



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SAARA KALLIO

**Palvelumuotoilu**  
**asiakaspolun selkeyttämisessä**  
Case Tampereen yliopisto, hakijapalvelut

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA  
2020

Tekijä(t) Kallio, Saara	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä kesäkuu 2020
	Sivumäärä 47 Liitteitä 2	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Palvelumuotoilu asiakaspolun selkeyttämisessä – case Tampereen yliopisto. hakiiapalvelut</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, julkishallinto		
<p>Työn perustana oli Tampereen yliopiston hakijapalveluissa todettu tarve opiskelijan asiakaspolun selkeyttämisessä palveluntarjoajien näkökulmasta. Tämä linkittyi vahvasti jo aiemmin aloitettuun kehittämisprojektiin liittyen kansainvälisen koulutuksen kehittämiseen. Asiakaspolku nähdään alkavan potentiaalisen asiakkaan ottaessa selvää yliopistosta. Projektin aikana tullaan tarkastelemaan asiakaspolkua siitä hetkestä lähtien, kun asiakas tutustuu yliopistoon aina alumnivaiheeseen saakka. Asiakaspolun määrittämiseen tullaan hyödyntämän palvelumuotoilussa käytettyä Journey Mapping -työkalua, joka tullaan toteuttamaan työpajatyöskentelyssä.</p>		
<p>Opinnäytetyössä keskityttiin työpajatyöskentelyn valmisteluun liittyviin vaiheisiin, tarkasteltiin tavoiteltuja hyötyjä sekä eri kohderyhmien (esim. tiedekuntien) sitouttamista työpajatyöskentelyyn, sillä työpajoja ei vielä ehditty toteuttamaan koronakevään takia.</p>		
<p>Palvelumuotoilussa ihmiskeskeinen ajattelu on toiminnan lähtökohta ja sen myötä asiakaskokemus nousi yhdeksi tämän työn keskeisiksi teemoiksi. Aineiston keräämiseen käytettiin teemahaastattelua, jolla päästiin tutustumaan opinnyhteongelmiin inhimillisestä näkökulmasta. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä yliopiston eri yksiköistä. Näin saatiin mahdollisimman kattava käsitys työpajojen valmisteluprosessista ja saatiin hyvä kuva asiantuntijoiden näkemyksistä työpajatyöskentelyyn ja eri kohderyhmien sitouttamiseen kehittämistyöhön liittyen.</p>		
<p>Varhainen vuoropuhelu ja yhdessä, yhteisen tavoitteen eteen työskentely nähtiin sekä työpajatyöskentelyn valmisteluun liittyen tärkeänä, kuin myös toivottavana lopputuloksena kehittämiseen liittyen. Kehittämisen keskiöissä on ihminen, ja inhimillisyyttä haluttiin nostaa asiakaskokemuksen fokukseksi.</p>		
<p><u>Asiasanat</u>          palvelumuotoilu, asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus, asiantuntijapalvelut</p>		

Author(s) Kallio, Saara	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 4.6.2020
	Number of pages 47 Attachements 2	Language of publica- tion: Finnish
Title of publication <b>Service design in customer journey clarification – case Tampere University. Admission services</b>		
Degree program Business Administration, Public Administration		
<p>The Admissions Services of Tampere University identified the need to clarify an international student's customer journey from an administrative prospective. This was strongly linked to a project started earlier in relation to the development of the international degree programmes offered and was the starting point for this thesis.</p> <p>A customer's journey begins with a potential customer finding the university. The goal will be to review the path taken by the customer from this early stage up till the alumni stage. Service Design's Journey Mapping -tool will be used for determining a customer's path and will be implemented in the workshops. The thesis focused on the steps required to prepare the workshops, examined the benefits sought through the workshops and how to encourage commitment from the various touchpoint groups (e.g. faculties) required for the workshops. This aspect was chosen for the thesis as the workshops were not held as planned in spring 2020 due to the Covid-19 crisis.</p> <p>Human-centered thinking is a central element of Service Design. As a result, the customer experience emerges as one of the key elements. For the purpose of gathering material for this thesis, semi-structured interviews were conducted allowing the scrutiny of questions from a human perspective. Six experts from different departments were interviewed in order to provide a comprehensive view of the issues in relation to the preparation of workshops, their views on the actual workshops and to gain insight on promoting commitment of different groups to development of central processes.</p> <p>Early dialogue and working together for a common goal were seen to be important and desirable outcomes in preparation for the workshops as well as a result of the workshops. A human being at the centre of development, and humanity must be elevated to the focus of customer experience.</p>		
<p><u>Key words</u>          service design, customer orientation, customer experience, expert services</p>		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	6
2.1 Toimeksiantajan esittely ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö .....	6
2.2 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset .....	8
2.3 Fasilitaattorin rooli .....	11
2.4 Opinnäyteongelman määrittely .....	11
3 ASIAKASKOKEMUS KESKIÖSSÄ .....	12
3.1 Asiakaskokemus palvelunäkökulmasta .....	12
3.2 Asiantuntijapalvelun asiakaskokemus .....	13
4 MUOTOILU PALVELUJEN KEHITTÄMISESSÄ .....	15
4.1 Asiakas palvelumuotoilun ytimessä .....	17
4.2 Palvelumuotoilua julkishallinnossa .....	18
4.3 Muotoiluperaatteet palvelujen kehittämisessä .....	19
4.4 Palvelusta tuotteeksi .....	21
5 PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUJA .....	22
5.1 Customer journey mapping – mitä se on? .....	23
5.2 Työpajatyöskentely ja tulosten jatkokehittäminen .....	24
6 TUTKIMUSKOHDDE JA -MENETELMÄT .....	27
6.1 Kvalitatiivinen tutkimus toteutettavasta kehittämistyöstä .....	27
6.2 Aineiston keräämisen menetelmät .....	28
6.2.1 Teemahaastattelu .....	29
6.2.2 Haastattelujen suunnittelu .....	30
6.2.3 Haastattelumenetelmän eettiset periaatteet .....	31
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	32
7.1 Työpajojen valmistelu .....	33
7.2 Työpajatyöskentelystä saatava hyöty .....	35
7.3 Kohderyhmän sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen .....	37
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
8.1 Luotettavuuden arviointi ja käyttökelpoisuus .....	40
8.2 Kehittämisen mahdolliset jatkotoimenpiteet .....	41
8.3 Johtopäätökset ja pohdinta .....	42
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Menneinä aikoina julkishallinto on nähty jäykkänä ja byrokraattisena. Sitä on säädellyt voimakkaasti tietyt ideologit ja määreet, tiukan kurin tarve ja tietysti edelleen tärkeät lait ja säädökset. Tämä näkemys on kuitenkin vuosien varrella muuttunut ja toiminnan keskipisteeksi on nostettu ihminen ja inhimillisyys. Palvelumuotoilun tarjoamia keinoja on hyödynnetty jo 2000-luvan alussa esim. Verohallinnon toimintojen kehittämisessä ja selkeyttämisessä (Verotuksen historia 2009). Tämä heijastaa voimakkaasti modernia ajattelua maailmassa, joka jatkuvasti muuttuu ja kehittyy. Julkishallintoa kehitetään, jotta se pysyy ajantasaisena tarjoten asiakkailleen, eli kansalaisille, heille tarpeelliset palvelut samalla taaten heille turvaa. Tänä päivänä ymmärretään paremmin kuin koskaan kehittämisen tarvetta.

