



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

VALINNANVAPAUDELLA KOHTI PALVELUA

Yrittäjyysbuusti

Leena-Maria Surakka

Opinnäytetyö
Heinäkuu 2018
Liiketalouden koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SURAKKA LEENA-MARIA:
Valinnanvapaudella kohti palvelua
Yrittäjyysbuusti

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Heinäkuu 2018

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten valinnanvapaus on toiminut Yrittäjyysbuustissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli haastattelun avulla tutkia, millainen oli asiakkaan palvelukokemus. Tulevaisuudessa maakuntauudistuksen myötä työ- ja elinkeinopalveluja (TE-palveluja) toteutetaan valinnanvapautta hyödyntäen.

Tutkimuksen mukaan valinnanvapaus toimi TE-palveluissa hyvin. Asiakkaat pitivät mahdollisuudesta valita palveluntuottaja itse. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat pitivät palvelua onnistuneena ja arvioivat palvelun täyttäneen laadukkaan asiakaspalvelun kriteerit. Samalla selvisi, että asiakkailta tulisi olla tietoa palveluntuottajista ja asiakaskokemuksista tehdessään valintaa palveluntuottajasta. Yrittäjyysbuustiin asiakkaan valinnan tueksi oli rakennettu tähtiluokitus. Asiakkaat eivät vielä päässeet hyödyntämään täydellisesti tähtiluokitusta, koska asiakkaiden arviota palvelusta ei ollut riittävästi. Hakusana ”toiminto” auttoi asiakkaita valintaprosessissa.

Maakuntauudistuksen tullessa julkishallintoon TE-palvelut toteutetaan maakunnissa. Valmistelussa oleva kasvupalvelulaki antaa mahdollisuuden hyödyntää valinnanvapautta. Näin saadaan laadukkaita ja tasapuolisia TE-palveluja asiakkaille koko Suomeen. Tärkeintä olisi testata lisää asiakkaiden arvioon perustuvaa tähtiluokitusta ja kokeilla hakusanatoimintaa nettisivuilla valintaprosessin tukena. Uusia palveluja suunniteltaessa ja pohdittaessa on hyvä hyödyntää jatkossa palvelumuotoilua ja yhteistyötä palveluntuottajien kanssa. Samalla asiakkaat on hyvä ottaa aktiivisemmin mukaan suunnittelutyöhön. Palvelun onnistumisen edellytyksenä on asiakaslähtöisyys.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

SURAKKA LEENA-MARIA

Through Freedom of Choice toward Service
Yrittäjyysbuusti
Bachelor's thesis 50 pages, appendices 1 page
July 2018

This thesis was commissioned by the Pirkanmaa Employment and Economic Development Office (TE Office). The objective of the thesis was to find out how the freedom of choice has worked for Yrittäjyysbuusti (Get Boosted for Entrepreneurship). The purpose of the study was to examine the customer service experience through an interview. In the future, the regional government reform will lead into the TE services being implemented by using the freedom of choice.

According to the study, the freedom of choice worked well for TE services. The clients appreciated the possibility of choosing the service provider themselves. The study explained that the clients considered the service successful and assessed the service to meet the criteria for high-quality customer service. At the same time, it became clear that the clients should have information on service providers and customer experiences when choosing a service provider. In Yrittäjyysbuusti, the client's choice was based on star rating. The clients have not yet been able to fully exploit the star rating because the number of customer ratings on the service were insufficient. The keyword "function" helped the clients in the selection process.

When the regional government reform is launched in public administration, the TE services will be implemented in the provinces. The Preparatory Act on Growth Services provides an opportunity to take advantage of the freedom of choice. This will provide high quality and fair TE services to clients throughout Finland. It is important to test the star ratings based on customer ratings and the search functions on the web sites to support the selection process. When planning and thinking of new services in the future, it is good to benefit of service design and to co-operate with service providers. At the same time, the clients could be involved in the planning of the service. Customer orientation is a prerequisite for successful service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1.	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	6
1.2.	Opinnäytetyön toimeksiantaja	7
2	TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO MUUTOKSESSA.....	9
2.1.	Tulevaisuuden muutokset	9
2.2.	Maakuntaudistus ja kasvupalvelut	10
2.3.	Uudistuksien vaikutus työ- ja elinkeinotoimiston palveluvalikoimaan ...	11
3	VALINNANVAPAAUS	12
3.1.	Valinnanvapaus-käsite	12
3.2.	Valinnanvapaus palveluissa julkishallinnossa	13
3.3.	Valinnanvapaus kasvupalvelulaissa.....	13
3.4.	Asiakas-/palveluseteli	15
3.5.	Yhdenvertaisuus julkishallinnossa.....	16
4	PALVELUKOKEMUS	18
4.1.	Asiakkaan palvelu-/asiakaskokemus	18
4.1.1	Palvelun hankintaprosessi	21
4.1.2	Laatujohtaminen.....	23
4.2.	Palvelukokemuksen laatukäsitys	24
4.3.	Asiakas palvelun keskiössä.....	27
5	YRITTÄJYYSBUUSTI	29
5.1.	Yrittäjyysbuusti pähkinänkuoressa	29
5.2.	Asiakaspalvelu Yrittäjyysbuustissa	30
5.2.1	Vapaus valita palveluntuottaja	31
5.2.2	Palveluntuotajien valintaprosessi.....	32
6	TUTKIMUSPROSESSI	34
6.1.	Tutkimuskysymykset	34
6.2.	Tutkimusmenetelmä.....	34
6.3.	Haastattelun suorittaminen.....	35
7	TULOKSET	37
7.1.	Palveluntuottajan valinta.....	37
7.1.1	Valinnan perusteet.....	37
7.1.2	Kriittisiä asioita valintaan liittyen	39
7.2.	Valinnanvapaus.....	40
7.3	Palvelukokemus	41
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
8.1.	Johtopäätökset haastattelun tuloksista	43

8.2. Pohdinta	44
8.3. Luotettavuus tutkimuksessa	47
LÄHTEET	48
LIITEET	50
Liite 1. Teemat ja haastattelukysymykset	50

1 JOHDANTO

1.1. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Maakuntauudistuksen ja kasvupalvelulain tullessa julkisen sektorin palvelut ovat murroksessa. Maakunta ja kasvupalvelu-uudistuksen myötä työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistojen) tehtäviin sekä järjestämisvastuisiin on tulossa muutoksia. Asiakkaille on tulossa uusi valinnanvapaus, joka koskee myös työ- ja elinkeinohallintoa. (Kasvupalvelulakiluonnos 2018.)

Näin ollen nämä uudistukset tulevat vaikuttamaan TE-toimistoissa työhön, organisaatioon ja asiakkaiden palveluihin tulevaisuudessa. On tärkeää, että uusia palveluja on saatu kokeiltua ja testattua, ennen kuin ne ovat virallisesti palveluvalikoimassa työ- ja elinkeinopalveluissa (TE-palveluissa).

Yhdessä tällaisessa kokeilussa Pirkanmaan Kasvubuustissa pilotoidaan uusia palveluja yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. Pilotointi on osa maakunnan kasvupalvelujen valmistelua. Hanketta rahoittaa työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). Kasvubuustin Yrittäjyysbuusti on osa hallituksen Työnvälityksen kärkihanketta Kasvuyritysten työllisyysohjelmassa. Yrittäjyysbuustin tarkoituksena on, että palveluntuottajat auttavat asiakkaita miettimään yrittäjyyttä työllistymisen vaihtoehtona. Se on suunnattu henkilöasiakkaille. (Kasvubuusti 2017.)

Opinnäytetyössä on ollut tavoitteena selvittää, miten valinnanvapaus toimii asiakaspalvelussa ja miten se on vaikuttanut asiakkaan palvelukokemukseen. Opinnäytetyön tutkimuskohteena on ollut Kasvubuustin, Yrittäjyysbuusti, joka pilotoi uutta palvelumallia ja -kokonaisuutta. Yrittäjyysbuustissa asiakkaat ovat hyödyntäneet valinnanvapautta palveluntuottajaa valitessaan. Opinnäytetyössä on tutkittu, millä perusteella asiakas valitsee palveluntuottajan, miten valinnanvapaus toteutunut ja millainen on ollut asiakkaan palvelukokemus. Tulevaisuudessa TE-palveluja toteutetaan valinnanvapautta hyödyntäen kasvupalvelu-uudistuksen myötä.

Opinnäytetyössä pyrittiin näiden kahden tutkimuskysymyksen kautta selvittämään näitä asioita:

- Millaisena valinnanvapaus on koettu valittaessa palveluntuottajaa?
- Miten asiakas oli kokenut palvelun onnistuneen, kun oli saanut itse valita palveluntuottajan?

Opinnäytetyön tarkoitus on ollut selvittää haastattelututkimuksen avulla, miten valinnanvapaus toimisi tulevaisuudessa TE-palveluissa asiakaspalvelussa.

1.2. Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ollut Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimisto (Pirkanmaan TE-toimisto). Opinnäytetyön tekijä on työssä Pirkanmaan TE-toimistossa Rekrytoinnin ja yrittäjyyden edistämisen yksikössä, aloittavan yrittäjän palveluissa. Työtehtäviin on kuulunut syksystä 2017 alkaen Kasvubuustin Yrittäjyysbuusti -palvelu. Työkoke-
musta opinnäytetyön tekijällä on monipuolisista asiakaspalvelutehtävistä TE-hallinnossa sekä ESR-projekteissa. Asiakaskunta on koostunut henkilö- ja työnantaja-asiakkaita.

TE-toimistoja on Suomessa 15. Ne toimivat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskuksen) alaisuudessa. Strateginen ohjaus TE-toimistoille tulee TEM:n kautta. Pirkanmaan TE-toimiston johto koostuu toimistonjohtajasta ja kahdesta palvelujohtajasta sekä kahdesta palvelupäälliköstä. Johtoryhmään kuuluvat TE-toimiston johto, ELY-keskuksen edustaja, henkilöstön edustaja ja tarvittaessa eri asiantuntijoita TE-toimistosta. TE-toimisto on jaettu palvelujen mukaan kahteen palvelukokonaisuuteen asiakkaiden palvelutarpeiden mukaan. Pääasiassa työnantaja-asiakkaita ja yrittäjyydestä kiinnostuneita asiakkaita palvelee yrittäjyys, työnantaja- ja yrityspalveluissa. Henkilöasiakkaita palvelee pääsääntöisesti uraohjaus- ja työllisyyspalveluissa. Näiden kahden palvelukokonaisuuden lähiesimiehinä toimivat kahdeksan palveluesimiestä. Lisäksi TE-toimisto toimii yhteiskumppanina monissa eri verkostoissa. Kuviossa (kuvio 1) näkyy selkeästi organisaation rakenne. (Pirkanmaan TE-toimiston perehdyttämismateriaali 2018.)



KUVIO 1. Organisaatiokaavio (mukailten Pirkanmaan TE-toimiston perehdytysmateriaali 2018)

TE-palvelun toteuttaminen perustuu lakiin. TE-palvelut ovat julkisia ja ne on tarkoitettu kaikille henkilöille, jotka hakevat työtä tai koulutusta tai yrityksille, yhteisöille ja muille työnantajille, jotka tarvitsevat näitä palveluja. TE-toimistojen tehtävänä ovat: turvata osaavan työvoiman saatavuus sekä saada työnhakija–asiakkaat nopeasti työhön ja parantaa yritysten, yhteisöjen sekä muiden työnantajien toimintaedellytyksiä. TEM on vastuussa yrittäjyyden, työllisyyden ja työvoimapolitiikan sekä työvoima osaamisen kehittämisen strategialinjauksista, säädösten valmistelusta, ohjeistuksesta sekä tulosohjauksesta. ELY-keskusten ja TE-toimistojen tehtäviin kuuluvat suunnittelu, kehittäminen, yhteensovittaminen ja toimeenpano TE-palveluissa. (Perehdytysmateriaali, Pirkanmaan TE-toimisto 2018.)

2 TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTO MUUTOKSESSA

2.1. Tulevaisuuden muutokset

Maakuntien liittojen tehtävien ja suurimman osan ELY-keskusten ja TE-palvelujen tehtävistä oli määrä alun perin siirtyä uusien maakuntien järjestämisvastuulle vuonna 2020. Siirtymisaika muuttui kesällä 2018 vuodella eteenpäin. Uudistuksen tavoitteena on muokata ja uudistaa hallintoa ja toimintatapoja sekä rooleja. Hallintoa yksinkertaistetaan ja samalla luodaan uusi maakuntahallinnon taso. Samalla toteutetaan kasvupalvelu-uudistus, jossa TE- ja yrityspalvelut yhdistetään kasvupalveluiksi sekä avataan tuotantoa kilpailulle. Aluekehittämisestä kuitenkin jatkossa vastaavat maakunnat. (Maakunnat 2017.)

Kasvupalvelu-uudistuksessa on kyse sosiaali- ja terveystalouteen (sote-) ja maakuntauudistukseen kuuluvasta palvelu-uudistuksesta. Sillä edistetään yritysten kasvamista, uutta yritystoimintaa, uudistamista ja kansainvälistymistä. Tavoitteena on, että kasvupalvelu-uudistus vastaa työmarkkinoiden muutoksiin. Näin voidaan vahvistaa palvelujen asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Tämä uudistus yhdistää valtion tarjoamat yritys- ja työllisyyspalvelut. (TEM/Kasvupalvelu-uudistus 2018.)

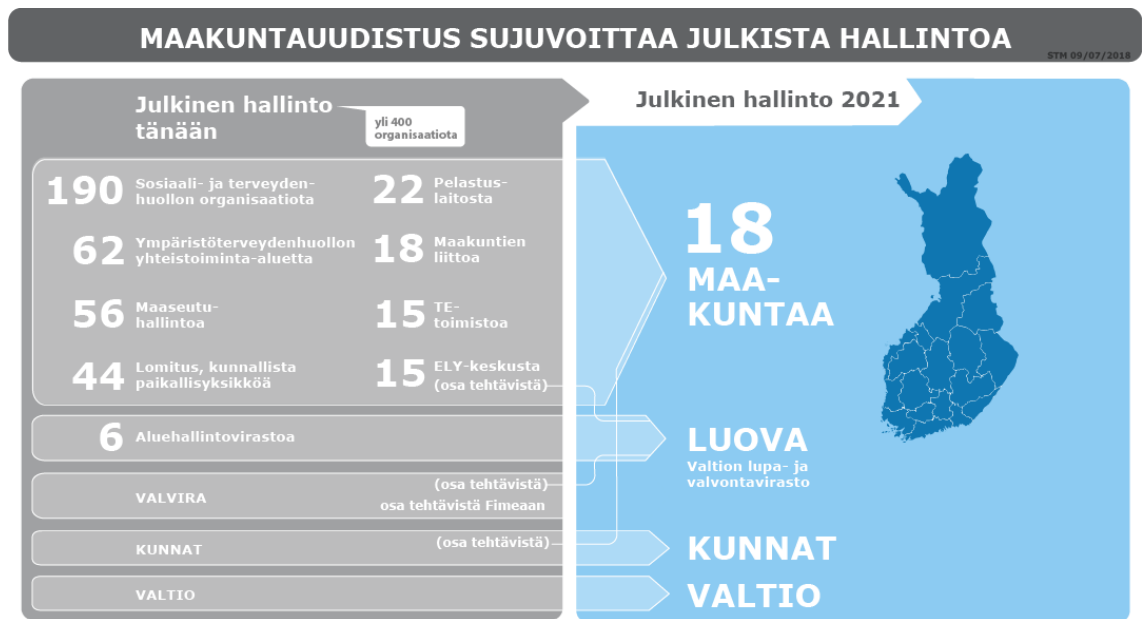
Uudistuksen toteutuessa maakunnat vastaavat palvelujen järjestämisestä. Palvelut toteutetaan ja tuotetaan kilpailuttamalla tuottajat. Näin asiakkaiden valinnanvapaus ja uusi palvelujen rakennemalli lisäävät ja parantavat palvelujen laatua sekä vaikuttavuutta. Samalla vahvistetaan kotimaisia palvelumarkkinoita ja syntyy uusia palveluinnovaatioita. (Alueuudistus/kasvupalvelut 2018).

