuttui täysin alkuperäisestä suunnitelmasta. Opinnäytetyön prosessi eteni katkonaisesti loppusyksyn 2017 jälkeen, mutta työn lopullisen valmistumistavoitteen, 30.4.2018, määräyksen jälkeen helmikuussa 2018, prosessi eteni määrätietoisesti loppua kohden. Opiskelujen, työn ja perheen yhdistäminen on ollut ajoittain haasteellista. Opinnäytetyön tekemiseen kului yllättävän paljon aikaa. Kyse ei ole ainoastaan kirjoittamisesta, vaan tiedon etsimisestä, sen analysoimisesta ja jäsentämisestä sekä kokonaisuuden hahmottamisesta. Vaikka aikataulu ei opinnäytetyön osalta pitänyt, prosessi antoi paljon. Opinnäytetyöprosessin läpivienti oli mielenkiintoista ja palkitsevaa.

Lähteet

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu Sotessa. 2. painos. Palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Painokiila Oy. Nummela.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Tekes. Helsinki. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=arantola&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&_t_ip=88.112.15.173&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1&_t_hit.pos=1

Ahvenainen, P. & Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakastasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Curedale, R. 2013. Service design. 250 essential methods. USA: Desing Community College Inc.

Eriksson, P. & Koistinen, K. Monenlainen tapaustutkimus. Tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.

Eskelinen, H. & Karsikas, S. 2014. Tutkimusmetodiikan perusteet. Tammertekniikka. Tampere.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki.

Frissen, R., Janssen, R. & Luijer, D. 2016. Event design handbook - systematically design innovative events using the Event Canvas. Bishpublisher, Amsterdam

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum. Helsinki.

- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki.
- Hakala, J. 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytyminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. 2014. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkinen, H. 2010. Narratiivinen tutkimus – Todellisuuskertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heikkinen, H. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007. Tiede, totuus ja toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Helander, N. & Kujala, J. & Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2008. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.
- Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. Managing Service Operations. Design and Implementation. SAGE Publications. Lontoo.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. & Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Häyrynen, A. 2015. Opinnäytetyönä tehtävän työelämän kehittämistehtävän laatimisohje. Liiketalouden ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoiminta osaamisen koulutusohjelma ja Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Haaga-Helia.

Innokylä. Empatiakartta. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli1237774> Luettu 17.11.2017.

Innokylä. Service Blueprint. Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516> Luettu 31.3.2018.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Koivisto, M. 2016. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa: Miettinen, S., (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjä tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. WSOYpro. Helsinki.

Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa: Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) Designing Services with innovative methods. Kuopion Muotoiluakatemia.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki.

Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Otava. Helsinki.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/> Luettu 28.9.2015.

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

Miettinen, S. 2010. Hyvinvointia edistävät käyttöliittymät ja palvelualustat matkailussa ja vapaa-ajassa. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2016. Palvelun konseptointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Moritz, S. 2005. Service Design, Practical access to an evolving field. International School of Design. Köln.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. WS Bookwell. Porvoo.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. PS-kustannus. Jyväskylä.

Saffer, D. 2007. Designing for Interactions: Creating Smart Applications and Clever Devices. New Riders, Berkeley, USA.

SOSTE. Arviointityökaluja. Onnistumiskartoitus. Luettavissa: <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html> Luettu 2.4.2018.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2013. This is Service Design Thinking. BIS Publishers. Amsterdam.

Suopajärvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi. Luettavissa: <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a6d01dd9-baad-408a-a6fb-5e131cf74ef5> Luettu 21.3.2018.

Takuusäätiö 2017. Takuusäätiön strategia vuosille 2017–2020. Luettavissa: <https://www.takuusaatio.fi/takuusaatio/tietoa-meista>. Luettu 28.3.2018.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In: Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona. Luettavissa: http://www.academia.edu/1906407/Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation Luettu 3.11.2017.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja. Oy Edita Ab. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa: Miettinen, S. (toim.). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Valli, R. 2015¹. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. 2015². Paperinen kyselylomake. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2015. Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineiston keruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Helsinki.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2003. Services marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill Irwin. New York.