Kevät 2020 ja koronavirus Covid-19 on osoittanut, miten myös julkinen hallinto ja maan hallitus pystyvät tarpeen tullen joustamaan, ja miten toimitaan poikkeustilassa. Tämä työ linkittyy kehittämisen tarpeeseen ja siihen, miten tärkeää on ymmärtää asiakkaitten näkökulmat palvelupolun aikana, jotta heille voidaan tarjota parasta palvelua. Joustavuus, kuten myös kriisitilanteisiin varautuminen ovat ajankohtaisia teemoja, jotka nousevat esille tässä työssä.

Opinnäytetyö tehdään Tampereen yliopiston hakijapalveluiden toimeksiantona. Vuonna 2019 käynnistettiin kolme vuotta kestävä kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoinnin kehittämisprojekti. Projektille määriteltyihin tavoitteisiin kuuluu kansainvälisen hakijan asiakaspolun kehittäminen. Tämä opinnäytetyö liittyy tähän tavoitteeseen. Koronavirus Covid-19 kuitenkin vaikutti kehittämissuorituksen aikatauluihin. Tästä syystä työn luonnetta on jouduttu hieman muuttamaan, sillä tarkoituksena alun perin oli tarkastella työpajatyöskentelyä ja sen tuloksena syntyvää asiakaspolun määrittämisen prosessia.

Yliopistossa halutaan kartoittaa kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden asiakaspalvelupolkua alusta loppuun saakka samalla tutkien palvelupolkua palveluntarjoajien näkökulmasta. Tarkoitus on selvittää, mitkä ovat keskushallinnon palveluntarjoajien tehtävät polun varrella ja missä sijaitsevat eri kontaktipisteet, sekä miten asiakas etenee polulla siirtyessään palveluntarjoajasta toiselle. Työssä tarkastellaan julkishallinnon kehittämistä palvelumuotoilun periaatteita ja työkaluja hyödyntäen.

Asiakaan kokema palvelupolku eli asiakaskokemus on työn keskiössä. Työ keskittyy siihen, miten tämä näkökulma vaikuttaa asiantuntijapalveluiden kehittämiseen ja miten se tulisi ottaa huomioon palveluita suunnitellessa. Työ toteutetaan Tampereen yliopiston hakijapalveluihin case-pohjaisena palvelun kehittämistyön tutkimuksena Tampereen yliopiston kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden rekryointitarpeeseen liittyen. Tässä vaiheessa on myös hyvä huomauttaa, että työssä käytetään opiskelijoista termiä ”asiakas”. Varsinaisessa työpajatyöskentelyssä tullaan käyttämään termiä opiskelijapolku, mutta selkeyden vuoksi opinnäytetyön kohteena on asiakas.

Palvelumuotoilun työkaluista tutkin työpajatyöskentelyä ja siihen liittyvää ennakkovalmistelua. Selvitän, mitä valmistelua prosessi vaatii, ja miten tätä voidaan parhaiten hyödyntää palveluita kehitettäessä. Myös ei-hallintohenkilökunnan motivoiminen hallintoprosessien kehittämiseen on tärkeää, sillä heillä on kriittinen rooli asiakkaan palvelupolussa.

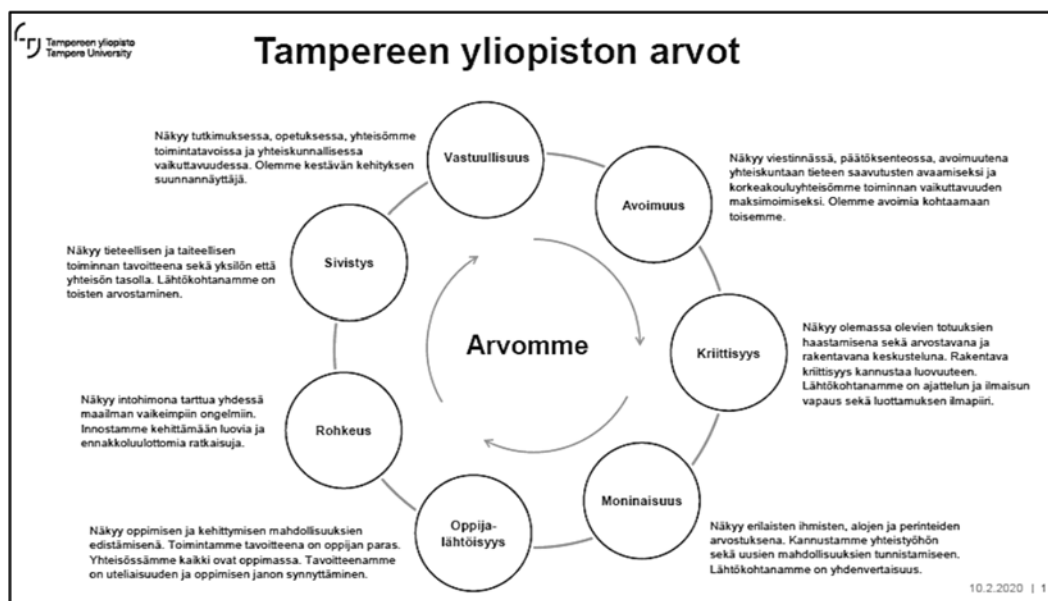
## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Toimeksiantajan esittely ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Toimeksiantajana on uusi Tampereen yliopisto (Tampere University - TAU), joka on aloittanut toimintansa vuoden 2019 alusta, kun Tampereen yliopisto (University of Tampere - UTA) ja Tampereen teknillinen yliopisto (Tampere University of Technology - TUT) yhdistyivät uudeksi säätiöyliopistoksi.

Tampereen yliopisto on osa Tampereen korkeakoulusäätiötä, jonka toiminnan kärjet ovat yhteiskunta, terveys ja tekniikka. Korkeakoulusäätiön strategia toimii myös Tampereen yliopiston strategian pohjana. (Tampereen yliopiston strategia 2030.)

Yliopiston motto on ”Ihminen ratkaisee – Human Potential Unlimited”. Yliopiston hallitus on 10.2.2020 vahvistanut Tampereen yliopiston strategian 2030, jossa arvoina ovat vastuullisuus, avoimuus, kriittisyys, moninaisuus, oppijälähtöisyys, rohkeus ja sivistys (kuva 1). Strategiaa tukevina toimenpiteinä mainitaan mm. koulutuksen laatu ja vaikuttavuus sekä korkeakoulukonsernin synergiaetujen rakentuminen. Koulutuksen laatuun ja vaikuttavuuteen sisältyy opintojen ohjauksen kehittäminen ja tukitoiminen sujuvoittaminen. (Tampereen yliopiston strategia 2030.) Tämä linkittyy vahvasti tämän opinnäytetyön aiheeseen. Synergiaetujen ja siihen liittyvä tukipalveluiden rakentaminen on keskeinen osa tätä työtä.



Kuva 1. Tampereen yliopiston arvot. (Tampereen yliopiston strategia 2030.)

Yliopistossa opiskelee yli 19 000 tutkinto-opiskelijaa. Vuosittain uusia opiskelijoita tulee noin 3 000. (Tampereen yliopiston www-sivut 2020.) Vuonna 2019 kansainvälisiin tutkinto-ohjelmissa opintonsa aloittaneita oli 283, joista 170

olivat EU/ETA-maiden ulkopuolelta ja 40 olivat muista EU-maista (Vipunen – Opetushallituksen tilastopalvelun www-sivut 2020). Tutkinto-opiskelijoiden lisäksi yliopistossa vierailee vaihto-opiskelijoita ympäri maailman ja he ovat osa yhtä lailla tässä työssä esiteltävän palvelupolun asiakkaita.