Maakuntauudistuksen tarkoituksena on sujuvoittaa palveluita ja edistää palveluiden saatavuutta asiakkaille riippumatta siitä, missä asiakkaat asuvat. Peruspalvelut parantuvat ja digitaalistuvat. Maakunnat olisivat aktiivisemmin mukana päättämässä siitä, millaisia palveluja alueella on, miten ne on toteutettu ja kuka niitä järjestää. Lisäksi on tarkoitus turvata palvelujen saatavuus kaikille asiakkaille tasapuolisesti. Tässä tavoitellaan asiakkaille valinnanvapautta valita palveluita eri palveluntuottajien toteuttamana. Samalla täytyy pystyä valvomaan ja seuraamaan, että palveluntuottajat toimivat säännösten sekä asetusten mukaisesti ja toteuttavat laadukkaita palveluja. (Alueuudistus 2018.)

2.2. Maakuntaudistus ja kasvupalvelut

Maakuntaudistuksen ja kasvupalvelulain tullessa julkisen sektorin palvelut muuttuvat. Koska uusien perustettavien maakuntien tehtäviin kuuluu toteuttaa sote-palveluita sekä ELY-keskusten, TE-toimistojen ja maakuntien tehtäviä, muodostuu kasvupalvelun sekä sote-palvelun väliselle yhteistyölle ja integraatiolle enemmän mahdollisuuksia. Yhteistyö on näin kiinteämpää kuin aiemmin. Tämä auttaa ja helpottaa yhteistyön toteuttamista esimerkiksi vaikeasti työllistyvien asiakkaiden tilanteissa. Kasvupalvelu-uudistus yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi valtion aikaisemmin tarjoamat yritys- ja työllisyyspalvelut ja se on osa sote- ja maakuntaudistuksen palvelu-uudistusta. Sen tarkoituksena on tukea ja edistää uutta yritystoimintaa, yritysten kasvua, uudistamista sekä kansainvälistymistä ja vastata työmarkkinoiden muutoksiin. (TEM/Kasvupalvelu-uudistus 2018.)

Kuviossa (kuvio 2) näkyy selkeästi julkishallinnon rakenteen muutos 2021 alkaen. Isoin muutos on, että hallinto jakautuu kolmeen osioon valtioon, maakuntaan ja kuntaan. Jatkossa kaikki 18 maakuntaa järjestävät sote-palvelut. Maakunnille on siirtymässä silloin myös muita tehtäviä esimerkiksi ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista ja muista kuntayhtymistä sekä kunnista. Kaiken kaikkiaan 18 maakunnalle siirtyy 190 eri vastuuviranomaisten tehtävää. Kuuden alueviraston tehtävät siirtyvät yhteen valtion lupa- ja valvontavirastoon eli Luovaan. Silloin vähenee erilaisten sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä vastaavien ja kuntien yhteisten lakisääteisten organisaatioiden määrä. Tällöin palveluja voidaan johtaa paremmin ja huomioida alueellinen tasapaino kokonaisuudessa. (Alueudistus 2018.) Tämä yksinkertaistaa Suomen julkishallintoa. Tavoitteena on näiden uudistusten kautta myös saada taloudellisia säästöjä. Toimipaikkojen määrä vähenee ja asiakkaiden on helpompi myös tämän uudistuksen kautta löytää ja saada itselleen palveluja yksinkertaisemmin. Palvelut ovat tasapuolisempia ja alueellisesti samankaltaisia. Palvelut olisivat näin myös yhdenvertaisempia asiakkaille ja kaikkien saatavilla.



Kuvio 2. Alueuudistusmalli (Alueuudistus 2018)

Tämän uudistuksen avulla on mahdollista saada ihmiselle paremmat yhdenvertaiset palvelut. Samoin voidaan hallita kustannusten kasvua ja vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja Suomessa. Maakuntien rahoitus kuuluu ensisijaisesti valtiolle. (Alueuudistus 2018.)

2.3. Uudistuksien vaikutus työ- ja elinkeinotoimiston palveluvalikoimaan

Kasvupalvelu-uudistuksessa on yhdistetty työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten palvelut. Uudistuksen tarkoituksena on saada aikaan uutta yritystoimintaa, saada yrityksiä kasvamaan, uudistumaan, kansainvälistymään ja vastata työelämän muutoksiin. Vuonna 2021 valtion hallinnon nykyiset palvelut (TE-palvelut ja ELY-keskusten yrityspalvelut) siirtyvät uusille perustettaville maakunnille. Maakuntien on itse suunniteltava ja järjestettävä nämä yllä mainittujen organisaatioiden palvelut. Ne voidaan toteuttaa itse tai ne on mahdollista ostaa ulkopuoliselta palveluntuottajalta kilpailutusjärjestelyä käyttäen. Tavoitteena on tällä palvelurakennemuutoksella ja valinnanvapaudella parantaa palveluita ja niiden vaikuttavuutta. Samalla vahvistetaan kotimaisia palvelumarkkinoita ja saadaan aikaan uusia palveluinnovaatioita. (Alueuudistus/maakuntauudistus 2018.)

Maakunnat voivat itse päättää silloin, miten toteuttavat TE-palveluja eli toteuttavatko itse vai hankkivatko ulkopuolisen toteuttamana. Kasvupalvelu-uudistus mahdollistaa valinnanvapauden käyttämisen TE-palveluissa. (TEM/kasvupalvelut 2018.)

3 VALINNANVAPAUS

3.1. Valinnanvapaus-käsite

Ihmismieli ohjaa ihmisen toimintaa. On muistettava, että asiakas on ihminen, kun tutkitaan, miten asiakas toimii valintatilanteessa. Ihmismielen prosesseihin on perehdyttävä, jotta ymmärretään ihmisen/asiakkaan toimintaa. Ihmisen toiminta perustuu aivojen ja hermoston toimintoihin, koska niiden avulla ollaan koko ajan vuorovaikutuksessa maailmaan. Ihminen hankkii tietoja mm. havainnoimalla, ajattelemalla ja muistamalla. Lisäksi toimintaa säätelevät tunteet. Lopuksi ihminen tekee päätökset ja valinnat tahdon prosessien kautta. (Selin ja Selin 2013, 33-35.)

Valinnanvapaudessa on kyse siitä, että asiakas itse valitsee itselleen sopivan palveluntuottajan omaan tilanteeseensa. Asiakkaan ratkaisut koostuvat hyvin monista asioista, joita ovat tarve, halu, tieto ja maine sekä tunne. Ne ohjaavat ja auttavat asiakasta tekemään valinnan. Asiakas itse tekee ratkaisut yllä mainittujen asioiden pohjalta. Näitä asioita asiakas pohtii itse ja hyödyntää saamiaan tietoja sekä kokemuksia tiedostamatta tai tietoisesti. Eri pohdintojen, tunteiden ja asioiden kautta asiakas tekee valinnan. Valinnanvapaus toteutuu, kun asiakas itse on valinnut ja tehnyt ratkaisut. Asiakkaan tehdessä itse ratkaisut niitä on usein hyvin vaikea ennakoida, koska niihin vaikuttavat niin monet yllä mainitut asiat. (Kanervisto 2014, 42-46.)

Kaikki on kiinni asiakkaasta, koska asiakas tekee itse valintansa. Asiakaslähtöinen ajattelu rakentuu asiakkaiden tarpeista. Asiakas tekee päätöksensä ja valintansa omista tarpeistaan käsin. Asiakkaan oma tarve ohjaa hänen valintoja. Asiakkuuksia on hyvä tarkastella kokonaisina asiakasprosesseina, jotta päästään selville, miten valintoja tehdään ja mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan valintaprosessiin. (Selin & Selin 2013, 30-31.)

Valintaa tehdessään asiakas arvioi palveluntuottajia tiettyjen kriteerien mukaan. Ne voivat olla valmiiksi annettuja tai ne voivat perustua faktatietoon, aikaisempiin asiakaskokemuksiin tai muiden asiakkaiden kokemuksiin. Asiakas laittaa ne paremmuusjärjestykseen sekä tekee niiden perusteella valinnan. Nämä tiedot ovat pääsääntöisesti menneisyyteen perustuvia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46-47.)

Valinnanvapaus on määritelty alueuudistuksessa niin, että asiakas saa valita itse itselleen palveluntuottajan, joka toteuttaa asiakkaan tilanteeseen sopivan palvelun. Tämä mahdollistaa palvelujen laadun nostamisen sekä saatavuuden lisäämisen antaen asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa palveluun. Palvelut ovat silloin yhdenvertaisempia asiakkaille. Valinnanvapautta hyödyntäen palvelut on mahdollista toteuttaa hyvin kustannustehokkaasti. (Alueuudistus 2018.)

Asiakkaalla palvelukokemus on ainutkertainen tapahtuma. Ihmisten perustarpeet ovat kuitenkin samanlaisia. Sen vuoksi olisi hyvä, että asiakkaalle saataisiin aikaan ainutkertainen ratkaisu ja palvelu tilanteeseensa. Näin asiakas tuntee palvelun laadun ja saa sen tunteen, että hän on saanut yksilöidyn palvelun tilanteeseensa sekä päässyt itse vaikuttamaan ratkaisuun. (Ojanen 2010, 64.)

3.2. Valinnanvapaus palveluissa julkishallinnossa

Valinnanvapaus tulee laajemmin koskettamaan julkishallintoa, koska se tulee osaksi sote-uudistusta ja TE-palveluihin kasvupalvelulain kautta. Maakuntauudistuksessa on tavoiteltu, että kaikilla asiakkailta olisi tasapuolisemmin kaikki palvelut saatavilla ja käytettävissä. Kasvupalvelulaissa on määritelty, miten asiakkaalla on oikeus valita itselleen palveluntuottaja. (TEM/Maakuntauudistus 2017)

Palvelut tullaan toteuttamaan ja hankkimaan tulevaisuudessa tilaaja-tuottaja mallin mukaan. Maakuntien on mahdollisuus itse päättää tulevaisuudessa, miten palvelut tullaan järjestämään maakunta kohtaisesti. Jokainen maakunta huolehtii itse, miten oman alueen palvelut tullaan järjestämään. Samalla se vastaa itse palvelujen suunnittelusta, kilpailutuksesta, hankinnasta ja valvonnasta. (TEM/Maakuntauudistus 2017)

3.3. Valinnanvapaus kasvupalvelulaissa

Maakunnallisten kasvupalvelujen asiakkaalla on oikeus valita haluamansa palveluntuottaja maakunnan järjestämisvastuunsa mukaisesti nimeämien palveluntuottajien joukosta, ellei toisin säädetä. Maakunta voi perustellusta syystä asiakkaan pyynnöstä antaa luvan

vaihtaa palveluntuottajaa. Mikäli asiakkaan palvelutarve on muuttunut, voi maakunta valita asiakkaan valitsemaan uuden palveluntuottajan. (Luonnos kasvupalvelulaista 2018 luku 4, 27 §.)

Tässä on pyritty siihen, että asiakas pääsee itse aktiiviseksi itsenäiseksi toimijaksi ja valitsee itse palveluntuottajan. Viranomaisen pitää tarvittaessa antaa puolueettomasti tietoja palveluntuottajista pyrkien siihen, että asiakas tekee itse ratkaisut. Asiakkaille annetaan etukäteen tiedot palveluntuottajista, jotka tuottavat asiakkaille suunnattuja palveluja. Asiakkailta on oltava etukäteen riittävästi tietoa palveluntuottajista ja palveluista, jotta asiakas voi hyödyntää näitä tietoja tehdessä valintaa. (Kanervisto 2014, 80).

Näin pyritään siihen, että palvelut olisivat kaikille tasapuolisia. Samoin ne olisivat helposti saatavissa ja vastaisivat asiakkaiden tarpeita. Tällä tavoin pyritään toteuttamaan asiakkaiden yhdenvertaisuutta. Kasvupalvelulakiluonnoksessa (2018) on jätetty mahdollisuus vaihtaa palveluntuottajaa painavien syiden perusteella. Tätä kuitenkin ohjaa asiakkaan tilanne. On pyritty siihen, että asiakas ja asiakkaan tilanne ovat aina keskiössä. (Luonnos kasvupalvelulaista 2018 luku 4, 27 §.)

Asiakkaan tehdessä itse valintansa on pyritty siihen, että hänestä tulee aktiivinen kansalainen osallistuessaan itsenäisesti toimintaan ja ratkaisuihin. Palveluja hankkivan organisaation tehtävänä on huolehtia siitä, että asiakkaalla on tasapuoliset ja vastuulliset olosuhteet valintatilanteessa. Palveluja hankkivan organisaation on järjestettävä oma organisaationsa niin, että se pystyy toimimaan yllä mainitussa tilanteessa. Tämä mahdollistaa sen, että palvelut saadaan toteutettua onnistuneesti asiakkaille ja lopputulos onnistuisi kaikkien kannalta. Palveluja hankkivan organisaation on seurattava ja huolehdittava valinnanvapauden liittyvien asioiden toteutumisesta sekä siitä, että asiakkaat voivat käyttää valinnanvapautta tasapuolisesti. Haasteena tässä on se, että tämä edellyttää asiakkaalla olevan riittävästi tietoja, taitoja, neuvottelutaitoja sekä sosiaalista verkostoa ja joskus jopa tarpeeksi varallisuutta pystyäkseen tekemään itse ratkaisut ja valinnat. (Anttonen, Haverinen, Lehto & Pallukka 2014, 39.)

Valinnanvapauden avulla voidaan onnistua parantamaan palvelujen laatua ja saatavuutta, koska valinnanvapaus kannustaa palveluntuottajia tähän. Samoin on todettu, että ihmisellä on mahdollisuus itse valita palveluntuottaja, joka on hänen tilanteeseensa sopiva.

