



Julkisen sektorin palvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Kohde: Liikenteen asiakaspalvelu

Sonja Parjanen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Julkisen sektorin palvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Kohde: Liikenteen asiakaspalvelu

Sonja Parjanen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2019

Sonja Parjanen

Julkisen sektorin palvelujen kehittäminen tuotteistamalla Kohde: Liikenteen asiakaspalvelu

Vuosi 2019 Sivumäärä 106

Asiakkaat odottavat tänä päivänä yhä sujuvampia palveluja julkiselta sektorilta. Tuotteistaminen on menetelmä, jolla voi muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa innovaatioita.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää tuotteistamisprosessin suunnitelma ja tuotteistetun palvelun tuotekortin malli. Palveluiden asiakaslähtöisyyden varmistamiseksi prosessissa hyödynnetään lähtökohtana palvelumuotoilun tuplatimantin rakennetta. Suunnitelma ja tuotekortti palvelevat Liikenteen asiakaspalvelua, joka on valtakunnallinen ELY-keskuksen, Väyläviraston ja Traffic Management Finland Group Oy:n yhteinen neuvontapalvelu. Toimeksiantajan palvelujen tuotteistaminen on tarkoitus aloittaa vuonna 2020. Kehittämistyö syventyi kysymyksiin, jotka liittyivät julkisten palvelujen tuotteistamiseen sekä palvelumuotoilun vaikutuksiin tuotteistamisprosessissa. Julkisten palveluiden kehittäminen tuotteistamalla todetaan hyväksi välineeksi selkeyttää tai luoda uusia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun menetelmät tuovat asiakkaan mukaan toiminnan ja palvelujen kehittämiseen.

Tietoperustassa kuvaillaan tuotteistamisen hyötyjä ja tuotteistamisprosessin eri vaiheita. Tuotteistamiseen liittyvät organisaation strategiat ja tavoitteet, joten lisäksi tarkastellaan asiakassegmentointiin, asiakasprofilointiin ja asemointiin liittyviä näkökulmia sekä palvelukonseptin merkitystä. Lopuksi käsitellään palvelumuotoilua sekä palvelukeskeisen ja asiakaskeskeisen logiikka näkökulmia.

Asiakasymmärrystä syvennettiin ja asiakastarpeita kartoitettiin kehittämishankkeessa kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi kohdeorganisaation asemaa markkinoilla arvioitiin vertailuanalyysillä sekä tuotekorttia kehitettiin työpajassa.

Opinnäytetyössä esitellään suunnitelma tuotteistamisprosessista, joka tukeutuu palvelumuotoiluun sekä malli tuotekortista, jota voi hyödyntää konkreettisena kuvauksena tuotteistetusta palvelusta. Lisäksi esitetään havaintoja valitusta asiakassegmentistä sekä analyysi kohdeorganisaation nykyisestä asemasta markkinoilla, tulevien strategioiden ja tavoitteiden laatimista varten. Koska tuotteistaminen on jatkuva prosessi, ehdotetaan jatkokehittämisenä tuotteistetun palvelun tavoitteiden ja mittareiden määrittelyä. Lisäksi kannustetaan valtion virastoja asiakaslähtöisyyden, syvällisemmän asiakasymmärryksen ja asiakastarpeiden arvioimisen kehittämiseen niiden sisäisessä toiminnassa ja palveluprosesseissa. Julkisten palveluiden kehittämisessä ja palveluiden tuotteistamisessa kannattaa asettaa asiakas toiminnan keskiöön.

Asiasanat: tuotteistaminen, julkinen sektori, palvelukonsepti, palvelumuotoilu

Sonja Parjanen

Developing public services by productization Case: Traffic customer service

Year	2019	Pages	106
------	------	-------	-----

Today's customers expect ever smoother services from the public sector. Productization is a method which can change processes, ways of thinking and make innovations possible.

The objective of my thesis was to create a productization process strategy and a card prototype for a productized service. To ensure customer-oriented services, the service design model Double Diamond was exploited as a starting point in the process. The strategy and the product card serve Traffic customer service, that is a nationwide shared service centre for the Centre of Economic Development, Transport and the Environment, Finnish Transport Infrastructure Agency and Traffic Management Finland Group. The target organization plans to start productization in 2020. The study focused on questions that concern productization of public services and the impact service design has on the productization process. Developing public services through productization is found to be a good tool for clarifying or creating new service concepts. Service design methods enable the customer to participate in the development of the operations and service.

The literature review describes the benefits of productization and the different stages of the productization process. Since productization includes the strategies and objectives of the organization, it also reviews the perspectives concerning customer segmentation, customer profiling, positioning and the meaning of service concepts. Finally, the angles of service design, service-dominant logic and customer-dominant logic are addressed.

A survey and theme interviews were conducted to amplify customer understanding and explore customers' needs in the study. In addition, the target organisation's position at the market was evaluated with bench marketing and a workshop was led to develop the product card.

The study introduces a productization process strategy that leans on service design and a prototype of a product card that can be used to visualize the productized service. Furthermore, findings of the chosen customer segment are introduced, and an analysis of the target organization's position in the market, for future strategies and goals. Because productization is a continuous process, the definition of the goals and measuring systems of the productized service are suggested as further development. In addition, the government offices are encouraged to estimate customer-orientation, deeper customer understanding and customers' needs when developing internal operations and service processes. When developing public services and productization, it is recommended to put the customer in the centre of the operation.

Keywords: productization, public sector, service concept, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	8
1.2	Toimeksiantajan ja organisaation esittely.....	9
1.3	Opinnäytetyön rajaukset.....	10
1.4	Opinnäytetyön luonne ja rakenne.....	11
1.5	Keskeisimmät käsitteet.....	13
2	Tietoperusta.....	15
2.1	Palvelujen tuotteistamisen tarkoitus.....	15
2.2	Tuotteistamisen vaiheet.....	21
2.3	Asiakkaiden ja markkinoiden tunnistaminen.....	27
2.3.1	Asiakassegmentit osana asiakasprofilointia.....	27
2.3.2	Asemointi markkinoilla.....	33
2.3.3	Palvelukonsepti ohjaa toiminnan suunnan.....	36
2.4	Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisessä.....	38
2.5	Liiketoiminnan eri tulokulmia.....	44
2.6	Tietoperustan yhteenveto.....	49
3	Kehittämisasetelman tavoitteet ja menetelmät.....	52
3.1	Kehittämistehtävän eteneminen.....	52
3.2	Asiakasymmärrys ja asiakastarpeen tunnistaminen.....	52
3.2.1	Kyselytutkimus asiakasymmärryksen kartoittamisen menetelmänä.....	53
3.2.2	Kyselytutkimuksen aineisto, analyysi ja tulosten esittely.....	54
3.2.3	Teemahaastattelu asiakasymmärryksen syventämisen menetelmänä.....	64
3.2.4	Teemahaastattelun aineisto, analyysi ja tulokset.....	65
3.3	Vertailuanalyysi markkinoille aseoitumisen tukena.....	73
3.3.1	Vertailuanalyysin aineistoa ja toiminnan analyysi.....	74
3.3.2	Vertailuanalyysin yhteenveto.....	77
3.4	Suunnitelma tuotteistamiselle.....	79
3.5	Työpaja kehittämisen menetelmänä - palvelun tuotekortti.....	82
4	Tuloksien yhteenveto.....	86
5	Johtopäätökset.....	87
5.1	Kehittämisasetelman arviointi.....	88
5.2	Jatkokehittäminen.....	90
	Lähteet.....	91
	Kuviot.....	95
	Taulukot.....	96
	Liitteet.....	97

1 Johdanto

Palveluiden kehittäminen julkisella sektorilla voi auttaa luomaan arvoa sekä asiakkaalle että organisaatiolle. Tuotteistaminen on yksi menetelmä kehittää palveluja ja palvelukonsepteja. Tuotteistamisen tavoite on tuoda palvelusisältö selkeämmin esille, tehdä palveluista toistettavia ja tuoda tehokkuutta prosesseihin. Liikenteen asiakaspalvelu on oivaltanut, että palveluja voitaisi tarjota asiakkaille. Jotta liiketoiminta kannattaa, koetaan tarpeelliseksi tuotteistaa palvelut ja selkeyttää palvelukonsepteja. Julkisella sektorilla nähdään muutokset palveluprosesseissa innovaationa. Muutosten onnistuminen edellyttää kokeilua ja motivaatiota kehittää palveluja. (Demircioglu & Audretsch 2017, 1681-1691.) Kehittämistehtävässä perustellaan julkisten palvelujen tuotteistaminen, kuvaillaan tuotteistamisprosessin eri vaiheet ja esitellään, kuinka palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää tuotteistamisprosessissa.

Palveluiden tuotteistamisella toivotaan tuloksena keskeisimmät kehittämiskohteet ja palvelukonseptien selkeyttäminen. Palvelut, joita Liikenteen asiakaspalvelu haluaa aluksi markkinoida, ovat sähköiseen asiointiin liittyviä kanavia. Koska Liikenteen asiakaspalvelu on jo vuosien ajan dokumentoinut toimintamalleja ja ohjeita, sisäinen tuotteistamisen rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Villanen (2016,226) pitää tuotteistajan perisyntinä sitä, että asiakassegmentointia ei ole tehty selkeästi tai asiakassegmenttiä vaihdetaan jatkuvasti. Toinen perisynti hänen mielestään on, että asiakkaan tarpeet määritetään kysymättä häneltä tai että asiakas ei osallistu tuotteistamisprosessiin. Jotta nämä perisyynit eivät toteudu Liikenteen asiakaspalvelussa, kehittämistehtävä sisältää asiakkaiden tunnistamisen keinot, asemoinnin periaatteet ja keinot saada asiakkaat osallisiksi tuotteistamisprosessiin.

Kehittämistehtävässä on rajattu Liikenteen asiakaspalvelun sähköisten kanavien tuotteistamiseen. Ahonen ja Rautakorpi sanovat (2008, 9-11) asiakkaan muuttuneen kommunikaatioteknologian kehittymisen vuoksi. Sähköisiä kanavia ja palveluja kehitetään julkisella sektorilla jatkuvasti ja digitalisaatiotavoitteita tulee ministeriöstä saakka. Asiakkaat odottavat yhtä sujuvia sähköisiä palveluja virastoilta kuin yksityiseltä sektorilta. Kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja tutkimusmenetelminä käytettiin yhden Liikenteen asiakaspalvelun asiakassegmentin sähköisten kanavien ja asiakaspalveluiden kehittämisen ja nykytilan kartoittamiseksi. Tuotteistamisprosessi aloitetaan usein asiakkaiden ja markkinoiden arvioinnilla. Ennen tuotteistamista on hyödyllistä määritellä omat asiakassegmentit ja asiakasprofiilit. Lisäksi on syytä miettiä omaa asemaa markkinoilla. Palvelumuotoilussa pidetään asiakas keskiössä, joten edellytys tuotteistamiselle palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen, asiakkaiden ja markkinoiden nykytilan selvittäminen tukee toimeksiantajan tavoitetta. Opinnäytetyössä rajattiin asiakassegmentti kuntiin ja kaupunkeihin.

Tuotteistamisen lopputuloksiin kuuluvat tuotekortit tai jokin muu tapa visuaalisesti kertoa palvelusta tarkemmin ja opinnäytetyöni yksi kehittämiskohde oli mallin luominen. Työpajassa toimeksiantajan asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojien kanssa suunniteltiin yhdessä malli, jota toimeksiantaja voi ensi vuonna hyödyntää.

Liikenteen asiakaspalvelun asemaa markkinoilla arvioitiin vertailuanalyysillä. Vertailuanalyysi on hyvä työkalu vertailla omaa asemaansa muihin organisaatioihin. Vertailuanalyysi tehtiin Ruotsin vastaavan viraston kanssa. Analyysissä keskityttiin sähköisiin kanaviin ja heidän asiakaspalveluprosesseihinsa. Analyysi auttoi havaitsemaan kohdat, joissa Liikenteen asiakaspalvelu on ylivoimainen ja missä on puutteita.

Kehittämistehtävässä oli otettava huomioon, että liiketoimintamallit ja palvelujen markkinointi ovat Liikenteen asiakaspalvelulle uusi asia. Tuotteistaminen vaatii erilaisia strategioita ja muutosjohtamista. Liikenteen asiakaspalvelulla ei ole omia strategioita, jotka ohjaisivat yksikön tavoitteita. Kun asiakassegmentit ja asemointi on arvioitu, voidaan laatia strategioita tuotteistamisen pohjaksi. Tietoa ja osaamista toiminnan tehokkuuden ja julkisten palveluiden yleisen toiminnan parantamiseksi voidaan saada liiketalouden johtamisesta ja muista käytännöistä, Lundström ehdottaa (2018, 33-59). Painopisteen pitäisi olla tavoite- ja tulosjohtamisessa, yksityistämässä, laaduntarkkailussa, mittaamisessa ja vastuu vaatimisessa. Tuotteistamisprosessi edellyttää johtamista, mutta lopputulos auttaa laadun ylläpitämisessä ja tuloksien mittaamisessa.

Haastetta kehittämislle julkisella sektorilla tuo päätöksenteko, joka ei tapahdu kokonaan virastossa, vaan viraston toimintaa ohjaavat muun muassa lainsäädäntö ja ministeriöt. Liikenteen asiakaspalvelun toimintaan vaikuttaa kolmen eri viraston strategiat ja tavoitteet. Toinen haaste julkisissa palveluissa Shimomuran, Nemoto, Akasaka ja Kimita (2014, 1-9) toteavat olevan asiakkaiden toiveiden isot erot. Asiakasymmärryksen hankkiminen on yksi tärkeimmistä asioista, halutessaan kehittää palveluja, joista asiakkaat hyötyvät. Ei voida olettaa, että asiakkaiden tarpeet tiedetään kysymättä. Asiakasrajapinnassa työskentelevät tietävät paljon asiakkaista, joten palvelujen kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan sekä heidät että asiakkaita. Kehittämistehtävässä on lähestytty sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita ja lisäksi järjestettiin työpaja asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojien kanssa. Palvelumuotoilun työskentelymalliin sisältyy yhdessä tekeminen. Palvelumuotoilun käyttämisestä valtion virastossa selvitettiin asiantuntija haastattelun avulla.

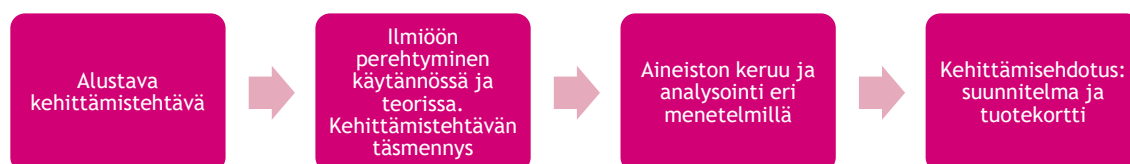
Palvelumuotoilu auttaa myös siinä haasteessa, että asiakkaat eivät välttämättä ole valmiita maksamaan tuotteistetusta palvelusta korkeampaa hintaa. He eivät näe tai halua nähdä mitään eroa tuotteistaminen tekee palveluun. Hyviä keinoja ratkaista tämä ongelma ovat perusteellinen pilotointi ja palvelujen testaaminen asiakkailla sekä heiltä saadun palautteen

kuunteleminen. Asiakkaiden kanssa yhdessä kehitetty palvelu vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita. (Valminen & Toivonen 2007.)

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö tukee Liikenteen asiakaspalvelun tavoitetta tuotteistaa palvelunsa vuonna 2020. Tämä kuuluu palvelujen kehittämisen kokonaisuuteen. Kehittämistehtävän lopputulokset ovat tuotteistamissuunnitelma ja tuotekorttimalli. Suunnitelma esittää, mitä kannattaa tehdä ennen tuotteistamista, jotta se onnistuu, ja miten tuotteistamisprosessi etenee. Toimeksiantajan pyynnöstä kehittämistehtävä sisältää asiakastuntemuksen keräämistä ja palvelumuotoilun menetelmien liittämistä tuotteistamisprosessiin.

Konkreettisenä kehittämistehtävänä palvelujen tuotteistamisprosessiin liittyen, toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön yhteydessä luotavan valmiin tuotteistamisprosessin, joka tukeutuu palvelumuotoilun menetelmiin sekä esimerkin tuotteistetun palvelun tuotekortista. Tutkimuksen kohde toimii julkisella sektorilla, ELY-keskuksen, Väyläviraston ja Traffic Management Finland Groupin (TMFG) valtakunnallisena neuvontapalveluna. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yksikössä yli kymmenen vuotta, joten hänellä on laaja tuntemus nykyisistä toimintamalleista ja asiakkaista. Rooli opinnäytetyön tekijänä on hyödyntää tuntemusta Liikenteen asiakaspalvelusta mutta myös nähdä palvelu ulkopuolisen näkökulmasta. Kehittäjänä tulee olla avarakatseinen ja luotettava. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 52). Kuvio 1 näyttää tapaustutkimuksen vaiheet, joiden mukaan opinnäytetyön etenee.



Kuvio 1 Tapaustutkimuksen vaiheet (mukailten Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 54)

Metsämuuronen (2006, 23) sanoo tutkittava kysymyksen sellaiseksi, jonka avulla voidaan ratkaista ongelma, tuottaa uutta tutkimusta, lisätä teorian tietoa tai jonka avulla voidaan parantaa tai tehostaa oppimista. Kysymys, jonka vastaus selittää, kuvaa, täsmentää, korvaa aiempaa tietoa, ennustaa tai luokittelee, on tutkittava kysymys. Hyvä tutkimuskysymys on selkeästi muotoiltu, yksikäsitteinen ja informaatiota tuottava. Lisäksi kysymykset voi luokitella sen mukaan onko aiheesta aiempaa tutkimusta. Kehittämistehtävän kysymykset selittävät tuotteistamisprosessiin liittyviä aiheita. Kysymykset täsmentävät kehitettävää teemaa. Kehittämistehtävän toteuttamiseksi opinnäytetyössä selvitetään,

- miten julkisten palveluiden tuotteistaminen palvelee virastoa ja miten se kannattaa toteuttaa?

Kehittämistehtävää tukevat tutkimusongelmaa täsmentävät kysymykset:

Minkälainen vaikutus palvelumuotoilulla on tuotteistamisprosessiin?

Mitkä tekijät vaikuttavat julkisen sektorin palvelujen kehittämiseen?

Mitä lisäarvoa tuo yhteiskehittäminen tuotteistamisprosessiin?

1.2 Toimeksiantajan ja organisaation esittely

Liikenteen asiakaspalvelu aloitti toimintansa noin 15 vuotta sitten. Tarkoituksena oli helpottaa Tiehallinnon asiantuntijoiden työtä, neuvomalla asiakkaita sekä käsittelemällä palautteita ja kehittämis ehdotuksia. Vuosin varrella myös Liikenneviraston asiakaspalvelu on lisätty yksikön tehtäviin ja palveluihin ovat tulleet mukaan maanteiden lisäksi rata- ja meriasiat. Tällä hetkellä asiakaspalvelu palvelee ELY-keskuksen liikenneasiakkaita sekä Väyläviraston ja Traffic Management Finland Group:in asiakkaita tie-, meri- ja rata-asioissa. Asiakasneuvojia on yksitoista. Palvelu on valtakunnallinen ja toimii puhelimitse sekä sähköisten kanavien kautta.

ELY-keskus on elinkeino-, liikenne- ja ympäristötoimialan yhteinen virasto. Virastossa hoidetaan valtiohallinnon alueellisia toimenpano- ja kehittämistehtäviä Suomessa. ELY-keskukset aloittivat toimintansa vuonna 2010. Liikenne- ja infrastruktuurialue on yhdeksässä eri ELY-keskuksessa valtakunnallisesti ja se toimii Liikenne- ja viestintäministeriön alaisuudessa. Tutkimuskohde on Liikenteen asiakaspalvelu Pirkanmaan ELY-keskuksessa.

Väylävirasto on tilaajaorganisaatio, joka vastaa tie-, rata- ja vesiväylistä sekä osallistuu liikennejärjestelmä työhön. Sen vastuulla on myös ELY-keskuksen liikenne ja infrastruktuurin osa-alueen ohjaus.

Traffic Management Finland Group Oy on Liikenne- ja viestintäministeriön ohjauksessa toimiva erityistehtäviä hoitava konserni. Sen tehtävänä on turvata liikenteenohjauspalvelut sekä varmistaa toimintavarmuus häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa. Sen tytäryhtiöt vastaavat rautatie-, maantie- ja meriliikenteestä sekä lennonvarmistuksesta.

Asiakasneuvojilla on laaja tuntemus liikennealasta. Vuonna 2018 he ottivat vastaan noin 50 000 yhteydenottoa, joista noin 80% he myös käsitelivät itsenäisesti. Palvelun toimintamalleja kehitetään toiminnan uusien tarpeiden mukaan. Asiakkaina ovat yksityiset henkilöt, yritykset, kunnat ja muut viranomaiset. Palvelu on maksutonta. Palveluja on pyritty kehittämään läpinäkyviksi ulkoisille ja sisäisille asiakkaille. Sähköisiä palvelukanavia on kehitetty viime vuosina runsaasti.

Asiakaspalvelun piti siirtyä vuonna 2021 TMFG:n alaisuuteen, mutta maakuntaudistuksen kaaduttua vuoden 2019 alussa, siirto peruttiin. Yksiköllä on kuitenkin paljon yhteistyötä kyseisen konsernin kanssa ja toiminnan kehittämistä jatketaan yhdessä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden täyttämiseksi. Palveluiden tuotteistamisen idea syntyi tästä yhteistyöstä. Yksiköllä on halu jatkaa valtakunnallisena palveluna. Tarkoituksena on vastata tulevaisuudessa tie-, rata- ja merikysymysten lisäksi myös muista asioista. Palveluja kuten sähköisiä kanavia halutaan tarjota esimerkiksi kunnille ja muille sidosryhmille.

Nykyinen asiakaspalvelu vastaa Lumijärvien (2007, 228) kuvausta eli: tehokas palvelukeskus, joka rakentuu yhden kontaktipinnan varaan. Pyrkimyksenä on ratkaista mahdollisimman suuri osa toimeksiannoista, muutoksista tai tiedusteluista ensikontaktissa. Jos asia vaatii erikoisosaamista, se viedään asiantuntijan ratkaistavaksi. Näin säästyy merkittävästi asiakkaan ja asiantuntijoiden aikaa. Lisäksi tulkinnot ovat aiempaa yhtenäisempiä, koska samoja asioita ei mietitä enää joka yksikössä erikseen.

Toimeksiantaja haluaa, että tuotteistamisessa hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä. Tuotteistaminen yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa auttaa onnistumisessa, joten palvelumuotoilussa käytetyistä menetelmistä on varmasti hyötyä. Wolstenholmenin, Grindellin ja Deardenin (2017, 42-58) mielestä innovaatio on haasteellista isoissa byrokraattisissa organisaatioissa. Muotoilun työkalut voivat auttaa luomaan edellytykset innovaatiolle. Muotoilun menetelmät rohkaisevat ympäristöä luovaa ajattelua stimuloivaan yhteistyöhön ja joustavuuteen, joiden tuloksena syntyy enemmän käytännöllisiä ja onnistuvia ratkaisuja. ELY-keskuksessa on jo hyödynnetty palvelumuotoilun menetelmiä monessa kehittämissuorituksissa. Kehittämistehtävässä pyritään esittämään perusteluja asiakkaiden ja asiakasrajanpinnassa työskentelevien osallistumiselle tuotteistamisprosessiin sekä menetelmiä, joita voisi hyödyntää läpi koko prosessin.

1.3 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö rajoittuu sähköisiin palveluihin, joita yksikkö haluaa markkinoida. Asiakastarpeiden kartoittaminen mahdollistaa asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisen tuotteistamisprosessissa. Palvelujen tuotteistaminen ja asiakassegmenttien tarpeiden tunnistaminen auttavat organisaatiota tarjoamaan palvelujaan onnistuneesti ja tuottoisasti. Löytänen ja Kortesuon (2011, 195) mukaan uusia palveluja kehittäessä, pitää pystyä näkemään yksittäisiä tuotteita laajempia kokonaisuuksia. Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tuotteista itsestään, vaan siitä, mitä he voivat tuotteilla saavuttaa. Uuden palvelun kehittämisen tärkein askel on päättää palvelukonsepti, koska se vaikuttaa kaikkien aktiviteettien suuntaan, väittävät Kim ja Yoon (2014, 2793-2806). Palvelukonsepti on tärkeä osa tuotteistamista. Kehitetään nykyisiä tai uusia palveluja, palvelukonsepti on oltava selkeä.

Lisäksi tuotteistamisprosessin suunnitelma rajataan ulkoiseen tuotteistamiseen, koska sisäistä tuotteistamista on jo tehty. Myös palveluiden hinnoittelu on toimeksiantajan pyynnöstä rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyön asiakasymmärryksen kartoittamisessa rajattiin asiakassegmentti kuntiin ja kaupunkeihin. Kyseisen asiakassegmentin kanssa ei ole aktiivista systemaattista vuorovaikutusta ja asiakastarpeita ei ole aikaisemmin arvioitu. Digitalisaatio tuo kuitenkin muutoksia kuntiin ja kaupunkeihin, mikä lisää painetta kehittää sähköisiä kanavia omille asiakkailleen. Lisäksi asiakasrajapinta on lähes sama kuntasektorilla kuin valtion sektorilla.

1.4 Opinnäytetyön luonne ja rakenne

Liikenteen asiakaspalvelun palveluita halutaan laajentaa ja kehittää. Avuksi on toivottu tuotteistamista. Opinnäytetyö muodostuu suurimmaksi osaksi laadullisesta tutkimuksesta, jonka tarkoitus on kuvata ja tulkita yksittäisiä käytäntöjä, käsitteitä ja prosesseja. Pyrittiin käytäntöjen syvälliseen ja perusteelliseen ymmärtämiseen ja selittämiseen. Tuotteistamisen ja kehittämishankkeen taustalla on usein palvelutarjonnan määrittely. Liikenteen asiakaspalvelun palvelujen tuotteistaminen on suunniteltu keväälle 2020. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää prosessille suunnitelma, mitkä prosessin vaiheet ovat ja pitävät sisällään. Kuvio 2 esittää keväällä 2019 laadittu aikataulu.



Kuvio 2 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyössä hyödynnetään lähinnä laadullista tutkimusotetta. Valli (2018, 73) selittää, että laadullisen tutkimusprosessin edetessä tutkimuksen näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät sitä mukaan, kun tutkija kerää aineiston. Kehittämishanke tai aineistonkeruumenetelmät muotoutuvat vähitellen, koska kehittämisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä. Kun ainestoa kerää, kehitettävä ilmiö selkiintyy ja menetelmät täsmentyvät. Kehitettävän teeman eri alueet sulautuvat toisiinsa ja muotoutuvat kehittämisen kuluessa. Aihe oli opinnäytetyön tekijälle vieras kehittämishankkeen alussa ja työn edetessä moni asia selkeytyi. Toiveita ja ohjeita tuli monelta eri taholta, kaikkia ei ole voitu ottaa huomioon. Ajan ja hankkeessa ilmenneiden seikkojen vuoksi oli rajattava tietyt asiat pois. Tuotteistaminen on kuitenkin jatkuva prosessi, joten poissuljetut asiat voidaan ottaa huomioon prosessissa jatkossa.

Schneider, Coates ja Yarris (2017, 368-378) sanovat, jokaisen laadullisen tutkimuksen olevan uniikki ja eikä niille ole standardiohjeita. Tutkimusta ei voi kopioida toiselta vaan jokainen tutkimus on omanlaisensa. Tutkimuksen tarkoitus ei ole olla ennustava, vaan auttaa tutkijaa ymmärtämään ja selittämään miten ja miksi jokin asia on niin kuin on. Tuloksia ei voi myöskään kopioida, koska projekti ja tulokset on sidottu aikaan ja paikkaan. Vaikka samoilta ihmisiltä kysyy samat kysymykset uudestaan, heidän ajatuksensa ja tunteensa aiheesta muuttuvat ajan mittaan ja vastauksensa eroavat. Jos tämä kehittämishanke toistetaan kymmenen vuoden kuluttua, toimintaympäristö on muuttunut ja virastoja on, joko yhdistetty tai siirretty maakuntamalliin. Asiakkailla on eri tarpeet. Lisäksi on luultavasti tullut uusia lakeja ja ase- tuksia, jotka vaikuttavat toimintaan. Tällöin asiakkaiden ja sidosryhmien vastaukset eroavat vuoden 2019 vastauksista.

Laadullisessa tutkimuksessa muodostuu tavalliseksi kompastuskiveksi tutkijan mahdollisuus valita toivottua lopputulosta tukeva tieto. Tutkijan pitää olla tarkkana, että valitut menetelmät vastaavat korkeita vaatimuksia ja varmistavat tutkimuksen eheyden. Kokemus kertoo, kun aineistoa on riittävästi. Yksinkertaisen säännön on, että kun on kehitetty vakuuttava teoria, joka antaa uskottavan määrän dataa ilman aukkoja tai harppauksia, aineistoa on tarpeeksi. (Schneider & ym. 2017, 368-378.)

Kehittämishanke on mietitty yhteistyössä oppilaitoksen ja työyhteisön kanssa. Tarve suunnitelmalle tuli työyhteisöltä. Vallin (2018, 74) mielestä, kehitettävä teema ei välttämättä ole täsmällisesti ilmaistavissa hankkeen alussa, vaan kehitettävä teema täsmentyy hankkeen edetessä. Hankkeen ratkaisut tehdään johtoajatuksista, johtolangoista tai työhypoteeseista. Nämä muuttuvat tai jopa vaihtuvat kokonaan prosessin kokemusten mukaan. Tutkija on kuin salapoliisi, jonka johtolankoja ratkaistavana ilmiön arvoitus kirkastuu. Kehittämishanke kehittyi ja muuttui tietoperustan kokoamisen aikana ja vielä tutkimustuloksien myötä. Koska aiheet olivat opinnäytetyön tekijälle uusia, ei osattu arvioida tuloksien suuntia etäkäteen.

Opinnäytetyö alkoi teorian tutkimisella ja tietoperustan muodostamisella. Valli (2018, 81) toteaa, että teoria kehittyy tutkimuksen aikana ja näyttää, mitä aineistoa seuraavaksi kerätään. Aineiston keruuta pyritään syventämään teorian kehittämisen suuntaan. Aineistonkeruu saattaa käsittää hyvin monenlaisia menetelmiä ja tutkimukseen liittyvää todistusaineistoa kerätään useista eri lähteistä. Olennaista on kuitenkin tutkittavan ilmiön haltuunotto. Koko kehittämishankkeen aikana käytettiin useita eri menetelmiä ja lähteitä, varmistaakseen ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja sen mahdollisen viestimisen kohdeorganisaatiolle.

Opinnäytetyön tietoperusta on jaettu kolmeen osaan:

1. palveluiden tuotteistamisen prosessi
2. asiakkaiden tunnistaminen ja asemointi

3. palvelumuotoilun hyödyntäminen tuotteistamisessa

Kun aineistoa oli kerätty tarpeeksi, siirryttiin kehittämiseen ja palveluiden kehittämisen suunnitteluun. Prosessien vaiheet ja menetelmät sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Oli varmistettava, että menetelmät olivat tarkoituksenmukaiset ja niiden avulla saatiin kehittämistä varten tarvittavaa tietoa. Lopuksi tavoitteena oli esittää suunnitelma ja malli tuotekortista, jonka työelämä arvioi hyödylliseksi ja ottaa käyttöön organisaatiossa.

Opinnäytetyön rakenne on kuvion 3 mukainen. Tulosten arviointi jää vuodelle 2020.



Kuvio 3 Opinnäytetyön rakenne

1.5 Keskeisimmät käsitteet

Tuotteistaminen tarkoittaa palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä asiakkaiden näkökulmasta. Kyse on palvelutuotannon kuvaamisesta ja yhdenmukaistamisesta. Menetelmällä kuvataan ja määritellään prosessi, toimintatavat ja vastuut (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5). Leoni (2015) kuvailee tuotteistamista uuden palvelutarjouksen tekemiseksi sisältäen, palvelun visualisoinnin ja muotoilun sekä kokonaisuuden pilkkomisen itsenäisiin osiin. Härkösen, Haapasalon ja Hännisen (2015, 65-82) mielestä palveluiden tuotteistaminen on prosessi, jossa analysoida tarve sekä määritellään ja yhdistetään sopivat käsin kosketeltavat tai abstraktit elementit, tuotteen kaltaiseksi konseptiksi, joka on standardoitu, toistettava ja ymmärrettävä. Opinnäytetyössä tuotteistaminen tarkoittaa palvelujen kuvaamista niin, että asiakkaat saavat käsityksen siitä, mitä tarjotaan. Palvelu kuvaillaan tuotetyyppisesti, jotta palvelu on toistettavissa ja monistettavissa sen sijaan, että palvelua tehtäisiin jokaiselle asiakkaalle kokonaan uusiksi. On tarpeen pilkkoa palvelun elementit selkeisiin osiin ja visualisoida jokaisen sisältö joko tuotekorttiin tai esitteeseen. Koko palvelua ei ole tarkoitus standardisoida, vaan osa siitä jää myös asiakkaalle räätälöitäväksi.

Julkisia palveluja tarjoaa julkinen sektori. Dube ja Danescu (2011) kuvailevat julkisen sektorin sisältävän hallituksia ja julkisesti ohjattuja tai julkisesti perustettuja virastoja, yrityksiä tai muita kokonaisuuksia, jotka tarjoavat julkisia ohjelmia, tavaroita tai palveluja. Julkinen sektori koostuu neljästä tasosta: maailmanlaajuinen, valtakunnallinen, alueellinen ja paikallinen. Organisaatiot koostuvat ministeriöistä, virastoista tai julkisista yrityksistä. Boyne ja

Walker (2004, 231-252) sanovat poliittisen yhtiön omistavan kokonaan julkisen viraston, eli sillä ei ole yhtään yksityistä omistajaa. Virasto saa taloudelliset varansa poliittiselta taholta, eikä maksavilta asiakkailta. Poliittinen taho ohjaa sitä kokonaan ja rahoittaa sen toimintaa. Julkinen palvelu kuvaa opinnäytetyössä verorahoilla toimivaa asiakaspalvelua, jota tarjoavat erilaiset kunnat, virastot ja valtion konsernit.

Asemointi on olennainen ja tärkeä osa markkinointistrategiaa. Se kertoo, miten kohderyhmät kokevat yrityksen brändin. Omien kilpailijoidensa tarkan arvioinnin jälkeen, organisaatio hakee markkinan, jossa heidän palvelunsa erottuu kilpailijoista. (Fill, Hughes & Francesco 2013, 118.) Lumijärvi kuvailee (2007, 25), asemoinnin määrittelevän yrityksen asiakaskohderyhmän ja tarjonnan, sisältäen yrityksen kasvustrategian ja sen, miten yritys aikoo asemoida itsensä markkinoilla. Yritysjohto keskittyy valitsemilleen markkinoille ja pitäytyy markkinapaikassaan. Asemointi kuvastaa yrityksen kykyä hyödyntää täysimääräisesti kasvumahdollisuuksia ja taloudellisia kilpailuetuja. Smith (2005, 71) esittää asemoinnin kuvailevan julkisella sektorilla, miten organisaatio haluaa kansalaisten näkevän sen. Asemointia on käytetty kuvailemaan, asiakkaiden ja kilpailijoiden mielikuva Liikenteen asiakaspalvelusta. Organisaatio on tällä hetkellä asemoitu valtion virastoksi ja kilpailijoita ovat muut virastot. Mahdollinen uudelleenaseointi edellyttää uusien kilpailijoiden arviointia ja tulevien asiakkaiden tunnistamista.

Asiakassegmentointi on isomman markkinan jakaminen pienempiin osiin tiettyjen ominaisuuksien mukaan (Solomon, Marshall & Stuart 2006, 197). Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen ja Selinheimo (2002, 129) kuvailevat yrityksen ryhmittelevän tavoittelemansa asiakkaat sellaisten kriteerien perusteella, jotka selittävät ostokäyttäytymisen eroja eri asiakasryhmien välillä. Markkinoinnin kannalta pitää arvioida mitkä ovat ne asiakassegmentit, joille palveluja lähdetään tarjoamaan. Kun asiakasryhmät, eli asiakassegmentit ovat määritetty, erotellaan asiakkaat tiettyjen kriteereiden mukaan omiin pienempiin ryhmiin.

Profilointi on valitun asiakassegmentin yhden tyypillisen asiakkaan kuvaamista. Tämä tukee asiakastarpeiden ymmärtämistä ja voi mahdollistaa uusien markkinarakojen havaitsemista. (Solomon & ym. 2006, 210.) Hassan ja Tabasum (2018, 24-29) sanovat, että jokaisella asiakkaalla on ominaisuuksia kuten ikä, sukupuoli, koulutus ja ostotottumukset, joiden avulla voi rakentaa asiakasprofiilin kuvailemaan asiakkaita ja johon voi vertailla esimerkiksi asiakasarvioita, sopivien tuotteiden markkinointia ja räätälöityjä palveluita. Eli asiakassegmentistä valitaan yksi tunnusomainen asiakas ja kuvailla piirteet, jotka erottavat hänet muista asiakkaista. Kunnat voi jaotella asukasmäärän tai maakunnan perusteella, yritykset toimialan tai kokonsa mukaan.

Palvelukonsepti kuvailee palvelun ominaisuudet ja mitä etuja tuovat asiakkaalle. Kaikista ideoista seulotaan konseptit, jotka ovat teknisesti ja kaupallisesti menestyviä. (Solomon &

ym. 2006, 242.) Ahonen ja Rautakorpi (2008, 190) sanovat tavoitteena yleensä olevan elinkelvottomien ideoiden pois karsiminen ja keskittää resurssit vetovoimaisimpien ideoiden taakse. Kehitysprosessin edetessä ideasta kiteytyy konsepti, jonka vastaanottoa voidaan jälleen tutkia, jotta konseptin kaupallisen menestyksen todennäköisyyttä voitaisiin edelleen kasvattaa. Miettinen (2011, 107) lähestyy myös konseptia palveluiden keskeisten ominaisuuksien esittäjänä. Sen avulla kuvataan asiakkaiden tarpeet, tehdään niistä ymmärrettäviä ja tuetaan yrityksen päätöksentekoa ja asiakkaan saamaa arvoa.

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen, luova ja iteratiivinen lähestymistapa, joka menetelmineen tukee muotoiluohjattua palveluinnovaatiota (Iriarte, Hoveskog, Justel, Val & Halila 2018, 189-202). Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilulla, asettaa asiakkaan keskiöön. Asukkaat ja muut organisaation jäsenet osallistuvat palvelujen ja prosessien kehittämiseen. Asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja tavoitellaan arvon luomista. Ideoita testataan ja toistetaan, kunnes jalostuu paras mahdollinen ratkaisu.

2 Tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu julkisten palveluiden ja asiakaspalvelun kehityssuunnista sekä niiden uusien mahdollisuuksien arvioimisesta. Tietoperustassa on käsitelty yleisiä toimintaperiaatteita, keskeisiä käsitteitä ja sovellettuja esimerkkejä. Pyrkimyksenä on havainnollistaa käsitteiden suhteita ja miten ne liittyvät toisiinsa. Menetelminä kehittämistehtävän tietoperustaa varten on hyödynnetty kansainvälisiä julkaisuja ja kirjallisuutta sekä kotimaisia tutkimuksia. Lisäksi on haastateltu Väyläviraston asiantuntijaa 4. lokakuuta 2019.

2.1 Palvelujen tuotteistamisen tarkoitus

Palvelu ja tuote eroavat toisistaan. Tuotteeseen verrattuna palvelu on näkymätön. Palvelu on teko toiselle ihmiselle. Palvelussa toimitetaan resursseja, joita toinen käyttää. Se käsittää sekä palveluja ihmisille että täysin automaattisia tuotettuja palveluja tietojärjestelmästä toiselle. Palvelu hyödyntää resursseja kuten ihmisiä, tietoa, teknologiaa ja helposti saatavilla olevia aineita kuten aurinkoa ja vettä. Palvelun suorittaa toimittaja, osallistuva asiakas tai automaattinen toimija. (Alter 2012, 22-38.) Palveluun voi liittää tuotteen, jotta sen saa näkyväksi. Matkapuhelinsovellus on esimerkki palveluun liitetystä tuotteesta, jonka avulla voi käyttää hankittuja palveluja. Spotify, Viaplay, Nordea ja jotkin kunnat tarjoavat käyttöön tällaisia palvelun käyttämistä helpottavia sovelluksia.