Yliopiston tehtäviin kuuluu ”edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimuksen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvat-  
taa opiskelijoita palvelemaan isänmaataan ja ihmiskuntaa” (Yliopistolaki 558/2009, 2 § 1 mom.). Toiminta pitää järjestää siten, että huolehditaan eettisistä periaatteista sekä noudatetaan hyvää käytäntöä (Yliopistolaki 2 § 2 mom.). Yliopistoille on annettu itsemääräämisoikeus, joka sallii päätöksentekooikeuden hallinnollisissa asioissa (Yliopistolaki 3 § 1 mom.). Tähän ja yliopiston hallituksen laatimiin tavoitteisiin, strategiaan ja ohjauksen periaatteisiin (Yliopistolaki 14 §) vedoten on opiskelijoiden etu pohtia myös eri yksiköiden tarjoamia palveluita opiskelijan asiakaspolun näkökulmasta.

Hallintolaki edistää hyvää hallintoa ja turvaa kaikkien oikeutta, niin opiskelijoitten kuin yliopiston henkilökunnan näkökulmasta (Hallintolaki 434/2003, 1 §). Laki edellyttää asianmukaisia palveluperiaatteiden soveltamista sekä velvoittaa viranomaista tiedottamaan toiminnastaan ja palveluistaan (Hallintolaki 7 §). Laki myös edellyttää viranomaista takaamaan asiakkaalleen neuvontaa, jotta tämä voi hoitaa asiansa. Samassa pykälässä edellytetään, että jos kyseinen viranomainen ei ole se taho, joka kyseistä asiaa hoitaa, on viranomaisen pyrittävä ohjaamaan asiakas oikean tahon puoleen. (Hallintolaki 8 §).

## 2.2 Kehittämistyön tausta, tavoitteet ja rajaukset

Varsinainen ajatus asiakaspolun määrittämiseen liittyvään kehittämissuunnitelmaan syntyi, kun Tampereen yliopistoon rekrytoitiin opintoasiantuntijaksi Joanna Kumpula. Hänen vahva kansainvälinen opintoasiantuntemus sekä ulkopuolelta tulevan näkökulma antoivat hänelle hyvän lähtökohdan huomata potentiaalisia kehittämiskohteita. Hän totesi kansainvälisten opiskelijoiden asiakaspolussa olevan selkeitä aukkoja. Aina ei ollut selvää, kuka vastaa mistäkin



vaiheesta asiakaspolun aikana. Kumpulan kokemuksen mukaan, jotta kokonaisuus säilyy ehjänä, sitä täytyy myös tarkastella kokonaisuutena. Silloin on mahdollista nähdä, mitkä asiat ovat todellisuudessa tärkeitä ja mihin on ensin keskityttävä. Asiakaspolun määrittäminen päätettiin tehdä työpajoissa palvelumuotoiluun kuuluvan Journey Mapping -työkalua käyttäen. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Koska yliopistolla oli jo aiemmin käynnistetty koulutusta koskeva kehittämisprojekti, oli tärkeää saada myös kansainvälisten opiskelijoita koskeva kehittämistyö aloitettua. Asiakaspolun määrittämisen lisäksi päätettiin selvittää eri vieraskielisten koulutusohjelmien vahvuudet sekä heikkoudet markkinoinnin näkökulmasta hyödyntäen yhtä palvelumuotoilun toista työkalua, Value Proposition Canvas -menetelmää, eli arvokarttaa. Arvokarttatyöskentelyn tavoitteena on selvittää, mitä asioita halutaan profiloida tai korostaa eri koulutusohjelmissa, jotta markkinointi kohdennetaan oikein. Arvokarttatyöskentelyllä ei ole merkitystä asiakaspolun määrittämiseen, mutta asiakaspolulla on merkitystä arvokarttaan. Tästä syystä päätettiin yhdistää nämä kaksi selvityskohdetta yhteen työpajaprosessiin. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Yliopistossa on tarkoitus dokumentoida keskushallinnon palveluntarjoajien tehtävät asiakaspolun eri vaiheissa, jotta voidaan muodostaa selkeä kuva opiskelijan kulkemasta asiakaspolusta. Tavoite on ymmärtää jokainen vaihe, jossa asiakas tarvitsee tukea ja opastusta ja löytää yhteismitallisia toimintamalleja ja -tapoja, joita voidaan hyödyntää jatkossa riippumatta palveluyksiköstä. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Työpajoilla ei ole tarkoitus etsiä nopeita ratkaisuja. Niiden on tarkoitus toimia suunnan näyttäjinä kaikkeen mahdolliseen kehittämistyöhön. Niissä opittua osaamista halutaan hyödyntää jatkossa lähes jokaiseen palvelupolun varrella olevaan palveluun. Yksi tavoite on osoittaa Journey Mapping -työkalun käyttämismahdollisuutta niin keskushallinnon palveluntuottajille kuin opetushenkilökunnalle. Työpajaprosessin aikana on tarkoitus opettaa asiakaspolun varrella olevien toiminnoiden vaiheiden perusaikajanan tekeminen, josta näkee

selkeästi, mitä tapahtuu toimintojen perustasolla. Esim. valmistumiseen liittyvät eri vaiheet avataan aikajanalle, josta näkyy mitä pitää tehdä missäkin vaiheessa, jotta valmistuminen on sujuvaa. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Työpajat ovat kehittämisprosessin huipentuma. Etukäteen on mietittävä, miten halutaan lähestyä tiedekuntia. Prosessissa on tärkeää ensinnäkin sitouttaa henkilökunta kehittämiseen. Sen jälkeen voidaan valmistella työpajat siten, että intensiivinen neljän tunnin työpaja on mahdollisimman antoisa ja siitä saadaan maksimaalinen hyöty. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)  
Keskityn tässä opinnäytetyössä työpajavalmisteluun ja siihen liittyvään prosessiin sekä palvelumuotoilun hyödyntämiseen kehittämistyössä.

Kehittämistyön alkuperäinen aikataulu oli, että huhtikuussa 2020 aloitettaisiin arvokarttapajat eri koulutusohjelmien kanssa. Oli tarkoitus pitää 10 pajaa, joihin kuhunkin osallistuisi noin neljä koulutusohjelmaa. Toukokuussa 2020 olisi ollut tarkoitus jatkaa asiakaspalvelupolkumäärittelyä työpajoissa yliopiston tiedekuntien kanssa. Tiedekuntia on seitsemän. Työpajoja olisi ollut neljä, siten, että jokaisessa työpajassa olisi kaksi tiedekuntaa, paitsi mahdollisesti yhdessä olisi vain yksi, mutta tarvittaessa jonkun tiedekunnan olisi ollut mahdollista osallistua tarvittaessa kahteen työpajaan. Tämä olisi päätetty työpajojen edetessä. Koronavirus kuitenkin pysäytti koko prosessin ja näillä näkymin, työpajatoiminta käynnistyy elo-syyskuussa 2020, mikäli tilanne normalisoituu. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Poikkeustila on tuonut mukanaan paljon haasteita. Totuus on, että kriisitilanteessa kehittämistyö on ensimmäinen asia, josta luovutaan. Tässä asiakaspolkukehittämistyössä koronavirus on hidastanut prosessia valtavasti, muttei ole sitä kokonaan pysäyttänyt. Pikemminkin kriisi ja poikkeustila korostavat yhtenäistämisen tarvetta ja sitä, että on oltava selkeä kuva siitä, kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta opiskelijan asiakaspolkua ajatellen. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