Liitteet

Liite1. Kuvaluettelo

Kuva 1. Kehittämistyön prosessi	6
Kuva 2. Palvelumuotoiluun liittyvä osaaminen	9
Kuva 3. Moritzin palvelumuotoiluprosessi	11
Kuva 4. Palvelumuotoiluprosessin keskeiset vaiheet.	12
Kuva 5. Palvelumuotoiluprosessin luonne ja työkalut.....	13
Kuva 6. Kehittämistehtävän teemat ja menetelmät.	15
Kuva 7. Asiakasymmärryksen kehittämisen askeleet.....	19
Kuva 8. Arvon muodostumisen pyramidi.....	22
Kuva 9. Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen kehittäminen	24
Kuva 10. Asiakassegmenttien ja –persoonien ero.....	31
Kuva 11. Empatiakartan osat.....	45
Kuva 12. Esimerkki palvelun Blueprintistä.....	50
Kuva 13. Kehittämistehtävän prosessi.	52
Kuva 14. Kehittämistehtävän menetelmät.	52
Kuva 15. Asiakaslähtöisyyden arvosana organisaation ja asiakkaan näkökulmasta.	58
Kuva 16. Takausta hakeneet asiakkaat vuosina 2013-2018	60
Kuva 17. Asiakasprofiilin pohja.	61
Kuva 18. Työpajassa 1. laadittu Saara Sairaanhoidajan asiakaspersoona.	63
Kuva 19. Laadittavan empatiakartan täyttöohje	64
Kuva 20. Työpajassa 1. laadittu Saara Sairaanhoidajan empatiakartta.....	65
Kuva 21. Vastaukset kysymykseen “Mitä asiakkaan itsensä pitää tehdä ja osata palveluprosessin aikana?”.	67
Kuva 22. Asiakkaan tärkeimmät kohtaamiset ja hyvän palvelukokonaisuuden kokemus sekä sen varmistaminen.	68
Kuva 23. Takauksen hakemisen kriittiset kohdat ja palvelun epäonnistuminen.....	69
Kuva 24. Toisessa työpajassa laadittavan asiakkaan polun pohja.	72
Kuva 25. Yhteiskehittämisen aineistoista koottu asiakkaan polku.	75
Kuva 26. Service Blueprint –pohja.	76
Kuva 27. Yhteiskehittämisen aineistoista koottu Service Blueprint.....	77
Kuva 28. Kehittämistehtävän menetelmät ja viitekehys.....	83

Liite 2. Kysely asiakaslähtöisyydestä takaustoiminnassa.

1. Mitä asiakaslähtöisyys takaustoiminnassa tarkoittaa käytännössä työntekijöiden ja toisaalta johdon näkökulmasta?
2. Miten asiakaslähtöisyyttä kehitetään? Kuka vastaa kehittämisestä?
3. Millä tavoin asiakkaat voivat osallistua takaustoiminnan palveluprosesseihin ja niiden kehittämiseen?
4. Millä tavoin asiakkaat voivat osallistua takaustoiminnan palveluprosesseihin ja niiden kehittämiseen? 4-10
5. Minkä arvosanan ajattelet asiakkaan antavan takaustoiminnan asiakaslähtöisyydelle? 4-10
6. Miten takaustoiminnan asiakaslähtöisyyttä voisi vielä parantaa?

Liite 3. Luodut asiakasprofiilit.

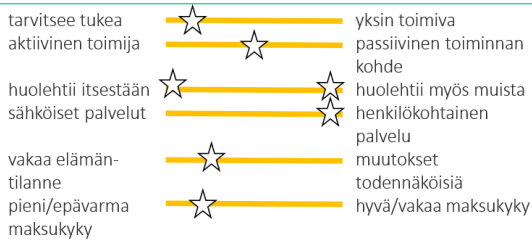
EILA JA EINARI ELÄKELÄINEN (eläkeläinen / työelämästä poissa pysyvästi oleva)

- Vanhuuseläke
- Velkojen järjestely, sosiaalitoimi?
- Velkamäärät pieniä, pelaaminen
- Ei tuhlailevia, perusmenot vie paljon tuloista
- naispuolisilla lähipiiri: perhe, ystävät, sukulaiset miehet – sosiaalisesti ”rajoittuneet” suhteet
- Paljon aikaa käytettävissä
- Miehillä: tupakointi/alkoholi rahareikinä enemmän?
- Kärsivällisyys ja elämän kokemus, ”vaatimattomuus”, kiireettömyys
- Tottuneet käyttämään palveluita,
- Sähköisten palveluiden käyttäminen osalla onnistuu
- Puhelin ja suora asiakaspalvelu
- Terveydenhoitokuluja on ja riski niiden lisääntymisestä kasvaa iän myötä