Tuotteistamisen tavoite on antaa palvelulle tuoteomaisia ominaisuuksia ja tehdä siitä näkyvän. Tuotteistamisella standardisoidaan osa palvelua. Osa palveluista jää vielä räätälöitäväksi asiakkaan toivomusten mukaan. Tarkoitus on konkretisoida palvelu ja ammattitaito sekä lisäksi systematisoida ja standardisoida prosesseja ja käytäntöjä. Palvelut ja ammattitaito dokumentoidaan, jotta ne saadaan näkyviksi. Toistettavaa palvelua on helpompi myydä, kun se on jo kerran todettu asiakkaan toimesta hyväksi. Tuotteistamisen pitäisi vaikuttaa

organisaation tapaan tehdä asioita. Kun prosessit ja käytännöt ovat koko organisaatiossa standardisoituneet, vain osa palveluista on tarpeen räätälöidä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Hyödyiksi koetaan myös parempi kilpailu- ja suorituskyky. Palveluiden tuottaminen voi muuttua tuottoisammaksi ja tehokkaammaksi. Palvelutuottaja pystyy paremmin arvioimaan asiakkaiden tarpeita ja räätälöimään osaa palvelusta täyttämään asiakkaan vaatimukset. Palvelulaatu pysyy vakaampana ja mahdollisuudet mitata kehitystä systemaattisesti paranevat. Myös palveluiden hinnoittelu helpottuu. Onnistunut tuotteistaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen, mihin varmasti kaikki liiketoimintaa harjoittavat organisaatiot pyrkivät. Palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tavoitteet ovat saavutettavissa. (Leoni 2005; Wibowo, Tjahjono & Tomiyama 2016, 24-29; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Jaakkola (2011, 221-230) sanoo, että tuotteistaminen vähentää rutiineja ja vapauttaa enemmän aikaa asiantuntijatyöhön. Hänen mielestään tuotteistamisen hyödyt ovat, että tuotteistaminen:

1. täsmentää ja standardisoi palveluja
2. konkretisoi palveluja ja asiantuntijuutta
3. systematisoi ja standardisoi prosesseja ja käytäntöjä

Tuotteistamisella voi muodostaa uuden palvelukonseptin. Liikenteen asiakaspalvelun konsepti on tuntematon monille asiakkaille. Tuotteistamisen tavoite on palvelun paketointi niin, että asiakas näkee palvelusisällön ennakkoon. Härkönen, Tolonen ja Haapasalo (2017, 936-971) kuvailevat tuotteistamista prosessiksi, jossa yhdistellään palvelun osia niin, että se on toistettavissa ja ymmärrettävissä. Palvelun tuotteistaminen selkeyttää palvelun tarjontaa, luo sille toistettavuutta ja helpottaa tarjonnan ymmärtämistä. Parantainen (2013, 59) sanoo, että tuotteistamaton palvelu saattaa vaihdella ilman kontrollia toimituksesta toiseen. Koska asiakassegmentointi ja kohderyhmä on jäänyt määrittelemättä, asiakkaat vaativat itselleen räätälöityjä palveluja. Mutta näin ei käy, jos palvelu on tuotteistettu. Silloin asiakas tuntee tarjoajan palvelut. Palvelun toimittaja on kuvannut palvelunsa ja määritellyt asiakassegmenttinsä sekä palvelukonseptinsa. Asiakas tietää, mitä arvoa odottaa kyseiseltä toimittajalta. Palveluyrityksen kannattaa konkretisoida, tarjota, ehdottaa ja näyttää asiakkaalle, mitä se voi asiakkaan hyväksi tehdä. (Korkeamäki & ym. 2002, 105-106.) Tuotteistettu palvelu on näkyvä tuote, kuvattu palvelu, mikä helpottaa palvelun markkinointia visuaalisesti ja viestinnällisesti.

Julkisia palveluja on tuotteistettu menestyksekkäästi. Esimerkkejä löytyy kunnista, palvelulaitoksista ja virastoista. Vaikka julkisia palveluita harvoin myydään, niiden tuotteistaminen on auttanut näkemään palvelujen kustannukset sekä vaikutukset, mikä helpottaa niiden tehostamista. Palvelukokonaisuuksia on pilkottu pienempiin osiin ja katsottu palvelujen

kannattavuutta vaikutuksen kautta. Esimerkiksi kunnan tuotteistettu palvelu voi olla katujen talvihoito. Tuotemäärityksessä on kirjattu sen tavoitteet, toimintamallit, vastuuhenkilöt ja mistä palvelu koostuu. Löytänä ja Korteso (2011, 126) toteavat, että julkinen sektori tähtää usein tehokkuuteen. Tuotteistaminen muuttaa palveluja paremmiksi ja tehokkaiksi. Asiakkaat hyötyvät palveluista enemmän ja organisaation tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa.

Organisaation toiminnan pitää perustua kokonaisstrategiaan. Strategiat ovat myös tuotteistamisen pohja. Strategioita voi olla toimintakohtaisia, kuten markkinointi-, henkilöstö-, kilpailu-, viestintä- ja tietohallintostrategia. Ennen palvelujen tuotteistamista on tärkeä laatia strategiat, sanovat Lehtinen ja Niinimäki (2005, 20). Apuvälineiksi he suosittelevat esimerkiksi nelikenttä-, skenaario- ja portfolioanalyysejä. Strategisten valintojen tulisi vaikuttaa tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaan. Ilman strategioita on haasteellista tehdä suunnitelmaa tuotteistamiselle. Liikenteen asiakaspalvelu haluaa tuotteistamisen yhteydessä myös selvittää kasvumahdollisuutensa ja se vaatii asiakasprofilointia sekä organisaation asemointia uusilla markkinoilla, minkä vuoksi olisi hyvä aluksi laatia strategiat. Kuvio 4 esittää Liikenteen asiakaspalvelun nelikenttäänalyysin, joka on yksi hyvä työväline strategian laatimiselle.

<p>Sisäiset vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> liikennealan asiantuntijuus työilmapiiri; joustava, muutoshaluinen asiakaslähtöisyys suhdeverkosto järjestelmät 	<p>Sisäiset heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ei kirjallista markkinointisuunnitelmaa rajalliset resurssit markkinointiosaaminen perinteinen julkinen palvelu vastustus asiantuntijoilta, johdolta ja sidosryhmiltä strategioiden puute
<p>Ulkoiset mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> lainsäädännön ja asetusten muuttuminen asiakashankinnan tehostaminen EU-rahoitus roolin ja brändin kasvaminen laajempi yhteistyö sidosryhmien kanssa parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen toimintamallien kehittäminen ulkoinen rahoitus liiketalousosaaminen kasvaa kansainvälistyminen 	<p>Ulkoiset uhkat:</p> <ul style="list-style-type: none"> hallitusohjelma lainsäädännön ja asetusten muuttuminen voimavarat uudet kilpailijat kansainvälistyminen markkinoilla digitalisaatio asiakaspalvelun resurssit tulevaisuudessa talouden heikkeneminen määrärahojen väheneminen tarve ulkoiselle rahoitukselle tarve markkinoida mahdollisesti tarve alentaa laatua brändin epäonnistuminen yksikön ulkoistaminen

Kuvio 4 Nelikenttäanalyysi Liikenteen asiakaspalvelusta

Liikenteen asiakaspalvelu on laatinut alustavan viestintästrategian vuonna 2019. Siinä on kirjattu tavoitteiksi:

- tehdään Liikenteen asiakaspalvelun tekeminen ja olemassaolo näkyväksi
- löydetään oikeat kanavat ja sidosryhmät, kenelle ja missä viestitään
- tunnustetaan tekemiset ja asiat, joista halutaan ja on tarpeen viestiä
- ”viestinnästä uusi normaali”

Hyvä viestintästrategia kertoo, mikä on nykytilanne sekä mitkä ovat viestinnän kehittämiskohteet ja perustelut, joiden mukaan periaatteet ja toimintamallit on valittu. Viestintästrategiassa olisi hyvä määritellä, minkälainen mielikuva asiakkailta, sidosryhmillä ym. on Liikenteen asiakaspalvelusta nykyhetkellä sekä mikä on tavoite. Siihen voisi myös lisätä iskulauseen,

brändin tai imagon, jota halutaan viestiä asiakkaille. Esimerkiksi iskulause kommunikoi sen tehtävää ja toimii kuin vahva palvelulupaus asiakkaille. Porvoon kaupungin iskulause on ”Unelmien Porvoo” ja Ylöjärven kaupungin on ”Rohkea edelläkävijä”. Strategiassa olisi hyvä myös luetella viestinnän arvot ja periaatteet sekä sen merkitys ja rooli. Siihen kannattaa kirjata viestinnän vastuut ja prosessit. Lopuksi olisi hyvä kirjata, mitkä ovat Liikenteen asiakaspalvelun viestinnän kehittämisen painopisteet vuodelle 2020. Ennen palveluiden tuotteistamista, viestinnän painopisteitä kannattaa kehittää esimerkiksi työpajassa, jotta koko organisaatio saadaan sitoutettua uuteen strategiaan. Viestintä on koko organisaation tapa viestiä asiakkaille ja varsinkin asiakasrajapinnassa olevat henkilöt ovat kuin viestilähettiläät. Ilman heidän osallistumistaan strategian määrittelemiseen, tavoitteet voi olla vaikea saavuttaa.

Tuotteistamiseen kuuluu yhteinen sovittu sanasto. Toimeksiantaja itse käyttää palvelukonsepti-sanaa, kun taas Traffic Management Finland Groupin viestinnässä käytetään palveluportfolio-sanaa, joka liittyy strategioihin ja tavoitteisiin, joilla johdetaan portfolioita. Palvelukonsepti ja portfolio ovat eri asioita. Portfoliossa on tieto kaikista organisaation palveluista. Jokaisesta palvelusta kirjataan nykytila ja sen kehitys. Palveluportfolio koostuu kolmesta osasta: *palvelukanava- tai putki*, sisältää palvelut, joita ei ole vielä ehdotettu tai jotka ovat kehitettävänä. *Palvelukuvasto* sisältää linkkejä aktiivisiin palveluihin. *Eläkkeellä oleviin palveluihin*, kuuluvat lopetetut palvelut. Asiakkaat näkevät vain palvelukuvaston. Artzin, van de Weerdenin ja Brinkkemperin (2010) mukaan portfolion johtaminen sisältää strategian, joka muuttaa valikoiman ja projektien vaikutukset. Satunnaiset prosessit muuttuvat prosesseiksi, jossa on rakenne ja järjestys. Portfolion johtamista käytetään, jotta projekteissa on strategiset tavoitteet ja organisaation työ on tehokkaampaa ja aikaansaavaa. Tuotteistamisen tavoitteena on muuttaa palvelujen prosessit säännöllisiksi ja järjestelmällisiksi. Vaikka tuotteistaminen ei ole pelkkä projekti, johtamista tarvitaan, että pysytään tavoitteissa ja tuotteistaminen onnistuu. Asiakkaille näkyvä osa palveluista, palvelukuvasto, tulee kuvata selkeästi, jotta asiakkaan näkevät palvelusisällön.

Tärkeitä asioita tuotteistamisessa ovat strategioiden lisäksi ydin- ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelukuvaus, tuotteistamisen vaiheet ja tasot sekä brändäys ja hinta-laatusuhde. Lisäksi kysymyksiksi nousevat lajitelma ja valikoima. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.) Liikenteen asiakaspalvelun palvelukuvaukseen on kirjattu:

- tavoite
- palvelun sisältö
- palvelun asiakkaat
- resurssit ja välineet

- palvelunseuranta
- mittarit sekä toimintamallit

Palvelukuvaus on luonnosvaiheessa ja se kannattaa viimeistellä ennen tuotteistamista. Palvelukuvauksessa olisi hyödyllistä esittää Liikenteen asiakaspalvelun palvelulupaus ja sen poikkeamat. Lisäksi olisi hyvä mainita palveluajat, sekä palveluiden käyttötarkoitukset ja sisällöt. Luonnoksesta puuttuvat kokonaan termistö, organisaatio ja ohjaavat tahot, keskeisimmät sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. Lisäksi palvelukuvaukseen voisi sisällyttää henkilöstön, tilat, budjetin ja rahoituksen sekä maininnan palvelun vaikuttavuudesta. Lopuksi merkitään palvelukuvauksen päivittämisen vastuuhenkilö ja päivämäärä. Kun palvelut on tuotteistettu, kuvaukseen voidaan lisätä palveluiden tuotekortit.

Tampereen kaupunki on pyrkinyt muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöiseksi tuotteistamalla palveluja. Stenvall ja Airaksinen (2009, 81) edellyttävät tuotteistamista prosessilähtöiselle ja asiakaslähtöiselle toiminnalle. Tuotteistaminen on ollut kaupungille uuden toiminnan kehittämisen väline. Kolehmainen (2007, 34-39) sanoo palveluiden tuotteistamista jatkuvaksi prosessiksi, joka etenee vaiheittain ja jota ei voi tehdä hetkessä. Palveluita tuotetaan asiakkaita varten, joten tuotteistuksen on sovelluttava erilaisiin ja joskus nopeastikin muuttuviin tilanteisiin. Siihen tulee varata riittävästi aikaa ja koko henkilökunnan tulee olla alusta alkaen mukana. Tämä auttaa sen onnistumisessa ja toimii työn kehittämisprosessina. Tuotteistamisen tarkoitus on palvelutuotannon tehostaminen ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen. Asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi on tärkeää kuunnella asiakkaita ja varmistaa, että palvelut täyttävät heidän tarpeensa ja luovat heille arvoa. Asiakkaiden tarpeita ei tule arvuutella eikä päätellä, vaan ne tulee selvittää kysymällä ennen kehittämisprosessin aloittamista. Palvelumuotoilu edellyttää yhdessä tekemistä. Asiakkaat ja asiakasrajapinnassa olevat, tietävät parhaiten asiakkaiden tarpeet, joten heidän osallistumisensa palveluiden tuotteistamiseen ja kehitettyjen konseptien testaamiseen on suotavaa.

Valtakosken ja Järven (2016, 360-390) mukaan tuotteistamisen askeleet ovat yksilön tiedon saaminen, tiedon yhdisteleminen ryhmätasolla ja lopuksi sen järjestäminen organisaatiotasolla. Tärkeitä tekijöitä ovat luottamus palvelun tuotantoon, toisiin jäseniin ja omaan yksikkönsä sekä yhteinen sanasto, yksiköiden välinen yhteistyö ja tavat ratkaista konflikteja. Palvelumuotoilutyöskentelyssä samoin kuin tuotteistamisessa otetaan kehittämiseen mukaan osallistujia eri tahoilta, mikä varmistaa mahdollisimman kattavan näkemyksen muodostumisen parhaasta palvelusta. Tuotteistajilla tulee olla riittävän monipuolinen ymmärrys asiakkaista, palvelusta, organisaation liiketoiminnallisista tavoitteista ja palvelun vaikutuksista eri tahoihin. Asiakasrajapinnan henkilöstön ja asiakkaiden lisäksi tarvitaan henkilöitä, jotka tuntevat strategiat. (Tuominen & ym. 2015, 19-20.)

Liikenteen asiakaspalvelun asiakasneuvojat ovat asiantuntijoita omassa työssään. Valtakoski ja Järvi (2016, 360-390) sanovat, että usein tuotteistetaan työntekijöiden tietoa tai osaamista yrityksen eduksi, jotta organisaatio pystyy tehokkaammin hyödyntämään osaamista ja resursseja. Palveluiden tuotteistaminen edesauttaa edellisistä projekteista kertyneen tiedon käyttämistä uudelleen, mikä taas helpottaa ymmärtämään palveluiden kehitystä. Tuotteistaminen on käsitteellisen prosessitiedon muuttamista äänettömästä täsmälliseksi ja yksilön tiedosta organisaation tiedoksi. Asiantuntijat voivat aluksi vastustaa prosessia, koska eivät halua muuttaa toimintatapoja tai vastustavat oman asiantuntijuutensa jakamista. Tuotteistamisessa kannattaa arvioida yhdessä asiantuntijoiden kanssa, miten prosesseja saa tehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Asiakasneuvojilla on oman alansa asiantuntijoina hyvä käsitys asiakasta, heidän tarpeistaan ja palvelun eri prosesseista.

Palvelun tuotteistaminen voi sisältää erilaisia käytäntöjä ja tekniikoita, jotka muistuttavat palvelumuotoilua kuten palvelumallintaminen, asiakasetujen arviointi, markkina-alueiden analysointi ja palveluiden pilotointi. Prosessiin kuuluvat muun muassa asiakkaiden tunnistaminen, palveluprosessien ja palvelutarjonnan selventäminen sekä palvelumallit. Onnistunut tuotteistaminen on sidoksissa muotoiluun, designiin ja brändin luomiseen, johon liittyy palvelukonseptit. Vaikka innovaatioiden kaupallistamisen perusedellytys voi olla korkeatasoinen teknologia, se ei riitä takaamaan kaupallista menestystä. Tavoitteena kannattaa pitää palvelukonsepteja, jotka sisältävät osittain räätälöityjä palveluja. Palvelujen kehittämisessä on usein kyse asiakaslähtöisistä innovaatioista, joissa uudistusten lähtökohtana pitäisi olla asiakkaiden tarpeiden ja niiden muutosten. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.) Kaupallisen menestyksen voi taata onnistunut palvelumuotoilu ja asiakaslähtöinen lähestymistapa palvelun tuotteistamiseen. Menestymiseen ei riitä pelkästään palvelun tekninen tai toiminnallinen yliverltaisuus, vaan menestys edellyttää myös palvelun tekemistä asiakkaille tunnistettavaksi ja kilpailijoista erottuvaksi brändin rakentamisen ja muotoilun avulla.

2.2 Tuotteistamisen vaiheet

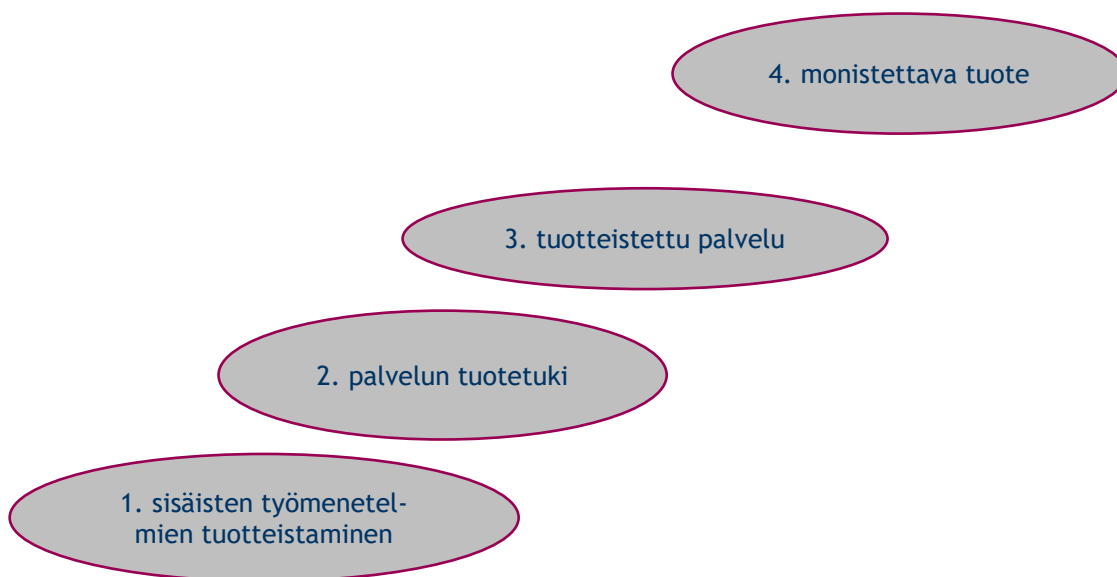
Sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle on omat määritelmänsä ja tehtävänsä. Kehittämistehtävä on rajattu ulkoiseen tuotteistamiseen, koska sisäistä tuotteistamista on tehty Liikenteen asiakaspalveluksessa jo hyvin pitkälle. Aluksi on syytä kuvailla lyhyesti sisäistä tuotteistamista, jotta se on erotettavissa seuraavana vaiheena olevasta ulkoisesta tuotteistamisesta.

Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun tuottamiseksi vaadittavien, asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisten tehtävien kirjoitetut ohjeet ja toimintamallit ovat edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Tämä toimii näkyvänä viestintänä asiakkaille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Liikenteen asiakaspalvelussa on sisäistä tuotteistamista jo tehty

dokumentoimalla palvelut ja toimintamallit. Tämä auttaa palveluiden laadun varmistamisessa, perehdyttämisessä ja kehittämisen seuraamisessa.

Tuotteistamista voi toteuttaa monin tavoin. Tässä on esitelty vaihtoehtoja, sovellettaviksi kulloistenkin tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Tuotteistamista lähestytään aina nykytilan ja asiakkaiden kartoittamisella. Edellisessä luvussa todettiin jo, että tuotteistamista ei kannata suorittaa muutaman henkilön kesken, vaan se onnistuu parhaiten otettaessa prosessiin mukaan henkilökuntaa ja asiakkaita. Lisäksi tuotteistaminen ei ole yksittäinen projekti, vaan se on jatkuva kehittämisprosessi.

Palveluja voidaan tuotteistaa eritasoisesti, kuten kuvio 5 osoittaa. Tuotteistaminen voidaan jakaa syvyytensä mukaan sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukseen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun.



Kuvio 5 Tuotteistamisen tasot (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 44)

Liikenteen asiakaspalvelun tuotteistaminen tähtää tuotteistettuun palveluun. Monistettava palvelu viittaa esimerkiksi franchising-toimintaan, johon ei ole tarkoitus ryhtyä. Monistettavia tuotteita ovat esimerkiksi Hesburger ja Sokos-hotellit.

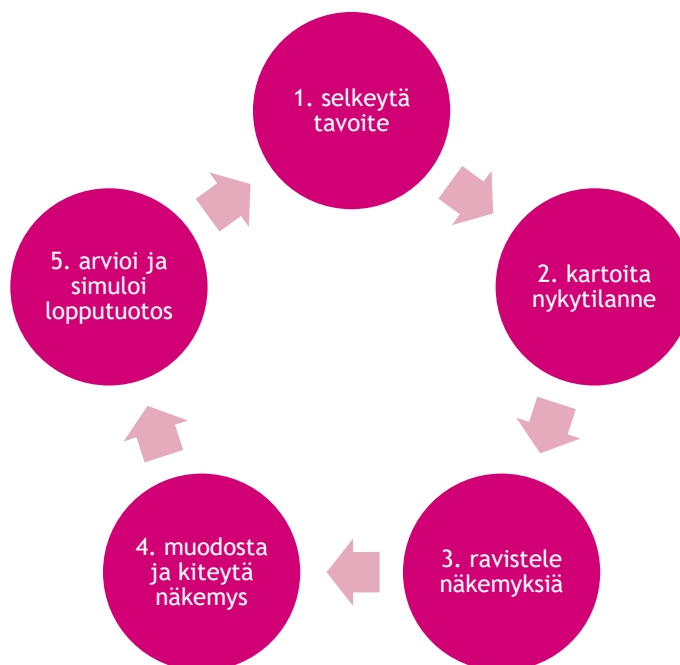
Valminen ja Toivonen (2007) sanovat tuotteistamisen fokuksen vaihtelevan: se voi olla pieni muutos tai olemassa olevan palvelun uudistus. Sillä voidaan laajentaa palveluportfoliota nykyisillä markkinoilla tai luoda uusi palvelu nykyisille asiakkaille tai uusi palvelu uusille asiakkaille. Prosessi voi näyttää tältä:

1. arvioi asiakastarpeet ja miten niihin vastataan
2. määrittele palvelun rakenne, sisältö ja prosessi

3. erittele standardien aste
4. konkretisoi palvelu (palvelukuvaus, painotuotteet jne.)
5. valitse hinnoitteluperiaatteet
6. päättää palvelun seuranta- ja mittaustavat
7. ennakoi palvelun jatkuvan kehittämisen tarpeet

Luetteloon voitaisiin lisätä vielä palvelun markkinointi ja pilotointi. Valmisen ja Toivosen (2007) esimerkkitapauksessa oli pidetty alku- ja loppuseminaari sekä lisäksi neljä työpajaa, joissa oli käsitelty palvelulupauksen tärkeyttä, asiakastarpeita, palvelukonseptia sekä palvelun markkinointia ja myyntiä. Lisäksi oli hyödynnetty teemahaastatteluja ja havainnointia. Haastatteluissa käytiin läpi uudet konseptit ja työkalut, joita työpajoissa oli tullut ilmi. Kyseiset yritykset olivat ensi kertaa tuotteistamisen parissa ja olivat hyvin oppineet projektin aikana uusia asioita, joita aikoivat hyödyntää jatkossakin.

Tuomisen ym. (2015) ehdottama prosessi tuotteistamiseen sopisi hyvin soveltaen Liikenteen asiakaspalvelun palveluiden tuotteistamiseen. He ehdottavat kuvion 6 mukaista viiden askeleen prosessia:



Kuvio 6 Tuotteistamisen prosessi (Tuominen & ym. 2015, 12)

Yhdessä eri toimijoiden kanssa pitää *selkeyttää tuotteistamisprojektin tavoitteet*. Selkeät tavoitteet antavat pohjan jatkoprosessille. Jos alkuvaiheessa ei ole vielä tavoitteita,

strategioita ja visiota, nousee keskusteluissa todennäköisesti esille runsaasti erilaisia huomioita ja ideoita. Tavoitteet sekä yksikön toiminta-ajatus ja perustehtävä pitää jäsentää konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi. Lisäksi asiakassegmentointi ja asemointi kannattaa määritellä. (Tuominen & ym. 2015,43; Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-47.) Jotta tuotteistamisen ensimmäinen vaihe onnistuu, kannattaa olla strategiat ja palvelukuvaus määriteltyinä. Ne antavat hyvän pohjan prosessille. Tuotteistamiseen olisi hyvä osallistua henkilöitä, jotka ovat olleet määrittelemässä organisaation tavoitteita, jotta he voivat viestiä sen muille tuotteistamiseen osallistuville.

Kun tavoitteet ovat selkeät, *kerätään ja analysoidaan tietoa nykytilanteesta* käytettäväksi raaka-aineena seuraavissa vaiheissa. Palvelu- ja työprosesseja kuvataan, analysoidaan ja arvioidaan. Tässä vaiheessa voidaan jo tunnistaa vaihtoehtoja. Viimeistään nyt pitää viimeistellä palvelukuvaus sekä tehdä luettelo palveluista. Pitää varmistaa, että tuotteistamistyössä on mukana relevantti tieto, osaaminen ja ymmärrys. Tämän vuoksi mukaan kannattaa ottaa asiakkaita ja työntekijöitä. Ei tule nojata vain muutamaankin henkilöön tai yksittäisen työpajan tuottamiin oivalluksiin. Usein on tarvetta varmistaa tulkintojen yleistettävyyttä ja tässä auttaa, jos on osallistujia eri ryhmistä. (Tuominen & ym. 2015,49; Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-47.) Hyödynnettäväksi sopivia menetelmiä ovat palvelumallintaminen, teemahaastattelut ja vertailuanalyysi. On selvitettävä asiakassegmentit ja organisaation asema markkinoilla. Opinnäytetyön tutkimisosiossa on hyödynnetty osaa näistä menetelmistä Liikenteen asiakaspalvelun nykytilanteen analysointiin.

Kolmannen vaiheen tarkoitus on auttaa osallistujia katsomaan *palvelua uusista näkökulmista*. Se auttaa rikkomaan vakiintuneita näkemyksiä, jotka voivat estää tuotteistajia tunnistamasta palvelun kriittisiä elementtejä tai uusia tehokkaampia toimintatapoja. Tämä auttaa palvelun kehittämisessä. (Tuominen & ym. 2015,63.) Tämän vaiheen tavoite on luoda uusia ideoita. Sopivia menetelmiä innovoida palveluja ovat esimerkiksi skenaariot tai palvelumallintaminen. Erilaisia prototyyppejä rakentamalla saa palvelun paremmin näkyviin. Muutoshaluttomuus ja resurssipula voivat tuoda haasteita nähdä palvelujen kehittämiskohteita, joten asiakkaiden näkökulmat voivat auttaa tässä vaiheessa suurestikin.

Tuotteistamisen päätavoite ja prosessin neljäs vaihe on *yhteisen näkemyksen muodostaminen*. Palvelun kuvaamiseen kannattaa ottaa mukaan riittävä edustus kaikista ryhmistä, jotka ovat palvelun kanssa tekemisissä kuten asiakkaat, asiakasneuvojat, tekniset asiantuntijat ja johto. Hyvä olisi varmistaa, että mukana ovat ne henkilöt, joilla on valta päättää palvelun kehittämisestä ja toteuttamisesta. (Tuominen & ym. 2015,81.) Työpajatyöskentely olisi varmasti suotavaa tässäkin vaiheessa, jotta saadaan yhteinen näkemys. Ideoita tulisi jalostaa ja testata. Sopivia menetelmiä ovat esimerkiksi tulevaisuuden muistelu ja skenaariot. Tässä vaiheessa olisi hyvä yhdistää tuotekonsepti ja ideat.

Viimeisessä vaiheessa *lopputulosta arvioidaan ja heijastellaan* olemassa olevia ja tulevaisuuden näkemyksiä vasten. Lopputulos on tuotteistettu palvelu, joka on konkreettisesti kuvailtu visuaalisesti. Tavoite on tunnistaa palvelun jatkokehitystarpeet ja arvioida toimiiko kehitetty malli käytännössä. Tähän tarvitaan määriteltyjä mittareita, jotka näyttävät palvelun menestymistä markkinoilla. Avainasemassa ovat henkilöt, kuten asiakasneuvojat, joiden työkuvaan tuotteistaminen vaikuttaa. (Tuominen & ym. 2015,95.) Lisäksi palvelun jatkokehityksen vuoksi on tärkeää ylläpitää asiakaslähtöistä toimintaa, jotta tuleviakin asiakastarpeita havaitaan ja täytetään.

Liikenteen asiakaspalvelun toiminta-ajatuksista ja perustehtävästä on keskusteltu usein ryhmäkehityskeskusteluissa ja muissa tilaisuuksissa. Tuotteistamisen yhteydessä on syytä selvittää, miten ne muuttuvat. Tämän hetkiset asiakasryhmät ovat hyvin tiedossa, mutta tuotteistaminen vaatii asiakasprofilointia ja asiakassegmentointia. Nykytilanteessa tarjottavat palvelut on lueteltu, mutta tuotteistaminen edellyttää uuden palveluluettelon tekemistä. Tämän valmistelutyön jälkeen voi siirtyä asiakaslähtöisten prosessien ja palvelujen kehittämiseen.

Tuotteistetun palvelun konkretisointi

Tuotteistamisen lopputulos näkyy konkreettisesti esimerkiksi tuotekortin muodossa. Näkyvää palvelua on helpompi markkinoida, koska sen avulla asiakkaat näkevät, mitä ovat ostamassa. Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida palvelusta viestiminen asiakasrajapinnassa. Tällä tavalla tehdään palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Palvelulle voidaan antaa nimi ja suunnitella ilme. Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa on viesti brändin ominaisuuksista. Jotta henkilöstö viestii asiakaskontaktissa täsmällisesti ja yhdenmukaisesti, yhtenäinen kuva ja brändi on tärkeä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009,27.)

Jaakkolan (2011, 226) mielestä palvelun konkretisointi auttaa organisaatiota vakuuttamaan asiakkaan heidän asiantuntemuksestaan ja erikoisosaamisestaan. Osaaminen ja luotettavuus pitää saada näkyväksi. Markkinointimateriaali, kuten esitteet kuvaavat ja selittävät prosesseja, toimintatapoja ja palvelun lopputulosta, jotka helpottavat palvelun selittämistä asiakkaalle. Palvelun määrittely, standardisointi ja konkretisointi on väline viestiä asiantuntemuksesta organisaation tasolla, ei jonkun yksittäisen asiantuntijan asiantuntemuksesta.

Palvelut kuvataan usein kaavioina ja manuaaleina. Etenkin tuotteistamistyön alussa kannattaa kuitenkin harkita monivivahteisempia kuvaustapoja, jotka säilyttävät mahdollisimman paljon tietoa uusista ideoista ja näkemyksistä, sekä niiden taustoista ja alkuperistä. Ajatuksia ei kannata heti tiivistää viralliseksi dokumentiksi. (Aalto-yliopisto, Tampereen teknillinen yliopisto & Tekes 2019.) Palvelun tuotekortti on kuvaus palvelumallista. Kuvaustapa voi olla visuaalinen malli, fyysinen prototyyppi tai tarina. Tuotekortit kannattaa jakaa sisäisiin, ulkoisiin ja myyjien tuotekortteihin. Sisäinen tuotekortti on kuin käsikirja, josta näkee esimerkiksi valmiit

toimintamallit. Ulkoinen tuotekortti kertoo lyhyesti asiakkaalle, mitä palvelu sisältää eli mitä hänelle tarjotaan. Myyjän tuotekortti voi sisältää tietoa lisäpalveluista, joita tarjotaan ydinpalvelun tukemiseksi.

Jaakkola (2011, 226) ehdottaa, että palveluita olisi hyvä esittää tuotteenomaisesti ja mitattavissa olevina. Palvelua kannattaa esitellä palvelutuotteena, palvelupakettina, kuvailla mallit ja prosessit sekä tarjota ratkaisuja. Palvelutarjousten olisi hyvä olla lueteltu. Asiakkaille kannattaa lisäksi esittää todisteita asiantuntijuudesta.

Tuotekortissa kannattaisi mainita:

- tuote / tuotteen nimi
- palvelun sisältö
- palvelun toimittajat
- rajoitukset
- hinta
- lisäpalvelut
- yhteystiedot
- palvelukielet

Palvelusta voidaan tehdä aineellisempia esimerkiksi tuottamalla esitteitä, jossa kerrotaan palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Selkeästi määritelty palveluluettelo on edellytys selkeän materiaalin tekemiselle. Palveluun liitetyt raportit, piirustukset ja todistukset toimivat aineettoman palvelun symboleina. Palvelutuotannon ympäristö viestii palvelun laadusta samoin kuin takuun antaminen. Referenssit ovat myös hyväksi havaittu konkretisointikeino. (Jaakkola & ym. 2009, 28.)

Ryhdyttäessä konkretisoimaan palvelua kannattaa varmistaa, että kaikki organisaatiossa viestivät palvelusta yhtenäisesti. On syytä tarkentaa, mitä palvelun elementtejä halutaan viestiä sen sisällöstä ja laadusta, ja asettaa viesti asiakkaiden odotusten tasolle. Tässä auttaa yhdessä tekeminen, kuten koko tuotteistamisprosessin yhteydessä. Yhtenäinen viesti syntyy helpommin, kun sitä on määritelty yhdessä koko organisaation kanssa. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat parhaiten tiedossa asiakkailla ja asiakasrajapinnassa työskentelevillä.

2.3 Asiakkaiden ja markkinoiden tunnistaminen

Sekä tuotteistaminen että palvelumuotoilu alkavat usein nykytilanteen selvittämisestä. Palveluiden kehittämisessä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja heidän toimintansa ymmärtäminen sekä kilpailijoiden tunnistaminen ovat lähtökohtana. Liikenteen asiakaspalvelun menestystä auttaa asiakkaiden segmentointi, kohdentaminen ja asemointi. Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011, 187) suosittelevat lähestymään ensin yrityksen liiketoiminnasta eniten hyötyvää asiakasta. Kaikkien asiakkaiden sijaan yrityksen tulisi tavoitella niitä asiakkaita, jotka ovat kaikkein valmiimpia ostamaan yrityksen palveluja ja jotka hyötyvät hankinnasta ja suhteesta yrityksen brändiin. Tätä seikkaa pitää arvioida ennen palvelujen kehittämisen aloittamista, ketkä olisivat valmiita ostamaan sen palveluja.

Jotta tuotteistamisesta on hyötyä, pitää tuntea nykyiset ja tulevat asiakkaat. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 46-47) ehdottavatkin tuotteistamisen suunnittelun osaksi asiakasryhmien selvittämistä. Segmentoinnin ja kohdentamisen lisäksi kannattaa arvioida oma asema markkinoilla ennen tuotteistamisprosessia.

Wirtz ja Lovelock (2018,68) kuvailevat perusaskeleet sopivan markkinan tunnistamiseen ja strategian kehittämiseen:

1. Segmentointi: Sopivat asiakkaat on jaettu ryhmiin sen mukaan, miten jakavat samat piirteet, tarpeet ja ostokäyttäytymisen.
2. Kohdistaminen: Kun asiakkaat on segmentoitu, yrityksen pitää päättää mikä segmentti haluaisi todennäköisemmin ostaa palvelun. On myös keskityttävä tapaan palvella kyseistä kohderyhmää.
3. Asemointi: Tässä kohtaa ollaan asiakkaan mielessä. Jotta yrityksen palvelut ovat ainutlaatuisessa asemassa, sen pitää erottua kilpailijoista. On määriteltävä oma asema markkinoilla kilpailijoihin nähden.

2.3.1 Asiakassegmentit osana asiakasprofilointia

Ensimmäisessä vaiheessa eli segmentoinnissa asiakkaat jaetaan ryhmiin eri perusteita käyttäen. Perusteet valitaan organisaation tarpeiden mukaan ja perusteet voivat vaihdella. Segmentointi auttaa tunnistamaan ja valitsemaan organisaatiolle sopivat kohderyhmät ja markkinat omille palveluilleen.

Asiakassegmentin määrittely helpottaa markkinointia, sillä yhtenäisen kohderyhmän asiakkaat reagoivat samankaltaisiin viesteihin ja ovat siten paremmin tavoitettavissa. Peelen ja Beltman (2013, 148) selvittävät asiakassegmentointia eli asiakkaiden jaottelemista eri muuttujien mukaan, homogeenisiksi ryhmiksi, jotka voi tavoittaa tietyllä tavalla. Ryhmän jäsenet reagoivat samalla tavalla toimittajan markkinointiin. Segmentin sisällä asiakkaiden kommunikointi,

ostokäyttäytyminen ja tarpeet sekä toiveet ovat samanlaiset. Segmenttien välisten eroavaisuuksien takia, toinen asiakassegmentti luultavasti ei reagoisi toimittajan markkinointiviestintään, vaikka viesti tavoittaisikin sen.

Organisaation sisällä on tietoa palvelujen eri prosesseista, joten asiakassegmenttien arviointiin ja määrittelyyn kannattaa osallistaa jäseniä eri yksiköistä ja eri tehtävistä. Raulerson, Malraison ja Leboyer (2009, 29) pitävät tärkeänä, että segmentointi sisältää tietoa markkinoilta sekä yrityksen sisäisistä prosesseista ja jakelukanavista. Tämän takia yrityksen eri yksiköiden olisi hyvä osallistua segmentointiin, muuten segmentointi saattaa rajoittua yhteen näkökulmaan. Segmentin määrittelemine ja valinta on erinomainen lähtökohta yrityksen sisäiselle viestinnälle. Yhdessä määrittelemine auttaa jokaista ymmärtämään yrityksen päämäärän ja todellisuuden, missä he tällä hetkellä toimivat.

Segmentointikriteereitä käytetään markkinoiden jakamiseen ja lähtökohtana ryhmien tunnistamiseen. On tärkeätä huomata, että asiakasryhmiä ei ole profiloitu tässä vaiheessa eikä niitä kutsuta ostajiksi, käyttäjiksi, yksilöiksi tai organisaatioiksi. Peelen ja Beltman (2013, 148) luettelevat kuluttajamarkkinoiden kriteereiksi maantieteelliset, demograafiset ja sosioekonomiset tiedot, käyttäytymisen sekä ostomotiivit ja ostoharkinnan.

Yritysten välisillä markkinoilla ryhmäkriteerit ovat:

1. demograafiset kuten yrityksen koko ja sijainti
2. toimintamuuttujat, kuten teknologia, käyttäjästatus, asiakkaan osaaminen, eli miten paljon tukea asiakas tarvitsee
3. ostolähestyminen, eli kuinka osto organisoidaan, yrityksen sisäinen hierarkia, toimittajien kanssa ylläpidetty asiakassuhteen luonne, ostokriteerit ja ehdot
4. tilannetekijät, kuten kiireellisyys sekä tietyn hakemuksen ja tilauksen koko
5. henkilökohtaiset ominaisuudet, henkilöstön arvot ja säännöt, heidän uskollisuutensa ja riskienotto

Wirtz ja Lovelock (2018, 69) pitävät segmentointia yhtenä markkinoinnin tärkeimmistä käsitteistä. Koko markkinan tavoittelemisen sijaan, on parempi pyrkiä palvelemaan vain tiettyä osaa. Heidän näkemyksensä mukaan aina ei riitä edes segmentointi perinteisesti piirteiden, käyttäytymisen tai tarpeen mukaan. Asiakkaiden tarpeet ja valintakriteerit vaihtelevat sen palvelun tarkoituksen, henkilökohtaisen mieltymyksen, käytön ajoituksen mukaan sekä riippuen siitä, käytetäänkö palvelua yksin vai ryhmässä ja minkä kokoinen ryhmä on. Jotta asiakkaat voidaan segmentoida onnistuneesti, on parasta aloittaa syvällä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä. Eli kaikki lähtee asiakkaan tarpeiden selvittämisellä.