### 2.3 Fasilitaattorin rooli

Kun kehittämistyön käynnistämistä pohdittiin alun perin, ymmärrettiin, ettei yhden henkilön palvelumuotoiluosaaminen riittänyt. Opintoasiantuntija Kumpula kaipasi sparrauskumppania, joka ymmärtäisi prosessin teorian sekä ”miksi” ja ”miten” aspektit. Heidän ei olisi tarpeen ymmärtää asiasisältöä, mutta käsitys työpajatyöskentelystä ja miten niitä johdetaan, olisi ensiarvoisen tärkeää. Yhteistyökumppaniksi valikoitui Solita Oy, joka tulee toimimaan järjestettävissä asiakaspalvelupolkutyöpajoissa fasilitaattorina Kumpulan tukena. Solita Oy:n rooli on hieman isompi koulutusohjelmia koskevassa arvokarttatyöpajatyöskentelyssä, josta heillä on enemmän kokemusta. Näissä Kumpula vuorostaan toimii Solita Oy:n tukena. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

Solita Oy on ollut alusta lähtien mukana työpajasuunnittelussa. Heiltä on kaksi henkilöä mukana projektin toteutuksessa. Tarkoitus on, että työpajoissa heistä toinen on aina paikalla, mutta muuten yhteistyössä on aina molemmat mukana. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

### 2.4 Opinnäyteongelman määrittely

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää eri vaiheet, jotka liittyvät asiakaspolun määrittämiseen. Koska tiedekuntiin halutaan jalkauttaa uusi työkalu, jolla heidän on jatkossa mahdollista kehittää omaa toimintaansa, on pyrittävä luomaan työpajoista sellaisia, että tiedekunta kokee saavansa niistä uutta ja hyödynnettävää tietoa. Tavoitteena on, että jatkossa eri tiedekuntien on mahdollista sparrata toisiaan mm. koulutusohjelmien markkinoinnin kehittämisessä, kun heillä on yhteismitalliset toimintatavat ja näin voivat paremmin ymmärtää toistensa tarpeita.

Kysymykset, joihin opinnäytetyössä etsin vastauksia ovat:

1. Mitä ennakkotoimenpiteitä vaaditaan työpajatyöskentelyyn?
2. Mitä hyötyjä on työpajatyöskentelystä?
3. Millä eri tavoilla voidaan sitouttaa palveluiden tarjoajat yhteiseen tavoitteeseen?

## 3 ASIAKASKOKEMUS KESKIÖSSÄ

### 3.1 Asiakaskokemus palvelunäkökulmasta

Asiakkaan kokemus palvelusta alkaa jo kauan ennen kuin palveluntuottaja ja asiakas kohtaavat. Kokemus alkaa siitä, kun asiakas näkee tai kuulee ensimmäistä kertaa organisaatiosta. Jotta ensivaikutelmaan voidaan vaikuttaa, on ymmärrettävä, mitä asiakas haluaa ja miten sekä milloin se voidaan hänelle tarjota. Koska tunteet säätelevät, miten reagoimme näkemäämme ja kokeamaamme, tunteilla on merkitystä siihen, miten palvelu vetoaa meihin ja miten se vastaa meidän odotuksiimme. Palvelun merkitys asiakkaalle ratkaisee se, miten palvelu tekee asiakkaasta paremman tai helpottaa hänen elämäänsä. Onko siinä jotain uutta, joka auttaa oppimaan tai auttaa saavuttamaan tavoiteltua. (Tuulaniemi 2011, 35-37.)

Asiakaskokemusta voidaan elävöittää kertomalla yrityksen tarina. Siinä linkittyy kaikki yrityksen tai organisaation perustiedot helposti, jotta asiakas ymmärtää palvelun merkityksen. Samalla yritetään rakentaa luottamussuhdetta asiakkaaseen, kertomalla tunteisiin vetoavalla tavalla, miten tarjonta voi auttaa juuri heitä. Brändi on avainasemassa tarinassa, sillä se toteuttaa tarinaa. Jos brändi on laadittu hyvin, se viestii asiakkaalle juuri oikean asian, joka herättää hänessä tunteita. (Kalliomäki 2014, 95 & 131.)

Asiakaspalvelukokemusta on myös katsottava palvelupolun näkökulmasta määrittäen, mikä palvelupolku on. Palvelupolku kuvastaa palvelukokonaisuuden alusta loppuun ja koostuu kosketuspinoista tai rajapinnoista, joissa palveluntarjoaja ja asiakas ovat tekemisissä. Tämä onnistuu hyvin kuvaamalla palvelupolkua tarinan muodossa. Joskus tämä kuvaaminen tehdään nk. draaman kaaren muodossa, jossa kuvataan prosessin alku, keskikohta ja loppu kerronnallisesti fiktiivistä hahmoa käyttäen. Tällä on tarkoitus herättää lukijassa empatiaa ja hänen kykyänsä samaistua kerronnan hahmoon. (Tuulaniemi 2011, 38-39; Kalliomäki 2014, 22, 73-74.)

### 3.2 Asiantuntijapalvelun asiakaskokemus

Jokainen on kokenut sekä hyvää että huonoa asiakaspalvelua. Syitä tähän on monia. Asiakaspalvelijan rooli korostuu kokemuksen luomisessa. Usein asiakaspalvelijasta voi päätellä, millainen päivä hänellä on ollut. Hyvä työpäivä heijastuu hyvänä asiakaspalveluna. Samoin myös asiakaspalvelijan tyytyväisyys omaan työhönsä. Puhelimenkin kautta asiakaspalvelussa voi kuulla, onko asiakaspalvelija tyytyväinen vai täysin leipääntynyt. Toisin sanoen, asiakaspalvelijan omat kokemukset heijastuvat asiakkaan kokemukseen. (Fischer & Vainio 2014; Ahvenainen, Gyllig & Leino, 2017.)

Asiantuntijapalvelun toteuttamisessa auttaa, kun kyseessä on tunnettu organisaatio, jonka brändi on tuttu (Ahvenainen ym. 2017). Opinnäytetyön organisaatio, Tampereen yliopisto, on sinänsä poikkeuksellinen siinä, että kaksi ennestään tunnettua yliopistoa yhdistyivät muodostaen uuden, tuntemattoman. Koska yliopisto luo uutta brändiä, jota pyritään tekemään tunnetuksi, kasvaa asiakaskokemuksen arvo. Brändin rooli on vielä tässä vaiheessa suhteellisen merkityksetön, sillä sitä ei vielä tunneta hyvin. Se, miten asiakkaat kokevat tulevansa kohdelluksi jää ensisijaisesti mieleen. Jos kokemus heijastaa uuden brändi arvoja, organisaatio saavuttaa tavoitteensa ja brändin merkitys kasvaa ajan kuluessa (Ahvenainen ym. 2017).

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa monitasoisessa organisaatiossa, jossa palvelun tuottaminen on keskipisteessä. Asiantuntijapalvelun aikaansaama asiakaskokemus muodostuu pitkälti subjektisista kokemuksista. Tähän voidaan vaikuttaa omalla käyttäytymisellä, olemalla positiivinen ja huomioimalla toisten tarpeet. Työntekijän tyytyväisyys omaan organisaatioon heijastuu hänen tuottamassaan palvelussa (kuva 2). Tavoite on, että asiakkaan siirtyessä asiakaspolkua pitkin eteenpäin, hän voisi kokea samaa palvelutasoa. Tämä vuorostaan onnistuu vain, jos työyhteisössä on toimiva yhteistyö eri yksiköiden välillä. (Fischer & Vainio 2014.)