Kulutusluotot, pikavipit, liimitit – ei juurikaan pankkilainoja
Aikauslehdet, postimyyni, huoltoasemat, kioskit, kaupat
Ei paljon sähköisiä palveluita
Sosiaalitoimisto, kela, terveyskeskus

Profiilin painotukset



Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

- Voi olla suorassa kontaktissa, henkilökohtainen ”takauskäsittelijä”
- Tulee välittämisen ja kuulluksi tulemisen kokemus
- Selkeät ohjeet, toimintaohjeet ja neuvot (=toistoja)
- Kolmikanta-yhteistyö: tarvitsee yleensä velkaneuvonnan tuen

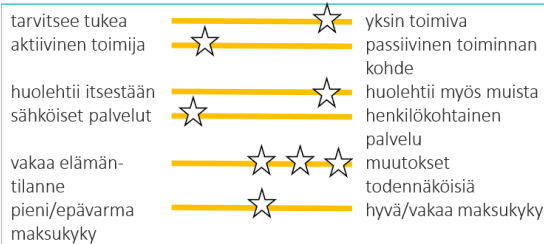
PIRRE JA PEKKA PERHEELLINEN (kahden huoltajan perhe / lapsia)

- työssäkäynti, päiväkotiariki
- Kiireistä: töitä, ph, harrastukset
- Ruokakauppaan menee paljon rahaa, lasten ja omat harrastukset, lomamatkat
- Isovanhemmat kaukana, tukiverkoston puute?
- Käyttää sähköisiä palveluita mielellään vaikkapa iltaisin, kun on aikaa
- Vuokran tai vastikkeen maksu säännöllistä, päivähoitomaksut jää rästiin?
- Pienet tulot ja korkeat asumiskustannukset, lasten hankinta ja hankinnat joustavasti
- Tottuneet käyttämään sähköisiä palveluita – enemmän aikaa perheelle, voi hoitaa asioita kalliit häät
- Asunnon remontointi / asunnon rakentaminen



- Luottokortit, tiliuotot, osamaksut, nettikaupat, mahdollisesti auto- ja asuntolaina, opintolaina?
- Työterveyshuolto, lapsille yksityinen terveydenhuolto/julkinen terveydenhuolto
- Aikauslehdet, Aku Anka, bensaa, ruokakaupat
- Netissä sujuvasti: vaatteet, elektroniikka
- Netflix, HBO, muut viihdepaketit, kanavat
- K-rauta
- kauppakeskukset

Profiilin painotukset



Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

- Sähköiset palvelut, useat palvelukanavat, joustava asioiden hoito
- Muutoksien joustava hakeminen
- Mahdollisesti säännölliset lyhennysvapaat (joulukuu trns.)
- Kokonaisuuden huomiointi, asiakaskohtainen jousto maksuohjelmasta

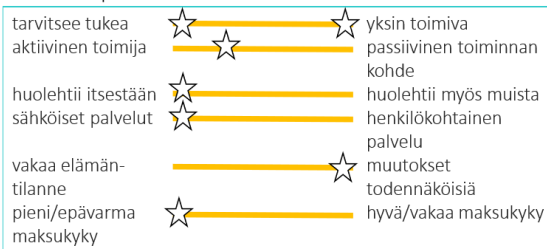
VILLE VARASTOMIES (nuori / työuran alussa)

- Talousneuvonnan tarve – hakeutuminen palveluiden pariin? Ei kaipa tukea, mutta tarvitsee
- Työsuhteet määräaikaista, useampia osa-aikaisuuksia, työllistymisvaikeuksia
- Asuu vanhempien luona, vasta omilleen muuttanut – muuttaa useasti? Vuokratäristriksi suurin!
- Nopeat käänneet, olosuhteet muuttuu
- Pelaaminen, viihde, ravintolat?
- Opiskelut
- Talous ei hallinnassa, häiriöherkkä
- Autoon liittyvät kulut
- Pikalainat, verkkokauppaostokset, kulutusluotot, liimittilainat, autorahoitus
- Sakkoja ja tarkastusmaksuja, terveydenhoitokuluja, rikosvastuut?
- Helpon rahan toivossa pelaaminen
- Tupakointi?