Asiakasryhmien segmentointitapoja on useita, ja valinta pitää tehdä sen mukaan, miten monta kriteeriä ja minkä luonteisia kriteereitä valitaan. Peele ja Beltman (2013, 149) luettelee ohjeita riittävän hyvälle segmentoinnille:

- *mitattavuus*: segmentin koko, ostovoima ja segmentin kriteerit voidaan mitata
- *merkittävyys*: segmentit ovat tarpeeksi isot ja tuottoisat, jotta niitä kannattaa palvella. Segmentin pitää olla isoin mahdollinen homogeeninen ryhmä, jota kannattaa tavoittaa markkinoinnilla
- *tavoitettavuus*: segmentit ovat tavoitettavissa ja niitä voidaan palvella tehokkaasti
- *eroteltavuus*: segmentit ovat tunnistettavissa ja reagoivat eri lailla erilaisille markkinointikeinoille
- *toiminnallisuus*: toimivat strategiat voidaan määritellä tavoittaakseen ja palvellaakseen segmenttejä

On monta tapaa jakaa asiakkaat ryhmiin. Yksi tapa on klusterianalyysi eli K-means-analyysi. Siinä valitaan ensin asiakasryhmien määrä, ja sitten asiakkaat jaetaan sopiviin ryhmiin. Jos ryhmiä on liikaa, saattaa eroavaisuuksia olla liian vähän. Jos ryhmiä on liian vähään, erot ryhmien välillä eivät tule esiin.

Asiakkaiden segmentoinnin ja palveluiden markkinoinnin kohdesegmentin valinnan jälkeen laaditaan kohdeasiakkaasta profiili. Tietoja asiakkaan profilointiin on saatavilla monesta eri lähteestä ja niitä kannattaa hyödyntää omien tarpeiden mukaan. Asiakassegmentoinnin tiedot antavat ainoastaan rajoitetun näkemyksen asiakkaasta ostajana ja organisaationa. Tämän takia lisäprofilointi on suotavaa.

Ulkoiset ja sisäiset lähteet voivat antaa tietoa, joka täydentää profiilia. Laadullinen tutkimus voi antaa lisäarvoa, koska se tuottaa paljon käytännön näkemystä. Asiakasta kuvaava profiili voidaan luoda esimerkki antamaan todellisen elämäkuvan segmentin tyypillisestä asiakkaasta. (Peelen & Beltman 2013, 151.) Palvelumuotoilussa käytetään myös asiakkaan kuvaamista kuten, kun asiakkaan palvelupolkua mietitään. Asiakasta voidaan kuvailla esimerkiksi asuinpaikkakunnan, perheen, ammatin ja tulotason mukaan. Organisaatiota voi kuvailla toimialan, tuloksen ja maantieteellisen sijainen mukaan. ELY-keskuksessa on kuvailtu asiakkaita heidän tarpeittensa mukaan. Asiakkaita voivat olla esimerkiksi yrittäjät, jotka hakevat tiettyjä lupia, tai yksityiset asiakkaat, jotka hakevat korvausta. Väylävirasto segmentoi asiakkaansa liikkumismuodon mukaan, kuten pyöräilijät ja autoilijat.

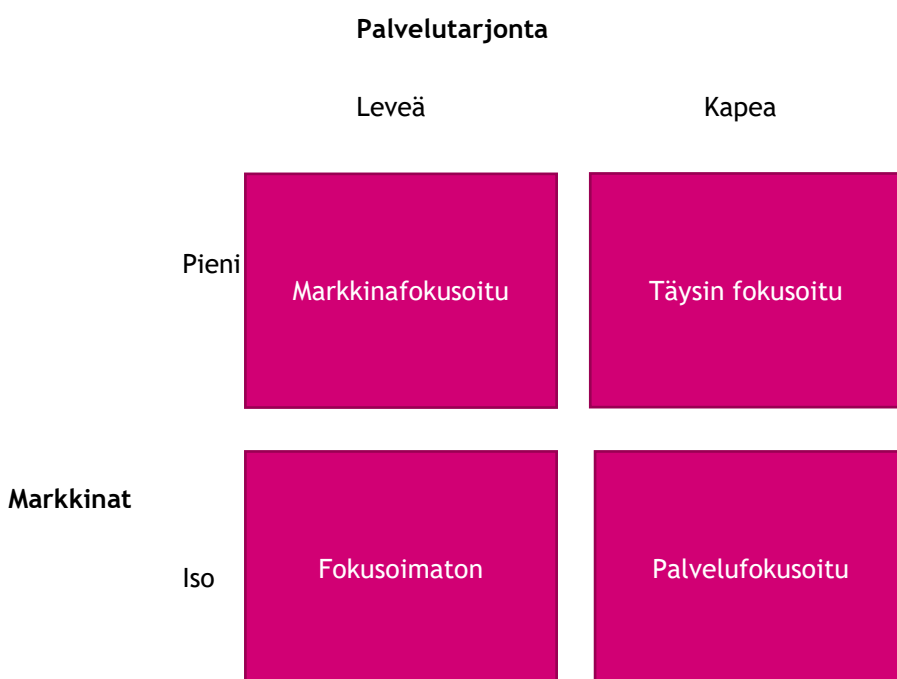
Kun segmentti on tiedossa, pitää päättää mitä ja mille ryhmälle keskitetään markkinointi. Yrityksen tulee keskittää toimenpiteensä niihin asiakkaisiin, joita se voi parhaiten palvella. He ovat kohderyhmä. Tähän on olemassa neljä perusstrategiaa (kuvio 7):

Täysin fokusoitu: Organisaatio tarjoaa rajoitettua määrää palveluja kapealle ja yksilöidylle segmentille. Riski on, että markkinat ovat liian pienet kannattavuuden syntymiseen. Yritys on myös haavoittuvainen, kun markkinoille tulee uusia palveluja tai kilpailijoita.

Markkinafokusoitu: Yritys tarjoaa laajoja palveluja kapealle markkinalle. Yritys myy paljon palveluja yhdelle ostajalle.

Palvelufokusoitu: Yritys tarjoaa rajoitetusti palveluja suhteellisen suurille markkinoille. Kun uusia segmenttejä tulee, yrityksen on kehitettävä erikoistumistaan, jotta se voi palvella jokkaista segmenttiä. Tämä strategia vaatii usein isompaa myyntipanosta ja investointia markkinointiin.

Fokusoimaton: Nämä yrityksen tarjoavat paljon erilaisia palveluja isoille markkinoille. Tämä on haasteellinen strategia, vaikka usein julkiset yrityksen ja valtion organisaatiot ovat pakotettuja tähän.



Kuvio 7 Palvelujen neljä perusstrategiaa (mukaillen Peelen & Beltman 2013, 151)

Fokusoimaton yritys on esimerkiksi Prisma, joka tarjoaa laajaa tuotevalikoimaa monelle kuluttajalle. Tämän tyyppinen markkinointi kannattaa, jos kustannukset ovat voittoa pienemmät - on halvempaa tehdä yksi iso markkinointikampanja, kuin räätälöidä yhdelle segmentille yhdestä tuotteesta viesti, kuten esimerkiksi S-ketjun asiakasomistajapäivät.

Markkinafokusoitu yritys, kehittää yhden tai useamman tuotteen usealle ryhmälle, joilla on eri tarpeet. Kuluttaja valitsee useamman hyvin tunnetun ja toisistaan imagoiltaan eroavan brändin välillä. Tällainen on esimerkiksi Lumenen kosmetiikka, jolla on eri hintaisia tuotesarjoja, erilaisille kuluttajille: Premium-tuotteet edustavat korkeaa hintaluokkaa, kun taas markkettituotteet kuuluvat alempaan hintaluokkaan. Pirkka-merkistäkin löytyy arkituotteita ja laadukkaampia, korkeampihintaisia tuotteita.

Täysin fokusoitu yritys keskittyy yhteen tuotteeseen yhdelle ryhmälle. Tämä strategia sopii usein pienille yrityksille, joilla ei ole taloudellisia mahdollisuuksia olla kaikkea kaikille. Tätä strategiaa käyttää moni ravintola, kuten esimerkiksi Näsinneula. Se on ainutlaatuinen paikka, jossa ruoka on gurmeetta ja hintavaa, ja joka sopii siten vain tietyille asiakkaille tai tiettyihin juhlahetkiin. Ravintoloissa on tarkasti tuotteistettu palvelua, eli ruokalista, tarjoilu ja sisustus on tarkkaan mietitty, jotta jokainen asiakas tietää, mitä hän on ostamassa.

Palvelufokusoitu yritys räätälöi tuotteet tai palvelut kohtaamaan jokaisen asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Tätä toivotaan lääkäreiltä, lakimiehiltä tai kampaajalta. Yrityspuolella voi usein olla, että yhdelle isolle asiakkaalle tehdään räätälöityä palvelua tai tuotteita. Tuotteistetut palvelut eivät välttämättä sovi tälle markkinalle. Tuotteistetussa palvelussa, voidaan hyödyntää edellisten tilanteiden tallennettua tietoa, jotta kaikkea ei tarvitse miettiä alusta alkaen. Eli se mikä on ennenkin toiminut, voi toimia uudestaan ja sitten esimerkiksi mahdollisesti lisäpalvelut ainoastaan räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan.

Liikenteen asiakaspalvelun strategia voisi olla täysin fokusoitu, eli palvelutarjonta on suhteellisen kapea ja markkina on pieni. Uutena toimijana markkinoilla, sen tarkoitus on lähteä markkinoimaan sähköisiä palveluja. Kilpailijoita on, mutta markkinat saattavat olla melko suppeat.

Kunnat ja kaupungit asiakassegmenttinä

Liikenteen asiakaspalvelussa on arvioitu, että kunnat ja kaupungit saattaisivat olla yksi heidän kohderyhmänsä. Tämä asiakassegmentti on viime vuosina ulkoistanut paljon palveluitaan. Ulkoistaminen on menetelmä, jossa ulkoinen toimittaja, joko yksityinen tai toinen julkinen virasto, tarjoaa järjestelmiä tai liiketalousprosessin palveluja. Kaikki kunnat ovat erilaisia kooltaan, organisaatioltaan, kulttuuriltaan ja resursseiltaan. Kunnat ja kaupungit ovat havainneet, että on kustannustehokkaampaa ulkoistaa tehtävät, joihin ei ehkä riitä omaa osaamista ja itse keskittyä peruspalveluiden kehittämiseen.

Duhamel, Gutierrez-Martinez ja Picazo-Vela (2014, 8-27) sanovat järjestelmien ulkoistamisen lisääntyneen julkisella sektorilla runsaasti viimeisen kymmenen vuoden aikana, koska digitalisaatio kehittyi niin nopeasti, että virastoilla on haasteellista pysyä mukana muutoksessa ja samalla ylläpitää tarvittavat omat resurssit sekä osaaminen. Tutkijat väittävät, että

vähintään 50 % ulkoistamisista epäonnistuu johtuen sopimus- ja tietojohdamisesta sekä valvontatehtävistä palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Julkisella sektorilla erityisen tärkeitä ovat lait, sopimukset ja organisaation kulttuuri. Luottamus, tieto ja kulttuuri liittyvät palvelujen ulkoistamisen suhtautumiseen ja niiden avulla arvioidaan laatu viraston ja tarjoajan välillä. Maailmanlaajuiset tutkimukset ovat osoittaneet, että osallistujat ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että ulkoistaminen tekee vahinkoa julkisella sektorilla. Siitä ovat seuranneet jae-
tut palvelukeskukset, kuten Liikenteen asiakaspalvelu ja KEHA-keskus. Julkisella ja yksityisellä sektorilla erot ovat läpinäkyvyydessä, tilivelvollisuudessa ja kansalaisten palvelemisessa. Silti nykyään palvelujaan ovat ulkoistaneet tietyt virastot, kuten Traficom ja Oulun kaupunki, jotka ostavat asiakaspalvelun ulkopuoliselta toimijalta. Lisäksi ELY-keskus ostaa maanteiden kunnossapidon urakoitsijoilta, eli heillä ei ole yhtään omaa auraa, lakaisukonetta tai asfalttiasemaa. Heidän tehtävänä on ainoastaan valvoa urakoitsijoita. Nämä ja moni muu ovat päättäneet keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja siirtäneet muut tehtävät toisten hoidettavaksi.

Valtioneuvoston teettämässä kuntien digitalisaatioselvityksessä (Tihinen & ym. 2019, 13-24) todetaan digitalisaation ja teknologisen kehityksen tuovan kustannustehokkuutta ja säästöjä. Selvitykseen tehdyn kyselyn mukaan kuntayhtymissä perustietotekniikan toiminta järjestetään lähes 60 prosentissa tapauksista omana toimintana, kun kunnista näin toimii vain kolmannes. Ulkoistamiskäytännöt ovat varsin kirjavia. Palveluita on ulkoistettu kokonaan tai osittain tilanteen ja tarpeen mukaan. Kuntayhtymä tarkoittaa kuntien yhdessä perustamaa yhteenliittymää, joka järjestää palveluja kuntien puolesta, kuten esimerkiksi Helsingin seudun liikenne tai Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Digitalisaation kehitystä pidetään monessa kunnassa hyvänä asiana, jonka toivotaan helpottavan prosesseja ja työtaakkaa. Kunnista kaksi kolmasosaa on jo ulkoistanut perustietotekniikkansa. Kynnys ulkoistaa lisää palveluja saattaa laskea, kun on jo kokemusta palvelujen ulkoistamisesta.

Suomessa kilpailu kuntien sopimuksista voi olla kovaa. Kunnille palvelujaan tarjoavia yrityksiä on paljon. Girth, Hefetz, Johnston ja Warner (2012, 887) toteavat, että jos kilpailua olisi vähän, kunnat eivät välttämättä löytäisi ulkoista toimijaa ottamaan hoitaakseen jonkin tietyn palvelun. Kilpailu tarjoaa kunnille parempaa laatua ja halvempia hintoja. Ulkoistamisen päätaavoite on korjata tehottomuutta antamalla markkinoiden maksimoida verorahojen sijoittamista ja parantaa viraston toimintaa. Valtioneuvoston tutkimuksessa oli todettu sama asia. Jos oma ydinosaaminen ja henkilöstöresurssit eivät riitä tietyn palvelun hoitamiseen, ulkoistaminen saattaa kannattaa. Kunnissa on kasvanut tarve hankintaosaamiselle, kun yhä laajemat ja monimutkaisemmat järjestelmät ja ohjelmistoratkaisut täytyisi osata määrittellä sekä kilpailuttaa. (Tihinen & ym. 2019, 29.)

2.3.2 Asemointi markkinoilla

Markkinoilla on kilpailijoita, jotka kannattaa arvioida. Ryhdyttäessä markkinoimaan uutta palvelua tai tuotetta on syytä selvittää, mitä muut markkinoilla tarjoavat ja miten erottaudutaan kilpailijoista. Asiakkaan mielikuva yrityksestä ja sen asemasta markkinoilla vaikuttaa hänen ostopäätökseensä. On valittava, halutaanko erottautua markkinoilla olemalla kallis, erittäin hyvälaatuinen ja harvinainen vai kenties olla halpa, monien tavoitettavissa ja hieman heikompilaatuinen. Minkälainen mielikuva halutaan luoda omalla brändillä? Esimerkiksi BMW:llä on eri asiakkaat kuin Nissanilla. K-market on eri lailla asemoitunut markkinoille kuin Kauppahalli. Kun Liikenteen asiakaspalvelu lähtee markkinoille, voi olla riski, että asiakkaat näkevät heidät vain julkisena palveluna. Heidän pitää mahdollisesti asemoitua uudelleen.

Moore (1999, 148) sanoo, että asemointi on eniten keskusteltu ja vähiten ymmärretty osa markkinoinnista. Asemoinnissa on muistettava:

- Asemointi ei ole verbi vaan substantiivi. Se on määrite, joka yhdistetään yritykseen tai tuotteeseen. Se ei ole markkinointikeino.
- Asemoinnilla on yksin isoin vaikutus ostopäätökseen. Se on asiakkaan tapa arvioida vaihtoehtoja, jotka johtavat ostopäätökseen.
- Asemointi on ihmisten päässä, ei sanoissasi.
- Ihmiset ovat erittäin konservatiivisia mielipiteiden muutoksessa. He eivät pidä siitä, että vaikutat asioihin heidän mielessään. Paras asemointistrategia on sellainen, joka muuttaa vähiten mielipiteitä.

Asemointi on ihmisten tapa määrittää mielessään organisaation asema markkinoilla. Asiakkaat ovat mukavuudenhaluisia ja heidän näkemyksensä muuttaminen vaatii vakuuttelua ja luovaa kehittämistä. Moore (1999, 148) luettelee asemointiprosessin muutama tärkeän askeleen:

- *Nimeä palvelu.* Asiakkaat eivät voi ostaa, jos he eivät tiedä, mitä ostavat. Jotta palvelu olisi helppoa ostaa, asemoinnissa on vähintään nimettävä palvelu.
- *Kenelle ja mitä.* Asiakkaat eivät osta, jos he eivät tiedä, kuka palvelua käyttää ja mihin tarkoitukseen se on. Lisäksi asiakkaiden pitää kokea palvelun luovan heille arvoa, eli on kerrottava, mitä hyötyjä palvelusta voi saada.
- *Kilpailu ja erottuvuus.* Jos asiakkaat eivät voi vertailla palvelua muihin, he eivät tiedä, mitä odottaa ja mitä se maksaa. Palvelun pitää erottua kilpailijoiden palveluista.

- *Talous ja tulevaisuus.* Asiakkaat eivät ole luottavaisia hankkimaan palvelua ennen kuin tietävät toimittajan jatkavan tuotteen kehittämistä ja investoivan sen kehittämiseen.

Asemointi auttaa yritystä keskittymään strategiaan tavoitteisiinsa. Wirtzin ja Lovelockin (2018, 75) mielestä asemointi on yksinkertainen, toistuva viesti ja yritys fokusoi toimintansa valitulle markkinoille. Tuotteistamisen yhteydessä asemointi auttaa arvioimaan kilpailijoita ja asiakkaita. Kun on valinnut markkinan, jonka asiakkaita lähdetään tavoittelemaan, yhtenäinen viesti ja luotettavalla asenteella liiketoiminta voi olla tuottoisaa.

Asemointi antaa hyvän käsityksen yrityksen nykyisestä tarjonnasta ja saattaa antaa vastauksen kysymyksiin:

1. Mikä käsitys nykyisillä ja mahdollisilla uusilla asiakkailla on yrityksestämme?
2. Keitä asiakkaita palvelemme nyt ja mihin haluamme tulevaisuudessa keskittyä?
3. Mikä on palvelujemme arvoasema ja mille segmentille niitä tarjotaan?
4. Miten palvelumme erottuvat kilpailijoista?
5. Kuinka hyvin valitussa segmentissä palvelumme täyttävät asiakkaiden tarpeet?
6. Mitä muutoksia meidän pitää tehdä palvelutarjonnalle, jotta vahvistamme asemaamme valitussa asiakassegmentissä?

Asemointi-kartta on hyvä visuaalinen työkalu yrityksen kilpailuaseman avainkohdista, kun tehdään markkinointistrategiaa. Se auttaa arvioimaan kehitystä tiettyinä aikana tai kehittämään skenaarioita mahdollisista kilpailijoiden vastineista. Liikenteen asiakaspalvelulla on kilpailijoita markkinoilla ja kilpailijat varmasti reagoivat, kun uutta palvelua aletaan markkinoida. Kilpailijoista pitää erottua, jotta asiakkaat näkevät Liikenteen asiakaspalvelun palveluiden eron verrattuna siihen, mitä he jo saavat kilpailijalta.

Liikenteen asiakaspalvelu on nyt asemoitunut julkiselle puolelle valtion virastojen neuvontapalveluna. Uusille markkinoille pääseminen vaatii uudelleenaseointia. Olisi hyvä käydä läpi edellä mainitut kysymykset ja tehdä kartta sijoittumisesta. Uudelleenaseoinnissa voi tulla haasteena asiakkaiden mielikuva Liikenteen asiakaspalvelusta valtion viranomaisena, joka tarjoaa julkista, ilmaista palvelua. On syytä miettiä, millä keinoilla luodaan uusi mielikuva palveluntarjoajana ja miten irtaannutaan nykyisestä aseoinnista.

Kuvaava esimerkki valtion virastosta, joka on ollut pakotettu arvioimaan asemaansa, on YLE. Muutamia vuosia sitten televisiosta näkyivät ainoastaan valtion rahoittamat tv-kanavat ja

niiden ohjelmat. Markkinoilla ei ollut kilpailua katsojista. Myöhemmin ilmestyivät mainoskanavat, ja nykyään moni katselee ohjelmia Internetin välityksellä, ajasta ja paikasta riippumatta. YLEn oli pakko miettiä omaa asemaansa ja keinoja kilpailla katsojista. YLEn hallintoneuvoston hyväksymässä strategiassa (Yleisradion strategia 2017) on mainittu muun muassa, että heidän tavoitteensa on tarjota laadukasta sisältöä ja luoda henkilökohtainen käyttökokeemus. He haluavat, että yhteiskunnan muutos näkyy ja kuuluu heidän tarjonnassaan. YLE haluaa uudistua, lisätä uutta osaamista, tehdä rohkeita kokeiluja ja luopua vanhasta. Lisäksi se haluaa hankkia enemmän ohjelmia ja palveluja ulkopuolisilta, jotta se voi vastata kilpailuun ja pitää asemansa markkinoilla. Muutosta toiminnassa on havaittavissa. Uudelleenasemoinnissa YLE on muuttanut toimintatapojaan ja ohjelmistojaan voidakseen kilpailla asiakkaista eri asiakassegmenteissä. Mielikuva Ylestä on muuttunut ihmisten mielissä hitaasti toisenlaiseksi.

Myös kunnat ja kaupungit kilpailevat asukkaista ja yrityksistä, mikä näkyy heidän tavoitteissaan kehittää asukas- ja yritysystävällinen mielikuva omasta ympäristöstään. He saattavat myös kehittää palvelujaan tiettyä asiakassegmenttiä varten, kuten esimerkiksi yrityksille oma asiakkuusvastaava, jonka tehtävään kuuluu vastata yrityksen neuvonnasta alusta loppuun. Nähdään, että julkisella sektorillakin on kilpailua, jolloin joudutaan laatimaan oma strategia ja määrittellä asemointi. Tulevaisuudessa saattaa lainsäädäntö muuttua, mikä avaa kilpailua enemmänkin, ja jos virastot haluavat olla etukenossa kehityksen kanssa, strategioita ja asemointia kannattaa pitää tärkeänä.

Organisaation asemointi vain kerran ei riitä, vaan sitä on tehtävä jatkuvasti. Aldinin, Brehmerin ja Johanssonin (2004, 44-62) mukaan yrityksen tulee arvioida jatkuvasti uudelleen asemaansa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin, jotta se voi kohdata asiakkaiden tarpeet ja luoda suhteita toimittajiin sekä asiakkaisiin. Uudelleenasemointi on pitkäaikainen strategia. Uudelleenasemointiin sisältyy resurssien ja prosessien uudelleen rakentaminen eli voimavarojen ja prosessien venyminen nykytilasta. Uudelleenasemoinnin prosessiin kuuluvat imago, markkinoiden reagointinopeus, toimitusaika, asiakaspalvelun kehittäminen sekä muiden avainasemassa olevien asioiden tunnistaminen ja niiden kehittämisen priorisointi. Jotta erottuu kilpailijoista, pitää erottua muista hyvällä asiakaspalvelulla, asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla ja luomalla vahva suhde asiakkaisiin ja toimittajiin. Kilpailijan on silloin vaikeampaa tulla väliin ja oma asema markkinoilla pysyy vahvana. Mutta markkinat muuttuvat koko ajan ja oma asemaa on jatkuvasti arvioitava. Tarvittaessa asemointia pitää muuttaa.

Kun asiakkaisiin saa luotua kiinteän, vahvan ja avoimen suhteen, heidän tarpeitaan pystyy arvioimaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Se auttaa kehittämään palveluja asiakaslähtöisesti ja erottumaan kilpailijoista. Kun palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet ja on luotu suhde asiakkaisiin, asiakkaan kilpailijalle siirtymisen riski pienenee. Uudelleenasemointia kannattaa harjoittaa, jos havaitsee asiakkailla uusia tarpeita, joita kukaan ei vielä täytä, tai jos on

haasteellista erottautua runsaasta kilpailijoiden määrästä. Uudelleenasetointi voi myös olla ajankohtaista, kun haluaa lähteä markkinoimaan omaa asiantuntijuuttaan tai on luonut uuden palvelukonseptin, joka on testauksien jälkeen todettu kilpailukykyiseksi.

2.3.3 Palvelukonsepti ohjaa toiminnan suunnan

Asemoinnilla pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, kuka on meidän asiakkaamme nyt ja tulevaisuudessa sekä ketä haluamme palvella. Asemointi liittyy asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä, erottumiseen kilpailijoista ja arvon luomiseen valituille asiakkaille. Selkeä palvelukonsepti kuvailee nämä asiat ja on oleellinen osa tuotteistamista.

Tuotteistaminen liittyy usein nykyisten palvelujen kehittämiseen tai uuden palvelukonseptin luomiseen. Palvelukonseptiin sisältyvät asiakkaiden mielikuva yrityksestä, palveluista ja tuotteista sekä yrityksen prosessit. Liikenteen asiakaspalvelun tavoite on, että tuotteistamisprosessissa kehitetään nykyistä palvelukonseptia tai luodaan kokonaan uusi.

Tuotteistamiseen kuuluu peruselementteinä palvelukonsepti, johon sisältyy palvelulupaus, palveluprosessi ja resurssit (kuvio 8). Kimin ja Yoonin (2014, 2793-2806) mukaan konsepti kuvailee yrityksen suhtautumista prosesseihin, asiakassuhteisiin ja asiakkaiden tarpeiden ratkaisuun. Gröönroos (2015, 514) kuvailee konseptin määrittelevän, mitä yritys tekee asiakkaille. Eli konseptoinnissa yritys päättää, millaista tukea se antaa asiakkaalle, miten asiakkaan prosesseissa muodostuu arvoa, miten asiakaskontakteja hoidetaan ja miten vuorovaikutus toimii. Se sisältää päätöksiä tuotteista ja prosesseista. Palvelukonsepti näyttää, miten yritys suhtautuu prosessien kehittämiseen, asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen.



Kuvio 8 Tuotteistamisen peruselementtejä (Tuominen & ym. 2015, 17)

Gröönroos (2009, 221-222) muistuttaa, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu, ja että palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Palveluprosessi muodostaa olennaisen osan palvelusta. Laadun kokemisen näkökulmasta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan, kun asiakas osallistuu palveluprosessiin, kokee sen ja arvioi sitä.

Selkeästi määritellystä palvelukonseptista on hyötyä moneen asiaan. Palvelukonseptin avulla voidaan kuvata palvelutuokio, palvelupolku tai muita palvelun tuottamiseen liittyviä rakenteita. Näitä kuvaamalla konkretisoidaan uuden palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. Tuotteistamisen tavoite on konkretisoida palvelut näkyviksi hyödyntäen palvelujen kuvaamista. Konsepti on hyvä väline esittää uusia palveluideoita yrityksen sisällä. Konseptin suunnittelussa kannattaa yhdistää useita eri näkökulmia: käyttäjakeskeinen suunnittelu, laadullinen ja määrällinen tutkimustieto, luonnoksia, kuvia ja malleja. Konsepti esittää palvelun keskeiset ominaisuudet. Sen avulla voidaan laatia skenaarioita, ennakoida teknologista kehitystä ja tutkia tulevaisuutta. (Miettinen 2011, 107.) Tuotteistamisprosessissa kannattaa hyödyntää eri näkökulmia, jotta lopputulos on onnistunut. Tuotteistamisen yhteydessä saattaakin kehittyä uusia konsepteja, koska molempien suunnitteluvaiheessa arvioidaan useita samankaltaisia näkökulmia ja menetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä ja palvelupolkujen kuvaamista.

Palvelukonsepti kuvaili alun perin joukkoa asiakkaille tarjottavia epäsuoria/suoria palveluja ja helpottavia tuotteita. Palveluita ja tuotteita nimitetään palvelupaketiksi, joka auttaa organisaatiota ymmärtämään ydinpalvelunsa sekä prosessinsa niiden tuottamiseen sekä asiakkaan kokemuksen lopputuloksesta. Asiakas näkee palvelun kokemuksena, mieluummin kuin prosessien eri osien kokoelmana. Jotta palvelu onnistuu ja asiakas kokee odotuksiansa täyttyvän, prosessin kaikkien osien pitäisi sujua moitteettomasti. Kun palvelukonseptin kaikki osat onnistuvat ja asiakkaan kokemus palvelusta täyttää odotukset, asiakkaan mielikuva säilyy. Poikkeus on, kun palvelu epäonnistuu ja prosessin osat sekä niiden heikko yhteys ovat havaittavissa. Jos strategia on puutteellinen ja asiakkaiden odotukset eivät täyty, palvelu epäonnistuu. Organisaation kannattaa varmistaa, että kaikki tunnistavat ydinpalvelun ja prosessit, jotta asiakaskokemus onnistuu odotusten mukaan. Jos yksi osa prosessista pettää, asiakkaan kokemus kärsii ja palvelukonseptin mielikuva ei täyty. (Beltagui, Sigurdsson, Candi & Riedel 2017, 593-616.)

Parantainen (2013, 74) ehdottaa, että palvelukonseptin avulla voidaan rakentaa palveluista palveluformaatti. Hyvä formaatti toistetaan päivittäin ja se säilyy, vaikka henkilöt vaihtuisivat. Ryhdyttäessä kehittämään uutta palvelua, päätetään kuitenkin aluksi palvelukonsepti, koska se määrää kaiken muun toiminnan suunnan. Tuotteistettua palvelua ei muuteta jokaisen asiakkaan kohdalla, joten palvelukonseptikin säilyy. Kun palvelut ja palvelukonsepti säilyvät, asiakkaiden mielikuva ja odotukset yrityksestä pysyvät selkeänä. Jos palvelukonseptia ei ole, mikään ei ohjaa palveluja. Jos taas palvelukonsepti on asiakkaille tuntematon, asiakkailla ei ole mitään mielikuvaa yrityksestä, eivätkä he tiedä, mitä odottaa palveluilta.

2.4 Palvelumuotoilu palvelujen kehittämisessä

Palvelumuotoilu on sana, jota käytetään nykyään usein, viitattaessa palvelujen kehittämiseen. ELY-keskuksessa sitä on käytetty enemmän tai vähemmän useammassa projektissa. Henkilökunnalle on myös järjestetty palvelumuotoilun webinaareja ja muuta koulutusta. Kyse on palvelun uudelleenmuotoilemisesta ja mikä on helpompaa, kun palvelun saa näkyväksi käyttäen erilaisia menetelmiä. Aikaisemmin muotoilu yhdistettiin näkyvään tuotteesta, mutta muotoilua yhdistetään nykyään myös palveluihin. Kyse on usein prosessista, joka tapahtuu yhdessä asiakkaiden kanssa ja jossa testataan palveluratkaisuja, kunnes paras ratkaisu löytyy. Julkisella puolella on todettu, että sen avulla saa palveluista asiakaslähtöisempiä.

Trischler, Pervan, Kelly ja Scott (2018, 75-100) kuvailevat palvelumuotoilua ihmiskeskeiseksi ja näkevät sen pohjautuvan olettamukseen, että muotoilun kohteella on merkitystä ainoastaan, jos se on osa koettua kokemusta. Palvelun tulokset ovat resurssien arvoehtouksia, jotka asiakas voi muuttaa arvoksi käyttämällä palvelua. Palvelumuotoilija ei saisi olettaa, että arvoja muodostuu, vaan hänen tulee selvittää asiakkailta, muodostuuko prosesseissa arvoa. Yrityksen tehtävä on tarjota arvoa ja yhdessä asiakkaan kanssa luoda arvoa. Asiakkaan tehtävä on jatkaa arvon luomisen prosessia yhdessä yrityksen kanssa integroimalla tarjotut resurssit muiden resursseihin. Mitään arvoa ei ole ennen kuin tarjottu arvo on käytössä. (Vargo, Maglio & Akaka 2008, 145-152.) Palvelumuotoilun lopputuloksella, muotoillulla ratkaisulla, on merkitystä, kun sitä käytetään. Silloin se luo arvoa asiakkaalle ja yritykselle.

Usein organisaatioille ykkösprioriteetti on asiakkaan kokeman arvon luominen, koska asiakkaan odotukset palvelujen laatua ja tyytyväisyyttä kohtaan ovat kasvaneet. Asiakastytyväisyyskyselyt ja laatumittarit eivät yksin riitä. Kannattaa tutkia ja arvioida, miten asiakas kokee palvelun ja täyttääkö se hänen odotuksensa. Palvelumuotoilua on kuvailtu suunnittelun ja järjestämisen toiminnaksi, jossa järjestetään ihmisiä, prosesseja, viestintää ja palveluun liitettyjä tuotteita, jotta laatu ja vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä paranee. Palvelumuotoilua voi myös katsoa laajemmin käsittääkseen palvelun käyttäjien osallistumisen ja ymmärtämisen heidän omassa ympäristössään, sisältäen palvelun tuottajan ja sosiaaliset vaikutukset. (Andreassen, Kristensson, Lervik-Olsen, Parasuraman & McColl-Kennedy 2016, 21-29.) Palvelumuotoiluun kuuluu asiakasymmärryksen hankkiminen ja hyvä vuorovaikutus asiakkaan ja organisaation välillä. Kun asiakasymmärrystä ryhdytään keräämään, kannattaa arvioida, miten organisaation palvelut vaikuttavat asiakkaan elämään.

Vaikka palvelumuotoilua on onnistuneesti hyödynnetty julkisella sektorilla, Penin (2018,118) havaitsee julkisen sektorin palvelumuotoilussa haasteina mittakaavan, lainsäädännön, organisaatiot, yhteiskunnan kulttuurin esteet sekä julkisen sektorin konservatiivisen työskentelytavan. Virastoissa ei ole mahdollisesti vielä nähty, mitä hyötyä palvelumuotoilusta voi saada. Palvelumuotoilua on ehkä kokeiltu, mutta sitä ei koettu hyödylliseksi. Lainsäädäntö voi ainoastaan olla esteenä, kun puhutaan salassa pidettävistä asioista kuten potilastiedoista, mutta silti

terveydenhuollossa kehitetään palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa, jotta heidän kokemuksensa potilaana olisi mahdollisimman hyvät. Valtion virastoissa asiakkaat ovat kaukana, joten voi olla haasteellista motoilla palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että olisi mahdotonta kuulla asiakkaiden mielipiteitä tai pyytää asiakasta mukaan kehittämään esimerkiksi sähköisiä kanavia.

Lisäksi Shimomura ym. (2014, 1-9) esittivät haasteen liittyvän asiakkaiden eroaviin vaatimuksiin. Asiakassegmenttejä on monta ja paremman asiakastyytyvyyden saavuttamiseksi on tärkeää yhdistää eri asiakkaiden vaatimukset. Jotta korkealaatuinen palvelu saavutetaan rajallisilla resursseilla, on tarpeellista analysoida eri asiakassegmenttien vaatimuksia ja priorisoida tärkeimmät. Tämä voi johtaa siihen, että jonkun asiakassegmentin vaatimukset eivät täyty. Palvelumuotoilun yksi tavoite on myös auttaa organisaatiota saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteensa.

Palvelumuotoilun suosio johtuu organisaatioiden siirtymisestä yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, joilla voi tuoda käyttäjät keskiöön ja visualisoida aineettomia palvelukonsepteja. (Ojasalo & ym. 2018, 71.) Tämä on tärkeää, kun on kyse palvelujen kehittämisestä. Julkisella sektorilla on varsinkin sähköisiä kanavia kehitetty viime vuosina paljon ja monesti eri asiakassegmentit saavat testata niitä ennen kuin ne julkaistaan. Kokemuksia virastoissa on toki myös sellaisten järjestelmien käyttöönotosta, jotka eivät täytä käyttäjän tarpeita. Lisäksi tuotteistamisen yhteydessä on kyse palvelujen visualisoinnista näkymättömästä näkyväksi. Palvelumuotoilun menetelmiä kannattaa hyödyntää palvelujen visualisoinnissa.

Virastoissa asiantuntijoille voi olla haasteellista sisäistää, miten heidän toimintansa esimerkiksi heijastuu asiakasneuvojiin ja sitä kautta asiakkaisiin. Tämän vuoksi palvelumuotoilussa pyritään yhteistyössä asiantuntijoiden, johdon, asiakkaiden ja asiakaspalvelun kanssa muotoilemaan palvelu, niin että se tuottaa kaikille arvoa. Tämä ei tarkoita, että asiakas sanelee, miten palvelun pitäisi toimia, vaan yhdessä pohditaan oikea prosessi toiminnalle. Asiakas on toki keskiössä ja palvelun tarpeet lähtevät asiakkaasta, mutta palvelumuotoilun tavoitteena on myös täyttää organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet.

Julkista sektoria pidetään harvemmin asiakaslähtöisenä. On hyvä muistaa, että julkisella sektorilla toimitaan lakien ja asetusten mukaan ja esimerkiksi kaikkia asioita ei voi pitää julkisena tietona. Viranomaiset päättävät nopeusrajoituksista, käsittelyajat voivat venyä niukkojen resurssien vuoksi ja valtion tehtävä ei ole yksityisten liittymien auraus. Asiakkaiden mielestä viranomainen on iso, suljettu organisaation, joka ei joustaa tai toimi asiakkaiden parhaaksi. Sosiaalisessa mediassa on helppo haukkua päätöksiä, joista ollaan erimieltä, ja kananotot leviävät sekä vaikuttavat monien mielikuvaan tietystä viranomaisesta. Myös aikaisempi kokemus viranomaisen kanssa, voi vaikuttaa pitkään asiakkaan suhtautumiseen

viranomaisiin. Kielteinen päätös, pitkä käsittelyaika tai sakko saattaa vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan viranomaisesta. Asiakaslähtöisyyttä voidaan kehittää organisaatiossa. Monet kunnat ja kaupungit ovat hyviä esimerkkejä tästä. Palvelu on läpinäkyvää ja kuntalaiset voivat osallistua kehittämiseen. Palvelumuotoilu on todettu monessa julkisessa organisaatiossa toimivaksi keinoksi tehdä palveluista asiakaslähtöisempiä. Palvelumuotoilusta kerrotaan työntekijöille ja heitä koulutetaan käyttämään palvelumuotoiluprosessin työkaluja. Esimerkiksi ELY-keskuksessa on parasta aikaa verkkosivujen palvelumuotoiluprojekti käynnissä.

Palvelumuotoilua voi tehdä monella eri tavalla. Tärkeintä siinä on varmistaa, että asiakas on keskiössä. Ojatsalojen (2018, 70-98) mielestä palvelumuotoilu sisältää käytännöllisiä työkaluja tutkia asiakkaan maailmaa ja kehittää palvelukokemusta sekä luoda asiakasarvoa. Palvelumuotoilulla pyritään ratkaisemaan havaittu ongelma. Kehittämiskohteen pitäisi tulla asiakailta ja heidän tarpeistaan. Trischler ym. (2018, 75-100) mielestä palvelumuotoilu koostuu kolmesta eri tasosta, joihin kuuluvat palvelukonseptit, palvelusysteemit ja palvelukohtaamiset. Palvelusysteemit sisältävät palvelun eri osien järjestämisen, jotta ne tukevat asiakkaan toimintaa. Vargo ym. (2008, 145-152) kuvailevat palvelusysteemejä arvon luomisen kokoonpanoksi. Palvelusysteemit koostuvat palvelun eri osista, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Palvelukohtaamiset määrittelevät kosketuspisteet. Palvelun eri kosketuspisteissä pitää varmistaa, että asiakkaalla on sujuva kokemus koko palveluprosessin läpi. Jos yhdessä kosketuspisteessä prosessin aikana asiakkaan kokemus kärsii, se vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja tässä palvelun prosessissa olisi kehitettävää.

Muotoilu yhdessä asiakkaan kanssa mahdollistaa asiakkaiden tulemisen kehittämistiimin jäseniksi, selittävät Trischler ym. (2018, 75-100). Yhdessä organisaation kanssa asiakkaat voivat miettiä tulevia asiakastarpeita. Asiakkaan osallistuminen on tärkeää ja liittyy luovuuteen, jota tarvitaan palvelun kokemuksen ymmärtämiseen. Yhdessä tekeminen auttaa kehittämään palveluja, jotka lähtevät asiakkaiden tarpeista, eivätkä vain organisaation sisäisistä näkökulmista koskien sitä, mitä oletetaan asiakkaiden tarvitsevan. Yhteiskehittäminen tarkoittaa työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja muiden kumppanien hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla. Palveluiden kehittämisen yhteydessä yhteiskehittäminen kulkee yleensä nimellä palvelukeskeinen logiikka. Kyse on hajautetusta kehittämis- tai ongelmanratkaisumallista, jossa toimeksiantaja hyödyntää yhteisön kollektiivista osaamista. (Vuorinen 2013, 132.) Yhteiskehittäminen kannattaa, koska tällöin organisaatio hyötyy kaikkien osaamisesta ja se lisää toiminnan avoimuutta. Tavoitteena on laajemman ihmisjoukon osallistuminen palvelun kehittämiseen. Asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta, eristäytyneestä ja yrityksen asioiden tietämättömästä kuluttajasta aktiiviseksi, osallistuvaksi ja informoiduksi vaikuttajaksi.