Kuva 2. Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014.)

Asiakaskokemus saadaan parhaimmaksi, kun organisaation sisäinen tahtotila on yhtenevä. Organisaation sisällä on käytävä keskustelua siitä, mikä on yhteinen tavoite ja on kirkastettava kaikille, kuka on palvelun keskiössä. Ei riitä, että huomioidaan oman yksikön tavoitteet, vaan on pidettävä mielessä organisaation arvot ja tavoitteet. Silloin kirkastuu yhteinen tahtotila, jonka vaikutus tuntuu tuotetussa palvelussa ja heijastuu asiakaskokemukseen. On myös huomioitava, että yhteinen kehittäminen vaatii yhteistyötä. Kun kehittämisen motivaatio on kaikkien tiedossa ja siihen ovat kaikki organisaatiotasolla sitoutuneet, tämä heijastuu asiakaskokemukseen. (Kananen 2012, 85; Fischer & Vainio 2014.)

On helppo keskittyä omaan työhönsä ja sen tärkeyteen unohtaen kokonaiskuvan, jossa oma toiminta on vain yhtenä osana. Yhteisen päämäärän on oltava kuitenkin kaikilla kirkkaana mielessä, sillä vain sen kautta saavutetaan paras mahdollinen asiakaskokemus. Organisaation vision ja strategian roolit korostuvat asiantuntijaorganisaatiossa, jossa jokaisen osaaminen on yhtä tärkeää. Yhteisen tahtotilan löytäminen on ensimmäinen askel parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen luomiseen. Jokainen tietää oman roolinsa asiakkaan palvelupolussa, mutta oleellista on myös ymmärtää toisten asiantuntijoiden roolit ja miten ne nivoutuvat yhteen. (Fischer & Vainio 2014.) Työpajatyöskentely on tässä suhteessa oivallinen ratkaisu, sillä silloin usein aukeaa toisten yksiköiden merkitys uudella tavalla, kun konkreettisesti nähdään eri kosketuspinnat.

Useamman yksikön sitouttaminen laajempaan toiminnan kehittämiseen lähtee johtajista. Jos heille on kirkkaana mielessä yhteisölle tärkeät asiat ja he osaa- vat jalkauttaa tämän ajatusmallin yksiköihin ja kannustavat alaisia pitämään tämän tavoitteen mielessään, on helpompi aktivoida asiantuntijoita toimimaan yhdessä kokonaisuuden kehittämisessä. Jokaisen ymmärtäessä, että he ovat kaikki yhtä lailla vastuussa koko organisaation tuottamista palveluista, heidän on helpompi myös sitoutua näiden kehittämiseen. (Fischer & Vainio 2014.)

#### 4 MUOTOILU PALVELUJEN KEHITTÄMISESSÄ

Muotoilu on perinteisesti nähty taiteeseen tai teollisuuteen liittyvänä. Sillä ei ole suoraa linkkiä hallintoon, varsinkaan julkiseen hallintoon. Terminä, palvelumuotoilu (service design), nousi esille vuonna 1991 professori Michael Erlhoffin käyttämänä Köln International School of Designissa (KISD). Kyseisessä korkeakoulussa vaikutti Euroopan ensimmäinen, vuonna 1995 nimetty, palvelumuotoilun professori Birgit Mager, joka on myös vierailut Suomessa. (Tuulaniemi 2011, 31.)

Palvelumuotoilun perustana on muotoilussa käytetyt periaatteet. Tämä tarkoittaa erilaisten työkalujen käyttämistä soveltaen niitä kyseiseen kontekstiin. Visualisoinnilla on keskeinen rooli palvelumuotoilussa ja mm. tässä työssä esiintyvä Journey Mapping -työkalu kuuluu näihin. Prosessiosaaminen on tärkeä osa palvelumuotoilua ja se perustuu vahvasti teolliseen muotoiluun. Erona on, että muotoilutyön lopputuloksena on muotoilu. Palvelumuotoilussa lopputuloksena syntyy palvelu, joka on muotoiltu optimaaliseksi, kuten kuvasta 3. käy ilmi. (Tuulaniemi 2011, 32.)

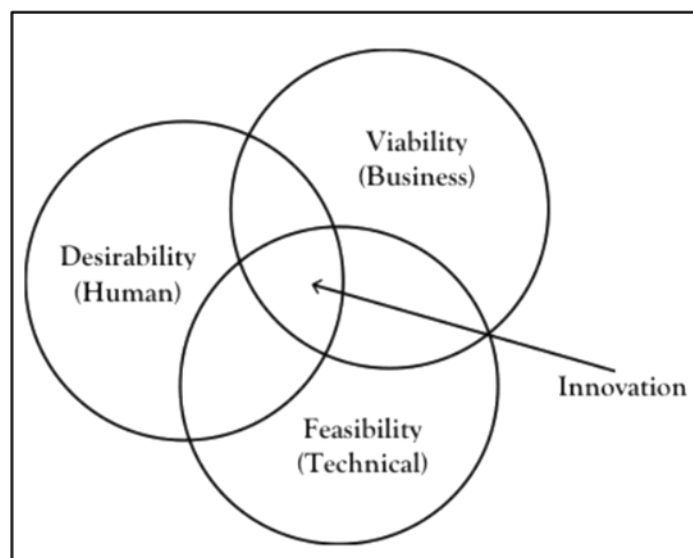
	Prosessi	Lopputulos
Muotoilu	Muotoilua	Muotoilua
Palvelumuotoilu	Palvelumuotoilua	Palvelu

Kuva 3. Muotoilu vs. palvelumuotoilu (Tuulaniemi 2011, 32.)

Palveluiden muotoilussa on aina tavoitteena kehittää palveluja sujuvammaksi. Jotta tämä onnistuu, on muistettava, mikä on palvelujen tuottamisessa tärkeintä: asiakas. Ihminen ja tämän tarpeet nostetaan palveluiden muotoilussa keskeiseen asemaan. Kun organisaatio pyrkii toteuttamaan tuottamillaan palveluilla asiakkaan tarpeisiin vaadittua palvelua, ollaan palvelumuotoilun ytimessä. (Tuulaniemi 2011, 33; Miettinen 2014, 10-14.)

Muotoiluajattelua voidaan verrata lapsen tapaan tavoitella haluamaansa. Hän ohjenta kätensä ennakkoluulottomasti odottaen positiivista lopputulosta. Tavoite on saavutettavissa hänen pitää vaan toimia. Tämä voidaan nähdä palvelumuotoilun ydinajatuksena ja tästä ollaan lähes aina samaa mieltä, riippumatta, mistä ajattelee palvelujen muotoilun saaneen alkunsa. (Kurokawa 2015.)

Ydinajatuksen voi kiteyttää kaavaan: ”Muotoiluajattelu = Liiketoiminta + Inhimillinen aspekti + teknologia” (Kurokawa 2015). Uusi innovaatio syntyy näiden kolmen tekijän yhtymäkohdassa, kun yhdistetään inhimilliset tekijät yhteen teknologian tarjoamiin vaihtoehtoihin ja näitä tutkitaan organisaation toiminnan näkökulmasta (kuva 4.). Liiketalouden ja elinkeinojen kehittämiseen vaaditaan, että tutkitaan kokonaisuuksia ja tarkastellaan niitä myös rajapintoja huomioon ottaen. (Lehtonen & Lehto 2014, 19; Kurokawa 2015.)