Palveluista on etukäteen sovittu kustannukset maakunnissa ja palveluntuottajat toteuttavat niitä sen mukaisesti eli samoilla säännöillä, joten tästä hyötyvät myös veronmaksajat, kun kustannukset pysyvät kurissa. (Oksala 2017.)

Tämä asettaa erityisesti haasteita julkishallintoon ja palveluntuottajille. Palvelut toteutetaan etukäteen määritellyllä rahasummalla ja palvelun täytyy täyttää etukäteen määritellyt laatuvaatimukset. Palveluja on valvottava tarkasti ja on seurattava niiden toteutumista. Näin voidaan ajatella, että palvelujen laatu parantuu ja palveluista tulee tasalaatuisempia. Samoin palvelujen saatavuus paranee sekä yhdenvertaisuus toteutuu paremmin. (Oksala 2017.)

3.4. Asiakas-/palveluseteli

Asiakkaalle myönnetään asiakas/palveluseteli, jolla hän voi hankkia itselleen sopivan palvelun. Asiakas/palveluseteli on yksi kiinteä osa valinnanvapautta valittaessa palvelua. Sen toimintaperiaate on samanlainen kasvupalveluissa kuin sote-palveluissa. Se on tosite, jolla asiakas todentaa palveluntuottajalle, että hänellä on oikeus tilanteeseensa sopivaan palveluun. Tällöin palveluntuottaja tietää mistä laskuttaa asiakkaalle tuottamansa palvelun. Se ei ole rahaa, vaan usein virtuaalinen tai paperinen tosite. Setelin myöntää maakunnan liikelaitos. Sillä maksetaan asiakkaan saama palvelu sekä palvelusta aiheutuvat kustannukset etukäteen setelissä määritellyn summan mukaisesti palveluntuottajalle. Maakunta valitsee kilpailutusprosessin kautta palveluntuottajat, jotka voivat tuottaa palveluita asiakkaille. Asiakas valitsee itse palveluntuottajan niistä palveluntuottajista, jonka maakunta on hyväksynyt kilpailutuksen kautta. Asiakkaita on etukäteen tiedotettava siitä, miltä palveluntuottajilta heillä on mahdollisuus hankkia palvelua. Tiedottaminen palveluista ja palveluntuottajista kuuluu maakunnan liikelaitokselle. Asiakkaiden täytyy saada tiedot helposti, jotta he voivat hyödyntää palveluista annettuja arvioita sekä muita tietoja valitessaan palveluita itselleen. Palveluita on valvottava ja seurattava sekä niistä on kerättävä palautetta. Se kuuluu maakunnille. Asiakas/palveluseteliä saa käyttää vain yksityisellä sektorilla. (Alueuudistus 2018.)

Palvelusetelin ajatellaan olevan ratkaisu moniin asioihin. Asiakasnäkökulmasta ajatellen tämä antaa asiakkaalle valinnan mahdollisuuden sekä lisää asiakkaan itsenäistä toimija-

roolia. Tässä tavoitellaan hyvää laatua sekä turvataan palvelujen saatavuus kaikille. Ajatuksena on, että palvelusetelillä saisi asiakkaille mahdollisimman laadukasta palvelua kustannustehokkaasti. Samalla annetaan palveluntuottajille mahdollisuus toteuttaa palvelua mahdollisimman innovatiivisesti. Ajatellaan, että julkiset ja yksityiset organisaatiot lähtisivät tekemään yhdessä kehittämistyötä palveluissa palvelusetelien johdattamina. Palvelusetelien tavoitteena on myös yrittäjyyden ja työllisyyden lisääminen ja näin pystytään kehittämään elinkeinoelämää osaltaan. (Borg 2017, 22.)

On ajateltu, että näin palveluseteli -mallia käyttämällä voidaan saada enemmän palveluita asiakkaille samalla rahalla kuin ennen. Jopa parempia palveluja ja ehkä myös laadukkaampia, joita ei aikaisemmin olisi ollut edes tarjolla julkishallinnon toteuttamana. Näin palveluvalikoima voi laajentua. (Borg 2017, 22.)

Borgin tutkimuksessa (2017) on tutkittu palvelusetelien käyttöä sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Uudellamaalla tutkimuksessa on huomattu, että palveluntuottajaa valittaessa asiakkaalla on oltava verkossa tietoa saatavilla. Silloin asiakas voi hyödyntää tietoa tehdessään valintaa palveluntuottajasta. Samalla on huomattu, että palvelukokemuksista oli vain vähän tietoa, mutta palveluntuottajista löytyi tietoa riittävästi. Jotta valinnanvapautta voidaan hyödyntää täydellisesti ja asiakas voisi tehdä itse ratkaisut, tulisi tietoa palvelukokemuksista olla myös muiden asiakkaiden saatavilla. (Borg 2017, 10.)

Oosin, Keinäsen, Jauholan, Kortelaisen, Karisen ja Wennbergin (2017) tutkimuksessa on saatu yhtenä johtopäätöksenä selville, että jos asiakas on etukäteen tavannut palveluntuottajan esimerkiksi info tai muussa tilaisuudessa, se on vaikuttanut ratkaisevasti valintaan. Samoin valintaan ovat vaikuttaneet asiakaskyselyt, haastattelut sekä palveluntuottajan maine. Useimmiten asiakas oli valinnut palveluntuottajan edellä lueteltujen asioiden perusteella. Valintaan on positiivisesti vaikuttanut myös se, että asiakkaalla on ollut aikaisempia kokemuksia palveluntuottajasta. (Oosi ja kump. 2017, 20.)

3.5. Yhdenvertaisuus julkishallinnossa

Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia. Siihen ei vaikuta sukupuoli, ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, usko ja vakaumus, mielipide, vamma, terveydentila, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä

syy. Oikeudenmukaisuudessa yhteiskunnan kaikkien ihmisten kuuluu saada mahdollisuus päästä koulutukseen, saada työtä ja erilaisia palveluja ilman, että siihen vaikuttavat em. syyt. Perusoikeudet kuuluvat kaikille. Siitä on säädelty eri laeilla mm. Suomen perustuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa ja rikoslaissa sekä eri elämänalueita koskevassa lainsäädännössä. (Yhdenvertaisuus 2018).

Viranomaisten, koulutuksen järjestäjien ja työnantajien on huolehdittava siitä, että he edistävät ja arvioivat omaa toimintaansa yhdenvertaisuuslain mukaan julkishallinnossa. On toteutettu yhdenvertaisuutta niin, että nämä yllämainitut asiat eivät jää huomioimatta tai jätä ketään asiakasta palvelujen ulkopuolelle yllämainittujen syiden perusteella. (Yhdenvertaisuus 2018).

Palvelujen ja asiakkaiden tasapuolisuus sekä tasapuolisuuden toteutuminen ovat todella isoja haasteita julkishallinnolle ja maakunnille, jotta ne voivat seurata ja ohjata palvelujen toteutumista oikeaan suuntaan. Vaatii aikaa ja resursseja, jotta näistä asioista voidaan todellisesti huolehtia. Lisäksi se asettaa haasteita palveluja tuottavalle organisaatioille tai yritykselle, jotta nämä saavat palvelut toteutettua kaikkien edellä mainittujen ajatusten sekä ohjeiden mukaisesti. (Anttonen & kumpp. 2014, 39.)

4 PALVELUKOKEMUS

4.1. Asiakkaan palvelu-/asiakaskokemus

Tuulaniemen (2011) Palvelumuotoilu kirjassa painotetaan, että kaikki toiminta lähtee asiakkaan kautta. Joten voidaan ajatella, että jos ei ole asiakasta, joka käyttäisi palvelua, niin ei ole edes palvelua olemassa. Nämä molemmat elementit tarvitaan, että on palvelu olemassa. Palvelussa on mukana myös asiakaspalvelija ja he asiakkaan kanssa yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Lisäksi on tärkeää ymmärtää heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa, koska niistä rakentuu myös asiakaskokemus. Sen vuoksi täytyy tietää molempien odotuksia, arvoja, motivaatioita yhdessä ja erikseen, jotta voidaan ymmärtää asiakaskokemusta. (Tuulaniemi 2011.)

Palvelu/asiakaskokemus koostuu asiakkaan kokemuksista, jotka asiakas muodostaa organisaatiosta omien kokemusten, tapaamisiensa, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Asiakaskokemus on asiakkaan tuntema sekä kokema asia/tapahtuma. Siihen vaikuttavat tunteet ja alitajunnan kautta tehdyt ratkaisut ja tulkinnat. Se ei ole vain rationaalinen päätös. (Löytänä ja Korteso 2011, 11.) Asiakkaita on haasteellista jakaa eri lokeroihin asiakastyypistä. Ei ole mahdollista ajatella, että tunnistaessaan asiakastyypin tuntisi asiakkaan ja hänen tarpeensa sekä tavoitteet. (Richardson 2014, 47).

Lyhyesti ilmaistuna asiakas-/palvelukokemus koostuu neljästä eri asiasta Löytänen ja Korteson (2011) mukaan. Tämä on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 3). Asiakaskokemuksen on tuettava asiakkaan minäkuva, osattava yllättää ja luoda elämyksiä asiakkaalle, sen täytyy jäädä asiakkaan mieleen ja asiakas täytyy saada haluamaan lisää sitä. (Löytänä ja Korteso 2011, 43- 49.)



KUVIO 3. Hyvän asiakaskokemuksen osa-alueet (Löytänä ja Kortesus 2011, 43- 49.)

Tämän vuoksi jokainen ihminen kokee palvelu-/asiakaskokemuksen erityyppisesti. Jokainen asiakas on yksilö. Palvelukokemukseen vaikuttavat asiakkaiden elämäntilanne sekä sen hetkinen tunnetila eri tavoin. Asiakkaan palvelukokemus voi muuttua koko palveluprosessin ajan huomioiden yllä mainitut asiat. Näin tapahtuu yleensä, jos tapahtumaan kuuluu useita tapaamisia. Silloin monista tapaamisista rakentuu kokonainen palvelukokemus. Asiakaskokemus muokkaantuu koko ajan, kun asiakkaalla on useampia kohtaamisia palvelun aikana. Näin palvelukokemuksen arvokin kasvaa asiakassuhteen aikana. (Löytänä ja Kortesus 2011, 43-56.)

Asiakaskokemus on mahdollista jäsentää kolmen tason, eli toiminnan, tunteiden ja merkityksen, kautta. Toiminta vastaa asiakkaan tarpeeseen ja siinä näkyy palveluprosessin toiminta, hahmotettavuus sekä käytettävyys. Eli se, mitä sen tulee täyttää, jotta asiakas käyttää sitä. Tunne taas on asiakkaiden kokemat tuntemukset sekä kokemukset ja miten palvelu koskettaa asiakasta ja asiakkaan aisteja. Merkitystaso on ylin ja siihen kuuluvat mielikuvat, unelmat, lupaukset sekä kokemuksen henkilökohtaisuus mukaan luettuna kulttuurillisuus ja asiakkaan elämäntapa huomioiden myös asiakkaan identiteetti kuten kuviossa (kuvio 4) näkyy. (Tuulaniemi, 2011.)



KUVIO 4. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaiillen Tuulaniemi, Palmen Inc. 2011)

Asiakkaiden arvonmuodostaminen tulisi ymmärtää ja tunnistaa organisaatiossa, jotta olisi mahdollista tuottaa erinomainen asiakaskokemus asiakkaalle. (Tuulaniemi, 2011). Asiakaslähtöisesti ajateltaessa on määritelty asiakaskokemuksen koostuvan asiakkaiden tarpeista ja monista kohtaamisista sekä erilaisista vaiheista. (Selin ja Selin, 2013, 30). Palvelukokemuksen laatuksitys ja arvopyramidi ovat hyvinkin lähellä toisiaan, asioita katsotaan vain hiukan eri kulmista.

Palvelukokemus koostuu useista eri osista eli kohtaamisista, mielikuvista ja tunteiden summasta ja näistä asiakas muodostaa mielikuvan yrityksen toiminnasta (Löytänä ja Korteso 2011, 11). Ei ole helppoa tehdä yksinkertaista määritystä, mistä palvelukokemus muodostuu, vaan se on monien yhteistekijöiden summa. Siihen vaikuttaa hyvin ratkaisevasti siis myös yrityksen toiminta. Jokainen ihminen kokee asiat omalla tavallaan.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja ymmärtäminen ovat tärkeä osa asiakaspalvelukokemuksesta. Asiakaskokemuksesta on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja luotava sen pohjalta tavoite sekä toimintasuunnitelma. Toiminnan kehittämistä on seurattava koko ajan, jotta se onnistuu sekä saa aikaan onnistuneita asiakaspalvelukokemuksia. Kuviossa (kuvio 5) on havainnollistettu asiakaskokemuksen kolmiportainen malli. (Havunen 2017.)



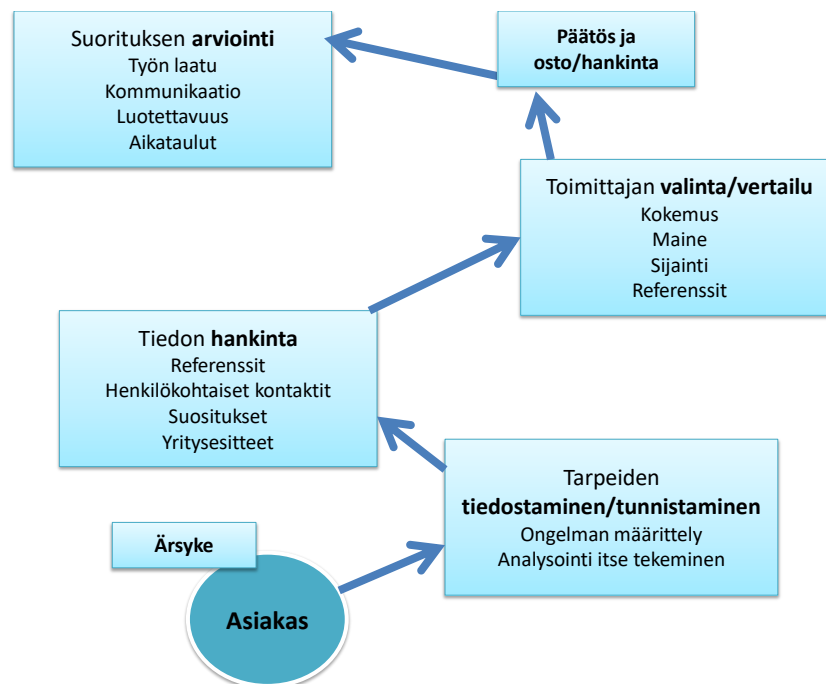
KUVIO 5. Asiakaskokemuksen kolmiportainen malli (mukaiillen Havunen 2017).