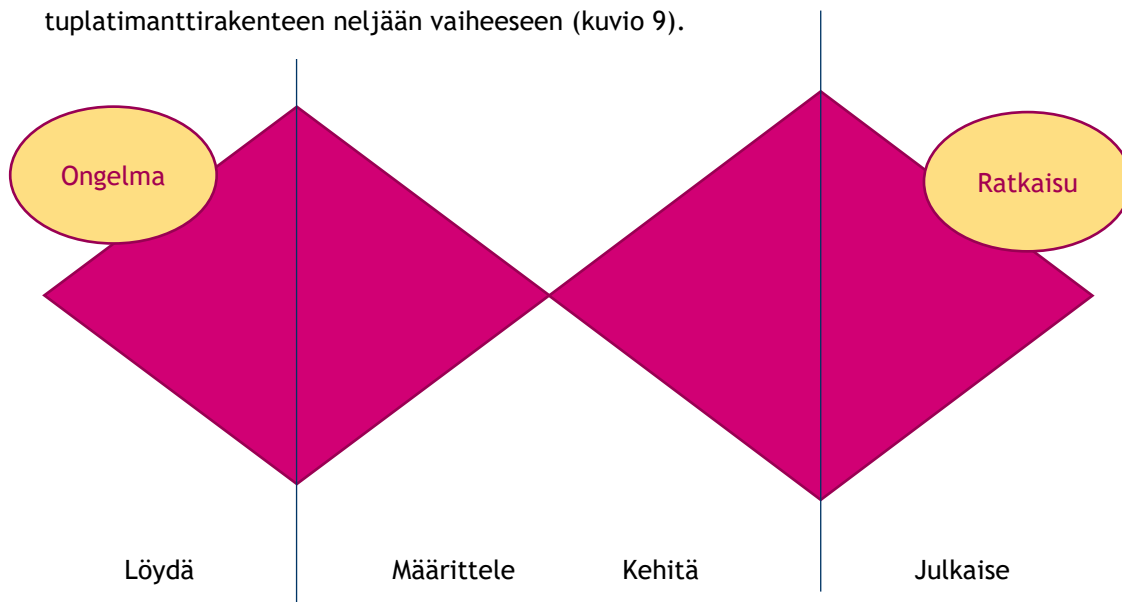
Trischler ym. (2018, 75-100) ehdottavat keskittymistä tunnistamaan ja ottamaan mukaan kehittämiseen palveluiden pääkäyttäjät, joiden nykyiset tarpeet ovat vasta tulevaisuudessa

yleiset tarpeet muilla asiakkailla. Nämä käyttäjät tunnistavat ongelmia ja kohtaavat tarpeita ennen muita ja voivat edistää tästä syytä innovaatioiden kehittämistä. Pääkäyttäjillä on eri tarpeet kuin satunnaisilla käyttäjillä. Pääkäyttäjien osallistumisella tuo lisää vaihtelevuutta, ja lisäksi heillä voi olla positiivinen vaikutus muiden asiakkaiden hyväksyntään. Satunnaisilta käyttäjiltä voi tulla liikaa ideoita, joista suurinta osaa ei voida toteuttaa.

Palvelumuotoilu prosessi

Asiakkaan tai käyttäjän yhdessä toteuttamaan muotoiluun sisältyy erilaisia menetelmiä, jotka rohkaisevat tutkimiseen, keskusteluun ja luovuuteen. Menetelmien avulla voi muuttaa käyttäjien informaation käytäntöön ja testattavaksi, jaettavaksi ja kommunikoitavaksi ideaksi. Samalla dokumentoidaan näkemyksiä projektin aikana. Palvelumuotoilu koskee menetelmiä, jotka sisältävät asiakkaalle erittäin tärkeitä osia, kuten vuorovaikutusta toimijoiden välillä sekä sen kestoja ja menetelmiä (Andreassen & ym. 2016, 21-29).

Palvelumuotoilun tuplatimanttirakenne on Design Councilin (www.designcouncil.org.uk) mukaan visuaalinen kartta muotoiluprosessista. Luovassa prosessissa tulee useita mahdollisia ideoita ennen kuin ne jalostetaan ja valitaan parhaat ideat. Tämän voi muotoilla yhdeksi timantiksi, mutta tuplatimantissa tämä prosessi tapahtuu kaksi kertaa. Ensimmäisellä kerralla ongelmaa määritellään ja toisella kerralla luodaan ratkaisu. Parhaiden ideoiden löytämiseksi luomisprosessi on iteratiivinen, eli ideat kehitetään, testataan ja jalostetaan useita kertoja, jolloin heikot ideat karsiutuvat. Sykli on olennainen osa käytännöllistä muotoilua. Menetelmät kuljettavat projektia neljän vaiheen läpi. Design Council (www.designcouncil.org.uk) jakaa tuplatimanttirakenteen neljään vaiheeseen (kuvio 9).



Kuvio 9 Tuplatimanttirakenne

1. Löydä: projekti alkaa. Ympäristöä katsotaan tuoreella tavalla, huomataan uusia asioita ja kerätään oivalluksia. Tässä voisi hyödyntää haastatteluja, kyselyjä tai havain- toja.
2. Määrittele: yritetään ymmärtää kaikki tunnistetut mahdollisuudet. Mikä on ydinon- gelma? Mitä tehdään ensin? Mikä on mahdollista? Tavoite on tiivistää ja jalostaa, jotta voidaan määritellä tavoitteita ja konsepteja. Menetelmäksi sopisi esimerkiksi empa- tiakartta tai asiakaspolut.
3. Kehitä: kehitetään ongelmaan ratkaisuja. Tehdään protoja, testataan, toistetaan. Tämä on kokeilu- ja virheprosessi, joka auttaa parantamaan ja jalostamaan ideoita.
4. Julkaise: viimeisessä vaiheessa projekti valmistuu, menee tuotantoon ja julkaistaan.

Palvelujen kehittäminen ei lopu tähän, vaan kannattaa jatkuvasti varmistaa asiakkailta, että palvelut täyttävät heidän tarpeitaan ja tarvittaessa kehittää niitä edelleen.

Palvelumuotoilualla voi kehittää joko uutta, nykyisiä tai tulevia palveluja. Kun uutta luodaan kannattaa käyttää menetelmiä, jotka ihmiskeskeisesti auttavat oivaltamaan uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Nykyisten palvelujen kehittämiseen auttavat yhteissuunnittelun menetel- mät, joilla saadaan käyttäjät mukaan luovaan ja kriittiseen ajatteluun. Kun ennakoidaan tule- vat mahdollisuudet ja ideat, arvioidaan uuden palvelun laajuus ja potentiaali. Tässä voisi hyö- dyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä.

Anderssen ym. (2016, 21-29) luettelevat, mitä palvelun näkökulmia palvelumuotoilun mene- telmät ottavat haltuun:

- tunnistaa kaikki osallistujat, jotka osallistuvat palvelun mahdollistamiseen ja käyt- töön
- käyttäjien tarpeiden ja halujen ymmärtäminen, empatiaa heidän tilannettaan koh- taan ja palvelun käytön sisällön analysointi, sisältäen palvelusysteemin
- palvelunkuvaaminen käyttäen menetelmiä, jotka sisältävät kaikki palvelun osat, ku- ten fyysiset osat, vuorovaikutuksen, loogiset yhteydet ja ajalliset jaksot

Palvelumuotoilussa käytetään useita eri menetelmiä ja lopputuloksia testataan useamman kerran. Mitkä menetelmät ovat käytännöllisiä palvelun muotoiluun, jotta asiakas haluaa ja ko- kee arvoa sekä miten ne voi yhdistää organisaation prosesseihin? Kun tuotteistamista suori- teetaan muotoilun avulla, se auttaa organisaatiota hankkimaan tietoa asiakkailta ja kehittämään palveluita asiakaslähtöisesti. Väliintulojen, tekojen ja harkinnan avulla, tietoa hankitaan as- teittain prosessin aikana. Samaan aikaan kehittyvät ratkaisuja. (Iriarte & ym. 2018, 189-202.)

Jokainen palvelumuotoilu on omanlaisensa, joten menetelmiä pitää soveltaa muotoiluun tavoitteiden mukaan. Tärkeintä on asiakasymmärrys, yhdessä testaus ja arviointi käyttäjien kanssa koko prosessissa.

Väyläviraston asiantuntijan haastattelu

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Väyläviraston asiantuntijaa 4. lokakuuta 2019 koskien palvelumuotoilua ja sen hyödyntämistä julkisella sektorilla. Haastattelun tarkoitus oli selvittää suhtautumista palvelumuotoiluun ja sen hyödyntämistä valtion virastoissa. Haastattelu tehtiin Skypellä ja siihen oli varauduttu valmiilla kysymyksillä (liite 1).

Väylävirastolla on tavoitteina parantaa asiakaskokemusta suhteessa Väylävirastoon ja lisätä vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on myös kehittää ja tukea asiakasymmärrystä ja lisätä sitä organisaation sisällä eri toimialoilla sekä tukipalveluissa.

On havaittu, että parin vuoden aikana palvelumuotoilijoiden rekrytoinnit julkisella sektorilla on lisääntynyt, joten käsityksen mukaan sitä hyödynnetään paljon. Mutta sitä voisi käyttää enemmänkin esimerkiksi saamaan asiakasnäkökulmaa, kun kehitetään sidosryhmätoimintaa tai organisaation sisäistä toimintaa. Palvelumuotoilu on kuin monitahoinen työkalupakki. Aikaisemmin on saatettu ryhtyä kehittämään loppukäyttäjälle eli kansalaisille tuotetta ja otettu siihen kansalaiset mukaan, mutta nykyään palvelumuotoilua käytetään myös sisäisen toiminnan kehittämisessä.

Väylävirastossa on suunnitteilla palvelumuotoilukoulutusta sekä osallistavaa tutkimusta, jossa vahvemmin otetaan kansalaisia mukaan Väyläviraston sisäisen toiminnan kehittämiseen. Tutkimukseen tulee pieni, karkea otanta. Pieni otanta todetaan hankalaksi koska tuloksia ei voi yleistää. Rekrytoinnit tutkimukseen tehdään ulkoisen toimijan kautta. Lisäksi tulossa olevat uudet verkkosivut on käyttäjättestattu eri käyttäjillä. Tuotteistamisprojekti on myös sisältänyt asiakashaastatteluja tai palvelupolkuja tavoitteena arvioida, miten asiakas näkee palvelun ja mitkä ovat asiakastarpeet.

Palvelumuotoilun menetelmät ovat aina tilannesidonnaiset, eli ne riippuvat tavoitteista ja siitä mitä tehdään. Palvelumuotoilu koetaan muutisanana. Kymmenen vuotta sitten samaa asiaa kutsuttiin konseptisuunnitteluksi. Palvelumuotoilussa tärkeintä on kuitenkin yhteiskehittäminen. Kehittämistä ei saisi tehdä pelkästään organisaation omasta näkökulmasta. Kehittämistä ja tutkimusta kannattaa tehdä asiakkaiden parissa. Palveluissa pitäisi kuulua asiakkaiden äänet. Palautetta pitää voida antaa ja palautteella pitäisi olla vaikutus toimintaan.

Karkein versio palvelumuotoilusta on, että ensin hankitaan asiakasymmärrystä suoraan asiakailta eri menetelmiä käyttäen. Sen jälkeen täsmennetään tutkimusongelma ja lähdetään ideoimaan. Palvelumuotoiluun sisältyvät iterointi, mallintaminen ja se, että ideoita kehitetään

edelleen ja jatkuvasti. Asiakas otetaan mukaan prosessiin ja määritellään mitä tarvitaan ja mikä on tavoite. Ennen palvelun julkaisua kannattaa palvelu testata loppukäyttäjällä. Kannattaa myös tehdä valmiin palvelun markkinointi asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta ja arvioida, mihin palvelu vastaa asiakkaan arjessa sekä miten palvelu tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Palvelumuotoilu tulee aina säilymään mutta ehkä ajatus häviää, että se on jokin projektiin liittyvä jännä juttu. Sen sijaan siitä tulee normaali tapa. Asiakasta kuunnellaan jatkuvasti eri näkökulmista, on kyse sitten suunnittelusta tai tuotteiden tekemisestä. Ajatellaan käyttäjälähtöisesti.

Organisaation sisällä henkilökunta voi kokea palvelumuotoilun yhteydessä, että he joutuvat oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Koetaan haasteelliseksi ottaa huomioon muiden mielipiteet tai esimerkiksi tehdä asiakashaastatteluja. On havaittu, että tämä hämmentää henkilökuntaa. Väyläviraston sisäistä asiakaslähtöisyyttä on arvioitu ja todettu, että kiire omassa työssään tekee vaikeaksi ottaa asiakas mukaan prosessiin. Asiakastarpeiden selvittäminen jää helposti taka-alalle. Sitä ei ole välttämättä sisäistetty työskentelytapoihin. Tämän kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä, jotta saa asiakasymmärrystä prosesseihin mukaan.

Asiantuntijoilla on suhteellisen vähän suoria kontakteja asiakkaiden kanssa. Liikenteen asiakaspalvelun työtä arvostetaan suuresti, mutta se karsii asiantuntijoiden suoran vuorovaikutuksen loppukäyttäjien kanssa. Valtion virastojen valtakunnallisen työn vuoksi asiakkaat ovat kaukana verrattuna kuntiin. Väylävirastossa arvioidaan, että ELY-keskukset tuovat asiakasymmärrystä ja -tietoa heille.

Liikenteen asiakaspalvelun sisäisenä asiakkaana toivotaan, että palauteraportit olisivat visuaalisempia, jotta niistä saisi paremmin kaipaamaansa tietoa. Ensi vuodelle on jo sovittu raportoinnin kehittämistä, ja tähän tehdään nyt haastatteluja asiantuntijoiden tarpeiden selvittämiseksi. Tulevaisuudessa voisi myös olla käytössä reaaliaikainen ilmoitustaulutyypinen sähköinen työväline, josta näkisi lisäksi sisällöllistä tietoa asiakkaiden yhteydenotoista. Ulkoisille asiakkaille voisi kehittää VR:n kanssa yhden yhteisen kanavan, jonne asiakas voi jättää palautetta, koskien niin junia kuin asemia.

2.5 Liiketoiminnan eri tulokulmia

Nykyaikaiset asiakkaiden arvoon keskittyneet logiikat avaavat liiketoiminnan strategioiden kehittämiseen hyödyllisiä mahdollisuuksia. Asiantuntijat ovat jakaneet liiketoiminnalle useampia eri tulokulmia. Koska palvelumuotoilu liittyy asiakkaiden yhdessä palvelun tuottajan kanssa luomaan arvoon, tietyt logiikat on hyvä tunnistaa. Seuraavaksi on esitetty eri logiikoita ja sitä, miten ne liittyvät asiakaslähtöisyyteen sekä asiakaskeskisyyteen.

Opinnäytetyössä käytetään ilmaisua ”arvon luominen”. Arvon tuottaminen tarkoittaa, että asiakkaat tarttuvat toimeen saadakseen palvelusta arvoa, niin kuin on suunniteltu. Arvon

muodostuminen taas tarkoittaa, että asiakkaiden prosesseissa syntyy arvoa. Arvon luonti on neutraalimpi ilmaisu, jossa ei oteta kantaa siihen, tuotetaanko sitä asiakkaan prosesseissa vai syntyykö se niissä. (Grönroos 2015, 83.)

Palvelut ovat prosesseja, joissa joukko organisaation resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että mahdollisesti asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa. Palvelut voivat olla arvoa tukevia prosesseja eli prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Palvelukeskeinen logiikka tarkoittaa, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisessä elämässään. Koska asiakas osallistuu näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä, yritykset ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. Näkökulma on prosessissa, jossa resurssit ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa ja pyrki- myksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. Palvelukeskeisen logiikan omaksuminen tarkoittaa, että yritys ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. (Grönroos 2015, 82.)

Vargon ym. (2008, 145-152) mielestä palvelukeskeisessä logiikassa arvoa luodaan vain palvelun käytössä. Palvelun tuottajan ja asiakkaan rooleja ei ole tarkkaan määritelty, tarkoittaen että arvoa luodaan aina yhdessä ja vastavuoroisesti, kun vuorovaikutuksessa toimittajan ja edunsaajien resurssit integroidaan ja sovelletaan omaa osaamista. Esimerkiksi autovalmistaja hyödyntää omaa osaamista, taitoja ja mahdollisuuksia muuttaa materiaali autoksi. Mutta palvelukeskeisen logiikan mukaan auto on vain osa arvon luomista, kun asiakas käyttää sitä ja se integroidaan muiden resurssien kanssa. Autolla ei olisi mitään arvoa, jos kukaan ei osaa ajaa, olisi polttoainetta ja maanteitä. Eli asiakas ja yritys luovat yhdessä arvoa suhteellaan, koska myös asiakas integroi ja hyödyntää omia resurssejaan saadakseen palvelua, kuten esimerkiksi rahaa, jota yritys voi hyödyntää omiin arvon luomisen toimintoihin.

Ero näiden kahden eri palvelukeskeisen logiikan tulkinnan välillä on, että toisessa keskitytään itse palvelun prosessiin ja siihen, miten yritys voi palveluillaan luoda arvoa asiakkaalle. Asiakas on yksi resurssi, joka yhdessä palvelutuottajan resurssien kanssa tukee asiakasta, jotta luodaan arvoa. Asiakas ei ainoastaan arvioi arvoa, vaan myös hallinnoi arvon muodostumista prosesseissa (Ojasalo & Ojasalo 2018, 70-98). Tässä ei ole huomioitu, että palvelu tarvitsee myös muita resursseja, että arvoa syntyy palvelusta. Lisäksi palvelua pitää käyttää, että arvoa syntyy. Ajateltaessa esimerkiksi autonvalmistajaa herää kysymys, miten yritys voi varmistaa, että asiakas käyttää autoa ja luo arvoa heidän tuottamallaan palvelulla. Vastaavaa koskee kuntosalia, jolla on maksavia jäseniä. Jos jäsenet eivät käytä kuntosalin palveluja, miten yritys tuottaa arvoa maksaville asiakkaille? Asiakkaat luovat itselleen arvoa käyttämällä palvelua ja yritys saa asiakkailta arvoa jäsenmaksuilla. Jotta asiakas saa arvoa kuntosalin palveluista hän tarvitsee osaamista ja tietoja, jotta pystyy käyttämään palvelua. Mutta yhdessä luodaan arvoa vain, jos yritys pystyy tarjoamaan palveluja, joita asiakkaat kokevat tarvitsevansa ja

haluavat osallistua palveluprosessiin. Palvelumuotoilu auttaa kehittämään tämän kaltaisia palveluja.

Palvelukeskeinen logiikka korostaa, että kaikki liiketoiminta on palvelua, jonka tarkoitus on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Jopa auton valmistaminen on palvelua. Palvelumuotoilu on konkreettinen lähestymistapa, joka tuo syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan ja auttaa palvelukeskeisen logiikan tuomista organisaation arkeen. (Ojasalo & ym. 2018, 72-73.) Palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen organisaatio pystyy arvioimaan, miten se voi luoda yhdessä asiakkaiden kanssa arvoa. Menetelmät auttavat oivaltamaan asiakkaan kannalta tärkeät osat palveluprosessissa ja huomaamaan, miten oman organisaation palveluilla voidaan tukea asiakasta hänen omassa elämässään ja miten samalla asiakas tukee organisaation omaa arvon luomista.

Kumar ja Reinartz (2016, 36-68) kuvailevat asiakkaan saamaa arvoa hyödyiksi joita asiakas hakee, odottaa tai kokee sekä ei-toivotut seuraukset palveluista. Hyödyt ja ei-toivotut seuraukset ovat tuloksia palvelun hankkimisesta ja käytöstä. Ne voivat ilmaantua heti tai myöhemmin. Asiakas hakee itselleen palvelua, joka tuottaa hänelle arvoa. Arvoa syntyy, kun asiakas käyttää palvelua. Pelkästään palvelun hankkiminen ei tuota arvoa, vaan sitä pitää myös käyttää, jotta palvelu luo arvoa. Ei-toivottu seuraus palvelusta laskee palvelun koettua arvoa.

Asiakaskeskeisen logiikan mukaan asiakas upotetaan palvelun prosesseihin. Ojasalonen (2018, 70-98) mukaan tässä logiikassa asiakasymmärrys asiakkaan päivittäisestä elämästä on syvälistä ja kokemus palvelusta on pitkäaikainen prosessi. Kyse on siitä, miten asiakkaan ekosysteemeihin sidotaan eri tuottajia. Tällöin keskitytään asiakkaan logiikkaan ja asiakkaan tekemisiin, osallistujiin, kokemuksiin ja rooliin, jonka tuottajalla on tässä yhteydessä. Se lähtee asiakkaan päätöksestä antaa tuottajien osallistua ja tavoista käyttää tuottajien palveluja. Pitää tuntee asiakkaan kaava hänen omissa prosesseissansa ja asiakkaan logiikka eli se, miten asiakas valitsee ja päättää, kun on kyse asiakkaan tavoitteesta hoitaa tehtäviään ja saavuttaa tavoitteita elämässään. Asiakas hallitsee palvelutilannetta. (Heinonen & Strandvik 2015.) Ekosysteemiajattelua on virastoissa ja kunnissa käytössä. Ekosysteemit auttavat toimijoita olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja hyötymään toisistaan. Asiakkaan ekosysteemiin pääseminen vaatii syvällistä asiakasymmärrystä ja hänen tarpeittensa tuntemista.

Yrityksissä tulee ymmärtää, että kaikki yhteydet asiakkaan ja yrityksen välissä eivät ole tuottajalle näkyvissä, joten pitää tunnistaa piilossa olevat yhteydet, jotka tapahtuvat asiakkaan toimintaympäristössä. Tuottajien pitää ymmärtää ja saada sisäpiiritietoa asiakkaasta. Asiakkaalla on hallitseva rooli yrityksestä. Jos yritys haluaa toimia asiakaskeskeisellä logiikalla, yrityksessä dominoivat asiakkaaseen liittyvät asiat, ei tuotteet, palvelut, kustannukset tai kasvu.

Asiakaskeskeinen logiikka vaatii läsnäoloa, jotta arvoa luodaan. Läsnäolo tähtää asiakkaan kokemukseen tuottajan osallistumisesta ja tuottajan mahdolliseen vaikutukseen asiakkaaseen.

Asiakas määrittelee oman ekosysteeminsä oleelliset osat, jotka sisältävät palvelutuottajan, muut asiakkaat, muut toimijat ja palvelustrukturin. Syytä on tutustua tarkasti asiakkaan ekosysteemiin. Tuottajan pitää olla tietoinen heidän toissijaisista rooleistansa asiakkaan elämässä ja tavoitella kutsua asiakkaan ekosysteemiin. Asiakkaan pitää olla dominoiva ja heitä pitää kuunnella heidän toimintaympäristössään. (Heinonen & Strandvik 2015.)

Palvelukeskeisen logiikan ja asiakaskeisken logiikan suurin ero on se, että palvelukeskeisessä logiikassa palvelu lähtee sen tuottajasta ja asiakaskeisken logiikassa palvelu lähtee asiakkaasta. Molemmissa tulokulmissa organisaation tavoite on tuottaa asiakkaan tarpeisiin palveluja. Monen organisaation arvoissa on mainittu, että heidän tavoitteensa on olla asiakaslähtöinen. Näin on myös ELY-keskuksen arvoissa. Sekä tuotteistamisessa että palvelumuotoilussa asiakas on erittäin tärkeä. Mitä asiakaslähtöisyys merkitsee? Miten se eroaa asiakaskeisyydestä? Nykyään hyödynnetään käsitteitä, jotka keskittyvät sellaisten korkealaatuisten palveluiden toimittamiseen, jotka ovat enemmän asiakaslähtöisiä (Kealesitse, Lloyd-Walker & Polonsky 2013, 33-55). Palvelun laadun voi arvioida vain asiakas. Jos asiakas kokee, että palvelu luo sitä arvoa, jota hän siltä odottaa, palvelu on luultavasti asiakaslähtöinen ja koetaan laadulliseksi.

Thakur ja Singh (2011, 118-122) korostavat, että intohimo ja sitoutuminen rakentavat asiakaslähtöisen organisaation. Jokainen yrityksessä keskittyy rakentamaan uskollisuutta tyydyttämällä asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan jatkuvaa kuuntelemista, asiakaspalautteen saamista sekä tämän hyödyntämistä tuotteiden, palvelujen tai prosessien kehittämisessä. Asiakaslähtöisyyden saavuttaminen vaatii varmistuksen, että koko organisaatio, ei pelkästään asiakaspalvelu, laittaa asiakkaan etusijalle. Kaikki toiminta suunnittelusta tuotantoon ja markkinoinnista jälkimarkkinointiin rakentuu asiakkaan ympärille.

Lumijärvi (2007, 146-147) toteaa asiakaslähtöisyyden yrityksen strategiseksi tahtotilaksi, joka vaikuttaa yrityksen kaikkiin toimintoihin ja näkyy sen yrityskulttuurissa. Asiakasymmärryksen kytkemisen operatiiviseen tekemiseen tulee olla jatkuvaa, jotta yritys pystyy toimimaan aidon asiakaslähtöisesti. Asiakaspalvelussa asiakaslähtöisyys näkyy asiakkaan tilanteen huomioivana ja yhtenevänä kohteluna yhteydenottokanavasta riippumatta. Jotta organisaatio toimii läpi koko organisaation asiakaslähtöisesti, se vaatii, että johto näyttää esimerkkiä ja antaa jokaiselle työntekijälle työkalut, jolla toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. Moni kunta on kirjannut strategiaansa, miten asiakkaat saavat osallistua päätöksentekoon ja miten systemaattisesti on tarkoitus varmistaa, että asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon. Kun johto oivaltaa tämän, heidän on mahdollista muuttaa organisaation kulttuuria ja viedä sitä asiakaslähtöisempään suuntaan.

Yaacob (2014, 265-276) kuvailee asiakaslähtöistä organisaatiota sellaiseksi, joka jatkuvasti parantaa prosessejaan. Palvelujen tuotteistus on myös jatkuvaa prosessien kehittämistä.

Asiakslähtöisyys on keskeinen asia jokaiselle organisaatiolle, joka haluaa saavuttaa kestävää toimintaa ja haluaa pysyä kilpailukykyisenä myös tulevaisuudessa. Tämän kaltaiset organisaatiot pystyvät ketterästi ja tehokkaasti reagoimaan, kun havaitsevat uusia asiakastarpeita. On tärkeätä kuunnella asiakkaita tuotteistuksen yhteydessä, jotta kehitetään sellaisia palveluja mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Asiakslähtöisyys on myös sitä, että organisaatio hyödyntää organisaation sisältä löytyvää tietoa asiakkaista.

Asiakskeskeisyys liittyy Lambertin (2013, 588-612) mielestä yrityksen kykyihin käsitellä asiakastietämystä, kerätä ja käsitellä informaatiota, joka tukee markkinointia. Asiakas osallistuu aktiivisesti markkinointi- ja innovaatioprosessiin. Luomalla yhdessä arvoa siirretään fokus tuotteesta/palvelusta asiakkaan kokemukseen, luodakseen arvoa, joka liittyy asiakkaaseen henkilökohtaisesti. Eli nyt keskiössä on asiakkaan henkilökohtainen kokemus.

Asiakskeskeisenä keskitytään asiakkaaseen ja perustetaan molemmin puolin tyydyttävä asiakassuhde. Kun yksittäiset asiakkaat esittävät tarpeitaan, organisaation resurssit aktivoituvat kehittämään ratkaisuja täyttämään asiakkaan tarpeet. Tämä vaatii syvällistä asiakastuntemusta ja aktiivista asiakasosallistumista. Organisaation kulttuurissa kuuluu jokaisen yrityksessä pyrkiä antamaan nopein ja paras vastaus asiakkaan vaatimukseen. Jatkuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa auttaa oivaltamaan myös asiakkaan kätkeytneet tarpeet. Päätöksenteossa pitää aktiivisesti hyödyntää asiakkaiden tietoa. Kyse on intiimistä suhteesta, jossa yhteistyöllä vuorovaikutteisesti yhdessä luodaan asiakaskokemuksia, jotka ovat arvokkaita sekä yritykselle että asiakkaalle. Tuotteilla ja palveluilla sidotaan yrityksen ja asiakkaan resurssit yhteiseen arvonluomiseen. (Lamberti 2013, 588-612.) Jotta organisaation kulttuurissa vallitsee asiakskeskeisyys, ei riitä, että vain asiakasrajapinnassa olevat henkilöt kuuntelevat ja täyttävät asiakkaiden tarpeita. Asiakassuhteen pitää näkyä koko organisaatiossa.

Van den Hemmelin ja Rademakersin (2016, 211-230) mielestä asiakskeskeisyyttä on luoda arvoa asiakkaille ydintoiminnan ja organisaation prosesseissa. Asiakskeskeisyys on kyky luoda ja vahvistaa asiakassuhteita. Se parantaa taloudellista suoritusta, koska osa asiakkaalle luodusta arvosta menee organisaatiolle, mikä taas mahdollistaa jatkoa sekä voi parantaa tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Samalla se luo myös etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Jotta asiakskeskeisyys onnistuu, tarvitsee organisaation ajatella täysin uudella tavalla. On pakko muuttaa suhdetta asiakkaaseen kaikilla alueilla kuten organisaation kulttuurissa, prosesseissa, rakenteessa ja strategiassa. Ensin pitää ymmärtää syvästi asiakkaiden tarpeita, ja sen jälkeen kehitetään tuotteita, palveluja ja ratkaisuja. On tärkeitä tuottaa tuotteita, palveluja ja ratkaisuja, jotka on räätälöity asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaan.

Ero asiakslähtöisyyden ja asiakskeskeisyyden välillä on iso, jota taulukko 1 pyrkii selkeyttämään. Asiakslähtöisyydessä kuunnellaan asiakkaita ja tavoite on täyttää heidän tarpeensa.

Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas on mukana suunnittelemassa ja vaikuttamassa yrityksen strategiaan, palveluihin, markkinointiin jne.

Asiakaslähtöisyys	Asiakaskeskeisyys
asiakkaan kuunteleminen	asiakkaan osallistuminen
asiakaspalautteet	asiakkaan syvä tuntemus
asiakas tärkeä koko organisaatiolle	koko organisaatio muuttuu
asiakastiedot tärkeät	jatkuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa

Taulukko 1 Ero asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden välillä

Palvelukeskeisessä logiikassa asiakaslähtöisyys on selkeästi havaittavissa. Asiakaslähtöisyys auttaa organisaatiota asiakastarpeiden oivaltamisessa, mikä auttaa organisaatiota yhdessä asiakkaiden kanssa täyttämään nämä. Asiakasta halutaan palvella ja prosessit auttavat luomaan arvoa yhdessä. Asiakaskeskeinen logiikka tarvitsee asiakaskeskeisyyttä. Asiakas ja organisaatio ovat sidoksissa toisiinsa, jos asiakas sen sallii. Asiakkaasta tarvitaan syvällistä ymmärrystä hänen motiiveistaan ja toimintaympäristöstään.

2.6 Tietoperustan yhteenveto

Liikenteen asiakaspalvelun tarkoitus on kehittää palvelujaan tuotteistamalla. Tuotteistaminen on toimiva menetelmä kehittää nykyisiä tai tulevia palveluja tai palvelukonsepteja. Tuotteistaminen on palvelujen selkeyttämistä ja tiivistämistä kuvaamalla ja vakioimalla eri elementtejä, jotta asiakas kokee arvoa ja miellyttäviä kokemuksia (Tuominen & ym. 2015, 5).

Jotta tuotteistaminen onnistuu, on määriteltävä sen tavoitteet. Tässä auttavat organisaation strategiat. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 20) toteavat strategioiden laatimisen tärkeäksi ennen kuin tuotteistetaan palveluja. Strategiat voivat olla toimintakohtaisia ja apuvälineinä voi hyödyntää eri analyysejä, kuten nelikenttäanalyysiä, joka esitettiin Liikenteen asiakaspalvelusta. Tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaan vaikuttavat valinnat, jotka määrittävät strategioissa.

Liikenteen asiakaspalvelu toivoo tuotteistamisen lisäävän heidän kilpailu- ja suorituskykyänsä. Tuotteistaminen voisi muuttaa palveluja tuottoisammiksi ja tehokkaammiksi. Jaakkola (2011, 221-230) kuvailee tuotteistamisen kehittävän palveluja, asiantuntijuutta, prosesseja sekä käytäntöjä täsmentämällä, standardisoimalla, konkretisoimalla ja systematisoimalla niitä. Palvelut ja ammattitaito olisi näkyvä, jotta asiakkaan on helpompi verrata palveluja kilpailijoiden palveluihin. Palvelut ovat toistettavissa, laatu pysyy vakaana, kehityksen mittaaminen

systemaattisesti paranee, hinnoittelu helpottuu ja mikä tärkeintä asiakkaiden hyödyt maksimoituvat.

Tuotteistamisen prosessiin sisältyvät asiakassegmenttien ja asiakastarpeiden tunnistaminen sekä markkinoiden analysointi. Parantainen (2013, 59) sanoo asiakkaiden vaativan itselleen räätälöityjä palveluja, jos ei ole määritelty asiakassegmenttiä ja kohderyhmää. Tavoitteiden määrittelyssä ja nykytilanteen kartoittamisessa asiakassegmentit ja asemointi kertovat, ketkä ovat organisaation nykyiset asiakkaat ja mikä on kilpailutilanne markkinoilla. Palveluiden markkinointia varten on syytä kartoittaa asiakkaat segmentteihin piirteiden, tarpeiden tai ostokäyttäytymisen mukaan. Tämä auttaa kohdistamaan markkinoinnin oikealle kohderyhmälle. Kilpailijoista pitää erottua markkinoilla. Asemointi kertoo asiakkaiden mielikuvan toimittajasta, palvelujen asiakassegmentin ja arvoaseman.

Tuotteistamiseen tarvitaan monipuolinen ymmärrys asiakkaista, palvelusta, organisaatiosta, liiketoiminnallisista tavoitteista ja palvelun vaikutuksista eri tahoille. Tämän vuoksi kannattaa ottaa mukaan tuotteistamiseen jäseniä monelta eri taholta. Tuotteistamisen prosessiin kuuluu tavoitteiden määrittely, nykytilanteen kartoittaminen, näkemyksien ravistelu, näkemyksien kiteyttäminen ja lopputuloksen arviointi. Tuotteistamisen lopputulos usein visualisoidaan esimerkiksi esitteeseen tai tuotekorttiin, joka konkretisoi palvelun tarkoituksena yhtenäistää viestiminen asiakasrajapinnassa, tehdä palvelusta helposti ymmärrettävä ja vakuuttaa asiakas organisaation asiantuntemuksesta.

Palvelukonsepti on tuotteistamisen peruselementtejä ja sisältää palvelulupauksen, palveluprosessin ja organisaation resurssit (Tuominen & ym. 2015, 17). Kun kehitetään palvelukonseptia, määritellään millaista arvoa ja kenelle sitä luodaan, miten paljon räätälöidään palveluja asiakkaita varten ja palvelun suhde organisaation muihin palveluihin. Asiakas osallistuu palveluprosessiin, joten palvelun laadun näkökulmaan vaikuttaa kuinka asiakas kokee ja arvioi palvelun. Palveluprosessissa hyödynnettävät resurssit ovat myös iso osa arvon luomista. Palvelujen kehittämiseen tarvitaan osaamista, teknologiaa, malleja ja yhteistyötahoja. Kun koko palveluprosessi sujuu, asiakas voi kokea arvoa palvelusta, mutta jos yksi osa palvelusta epäonnistuu, arvon luominen voi epäonnistua.

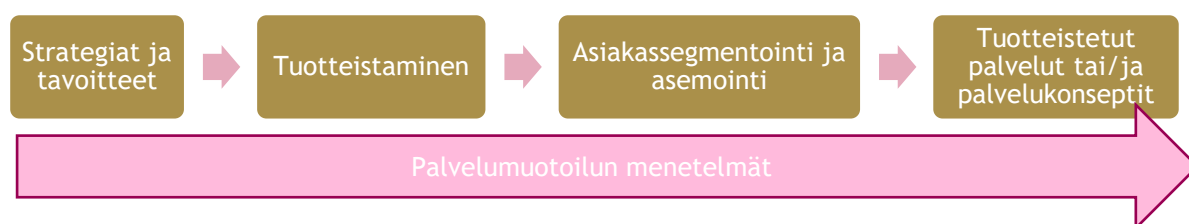
Tuotteistamisprosessi, joka tukeutuu palvelumuotoiluun, on ihmiskeskinen ja asiakaslähtöinen tapa kehittää palveluja. Palvelumuotoilu voi vaatia organisaatiota muuttamaan sisäistä toimintaa ja sisäistämään prosesseihin palvelumuotoilun eri menetelmiä. Edellä esiteltiin tuplatimanttirakennetta, jossa ensin määritellään ja rajoitetaan ongelma, minkä jälkeen kehitetään ja julkaistaan ratkaisu. Menetelmät vaiheille valitaan tavoitteiden mukaan, joten tuotteistamiseen on useita vaihtoehtoja. Tärkeintä on yhdessä tekeminen, asiakasymmärrys ja ideoiden testaaminen. Ojasalo ym. (2018, 71) mielestä palvelumuotoilu tarjoaa selkeän

prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä, joilla voi tuoda asiakkaat keskiöön ja visualisoida aineettomia palvelukonsepteja.

Moni organisaatio, kuten ELY-keskus kuvailee olevansa asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöinen organisaatio kuuntelee aktiivisesti asiakkaitaan ja kehittää toimintaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Palvelukeskeisessä logiikassa suhtaudutaan liiketoimintaan arvon luomisena yhdessä asiakkaan kanssa palveluprosessissa. Toimittajan ja asiakkaan resurssit ovat vuorovaikutuksessa ja luovat arvoa yhdessä. Toimittaja tukee asiakkaan päivittäistä elämää. Arvon luomisen näkökulman voi myös esittää sillä, että palvelun arvoa luodaan yhdessä ainoastaan, jos palvelua käytetään ja integroidaan asiakkaan muihin resursseihin, kuten osaamisen. (Grönroos 2015, 82; Vargo & ym. 2008, 145-152.)

Asiakaskeskeinen logiikka lähtee sen sijaan asiakkaan suunnasta, eli toimittajalla ei ole dominoiva asema arvon luomisessa. Se kuvailee asiakkaan toimintaympäristöä ja toimittajan sitoutumista asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Ojasalot (2018, 70-98) selittävät asiakasymmärryksen olevan syvällistä ja kokemus palvelusta on pitkäaikainen prosessi. Asiakkaalla on oma ekosysteemi, johon kuuluu muitakin. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakas on tiiviisti mukana organisaation toiminnassa. Sen sijaan, että asiakas on ainoastaan tärkeä organisaatiolle, koko organisaatio muuttuu asiakkaan tarpeiden mukaan. Lisäksi Ojasalot (2018, 70-98) toteavat, että palvelumuotoiluprosessi ja sen lopputulokset pohjautuvat siihen mitä asiakas haluaa saavuttaa palvelulla, joten tämä tuo liiketoiminnan tulokulman omaksumiselle uutta merkitystä.

Kuvio 10 kuvailee tietoperustan kokonaisuuden ja miten käsitteet liittyvät toisiinsa.



Kuvio 10 Tietoperustan aihealueiden linkittyminen toisiinsa

Palvelumuotoilun menetelmät ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sisältyvät organisaation toimintaan ja prosesseihin toistuvasti, jos organisaatio tavoittelee asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Kehittämistehtävä sisälsi kohdeorganisaation tarpeisiin liittyen yhden asiakassegmentin tarpeiden ja asiakasymmärryksen kartoittamisen kyselytutkimuksella ja teemahaastattelulla. Kohdeorganisaation asemointia tukemaan suoritettiin vertailuanalyysi. Tuotteistamisprosessiin liittyen kehitettiin kohdeorganisaation kanssa yhdessä malli tuotekortista.