- Netflix, Spotify ja kaikki maksulliset viihdepalvelut
- Sähköiset palvelut: nettinatiivit ja someriippuvaiset
- Palvelun hinta toissijainen "vaan kymppi" -> pienistä puroista kasvaa iso joki
- Bensa-asemat, pikaruoka, kioskit -> paljon pieniä ostoja
- Käyttää korttia, ei käteistä

Profiilin painotukset



Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

- talousneuvonta, Penno, chat-neuvonta
- Hylkypäätökset perusteltuja ja ohjaus eteenpäin – kannustus!
- "puhua samaa kielitä"
- Sähköisten palveluiden kehittäminen

SAARA SAIRAAHOITAJA (yh / eronnut / yksinelävä nainen)

- Yksinasuva/yksinhuoltaja
- Tarvitsee parempaa tietoa tuloistaan ja menoistaan – talousneuvontaa? Ei välttämättä halukas...
- Yh: koti-koulu-päiväkoti-työ-keuhka
- yksinasuva: työ-sosiaalinenpiiri-ravintolat-koti-harrastukset
- Yh: lasten kulut, Lemmikit, kodin sisustus, "kaunis koti", muiden auttaminen
- Yksinasuva: harrastukset, lemmikit, ravintolat, matkustelu, muiden auttaminen, "kaunis koti"
- Epäsäännöllinen elämän rytmi, vuorotyö
- Yrittää parhaansa – tunnollinen, kiltti, tekee asioita, mutta tekeekö oikeita asioita?
- Voimavarat vähissä?
- Henkilökohtainen palvelu, osaa käyttää sähköisiä palveluita, ei ehkä kuitenkaan välttämättä halua
- Yh: ero, elintason ylläpito, lasten kulut, epäsäännölliset tulot, muiden auttaminen, epäsäännölliset tulot
- Yksinasuva: elämän hallinta, ylikuluttaminen, matkustaminen, epäsäännölliset tulot



- Pankkilainoja, pikalainoja, osamaksuja, tililuottoja, opintolaina, "vaatelainoja", jäännöslainat
- YH: julkinen terveydenhuolto YA: sekä että
- Nettikaupat, kaupat, aikakauslehdet/naistenlehdet, iltapäivälehdet, netin palvelut, deittisivustot

Profiilin painotukset

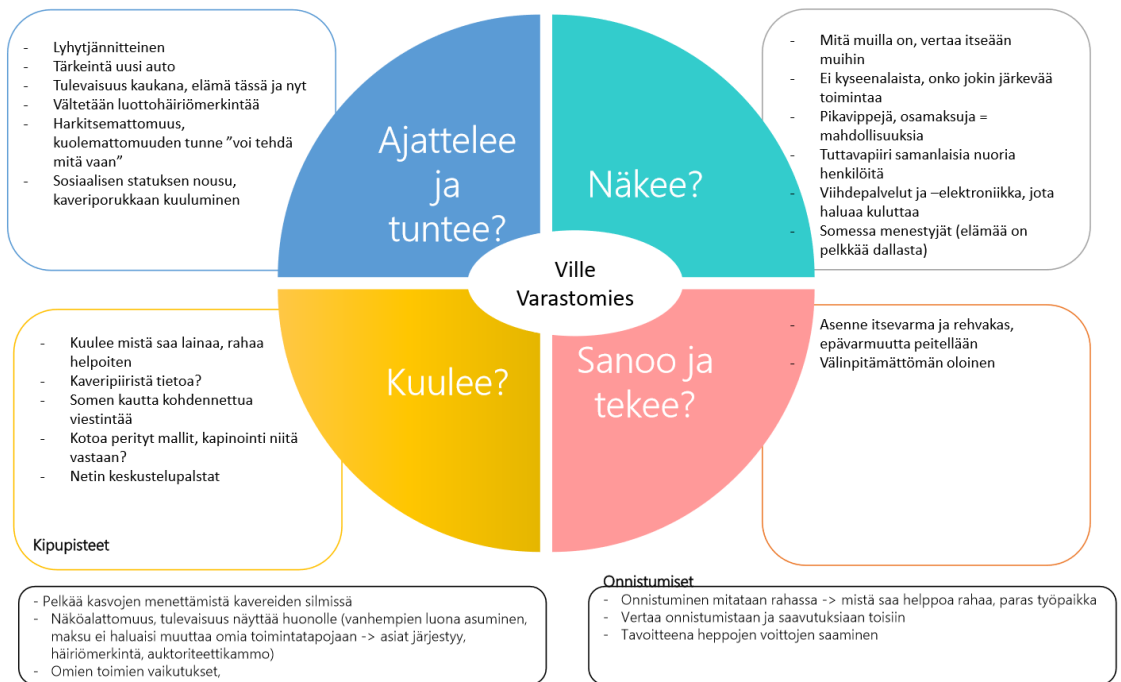


Asiakaskokemuksen keskeisimmät rakennuspalikat

- Oikean taloudenhallinnan välineen tarjoaminen ja löytyminen: avain selviytymiseen
- Henkilökohtainen palvelu, sama ihminen palvelee
- Kontaktit takauksen aikana, pienesti rinnalla kulkua

Liite 4. Luodut empatiakartat.