On tiedettävä, mitkä ovat asiakkaan tavoitteet ja mitä asiakas arvostaa, jotta voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Johtajan rooli on tärkeä tässä asiassa ja hänen täytyy ohjata ja viitoittaa asioita oikeaan suuntaan. On tiedostettava millä tavalla yrityksen omat palvelut eroavat kilpailijoiden palveluista. Näitä kolmea porrasta hyödyntämällä on mahdollista saavuttaa hyvä asiakas/palvelukokemus sekä kehittää yrityksen palveluita tilanteen mukaan. (Havunen 2017.) Näiden asioiden ymmärtämisen kautta voidaan onnistua asiakas/palvelukokemuksessa. Palvelukokemuksen hahmottaminen on hyvin haastavaa ja vaatii aikaa sekä työtä. Asiakkaiden valinnat ja ratkaisut perustuvat aina heidän omaan tarpeeseensa. Siihen vaikuttaa ennako odotukset, joita asiakas on itse asettanut palvelulle. Palvelukokemukseen vaikuttavat myös, mitä palveluntuottaja tarjoaa sekä yleiset ajatukset sekä odotukset palvelusta. (Havunen 2016.)

4.1.1 Palvelun hankintaprosessi

Asiakas saa jostain ärsykkeen eli tunteen, että tarvitsee jotain ja saa siitä motivaatiota toimintansa. Asiakkaan ns. ostoprosessi tai hankintaprosessi alkaa, kun asiakas tunnistaa ensin palvelun tarpeensa/ongelman ja se täytyy ratkaista. Siihen vaikuttavat asiakkaan persoona ja henkilökohtaiset ominaisuudet sekä vaihtoehtojen määrä. Asiakas saattaa

jopa pohtia, että tarvitseeko palvelua ulkopuolelta vai tekisikö itse sen. Sen jälkeen asiakas kerää tietoa itselleen palvelusta ja palvelua tuottavista organisaatioista. Tietoja kerätään vaihtoehtoista mm. referenssien, kokemusten, suositusten ja markkinointiviestinnän avulla. Niiden perusteella asiakas tekee valinnan palveluntuottajasta. Valinnassa/vertailussa asiakas laittaa potentiaaliset palvelut/palveluntuottajat paremmuusjärjestykseen. Siihen vaikuttavat palveluntuottajan kokemus, maine, sijainti sekä referenssit. Siinä tärkeitä asioita ovat ne, jotka tuottavat asiakkaalle eniten arvoa. Sitten asiakas tekee päätöksen ja oston/hankinnan. Päätös perustuu siihen, että asiakas on löytänyt sopivimman vaihtoehdon. Kun palvelu on toteutettu, asiakas arvioi toteutetun palvelun. Arvioinnin perusteena on mm. työn laatu, kommunikaatio, luotettavuus ja aikataulut. Ne ovat ratkaisevia asioista, kun asiakas pohtii, että hankkiiko jatkossa samaa palvelua tai käyttäkö samaa palveluntuottajaa tässä palvelussa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) nähdään selkeästi asiakkaan ostoprosessi. (Bergström & Leppänen 2009, 140-145.)



KUVIO 6. Asiakkaan ostoprosessi (mukaillen Bergström & Leppänen 2009)

Asiakas toimii pääsääntöisesti tämän mallin mukaisesti, kun hän pohtii palvelun tai tuotteen hankkimista itselleen. Asiakas tekee itse päätöksensä. Ostoprosessi on yksilöllinen ja riippuu asiakkaasta, tuotteesta ja tilanteesta. Jokaisella asiakkaalla menee eri aika koko prosessin läpi viemiseen.

Nykyisin asiakkaat hankkivat etukäteen paljon tietoa palvelusta, jota aikovat käyttää. Sen vuoksi asiakkaan valitsemalla palveluntuottajalla ei ole aina tietoa siitä, kuinka paljon asiakas on kerännyt tietoa muista palveluntuottajien palveluista ennen valintaansa. Tämän vuoksi asiakaspalvelutilanne tulee entistä haastavammaksi, koska asiakkaalla on jo valmiiksi odotuksia ja tavoitteita palvelulle. Sähköisten palveluiden kautta tietojen hankkiminen on yksinkertaista ja nopeaa. Asiakkaat itse löytävät helposti ja nopeasti tarvitsemansa tiedot etukäteen Internetin välityksellä. Tavaroita hankkiessa tämä on usein helppoa ja yksinkertaista, mutta palvelun kohdalla se voi olla haasteellisempaa. (Valvio 2010, 19.)

4.1.2 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on useita kymmeniä vuosia malli ja tapa toimia yrityksissä. Nykyisin on 1990-luvulta paremmin tunnettu tapa puhua asiakassuhteiden johtamisessa Customer Relationship Management (CRM) mukaan. Sen mukaan asiakkaista kerätään tietoa ja analysoidaan niitä ja pyritään niiden avulla kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa. Sen kautta voidaan myös kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä ja Kortesus 2011, 20.)

Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan laatujohtamista on pidetty osittain edeltäjänä asiakaskokemusajattelussa. Erona on ollut se, että laatujohtamisessa tarkastellaan asioita pääasiassa yrityksen kannalta. Samoin on ajateltu, että laatujohtamisen keinoilla voidaan kehittää yrityksen toimintoja (Löytänen ja Kortesus 2011, 20). Tässä on tärkeää huomata, miten asiakasprosessit ja niiden johtaminen sekä suunnittelu vaikuttavat kokonaiseen asiakkaan palvelukokemukseen. Ne ovat tärkeitä asioita yritykselle ja yrityksen on hyvä panostaa niihin, koska niistä syntyy asiakkaalle palvelukokemus. Asiakaskokemusajattelussa on asiakas tärkein. Kaikki tapahtuu asiakkaan ympärillä ja näin asiakas on asetettu toiminnan keskiöön. Näin voidaan toteuttaa asiakkaalle tärkeitä kokemuksia ja niistä syntyy asiakkaalle lisäarvoa. Sen kautta syntyy vuorostaan yritykselle lisäarvoa. (Löytänen ja Kortesus 2011, 20.)

Laatujohtaminen kuuluu kiinteänä osana palvelun laatuun. Sen avulla onnistutaan rakentamaan parempia sekä onnistuneita asiakaskokemuksia. Laadun määrittäminen kuuluu johdolle. Johdon on käytävä henkilöstön kanssa jatkuvaa vuoropuhelua laadusta, jotta

palvelussa onnistutaan ja saadaan hyviä sekä laadukkaita asiakaskokemuksia. (Salminen 2014.)

4.2. Palvelukokemuksen laatukäsitys

Laadun määrittely ei ole helppoa, eikä se ole yksinkertaista. Ensin täytyy tunnistaa laatu sisäisten ja ulkoisen asiakkaiden kautta. Sen jälkeen sitä on mahdollista arvioida ja mitata. Siten tiedetään mitä palvelun pitäisi olla ja mitä puuttuu vai onko palvelu liian laadukasta palvelua kokonaisuudessaan. Näin saadaan ajateltua laatua yksiselitteisesti. (Salminen 2014.)

Palvelukokemuksen laatua voidaan arvioida monella tavalla ja monen mallin mukaan. Grönroos (2009) esittelee laadukkaaksi koetun palvelun mallin ja SERVQUAL-menetelmää, jotka ovat attribuutti pohjaisin malleja. Näissä malleissa on arvioitu asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia eri laatuattribuuttien avulla. Hinnan merkitys ei aina vaikuta laatuajatteluun välttämättä lainkaan. Hintaa tarkistellaan yleensä suhteessa asiakkaan odotuksiin ja toteutuneeseen laatuun. Näin hintaa ei aina voida edes pitää yhtenä laatukriteerinä. Jos palvelu on aineeton, asiakkaat saavat ajatella korkeamman hinnan olevan laadukkaamman palvelun tae. (Grönroos 2009, 112-123.)

Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä näkyvät kuviossa (kuvio 7). Ammattimaisuus ja taidot ovat ensimmäinen kriteeri, toinen kriteerinä on asenteet ja käyttäytyminen, kolmas kriteeri on lähestyttävyyys ja joustavuus. Näissä kolmessa kriteerissä arvioidaan myös palveluntuottajaa tai yrityksen työntekijöitä, jotka toteuttavat palvelua. Luotettavuus on neljäs kriteeri ja siinä arvioidaan palveluntuottajien työntekijöiden toimintaa sekä lupauksia. Palvelun normalisointi on viides kriteeri eli kuinka palvelu hoidettu loppu saakka, jos tapahtuu jotain odottamattomia asioita palvelussa tai palvelun aikana. Palvelumaisema on kuudes kriteeri ja se koostuu fyysisestä ympäristöstä ja miten ympäristö vaikuttaa tapahtumaan. Palveluntuottajien maine ja uskottavuus ovat seitsemäs kriteeri ja siinä arvioidaan vielä palveluntuottajaa sekä työntekijöiden mainetta, imagoa, suoristusta ja arvoja, jotka asiakas voi hyväksyä. (Grönroos 2009, 112-123.)

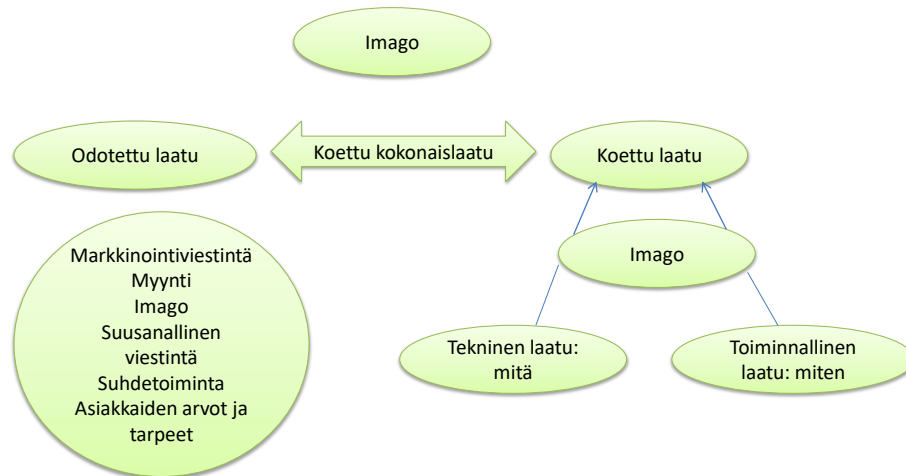


KUVIO 7. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (mukaiillen Grönroos 2009).

SEVQUAL-menetelmässä määritellään joukko laatuattributteja. Ne on ajateltu kuvaamaan palvelun ominaisuuksia. Tässä mallissa asiakkaille annetaan nämä laatuattribuutit tietoon ja sen jälkeen asiakkaat arvioivat palvelun näiden attribuuttien avulla käyttäen arvosanoja, jotka ilmaistaan esim. numeroina. Molemmissa malleissa arvioidaan palvelun onnistumista laadullisesti. Palvelun laadun arviointi on varsin haasteellista ja siinä täytyy haastatella asiakkaita tarkasti palvelukokemuksen jälkeen. Kokonaisuudessaan palvelun laadun mittaaminen ja arviointi ovat hyvin haasteellinen asia, joten on helpompi tehdä se mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. (Grönroos 2009, 112-123.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on selvitetty, mistä osista koettu kokonaislaatu koostuu. Se sopii monenlaisten palvelunkokemusten laatuksityksen pohjaksi. Koettu kokonaislaatu koostuu siis asiakkaan odotuksista, joihin vaikuttavat imago, markkinointiviestintä, myynti sekä asiakkaan arvot ja tarpeet sekä tuttavien puheet. Laadun kokemisessa on kaksi tärkeää asiaa eli tekninen laatu, lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen laatu, prosessiulottuvuus. Kun palvelu on ohi, niin silloin voidaan puhua lopputuloksen teknisestä laadusta eli siitä, miten asiakkaan ongelma on ratkaistu. Toiminnallinen laatu on vuorostaan sitä, miten palvelu asiakkaalle tapahtuu. Palvelun koettu laatu on asiakkaan kokemus. Tuotteet ja yrityksen palveluvalikoima vaikuttavat myös palvelun laatuun. Jos koettu laatu on sitä, mitä asiakas odottikin palvelusta, niin koettu laatu on yleensä hyvä.

Epärealistiset odotukset palvelusta voivat johtaa siihen, että palvelukokemuksen laatu arvioidaan huonoksi, kun ei saada kaikkia odotettuja asioita palvelusta. Asiakkaan odotukset ohjaavat sitä, miten asiakas arvioi palvelua ja palvelun laatua. (Grönroos 2009, 100-107.)



KUVIO 8. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2009).

Monet asiat vaikuttavat palvelun kokonaislaatuun. Asiakkaalla on omat toiveet, odotukset ja tavoitteet palvelulle. Palvelua voidaan ajatella laadukkaana silloin, kun asiakas saa palvelusta omat tarpeensa ja pitää sitä hyvänä palveluna. Näin voidaan ajatella, että palvelu on vastannut asiakkaan etukäteen ajattelemia toiveita, odotuksia ja tavoitteita palvelulle. Palvelulle määritellään ja suunnitellaan perusmalli, jota toteutetaan aina, niin saadaan samanlainen palvelun lopputulos. Eli laatukriteerit on annettu aluksi ja ne palvelun tulee pitää sisällään, jotta pysytään luvatussa laadussa. Tämä täytyy tuoda esimerkiksi markkinointiviestinnän kautta asiakkaiden tietoon. (Grönroos 2009, 105-106.)

Markkinointiviestintä on tärkeä osa kokonaislaatua. Se antaa tiettyjä odotuksia palveluille. Yrityksen tulee myös lunastaa lupauksensa. (Löytänä ja Korteso 2011, 95.) Tietoa on helposti saatavilla palvelusta etukäteen. Sitä on löydettävissä Internetistä ja painetussa printtimediassa. Aikaisemmin palvelua käyttäneiden asiakkaiden mielipiteet löytyvät myös sähköisesti. Ystävien ja tuttavien puheet menevät ja kulkevat nopeasti eteenpäin.

Palvelua pohdittaessa asiakkaat etsivät tietoja sähköisesti ja kuulevat ympäriltään mielipiteitä palveluun liittyen. Silloin asiakas tekee jo alustavaa pohjatyötä tiedostaen omat tarpeensa. Ne asettavat haasteita asiakaspalveluun. (Richardson 2014, 49.)

Viestintämateriaalin on oltava selkokielistä ja helposti ymmärrettävää ja luettavaa tekstiä, jotta kaikki ymmärtävät sen. Markkinointiviestintä voi olla kirjallisesti toteutettua tai sitä voidaan tuottaa yrityksen verkkosivuilla tai muissa julkaisussa. Tietojen on oltava helposti saatavilla sekä selkokielistä, jotta asiakas ymmärtää, mitä hän saa palvelusta. Tekstin tulee olla ymmärrettävää ja helposti luettavaa, jotta esimerkiksi sellaiset henkilöt ymmärtävät sen, joiden on vaikea ymmärtää luettua tekstiä. (Selkokeskus 2018.) Selkokielisyyttä käyttäen on mahdollista huomioida asiakkaiden yhdenvertaisuus ja sen toteutuminen palveluissa. Jokaisen asiakkaan täytyy tietää mitä palvelu on ja mitä siihen kuuluu, jotta voi hyödyntää sitä itse. (Yhdenvertaisuus 2018.)