3 Kehittämisasetelman tavoitteet ja menetelmät

Tietoperustan selvittämisen ja keskeisiin käsitteisiin tutustumisen jälkeen oli tarkoitus kehittää tuotteistamisprosessille suunnitelma ja malli tuotteistetun sähköisen kanavan tuotekortista. Kohdeorganisaation tarpeista nousivat esiin yhden asiakassegmentin asiakasymmärryksen kartoittaminen sekä kehittämistarpeiden esittäminen vertailemalla kohdeorganisaatiota vastaavaan organisaatioon. Asiakkaita lähestyttiin kyselytutkimuksella ja teemahaastattelulla heidän nykytilanteen ja tulevaisuuden tarpeiden kartoittamiseksi, tavoitteena syvällisempi asiakasymmärrys ja mahdollisuus kehittää palveluja asiakaslähtöisesti. Vertailuanalyysi auttoi oivaltamaan Liikenteen asiakaspalvelun vahvuuksia ja puutteita, joita tuotteistamisen yhteydessä kannattaa kehittää. Tuotekorttia luotiin yhdessä asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojien kanssa työpajassa. Lopputulos oli asiakkaalle visuaalinen ja selkeä tuotekortti, josta asiakas näkee palvelutuotteen konkreettisesti.

3.1 Kehittämistehtävän eteneminen

Opinnäytetyö alkoi alkuvuodesta 2019 aloituskeskustelulla toimeksiantajan kanssa. Liikenteen asiakaspalvelun kehittämisen yhteydessä oli nousut esiin tavoite tuotteistaa palvelut. Toimeksiantajan kanssa pidettiin koko tutkimuksen aikana säännöllisesti palaverieita, joissa keskusteltiin opinnäytetyön etenemisestä ja sen tavoitteista. Kevään aikana tietoperustan keräämisen yhteydessä moni seikka selkiintyi ja kehittämisen tavoitteita sekä menetelmiä valittiin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ojasalo ym. (2018, 55) sanovat, että yksi tapaustutkimuksen yleisimpiä piirteitä on, että siinä käytetään useita erilaisia menetelmiä, jotta saadaan mahdollisimman syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa voi käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä tai yhdistää niitä. Erilaiset menetelmät auttavat kehittämään yhdessä eri tahojen kanssa. Menetelmät pitää valita tavoitteiden mukaan. Tavoite oli saada mahdollisimman syvälinen asiakasymmärrystä, arvioida Liikenteen asiakaspalvelun asema ja fasilitoida työpaja yhteistä kehittämistä varten. Kyselytutkimus suoritettiin syyskuussa 2019. Lokakuun aikana jatkettiin teemahaastattelujen toteuttamisella sekä fasilitoimalla työpaja kuun lopussa.

3.2 Asiakasymmärrys ja asiakastarpeen tunnistaminen

Tietoperustan kokoamisen jälkeen ryhdyttiin tunnistamaan valitun asiakassegmentin tarpeita ja parantaa asiakasymmärrystä. Tarkoitus oli selvittää ja kartoittaa syvällisemmin asiakkaiden nykytilannetta ja kuntien omien sähköisten kanavien kehittämistä. Tähän käytettiin kyselytutkimusta ja teemahaastatteluja. Analyysivaiheessa kerättiin oivalluksia ja havaintoja aineistosta. Girth ym. (2012, 887) käyttivät monimenetelmä lähestymistä tutkimuksessaan, määrällistä tietoa valtakunnallisesta kyselystä ja laadullista tietoa haastatteluista. Heidän mielestään tämän lähestymistavan vahvuus on kyselytutkimuksen analyysin tulosten täydentäminen

yksityiskohtaisesti haastattelun avulla. Kehittämishankkeen yhteydessä menetelmät auttoivat tässä tavoitteessa.

Näiden tutkimusten tuloksien avulla voitiin todeta, että asiakasymmärryksen saamiseksi ja asiakastarpeiden oivaltamiseksi asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehittämiseen on tärkeä osa prosessia. Asiakkaiden tunnistaminen ja kohderyhmän ymmärtäminen auttavat onnistumaan tuotteistamisessa.

3.2.1 Kyselytutkimus asiakasymmärryksen kartoittamisen menetelmänä

Kyselytutkimus on määrällinen tutkimusmenetelmä. Jotta tuotteistaminen kannattaa, pitää arvioida miten hyvin nykyiset asiakkaat tuntevat Liikenteen asiakaspalvelun ja heidän palvelunsa sekä miten asiakkaat suhtautuvat yleisesti asiakaspalveluun ja itse kehittävät omaansa. Päätettiin toimeksiantajan kanssa aloittaa asiakasymmärryksen kartoittamisen kyselytutkimuksella. Richardson (2005, 47-53) sanoo, että kyselytutkimuksia käytetään kartoittamaan tietoa useilta eri aloilta. Ne sisältävät kirjattuja kysymyksiä ja valmiita vastauksia. Tätä menetelmää käytetään, kun vastaajia on useita, kun kysymykset ovat suhteellisen helppoja ja niihin on helppo vastata.

Vilka (2005, 74) kuvailee kyselytutkimusta hyväksi tavaksi kerätä aineistoa, jos ihmisjoukko on suuri ja hajallaan. Liikenteen asiakaspalvelu on valtakunnallinen palvelu ja asiakkaita on kaukana. Tutkimuksessa tarkoitus oli tavoitella suurta osaa Suomen kunnista ja kaupungeista. Otanta oli 223 eri kokoista kuntaa ja kaupunkia ympäri Suomea. Otanta muodostui valmiista sähköpostiosoitelistasta, joka on kerätty yksikön toiseen tarkoitukseen.

Tutkittava teoreettinen asia pitää olla muutettavissa mitattavaan muotoon. Kaikkea ei tarvitse keksiä itse, vaan voi myös katsoa esimerkkejä jo tehdyistä tutkimuksista. Tärkeää on myös ennen tutkimuksen lähettämistä testata lomake, jotta vaikeasti ymmärrettävät sanamuodot tai kysymykset voi korjata ennen lähettämistä. Virheitä ei voi enää korjata lähettämisen jälkeen. Kyselytutkimus testattiin viikolla 36. Testaukseen osallistui kymmenen henkilöä eri aloilta. Kommentteja tuli mm. kyselyn pituudesta ja epäselvistä kysymyksistä. Näihin puututtiin ennen kyselyn lähettämistä. Toimeksiantaja hyväksyi korjatun version ennen lähetystä.

Kun määritellään mittauksen luotettavuus, määritellään kaksi asiaa, validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, mitataanko sitä mitä piti mitata, ja reliabiliteetti kuvaa, miten tarkasti asiaa mitataan. Ensisijaisesti kannattaa ajatella mitattavia asioita ja sen jälkeen osioita. Mittareihin pitää tarvittaessa tehdä muutoksia. Tutkimuksen reliabiliteetti on parempi mitä vähemmän on mittausvirheitä. (Vehkalahti 2008, 41.) Heikkilän (2014, 177-178) mielestä validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä pitikin. Siihen vaikuttaa, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko niiden avulla saada ratkaisu

tutkimusongelmaan. Satunnaisvirheet voivat johtaa puutteelliseen reliabiliteettiin. Näitä virheitä aiheuttavat otanta sekä erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet. Kyselytutkimuksen suunnitteluvaiheessa kannattaa arvioida omaa osaamista aineiston analyysiä varten. Mittausvirheitä voi tulla, jos ei ole osaamista analysoida tuloksia. Kyselypatterit kannattaa jakaa ensin teemoihin, jonka jälkeen muodostaa teeman selvittämiseksi kysymyksiä. Tämä auttaa varmistamaan, että kysymykset ovat onnistuneita.

Kyselyyn käytettiin kyselynetti.com-verkkosovellusta, jota on käytetty muillakin tutkinnon kursseilla. Sovellus on helppokäyttöinen, ja sen tulokset saa excel- ja csv- taulukkona tai pdf-tiedostona.

3.2.2 Kyselytutkimuksen aineisto, analyysi ja tulosten esittely

Kyselytutkimus (liite 2) lähetettiin sähköpostilla kuntien ja kaupunkien kirjaamoihin, ja pyydettiin kirjaamoja välittämään kysely viraston sisällä henkilöille, jotka heillä voivat vasta aiheeseen liittyviin kysymyksiin. Monien kuntien ja kaupunkien verkkosivuilla ei ole kerrottu asiantuntijoiden nimiä tai työnkuvia, joten kyselyn lähettäminen suoraan oikealle asiantuntijalle oli mahdotonta. Aiheita, joita oli tarkoitus tutkia, olivat heidän mielikuvansa Liikenteen asiakaspalvelusta ja palvelun tunteminen sekä heidän omat palvelunsa asiakkaille ja tulevaisuuden visionsa.

Tutkimuksessa oli sekä kysymyksiä että väitteitä. Valmiita vastausvaihtoehtoja oli korkeintaan viisi. Kysymykset ja väitteet eivät saa olla yleispäteviä, vaan niiden pitää olla yksityiskohtaisia ja selkeitä. Jokaisen neljän teeman lopuksi pyydettiin ajatuksia ja kommentteja teemaan liittyen. Kyselytutkimus ei saa olla liian pitkä. Siihen pitää voida vastata kohtuullisessa ajassa. Tärkeimmät kysymykset olisi hyvä laittaa ensimmäiseksi, jos käy niin, että asiakas ei halua vastata koko kyselyyn. Kyselyn arvioitu vastaamisaika oli kymmenen minuuttia.

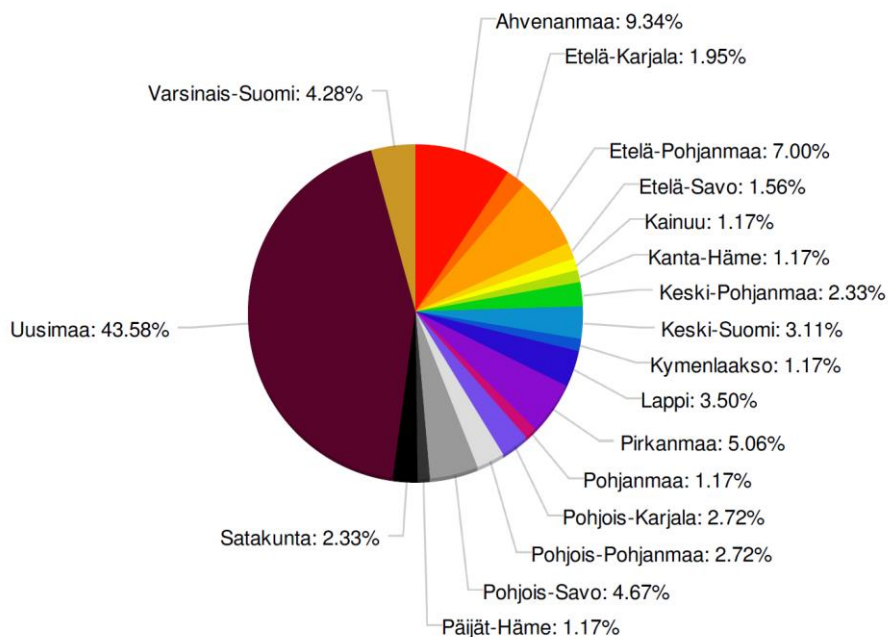
Vilka (2005, 168-169) kehottaa analyysin yhteydessä ottamaan kantaa tutkimuksen toimivuuteen. Tutkimustulokset liittyvät tiettyyn perusjoukkoon, eivät koske kaikkia ihmisiä. Otoksen koko vaikuttaa tuloksien tarkkuuden arvioon. Vastauskato ja sen vaikutus tulkintaan tulee ilmoittaa. Mittaamisen ajankohta tulee mainita, koska se vaikuttaa tuloksiin. Virheitä sattuu ja niistä pitää rehellisesti kertoa. Kuviot, kaaviot ja taulukot ovat tutkimuksen tuloksia, mutta itsenäään ne eivät esitä tuloksia. Ne eivät korvaa tekstiä. Kyselyn vastaamisen jätti kesken alle puolet. Kaikki heistä jättivät vastaamatta viimeiseen osioon, joka koski kunnan omaa asiakaspalvelua. Alkuun oli tarkoituksella otettu ne tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat, joten tutkimuksen tuloksiin vastauskato ei haitannut.

Kyselytutkimus on tilastollinen tutkimus ja sille on kehitetty valmiit tilastolliset analyysitavat, ohjelmistot ja raportointitavat. Kyselyn tiedot pidetään pinnallisina, mutta luotettavina. Silti kannattaa tietoja tarkistaa myös toista menetelmää hyödyntäen. Menetelmät, joilla aineistoa

voi kuvailla ovat: keskiluvut, hajontaluvut, ristiintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. (Ojasalo & ym. 2018, 143.) Lomakkeen suunnitteluvaiheessa kannattaa jo harkita, miten aineistoa on tarkoitus kuvailla.

Kananen (2015, 287-298) suosittelee aineiston tiivistämistä koska kvantitatiivisen tutkimuksen idea on tarkastella suurten ryhmien käyttäytymistä. Tiivistäminen voidaan tehdä erilaisia tilastotieteen tunnuslukuja hyödyntäen tai esittämällä tulokset tiivistetyssä muodossa. Kerätty aineisto käsitellään taulukkolaskentaohjelmalla, jonka jälkeen aineisto tiivistetään. Yleisimpiin tapoihin kuuluu myös avointen kysymysten tulosten esittäminen. Taulukoiden tulkinta tehdään aina prosenttilukusta. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään ja yleistäminen tapahtuu otannasta saadun tuloksen siirtämisellä perusjoukkoon. Tiivistin kyselyn tulokset kuntien asukasmäärän mukaan ryhmiin 1-10 000, 10 000-50 000, 50 000-100 000 ja 100 000-800 000. Tällä jaolla pieniä, keskikokoisia ja suuria kuntia oli suhteessa saman verran vastaajien joukossa. Tulokset esitettiin prosenttilukuina.

Kysely suljettiin 16. syyskuuta 2019 ja siihen vastasi yhteensä 257 henkilöä 19 eri maakunnasta (kuvio 11). Vastausaikaa oli puolitoista viikkoa. Koska kysely lähetettiin kirjaamoihin, ei tiedetä, kuinka moni henkilö vastasi samasta kunnasta. Tavoite oli saada vastauksia mahdollisimman valtakunnallisesti ja eri kokoisista kunnista. Yli 41 % vastaajista oli Suomen isoimmista kunnista. Noin 23 % vastaajista oli Suomen pienemmistä kunnista. Eniten vastauksia tuli Uudeltamaalta ja seuraavaksi eniten Ahvenanmaalta, Etelä-Pohjanmaalta ja Pirkanmaalta. Yli 100 000 asukkaan kunnista vastattiin Pirkanmaalta, Pohjois-Pohjanmaalta, Pohjois-Savosta, Uudeltamaalta ja Varsinais-Suomesta. Eniten erikokoisista kunnista vastattiin Uudeltamaalta ja Pirkanmaalta.



Kuvio 11 Vastaajien määrä eri maakunnista

Tutkimus aloitettiin Liikenteen asiakaspalvelun palvelukonseptin tuntemisesta ja heidän palveluiden kokemuksista. Vastaajat osasivat suhteellisen hyvin kertoa, mitä palveluja Liikenteen asiakaspalvelu tarjoaa, mutta avoimessa kysymyksessä ilmeni palveluiden tuntemattomuus. Yhteensä 34 % vastasi kysymykseen, missä asioissa Liikenteen asiakaspalvelu neuvoo asiakkaita. Kaikista vastaajista 15 % vastasi maantie asioissa ja 8 % vastasi, että ei tiedä. Vastaajista 8 % arvioi aiheiden koskevan Tienkäyttäjän linjaa, häiriötilanteita ja liikennetiedottamista. Aiheiksi nousivat myös rata-asiat, luvat ja vahingonkorvaus. Muutama harva vastasi asiaksi vesiväylät, joukkoliikenteen, yksityisteiden avustukset, tietyöt ja saaristoliikenteen.

Yhteensä vastaajista 67 % ei ole koskaan ollut yhteydessä Liikenteen asiakaspalveluun. Vähi-ten ovat olleet yhteydessä isot kunnat ja eniten kunnat, joissa on 10 000-50 000 asukasta (kuvio 12).



Kuvio 12 Kuinka moni on ollut yhteydessä Liikenteen asiakaspalveluun

Yhteensä vastaajista vain 5 % on säännöllisesti ja 20 % satunnaisesti ottanut yhteyttä. Melkein 50 % niistä, jotka ovat olleet yhteydessä tähän palveluun, ovat soittaneet. Noin 25 % oli lähettänyt sähköpostia ja 20 % oli käyttänyt palauteväylä.fi-palvelua.

Vähiten palveluja ovat hyödyntäneet isot kunnat. Kaikissa koko luokissa ovat ELY-keskuksen verkkosivut eniten käytetty palvelu, mutta niitäkin isommat kunnat ovat käyttäneet vähemmän kuin muut (kuvio 13). ELY-keskuksen verkkosivuilta löytyy myös ympäristöön ja elinkeinoon liittyviä aiheita, joten väyliin liittyvät aiheet eivät välttämättä ole aina olleet se, mitä etsitään. Väyläviraston verkkosivuja oli käyttänyt puolet, mutta vähiten niitäkin oli käytetty isoimmissa kunnissa. Lähes kukaan ei ole käyttänyt apureita tai usein kysyttyä -palvelua (tietopankkia). Suurin osa ei osannut sanoa, voivatko he suositella palveluja työkavereille, sidosryhmille tai omille asiakkailleen.

Oletko käyttänyt seuraavia palveluita?							
Kunnan asukasmäärä	palauteväylä.fi	apureita	tietopankkia	liikennetilanne	ELY:n nettisivut	Väyläviraston nettisivut	TFMG nettisivut
Yli 100.000	3,80 %	1,90 %	3,80 %	15,10 %	30,20 %	23,60 %	5,70 %
50.000-100.000	6,70 %	0 %	6,70 %	26,70 %	60 %	40 %	6,70 %
10.000-50.000	18,90 %	0 %	5,70 %	20,70 %	69,80 %	30,20 %	17 %
alle 10.000	11 %	2,40 %	8 %	12,00 %	45,80 %	25 %	11 %

Kuvio 13 Oletko käyttänyt seuraavia palveluita?

Avoimia vastauksia Liikenteen asiakaspalvelun palveluista antoi 16 %. Kaikista vastaajista 7 % piti palvelua tuntemattomana. Lisäksi 2 % vastaajista koki palvelun hitaaksi ja epävarmaksi. Tämän teeman avoimiin kommentteihin tuli mm. seuraavanlaisia kommentteja:

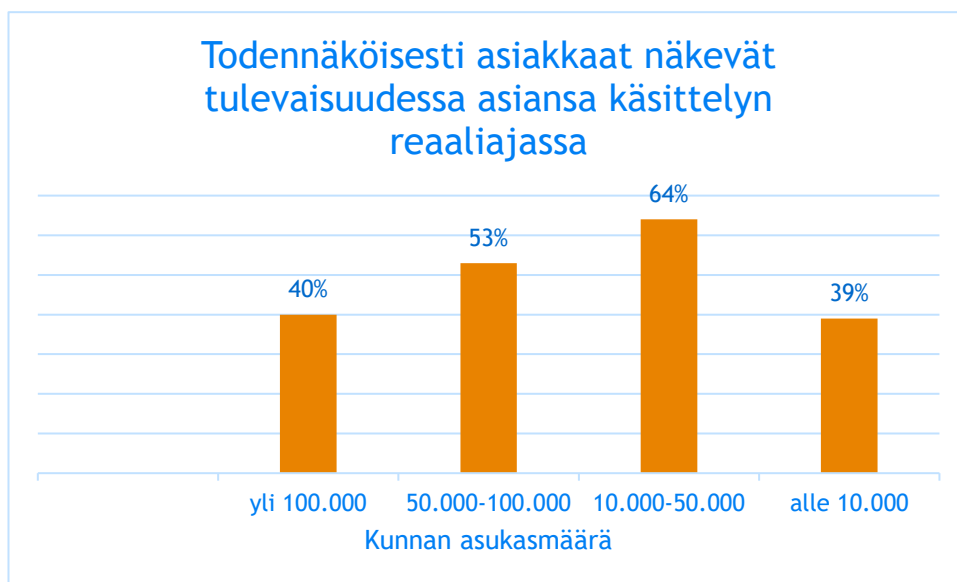
Minulla ei ole tietoa mitä kaikkea asiakaspalvelua Liikenteen asiakaspalvelusta saa ja mihin organisaation asiakaspalvelu kuuluu.

Selkeyttäkää palvelukokonaisuus asiakaslähtöiseksi.

Vaikeasti löydettävissä ja niistä ei ole tietoa.

Tunnettuutta voisi lisätä. --- en ole kuulutkaan ko. palvelun olemassa olost!

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin tulevaisuuden asiakaspalvelun tehtäviin. Palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa pidettiin kaikissa kunnissa erittäin tärkeänä, jotta palvelut olisivat asiakaslähtöisiä. Eniten tätä mieltä olivat keski-suuret kunnat ja vähemmän isot ja pienet (liite 3). Lisäksi 46 % pitää todennäköisenä ja 33 % erittäin todennäköisenä asiakkaiden mahdollisuuksia tulevaisuudessa itse voida reaaliajassa seurata omia palautteita tai aloitteitaan. Vastaaajista 22 % epäilee tätä. Mielenkiintoista on, että eniten todennäköisenä tätä pitävät keski-suuret kunnat (kuvio 14).



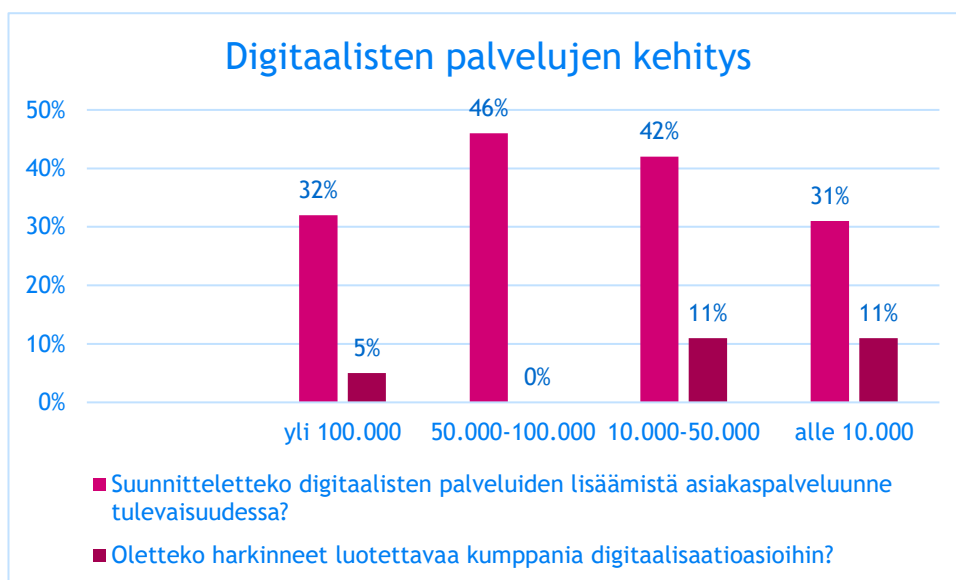
Kuvio 14 Kunnat, jotka pitävät todennäköisenä, että asiakkaat näkevät tulevaisuudessa asiansa käsittelyn reaaliajassa

Kuntien digitalisten palvelujen lisäämistä tulevaisuudessa suunnittelee yhteensä 62 % kunnista, mutta samalla 71 % ei harkitse palvelujen ulkoistamista, eli he haluavat pitää ohjaat omilla käsissä. Pienemmissä ja isoissa kunnissa ei ole isoa eroa, kuten kuvio 15 näyttää. Pienemmissä kunnista 25 % ja isoimmista kunnista 27 % aikoo lisätä sähköistä itsepalvelua tulevaisuudessa.

Kunnan asukasmäärä	Kyllä, ihan varmasti	Ehkä, en ole ihan varma	Tuskin tulemme
Yli 100.000	32 %	17 %	3 %
50.000-100.000	47 %	20 %	0 %
10.000-50.000	41,50 %	26,40 %	1,90 %
alle 10.000	31,30 %	18 %	1,20 %

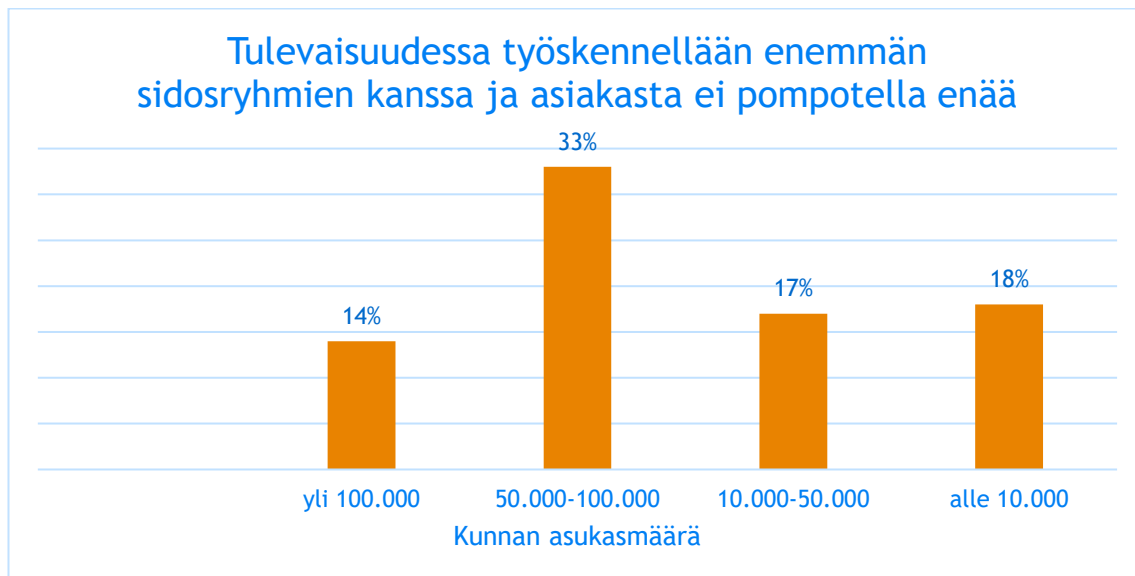
Kuvio 15 Kuinka moni kunta aikoo, lisätään digitaalisia palveluja tulevaisuudessa

Vastaajista 8 % myönsi omaavansa jo luotettavan kumppanin digitalisaatioasioissa. Asiaa harkitsee 14 % vastaajista ja 22 % ei harkitse, mutta myöntää sen olevan hyvä asia. Yllättävää oli, että yli 100 000 asukkaan kunnista vain 5 % harkitsee kumppania digitalisaatioasioihin ja vain 3 % oli sitä mieltä, että se olisi hyvä asia. Alle 50 000 asukkaan kunnissa harkitsevien osuus oli 11 % ja 15 % vastaajista piti sitä hyvänä asiana (kuvio 16).



Kuvio 16 Digitaalisten palvelujen kehitys kunnissa ja kaupungeissa

Vastaajista 31 % oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa työskennellään enemmän yhdessä muiden sidosryhmien kanssa ja asiakas voisi olla yhteydessä yhteen paikkaan asiassa kuin asiassa. Tätä harkitsee vielä 61 % vastaajista. Kuvio 17 näyttää, minkä kokoiset kunnat eniten olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa asiakkaita ei pompotella ja heidän on helppo löytää palvelua, on asia sitten valtion tai kunnan hoidossa. Eli keskisuuret kunnat ovat eniten ja isot kunnat vähiten tämä kannalla.



Kuvio 17 Tulevaisuuden näkemys yhteistyöstä sidosryhmien kanssa asiakaslähtöisesti

Vastaajista perusteluja ja ajatuksia koskien tulevaisuuden asiakaspalvelua antoi yhteensä 13 %. Eniten ajatuksia tuli yhteisistä tietojärjestelmistä ja sähköisten kanavien yleistymisestä, mikä koetaan tärkeänä ja asiakaslähtöisenä. Toiseksi eniten mainittiin, että asiakkaat eivät ole tietoisia työnjaosta ja antavat palautetta väärälle virastolle. Yhteistyö eri virastojen välillä oli myös aihe, joka nousi esille ja jakoi mielipiteitä. Tämän osion avoimiin kommentteihin tuli mm. tällaisia vastauksia:

Vaikeata sanoa voisiko sidosryhmäyhteistyö koskaan toteutua. Kunnat ja valtiot toimivat kuitenkin usein erityyppisissä hankkeissa ja eri määrällä byrokratiaa. Kunnille on varsin tärkeää, että palautteeseen reagoidaan heti ja että palautteen antajalle tulee fiilis, että asia etenee.

Valtion ja kuntien yhteinen paikkatietopalvelu liikenteen osalta olisi aikamoinen parannus.

Katujen ja tienkäyttäjien on mahdotonta tietää, onko jokin väylä valtion vai kunnan. Ehkä tienumerokarttaan voisi jotenkin tieto katuverkosta merkitä paremmin.

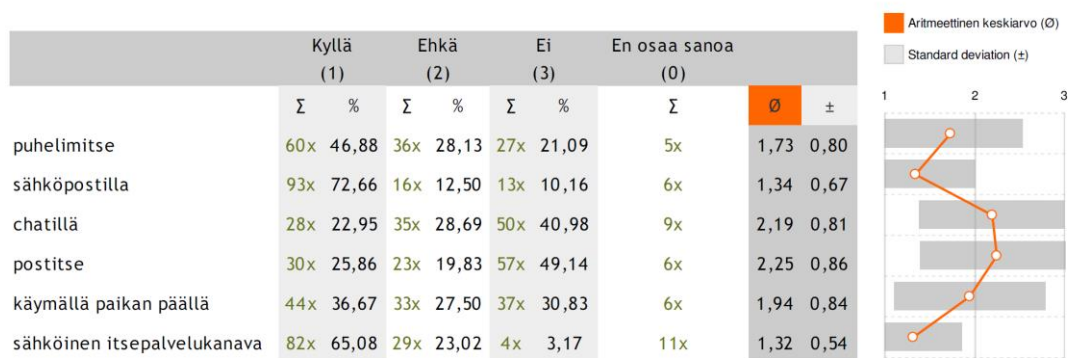
Ajatus yhdestä palvelunumerosta voisi olla todella hyvä, sillä kansalaisilla menee kunnan ja valtion tiet ihan sekaisin.

Tuo että palautteet näkyisivät samassa paikassa kaikille, on aivan mainio ajatus.

Kaupungille tulee aivan uskomaton määrä --- palautteita, joihin ei keskitetty asiakaspalvelu pysty vastaamaan. Kansalaisten asiakaspalvelua ei missään tapauksessa voi yhdistää kaupunkien ja valtion kesken.

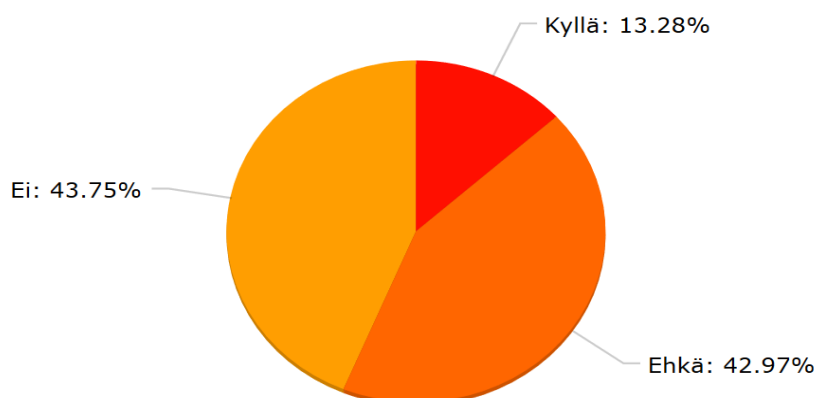
Olisi asiakkaan edun mukaista, että kaikki palautteen hoidettaisi yhtä kanavaa pitkin. --- Asiakkaalla olisi myös tosiaan hyvä olla keino seurata palautteen käsittelyä.

Tutkimuksen viimeisessä osiossa kartoitettiin kunnan nykytilannetta. Kuntien asiakkaat ottavat 35 %:ssa tapauksista yhteyttä suoraan oikeaan henkilöön kunnassa ja 32 % on yhteydessä asiakaspalveluun. Muita mainittuja keinoja olivat eri somekanavat ja sähköiset palautekanavat. Kunnissa toivotaan, että asiakkaat olisivat yhteydessä sähköpostilla tai sähköisillä kanavilla. Vähiten toivottu tapa oli postitse, kuten kuvio 18 näyttää.



Kuvio 18 Kuinka kunnissa halutaan, että asiakkaat ovat yhteydessä

Vastaajista 61 % ilmoitti, että virastoajan ulkopuolella ei olla tavoitettavissa, muuta kuin sähköpostilla. Palveluista eniten on ulkoistettu järjestelmäasioita. Itse hoidetaan palautteet, puhelinpalvelu, aloitteet ja omat verkkosivut. Vastaajista 18 % työstää verkkosivujaan yhdessä ulkoisen toimittajan kanssa. Kuvio 19 osoittaa, että 13 % kannatti palveluiden ulkoistamista ja 43 % harkitsi sitä, kun taas 44 % oli jyrkästi sitä vastaan.



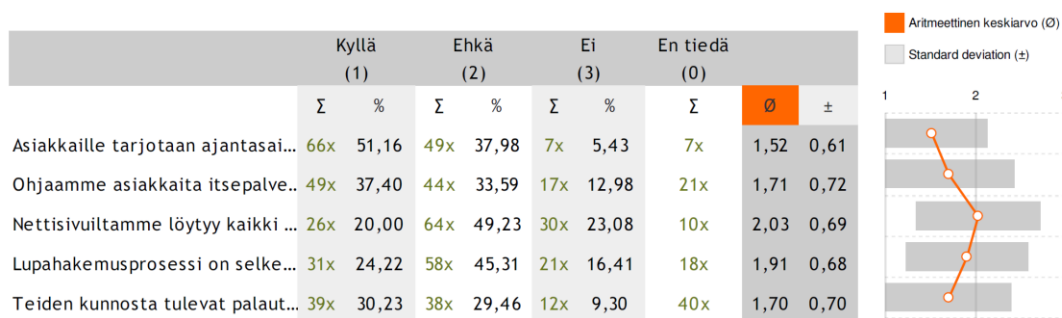
Kuvio 19 Olisiko palvelun ulkoistaminen mielestäsi hyvä asia?

Tarkasteltaessa halukkuutta ulkoistaa palveluita vastaukset jakaantuivat kunnan koon mukaan kuvion 20 osoittamalla tavalla. Eniten ulkoistamiseen suhtaudutaan myönteisesti 50 000-100 000 asukkaan kunnissa.



Kuvio 20 Kuinka harvinaista on halukkuus ulkoistaa asiakaspalvelu

Yli 40 % ilmoitti heille tulevan joko päivittäin tai kuukausittain yhteydenottoja, jotka kuuluvat toiselle virastolle. Eniten tällaisia yhteydenottoja tulee 10 000-50 000 asukkaan kuntiin. Vähiten alle 10 000 asukkaan kuntiin. Kuten kuvio 21 näyttää, kuntien kotisivujen sisältö ei vastaa asiakkaiden tarpeita. Pienistä kunnista on onnistuttu vain 7 %:ssa (liite 3). Ainoastaan 20 % oli sitä mieltä, että asiakkaat löytävät verkkosivuilta sen mitä tarvitsevat, kun taas 24 % oli sitä mieltä, että lupahakemusprosessit ovat selkeät.



Kuvio 21 Miten hyvin kunnissa on onnistuttu seuraavissa asioissa

Vastaajista 7 % kommentoi vielä oman kuntansa palveluita, ja eniten puhuttu aihe oli sähköisten kanavien puolesta puhujat. Muut kanavat kuten puhelinpalvelu, erilaiset some-kanavat, chat ja kasvotusten tapaaminen mainittiin myös tärkeinä. Asiakaspalvelun ulkoistaminen koettiin huonona vaihtoehtona ja asiakkaat luottavat kunnan vaikutusvaltaan enemmän, jos valtion asioihin pitää puuttua. Kunnissa koetaan kuitenkin resurssipulaa ja asiakkaita

pompotellaan väärille asiantuntijoille. Vastaajien ajatuksia tämän hetkisestä tilanteesta olivat seuraavanlaisia:

Asiakaspalvelua tulee kehittää enemmän sähköiseen asiointiin.

Minusta on tärkeätä, että asiakkaalla on erilaisia mahdollisuuksia antaa palautetta/ottaa yhteyttä. - on olemassa uusi sähköinen karttapohjainen järjestelmä.

Palautekäsittely vie aika paljon asiantuntijoiden työaikaa, ja sille olisi paljon käyttöä muutenkin.

Asiakaspalvelun ulkoistaminen taholle, jolla ei ole substanssiosaamista tai tietoa kentän toimijoista, vaikuttaa hyvin kehnolta ratkaisulta. --- Vaikuttaa mahdolltomalta, että sisällöistä täysin ulkopuolella oleva taho pystyisi omaksumaanki riittävän tietotason hoitaakseen asiakaspalvelutehtäviä.

Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia. Muistutusviestiä ei lähetetty, koska ei tiedetty, mistä kunnista oli jo vastattu, ja koska vastausajan umpeuduttua vastauksien määrä arvioitiin riittäväksi. Selkeästi kysely lisäsi Liikenteen asiakaspalvelun tunnettuutta ja toivon mukaan kunnissa ja kaupungeissa jatkossa muistetaan, että tällainen palvelu on olemassa. Ei yllättänyt, että jotkut tietävät melko tarkastakin, missä asioissa Liikenteen asiakaspalvelu palvelee, tai että on monia, jotka eivät ole palvelusta kuulleetkaan. Liikenteen asiakaspalvelu ei ole juuri-kaan markkinoinut palvelujaan.

Vastauksien laatuun vaikutti myös se, oliko kirjaamo osannut välittää kyselyn henkilölle, joka heillä käsittelee väylien käyttäjien asioita. Yksi palaute tuli vastaajalta, jolle kirjaamo oli laittanut kyselyn, vaikka aihe ei liity hänen osaamiseensa. Lisäksi Ahvenanmaalta tuli yksi palaute, että kysely olisi pitänyt olla ruotsinkielellä. Tämä oli virhe, jonka olisi voinut ottaa huomioon. Kyselyn olisi helposti voinut kääntää tutkimuksen tekijä. Ilmoitettiin, että jos viestin lähettäjä haluaa osallistua, kysely voidaan suorittaa ruotsin kielellä puhelimitse.

Haasteellisinta analyysissä oli tutkimuksen tekijän puutteellinen taulukkolaskentaohjelman osaaminen. Analyysin helpottamiseksi, aineisto jaettiin kuntien kokojen mukaan alle 10 000 asukkaan, 10 000-50 000 asukkaan, 50 000-100 000 asukkaan ja yli 100 000 asukkaan kuntaan. Maakunnan tiedolla ei varsinaisesti ollut tutkimuksen kannalta muuta arvoa, kuin varmistus vastauksia valtakunnallisuudesta. Uudellamaalla on enemmän liikennettä kuin esimerkiksi Lapissa, joten oli oletettua, että sieltä tulee enemmän vastauksia. Toimeksiantajan kanssa todettiin, että tuli yllättävän paljon avoimia vastauksia, mikä oli ilahduttavaa. Näistä monia otetaan jatkokäsittelyyn organisaatiossa toiminnan kehittämisessä.

Kyselyn perusteella voidaan arvioida, että ELY-keskuksien, Väyläviraston ja Traffic Management Finland Group:in kannattaisi enemmän lähestyä kuntia ja kaupunkeja yhteistyön kehittämiseksi. Kaikilla on sama asiakasrajapinta, ja kuten kyselyn tuloksista ilmeni, asiakaslähtöisyys on kunnissa ja kaupungeissakin tärkeä asia. Palveluja olisi myös hyvä markkinoida, jotta

asiakkaat tietäisivät paremmin, minne olla yhteydessä. Sähköistä itsepalvelua tullaan lisäämään monessa kunnassa ja vaikka he saattavat vastustaa ulkoistamista, heidän kannattaa omaa asiantuntemustaan hyödyntää oman ydintoimintansa kehittämiseen samalla, kun he hyödyntävät jo toimivia ratkaisuja ulkoisilta toimijoilta.

Kyselytutkimuksen tuloksista herää kysymys, miten viraston palveluja kannattaa lähteä markkinoimaan. Miten yhteistyötä kuntien ja valtion välillä voisi kehittää? Mitkä ovat ne alueet, jossa Liikenteen asiakaspalvelu voisi kuntia auttaa? Ongelmia, joita nousi esille, oli Liikenteen asiakaspalvelun epäselvä palvelukonsepti, kuntien oma resurssipula, asiakkaiden epätietoisuus oikeasti tahosta ja puute yhteisistä tietojärjestelmistä. Aihe selkeästi kuitenkin kiinnosti, koska avoimia vastauksia tuli runsaasti.