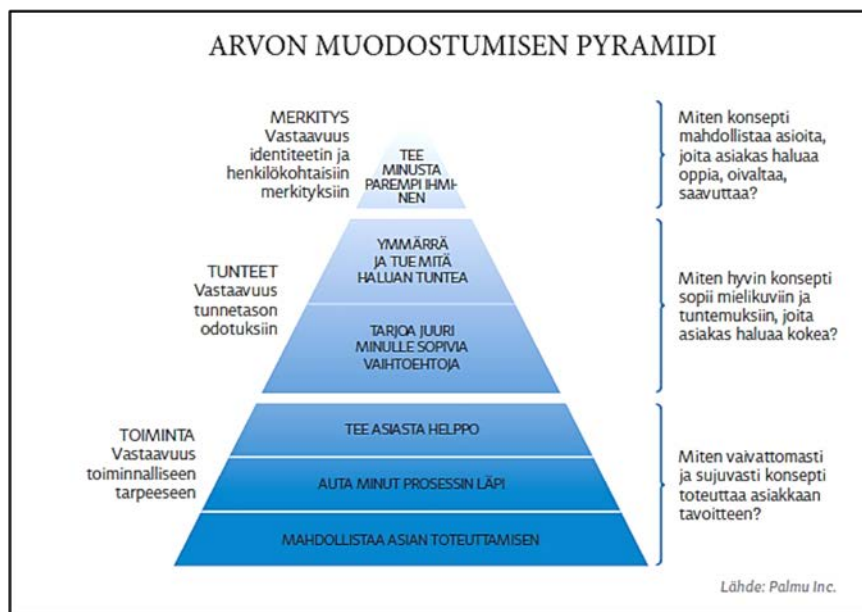


Kuva 4. Palvelumuotoilun tai innovaation kolme elementtiä (Kurokawa 2015.)



#### 4.1 Asiakas palvelumuotoilun ytimessä

Asiakaskokemus koostuu kolmesta eri osasta: toiminta, tunteet ja merkitys. Tuulaniemi (2011, 37) jakaa näiden osien arvon kuvassa 5. esiintyvän pyramidin avulla selkeästi.



Kuva 5. Arvon muodostamisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 37.)

Pyramidia voidaan jatkojalostaa siten, että toiminta, tunteet ja merkitys -osiot jaetaan vielä tarkemmin. Toimintaan kuuluu motivaation taso, joka on kiinnostuminen. Fyysinen taso, joka kuuluu tunnevaiheeseen ja vaatii aistihavaintoja sekä älyllistä oppimista. Merkitykseen vaikuttaa emotionaalinen taso, jossa luodaan elämyksiä. Vuoren huippuna on henkisen muutoksen taso, jossa luodaan mahdollisuus asiakkaalle kokea saaneensa jotain arvokasta. (Kalliomäki 2014, 27-28.)

Jotta palvelu olisi vartenotettavaa ja menestyvää, on toimintojen oltava kunnossa. Toiminta kertoo asiakkaalle, miten palvelu tuotetaan hänelle ja mitä hyötyä siitä hänelle on. Se, miten palvelu näkyy asiakkaalle, on muotoilun ansiota. Toimintaa voidaan kuvailla kertomuksen tai tarinan muodossa ja kronologisessa järjestyksessä. Silloin näkyy selkeästi tarinan eli matkan alku, keski-kohta ja loppu. Asiakaspolku aukeaa tällöin asiakkaalle selkeänä ja

helppokulkuisena, muotoiltuna kokonaisuutena. (Tuulaniemi 2011, 40-44; Kalliomäki 2014, 22; Kälviäinen 2014, 29.)

#### 4.2 Palvelumuotoilua julkishallinnossa

Maailma muuttuu ripeässä tahdissa, samoin myös julkishallinto, joka on perinteisesti nähty jäykkänä ja muuttumattomana. Mikään ei tänä päivänä kuitenkaan pysy ennallaan. Tästä syystä on hyvä tarkastella julkishallintoa myös muotoilun näkökulmasta tuoden sitä lähemmäksi käyttäjää. Palvelumuotoilu tuo nimenomaan käyttäjälähtöisiä menetelmiä mukaan organisaation ja palvelun kehittämiseen. Julkisten palveluiden kehittämisessä perinteinen ajattelu ei ole aina ollut tällaista. Palvelumuotoilussa tärkein aspekti on asiakaslähtöisyys, kun perinteisesti julkishallinnossa on tyypillisesti edetty asiakaskeisesti. (Kauma 2020.)

1990- ja 2000-lukujen vaihteessa herättiin julkisella sektorilla siihen todellisuuteen, että myös palveluprosessien parantaminen olisi tarpeen ja, että siihen parhaat työkalut tarjosivat muotoilun periaatteet. Vuonna 2013 Suomessa julkaistiin Muotoile Suomi -niminen kansallinen muotoiluohjelma, jolla pyrittiin tarkastelemaan Suomen kilpailukykyä sekä taloudellisesti että yleisesti hyvinvointia lisäävänä. Ohjelman innoittamana mm. työ- ja elinkeinoministeriön, Tekesin ja Finpron myöntämällä rahoituksilla pyrittiin lisäämään muotoilua erilaisiin hankkeisiin. Tavoitteena oli parantaa palvelukokemusta ja jos mahdollista, löytää keino vähentää kustannuksia. Julkisella sektorilla on voitu todeta, että tehostettavia palveluita riittää ja yksi keino viedä kehitystä eteenpäin on lisätä mm. palvelumuotoiluun liittyvää opetusta. (Lehtonen & Lehto 2014, 21-24; Kurronen 2015, 38.)

Julkishallintoa säätelee lainsäädäntö ja tämä on tunnetusti hidasta ja byrokraattista. Poliittinen päätöksenteko vaatii aikaa. Useimmiten palvelu ei ole ollut etusijalla, vaan edetään asiantuntijapalveluiden asettamisissa raameissa. Tämän seurauksena asiakas usein unohtuu kokonaan, ja sen seurauksena häntä juoksetetaan luukulta toiselle. Tämä ei palvele ketään. (Kauma 2020.)

Toimintaa voidaan kuitenkin parantaa mm. hyödyntämällä työntekijöiden omia kokemuksia ja heiltä saatua palautetta. Kuten aiemmin on todettu, tyytyväinen työntekijä tuottaa parempaa palvelua (Fischer & Vainio 2014).

Työtyytyväisyydellä on myös merkitystä, kun pyritään muuttamaan organisaatiokulttuuria palvelulähtöisemmäksi. Johtajuuden merkitys kasvaa, samoin kuin organisaation strategia. Jos asiakaslähtöisyys on johtamisen keskiössä ja se määritellään strategiassa, onnistuu paremmin myös organisaation kulttuurin muuttuminen asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöisestä toiminnasta päästään palvelumuotoiluajatteluun, jossa todetaan, että palvelu on tarjoajan ja asiakkaan välistä kanssakäymistä tai vuorovaikutusta. (Tuulaniemi 2011, 48; Kauma 2020.)