Laatuvaatimus palveluissa kasvaa ja muuttuu koko ajan. Siihen vaikuttavat monet asiat, kuten kehitys sekä eri kulttuurit ja eri kulttuureiden erilaiset palveluvaatimukset palveluille. (Tuulaniemi 2011.)

Asiakkaan ja palveluntuottajan on tiedettävä etukäteen laatukriteerit, jotta molemmat tietävät, mitä asiakas saa ja mitä palveluntuottaja tarjoaa. Palveluiden laatu on hyvin haastava ja moninainen asia. Siihen vaikuttavat useat tekijät ja asiat. Palveluntuottajan tulisi tietää ja olla selvillä, miten asiakkaat eli palvelunkäyttäjät kokevat laadun sekä mitä asioita he arvostavat laadussa. Siten palveluntuottajan on mahdollista arvioida laatua ja ohjata asioita toivottuun suuntaan. Palveluntuottajan ei tule luvata liioja palvelusta, koska silloin asiakkaiden odotukset palvelusta nousevat korkealle. Markkinoinnissa on kiinnitettävä huomioita siihen, mitä asioita palvelusta luvataan ja niiden pitää myös toteutua. Asiakkaiden on tiedettävä ja ymmärrettävä mitä laadulla tarkoitetaan, koska kyseessä ei ole tekninen tuote vaan palvelu. Sen vuoksi laatulementtien esiintuominen on haastavampaa. (Grönroos 2009, 98-107.)

4.3. Asiakas palvelun keskiössä

Palvelukokemus koostuu hyvin monesta asiasta. Keskiössä siinä on asiakaskohtaaminen sekä miten asiakas kokee asiat. Lähtökohtana on se, mitä asiakas hakee ja tarvitsee tästä

tapahtumasta/palvelusta tai miksi hän on tullut tähän tilanteeseen. Jokaisella asiakkaalla on omat odotukset, tavoitteet ja ajatukset palveluun liittyen. Asiakas itse muodostaa näistä em. asioista ajatuksissaan palvelukokemuksen (Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC, 4.)

Asiakkaan palvelukokemus alkaa siinä jo, kun hän avaa esim. verkkosivut tai lehden ja alkaa tutustua asiaan sekä hakee siitä lisätietoja. Lopulta asiakas päätyy palveluntuottajan kohdalle ja lähestyy palveluntuottajaa sähköisesti tai puhelimitse taikka henkilökohtaisesti. Palvelukokemus on jo edennyt ja jatkaa kulkuaan kohti maalia (Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC, 6.) Valvion (2010) kirjassa mainittiin erikseen, että asiakaspalvelussa on kaksi tärkeätä kohtaa eli ensimmäinen ja viimeinen tapaaminen. Ne ovat ratkaisevat kohtaamiset palvelussa. (Valvio 2010, 143.)

Ihmissuhdeosaaminen on tärkeä osa asiakaspalvelua, koska siinä ihminen kohtaa ihmisen. Palveluntuottajan on kyettävä luomaan luottamusta ja lunastamaan luottamus. Lisäksi on kyettävä tunnistamaan erilaisia persoonallisuuden piirteitä sekä toimimaan niiden mukaan, jotta asiakaspalvelu onnistuisi. (Nieminen ja Tomperi 2008, 41.)

Sähköinen asiointi lisääntyy koko ajan. Samalla sähköiset palvelut kehittyvät. Kuitenkaan se ei tule koskaan korvaamaan tai poistamaan henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua (Valvio 2010, 14.) Aina ei ole mahdollista kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu. Nykyaikana osa asiakkaista ei välttämättä koe tarvetta kasvokkain tapahtuvalle asiakaspalvelulle, vaan heille riittää ns. verkossa tapahtuva palvelu. Asiakaspalvelut muuttuvat ja asiakkaita kohdataan eri lailla kuin ennen. Näin asiakaspalvelu saa uuden merkityksen.

Sosiaalisen median ja asiakaspalvelun pitää toimia yhdessä ja muodostaa toimiva kokonaisuus. Tämän linkin täytyisi toimia hyvin. Sosiaalisen median ja asiakaspalvelun tulee olla kunnossa ja ajan tasalla sekä toimia yhdessä, jotta yritys pystyy toimimaan tulevaisuudessa. Sosiaalisen median ja asiakaspalvelun linkki ei saisi katketa, koska silloin asiakkaan palvelu päättyy tai katkeaa. Asiakas voi siirtyä silloin toisen palvelun tai palveluntuottaja luokse. Jos yritys käyttää sosiaalista mediaa ja palveluja toteutetaan sähköisesti verkossa mm. chatin, sosiaalisen median yms. kautta, niin on näiden palvelujen toimittava ja tiedot on oltava ajan tasalla. Asiakkaat eivät käytä yrityksen palveluja, jos tiedot ja palvelut eivät toimi sosiaalisessa mediassa, kuten on luvattu. (Solis 2013, 44-49.)

5 YRITTÄJYYSBUUSTI

5.1. Yrittäjyysbuusti pähkinänkuoressa

Kasvubuusti on TEM:n rahoittamana pilotti, joka oli osa työnvälityksen kärkihanketta kasvuyritysten työllisyysohjelmassa. Kasvuyritysten työllisyysohjelmaan pilotoitiin uusia ja erilaisia palvelumuotoja yhdessä palveluntuottajien kanssa. Se kuului osana maakuntavalmisteluihin ja kasvupalvelu-uudistukseen. Kasvubuusti jakautuu kahteen eri osaan: kasvubuustiin ja Yrittäjyysbuustiin. Kasvubuusti tarkoitettiin kasvuun suuntaaville yrityksille. Yrittäjyysbuusti kohdennettiin henkilöasiakkaille, jotka olivat kiinnostuneet yrittämisestä tai yrittäjämäisesti työskentelystä. (Kasvubuusti 2017.)

Yrittäjyysbuusti suunnattiin yrittäjyydestä kiinnostuneille ensisijaisesti pirkanmaalaisille työnhakija-asiakkaille, joilla liikeidea voi olla vielä löytymättä. Palvelun ideana oli, että asiakas voi itse valita itselleen sopivan palveluntuottajan ennalta määriteltyjen palveluntuottajien joukosta määrääjassa, kun sopi asiasta Pirkanmaan TE-toimiston kanssa. Asiakkaalle annettiin virtuaalinen palveluseteli, jotta hän voi osallistua tähän palveluun. Asiakas sai palvelun käyttöönsä enintään kahdeksi kuukaudeksi. Se oli maksuton palvelu asiakkaille. Asiakkaalla oli mahdollisuus valita 15 eri palveluntuottajasta itselleen mentori/ohjaaja, joka neuvoi ja ohjasi asiakasta maksuttomasti yrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä. Palvelussa pohdittiin asiakkaan osaamista ja ajatuksia yhdessä asiakkaan kanssa suhteuttaen ne yrityssuunnitelmiin. (Yrittäjyysbuusti 2017.)

Yrittäjyysbuusti -palvelussa asiakkaita veloitettiin antamaan sähköisesti palautetta palvelusta. Asiakkaat arvioivat ensimmäisen ja viimeisen tapaamisensa palveluntuottajan kanssa. Kysely lähetettiin tapaamisen jälkeen asiakkaille sähköpostiin sähköpostilinkinä. Kyselyn toteutti ulkopuolinen toimija Innolink Oy. Tätä kautta saatiin palvelulle asiakkaiden käyttöön tähtiluokitusarvio palveluntuottajista. Tähtiluokitus näkyi Yrittäjyysbuustin verkkosivulla. (Yrittäjyysbuustin hankintasopimus 2017.)

Palveluun voi osallistua lokakuusta 2017 toukokuun 2018 loppuun ja asiakkaille oli rajattu määrä paikkoja. Palvelussa oli 400 asiakaspaikkaa. (Yrittäjyysbuusti 2017.)

5.2. Asiakaspalvelu Yrittäjyysbuustissa

Yrittäjyysbuustissa on lähtökohtana se, että asiakas oli kiinnostunut yrittämisestä tai itsensä työllistämisestä yrittäjämäisesti. Näin ollen palvelu kohdentui sellaisille asiakkaille, jotka olivat tätä asiaa pohtineet. Tässä palvelussa näkyi ”uudet tuulet”, koska palvelulle annettiin vain tietyt raamit ja palveluntuottaja itse sai muotoilla annettavan palvelun asiakkaalle sen mukaan, mitä asiakas tarvitsi. Tavoitteena oli, että asiakkaan tilanne ja tarve oli ratkaiseva asiakkaan palveluprosessia miettiessä. (Yrittäjyysbuustin tarjouspyyntö 2017.)

Palvelussa oli rajattu palvelulle ajallinen enimmäiskesto, joka oli kaksi kuukautta. Palvelussa asiakas voi itse valita hänelle sopivat palvelumuodot, jotka palveluntuottaja oli etukäteen määritellyt. Palveluprosessi voi koostua henkilökohtaisista tapaamisista ja verkko-ohjauksesta yksin tai ryhmässä. Siinä voi olla ryhmätapaamisia lähijaksolla ja tarvittaessa yksilöohjausta. Se voi koostua näistä kaikista tai vain jostain osista. Näin tapaamisten määrä vaihteli jokaisen palveluntuottajan kohdalla hyvinkin paljon. Tässä tilanteessa jokainen palveluntuottaja sai itse päättää, mitä palvelua tarjosi asiakkaalle. Palveluntuottaja sai itse päättää, oliko palvelun sisältö määritelty etukäteen vai oliko palvelua mahdollista muokata jokaisen asiakkaan tarpeen mukaan. Palveluntuottajien tiedot ja esittelyt olivat nähtävissä Yrittäjyysbuustin verkkosivuilla. (Yrittäjyysbuustin puitesopimus 2017.) Tällaista palvelukokonaisuutta ei aikaisemmin ole toteutettu Pirkanmaan TE-toimiston palveluissa.

Kasvubuustilla oli omat verkkosivut ja sivut olivat jakautuneet kahteen osaan eli kasvubuustin ja Yrittäjyysbuustin sivuiksi. Asiakkaat voivat ilmoittautua itse verkkosivujen kautta Yrittäjyysbuustiin. Verkkosivuilla on ollut tietoa palvelusta ja palveluntuottajien esittelyt. Siellä oli tietoa myös Yrittäjyysbuustin tapahtumista. (Yrittäjyysbuusti 2017.)

Asiakkailla oli kaksi viikkoa aikaa valita palveluntuottaja, kun sopivat asiasta TE-toimiston kanssa (Yrittäjyysbuustin työohje 2017). Palvelun alkaessa palveluntuottaja ilmoitti asiasta TE-toimistoon ja ELY-keskukseen. Palveluntuottajat sopivat asiakkaan kanssa, kuinka he toteuttavat palvelua. Palveluprosessi oli jo usein ennen palvelun aloittamista asiakkaalla tiedossa. Palvelua oli mahdollista tarvittaessa muokata asiakkaan tilanteeseen

sopivaksi. Määräajan päätyttyä palveluntuottaja lähetti ilmoituksen asiasta TE-toimistoon ja ELY-keskukseen. (Yrittäjyysbuusti puitesopimus 2017.)

Aktiivisen palvelujakson jälkeen asiakkaila oli vielä neljän kuukauden seurantajakso. Sen aikana palveluntuottaja seurasi, mitä asiakkaalle tapahtui eli esim. aloittiko asiakas yritystoiminnan. Lopuksi palveluntuottaja ilmoitti vielä lopullisen tilanteen TE-toimistoon ja ELY-keskukseen. Palveluntuottajille maksettava korvaus perustui myös tähän lopulliseen tulokseen, jonka vuoksi siitä oli tiedottava TE-toimistoa ja ELY-keskusta. Palveluntuottaja sai erillisen palkkion, jos asiakas perusti yrityksen seurantajaksolla tai heti sen jälkeen. (Yrittäjyysbuusti puitesopimus 2017.)

5.2.1 Vapaus valita palveluntuottaja

Asiakkaila oli mahdollisuus itse valita itselleen sopiva palveluntuottaja 15 etukäteen kilpailutuksen perusteella valituista palveluntuottajista. Asiakkaille annettiin virtuaalinen asiakasseteli, joka oikeutti asiakasta valitsemaan itselleen sopiva palveluntuottaja Yrittäjyysbuustin palveluntuottajista. (Yrittäjyysbuustin työohje 2017.)

Yrittäjyysbuustin palveluntuottajat esittäytyivät videoklipsein, kirjallisin kuvauksin ja hakusanojen avulla Yrittäjyysbuustin verkkosivuilta. Sieltä asiakkaat ohjautuivat palveluntuottajien kotisivuille, jossa oli yrityksen referenssejä sekä tarkempia tietoja palvelusta. Palveluntuottajien sivuilla ei ollut Yrittäjyysbuusti -palvelusta mitään asiakasreferenssejä, vaan siellä voi olla muista palveluista asiakasreferenssejä. Yrittäjyysbuustin verkkosivuille ilmestyi palveluntuottajien tietojen perään tähtiluokitus, kun riittävä määrä osallistujia oli päättänyt palvelun ja arvioinut saamansa palvelun laatu-palautekyselyn perusteella. Tähtiluokitus saatiin käyttöön vasta maaliskuussa 2018, kun oli riittävästi asiakasarvioita palveluntuottajista. (Yrittäjyysbuustin puitesopimus 2017.)

Yrittäjyysbuustista järjestettiin kaksi isompaa asiakastilaisuutta asiakkaille lokakuussa 2017 ja helmikuussa 2018. Tilaisuuksissa oli nimekkäitä esiintyjä ja paikallisia yrittäjiä kertomassa yrittäjyyteen liittyviä asioita. Lisäksi palvelusta järjestettiin useita infoja ja palvelua esiteltiin monissa eri tilaisuuksissa TE-toimistolla sekä yhteistyökumppanien ti-

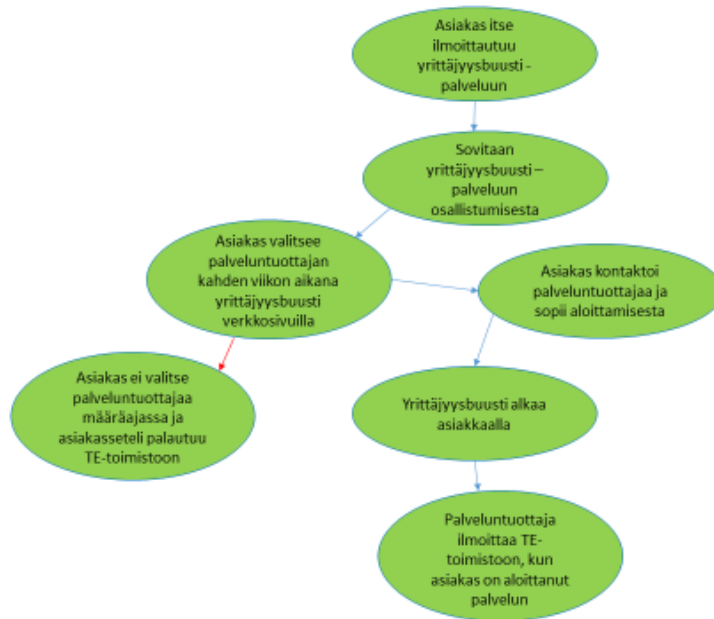
loissa. Yrittäjyysbuustin verkkosivuilla oli myös blogikirjoituksia palvelusta. Palveluntuottajilla oli mahdollisuus tiedottaa ja informoida asiakkaita omilla verkkosivuilla sekä eri tilaisuuksissa palvelusta. (Yrittäjyysbuusti yhteisryhmän kokous 2018.)