Liite 5. Kysely palvelusta takaustoiminnassa.

1. Miten asiakas löytää palvelumme pariin?
2. Mitä asiakkaan itsensä pitää tehdä ja osata palveluprosessin aikana (ennen, aikana, jälkeen)? Huom! Myös palautetut, hylätyt ja rautetut takaushakemukset.
3. Mitä takauksen henkilöstön pitää vähintään tehdä palveluprosessin eri vaiheissa, jotta palvelu on laadukasta?
4. Mitkä ovat asiakkaalle tärkeimpiä kohtaamisia? Milloin asiakkaalle syntyy palvelusta hyvä kokemus? Kuinka hyvä palvelukokemus varmistetaan?
5. Mihin palveluprosessissa kuluu eniten aikaa asiakkaalta? Entä henkilöstöltä?
6. Mitkä ovat palveluprosessin, takauksen hakemisen, kriittiset kohdat? Jos palvelu epäonnistuu, mitä tyypillisesti tapahtuu (asiakas / takaushenkilöstö -näkökulma)?
7. Mitä asioita asiakkaat voisivat itse haluta rakentaa tai räätälöidä liittyen palveluun?
8. Miten palveluun voi lisätä vaikuttamisen, henkilökohtaisuuden ja erityisyyden tunnetta?
9. Mitkä mielestäsi ovat tärkeimpiä hyvän palvelun ominaisuuksia? Valitse viisi (5) tärkeintä:

1. tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	11. luotettavuus	<input type="checkbox"/>
2. saatavuus	<input type="checkbox"/>	12. suunnitelmallisuus	<input type="checkbox"/>
3. nopeus	<input type="checkbox"/>	13. turvallisuus	<input type="checkbox"/>
4. sujuvuus	<input type="checkbox"/>	14. vaikuttavuus	<input type="checkbox"/>
5. asiantuntemus	<input type="checkbox"/>	15. tasavertaisuus	<input type="checkbox"/>
6. ammattitaito/pätevyys	<input type="checkbox"/>	16. oikeudenmukaisuus	<input type="checkbox"/>
7. asiakaslähtöinen asenne	<input type="checkbox"/>	17. ennakoitavuus	<input type="checkbox"/>
8. ystävällisyys	<input type="checkbox"/>	18. taustalla toimiva työyhteisö ja -työvälineet	<input type="checkbox"/>
9. empatia	<input type="checkbox"/>	19. läpinäkyvyys	<input type="checkbox"/>
10. virheiden korjaamisen taito	<input type="checkbox"/>	20. asiakkaalla hyvät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>

10. Mitkä mielestäsi ovat vahvuksiemme palvelussamme tällä hetkellä? Valitse viisi (5) tärkeintä:

1. tavoitettavuus	<input type="checkbox"/>	11. luotettavuus	<input type="checkbox"/>
2. saatavuus	<input type="checkbox"/>	12. suunnitelmallisuus	<input type="checkbox"/>
3. nopeus	<input type="checkbox"/>	13. turvallisuus	<input type="checkbox"/>
4. sujuvuus	<input type="checkbox"/>	14. vaikuttavuus	<input type="checkbox"/>
5. asiantuntemus	<input type="checkbox"/>	15. tasavertaisuus	<input type="checkbox"/>
6. ammattitaito/pätevyys	<input type="checkbox"/>	16. oikeudenmukaisuus	<input type="checkbox"/>
7. asiakaslähtöinen asenne	<input type="checkbox"/>	17. ennakoitavuus	<input type="checkbox"/>
8. ystävällisyys	<input type="checkbox"/>	18. taustalla toimiva työyhteisö ja -työvälineet	<input type="checkbox"/>
9. empatia	<input type="checkbox"/>	19. läpinäkyvyys	<input type="checkbox"/>
10. virheiden korjaamisen taito	<input type="checkbox"/>	20. asiakkaalla hyvät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>