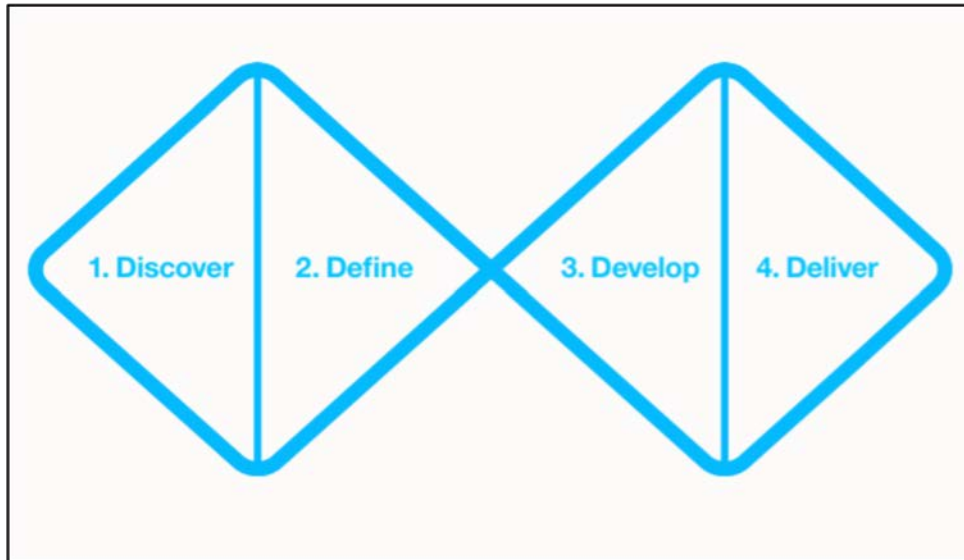
#### 4.3 Muotoiluperiaatteet palvelujen kehittämisessä

Muotoilun periaatteena on ymmärtää, mitä asiakas haluaa tai tarvitsee ja tuottaa palvelua sen mukaisesti. Tarkoituksena on ymmärtää asiakkaan tarina ja kehittää empaattisia palveluita, jotka herättävät myönteisiä tunteita asiakkaassa. Kun herätetään tunteita, muodostetaan side vastapuoleen. Muotoilun tarkoitus on vuorostaan luoda näistä ideoista jotakin konkreettista. (Design methods for developing services 2015.)

Kun palveluiden kehittämisessä hyödynnetään muotoiluperiaatteita, tarkoituksena on kehittää sellaisia palveluja, joiden käyttö on helppoa ja haluttua. Näin saadaan ihmisiä käyttämään palveluita ja kertomaan niistä muille, toivottavasti kehumaan niitä. Se, mitä yleensä muistetaan palveluista ovat eri rajapinnat, joissa tullaan kosketuksiin palvelun kanssa. Näitä ovat useimmiten konkreettiset asiat, kuten esim. verkkopalvelu, mukava tuoli odotushuoneessa tai asiakaspalvelijan hymy. (Design methods for developing services 2015.)

Vuonna 1944 Isossa-Britanniassa Winston Churchillin hallituksen perustaman Design Councilin tarkoituksena on muotoilun avulla luoda palveluita, jotka helpottavat kaikkien elämää (Design Council 2020). He ovat kehittäneet kuvassa

6. olevan prosessin, josta käytetään nimeä ”Double diamond design process” tai suomeksi tuplatimanttina tunnetun prosessin.



Kuva 6. Tupla timantti – yleiskatsaus. (Design methods for developing services 2015.)

Ensimmäisessä vaiheessa (discover) pyritään selvittämään kehittämiseen tarvittavaa inspiraatiota ja näkökulmia. Siinä kohdassa suoritetaan mm. markkinoititutkimuksia ja selvitetään käyttäjäkokemuksia. Tässä osassa suoritetaan myös Journey Mapping, jonka avulla identifioidaan ne kriittiset tekijät, joista asiakaspolku muodostuu. (Design methods for developing services 2015.)

Discover -vaiheessa pyritään löytämään asiakaspalvelupolun kriittiset tekijät. On tärkeä ymmärtää, miten ne linkittyvät toisiinsa ja selvittää niihin liittyvät eri näkökulmat ja elementit. On löydettävä ne osa-alueet, joissa esiintyy ongelmia ja on pohdittava, mitä uutta näihin voisi lisätä, jotta palvelu paranisi. Muotoilussa pyritään etsimään uusia näkökulmia ongelmiin ja näiden avulla löytämään ratkaisuja. Tästä syystä on tärkeää, että esim. työpajoissa olisi mukana eri vaiheissa palvelua tuottavia asiantuntijoita. (Design methods for developing services 2015.)

Kun tämä on tehty, voidaan siirtyä vaiheeseen kaksi (define), jossa määritellään vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Vaiheessa kolme (develop) kehitetään niitä vaihtoehtoja ja luodaan niistä prototyyppejä, joita voidaan kokeilla. Vaihe neljä (deliver) on, kun palvelu on kehitetty ja se lanseerataan asiakkaitten käyttöön. (Design methods for developing services 2015.)

#### 4.4 Palvelusta tuotteeksi

Palvelu on abstrakti käsite. Se ei ole konkreettinen, käsin kosketeltavissa oleva, kuten jokin valmistettu tuote. Palvelua voidaan kuitenkin ostaa ja se on siten verrattavissa tuotteeseen. Kun asiakas ostaa palvelua, hän haluaa tietää saavansa palveluntarjoajalta osaamista ja asiantuntijuutta. Tästä syystä on tärkeä osata kertoa asiakkaalle, mitä hän on ostamassa, eli on tuotteistettava palvelu kehittämällä se asiakaslähtöiseksi. (Tuulaniemi 2011, 30-33; Hiltunen 2017, 6-9.)

Yhtenä tärkeimpänä elementtinä palvelun tuotteistamisessa on dokumentointi. Jotta palvelu voidaan määritellä, siitä on kerättävä kaikki oleellinen tieto. Palvelumallien dokumentointi on paras keino tähän. Kun palvelun vaiheet esitetään selkeästi, se lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä tuotetuista palveluista. Palvelun arvot ovat tällöin helpommin ymmärrettävissä ja todennettävissä. (Hiltunen 2017, 10-11.)

Palvelua on vaikea mitata, joten vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on keskeisessä roolissa. Palveluntarjoajan pitää ymmärtää, mitä asiakas haluaa, ja hänen on osattava tuottaa juuri sitä. Prosessi on laaja-alainen ja siihen usein liittyy muita tekijöitä tai palveluita. Palvelun määrittelyssä auttavat palvelumuotoilun työkalut, sillä niiden avulla voidaan selkeyttää tarve. Selkeä palveluvision kertoo, miksi palvelua tuotetaan ja ketä varten se on. (Tuulaniemi 2011, 50; Hiltunen 2017, 12-15.)

Palveluvision avulla voidaan kiteyttää palvelukonsepti kertoen, mitä tuotetaan ja minkälaisia ratkaisuja tuotettu palvelu tarjoaa asiakkaille. Vision tulee

konkretisoida palvelusta sen, millainen se on, miten sitä tuotetaan, mihin tarpeisiin se vastaa ja mitä panostusta se vaatii tarjoajalta. On tärkeää, että asiakkaan kulkema palvelupolku on määritelty myös tätä tehdessä. Jotta palvelusta voidaan kertoa selkeästi, on tiedettävä ne kosketuspisteet, joissa asiakkaan kanssa ollaan kanssakäymisissä. On määriteltävä rajapinnat asiakkaan ja palvelutarjoaja välillä, sekä myös eri palveluja tarjoavien välillä. (Hiltunen 2017, 16-17.)

Vaikka palvelua ei voi koskettaa, sen tulisi näkyä asiakkaalle. Palvelumallin avulla rakennettu asiakaspalvelukartta on konkreettinen tapa tuoda palvelu asiakkaan nähtäväksi. Tämän lisäksi, palvelun tuottaman arvon tulisi esiintyä ympäristössä, jossa palvelua tarjotaan, kuten esim. tiloissa. Kun asiakas kävelee liikkeeseen tai toimistoon, hänen pitää vakuuttua siitä, että hän saa juuri siitä toimipisteestä sen avun ja palvelun, jota hän kaipaa. Palvelua on toisin sanoin kaupallistettava tavalla tai toisella. Markkinoinnilla on iso rooli tässä. (Tuulaniemi 2011, 15 & 84-86; Hiltunen 2017, 20-21.)