5.2.2 Palveluntuottajien valintaprosessi

Palveluntuottajan valinta pyrittiin tekemään helpoksi ja hyvin yksinkertaiseksi asiakkaille. Palvelusta oli aikaisemmin kuvattuja tapahtumia ja infotilaisuuksia. Asiakkaille pyrittiin antamaan tietoja verkkosivujen kautta valintaprosessin tueksi lyhyillä palveluntuottajakuvauksilla, hakusanoilla ja palveluntuottajien tekemillä esittelyvideoilla.

Valinnan tueksi oli rakennettu myös tähtiluokitus malli. Asiakkaat saivat arvioida palvelua numeroilla. Arviointiasteikko oli numeroilla 1 – 5 eli 1 oli huonoa palvelua ja 5 oli erittäin hyvä palvelu. Sen jälkeen ne käännettiin tähdiksi ja luokitus oli sama eli * - ***** tähteä. Tähdet eli tähtiluokitus siirtyi suoraan Yrittäjyysbuustin verkkosivuille kyseisen palveluntuottajan nimen perään tähtinä. (Yrittäjyysbuusti hankintasopimus 2017.)

Alla on kuvattu asiakkaan valinta- ja palveluprosessi (kuviot 9). Asiakas pohti yrittäjyyttä ja löysi Yrittäjyysbuusti palvelun. Hän ilmoittautui mukaan palveluun. Asiakas sopi TE-toimiston kanssa Yrittäjyysbuusti palvelusta. Asiakkaalle annettiin virtuaalinen asiakas/palveluseteli Yrittäjyysbuustiin. Sen jälkeen asiakkaalla oli kaksi viikkoa aikaa valinta itselleen sopiva palveluntuottaja. Asiakas valitsi palveluntuottajan ja sopi palvelun aloittamisesta palveluntuottajan kanssa. Palveluntuottaja lähetti TE-toimistoon asiakkaasta aloittamisilmoituksen ja palvelu alkoi. Jos asiakas ei valinnut kahden viikon määräajassa palveluntuottajaa itselleen, niin asiakas/palveluseteli palautui TE-toimistolle uudelleen jaettavaksi. (Yrittäjyysbuustin työohje 2017.)



KUVIO 9. Yrittäjyysbuustin asiakasprosessi (mukaillen Yrittäjyysbuustin työohje 2017.)

Palvelussa asiakkaat saivat itsellensä sopivan palvelun. Kahden kuukauden aktiivisen toimintajakson jälkeen alkoi neljän kuukauden seurantajakso ja sen jälkeen tarkastettiin uudestaan asiakkaan tilanne palveluntuottajan toimesta. Palveluntuottajat saivat tulospalkkion itselleen, jos asiakas perusti yritystoiminnan neljän kuukauden seurantajakson jälkeen tai sen aikana. Tähän neljän kuukauden seurantajaksole ei ole hankittu asiakkaille erillistä ohjauspalvelua. (Yrittäjyysbuustin puitesopimus 2017.)

6 TUTKIMUSPROSESSI

6.1. Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää haastattelututkimuksen avulla, miten valinnanvapaus toimisi asiakaspalvelussa TE-palveluissa tulevaisuudessa. Tätä asiaa pyrittiin selvittämään kahden tutkimuskysymyksen kautta:

- Millaisena valinnanvapaus on koettu valittaessa palveluntuottajaa?
- Miten asiakas oli kokenut palvelun onnistuneen, kun oli saanut itse valita palveluntuottajan?

Asiakkaiden valinta-prosessia ja valinnanvapautta on selvitetty 1 – 3 kysymyksillä (liite 1). Asiakkaiden palvelukokemusta on selvitetty 4 – 5 kysymyksiä (liite 1.) avulla.

6.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, joka on perinteinen menetelmä ja jota on mahdollista käyttää aina kaikessa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen haasteena on usein, että tutkimuksen aihetta ei ole riittävästi rajattu ja tutkitaan liikaa uusia sekä kiinnostavia asioita, joita tulee tutkimuksessa ilmi. Kun on päätetty, mitä tutkimuksessa tutkitaan, niin pitää näkyä tarkasti, mitä aiotaan tutkia ja sen tulee käydä ilmi tutkimuksen tarkoituksessa ja tutkimusongelmasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 91-92.)

Induktiivisen aineiston eli aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen aineisto käsittely tehdään yleensä kolmivaiheisesti. Ensiaineisto eli haastattelututkimuksen materiaali purettiin osiin. Näin haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi suoraan asiakkaiden vastauksien mukaisesti. Sen jälkeen etsittiin tutkimuksen kysymyksillä niitä kuvaavia asioita ja ne merkittiin eri värein, josta ne siirrettiin erilliseen käsittekarttaan. Sen jälkeen ne

on ryhmitelty eli klusteroitu ja lopuksi on tehty teoreettinen käsitteiden luominen eli lähdetty tutkimaan ja analysoimaan aineistoa, jotta siitä saatiin yhtenäisempää kokonaiskuvaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 108-109.)

Yleensä aineistoa kerätään laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen avulla, kyselyillä, havainnoilla tai dokumenttien pohjalta. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelussa oli mahdollista hyödyntää sen joustavuutta ja estää myös väärinkäsityksien syntymistä kysymyksistä. Kysymyksiä oli mahdollista toistaa tai selventää. Kysymykset voitiin esittää, missä järjestyksessä haastatteli näkee ne parhaaksi, mutta tärkeintä oli saada niistä tutkittavaa tietoa riittävästi. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71-73.)

Haastattelut voi toteuttaa lomake-, teema- tai syvähaastatteluna. Haastattelussa voi käyttää kolmea kysymystyyppiä. Siinä vaihtoehtoina ovat suljetut tai puoliavoimet tai avoimet kysymykset. Pääsääntöisesti lomakehaastattelussa on hyödyllistä käyttää suljettuja tai puoliavoimia kysymyksiä. Teemahaastatteluun taasen sopivat parhaiten puoliavoimet kysymykset sekä erityistapauksessa avoimet kysymykset. Syvähaastatteluun parhaiten sopivat avoimet kysymykset ja erityistapauksessa puoliavoimet kysymykset. Lomakehaastattelu on yleensä postitse tehty haastattelu tai kysely ja sitä käytetään yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelu on usein puolistrukturoitu ja siinä valitaan ensin teemat, joista kysymykset tehdään. Syvähaastattelua siis käytetään avoimia kysymyksiä pääasiassa ja siinä on määritelty ilmiö tai asia, jota tutkitaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 74-77.)

6.3. Haastattelun suorittaminen

Aineiston keruu tutkimuksessa toteutettiin haastattelun avulla. Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna avoimilla kysymyksillä, jotta ne eivät ohjanneet asiakkaiden vastauksia. Ensin valittiin teemat, joista kysymykset tehdään. Kysymykset pyrittiin laatimaan hyvin helpoiksi ymmärtää. Kysymykset pyrittiin pitämään lyhyinä, jotta vastaajan oli helppo ymmärtää niitä. Haastatteli oli tarvittaessa toistanut kysymyksiä tai selventänyt väärintymmärryksiä sekä haastattelukysymyksien järjestystä muutettiin tilanteen mukaan. Haastattelut saatiin sovitusti tehtyä sovittuina aikoina. Kysymyksiä ei annettu etukäteen vastaajien tietoon. Puhelinhaastattelut on äänitetty. Asiakkailta pyydettiin lupa

etukäteen haastattelututkimukseen sekä vastauksien käsittelyyn sähköpostilla. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 71-73.)

Perusjoukko oli 400 asiakasta. Haastattelututkimukseen heistä valittiin 15 asiakasta eli yksi asiakas jokaiselta eri palveluntuottajalta. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman monen palveluntuottajan palveluihin osallistuneiden kokemuksia. Asiakkaat haastatteluun valittiin satunnaisesti. Tiettyjä reunaehtoja huomioitiin eli pyrittiin valitsemaan asiakkaita eri ikäryhmistä sekä eri asuinpaikkakunnilta. Reunaehtoja käytettiin sen vuoksi, kun palvelussa ei ole ollut ikärajaa asiakkaille ja se toteutettiin koko Pirkanmaan alueella. Tässä pyrittiin siihen, että tutkimusryhmä vastaisi mahdollisimman laajasti palveluun osallistuneita asiakkaita. Haastateltavat olivat samassa tilanteessa työmarkkinoilla eli he olivat työttömiä työhakijoita palvelussa ollessaan. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 140.)

Haastattelut käsiteltiin induktiivisen aineiston analyysillä kolmessa eri vaiheessa eli se pelkistettiin, ryhmiteltiin ja luotiin teoreettisia käsitteitä aineistosta. Ne tiivistettiin ja koodattiin, jotta olennaiset asiat oli helpompi havaita. Vastauksia ryhmiteltäessä hyödynnettiin käsittekarttaa apuna. Näin vastauksia oli helpompi käsitellä. Vastauksia auki kirjoittaessa jätettiin pois asiakkaiden iät, kotipaikkakunnat sekä palveluntuottajan nimi. (Tuomi ja Sarajärvi 2013 108-113.)

Vastaukset pyrittiin käsittelemään hyvin anonyymistä ja sensitiivisesti. Vastaukset analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen. Vastauksista pyrittiin keräämään tärkeimmät ja yleisimmät huomiot sekä koostamaan niistä kokonaisuus. (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 140-141.)

Palvelun laatua asiakas/palvelukokemuksessa arvioitiin tutkimuksien vastauksista hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteerin avulla. Kriteerejä olivat ammattimaisuus ja taidot, liittyen ratkaisun lopputulokseen eli laadun tekninen ulottuvuus, toinen kriteeri toimii suodatustehtävässä ja oli siis maine ja uskottavuus, joka liittyi imagoon. Muita kriteerejä, jotka liittyvät selvästi palveluprosessiin edustaen toiminnallisen laadun ulottuvuutta olivat asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi sekä palvelumaisema eli siis fyysinen ympäristö, joka liittyi palvelutapaamisen ympäristön tekijät, jotka tukivat myönteistä palvelukokemusta. (Grönroos 2010, 121-123.)

7 TULOKSET

7.1. palveluntuottajan valinta

Asiakkaiden valinnat perustuivat pääsääntöisesti verkkosivujen materiaaliin. Suurin osa asiakkaista vain tunnisti tarvitsevänsä palvelua, kun lähti mukaan Yrittäjyysbuustiin. Asiakkaat keräsivät tietoja palveluntuottajasta tai hyödynsivät aikaisempaa kokemustaan palveluntuottajasta ennen kuin valitsivat palveluntuottajan. Harva asiakas kontaktoi useampaa palveluntuottajaa ennen valintaansa.

Tutustuin verkkosivuihin ja katsoin kaikki videot sekä esittelyt. Tein päätöksen kuvauksien ja esittelyjen perusteella. (haastateltu 2.)

Luin läpi kaikki kuvaukset ja katsoin video sekä kiinnitin huomiota videoiden laatuun. Samalla tutustuin mitä materiaalia heillä oli netissä löydettävissä ja se myös vaikutti valintaani. (haasteltu 6.)

Klikkailin kotisivuja ja katsoin videoesittelyjä sekä tekstejä. Katsoin kaikki läpi ja otin sen. (haasteltu 7.)

Haastattelututkimukseen osallistuneilla asiakkailla ei ollut täysimääräisesti käytössä muiden asiakkaiden antamia asiakasreferenssejä eli tähtiluokitusta valitessaan palveluntuottajaa. Se ilmestyi Yrittäjyysbuustin verkkosivuille maaliskuussa 2018.

7.1.1 Valinnan perusteet

Valintaa tehdessään asiakkaat hyödynsivät pääsääntöisesti Yrittäjyysbuustin verkkosivuja ja palveluntuottajien esittelyjä. Moni asiakas oli jo sieltä saamillaan tiedoilla päättänyt valitsemaan palveluntuottajaa itselleen.

Tuntui siltä, että sitä olis eniten apuja mulle ja tästä voisi olla minulle hyötyä. Mun oli ihan helppo tehdä se ja se oli sillä selvä, otin suoraan yhteyttä palveluntuottajaan. (haasteltu 1.)

*Tein esittelyjen ja niiden tietojen perusteella valinnan, muut ei vaan kolah-
tanut, kun se. (haasteltu 3.)*

*Mä osallistuin sellaiseen tilaisuuteen, jossa nää palveluntuottajat esittä-
tyivät sellaisilla ständeillä. Sitten nämä pari kävin sitten jututtamassa ja*

sitten valitsin sen, joka vaikutti mun tarpeeseen parhaimmalta. (haastateltu 14.)

Asiakkaiden mielestä tietoa oli riittävästi, jotta he pystyivät tekemään palveluntuottajien arvottamisen tietojen perusteella. Samalla koettiin, että tiedot olivat helposti löydettävissä ja tekstit olivat ymmärrettäviä sekä helpopolukuisia. Avain-/hakusanat verkkosivuilla olivat helpottaneet asiakkaiden valintaprosessia.

Yrittäjyysbuustin esittely tai info/luentotilaisuuksiin osallistuminen vaikutti joidenkin asiakkaiden palveluntuottajan valintaan. Se oli heille hyvin tärkeä asia ennen valintaa. Tilaisuuksiin osallistuneet asiakkaat kokivat, että tilaisuuksissa oli erittäin hyvä mahdollisuus tavata kaikki tai mahdollisimman moni palveluntuottaja samalla kertaa.

Asiakkaiden valitessa palveluntuottajaa he kiinnittivät paljon huomioita siihen, mitä palveluntuottaja tarjosi heille ja kuinka palvelu vastasi heidän tarpeeseensa sekä mitä tietoja tai osaamista he saivat palveluntuottajalta. Se muodostui useimmissa haastatteluissa ratkaisevaksi valintakriteeriksi.

Palvelukokemuksen yksi tärkeä tekijä oli se, että pääsee palveluntuottajan kanssa samalle aaltopituudelle tai puhutaan samaa kieltä. Ensi kohtaaminen koettiin hyvin ratkaisevaksi, kun ajateltiin palvelukokemuksen onnistumista. Realistisuus oli tärkeä asia asiakkaille. Samoin oli tärkeää, kuinka palvelu hoidettiin loppuun asti.