Kyselytutkimus antoi pinnallista mutta luotettavaa tietoa kuntien nykytilanteesta. Asiakstarpeina nousivat esille sähköisten kanavien kehittäminen ja omien asiakkaiden ohjaaminen oikealle viranomaiselle. Voidaan todeta, että valideetti onnistui hyvin. Kysymykset olivat oikeita ja mitattiin oikeita asioita. Reliabiliteetti oli myös hyvä. Otanta oli sopivan kokoinen ja tuloksia on käsitelty useamman kerran sekä tarkastettu. Ei havaittu mittausvirheitä.

3.2.3 Teemahaastattelu asiakasymmärryksen syventämisen menetelmänä

Kyselytuloksista nousseiden teemojen selventämiseksi toteutettiin teemahaastatteluja. Kyselytutkimus vastasi kysymyksiin ”miten” ja ”mitä”, teemahaastattelulla pyrittiin vastaamaan kysymykseen ”miksi”. Haastatteluilla toivottiin myös syvempää tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja arvoista. Tavoite oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys asiakkaista, mikä auttaa tuotteistamisessa ja palvelujen kehittämisessä. Haastattelussa huomio oli asiakkaan näkökulmassa, merkityksessä ja näkemyksissä. Teemahaastattelujen avulla pystyy valitsemaan tärkeät näkökulmat ja hyödyntämään niitä palvelujen kehittämisessä. Haastattelut oli tarkoitus suorittaa lokakuun alussa, mutta niitä suoritettiin vielä kuun lopussakin.

Schneider ym. (2017, 368-378) selittävät teemahaastattelujen sisältävän päättämättömiä kysymyksiä, jotka sallivat vastauksien vaihtelua ja laatimista. Se antaa syvempiä, yksityiskohtaisempia vastauksia ja sallii jatkokehitystä ajatuksilla ja vastauksille. Haastattelut vaativat aina enemmän resursseja. Opinnäytetyöhön valittiin teemahaastattelut, koska haastateltavien työnkuvat vaihtelivat ja kaikki eivät osannut vastata kaikkiin teemoihin yhtä tarkasti. Lisäksi keskustelun aikana saatettiin palata jo käsiteltyyn teemaan, kun haastateltava oivalsi uusia seikkoja. (Valli 2018, 43.) Kaikissa haastatteluissa keskusteltiin samoista teemoista, mikä auttoi analyysin tekemisessä.

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tarkoitus oli haastatella muutamaa kuntaa koskien heidän tapaansa hoitaa asiakaspalautteita, miten hoitavat asiakasyhteydenotot ja myös mikä mielikuva heillä on Liikenteen asiakaspalvelusta ja heidän

toiminnastansa. Teemojen lisäksi oli valmisteltu tarkennusta tuovia kysymyksiä keskustelun sujuvoittamiseksi. Näitä ei tarvittu kuin parin haastateltavan kohdalla. Syvällisempi asiakasymmärrys auttaa tuotteistamisen tavoitteiden määrittelemisessä. Kohderyhmän tarpeiden selvittäminen auttaa palvelujen kehittämistä asiakaslähtöisesti.

Metsämuuronen (2008, 41) sanoo, että teemahaastattelu sopii selvittämään heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Tavoite oli opinnäytetyön yhteydessä selvittää asiakkaiden perusteluja omiin valintoihinsa, tavoitteet omien asiakkaiden palvelemiselle ja tulevaisuuden visionsa.

Seuraavista teemoista keskusteltiin (liite 4):

- ✓ Kunnan oman asiakaspalvelun nykytilanne ja sähköinen asiointi
- ✓ Tulevaisuuden visio ja mahdolliset yhteistyökumppanit
- ✓ Palvelujen ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet
- ✓ Liikenteen asiakaspalvelun toiminta ja kehittäminen

Haastateltiin kuutta eri kokoisen kaupungin ja kunnan asiantuntijaa kolmesta eri maakunnasta. Kutsuja lähetettiin sekä kirjaamoihin että suoraan asiantuntijoille. Haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä kahteentoista eri kuntaan ja kaupunkiin. Haastatteluja tehtiin kasvotusten, puhelimitse ja Skypellä. Haastateltavilla oli eri työnkuvia ja olivat eri asemista, joten välttämättä kaikkiin teemoihin eivät voineet kommentoida.

3.2.4 Teemahaastattelun aineisto, analyysi ja tulokset

Kun haastattelut oli suoritettu, aineisto piti muuttaa sellaiseen muotoon, että sitä pystyi analysoimaan. Haastatteluaineiston muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Tämä helpottaa aineiston analysointia, järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua. Litterointi voidaan tehdä kokonaan tai osittain ja se riippuu siitä mitä muita lähestymistapoja tutkimuksessa käytetään. Tehdään se sitten kokonaan tai osittain, puhetta ei saa muuttaa tai muokata. Kyse on tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Litterointi voi edellyttää symbolien käyttämistä, mutta riippuu analyysin valitusta tavasta ja tarkkuudesta, riittääkö muutama merkki vai enemmän. Symbolit pitää mainita tekstissä. (Vilka 2005, 115-116.) Haastattelut litteroitiin kokonaan. Puhetta ei muutettu. Pitempien taukojen ja puheen epäselvät kohdat merkittiin merkeillä xxx (epäselvä vastaus) ja ... (pidempi tauko). Jotkut haastateltavat puhuivat todella selkeästi, mutta ainakin yhden haastattelun kohdalla oli jonkin verran taustamelua ja haastateltavan ääni ei kuulunut nauhoitteelta. Yksi haastattelu tuli yllättäen puhelimitse, joten tätä ei päästy nauhoittamaan ja tämän takia sitä ei litteroitu.

Keskeinen seikka, joka määrittää litteroinnin tarkkuustason on tutkimuskysymys. Jos esimerkiksi haastatellaan asiantuntijaa prosessista, ei kiinnitetä huomiota tapaan, jolla asiantuntija puhuu, pelkästään sisältöön. Pikkutarkkojen litterointimerkkien käyttö on aikaa vievää, joten on syytä välttää yllilitterointia, sanovat Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2017,429). Koska teemahaastattelujen tarkoitus oli havaita mielipiteitä ja tarpeita, ei nähty perusteluja pikkutarkoille litterointimerkeille. Tapa, jolla haastateltava kertoi kunnan omasta asiakaspalvelusta, ei ollut olennainen. Jotkut haastateltavat toki innostuivat tietyistä teemoista ja toiset harkitsivat vastauksiaan, mutta nämä seikat johtuivat asiantuntijan työnkuvasta tai omasta asemasta.

Vaikka haastattelujen lukumäärä oli pieni, pystyttiin saamaan arvokasta tietoa tavoitteista, kehityskuluista, kehitystyön haasteista sekä kuntien välisistä eroista. Haastattelututkimusaineistosta ei voinut, eikä ollut tarkoitus, tehdä johtopäätöksiä Suomen kuntien yleisestä tilanteesta, vaan tavoitteena oli nostaa esille yksittäisiä esimerkkejä, havaintoja ja kokemuksia.

Teemahaastattelut äänitettiin nauhurilla. Yksi haastattelu tehtiin puhelimitse ilman sovittua aikaa, joten yllätysmomentin vuoksi tätä haastattelua ei saatu nauhoitettua, vaan kommentit kirjoitettiin muistiin käsin. Koska Pirkanmaalla on läheinen seudullinen yhteistyö, tavoite muuttui haastattelujen edetessä tavoitteeksi saada haastatella myös Pirkanmaan ulkopuolella sijaitsevia kuntia ja kaupunkeja. Ensimmäiset haastattelupyynnöt laitettiin sähköpostilla 23. syyskuuta 2019. Haastattelupyyntöihin oli haasteellista saada vastauksia kaikista kunnista. Ymmärrettävää on, että asiantuntijoilla ovat kalenterit täynnä eivätkä näe arvoa osallistua opiskelijan haastatteluun. Asiantuntijat, jotka suostuivat haastatteluun, kiittivät lopuksi yhteydenotosta ja keskustelun avaamisesta sekä siitä, että he saivat itse enemmän tietoa Liikenteen asiakaspalvelusta. Taulukossa 2 on lueteltu haastatteluihin osallistuneet kunnat. Haastateltavat olivat eri asemissa olevia asiantuntijoita, jotka tavalla tai toisella työskentelevät asiakkaiden asioinnin ja sähköisten kanavien parissa.

Tampereen kaupunki	4. lokakuuta
Ylöjärven kaupunki	1. lokakuuta
Hangon kaupunki	8. lokakuuta
Pirkkalan kunta	11. lokakuuta
Hämeenlinnan kaupunki	11. lokakuuta
Porvoon kaupunki	25. lokakuuta

Taulukko 2 Teemahaastatteluun osallistuneet

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litterointi on aikaa vievää. Tunnin haastattelun litterointiin kului helposti kuusi tuntia, mutta se kannatti, sillä tuli ilmi, kuunnellessa haastattelua haastattelutilanteessa joitakin yksityiskohtia oli ymmärretty väärin.

Litteroinnin jälkeen tehtiin taulukkolaskentaohjelmalla taulukko, jossa oli jokaiselle teemalle oma välilehti. Värikoodit kuvasivat kunnan asukasmäärää. Vihreä oli yli 100 000 asukkaan kunta, keltainen 50 000-100 000 asukkaan kunta, punainen 10 000-50 000 asukkaan kunta ja liila alle 10 000 asukkaan kunta (kuvio 22). Litteroinnista kerättiin kommentteja eri teemojen alle, jotta pystyttiin vertaamaan eri kokoisten kuntien vastauksia samasta aiheesta ja keräämään havaintoja.

alakerran **toimipisteellä**

chatti palvelu osassa meidän palvelualueiden nettisivuissa mutta ei kaikissa

käyntiasiakaspalvelut niitä on viety yhteen

meillä **takapäivystys on puhelinnumero se on hätätilanteita varten**

ei ole omaa neuvontapistettä

asiakkaita luukutetaan

kaikki auttaa aina

julkaistaan painettu asukaslehti, joka ilmestyy enää yksi numero syksyllä yksi keväällä

Kuvio 22 Ote teemahaastattelujen koodauksen taulukosta

Teemahaastattelujen koontitaulukko näytti selkeäsi eroja ja samankaltaisuuksia. Taulukko auttoi tiivistämään aineistoa ja ymmärtämään kohderyhmän nykytilan ja mahdollisia asiakastarpeita.

Kuntien oman asiakaspalvelun nykytilanne ja sähköinen asiointi

Kuntien asiakkailla on monta eri kanavaa olla kuntaan yhteydessä. Pienissä kunnissa ei välttämättä ole asiointipistettä, vaan ollaan suoraan yhteydessä asiantuntijaan. Isoimmissa kunnissa on järjestetty asiointipiste, missä käyntiasiakkaat voivat saada neuvontaa tai asiansa vireille. Chat on laajalti käytössä oleva yhteydenottokanava. Muita kanavia ovat puhelin, nettilomake, some, matkapuhelinsovellus ja sähköiset lomakkeet. Harvinaisempiin viestintäkanaviin kuuluvat infotaulut ja painettu lehti. Joillekin kunnille tiedotteet ovat viestinnän selkäranka. Pienissä kunnissa ei välttämättä ehditä vastaamaan asiakkaiden kyselyihin. Keskikokoisissa kunnissa yritetään vastaamaan heti sähköisiin yhteydenottoihin. Asiakkaat saattavat myös pystyä seuraamaan oman asiansa käsittelyä reaaliajassa. Isoissa kunnissa kiireellisimmät yhteydenotot käsitellään ensin ja muihin vastataan muutaman päivän sisällä.

Isommissa kunnissa on keskitetty palveluja tiettyyn asiointipisteeseen. Tämä on auttanut asiakkaita löytämään palvelut ”yhden luokun” kautta, kun taas pienissä kunnissa asiakkaiden on vaikeata löytää neuvoa. Kunnissa pidetään tärkeimpinä asiointikanavina asiointipisteitä, somea, matkapuhelinsovelluksia ja verkkosivuja. Vain isoimmat kunnat hyödyntävät palautehallintajärjestelmää. Pienemmissä kunnissa asiakaspalautte menee pääsääntöisesti kirjaamon kautta asiantuntijalle.

Eniten kehitettävää on verkkosivuissa. Isoissa kunnissa kotisivuista vastaa oma yksikkö, joten toimialoilla on vaikeata vaikuttaa sisältöön. Verkkosivuille toivotaan selkokielisyyttä ja että asiointi olisi pääasia. Lisäksi isoissa kunnissa koetaan järjestelmissä päällekkäisyyksiä. Pienissä kunnissa kaivataan asiointipistettä. Keskikokoisissa kunnissa halutaan kehittää visuaalisia työkaluja ja itsetoimisia sähköisiä tiedon hakukanavia asiakkaille. Jos chat-kanavaa ei vielä ole, se on usein seuraava askel.

Kaikki vastasivat, että haasteena kehittämisellä ovat resurssit, kuten raha, aika ja osaaminen. Pienissä kunnissa tiedetään, että toimintaa pitäisi kehittää ja se auttaisi sekä asiakkaita että työntekijöitä. Työntekijöille on haastavaa oppia käyttämään uusia työkaluja ja *kehittäminen* koetaan vaaralliseksi sanaksi, kuten yhdessä alle 10 000 asukkaan kunnassa todettiin. Isoimmissa kunnissa innovaatiot saattavat lähteä viranhaltijoilta itseltään tai asiakaspalautteiden kautta. Kehittämiseen suhtaudutaan positiivisesti ja huomataan sähköisten työkalujen helpottavat työtä. Uuteen työskentelyyn liittyy usein muutosjohtamista. Asiakaspalvelun henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti koordinoitusti, koska asiakasneuvojien työnkuvat muuttuvat asiointikanavien muuttuessa.

Pienemmissä kunnissa koetaan, että henkilökohtainen neuvonta on parasta ja sähköinen asiointi toimii vain, jos sitä osataan käyttää. Mutta kun kynnyks on ylitetty, sähköinen asiointi helpottaa. Koetaan myös hyvien sähköisten kanavien tekemisen haasteelliseksi. Keskikokoisissa kunnissa pyritään verkkosivuilla nostamaan esille sähköisiä kanavia ja hienovaraisesti ohjaamaan asiakkaita käyttämään niitä. Jotkut kunnat ovat ihan suoraan viestinnässä

kehottaneet käyttämään sähköisiä kanavia. Sähköisiä kanavia on jo vuosien varrella viety paljon eteenpäin. Monilla on tavoite, että kaikki lomakkeet löytyvät sähköisenä. Tietyt toimialat ovat edelläkävijöitä ja toiset tulevat perässä. Usein kehittäminen tehdään projektina kuten esimerkiksi uusi lomakejärjestelmähankinta. Toimintayksiköiltä toivotaan omaa panosta verkkosivujen sisältöön. Monella kunnalla on tulossa verkkosivu-uudistuksia, mihin vaikuttaa mm. saavutettavuusdirektiivi ja samalla halutaan tuoda uusi graafinen ilme.

Isoissa kunnissa on havaittu sähköisen asioinnin lisääntyvän koko ajan ja siellä toivotaan puhelinasiakkaiden siirtyvän sähköisiin kanaviin. Heillä käyntiasiakkaat vähenevät jo koko ajan. He eivät näe paluuta vanhoille tavoille. Heidän verkkosivuiltaan pitäisi jo kaiken löytyä.

Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamista tehdään hyvin perusteellisesti keskikokoisissa ja isoissa kunnissa. Monilla on käytössä verkkosivukyselyjä, puhelinkyselyjä ja happy or not -palauteautomaatteja asiointipisteessä. Palautehallintajärjestelmä voi lähettää jokaisen vastauksen mukana linkin kyselyyn. Puheluiden jälkeen saatetaan lähettää tekstiviestikysely. Jotkut ovat kirjanneet strategiaan systemaattisen mittaamisen. Pienissä kunnissa ei välttämättä mitata lainkaan palveluiden käyttöasteita. Siellä saatetaan kerran vuodessa tulostaa raportti asiakaspalautteista. Asiakkailta tulee suoraan palautetta kasvotusten ja sitä ei kirjata lainkaan.

Palvelumuotoilua on käytetty enemmän isoissa kunnissa. Kokemukset eivät ole olleet odotusten mukaiset. Keskikokoisissa kunnissa pidetään palvelumuotoilua muoti-ilmiönä. Heidän mielestään se on käsite asialle, jota on tehty aina. Monessa kunnassa on asiakasraateja, joiden kanssa voidaan esimerkiksi testata uusia työvälineitä tai uusia verkkosivuja. Kunnissa pidetään tärkeänä saada ihmisten tahtotila esiin, kuunnella asiakkaita ja päästää heidän osallistumaan päätöksentekoon. Kun he tunnistavat tarpeita, he pystyvät kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti. Kunnissa pyritään pitämään asiakas keskiössä ja tavoite on, että kaikki mitä tehdään, palvelee asiakasta eikä kunnan eri toimialoja ja olemassa olevia prosesseja.

Tulevaisuuden visio ja mahdolliset yhteistyökumppanit

Isoissa ja keskikokoisissa kunnissa on pääsääntöisesti tavoitteet ja visiot kirjattu strategiaan. Strategiat ovat pohja digitaaliselle kehittämiselle ja kyse on usein isommista linjauksista. Strategiat saattavat myös sisältää digiohjelman, jossa konkreettisesti mietitään esimerkiksi sähköistä asiointia. Yksi 50 000-100 000 asukkaan kunta kertoi haluavansa ”olla digitaalisen muutoksen kärjessä”.

Isoissa kunnissa ei uskota käyntiasiointia tarpeelliseksi tulevaisuudessa, vaan se on häviämässä kokonaan. Neuvonta tulee jatkossa olemaan enemmän yleisneuvontaa. Asiakkaiden ei tarvitse itse kysyä asioita monesta paikasta, vaan prosessit olisivat valmiiksi ajateltuja ja ennakoituja. Pienissä kunnissa toivotaan päästävän kehittämään sähköisiä lupahakemuksia, mutta tietä

pidetään pitkänä. Monella ei ole vielä mitään sähköisiä kanavia, vaikka kunnissa uskotaan, että kehitys menee siihen suuntaan.

Keskikokoiset kunnat uskovat asiointipisteiden säilyvän. Samoin moni muukin perinteinen kanava. Chat bot on monilla seuraava kanava, jota lähdetään kehittämään, tavoitteena palvella asiakkaita virka-ajan ulkopuolella. Ajatus puhesyntetisoidusta chat botistakin on myös herännyt. Robottiikan avulla pyritään myös ohjaamaan tulevaisuudessa rutiininomaisia tehtäviä. Vähitellen paperien tuominen tulee katoamaan ja sähköiset lomakkeet ovat yleisin tapa asioida. Eri vaihtoehtoihin tutustutaan avoimin mielin. Kehittämisen pitäisi kuitenkin olla koordinoitua, eikä jokaisen toimialan pitäisi antaa toimia itsenäisesti. Hankkeita on saatettu viritellä, mutta ne ovat jääneet kellumaan, kun ei ole resursseja. Digitalisaatio on kaikkien tiedossa, mutta kaivataan osaamista. Joissakin kunnissa on aktiivinen työryhmä, joka kokoontuu säännöllisin välein pohtimaan linjauksia. Palveluita pyritään myös kehittämään ennalta vastaamaan tavoitteita ja lainsäädäntöä.

Haasteita digitalisaation kehittämislle tuo pieniin kuntiin muutoshaluttomuus. Moni toivoo kehityksen etenevän varovaisesti. Isoissa kunnissa ollaan valmiimpia kaikkiin digitalisaation ratkaisuihin ja ollaan kiinnostuneita kehittämisestä, mutta arvellaan lainsäädännön säätelvän kehittämistä.

Keskikokoiset kunnat kokevat tarvitsevansa tukea kehittämiseen. Työntekijöille epävarmuus on hankalaa. Lainsäädäntö tuo omat vaatimuksensa. Haasteena koetaan muutosjohtamisen, toimintaympäristön ja kulttuurin muutokset. Uusien asioiden omaksuminen voi aiheuttaa voimakkaitakin reaktioita ja tähän auttaa koulutus. Verrattuina isoihin kuntiin, lähtökohdat koetaan hyvin erilaisina. Resurssit ohjaavat sitä, mitä on mahdollista tehdä. Innostus on voimakas ja tahtotilaa selvästi on, mutta kunnan talous ja järjestelmämarkkinoiden hajanaisuus lisää haastetta. Painetta kehittämislle tulee asiakkailta ja asukkailta, jotka ovat tottuneet kansallisiin digipalveluihin ja toivovat kunnan palvelujen käyttökokemuksen olevan yhtä sujuvaa.

Viraston rajojen yli menevistä järjestelmistä isojen kuntien kokemus on, että kun järjestelmiä annetaan valmiina, jotkut asiat on ymmärretty väärin. Kätevintä olisi, jos kaikilla kunnilla olisi samat järjestelmät. Valtakunnallisesti on käytössä suomi.fi ja lupapiste.fi. Kuntalaisaloitepalvelu on myös otettu käyttöön. Haasteellisena koetaan järjestelmien runsaus sekä rajapinnat. Pienissä kunnissa oltiin samoilla linjoilla, että järjestelmäsuunnittelijat eivät ymmärrä sen käyttäjiä.

Keskikokoisissa kunnissa ajatellaan, että järjestelmien pitää lähteä liikkeelle asiakkaista, jotta niistä voisi tulla hyviä. Heidän mielestään valtiotasolla mietityt järjestelmät eivät aina ota huomioon paikallista tapaa tehdä töitä. Järjestelmiä on paljon ja olisi hyvä rakentaa yhteiset pelisäännöt. Yhteishankkeista saisi selvästi hyötyä, koska nyt heitetään runsaasti resursseja hukkaan.

Joillakin kunnilla on seudullista yhteistyötä kuntarajojen yli. On esimerkiksi yhteinen perustietotekniikka, joka pakottaa yhteistyöhön. Pienillä kunnilla ei aina ole yhteistyötä naapurikuntien kanssa, mutta ne, joilla on, hyötyvät siitä. Esimerkiksi Pirkanmaalla seutuyhteistyö on pidemmällä kuin muualla Suomessa, heidän omasta mielestään. Siellä on todettu, että ei ole mitään järkeä, että kaksi kuntaa miettii samaa asiaa, vaan asioita kannattaa kehittää yhdessä. Verkostoissa haasteeksi on todettu, että vaikka siellä asioita käsitellään, pallo jää helposti ilmaan eikä tiedetä, kenelle asia kuuluu. Muualla Suomessa keskikokoisilla kunnilla on myös yhteistyötä naapurikuntien sekä muiden toimijoiden, kuten oppilaitosten kanssa. Strategiassakin saattaa olla kirjattuna ekosysteemiajattelu. Jotkut ovat hyvinkin aktiivisia eri forumeissa ja työryhmissä. Kynnys naapurikuntaan on pieni, ja avoimesti tutustutaan muiden kuntien kehitykseen ja opitaan muiden virheistä. Kuntien yhteisesti omistamat yhtiöt myös kehittävät järjestelmiä, joita moni kunta käyttää. Näiden tiimoilta järjestetään yhteisiä työpajoja, joissa mietitään jatkokehittämistä. Jos kunnassa sijaitsee lentokenttä, yhteistyötä tehdään usein Finavian ja puolustusvoimien kanssa.

Palvelujen ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet

Lähes kaikki kunnat hankkivat tietojärjestelmät ulkoiselta toimittajalta ja ovat ulkoistaneet puhelinvaihteensa. Pienet kunnat saattavat hankkia palvelun, jonka naapurikunta on todennut hyväksi. Isoissa kunnissa saatetaan jossain vaiheessa ottaa pääkäyttäjätunnukset itselleen ja siinä vaiheessa voi tulla ongelmia yhteyden katketessa ohjelmiston toimittajaan. Kuitenkin heidän mielestään palvelujen ulkoistaminen on tulevaisuutta, ja monet ovat ulkoistaneet jo esimerkiksi asiakaspalvelunsa. He kokevat saavansa ulkoistamisella isojakin säästöjä, jos osataan tehdä oikeita valintoja.

Myös keskikokoisissa kunnissa todetaan, että heillä ei ole mitään ohjelmistokehitystä ja ohjelmistot hankitaan palveluna Software as a service -tyyppisesti. Yhteistyö toimittajien kanssa voi olla haasteellista, koska toimittaja ei varaa resursseja ohjelmistonsa kehittämiseen. Koetaan, että mitään ei tapahdu, vaikka pyydetään. Toimittajilta toivotaan ymmärrystä kuntaympäristöstä, muuten toiminta ei välttämättä ole kovin tehokasta. Toimittajiltakin vaaditaan palvelujen sisänaajoja, jotta yhteistyö olisi tuottoisaa. Joissakin kunnissa ei ole resursseja tarjolla oleviin palveluihin tutustumiseen, joten kilpailuttaminen koetaan haasteelliseksi. Toiset kunnat pyrkivät tekemään kartoituksen omalla porukalla. Lisäksi tietyt palvelut ovat haasteellisia siirtää kokonaan omaksi ulkoistettavaksi palveluksi. Kunnissa mietitään kuitenkin koko ajan kunnan ydintoimintaa ja ydinosaamista. Kaikki mikä ei ole ydintoimintaa ja ydinosaamista ostetaan, toteaa yhden 50 000-100 000 asukkaan kunnan asiantuntija.

Liikenteen asiakaspalvelun toiminta ja kehittäminen

Isoissa kaupungeissa todettiin, että kunnalle tulevat asiakkaiden kysymykset ovat varmaan aika samanlaisia kuin mitä Liikenteen asiakaspalvelu saa. Heillä noin kolmasosa

yhteydenotoista liittyy katujen ja puistojen kunnossapitoon. Liikenteen asiakaspalvelun palvelu.fi-palvelu todettiin hyväksi. Kaupungilla epäiltiin Liikenteen asiakaspalvelun konseptin tuntemattomuus voisi johtua sen sekaantumisesta tienkäyttäjän linjan -palveluun. Lupa-asioiden ja suomi.fi-palvelun kautta palveluja voisi saada kunnille tunnetummaksi. He kehuivat Verohallinnon brändikehitystä ja toimivia verkkosivuja. Pienet kunnat eivät tunnista neet lainkaan Liikenteen asiakaspalvelua, ainoastaan yksi lupatyyppe oli tullut vastaan. Heillä saattaa kuitenkin olla Väyläviraston tai ELY-keskuksen kanssa yhteisiä palaverieita, joissa esitetään kuntalaisten palautteet. Yhteistyölle ei nähty esteitä, mutta tällä hetkellä ei ole aktiivisia prosesseja palvelujen suhteen.

Keskikokoisissa kunnissa koettiin Liikenteen asiakaspalvelun palvelut uutena tuttavuutena. Eroa ELY-keskuksen ja toisen viraston välillä ei hahmoteta, joten sitä ei voida asiakkailtaakaan odottaa. Omasta mielestään he toimivat asiakaspalvelun jatkeena eivätkä koe ongelmaksi lähettää esimerkiksi palautteita, jotka ovat tulleet vahingossa heille. Heidän tavoitteensa on toimia kuntalaisten eduksi. Koska asiakkaille on epäselvää kuka hoitaa mitäkin, ehdotettiin aiheen lisäämistä koulujen opetussuunnitelmiin. Muuten auttaisi perustoisto toiston perään tai esimerkiksi jonkinlainen kiertue, jos resurssit ja aika riittävät. Lisäksi suomi.fi-palvelulta odotetaan paljon tulevaisuudessa. Asiakkaan ei tarvitsisi tietää palveluntuottajan hallinnollista organisaatiota. Kunnat voisivat suomi.fi-palvelusta yhdistää valtion palvelut omiin palveluihinsa.

Yhteenvetona teemahaastatteluista voidaan todeta, että kyselytutkimuksen kanssa tulokset osoittavat Liikenteen asiakaspalvelun palvelujen olevan kunnissa hyvin tuntemattomat. Yllätys oli kuilu, joka vallitsee kuntasektorin ja valtiosektorin välillä. Vaikka yhteistyön myönnettään olevan hyödyllistä, voidaan silti kokea haluttomuutta valtion viraston puuttuvan omaan toimintaan. Kuntien kokemusten mukaan valtion antamat työkalut ei ole aina suunniteltu heidän tarpeisiinsa. Liikenteen asiakaspalvelun haaste on palvelukonseptinsa mielikuvan muuttaminen, kuten jotkut virastot ovat onnistuneet tekemään. Markkinarakona voidaan nähdä keskikokoisissa kunnissa, jotka selkeästi kehittävät sähköisiä palvelujaan ja hakevat muualta aktiivisesti hyväksi todettuja ratkaisuja. Kunnissa ollaan hyvinkin asiakaslähtöisiä ja tästä kannattaisi ottaa esimerkkiä. Kannattaisi järjestää asiakkaiden kanssa palvelukokeiluja ja systemaattisesti kysyä asiakkaiden tarpeista. Palveluja pitäisi kehittää asiakas keskiössä, eikä ajatellen ainoastaan sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja.

Teemahaastattelut vahvistivat tiedon, että kuntien kotisivuille kaivataan selkeyttä. Vaikka kaiken tiedon pitäisi sieltä löytyä, heidän omat asiakkaansa eivät välttämättä sitä löydä. Vahvistettua tuli myös tieto, että keskikokoiset kunnat aikovat kehittää eniten digitaalisia palveluja tulevaisuudessa. Kyselytutkimuksen mukaan harvalla on digitalisaatioon liittyvissä asioissa ulkoista apua, mutta teemahaastattelujen mukaan harva keskikokoinen kunta niitä itse kehittää kokonaan. Palveluja hankitaan ulkoiselta toimittajalta. Syynä eroavuuteen voi olla, että

kyselytutkimuksen osallistujat eivät tiedä, kuka palvelujansa kehittää. Niiden kehittämiseen tarvitaan kunniltakin osaamista ja osallistumista, joten asiantuntijoiden teemahaastattelut oikaisivat tiedon.

Teemahaastattelujen mukaan tehdään jo paljon yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa, paitsi pienissä kunnissa. Tämä ei ole yhtenäinen kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Teemahaastatteluissa oli selkeästi havaittavissa yhteistyön hyödyt ja toive, että sitä kehitetään edelleen. Kyselytutkimuksessa tähän uskoi harva kunta.

Kyselytutkimuksessa chat oli yksi henkilökunnan vähiten toivottu yhteydenottokanava. Teemahaastattelujen mukaan se on lähes kaikissa kunnissa käytössä, mutta yhteydenottomäärät ovat pienet. Chat bot toisi taas asiakkaille mahdollisuuden asioida virka-ajan ulkopuolella, mikä kyselytutkimus näytti olevan mahdotonta monella paikkakunnalla.

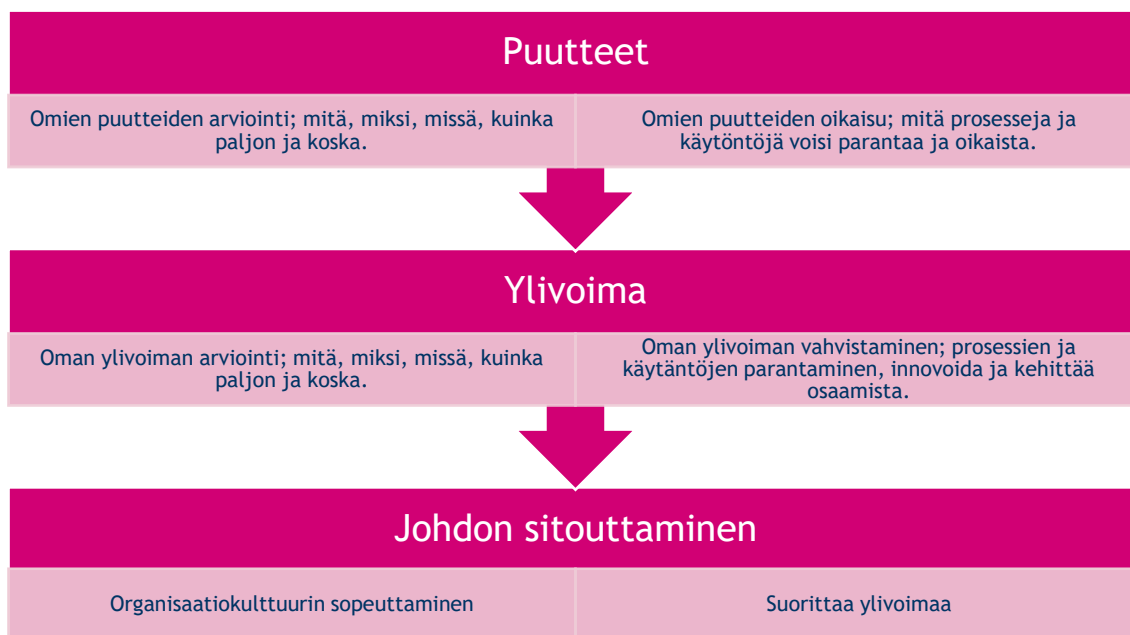
Kummankin tutkimusmenetelmän käytön jälkeen, voidaan todeta, että ei kannata luottaa pelkästään yhden menetelmän tietoihin. Teemahaastattelut antoivat syvällisempää asiakasymmärrystä kuin kyselytutkimus, mutta kyselytutkimus antoi valtakunnallisesti pintapuolista tietoa, jota ei olisi ollut mahdollista kerätä haastattelujen avulla. Kyselytutkimuksen avulla saadaan nopeasti tietoa, jota voidaan analysoida. Teemahaastattelut ottavat aikaa ja resursseja, joten jos tuloksia halutaan kiireellisesti, menetelmä ei sovellu. Teemahaastattelut olivat silti hyvä menetelmä avata henkilökohtaisesti keskustelua kohderyhmän asiantuntijoiden kanssa, ja tästä tuli paljon kiitosta haastattelujen yhteydessä. Haastateltavat kyselivät lopuksi innokkaasti Liikenteen asiakaspalvelun sähköisistä kanavista ja halusivat tutustua niihin tarkemmin.

3.3 Vertailuanalyysi markkinoille asemoitumisen tukena

Kun yritys asemoi itsensä markkinoille, olisi hyvä vertailla itseään kilpailijoihin. Vertailuanalyysi on hyvä keino ymmärtää, miksi jotkut yritykset onnistuvat markkinoilla paremmin kuin toiset. Se myös auttaa yrityksen asemoinnissa. Jotta onnistuu markkinoilla, pitää erottua kilpailijoista, mutta jotta tietää, miten olla erilainen ja parempi kuin kilpailija, pitää ensin tutustua heihin.

Udrescu ja Gheorghe (2016, 100-113) kuvailevat vertailuanalyysia johdon tavaksi huomioida kilpailijat, vertailla kilpailevia yrityksiä itseensä ja selvittää mahdollisuuksia tehdä yrityksestä markkinajohtaja. Heidän mielestään vertailuanalyysi on prosessi hyväksyä muutos ja sisältää muutosjohtamista, tietoisella tavalla organisoidusti ja koordinoitusti saada parhaimmat tulokset kilpailussa. Se on liiketoimintakatsaus, jotta voi paremmin hyödyntää omia resursseja ja varmistaa etulyöntiaseman markkinoilla. Se auttaa mukautumaan kulttuuriin ja vahvistamaan jatkuvasti markkinoilla vaadittavia tuloksia, eli ymmärtämään ja omaksumaan parhaimmat käytännöt. Sen avulla voi jatkuvasti analysoida vahvuuksia ja heikkouksia omassa työssään

sekä nähdä ajoissa uhat ja mahdollisuudet. Markkinajohtajalta ja kilpailijoilta voi matkia tehokkaita käytäntöjä. Prosessia on kuvailtu kuviossa 23.



Kuvio 23 Vertailuanalyysin prosessi (mukaillen Udrescu & Gheorghe 2016, 100-113)

Vertailuanalyysin toivotaan vastaavan kysymyksiin, mitkä ovat toiminnan puutteet ja miten ne oikaistaan sekä mikä on toiminnan ylivoima ja miten sitä vahvistetaan. Tämän jälkeen määritellään, miten johto saadaan sitoutettua muutokseen ja organisaatio sopeutumaan. Tästä toivon mukaan seuraa ylivoimainen suorittaminen valitulla markkinoilla. Analyysissä voi hyödyntää esimerkiksi SWOT-taulukkoa. Vertailuanalyysi voidaan tehdä joko tapaamisella eli käymällä valitun kumppanin luona tai etsimällä tietoa parhaista käytännöistä eri artikkeleista, kirjoista tai netistä.

3.3.1 Vertailuanalyysin aineistoa ja toiminnan analyysi

Tutkimuksessa haastateltiin kahta Trafikverketin asiantuntijaa Skypellä iltapäivällä 4. lokakuuta 2019 koskien sähköistä asiointia ja digitaalista kehitystä. Haastattelua varten oli mietitty valmiita kysymyksiä (liite 5). Asiantuntijat olivat valmistaneet omat kalvot esittääkseen laadittuja strategioitaan ja digitalisaation kehittämistään.

Trafikverket on aloittanut toimintansa vuonna 2010. Trafikverket vastaa valtion virastona Ruotsissa maantie-, rata-, meri- ja ilmaliikenteen suunnittelusta ja lisäksi maanteiden ja ratojen rakentamisesta sekä niiden kunnossapidosta. Trafikverket vastaa myös ajo-oikeudesta, taksi- ja tavaraliikenneluvista sekä joukkoliikenteen hankinnoista. Suomessa nämä vastuut ovat jaettu useille virastoille.

Trafikverketin puhelinpalvelu on auki 24/7 ja he saavat 250 000 puhelua vuodessa. Asiakaspalvelukeskuksia on kolmella eri paikkakunnalla. Trafikverketillä on useita eri tietojärjestelmiä käytössä. Yhteistä järjestelmää kehitetään yhdessä ulkoisen konsultin kanssa.

Asiakaspalvelukeskuksissa työskentelee yhteensä 20 henkilöä. Samat henkilöt hoitavat myös sähköpostiyhteydenottoja. Tämän lisäksi heillä on käyntiasiakkaita useilla paikkakunnilla ympäri Ruotsia. Tällä hetkellä virastossa priorisoidaan puhelinpalvelua. Asiakaspalvelukeskuksissa pyritään hoitamaan 65 % yhteydenotoista itsenäisesti. Puhelinasiakkaita yhdistetään asiantuntijoille, jos ei itse osata vastaamaan. Facebook-kanavalla on aina yksi henkilö. Haasteellista on viraston jatkuva runsas kasvu. Ruotsissa rakennetaan jatkuvasti ja kunnossapidettävää tulee tämän vuoksi enemmän. Tämä vaikuttaa asiakaspalvelukeskukseen ja luo heille enemmän vaatimuksia.

Asiakkaat ovat tutkimuksien mukaan enemmän tyytyväisiä puhelinpalveluun kuin kirjalliseen palveluun, koska asiakaspalveluksessa on laatueroja, riippuen kuka yhteydenoton käsittelee. Tavoitteena on tarkistaa tavoitepalveluajat ja kehittää mallivastauksia. Asiakkaalle ei saisi näkyä laatueroa vastaajan mukaan. Toinen haaste on tunnistaa kiireelliset yhteydenotot. Nykytilanteessa joku lukee kirjalliset yhteydenotot vuorokauden sisällä. Ei-kiireellisiin yhteydenottoihin vastataan viiden päivän sisällä. Järjestelmä lähettää automaattivastauksen, mutta asiakas saa saman automaattivastauksen joka kerta, kun asiakkaan yhteydenotto välitetään sisäisesti. Asiakas kokee tämän huonona palveluna, johon pyritään vaikuttamaan.

Trafikverket laati digitalisointistrategian vuonna 2015, mutta haastateltavat totesivat, että kehitettävää on edelleen paljon. Johto vaatii, että resurssit ja varat ohjataan digitaalisille kanaville. Strategian tavoite on, että vuonna 2020 sähköiset palvelut olisivat asiakkaan ensimmäinen valinta ja että rutiiniasiat olisivat automatisoitu. Tavoitteen saavuttaminen tulee olemaan haasteellista. Ruotsissa digitalisaatiota hidastaa päätöksenteko, koska päätöksiä ei tehdä toimialoilla eikä kenelläkään ole valtuuksia ajaa asioita eteenpäin. Trafikverketillä on havaittu, että Suomessa ollaan digitalisaatiossa edellä.

Vuonna 2018 kartoitettiin, miten pitkällä virastossa ollaan digitalisaation suhteen, jotta voitaisiin päästä strategian tavoitteeseen. Virasto teki ison inventaarion kaikilla toimialoilla kartoittaakseen nykytilannetta, digitalisaatioon suhtautumista ja eri toimialojen suunnitelmia. Tarkoitus oli jatkaa suunnittelua ja kehittää sähköisille palveluille portaali, jonne eri toimialat voivat viedä palvelujaan. Kymmenen sähköistä palvelua priorisoitiin. Tällä hetkellä he kokevat kuilun verkkosivujen ja portaalin välillä. Ruotsissa on lainsäädäntö muuttunut, mikä pitäisi helpottaa automaattisten päätösten tekoa. Mutta sisäisesti organisaatiosta puuttuu rohkeutta kokeilla ja muuttaa prosesseja. Pelkät sähköiset lomakkeet eivät riitä, vaan asiakkaat pitäisi saada järjestelmään sisälle. Lisäksi sähköisten palveluiden tavoite ei ole

pelkästään helpottaa asiakkaan asiointia, vaan myös tehostaa asioiden käsittelyä organisaation sisällä. Kehittäminen vie vielä paljon aikaa.