Yksi valintakriteeri oli se, että kuinka ammattitaitoisen ja osaavan kuvan palveluntuottajasta sai, kun hänen kanssaan ensin keskusteli palvelusta. Pääsääntöisesti palveluntuottajia pidettiin hyvin ammattitaitoisena ja osaavina ammattilaisina omalla alallaan.

Tärkeä tekijä oli aikaisemmat asiakassuhteet ja osalle asiakaista ne olivat ratkaisevia palveluntuottajan valinnassa. Osa asiakkaista tunsi palveluntuottajan ennestään tai oli ollut heidän palvelussaan aiemmin. Valintaan vaikutti useasti palveluntuottajan tunnettavuus ja luotettavuus palvelun toteuttajana.

Muutama vastaajista valitsi palveluntuottajan ystävän tai tuttavän suosituksen perusteella. Valintaprosessiin vaikuttivat muiden asiakkaiden antamat suositukset tai huhu/kuulopuheet palveluntuottajasta. Osa asiakkaista lähti palveluun ystävän tai tuttavän suosituksen johdosta.

Tutkimuksessa saatiin selville, että asiakkaan etukäteen saamat tiedot palvelusta ja palveluntuottajista vaikuttivat asiakkaan ratkaisuihin ja asiakkaan palvelukokemukseen. Tiedot palvelukokemuksista ja palveluntuottajista olivat ratkaisevassa osassa asiakkaiden tehdessä valintaansa.

Palveluntuottajan valintaan vaikutti myös se, miten palvelu tapahtuisi ja voitiinko palvelua räätälöidä asiakkaalle sopivaksi. Nämä yllä mainitut asiat ovat olleet todella tärkeitä ja ratkaisevassa osassa palvelujen markkinointia. Joka tapauksessa jokainen asiakas itse valitsi palveluntuottajan omaan tarpeensa ja tilanteensa mukaan.

7.1.2 Kriittisiä asioita valintaan liittyen

Asiakkailla oli mahdollisuus vertailla palveluntuottajien tietoja ja palvelua sähköisissä palveluissa sekä hyödyntää sosiaalisessa mediassa olevia tietoja. Tietojen ajantasaisuus ja oikeellisuus nousivat palvelussa tärkeäksi asiaksi, koska asiakkaat tekivät valintansa palveluntuottajista pääasiassa verkkosivuilta löytyvien tietojen perustella.

Se mistä mää tykkäsin, oli tällä ja parilla muullakin palveluntuottajalla todella selkeästi kuvattu, jos lähdet meidän asiakkaaksi, niin meillä todellakin tarjotaan sulle tämän tyyppisiä kokonaisuuksia. Niin kuin valitse näistä kolmesta alueesta itselle kolme parhaiten sopivaa juttua. (haasteltu 11.)

Eli me oltiin samoilla linjoilla ja se puhui samaa kieltä. Mulla oli selkeät perusteet. Mä veivasin ja mietin kahden välillä ja päädyin kuitenkin tähän. Se oli selkeästi se mitä se sano siinä videolla. (haasteltu 12.)

Asiakkaat mainitsivat, että palveluntuottajat voisivat erikoistua tai valita tiettyjä osaamisaloja tai painotuksia, joita he erityisesti painottaisivat palvelussaan. Usein näytti siltä, että moni palveluntuottaja tarjosi samanlaista palvelua.

Yksi mainittava asia on palvelun rahallinen arvo, joka tuli muutamissa vastauksissa esiin. Asiakkaat pohtivat että, kun palvelu oli asiakkaalle ilmaista, niin enempää ei voinut palvelulta vaatia. Tässä huomaa sen, että asiakkaat ovat vaativaisia ja kiinnostavat huomiota laatuun vielä enemmän, jos itse joutuisivat maksamaan palvelun tai tietäisivät palvelun konkreettisen arvon.

Osa asiakkaista koki itsepalvelun hyväksi ja toimivaksi ratkaisuksi, jolloin he voivat toimia verkossa itsenäisesti ja saivat tarvittaessa apua, jos pyysivät sitä. Tässä on hyvä huomioida se, että itsepalvelu on myös asiakaspalvelua, koska asiakas sai itse valita sen. Se ei välttämättä ole lainkaan huonoa palvelua tai vähennä palvelun laatua, koska siinä on kuitenkin asiakkaan oma motivaatio pohjalla. Se on asiakkaan oma valinta palveluksi.

Yksittäisissä vastauksissa nousi esiin se, että palveluntuottajalla oli katkennut ketju sosiaalisen median ja asiakaspalvelun välillä. Verkkosivuilla pyydettiin soittamaan tai jättämään yhteydenotto palveluntuottajan sivujen kautta, mutta todellisuudessa asiakkaaseen ei oltu yhteydessä tai yhteydenotto tuli hyvinkin pitkällä viiveellä. Asiakas siis ohjautui toiselle palveluntuottajalle.

Palvelut sekä tuotteet esitettiin selkeästi ja yksinkertaisesti, joten asiakkaan oli helppo ymmärtää, mitä palvelut pitävät sisällään. Lisäksi tietoja palvelusta löytyi helposti esim. hakusanojen avulla verkkosivuilta. Samalla asiakkaiden oli mahdollista tehdä vertailuja eri palveluntuottajien välillä, kun palvelu ja palvelulupaukset olivat selvillä.

Usein asiakas on jo lähestynyt palveluntuottajaa aikaisemmin joko henkilökohtaisesti jossain tilaisuudessa tai puhelimitse taikka sähköisesti. Muutamissa tapauksissa oli palveluntuottaja vaihtanut asiantuntijaa, joka toimi asiakkaan kanssa ja asiakas on kokenut sen osittain epäonnistuneeksi ratkaisuksi. On ollut tärkeää panostaa erityisesti ensimmäiseen ja viimeiseen kohtaamiseen, koska ne ovat asiakkaille tärkeitä ja jäävät mieleen parhaiten.

7.2. Valinnanvapaus

Pääsääntöisesti asiakkaat olivat sitä mieltä, että valinnanvapaus toteutui heidän mielestään hyvin. Kun asiakkaalle annettiin aikaa valita rauhassa palveluntuottaja, se lisäsi onnistumista valinnassa ja toi lisää valinnanvapauden tunnetta. Asiakkaat kokivat hyväksi ratkaisuksi sen, että heillä oli kaksi viikkoa aikaa valita palveluntuottaja.

Mun mielestäni se olisi sillai hyvä, että sai valita ja sain itse valita millaista tukea ja apua tarvitsin ja sai sillai sieltä itse sitten niin niistä kuvauksista valkata, niin se oli siis hyvä. (haastateltu 2.)

Mun oli ihan helppo tehdä se ja se oli sillä selvä, otin suoraan yhteyttä palveluntuottajaan. (haastateltu 5.)

Tuntui hyvältä valita itse ja mä en karsasta sitä valintatilannetta ja en koe sitä valintatilannetta hankala tai haastavana, vaan se oli sellainen positiivinen juttu. (haasteltu 15.)

Palvelu koettiin onnistuneeksi, koska itse sai valita itselleen ja omaan tilanteeseen sopivan palveluntuottajan. Valinnanvapaus oli asiakkaiden mielestä syynä siihen, että palvelu oli onnistunut. Moni asiakas ei ollut erikseen pohtinut valinnanvapautta, vaan asiakkaat olivat enimmäkseen pohtineet, mitä palvelua tarvitsevat.

7.3 Palvelukokemus

Tutkimuksessa käytettiin vastauksia tulkittaessa apuna hyväksi koetun palvelun seitsemää kriteeriä. Nämä seitsemän asiaa nousivat esiin asiakkaiden vastauksista tarkasteltaessa palvelun onnistumista laadullisesti. Ensimmäinen kriteeri on ammattimaisuus ja taidot. Asiakkaat kokivat palveluntuottajat ammattitaitoisiksi ja oman alansa asiantuntijoiksi. Tässä huomioitiin palveluntuottajien tieto/taidot sekä järjestelmät ja resurssit, joita on tarvittu, jotta asiakkaille saatiin onnistunut ja laadukas ratkaisu ongelmaan.

Toisena kriteerinä on palveluntuottajan asenteet ja käyttäytyminen. Asiakkaat olivat kokeneet pääasiassa, että palveluntuottajilla on ollut hyvä asenne ja he olivat asiakasystävällisiä. Huomioitiin asiakas ja pidettiin asiakas tärkeässä roolissa. Lisäksi keskityttiin asiakkaan tilanteeseen, asiakkaaseen oli erityisesti kiinnitetty huomiota haluten ratkaista ongelmat hyvässä hengessä. Jotain eroavaisia mielipiteitä nousi tämän kriteerin kohdalla. Niissä toivottiin enemmän asiakasta kuuntelevaa ja kunnioittavaa palveluntuottajaa.

Lähestyttävyys ja joustavuus koettiin todella tärkeäksi ominaisuudeksi palveluntuottajilla. Se on kolmas kriteeri. Nämä korostuivat kaikissa vastauksissa ja niissä palveluntuottajat olivat onnistuneet hyvin. Luotettavina palveluntuottajia pidettiin suurimmaksi osaksi kaikkia, mutta jotain eroavaisuuksia oli palveluntuottajien välillä. Tämä on neljäs kriteeri. Sitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä asioista onnistuneessa palvelussa.

Palvelun normalisointi nousi ehkäpä esiin erityisesti, jos koettiin, että palvelu ei vastannut asiakkaan omia odotuksia. Tässä tarkoitettiin sitä, että jos joku asia ei onnistu, niin saatiin palvelu onnistumaan/toteutettua mahdollisuuksien rajoissa. Palvelu saatiin vietyä lop-

puun eri tavalla kuin asiakas oli sen alkuperäisesti ajatellut sen menevän. Asiakkaat toteivat, että saivat palvelusta enemmän ratkaisuja tai apua tilanteeseensa kuin osasivat odottaa. Se on viides kriteeri.

Palvelumaisema on kuudes kriteeri, mutta tässä tutkimuksessa se ei ole juurikaan vaikuttanut. Osa asiakkaiden palvelusta oli toteutettu verkkopalveluissa tai hyvin harvoilla henkilökohtaisilla tapaamisilla. Asiakkaat mainitsivat, että välineet ja työtavat, joita palvelua toteutettaessa käytettiin, toimivat hyvin. Seitsemäs kriteeri on palveluntuottajien maine ja imago. Ne olivat jo alkuvaiheessa hyvinkin ratkaisevassa asemassa valintaprosessissa. Voidaankin tutkimuksen perusteella todeta, että osa asiakkaista perusti valintapäätöksensä pelkästään siihen.

Pääasiassa asiakkaat kokivat, että palvelu onnistui. He kokivat saaneensa ratkaisuja tilanteeseensa ja vastauksia kysymyksiinsä. Asiakkaat painottivat palvelun onnistumisessa sitä, että asiakasta kuunnellaan ja asiakkaalle annetaan aikaa sekä, että asiakas on keskiössä. Tutkimuksessa selvisi, että palvelu on räätälöity asiakkaan mukaan ja palvelua on muokattu tarvittaessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaat ovat mielestään saaneet palvelua omaan tilanteeseensa nähden riittävästi. Asiakkaat kokivat palvelun ainutkertaisena.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1. Johtopäätökset haastattelun tuloksista

Asiakkaat tekivät valintansa palveluntuottajasta pääasiassa verkkosivujen perusteella. Asiakasreferenssien on hyvä olla näkyvissä esim. verkkosivuilla, jotta asiakkaat voivat hyödyntää niitä valintojaan tehdessään. Kuten aiemmin on jo teoriassa mainittu, asiakkaat löytävät tietoja nopeasti ja helposti Internetin välityksellä. Haastattelututkimuksen perusteella tultiin myös samaan johtopäätöksen. Tähtiluokitus on hyödyllinen, koska siitä näkyvät helposti asiakkaiden arviot palvelusta ja palvelun toteutumisesta. Palveluntuottajien tiedot on oltava ajan tasalla ja helposti löydettävissä sekä luettavissa. Avain/hakusanoista on paljon hyötyä, kun pohditaan palveluntuottajan valintaa. Asiakasreferenssien tärkeys valinnanvapautta hyödyntäessä on selvinnyt myös Borgin (2017) tutkimuksen myötä. (Borg 2017, 10.)

Valinnanvapaus koettiin hyväksi asiaksi. Sen johdosta asiakkaat kokivat saaneensa onnistunutta ja hyvää palvelua. Asiakkaiden mielestä palvelun onnistuminen ratkaisi se, että sai itse valita palveluntuottajan. Asiakkaat tekivät itse valintansa oman tilanteensa mukaan, kuten Selin & Selin (2013) on todennut kaiken olevan kiinni asiakkaasta. (Selin & Selin 2013, 30-31.) Valinnanvapaus nähtiin hyvänä asiana TE-palveluissa. Osa asiakkaista toivoi, että valinnanvapautta on mahdollisuus käyttää enemmänkin TE-palveluissa. Tähän pyritään kasvupalvelu-uudistuksen avulla.

Palvelukokemus oli asiakkaiden mielestä hyvä ja onnistunut. Palvelussa asiakas oli keskiössä ja palvelu perustui asiakkaan tarpeeseen. Erityisesti yrittäjyyttä pohdittaessa tämä palvelu toimi. Asiakkaat saivat itselleen vastaukset heitä mietityttäneisiin asioihin. Palvelu täytti heidän tarpeensa, jota alussa sille asettivat. Asiakkaat arvioivat itse palvelun laatua kokonaisuutena ja asiakkaiden laatuksiteerit perustuivat Grönroosin (2009) mainitsemaan hyväksi koetun palvelun seitsemään kriteeriin. Osa asiakkaista totesi, että sai enemmän kuin osasi toivoa. (Grönroos, 2010, 114- 123.) Lisäksi asiakas pääsi itse vaikuttamaan palveluun ja ratkaisuihin. Tähän pyritään myös kasvupalvelu-uudistuksen avulla.

Vaikka kaikki eivät lähde yrittäjiksi, niin asiakas sai selville sen, onko hänellä yrittäjäpotentiaalia vai ei. Asiakkaat totesivat, että palvelu on vastannut heidän tarpeeseensa ja he saivat heille sopivaa palvelua asiakkaan tilanne huomioiden. Aiemmin jo Ojanen (Ojanen 2010) totesi, että asiakkaan tarve luo pohjan palvelulle ja palvelutarpeelle. (Ojanen 2010, 64.)

Asiakkaille palvelun tulisi olla helposti ymmärrettävää ja samoin asiakasreferenssien tulisi löytyä sekä olla helposti saatavissa ja luettavissa. Borgin (2017) mukaan valinnanvapautta hyödyntäessä ja asiakkaan itse tehdessä ratkaisut, tulisi tietoa palvelukokemuksista asiakkaiden saatavilla. (Borg 2017, 10.) On siis tärkeää, että asiakas saa sellaisen palvelun, mitä palveluntuottaja lupaakin antaa esim. verkkosivuillaan.

Palveluntuottajien tietojen tulee olla ajan tasalla ja oikein sosiaalisessa mediassa. Lisäksi sosiaalisen median ja asiakaspalvelun tulee toimia vuorovaikutuksessa, kuten on aiemmin todettu teoriassa. Tutkimuksessa on saatu esiin tiettyjä puutteita palvelukokemuksessa esim. kuinka nopeasti tavoittaa palveluntuottajan, miten vuorovaikutus toimii ja miten toimitaan sekä miten palveluntuottajista löytyy tietoja, kun tehdään valintoja palveluntuottajista.

Maakuntauudistus on tulossa julkishallintoon ja tuo mahdollisuuden käyttää valinnanvapautta julkishallinnon osassa palveluita. On mahdollista, että maakuntauudistuksen aika-
taulu saattaa muuttua tai koko uudistus voi jäädä toteutumatta, mutta valinnanvapautta hyödyntäen on mahdollista toteuttaa asiakkaille TE-palveluja kokonaisvaltaisesti. Valinnanvapauden kautta saadaan asiakkaille yhdenvertaisia, laadukkaita palveluja ja palvelujen saatavuus parantuu sekä samalla on mahdollisuus kiinnittää huomiota kustannusrakenteeseen.

8.2. Pohdinta

Asiakkaat ovat kokeneet valinnanvapauden hyväksi ja parhaaksi mahdollisuudeksi omassa tilanteessaan, koska he ovat itse saaneet valita sen, mitä ja millaista palvelua tarvitsevat. Näin ollen tämän tutkimuksen johdosta on selvinnyt, että valinnanvapaus on tulevaisuudessa hyvän ja laadukkaan palvelun edellytys. Tällaista mahdollisuutta tarvitaan

tulevaisuudessa, jotta voidaan paremmin palvella asiakkaita ja vastata heidän vaatimuksiin. Tämä olisi mahdollista maakuntaudistuksen myötä tulevaisuudessa.

Yleisesti ottaen jokainen asiakas itse arvioi palvelun laadun ja sen kokeeko palvelun laadukkaaksi. Kukaan toinen henkilö ei voi tietää etukäteen, mitä asiakas arvostaa kokonaisuudessa palvelussa. Kun asiakas pohtii ja tekee valintaa palveluntuottajien välillä, on hän itse toimija ja saa itse tehdä päätöksensä. Näin hän on itse vastuussa niistä ja kokee usein saaneensa parempaa palvelua, kun on itse saanut olla osallisena siinä ja päättää ketnet valitsee. Tähän tärkeään asiaan valinnanvapaus on vastaus.

Valinnanvapauden tarkoituksena on myös toteuttaa yhdenvertaisuutta. Kaikkien ihmisten on mahdollista valita heille sopivin palvelu tilanteeseensa. Viranomaisten on otettava tämä erityisesti huomioon, kun suunnitellaan ja hankitaan asiakkaille palveluja. Sen vuoksi palveluja on oltava kaikille asiakkaille omalla alueella ja niistä pitäisi olla myös mahdollisuus valita. Yhdenvertaisuus kuuluu kiinteänä osana valinnanvapauteen.

Olisi hyvä jatkaa tämän tyyppistä palvelua, koska sille on selvästi kysyntää. Samalla olisi hyvä mahdollisuus testata lisää tähtiluokitusta ja saada näin asiakkaiden käyttöön paremmin asiakasreferenssejä valinnan tueksi. Avain/hakusanoja olisi hyvä olla ja samoin voisi testata hakutoimintoa verkkosivuilla, jotta löytäisi sopivan palveluntuottajan itselleen.

Virtuaalisen palvelusetelin rahallisen arvon olisi hyvä olla näkyvissä myös asiakkaille. Näin palvelun arvo korostuu ja ymmärretään myös paremmin palvelun konkreettinen rahallinen arvo. Sen voisi kirjata näkyviin virtuaaliseen seteliin tai palvelun verkkosivuille.

Palvelumuotoilua hyödyntäen on mahdollista saada asiakkaille mahdollisimman hyvin onnistunut positiivinen palvelukokemus. Palvelumuotoilussa toiminnalla yhdistetään asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja palveluntuottajan tavoitteet toimivaksi kokonaisuudeksi. Asiakas on palvelumuotoilussa tärkein ja keskeisessä roolissa. Näin siis voidaan panostaa asiakkaan asiakaskokemukseen ja poistaa haasteita sekä kriittisiä asioita palveluprosessissa esim. työtavat, vuorovaikutus sekä muita häiritseviä asioita.

Tärkeää on ymmärtää asiakasta hyvin eli syvällisesti ihmisten tarpeet, arvot ja todelliset motiivit. Sen vuoksi voisi hyödyntää asiakkaita palvelujen suunnittelussa sekä kehittämistyössä. Samoin palveluntuottajia on hyvä ottaa mukaan ja haastaa muokkaamaan sekä

kehittämään palvelujaan asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Suotavaa olisi uusien palvelujen innovointi yhteistyössä. Jatkossa kannattaisi hyödyntää enemmän asiakaskokemuksia ja –palautteita suunnittelu- ja innovointityössä. Voidaankin miettiä olisiko hyvä ottaa mukaan asiakkaita tai asiakasraati työskentelyä mietittäessä ja suunniteltaessa uusia palveluita TE-toimiston työnhakija-asiakkaille.

TE-toimistot tai mahdollisesti tulevat maakunnat voisivat siis tulevaisuudessa panostaa palveluiden ja ratkaisujensa toteuttamiseen palvelumuotoilun avulla ja luoda sitä kautta arvoa organisaatioonsa sekä asiakkailleen. Kasvupalvelu-uudistuksen mahdollisesti tullessa tähän on todella hyvä mahdollisuus.

Siis kuten aiemmin todettiin imagon, markkinoinnin ja muun viestinnän on tuettava sitä, mitä palvelusta luvataan. On suositeltavaa, että palveluntuottajat tekisivät selkeää viestintää ja tiedottamista esimerkiksi omille kotisivuille nämä asiat huomioiden. Esimerkiksi mitä palveluja heillä on tarjolla ja mistä palvelu/tuote koostuu. Kaiken tietojen ja asioiden, jotka liittyvät palveluun on oltava läpinäkyvää ja helposti löydettävää ja ymmärrettävää tietoa.

Palveluntuottajien on mahdollista erottua palveluillaan ja palvelu on myös yritykselle iso voimavara ja asiakkaan sekä palvelun kohtaaminen vahvistaa ja rakentaa brändiä. Näin ollen palveluntuottajien on todellakin hyvä ja kannattavaa panostaa palveluunsa ja jopa tarvittaessa muokata sitä asiakkaiden tarpeiden mukaan. On toivottavaa, että palveluntuottajat uskaltavat lähteä rohkeasti mukaan innovoimaan ja kehittämään palveluita tulevaisuudessa.

Tulevaisuudessa palvelujen toteuttaminen avataan julkiseen kilpailutukseen laajemmin ja yhä useampi uusi toimija on halukas lähtemään toteuttamaan näin maakuntien palveluita. Näin laajenee palveluntuottajien valikoima ja saadaan mahdollisesti palveluja toteutettua uudenaikaisesti. Sen vuoksi on todella tärkeää, että tulevaisuudessa seurataan ja valvotaan hankitun palvelun laatua.

Palvelujen ja asiakkaiden tasapuolisuus sekä tasapuolisuuden toteutuminen ovat isoja haasteita julkishallinnolle ja maakunnille, jotta ne voivat seurata ja ohjata palvelujen toteutumista oikeaan suuntaan. Vaatii todella paljon aikaa ja resursseja, jotta näistä asioista

voidaan todellisesti huolehtia. Lisäksi se asettaa haasteita palveluja tuottavalle organisaatioille tai yritykselle, jotta nämä saavat palvelut toteutettua kaikkien ajatusten sekä ohjeiden mukaisesti.

8.3. Luotettavuus tutkimuksessa

Tutkimus on pyritty toteuttamaan luotettavasti ja puolueettomasti, vaikka tutkija itse on tehnyt koko ajan työtä Yrittäjyysbuustin parissa. On pyritty ottamaan ulkopuolisen tutkijan rooli. Tutkija on pyrkinyt käsittelemään vastaukset puolueettomasti ilman, että tutkijan omat mielipiteet ja ajatukset ovat niihin vaikuttaneet. Haastattelukysymykset on esitetty asiakkaalle lyhyesti sekä ytimekkäästi ja ilman, että vastaajaa olisi johdateltu kysymyksessä tai vastauksien asettelussa. Samalla on pyritty siihen, että kysymyksissä käytetty kieli olisi ollut helposti ymmärrettävää. Tutkija on pyrkinyt tulkitsemaan vastauksia tutkimusmenetelmää käyttäen (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 135-137.)

Tutkimus on pyritty arvioimaan kokonaisuutena. Sen vuoksi on pyritty saamaan mahdollisimman monta eri-ikäistä sekä koulutus- ja ammattitaustaltaan eroavaa haastateltavaa. Samoin vastaajat ovat vapaaehtoisesti vastanneet kysymyksiin. Tutkimus on toteutettu kevään 2018 aikana, jolloin mahdollisimman moni asiakas oli päättänyt palvelun. Koska haastatteluun osallistui 15 asiakasta, niin saatiin kaikilta palveluntuottajilta asiakas vastaamaan tutkimushaastatteluun. Haastattelutilanteet olivat rauhoitettuja ja asiakkaiden kanssa oli sovittu niistä. Tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan sellaiseen muotoon, että sitä olisi helppo ymmärtää ja löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 140-141.)

Uskoisin, että tutkimus onnistui ja siitä saatiin tärkeitä asioita selville. Haastattelututkimukseen osallistuneet asiakkaat vastasivat pääsääntöisesti Yrittäjyysbuustin asiakaskuntaa niin taustoiltaan kuin maantieteellisesti. Osa asiakkaista lähti yrittäjäksi ja osa luopui ajatuksesta, joten vastauksiin ei vaikuttanut asiakkaan palvelun lopputulos. Näin haastattelututkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat läpileikkaus Yrittäjyysbuustin asiakkaista. Näillä perusteella saatiin uskottava ja osuva kuvaus asiakkaiden mielipiteistä valinnanvapautteen ja palvelukokemuksiin liittyen.

LÄHTEET

Alueuudistus. Luettu 26.1.2018 ja 30.5.2018. <http://alueuudistus.fi/uudistuksen-yleis-esittely>

Anttonen A & Haveri A & Lehto, J & Palukka H. 2014 Julkisen ja yksityisen rajalla, Julkisen palvelun muutostutkimuksen kohteena. Luettu 16.4.2018. <http://docplayer.fi/54366906-Julkisen-ja-yksityisen-rajalla.html>

Asiakaskokemuksen johtaminen Asiakaskokemuksen johtamine, esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen J. Havukainen blogi 30.11.2017. Luettu 24.4.2018. http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/esimiehen_avaimet_asiakaskokemuksen_johtamiseen.5138.blog

Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC. Luettu 20.2.2018. <https://www.questback.com/assets/fi/files/Questback-Asiakaskokemuksen-mittaamisen-ABC.pdf>

Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 2009. Helsinki: Edita Publishing Oy

EK:n tiedote: Valinnanvapauslaki on sote-uudistuksen välttämätön osa. Luettu 28.3.2018. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2017/11/24/valinnanvapauslaki-on-sote-uudistuksen-valttamaton-osa/>

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Havunen R. Perfect match: työhyvinvointi & asiakaskokemus. Työelämä 2020, blogi 3.10.2016. Luettu 10.5.2018: http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/tyoelaman_muutoksenteikijat/perfect_match_tyohyvinvointi_asiakaskokemus.2886.blog

Havunen. R. Esimiehen avaimet asiakaskokemuksen johtamiseen. Työelämä 2020, blogi 30.11.2017. Luettu 18.4.2018 http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/asiakaskokemuksen_johtaminen/blogit/esimiehen_avaimet_asiakaskokemuksen_johtamiseen.5138.blog

Kanervisto M. Potilaan valinnanvapaus. 2014. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettu 26.3.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96038/GRADU-1409567322.pdf?sequence=1>

Kasvupalvelut, luettu ja viitattu 8.6.2018. <https://tem.fi/kasvupalvelu-uudistus>

Löytänä. J ja Korteso. K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum

Luonnos kasvupalvelulaista 7.2.2018. Luettu 21.3.2018. <https://tem.fi/documents/1410877/3178243/ALKE-+ja+kasvupalvelu+HE%2C+pykälät%2C+luonnos+6.2.2018.pdf/50708372-efc-4d82-9654-75fe351260b5/ALKE-+ja+kasvupalvelu+HE%2C+pykälät%2C+luonnos+6.2.2018.pdf.pdf>

Maakunta ja sote-uudistus, luettu 6.12.2017 ja 30.6.2018. <http://alueuudistus.fi/etusivu>

Maakuntauudistus. Luettu 30.3.2018 ja 30.6.2018. <http://tem.fi/maakuntauudistus>

- Nieminen T. ja Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Ojanen M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin, arjen taktiikka myyntiin. Helsinki: Talentum
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Oosi, O.; Keinänen, J.; Jauhola, L., Kortelainen, J.; Karinen, R.; Wennberg, M. 2017 Työnvälityksen kärkihankkeen pilottien toiminta- ja arviointitutkimus. Luettu 7.4.2018. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bistream/hadle/10024/160345/TEMjul_43_2017_Verkkojulkaisu.pdf
- Pirkanmaan TE-toimisto. 2018. Perehdytysmateriaali
- Richardson L. 2014. Changing the Sales Conversation, Connect, Collaborate, Close. United States of America: Mc Graw Hill Education
- Salminen S. 2014, Mitä laatu on? Osaammeko määritellä sen? Luettu 10.5.2018. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2014/mita-laatu-on-osaammeko-maaritella-sen>
- Selin E. ja Selin J. 2013 Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöhön. Espoo: Hansaprint Oy
- Selkokeskus. Luettu 10.5.2018. <http://selkokeskus.fi/selkokieli/>
- Solis E. 2013, What´s the future off business? Changing the way businesses create experiences. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2013.Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Vantaa: Hansaprint Oy
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu e-kirja
- Valvio T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy
- Yhdenvertaisuus. Luettu 25.3.2018. <http://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>
- Yrittäjyysbuusti. 2017. Luettu 6.12.2017 ja 30.5.2018. <http://www.kasvubuusti.fi>
- Yrittäjyysbuustin puitesopimus. 2017. Pirkanmaan ELY-keskus
- Yrittäjyysbuustin tarjouspyyntö. 2017. Pirkanmaan ELY-keskus
- Yrittäjyysbuustin työohje. 2017. Pirkanmaan TE-toimisto
- Yrittäjyysbuustin yhteistyöryhmän kokous 6.4.2018

LIITEET

Liite 1. Teemat ja haastattelukysymykset

1. palveluntuottajan valinta
2. palveluntuottajan kontaktointi palveluntuottajaa valittaessa
3. kontaktoitujen palveluntuottajien lukumäärä
4. palvelun onnistuminen
5. valinnanvapauden vaikutus palveluun