Trafikverket saa paljon lupahakemuksia, jotka hylätään. Kehittämiskohteena on hakemisen selkeyttäminen. Asiakkaan pitäisi nähdä vaatimukset ja edellytykset paremmin verkkosivuilla. Heidän mielestään verkkosivut ovat sekavat. Ne vaatisivat selkeyttämistä ja sähköisten kanalien nostamista esille. Sähköisiä kanavia ei ole mitenkään markkinoitu. Muutamiin palveluihin on kehitetty sähköiset lomakkeet, esimerkiksi liikennelupiin. Tämä on hyvä esimerkki onnistuneesta kehittämisestä. Näitä hakemuksia yrittäjät voivat seurata reaaliajassa. Trafikverket ei omista matkapuhelinsovellusta, joka löytyy heidän verkkosivullaan. He pelkästään jakavat siihen tietoa. Virasto on päättänyt, että he eivät saa omistaa mitään matkapuhelinsovelluksia. Käytössä olevan sovelluksen on tehnyt ulkopuolinen taho. He haluaisivat itse kehittää näitä enemmän.

Asiakasymmärrys ja asiakkaiden näkökulmat ovat heille tärkeitä. He ovat tehneet tutkimuksia asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja toiveista. Tutkimukset toimivat suunnittelun alustana. Palvelumuotoilua ei heidän mielestään käytetä Ruotsissa niin yleisesti kuin Suomessa, mutta se on ajankohtainen. He myöntävät, että siitä voisi olla hyötyä. Heidän mielestään Suomi on tässäkin edellä.

Kehittämiselle ei saada lisää varoja. Digitalisaatiolla toivotaan apua kasvaville yhteydenottomäärille ja paine on kova. Yhteydenottojen määrät kasvavat paljon, ja asiakaspalvelun toiveista teknisestä avusta ja tuesta on pitkä. Lisäksi henkilöstön osaamista on kehitettävä, koska se ei vastaa nykypäivän vaatimuksia. Kirjallisia yhteydenottoja ei ehditä käsittelemään, mikä aiheuttaa kritiikkiä. Ison puhelinyhteydenottojen määrän vuoksi on haasteellista ohjata kaikki kirjallisiin kanaviin. Muita vaihtoehtoja on löydettävä. Heillä on käynnissä chat bot-projekti, ja tavoite on saada palvelu käyttöön alkukesällä vuonna 2020. Palvelulle on isot odotukset.

Dominoivan puhelinpalvelu vuoksi, heidän tavoitteensa on järjestellä eri puhelinalikkoja ja priorisoida kiireellisimpiä yhteydenottoja. Se tarkoittaa osittain pidempiä puhelinjonoja minkä lisäksi laatu ei saa kärsiä. Asiakkaan pitää aina saada vastaus ja ystävällinen palvelu. Tämä vaatii kulttuurimuutosta.

Jatkossa Trafikverket vaatii asiakaspalvelun henkilökunnalle enemmän koulutusta. Koska puhelinpalvelu on ollut tärkein kanava, ei ole annettu henkilökunnalle edellytyksiä antaa samaa laatua kirjallisissa kanavissa. Osaaminen huomioidaan myös rekrytointien yhteydessä.

Kuntien kanssa ei ole mitään yhteistyötä, muuta kuin liikennelupien suhteen. Isoja toiveita on kehittää yhteistyötä ja hyödyntää sitä, mutta sen aloittaminen on haasteellista. Liikenteen asiakaspalvelun kehittämistä he haluavat seurata jatkossa ja toivovat, että hyviä käytäntöjä ja järjestelmiä voitaisi heillekin esitellä.

3.3.2 Vertailuanalyysin yhteenveto

Trafikverketin asiantuntijat totesivat, että on hyödyllistä kartoittaa muiden kehitystä ja käytäntöjä. Taulukkoon 3 on koottu isoimmat eroavaisuudet Liikenteen asiakaspalvelun ja Trafikverketin asiakaspalvelukeskuksien välillä.

Liikenteen asiakaspalvelu	Trafikverket
11 asiakasneuvojaa	20 asiakasneuvojaa
yhteensä 50.000 yhteydenottoa vuodessa	yhteensä 250.000 puhelua vuodessa
puhelinpalvelu auki arkisin klo. 9 - 16	puhelinpalvelu auki 24/7
sähköisiä kanavia priorisoidaan	puhelinpalvelua priorisoidaan
ei käyntiasiakkaita	käyntiasiakkaita monella eri paikkakunnalla
asiakaspalvelu yhdessä paikassa	keskuksia kolmella eri paikkakunnalla
pitkälle kehitetyt toimintamallit	toimintamallit työnalla

Taulukko 3 Eroja Liikenteen asiakaspalvelun ja Trafikverketin asiakaspalvelukeskuksien välillä

Liikenteen asiakaspalvelu on ELY-keskuksien, Väyläviraston ja Traffic Management Finland Groupin yhteinen neuvontapalvelu. Trafikverket vastaa keskitetysti asioista, joita Suomessa on jaettu useampaan eri virastoon. Usean eri toimialan keskittäminen yhden viraston alle voi tuoda haasteita kehittämislle. Liikenteen asiakaspalvelulle voi tuoda haasteita usean eri toimijan vaatimukset, mutta tähän auttaa palveluiden tuotteistaminen.

Liikenteen asiakaspalvelun vahvuudet verrattuna Trafikverketiin, ovat mm. sähköisten kanavien käyttö, pitkälle kehitetyt toimintamallit ja se, että kaikki asiakasneuvojat istuvat samoissa tiloissa. Näistä kannattaa pitää kiinni ja kehittää jatkuvasti. Liikenteen asiakaspalvelulla on myös paljon järjestelmiä käytössä, mikä on haasteellista asiakasneuvojille. Uusin yhteydenottojärjestelmä, on tuonut jonkin verran helpotusta. Myös asiantuntijat pääsevät kirjautumaan järjestelmään ja hyödyntämään siellä olevia tietoja. Kaikki asiantuntijat eivät osaa käyttää järjestelmää.

Sähköisten kanavien käyttöä kannattaa jatkuvasti mitata ja kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa. Samalla kannattaa muistaa asiakkaita, joille sähköiset kanavat tulevat aina olemaan haasteellisia käyttää ja heille pitää tarjota muita kanavia. Organisaation sisälläkin olevia asiakkaita pitää kouluttaa ja kuunnella heidänkin palautteitansa, jos tarkoitus on, että he hyödyntävät Liikenteen asiakaspalvelun sähköistä järjestelmää. Heidät olisi myös tärkeää ottaa

mukaan järjestelmien kehittämiseen. Jos sisäiset asiakkaat eivät ota käyttöön tarjottuja palveluita, järjestelmät eivät luo heille arvoa ja se voi vaikuttaa heidän mielikuvaansa Liikenteen asiakaspalveluksesta. Muutoshaluttomuutta voidaan muuttaa hyvällä viestinnällä, johtamisella ja koulutuksella.

Liikenteen asiakaspalvelulla on ollut toimintaa kahdella eri paikkakunnalla ja sillä oli selkeästi omat haasteensa. Työntekijät eivät tunteneet toisiansa hyvin, vuorovaikutus oli haasteellista ja lisäksi asiakaspalvelun laadun seuranta oli puutteellista. Nyt kaikki asiakasneuvojat ovat samoissa tiloissa ja viestintä on helpottunut, yhteiset toimintamallit ovat paremmin käytössä ja uusien asioiden oppiminen on sujuvampaa. Koska Trafikverketillä on asiakaspalvelukeskuksia kolmella eri paikkakunnalla, näissä asioissa on puutteita. Liikenteen asiakaspalvelun kannattaa jatkossakin pitää kiinni siitä, että palvelu pysyy yhdessä paikassa ja työstää jatkuvasti asiakasneuvojien jaksamista ja kehittämistä. Tämä auttaa pitämään laadun tasaisena ja varmistaa aina ystävällisen asiakaspalvelun.

Liikenteen asiakaspalvelun puutteet verrattuna Trafikverkeettiin ovat mm. selkeiden strategioiden laatiminen ja asiakkaiden kuuleminen. Liikenteen asiakaspalvelua ohjaavat kolmen eri viraston strategiat. Olisi tarpeellista ensin laatia omat yksikön strategiat ja viestiä ne selkeästi työntekijöille, jotta he olisivat tietoisia, mihin suuntaan palvelua viedään ja millä keinoilla. Liikenteen asiakaspalvelu ei pyydä asiakkailta kehittämissideoita tai anna asiakkaiden osallistua palvelujen kehittämiseen. Asiantuntijat usein päättävät mitä palveluja kehitetään ja asiakkailta ei varmisteta, että palvelut ovat niitä mitä asiakkaat tarvitsevat. Yksi liiketoiminnan yleisimpiä kompastuskiviä on Ahosen ja Rautakorven mukaan (2008, 187) se, että kuvittelemme tietävämmme mitä asiakas tarvitsee ja mistä asiakas on halukas maksamaan. Liikenteen asiakaspalvelu tekee säännöllisesti tekstiviestikyselyjä puhelinasiakkaille ja chatistä pyydetään myös palautetta, mutta tätä voisi kehittää, jos halutaan olla asiakaslähtöisiä. Esimerkiksi toistuvasti yhteydessä olevia asiakkaat voisi tavoitella ja tehdä puhelinhaastatteluja koskien palveluiden kehittämistä. Lisäksi asiakkaita voisi pyytää paikanpäälle työpajoihin tai sähköpostivastausten mukana voisi lähettää linkin sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vaihtoehtoja löytyy ja niihin kannattaa varata resursseja. Luultavasti tulevaisuudessa projektien kiireellisyys ja resurssien puute tulevat edelleen vaikuttamaan siihen, milloin ja miten asiakkaita otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen.

Liikenteen asiakaspalvelulla on puhelinpalvelu auki klo. 9.00 - 16.00, mikä on sama kuin monella muullakin valtakunnallisella virastolla. Suomessa tienkäyttäjän linjalla on erillinen puhelinnumero, johon voi ilmoittaa kiireellisistä liikenteen vaarantavista asioista ja tämä puhelinlinja on auki 24/7. Suomessa asiakkaat sekoittavat helposti tämän palvelun Liikenteen asiakaspalvelun kanssa. Samalla myös asiakkaiden on vaikea arvioida, onko heidän havaitsemansa ongelma kiireellinen vai ei. Kumpakaan palvelua ei markkinoida. Puheluiden määrien isoa

eroa Trafikverketin ja Liikenteen asiakaspalvelun välillä voi selittää se, että Ruotsissa virastolla on vain yksi puhelinnumero käytössä.

Suomessakin on kehitettävää puhelinvalikkojen kanssa samoin kuin Ruotsissa. Esimerkiksi asiakkaille voisi kuvailla verkkosivuilla, mitkä asiat luokitellaan kiireellisiksi liikennettä vaarantaviksi asioiksi, jotta käyttävät oikeaa kanavaa. ELY-keskuksen verkkosivut uusitaan tämän vuoden lopussa, ja yksi tavoite on nostaa esille sähköisiä kanavia ykkösvaihtoehtona. Tavoite on, että asiakkaat löytäisivät mahdollisimman helposti verkkosivuilta etsimänsä tiedon ja voisivat laittaa asiansa vireille sähköisesti. Kotisivujen uudistamista on tehty palvelumuotoilun prosessilla ulkoisen konsultin avulla. Tulevaisuudessa nähdään, kuinka asiakaslähtöiset sivut ovat, mutta Liikenteen asiakaspalvelun odotukset ovat korkeat. Trafikverketin asiakkaiden ykkösvaihtoehto on tällä hetkellä puhelinpalvelu, eli Liikenteen asiakaspalvelu on kehityksessä hyvinkin edellä. Trafikverketin ensimmäinen askel strategian tavoitteen saavuttamiseksi on nostaa kirjalliset yhteydenotot asiakkaiden ensimmäiseksi kanavavaihtoehdoksi.

Vertailuanalyysin viimeiset vaiheet ovat johdon sitouttaminen, organisaatiokulttuurin sopeuttaminen ja ylivoimainen suorituskyky tulevaisuudessa. Johdon sitouttamiseen auttaa strategioiden laatiminen. Liikenteen asiakaspalvelun johto saa luultavasti kolmelta virastoasiakkaaltaan erilaisia toiveita palvelujen kehittämiseksi, mutta kun strategiat puuttuvat on vaikeata sitoutua mihinkään pitkällä aikavälillä. Mielenkiintoista olisi lukea esimerkiksi Liikenteen asiakaspalvelun visio sekä strategiat viestinnälle ja markkinoinnille. Liikenteen asiakaspalvelun yksiköstä ei puutu muutoshalukkuutta, mutta sitä löytyy yksikön ulkopuolelta. Uuteen kulttuuriin sopeuttaminen vaatii selkeätä viestintää ja yhteistyötä kaikkien tahojen kanssa. Jotta jatkossakin ylivoimaa voidaan tuottaa, kannattaa vertailuanalysejä tehdä usein ja valita kumppanit hyvillä perusteilla. Suositeltava vertailukohde on esimerkiksi Verohallinto, joka on tehnyt selkeitä ja hyviä muutoksia verkkosivuillaan, sähköisissä palveluissaan ja strategioissaan. He ovat myös muuttaneet brändiään onnistuneesti. Kuntien asiantuntijat olivat jo havainneet Verohallinnon onnistuneen kehittämisen, joten sieltä voisi löytyä käytäntöjä toistettavaksi omassa organisaatiossa.

3.4 Suunnitelma tuotteistamiselle

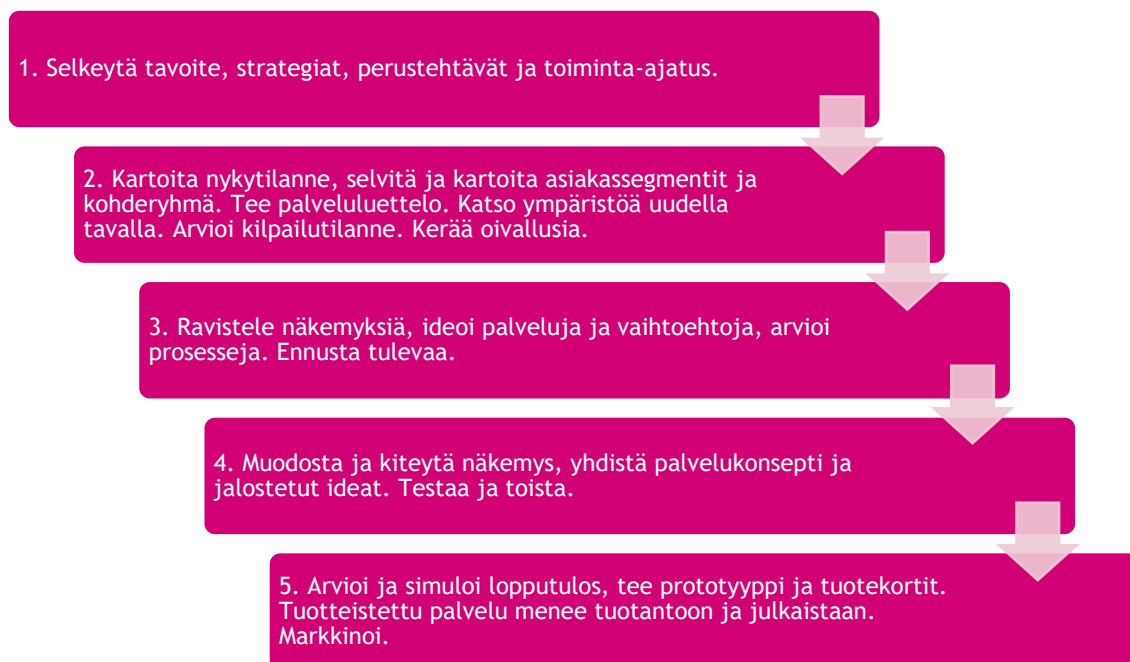
Opinnäytetyön yksi kehittämistehtävä oli suunnitelma, miten Liikenteen asiakaspalvelu tuotteistaa palvelunsa, eli kuvaus tuotteistamisprosessista ja sen vaiheista. Tuotteistamisen kulmakivenä pidetään usein palvelukuvausta, koska se auttaa muodostamaan ja viestimään yhteisen merkityksen palvelun eri osapuolille. Liikenteen asiakaspalvelun palvelukuvaus on vielä luonnosvaiheessa, joten tuotteistaminen olisi hyvä aloittaa siitä. Aluksi päätetään kuvauksen palvelukohde, joten toimeksiantajan kanssa sovittiin yhden sähköisen kanavan käyttämistä esimerkkinä opinnäytetyössä. Syytä on miettiä, mitä valitusta palvelusta on jo kuvattu ja kenen tarpeisiin kuvaus nyt tulee. Tämän jälkeen pitää valita tapa, jolla palvelu kuvataan. Usein nämä ovat kaavioita ja manuaaleja. Mutta ajatuksia ei kannata heti tiivistää viralliseksi

dokumentiksi, vaan aluksi olisi hyvä hyödyntää esimerkiksi malleja, prototyyppejä tai tarinaa. Valintaan vaikuttaa se, miten kuvaus palvelee tuotteistamista, kenelle kuvaus on ja kuka kuvaamiseen osallistuu. (Tuominen & ym. 2015, 16.)

Yhteistyö johdon, asiakasrajapinnassa työskentelevien ja asiakkaiden kanssa varmistaa, että kaikki sitoutuu tuotteistamiseen ja se hyödyttää kaikkia. Palvelu on tarkoitettu asiakkaille, joten asiakas kannattaa ottaa mukaan palvelun kehittämiseen. Palvelun kehittämiseen on syytä ottaa mukaan myös niitä, jotka palvelua tulevat tekemään tulevaisuudessa. Tärkeätä on saada kaikkien osallisten näkemykset ja ideat käyttöön. Osallistujien valintaan Wolstenholmen ym. (2017, 42-58) ehdottavat avointa ilmoitusta esimerkiksi verkkosivuille, jotta projektiin saadaan mukaan mahdollisimman laaja, innovatiivinen ryhmä. Ketään ei voida pakottaa, mutta tuotteistamisen hyvä perustelu auttaa löytämään innokkaita osallistujia.

Ennen tuotteistamista on myös syytä laatia strategiat, jotka toimivat tuotteistamisen suunnitelman pohjana. Tämän jälkeen voidaan siirtyä tuotteistamiseen. Kun tuotteistaminen aloitetaan, toimivat hyvänä apuna palvelumallit, joissa on eri elementit huomioitu.

Liikenteen asiakaspalvelun tuotteistamisen suunnitelma on kuvailtu kuviossa 24. Suunnitelmassa on yhdistetty tietoperustassa olevia malleja ja palvelumuotoilun tuplatimantin rakenneta.



Kuvio 24 Suunnitelma Liikenteen asiakaspalvelun tuotteistamisprosessiksi

Prosessin loppuun kannattaa lisätä mittarit ja seuranta, koska tuotteistaminen on jatkuva prosessi.

Jotta tuotteistaminen onnistuu, tavoitteiden pitää olla kaikille osapuolille selkeät. Tavoitteet pohjautuvat strategioihin ja visioon. Perustehtävät ja toiminta-ajatus on syytä tarkentaa ja varmistaa, että ne ovat ajan tasalla. Nämä antavat hyvän pohjan tuotteistamiselle. Apuna voi käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. Tärkeätä on myös yhteinen sanasto. Prosessiin kannattaa ottaa mukaan eri tahoilta osallistujia, jotta saadaan yksilötasolta tietoja ja varmistetaan osaaminen. Palvelujen kehittämisessä on myös ydinasia, että on asiakastietoa ja asiakasymmärrystä. Jos asiakas osallistuu tuotteistamiseen, on parempi mahdollisuus kehittää palvelu, josta on asiakkaalle hyötyä. (Tuominen & ym. 2015, 24.)

Toimintaympäristön nykytilanteen kartoittamiseen tarvitaan useita menetelmiä. Tuotteistaminen epäonnistuu, jos oletetaan tiedettävän palvelujen nykytila ilman selvityksiä. Tätä tutkimusta on osittain jo tehty opinnäytetyön yhteydessä, mutta vain yhden asiakassegmentin kohdalla. Samankaltaisia tutkimuksia on syytä jatkaa myös muiden asiakassegmenttien kohdalla. Haastattelujen, kyselyjen ja vertailuanalyyysien lisäksi voisi hyödyntää haamuasiointia, roolipelejä ja karttoja. Lusch ja Vargo (2006, 366-368) ehdottavat tavoitteeksi tarjota asiakkaalle ratkaisu ongelmaan. Ensin pitää selvittää, mikä on asiakkaan ongelma, ja sitten kehittää ongelmaan ratkaisu. Ratkaisujen muotoilu vaatii tarkkaa tietoa asiakkaista.

Seuraavaksi on innovaatioiden vaihe. Tässä vaiheessa on tavoitteena ideoida ja miettiä tulevia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Nykyiset palveluprosessit voivat näyttää, missä olisi kehitettäviä kontaktipisteitä ja prosesseja. Strategiat ja visio auttavat ideoiden oivaltamiseen. Vaiheen toteuttamiseen auttavat kertomukset ja palvelupolku. Tuominen ym. (2015, 25) sanovat, että asiakkaat auttavat rikkomaan kehitykseen osallistuvien ihmisten totuttuja toiminta- ja ajatusmalleja.

Kun edellisessä vaiheessa saadut ideat jalostetaan ja rajataan, ne olisi hyvä yhdistää palvelukonseptiin. Konsepteja olisi hyvä testata ja toistaa kunnes ne ovat valmiita seuraavaan vaiheeseen. Jalostamiseen voi hyödyntää esimerkiksi liiketoimintamallia tai tulevaisuuden mui-
telu -työpajaa. Testaamalla konsepteja yhdessä asiakkaiden kanssa niistä saa mahdollisimman asiakaslähtöiset ja varmistetaan, että ne täyttävät asiakkaiden tarpeet.

Lopputulosta on syytä arvioida ja varmistaa, että kaikki on huomioitu. Tässä vaiheessa palvelusta tehdään prototyyppi ja se dokumentoidaan tuotekorttiin. Tuotekortit auttavat palvelun julkaisemisessa ja markkinoinnissa. Tuotteistetusta palvelusta pitää markkinoida niin organisaation sisällä kuin ulkoisesti. Viestintästrategia antaa pohjan markkinointiviestinnälle.

Koska prosessi ei päädy tähän, on syytä miettiä, miten palveluja jatkossa seurataan ja mitataan. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää, että yhdessä asiakkaiden kanssa tehdään arvioita ja palveluja kehitetään jatkuvasti asiakastarpeiden mukaan. Asiakastarpeita ei saa selville muuten kuin kysymällä. Verkkokyselyt ja tekstiviestikyselyt eivät välttämättä anna kuin pinta-puolista tietoa. Jotta saadaan syvempää asiakasymmärrystä, pitää lähestyä asiakkaita muilla

keinoilla. Samalla, jotta oma asema pysyy markkinoilla, pitää muistaa seurata kilpailijoita ja toimintaympäristön kehitystä.

3.5 Työpaja kehittämisen menetelmänä - palvelun tuotekortti

Toimeksiantajan tarpeista nousi kehittämistehtäväksi myös tuotekorttimalli. Tuotekorttia kehitettiin yhdessä asiakasrajapinnassa työskentelevien asiakasneuvojien kanssa työpajassa 31. lokakuuta 2019. Kun muotoillaan palvelua iteratiivisesti, lopputulosta ei tiedetä ja ratkaisut kehittyvät yhdessä. Tällöin on tärkeää tehdä yhteistyötä henkilöiden kanssa, joihin lopputulos vaikuttaa, koska he ovat asiakaskokemuksen asiantuntijoita ja voivat osallistua arvokkaalla tiedolla sekä ratkaisulla loppukäyttäjille. (Trischler & ym. 2018, 75-100.) Lopputulos oli selkeä ja asiakasneuvojien näkemykset olivat arvokkaita onnistuneelle tuotekorttimallille.

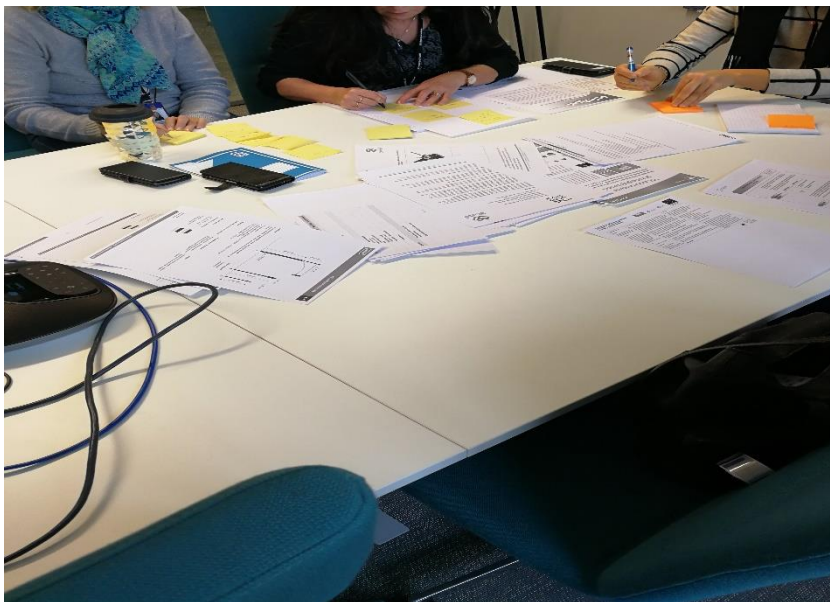
Fasilitoijan tehtävä oli ohjeistaa, ohjata ja dokumentoida työ. Dokumentointi on tärkeää, jotta ideoita voidaan esittää, jakaa ja jalostaa. Jotta työpaja onnistuu, ryhmän on hyvä ymmärtää työpajan tavoite sekä ongelma, joka heidän pitäisi ratkaista. Ajoitetut tehtävänannot rytmittävät työnteon.

Työpaja sovittiin toimeksiantajan kanssa viikko etukäteen. Työpajaan pääsivät osallistumaan asiakasneuvojat, jotka eivät olleet siihen aikaan puhelinpalveluksessa. Liikenteen asiakaspalvelun asiakasneuvojat työskentelevät asiakasrajapinnassa päivittäin, joten heillä on hyvä käsitys asiakkaiden tarpeista. Tilaisuutta varten oli varattu oma neuvotteluhuone ja kaksi tuntia aikaa. Osallistujille lähetettiin 28. lokakuuta sähköposti, jossa toivottiin kaikki tervetulleeksi työpajaan, kerrottiin tarkemmin työpajan tavoitteista ja aikataulusta sekä mitä toivottiin heidän varaavan mukaansa.

Työpajan tavoite oli tuottaa prototyyppi palvelun ihannetuotekortista. Prototyyppi on esitys lopullisen tuotteen muodosta, toiminnoista ja materiaalista. Tämä menetelmä soveltuu käyttöön, kun vielä ei ole määritelty yksityiskohtaisia suunnitelmia ja määrittämiä. Työpajassa työskenneltiin aluksi yksin ennen kuin kahdessa ryhmässä mieltivät tuotekorttimallia ja Liikenteen asiakaspalvelun iskulausetta. Ryhmätyöskentely ja yksilötyöskentely yhdistelmä antoi osallistujille mahdollisuuden osallistua itselleen sopivalla tavalla. (Tuominen & ym. 2015, 87.) Työpajaan varattiin valmiiksi erilaisia valmiita tuotekortteja ja askarteluvälineitä.

Tilaisuuden alussa esiteltiin lyhyesti työpajan tavoite ja kokonaisuuteen, johon se liittyy. Kerrottiin myös lyhyesti tuotekorteista ja mitä heidän olisi hyvä pitää mielessä, kun suunnittelevat omaa tuotekorttia. Osallistujia pyydettiin olemaan luovia ja ajattelemaan tuotekorttia asiakkaan näkökannalta eli miten saadaan palvelu asiakkaalle näkyväksi ja asiakas vakuuttuneeksi hankkimaan se. Johdannon jälkeen jokaista pyydettiin tutustumaan valmiisiin tuotekortteihin itsekseen ja keräämään sieltä aiheet ja esimerkkejä, jotka sopivat ihannetuotekorttiin (kuvio 25). Työskentelyn aikana valmiit tuotekortit kiersivät pöydällä ja osa herätti

keskustelua. Jokainen osallistuja löysi itselleen tärkeitä aiheita ja mielikuva omasta tuotekortista selkeni.



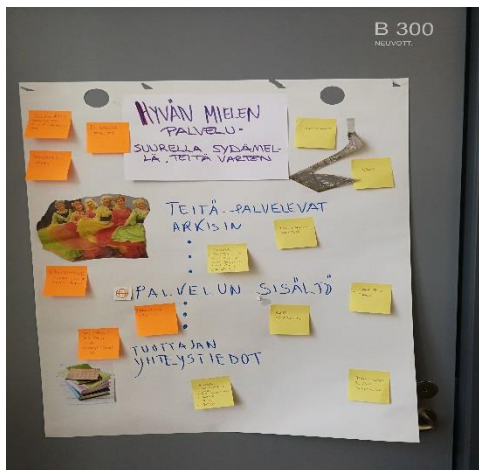
Kuvio 25 Tuotekortteihin tutustuminen työpajassa

Yksilötyöskentelyn jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka pohtivat yhteistä prototyyppiä. Samalla heitä pyydettiin keksimään Liikenteen asiakaspalvelun iskulauseen, jonka voisi lisätä kaikkiin tuotekortteihin. Toiselle ryhmälle iskulause oli heti selvä, mutta toisen kanssa pohdittiin vaihtoehtoja hetken, kunnes ryhmänjäsen keksi osuvan (kuvio 26).



Kuvio 26 Ryhmätyöskentelyä tuotekorttien ja iskulauseiden parissa

Lopuksi jokainen ryhmä esitteli oman tuotekortin (kuviot 27 ja 28). Esitykset valaisivat hyvin ryhmän ajatuksia ja oivalluksia. Ryhmätyöskentely oli auttanut kiteyttämään ajatuksia ja moni seikka oli visuaalisesti näytetty kuvien avulla. Esittelyjen jälkeen jokaisesta mallista keskusteltiin. Keskustelut herättivät lisääjatuksia siitä, mitä tuotekortissa olisi hyvä olla ja niitä lisättiin vielä seinälle.



Kuvio 27 Hyvän mielen palvelu - suurella sydämellä, teitä varten -ryhmän tuotekortti



Kuvio 28 Väylällä on väliä - me välitämme -ryhmän tuotekortti

Työpajan tulosten analyysiä ryhdyttiin tekemään vertailemalla ryhmissä nousseita aiheita ja selvittämällä, oliko siellä samoja aiheita. Tärkeimmäksi oli nousut tuotekortin selkeys. Tuotekortti ei saa sisältää liikaa tekstiä ja asiat pitää olla selkeästi kerrottu. Tuotekortista pitää nousta esiin vaivatta ne asiat, jotka saavat asiakkaan ostamaan palvelun. Tuotekortin selkeyteen auttaa visuaalisuus ja värit. Tuotekortin logolla ja iskulauseella saadaan palvelut

yhdistettyä saman palvelukonseptin alle. Visuaalisuus herättää asiakkaan mielenkiinnon ja kuvavat kertovat syvällisemmin palvelusta. Esimerkiksi kuva ihmisistä antaa mielikuvan ihmisistä sähköisten palvelujen takana. Kuvillakin voi kertoa, että palvelu on valtakunnallinen ja toimii 24/7. Väreillä saa palvelun myös erottumaan esimerkiksi ELY-keskuksesta, jos tavoite on olla itsenäinen palvelukokonaisuus.

Aiheita, joita tuotekortin toivottiin sisältävän, olivat palvelun edut ja helppokäyttöisyys. Ot-sikkotasolla toivottiin tietoa palvelun sisällöstä, miksi se kannattaa ostaa, minkälaiset asiakkaat voivat siitä hyötyä, palvelun hinnat ja toimintavarmuudesta takuu. Lisäksi siinä pitää mainita palveluntuottaja ja yhteyshenkilö.

Palaute työpajasta oli, että ryhmätyöskentely on kiva tapa kehittää palveluja. Osallistujat osallistuivat innokkaasti ja aihe herätti paljon keskustelua tulevaisuuden suunnitelmista. Haasteellista oli, että aamupäivällä oli osallistujilla ollut toinen koulutus, joten pientä väsymystä ja kiire omien työtehtävien pariin oli havaittavissa. Osallistujat toivoivat jatkossakin työpajoja toiminnan kehittämiseen, mutta toivoivat sille enemmän aikaa ja että kaikki saisivat osallistua. Lisäksi he ehdottivat, että jos työpajoja järjestetään, pyritään valitsemaan päivä, jolloin ei olisi muuta koulutusta. Vireyden vuoksi suositeltava ajankohta on aamupäivä, jotta jäisi iltapäivälle aikaa tehdä muita työtehtäviä.

Kehitetty tuotekortin (liite 6) on muotoiltu työpajan saatujen ideoiden ja tietoperustan aineiston mukaan. Tuotekortissa on Liikenteen asiakaspalvelun nimen lisäksi mahdollinen iskulause. Kuvaksi valikoitui ihmisten käsiä, joka kuvaa palvelutuotteiden parissa työskenteleviä henkilöitä. Palvelua kuvaillaan tuotteenomaisesti tuotepakettina, palvelutuotteena ja tuotteena. Tuotekortti on pyritty pitämään selkeänä ja yksinkertaisena, jotta asiakas helposti pystyy näkemään mitä palvelu sisältää. Värimaailmaksi valikoitui vaalean vihreä, joka on maanläheinen väri ja jota ei yhdistä Liikenteen asiakaspalvelun sidosryhmiin. Palvelutuotteen luotettavuuden takaa sen jatkokehitys ja referenssit. Lopuksi ehdotetaan, että asiakas voi lukea lisätietoja linkkien kautta muualta. Tässä vaiheessa asiakas on jo luultavasti kiinnostunut palvelutuotteesta. Tuotekortti kuvailee ydintuotetta ja siinä on mainittu mahdolliset lisä- ja tukituotteet.

Tuotteistamisen yhteydessä tuotekortti kannattaa testata yhdessä asiakkaiden kanssa ja jatkokehittää heidän ehdotusten mukaan. Palvelujen tavoite on yhdessä asiakkaiden kanssa tuottaa arvoa ja vain asiakkaat voivat kertoa, kuinka he havaitsevat tuotekortin ja miten palvelu saa heidän tarpeilleen sopiviksi. Tuotekortin ymmärrettävyys ja tarpeellisten tietojen varmistaminen onnistuu vain yhdessä asiakkaiden kanssa. Trischler ym. (2017, 75-100) sanovat, että asiakas on palvelumuotoilun prosessin keskiössä. Ottamalla haltuun heidän ainutlaatuisen tiedon palvelujen käytöstä ja tulevista tarpeista varmistetaan innovaatiot ja uusien palvelujen onnistuminen.

4 Tuloksien yhteenveto

Tuotteistaminen tarkoittaa palvelujen ja prosessien standardisointia ja konkretisointia. Sen avulla asiakkaat tietävät, mitä organisaatiolta voivat odottaa. Koska usein tuloksena palvelun laatu pysyy vakaampana ja kehitystä voidaan mitata systemaattisesti, se vaikuttaa asiakastytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Tuotteistamisen avulla saadaan myös palvelukonsepti selkeämmäksi. Prosessiin kuuluvat nykytilan selvittäminen ja asiakastarpeiden arvioiminen. Tutkimus osoitti, mitkä ovat yhden asiakassegmentin nykytilanne ja tulevaisuuden tarpeet. Menetelmiä yhdistämällä pystyy saamaan asiakkaat osallistumaan palvelujen kehittämiseen. Ennen palvelujen kehittämistä on tärkeitä selvittää asiakkaiden näkökulmasta heille tärkeitä asioita ja mielipiteitä. Palvelun menestyksen voi taata asiakaslähtöinen lähestyminen tuotteistamiseen.

Tuotekortin pilotointi työpajassa osoitti, että ryhmätyöskentely on luova iteratiivinen työskentelytapa, jossa voidaan innovatiivisesti kehittää palveluja. Työskentelyyn kannattaa osallistaa sekä asiakkaita että asiakkaiden kanssa työskenteleviä. Tuotteistamisen lopputuloksena luotu tuotekortti auttaa asiakkaita näkemään palvelun tuotteena.

Tuotteistamiseen sisältyy myös kilpalutilanteen analysointi. Vertailuanalyysi näytti kohdat, jossa Liikenteen asiakaspalveluksessa ollaan tällä hetkellä ylivoimaisia. Jotta tilanne säilyy, kannattaa näitä vahvuuksia innovatiivisesti kehittää jatkossakin. Puutteet kannattaa analysoida tarkkaan ja asettaa tavoitteita niiden kehittämiseksi.

Palvelumuotoilu, visuaalisuus ja mielikuvan luominen liittyvät onnistuneeseen tuotteistamiseen. Palvelumuotoilu käyttää useita eri menetelmiä, jotka soveltuvat hyvin koko tuotteistamisprosessiin. Kyselytutkimukset ja teemahaastattelut ovat muutama esimerkki muotoilussa käytettävistä menetelmistä. Ihmisen asettaminen keskiöön prosessin aikana tekee palveluista asiakaslähtöisempiä.

Julkisella sektorilla kokemukset palvelumuotoilusta eivät ole aina olleet onnistuneita. Kuntasektorilla asiakkaat ovat lähempänä ja siellä on kuunneltu kuntalaisia ja heidän tarpeitaan. Palveluja on kehitetty yhdessä ja niitä on testattu ennen julkaisemista. Vaikka sitä ei ole kutsuttu palvelumuotoiluksi, moni menetelmä ja juuri se yhdessä tekeminen ovat palvelumuotoilua. Valtiosektorilla asiakkaat ovat usein kaukana, se ei pitäisi estää ottamasta heitä mukaan palvelujen kehittämiseen. Julkisella sektorilla resurssit ovat niukat ja moni kertoi tämän vaikuttavan palvelujen kehittämiseen. Ollaan tietoisia palvelujen kehittämisen tarpeista ja intoakin saattaa löytyä, mutta osaaminen ja aika eivät riitä. Lisäksi organisaation sisäpuolella voi olla muutoshaluttomuutta ja kehittäminen voi ahdistaa.

Tutkimustulokset voivat auttaa Liikenteen asiakaspalvelua tavoitteiden määrittelyssä ja strategioiden laadinnassa. Tuotteistaminen on hyvä menetelmä kehittää palveluja ja auttaa

selkeyttämään palvelukonsepteja. Kun siihen lisää vielä syvällisen asiakasymmärryksen ja arvioi asiakkaiden tarpeita, on mahdollista luoda arvoa yhdessä.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön teema oli julkisten palvelujen kehittäminen tuotteistamalla palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen. Toimeksiantaja toivoi tuotteistamisprosessiin tukea palvelumuotoilusta varmistaakseen palveluiden asiakaslähtöisyyden. Tuotteistamista kannattaa harkita kehitettäessä nykyisiä tai tulevia palveluja tai palvelukonsepteja. Tuotteistaminen yhdessä asiakkaiden kanssa auttaa tekemään palveluista asiakaslähtöisiä. Prosessiin kannattaa ottaa mukaan myös omaa henkilökuntaa. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä on selkeät näkemykset asiakkaiden tarpeista ja palveluprosessista.

Palvelumuotoilun menetelmiä on hyödynnetty julkisella sektorilla onnistuneesti ja kunnissa yhdessä tekeminen asiakkaiden kanssa on päivittäistä sekä systemaattista. Asiakkaiden osallistuminen tuotteistamiseen auttaa tunnistamaan asiakkaiden tarpeita, puutteita prosesseissa asiakkaan näkökulmasta ja arvioimaan asiakkaan kokemaa arvoa ennen ja jälkeen tuotteistamisen. Osallistamalla prosessiin henkilöitä monelta eri taholta varmistetaan mahdollisimman laaja ja asianmukaisen tiedon saaminen tuotteistamisprosessin käyttöön.

Kunnissa strategiat ja visiot on usein hyvin määritelty. Virastoissa sähköisten kanavien kehitys edistyy jatkuvasti ja moni kunta haluaa olla edistyksellisin Suomessa. Valtion virastoista moni on jo arvioinut tulevia asiakastarpeita, kehittänyt palvelujaan ja muuttanut asiakkaiden mielikuvaa virastoista. Kaikki eivät ole tätä vielä tehneet, mutta jos tavoite on olla kilpailukykyinen ja tehdä organisaation palvelukonsepti näkyväksi, kannattaa määritellä strategiat ja suunnitelmat tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi markkinoilla olevien organisaatioiden vertailu omaan organisaatioon on hyvä keino nähdä oman organisaation hyvät ja huonot puolet ja tunnistaa, missä on onnistuttu ja missä on puutteita. Vertailuanalyysit auttavat löytämään kehitettävät kohdat ja pysymään markkinoilla vahvana edelläkävijänä.

Tutkimuksen tulokset näyttivät, että asiakkaiden syvällisempi tuntemus tulee vain olemalla heihin yhteydessä. Organisaatiossa ei kannata olettaa tiedettävän kysymättä, mikä on asiakkaiden nykytilanne, mitä tarpeita heillä on ja mitä palveluita he toivovat itselleen tarjottavan tulevaisuudessa. Tuotteistamisen ja palvelujen kehittämisen yhteydessä on tärkeää toistaa tätä samaa menetelmää muiden asiakassegmenttien kanssa.

Palvelumuotoilu sopii erinomaisesti tuotteistamisprosessiin. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa asiakkaita kuunnellaan ja palautteet vaikuttavat palveluihin sekä koko organisaatioon. Kun asiakkaat käyttävät organisaation palveluja luodakseen arvoa, kannattaa varmistaa arvon toteutus. Jos asiakas ei käytä organisaation palveluja, arvoa ei luoda yhdessä. Organisaation pitää luoda selkeitä palvelukonsepteja ja tarjota palveluja, jotka asiakas kokee tärkeiksi.

Asiakas tarvitsee arvon luomiseksi myös muita resursseja. Kunnissa koetaan usein resurssipuutaa - ei ole aikaa eikä osaamista hankkia tiettyjä palveluja. Toimittajan pitää huomioida tämä kehittäessään palvelujaan. Palvelumuotoilun menetelmät voivat auttaa yhdessä asiakkaiden kanssa arvioimaan, miten palvelu voisi tuoda arvoa asiakkaan elämään. Kunnat kaipaavat luotettavaa toimittajaa, jolla on osaamista kuntasektorista, eli tahoja, joilla on syvää asiakasymmärrystä ja jotka kuuntelevat asiakkaan palautteita sekä kehittävät palvelujaan jatkuvasti yhdessä asiakkaan kanssa. Kunnat haluavat vertailla helposti palveluja kilpailijoiden palveluihin ja ylläpitää läheistä vuorovaikutusta omaan toimittajaan.

Tuotteistaminen auttaa tekemään palveluista näkyvämpiä ja kilpailijoista erottuvampia sekä konseptista helpommin viestittävän. Selkeä konsepti ja asemointi liittyvät vahvasti toisiinsa. Molempiin kuuluvat organisaation asema asiakkaan mielessä, organisaation ytimekäs ja toistuva viesti, organisaation erottuminen kilpailijoista ja toiminnan pysyminen määritellyllä toimialueella. Tuotteistamisen julkistettava lopputulos auttaa pitämään viestinnän yhtenäisenä asiakasrajapinnassa ja viestin asiakkaille on selkeänä, kuvailemaan luotettavaa palvelua ja organisaatiota sekä näyttämään, miten palvelu tuo asiakkaalle arvoa ja miellyttäviä kokemuksia. Löytänä ja Korteso (2011, 19) muistuttavat, että palveluja kehitettäessä, tulisi arvioida minkälainen kokemus halutaan asiakkaalle luoda. Tämän edellytyksenä on, että asiakas asetetaan toiminansa keskiöön ja kehitetään palveluja luomaan asiakkaalle miellyttäviä kokemuksia ja arvoa hänen elämäänsä.

5.1 Kehittämisasetelman arviointi

Tutkimusmenetelmien tuloksia on vertailtu keskenään ja tietoperustaan peilaten voidaan todeta, että kehittämishanke on luotettava. Opinnäytetyön prosessi on kuvailtu selkeästi ja visuaalisesti. Vilka (2005, 158) sanoo luotettavuuden kriteerien olevan tutkija itse ja tutkijan rehellisyys, koska arvioinnin kohteena ovat hänen tekemänsä teot, valinnat ja ratkaisut. Alkuperäisestä suunnitelmasta jouduttiin rajaamaan pois esimerkiksi tavoite tehdä opinnäytetyö kokonaan palvelumuotoilun menetelmin, koska työn tekijän osaaminen ei riittänyt siihen. Lisäksi aika ei olisi riittänyt asiakasymmärryksen keräämiseen vielä yhdestä lisäasiakassegmentistä, kuten aluksi oli ajateltu. Nämä valinnat tehtiin, jotta opinnäytetyö täyttää koulun tavoitteet opinnäytetyön suhteen ja pysyttiin aikataulussa. Menetelmien valinnassa olisi kaivattu enemmän ohjausta, mutta valitut menetelmät tukeutuivat tietoperustaan ja auttoivat saamaan syvällistä asiakasymmärrystä sekä näyttämään kohdeorganisaatiolle, miten ja mitä syvällistä asiakasymmärrystä voi saada olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Työskentely työpajoissa auttaa osallistujia ymmärtämään kehitettävien palveluiden tavoitteet ja asiakkaan näkökulman, kuten tapahtui tuotekortin ryhmätyöskentelyn yhteydessä.

Koska tutkimus on tehty osittain laadullisin menetelmin, kehittämistehtävä on ainutkertainen. Jos kunnille tehdään kyselytutkimus tai teemahaastattelut uudestaan muutaman vuoden päästä, tulokset luultavasti eroavat tämän tutkimuksen tuloksista. Silti toinen virasto tai

yksityinen yritys voi hyödyntää opinnäytetyössä esitettyjä prosesseja ja menetelmiä omien palvelujensa tuotteistamiseen. Tuotteistamisen hyödyt ovat saavutettavissa osoitettujen prosessien avulla ja palvelumuotoilun menetelmiä käyttäen on mahdollisuus lisätä asiakaslähtöisyyttä organisaatiossa ja palvelujen prosesseissa.

Omat arvot ovat saattaneet vaikuttaa tietoperustan aineiston valintaan ja niiden tulkintaan. Tutkimuksen tekijän kuuluminen kohdeorganisaatioon, oma tuntemus ja kokemus organisaation palvelujen kehittamisestä sekä aikaisempi kokemus liiketoimialalta vaikuttivat aineiston rajaamiseen. Aineiston kokoamisen aikana ilmeni paljon asioita, joita olisi haluttu lisätä, mutta ne saatiin lopulta rajattua pois. Aineistoa rajatessa sitä pyrittiin arvioimaan puolueettomasti ja keskittymään tutkittavaan aiheeseen. Jos kehittämishanke suoritetaan uudestaan, siihen vaikuttavat tutkijan sen hetkiset arvot, kokemukset, osaaminen ja mielipiteet.

Menetelmät palvelivat toimeksiantajan tarpeita. Toimeksiantaja sai syvällisempää asiakasymmärrystä yhdestä kohderyhmästä ja asiakaslähtöisen tuotekortin. Tuotteistamisen suunnitelmaa voi vielä yhdessä ennen prosessin alkua arvioida ja muuttaa vastaamaan tavoitteita. Palvelumuotoiluun liittyy useita menetelmiä ja menetelmän valintaan vaikuttavat tuotteistamisen vaiheen tavoitteet. Liikenteen asiakaspalvelun strategiat ovat vielä kesken ja tuotteistamisen tavoitteita ei ole määritelty. Strategiat auttavat määrittelemään tavoitteet ja sen jälkeen prosessille sopivia menetelmiä kannattaa arvioida.

Kyselytutkimuksen pois jättäminen ei olisi todennäköisesti vaikuttanut tuloksiin. Sen sijaan olisi ollut hyödyllistä haastatella organisaatioita, jotka ovat onnistuneesti tuotteistaneet palvelunsa tai saada työpajaan mukaan asiakkaita. Nämä esitetään tuotteistamisen jatkokehitystä varten mahdollisiksi vaihtoehtoiksi. Yhdessä asiakasneuvojien kanssa kehitetty tuotekortti on suositeltavaa testata asiakkailla ja siihen kannattaa tehdä mahdolliset muutokset ennen julkaisemista.

Kyselytutkimuksen toistaminen tuo aina pintapuolista tietoa asiakkaista. Tämä on hyvä menetelmä, jos halutaan valtakunnallista tietoa. Jos Liikenteen asiakaspalvelu haluaa jälleen suorittaa kyselytutkimuksen asiakkaille, kannattaa nähdä vaivaa ja selvittää kunnista oikeat asiantuntijat ja lähettää kysely suoraan heille. Kirjaamoissa ei välttämättä tiedetä asiantuntijoiden työnkuvia, joten kyselyn suunnitteluvaiheessa kannattaa varata tähän resursseja.

Tutkimuksen menetelmäratkaisut olivat perusteltuja. Toimeksiantajan valtakunnallisen toimialan vuoksi kyselytutkimus oli perusteltu valinta tiedon saamiseksi kuntien ja kaupunkien nykytilanteesta ja mielipiteistä. Teemahaastattelut auttoivat arvioimaan kyselytutkimuksen tietoja ja saamaan syvällisempää ymmärrystä valitusta asiakassegmentistä. Vertailuanalyysi näytti selkeästi toimeksiantajan vahvuudet ja puutteet omassa toiminnassaan. Työpajassa yhdessä luovasti ja iteratiivisesti saatiin täysin erilainen tuotekortti kuin mitä olisi kehitetty, jos tutkija itse olisi omien tietojensa pohjalta sen tehnyt.

Sekä kyselytutkimukseen että teemahaastatteluihin osallistuneille kerrottiin vastaamisen olevan anonyymiä. Kenenkään nimeä tai työnkuvaa ei ole mainittu, joten lukija ei voi tunnistaa vastaajaa. Tutkimuksien tavoite oli verrata eri kokoisten kuntien tietoja, joten analyysiä tai tulosten esittelyä varten vastaajan tiedot olivat merkityksettömät. Toimeksiantajalta on varmistettu, että heidät saa mainita nimellä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön läpi on oivallettavissa työelämälähtöisyys ja sen tavoite on ollut kehittää työelämää aihealueeseen liittyen. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa antoi mahdollisuuden kehittää suunnitelma, joka on suoraan hyödynnettävissä ja joka on tarkoitus toteuttaa ensi vuonna tuotteistamisen yhteydessä. Toimeksiantajan ja työyhteisön työkiireet pyrittiin ottamaan huomioon ja kehittämistä tehtiin itsenäisesti, välttämällä ylimääräistä kuormittamista. Joustaen ja hyvässä hengessä sovittiin palavereita ja tarvittaessa sovittiin yksityiskohtia sähköpostin avulla. Vuorovaikutus oli järjestelmällistä ja säännöllistä.

Koko opinnäytetyönprosessin ajan on itsenäisesti tehty ratkaisuja ja sitouduttu hankkeeseen sekä viety kehittämisprosessia eteenpäin. Sovitussa aikataulussa on pysytty. Ratkaisuja ongelmiin kehitettiin itsenäisesti. Kehittämishankkeessa on osoitettu osaamista vaativissa, monimutkaisissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. Pohdinta tuloksista ja niiden merkityksistä on monipuolista ja pohdinnassa on hyödynnetty laajasti sekä monipuolisesti tietolähteitä. Tulosten siirrettävyys laajemmin kohdeorganisaation ulkopuolelle on todettu mahdolliseksi. Esi-tetty tuotteistamisprosessi ja tuotekortti soveltuvat sekä yksityiselle että julkiselle sektorille organisaatioille, jotka haluavat yhdessä asiakkaiden kanssa kehittää palvelujaan.

5.2 Jatkokehittäminen

Jatkokehittämistä nähdään tuotteistamisen jatkon kannalta mittareiden ja kehityksen arvioimisen määrittelemisessä. Tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joten näiden lisääminen suunnitelmaan on oleellinen asia. Aiheelliseksi kehittämiskohteeksi nähdään myös palvelumuotoilun menetelmien ja asiakaslähtöisen toiminnan sisäistäminen valtion viraston organisaatioissa. Kuntasektorilla tässä on usein onnistuttu, mutta valtion virastoissa on vielä kehitettävää. Kuilu kuntien ja valtion välillä oli lähes käsin kosketeltava, joten asiakaslähtöisemmän tulo-kulman omaksuminen voisi kaventaa kuilua ja auttaa kehittämään palveluja, joita loppukäyttäjät arvostavat.

Palvelumuotoilua pidettiin tutkimuksien mukaan muotisanana tai ilmiönä, jota on aina tehty. Onko palvelumuotoilu tullut jäädäkseen ja mihin suuntaan se kehittyy? Onko kymmen vuoden päästä samalle asialle jokin toinen käsite ja minkälainen ilmiö siitä tulee? Näihin kysymyksiin olisi mielenkiintoista saada vastaus.

Lähteet

Painetut

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro

Aldin, N., Brehmer, P. & Johansson, A. 2004. Business Development with electronic commerce: refinement and repositioning. *Business Management Journal*. Vol. 10, Issue 1, 44 - 62.

Alter, S. 2012. Challenges for service science. *Journal of information technology theory and application*. Vol. 13. Issue 2, 22 - 38

Andreassen, T., Kristensson, P. Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J., Edvardsson, B. & Colurcio, M. 2016. Linking service design to value creation and service research. *Journal of service management*. 21 March. Vol. 27(1), 21 - 29.

Artz, P., van de Weerd, I. & Brinkkemper, S. 2010. The process of transforming customer-specific software development to product software development. January. Department of information and computing sciences. Utrecht University. The Netherlands

Beltagui, A., Sigurdsson, K., Candi, M. & Riedel, J. 2017. Articulating the service conception professional service firms. *Journal of service management*. Vol. 28, Issue 3, 593 - 616.

Boyne, G. & Walker, R. 2004. Strategy content and public service organisations. *Journal of public administration research and theory*. Vol 14. Issue 2, April. 231 - 252.

Demircioglu, M. & Audretsch, D. 2017. Conditions for innovation in public sector organisations. *Research Policy*. 46. 1681 - 1691.

Duhamel, F., Gutierrez-Martinez, I., Picazo-Vela, S. & Luna-Reyes, L. 2014. IT outsourcing in the public sector: a conceptual model. *Transforming Government: people, process and policy*. Vol 8. Issue 1, 8 - 27.

Fill, C., Huges, G. & Francesco, S. 2013. Advertising, strategy, creativity and media. Essex: Pearson

Girth, A., Hefetz, A., Johnston, J. & Warner, M. 2012. Outsourcing public service delivery: management responses in noncompetitive markets. *Public Administration Review*. Nov/Dec. Vol 72(6). 887.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum

Hassan, M. & Tabasum, M. 2018. Customer profiling and segmentation in retail banks using data mining techniques. *International journal of advanced research in computer science*. Vol 9. No. 4 July-August, 24 - 29.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita

Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. September.

Hemel, C. & Rademakers, M. 2016. Building customer-centric organizations: shaping factors and barriers. *Journal of creating value*. Nov. Vol 2(2). 211 - 230.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

- Härkönen, J., Tolonen, A. & Haapasalo, H. 2017. Service productisation: systematising and defining an offering. *Journal of service management*. Vol 28, Issue 5, 936 - 971.
- Härkönen, J., Haapasalo, H. & Hänninen, K. 2015. Productisation: a review and research agenda. *International journal of production economics*. 164, 65 - 82.
- Iriarte, I., Hoveskog, M., Justel, D., Val, E. & Halila, F. 2018. Service design tool for supporting servitization in a machine tool manufacturer. *Industrial Marketing Management*. 71, 189 - 202.
- Jaakkola, E. 2011. Unraveling the practices of "productization" in professional service firms. *Scandinavian journal of management*. Vol 27. Issue 2, 221 - 230.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Libris Oy
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: JAMK
- Kealesite, B., O'Mahony, B., Lloyd-Walker, B. & Polonsky, M. 2013. Developing customer-focused public sector reward schemes. *The international journal of public sector management*. Vol 26. Issue 1, 33 - 55.
- Kim, S. & Yoon, B. 2014. A systematic approach for new service concept generation: application of agent-based simulation. *Expert systems with application*. 41, 2793 - 2806.
- Kolehmainen, S. 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta 190: Helsinki
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: Werner Söderström Oy
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating enduring customer value. *Journal of marketing*. Nov. Vol. 80 (6), 36 - 68.
- Lamberti, L. 2013. Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic marketing*. Vol. 21, Issue 7, 588 - 612.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY
- Leoni, L. 2015. Servitization and productization: two faces of the same coin? *Tor Vergata University of Rome*. September
- Lumijärvi, O. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro
- Lundström, U. 2018. Lärares professionella autonomi under New Public Management-epoken. *Utbildning & demokrati*. Vol 27. Nr 1, 33 - 59.
- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. The service-dominant logic of marketing. *Dialog, debate and directions*. New York: M.E. Sharpe, Inc
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International methelp Ky
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Painos 3. Helsinki: International methelp Ky
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Moore, G. 1999. Crossing the chasm. Marketing and selling disruptive products to mainstream customers. New York: HarperBusiness Essentials
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. Journal of research in marketing and entrepreneurship. Vol 20, Issue 1, 70 - 98.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Parantainen, J. 2013. Tuotteistamisen perusteet. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. 2. painos. Helsinki: Ediste Oy
- Peelen, E. & Beltman, R. 2013. Customer relationship management. Harlow: Pearson
- Penin, L. 2018. An introduction to service design. Designing the invisible. London: Bloomsbury
- Raulerson, P., Malraison, J. & Leboyer, A. 2009. Building Routes to Customers. Proven strategies for Profitable Growth. Bellevue: Springer
- Richardson, J. 2005. Design and conduct a survey. Complementary Therapies in medicine. Vol 13. Issue 1, 47 - 53.
- Schneider, N., Coates, W. & Yarris, L. 2017. Taking your qualitative research to the next level: a guide for the medical educator. AEM education and training. Vol 1(4). 368 - 378.
- Shimomura, Y. Nemoto, Y. Akasaka, F. & Kimita, K. 2014. A method for negotiating various customer requirements for public service design. Axioms. Vol. 3, Issue 1, 1 - 9.
- Solomon, M., Marshall, G. & Stuart, E. 2006. Marketing. Real people, Real choices. New Jersey: Pearson Education
- Smith, R. 2005. Strategic planning for public relations. 2.painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Stenvall, J. & Airaksinen, J. 2009. Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Acta nro 211: Helsinki
- Thakur, D. & Singh, Y. 2011. Customer focus in new business. Internation Journal of Management Prudence. Vol 3(1). 118 - 122.
- Tihinen, M. Federley, M. Hyvärinen, S. Karttaavi, T. Keskitalo, S. Korhonen, M. Kääriäinen, J. Naumanen, M. Seisto, A. Veijola, T. 2019. Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistama säästöpotentiaalin tarkentaminen osana JTS-miljardia. Julkaisusarja 7/2019. 23.1.2019. Valtioneuvoston kanslia.
- Trischler, J., Pervan, S., Kelly, S. & Scott, D. 2018. The value of codesign: the effect of customer involvement in service design teams. The journal of service research. Vol. 21(1). 75 - 100.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuoteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. 2015/5. Aalto-yliopisto. Helsinki: Tiede+Teknologia

Udrescu, M. & Gheorghe, A. 2016. Benchmarking - fashionable term concerning traditional processes. *Academic journal of economic studies*. Vol. 2(2) June, 100 - 113.

Yaacob, Z. 2014. The direct and indirect effects of customer focus on performance in public firms. *International journal for quality research*. Vol. 8 (2). 265 - 276.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustaanus

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus

Valminen, K. & Toivonen, M. 2007. Improving competitiveness and performance through service production? A case study of small KIBS companies participating in a productization project. Helsinki University of Technology

Valtakoski, A. & Järvi, K. 2016. Productization of knowledge-intensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of service management*. Vol. 27. Issue 3, 360 - 390.

Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*. Vol. 26. No.3, 145 - 152.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Tarinoita, tehtävää, teoriaa. Helsinki: Kauppakamari

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Wibowo, A., Tjahjono, B. & Tomiyama, T. 2016. Towards an integrated decision making framework for aero engine MRO contract management in the productisation context. *Procedia* 47. 24 - 29.

Wirtz, J. & Lovelock, C. 2018. *Essentials of service marketing*. Essex: Pearson

Wolstenholmen, D. Grindell, C. & Dearden, A. 2017. A co-design approach to service improvement resulted in teams exhibiting characteristics that support innovation. *Design for health*. Vol. 1. Issue 1, 42 - 58.

Sähköiset

Aalto-yliopisto. Tampereen Teknillinen yliopisto. Tekes. Viitattu 24.9.2019. www.palveluntuotteistaminen.fi

Design Council. Viitattu 3.3.2019. www.designcouncil.org.uk

Yleisradion strategia 2017. Viitattu 23.8.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/24/ylen-strategia>

Kuviot

Kuvio 1 Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 54).....	8
Kuvio 2 Opinnäytetyön aikataulu	11
Kuvio 3 Opinnäytetyön rakenne	13
Kuvio 4 Nelikenttäanalyysi Liikenteen asiakaspalvelusta	18
Kuvio 5 Tuotteistamisen tasot (mukaillen Lehtinen & Niinimäki 2005, 44)	22
Kuvio 6 Tuotteistamisen prosessi (Tuominen & ym. 2015, 12)	23
Kuvio 7 Palvelujen neljä perusstrategiaa (mukaillen Peelen & Beltman 2013, 151)	30
Kuvio 8 Tuotteistamisen peruselementtejä (Tuominen & ym. 2015, 17)	36
Kuvio 9 Tuplatimanttirakenne	41
Kuvio 10 Tietoperustan aihealueiden linkittyminen toisiinsa	51
Kuvio 11 Vastaaajien määrä eri maakunnista	56
Kuvio 12 Kuinka moni on ollut yhteydessä Liikenteen asiakaspalveluun	57
Kuvio 13 Oletko käyttänyt seuraavia palveluita?.....	57
Kuvio 14 Kunnat, jotka pitävät todennäköisenä, että asiakkaat näkevät tulevaisuudessa asiansa käsittelyn reaaliajassa.....	58
Kuvio 15 Kuinka moni kunta aikoo, lisäään digitaalisia palveluja tulevaisuudessa.....	59
Kuvio 16 Digitaalisten palvelujen kehitys kunnissa ja kaupungeissa	59
Kuvio 17 Tulevaisuuden näkemys yhteistyöstä sidosryhmien kanssa asiakaslähtöisesti	60
Kuvio 18 Kuinka kunnissa halutaan, että asiakkaat ovat yhteydessä	61
Kuvio 19 Olisiko palvelun ulkoistaminen mielestäsi hyvä asia?.....	61
Kuvio 20 Kuinka harvinaista on halukkuus ulkoistaa asiakaspalvelu	62
Kuvio 21 Miten hyvin kunnissa on onnistuttu seuraavissa asioissa	62
Kuvio 22 Ote teemahaastattelujen koodauksen taulukosta	67
Kuvio 23 Vertailuanalyysin prosessi (mukaillen Udrescu & Gheorghe 2016, 100-113)	74
Kuvio 24 Suunnitelma Liikenteen asiakaspalvelun tuotteistamisprosessiksi.....	80
Kuvio 25 Tuotekortteihin tutustuminen työpajassa	83

Kuvio 26 Ryhmäyöskentelyä tuotekorttien ja iskulauseiden parissa.....	83
Kuvio 27 Hyvän mielen palvelu - suurella sydämellä, teitä varten -ryhmän tuotekortti	84
Kuvio 28 Väylällä on väliä - me välitämme -ryhmän tuotekortti.....	84
Taulukot	
Taulukko 1 Ero asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden välillä	49
Taulukko 2 Teemahaastatteluun osallistuneet	67
Taulukko 3 Eroja Liikenteen asiakaspalvelun ja Trafikverketin asiakaspalvelukeskuksien välillä	77

Liitteet

Liite 1: Väyläviraston asiantuntijan haastattelu	98
Liite 2 Kyselytutkimuksen kysymykset	99
Liite 3 Kuvia kyselytutkimuksen tuloksista	102
Liite 4 Teemahaastattelurunko	103
Liite 5 Vertailuanalyysin kysymykset Trafikverketille	105
Liite 6 Tuotekortti sähköiselle kanavalle.....	106

Liite 1: Väyläviraston asiantuntijan haastattelu

Väyläviraston asiantuntijan haastattelu

Haastateltavan työkuva
Kokemus palvelumuotoilusta

Miten nykyään käytetään palvelumuotoilua julkisella sektorilla?

Miten sitä voisi käyttää enemmän?

Mitä työmenetelmiä on koettu hyväksi?

Miten voi varmistua, että palvelumuotoilu onnistuu, jos ei ole omaa kokemusta?

Miten organisaation sisällä suhtaudutaan palvelumuotoiluun?

Mitä haasteita palvelumuotoilu tuo? Mitä etuja?

Miten ja ketä asiakkaita kutsutte osallistumaan?

Minkälaista palvelua asiakkaat tänä päivänä odottavat?

Minkälaista palvelua uskot asiakkaiden haluavan v 2029?

Onko Väyläviraston asiakkaat segmentoitu?

Onko Väylävirastossa tuotteistettu palveluja?

Miten palvelumuotoilu vaikuttaa tuotteistamiseen?

Liite 2 Kyselytutkimuksen kysymykset

Asiakaspalvelun kehittäminen

Sivu 1

Kyselytutkimus kuuluu liikenteen asiakaspalvelun kehitysprojektiin. Projektin suunnittelua varten selvitämme, kuinka hyvin asiakkaat tuntevat Liikenteen asiakaspalvelun tarjoamat palvelut ja miten asiakkaat itse kehittävät omaa asiakaspalveluaan. Kyselyssä on neljä osaa:

1. yleistä tietoa vastaajan kunnasta/kaupungista
2. tietoja Liikenteen asiakaspalvelusta
3. visio tulevaisuuden asiakaspalvelusta
4. kunnan/kaupungin oma asiakaspalvelu

Kolmen kysymyspatterin jälkeen toivomme perusteluja, palautetta tai muita aiheeseen liittyviä ajatuksia.

Kysely suoritetaan opinnäytetyönä.

Sivu 2

Aluksi kysymme asukasluvumäärästä ja maantieteellisestä sijainnista, jotta voimme vertailla erilaisten kuntien/kaupunkien vastauksia.

Kuntamme asukasmäärä on

Missä maakunnassa teidän kuntanne/kaupunkinne sijaitsee?

Sivu 3

Seuraavassa osassa tutkimme, kuinka hyvin tunnette Liikenteen asiakaspalvelun palvelut.

Missä asioissa Liikenteen asiakaspalvelu neuvoo asiakkaitaan? Mainitse aiheita joita tiedät.

Olen ollut yhteydessä liikenteen asiakaspalveluun.

En koskaan

Kerran

Satunnaisesti

Säännöllisesti

Jos olit yhteydessä liikenteen asiakaspalveluun, otit yhteyttä:

puhelimitse

sähköpostilla

chatillä

palauteväylän kautta

Muulla tavalla, mikä?

Oletko käyttänyt seuraavia palveluita?

Kyllä En ole En muista

palauteväylä.fi

apureita

(kehittämisehdotukset

tai lupa)

tietopankkia (usein

kysyttyä-palvelu)

liikennetilannepalvelua

ELY-keskuksen

nettisivuja

Väyläviraston

nettisivuja

Traffic Management

Finland Oy:n

nettisivuja

Suosittelisitteko palvelujamme?

erittäin samaa mieltä samaa mieltä erimielistä erittäin erimielistä en osaa sanoa

työkavereille

sidosryhmille

asiakkaille

Onko sinulla kommentteja tai palautetta Liikenteen asiakaspalvelun palveluista?

Sivu 4

Seuraavassa osassa kysymme tulevaisuuden visiosta ja mihin suuntaan väylien käyttäjien asiakaspalvelu voisi kehittyä.

Pidän tärkeänä kehittää kunnan/kaupungin asiakaspalvelua jatkuvasti yhdessä asukkaiden ja yrittäjien kanssa.

Kyllä, asiakaslähtöisyys on tärkeää.

Ei, tiedämme mikä meillä on tärkeää ilman kysymistä.

En osaa sanoa.

Kuinka todennäköisenä pidät, että tulevaisuudessa asiakkaat näkevät palautteensa / aloitteensa käsittelyn

reaaliajassa?

Erittäin todennäköistä

Todennäköistä

Epäilen

Ei tule tapahtumaan

Suunnitteletko digitaalisten palveluiden lisäämistä asiakaspalveluunne tulevaisuudessa?

Kyllä, ihan varmasti.

Ehkä, en ole ihan varma.

Tuskin tulemme.

Oletteko harkinneet asiakaspalvelun ulkoistamista toimintanne ja palvelunne parantamiseksi?

Kyllä

Ehkä

Ei

Oletteko harkinneet luotettavaa kumppania digitalisaatioasioihin?

Kyllä, sellainen on jo.

Kyllä, sitä harkitaan.

Ei, mutta se voisi olla hyvä asia.

En osaa sanoa.

Aiotteko lisätä asiakkaiden sähköistä itsepalvelua tulevaisuudessa?

Kyllä

Ehkä

Ei

Tulevaisuudessa työskennellään enemmän yhdessä muiden sidosryhmien kanssa ja esim. asiakkaan ei tarvitse

tietää, onko tie kunnan vai valtion hoidossa. Kaikki palautteet ja aloitteet näkyvät samassa paikassa.

Kyllä, se on tavoite.

Ehkä.

Ei tule koskaan toteutumaan.

Kuulisimme mielellään perusteluja vastauksillenne tai jos aiheesta on muita ajatuksia.

Sivu 5

Viimeisessä osassa kysytään kunnan/kaupungin nykytilanteesta.

Mihin tahoon asiakkaanne ovat pääsääntöisesti yhteydessä?

asiakaspalveluun

vaihteeseen

suoraan oikealle henkilölle

Muulla tavalla, millä?

Haluaisitteko, että asiakkaat ovat teihin yhteydessä

Kyllä Ehkä Ei En osaa sanoa

puhelimitse

sähköpostilla

chatillä

postitse

käymällä paikan
päällä
sähköinen
itsepalvelukanava

Voivatko asiakkaat olla teihin yhteydessä virastoajan ulkopuolella muuten kuin sähköpostilla?

Kyllä

Ei

En tiedä

Kuinka teillä on järjestetty seuraavat asiat:

itse ulkoistettu

yhdessä ulkoisen toimittajan

kanssa en osaa sanoa

puhelinpalvelu, palautteiden käsittely, aloitteiden esikäsittely, internetsivut, mittaukset ja seuranta, järjestelmät

Olisiko palvelun ulkoistaminen mielestäsi hyvä asia?

Kyllä

Ehkä

Ei

Tuleeko teille yhteydenottoja, jotka kuuluvat jollekin toiselle virastolle?

Ole hyvä ja valitse...

Arvioi, onko teillä onnistuttu hyvin seuraavissa asioissa:

Kyllä Ehkä Ei En tiedä

Asiakkaille tarjotaan ajantasaista ja läpinäkyvää palvelua.

Ohjaamme asiakkaita itsepalveluun.

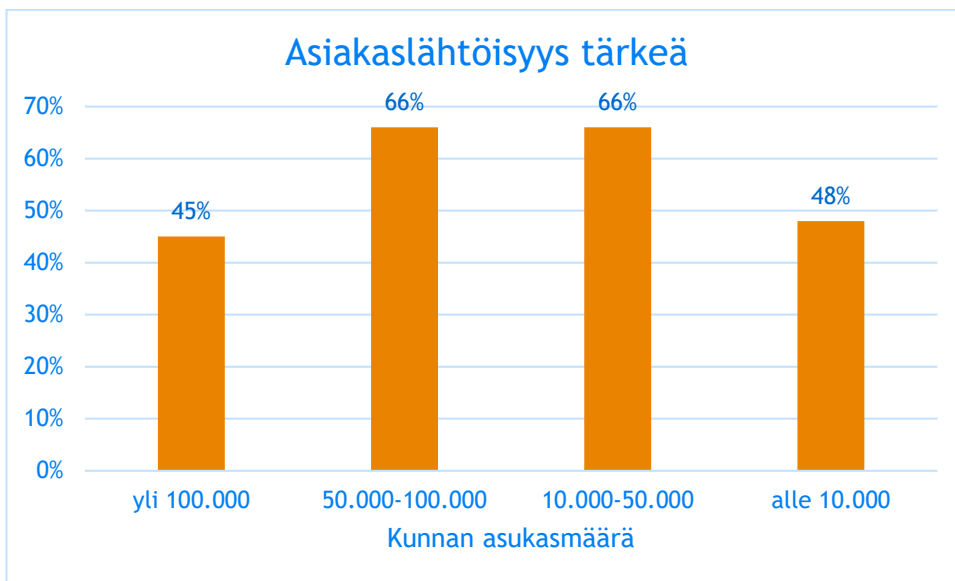
Nettisivuiltamme löytyy kaikki tieto mitä asiakkaamme kaipaavat.

Lupahakemusprosessi on selkeästi esitetty nettisivuillamme.

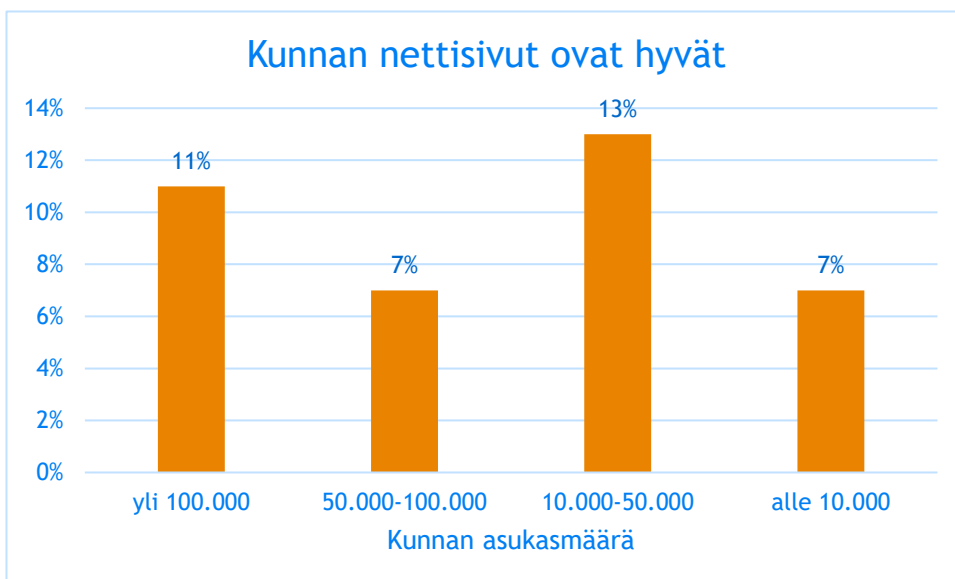
Teiden kunnosta tulevat palautteet menevät viipymättä urakoitsijalle.

Onko teillä vielä jotain muita ajatuksia tämän hetkisestä asiakaspalvelustanne tai sen kehittämisestä?

Liite 3 Kuviaita kyselytutkimuksen tuloksista



Kuinka kunnille on tärkeää yhdessä asiakkaiden kanssa kehittää palveluja



Kunnat, joissa on onnistuttu nettisivujen kanssa

Liite 4 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko - kuntien asiakaspalvelu ja asiointi

Aloituis:

Kerro, että haastattelu nauhoitetaan.

Kiitää! Kerro mihin tutkimukseen haastattelu liittyy ja esitele itsesi.

Pyydä taustatietoa haastateltavasta; työkuva, työkokemus

Kerro, miten tietoja käytetään. Tarkoitus nostaa esille esimerkkejä, havaintoja, kokemuksia, ei yleistä tilannetta. Nimiä ei mainita.

✓ **Kunnan oman asiakaspalvelun nykytilanne ja sähköinen asiointi**

Kuvaile, miten kunnassa on tällä hetkellä järjestetty (väylien käyttäjien) asiakaspalvelu.

Mitkä kanavat ovat käytössä?

Mitkä mittarit käytössä?

Miten asiakas näkee/tietää asiansa käsittelyn? Onko 24/7 -kanavia?

Miten palveluja kehitetään?

Miten asiakkaat löytävät helposti sähköiset kanavat?

Kunnan oma osaaminen digikehityksessä

Miten organisaation sisällä suhtaudutaan sähköiseen asiointiin ja sen kehittämiseen?

Tulevaisuuden visio ja mahdolliset yhteistyökumppanit

Onko kunnalla kehittämissuunnitelmia digitalisointiin? Mikä on kunnan visio?

Mitä vaatimuksia asiakkailta tulee olemaan? Mitä asiakkaat toivovat palveluilta eniten? Miten se saavutetaan? Miten oma työsi helpottuisi?

Mitä haasteita on kehittämiselle kunnassa? Kuka vie kehittämistä eteenpäin ja miten?

Tuleeko kunnille vaatimuksia muualtakin kuin asiakkailta?

Minkälaista yhteistyötä toivotaan valtion virastoilta?

✓ **Palvelujen ulkoistamisen haasteet ja mahdollisuudet**

Mitä palveluja on jo ulkoistettu?

Minkälainen on hyvä ulkoinen toimittaja?

Miten yhteistyö toimittajan kanssa toimii?

Mitä hyviä/huonoja puolia ulkoistamisella on?

Mitä palveluita voisi tulevaisuudessa ulkoistaa?

Liikenteen asiakaspalvelun toiminta ja kehittäminen

Onko kyseinen palvelu tuttu?

Mitä palvelua sieltä saa/olet saanut?

Onko / voisiko olla yhteistyötä ELY-keskuksen, Väyläviraston tai TMFG kanssa? Onko mielestänne eroa kunnan ja valtion palvelujen välillä?

Olisiko viraston palvelujen markkinointi aiheellista? Miten se kannattaisi toteuttaa?

Lopuksi: olisiko vielä jotain mitä en ole osannut kysyä?

Liite 5 Vertailuanalyysin kysymykset Trafikverketille

Benchmarking Trafikverket

Vilka digitala tjänster har ni?

Hur mycket kontakter kommer det via dessa /år?

Har ni beställt mobilapp:sen från en leverantör eller har ni själva utvecklat den? Varifrån kom idén? Hur utvecklades den?

Har ni några nya projekt på gång gällande digitalisering eller andra elektroniska kanaler? Om ni har det, kan ni berätta vad? Deras tidtabell?

Kommer det någon press utifrån/inifrån att utveckla elektroniska tjänster?

Utvecklar ni tjänster tillsammans med kunder? Vilka är med i processen?

Hur mäter ni kunders åsikter om era tjänster? Hur ofta?

Fördelar med digitala tjänster? För kunder? För myndigheten? Nackdelar?

Känner ni igen några utmaningar med digital utvecklingen eller underhållet av tjänsterna?

Hur tar organisationen och experter emot digitala tjänster? Organisationens kultur?

Samarbetar ni tillsammans med andra myndigheter eller kommuner i några projekt?

Har ni segmenterat era kunder? Har ni olika tjänster per segment? (Privatpersoner, företagare osv)

Har ni någon erfarenhet av produktifiering av tjänster?

Marknadsför ni tjänsterna på något sätt? Hur hittar kunderna tjänsterna?

Liite 6 Tuotekortti sähköiselle kanavalle

Liikenteen asiakaspalvelu väylällä on väliä – me välitämme



Tuotteen nimi:

tuotenumero 1234

Tuotepaketin sisältö: (määrittele palvelutuotteen sisältö mahdollisimman selkeästi)

Yhteensopivat järjestelmät: (mihin järjestelmiin palvelutuote voidaan integroida)

Tuotteen tekniset tiedot: (luettele asiakkaalle oleelliset tiedot)

Tuotteen hyödyt: (mitä hyötyjä asiakas ja hänen asiakkaansa saavat palvelutuotteesta)

Käyttökohteet: (missä palvelutuotetta voidaan käyttää ja kenelle se parhaiten soveltuu)

Palvelukielet: (millä kielellä palvelutuotetta voidaan käyttää)

Palvelutuotteen lisä- ja tukipalvelut: (mitä lisä- ja tukipalvelut ydinpalveluun tarjotaan)

Palvelutuotteen jatkokehitys, muutos- ja huoltotoimenpiteet: (Miten ja kuka vastaa palvelutuotteen kehityksestä ja millä aikataululla. Miten vaikuttaa muutos- ja huoltotoimenpiteet palvelutuotteen käyttöön.)

Referenssit: (kenelle palvelutuote on jo käytössä ja voi kertoa sen kokemuksesta)

Hinta: (hinnoittelu tai tieto mistä löytyy hinnasto)

Toimittajan yhteystiedot ja yhteyshenkilö: (toimittajan nimi, yhteystiedot ja palvelutuotteen vastuuhenkilö)

Linkkejä: (mistä asiakas löytää yksityiskohtaisempaa tietoa)