Palvelun tuotteistamista kuvastavat sellaiset ratkaisut, jotka helpottavat palveluiden saamista. Näiden on tarkoitus mahdollistaa kokonaisvaltaista palvelua. Konkreettisia esimerkkejä tästä ovat lomakkeet, sähköiset järjestelmät ja internet-sivut. Mitä uudempia ja innovatiivisempia tapoja keksitään, sen onnistuneempaa on tuotteistus. (Tuulaniemi 2011, 44; Miettinen 2014, 180-181.)

## 5 PALVELUMUOTOILUN TYÖKALUJA

Muotoilussa käytettäviä tuotekehityksen työkaluja ovat perinteisesti ”käyttäjätiedon hyödyntäminen, digitaalinen ja pikamallinnus, erilaiset prototypoinnin välineet ja konseptointi” (Miettinen 2014, 12). Yksinkertaisemmin sanottuna, tavoitteena on rajata tarkasteltavana oleva kehityshaaste, oppia siitä tarkastelemalla asiakasnäkökulmaa, löytää ratkaisuja esille nouseviin ongelmakohtiin

ja testata näitä ratkaisumalleja käytännössä (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 4).

Oikein käytettynä näillä työkalulla voidaan ennakoida ja tarvittaessa vastata niihin haasteisiin, joita palvelun tuottamisessa esiintyy. Palvelumuotoilussa tärkeintä on löytää ne erilaiset ajattelutavat, joilla parhaiten tuodaan ihmiskeskeisesti esille ne ratkaisut, joilla on asiakkaalle eniten merkitystä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2012, 3; Miettinen 2014, 12.)

Muotoilusta voidaan ottaa oppia ja hyödyntää siinä käytettäviä periaatteita, mutta palvelumuotoilussa on kuitenkin keskeisintä asiakas, ei tuote. Jotta voidaan oikein ymmärtää asiakasta eri näkökulmista, on parasta toimia monitieteellisesti ja hyödyntää monia lähtökohtia. Tästä syystä palvelumuotoilussa on tärkeää yhteistyöhön perustuva ote, jossa yhdistetään monenlainen osaaminen. (Higher Education Marketing www-sivut 2014; Koria 2014, 171-174.)

### 5.1 Customer journey mapping – mitä se on?

Asiakkaan palvelupolun määrittämiseen on monenlaisia työkaluja, mutta yhdeksi ehdottomaksi suosikiksi on noussut Customer Journey Mapping eli asiakkaan polun kartoittamisprosessi. Se on tapa esittää asiakkaan läpi prosessin kulkema polku käyttäen sanoja ja kuvia. Työkalun käyttäminen ei ole monimutkaista ja kuka tahansa voi toteuttaa palvelupolun määrittämisen, kun ymmärtää ja noudattaa tiettyjä periaatteita. (Higher Education Marketing www-sivut 2014; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71-74; Boag 2019.)

Tarkastelussa halutaan katsoa, mikä on asiakkaan lähtökohta, eli mistä hän tulee ja selvittää mihin hän on matkalla, ts. mikä on tavoitetilä. Sen aikana on mahdollista tarkastella polun eri vaiheissa asiakkaalla herääviä kysymyksiä tai huolen aiheita. Yksi tarkoitus on kartoittaa, missä kohdissa löytyy puutteita tai aukkoja, jolloin asiakas mahdollisesti eksyy polulta tai meno pysähtyy kokonaan. Näissä tilanteissa asiakas yleensä kokee jonkin asteista turhautumista

ja tätä halutaan estää. (Tuulaniemi 2011, 63; Higher Education Marketing www-sivut 2014; Ojasalo ym. 2014, 74-76; Boag 2019.)

Palvelupolun määrittäminen asettaa asiakkaan organisaation toiminnan keskipisteeksi. Kun pysähdytään tarkastelemaan toimintoja asiakkaan näkökulmasta, on helpompaa analysoida omaa toimintaa ja tarkastella organisaation prioriteetteja. Onko asiakas toiminnan lähtökohta? Hyödyttääkö tekeminen asiakasta? Organisaation on hyvä sisäistää nämä näkökulmat sekä myös ottaa huomioon se, että asiakkaan kokemus muuttuu hänen edetessä polkua pitkin. Onko organisaatio mukautumiskykyinen näiden muuttuvien kokemusten myötä? Tarkastelemalla näitä asioita on mahdollista päästä tilanteeseen, jossa ei enää tarvitse arvata mitä asiakas tarvitsee, vaan on konkreettista dataa, jolla voidaan tekeminen perustella. (Ojasalo ym. 2014, 72-73; Boag 2019.)

Asiakaspolun kartoitus toteutuu parhaiten työpajassa, johon on kutsuttu mukaan riittävän monipuolinen osanottajakunta. Osallistujina tulee olla sekä niitä, jotka ovat osa palveluprosessia, että niitä, jotka eivät ole, mutta joiden tekeminen vaikuttaa prosessiin. Tarkoitus on hyödyntää asiantuntijoiden osaamista käyttäjän kokemuksiin peilaten. Tästä syystä on tärkeää, että työpajassa on mukana, mahdollisuuksien mukaan, myös asiakasta edustavia. (Higher Education Marketing www-sivut 2014; Boag 2019.)

## 5.2 Työpajatyöskentely ja tulosten jatkokehittäminen

Työpajatyöskentelyn lähtökohdaksi on valittava prosessi, johon haetaan selkeytystä. On myös päätettävä, millä tasolla lähdetään sitä selkeyttämään. Jos halutaan yleiskuva, tarkastellaan prosessia isommasta kuvakulmasta. Mitä tarkempaa kuvaa halutaan luoda, sen tarkemmin prosessin osiin tarkennetaan. Usein on hyvä aloittaa laajemmasta kuvasta. Haasteiden ilmetessä näitä voidaan tarkentaa ja keskittyä, vaikka niille tarkoitettussa omassa työpajassa. (Boag 2019.)



Palvelupolun hahmottaminen aloitetaan kehittämällä luonnos, jossa on yleiskatsaus prosessin vaiheista. Tämä tehdään määrittämällä ”key stages” eli kriittiset vaiheet, joita halutaan tarkastella. Prosessin aikana halutaan selvittää asiakkaan matka ja sen aikaiset kokemukset, jotta nähtäisiin, missä kohdassa on tulppia tai hidasteita. Kun nämä on selvitetty, voidaan helpommin kiinnittää huomiota kehitettäviin kohtiin. (Tuulaniemi 2011, 50-52; Boag 2019.)

Seuraavaksi on päätettävä, mitkä ovat kriittisten vaiheitten sisällä olevat toiminnot, joita toteutetaan eri vaiheissa. Näin saadaan aikaiseksi taulukkomalli, johon on työpajassa helppo post-it -lapuilla merkitä vaiheita eri henkilöiden näkökulmasta (kuva 7.) Tämä taulukko on vain työkalu, eli se ei määritä miltä lopullinen asiakaspolku näyttää. Taulukko kannattaa tehdä mahdollisimman isona, vähintään A3-kokoiselle paperille. Työpajatyöskentelyssä suositellaan koko seinämitan käyttämistä taulukon tekemiselle. (Higher Education Marketing 2014 www-sivut; Boag 2019.)

	Discover	Research	Purchase	Delivery	Post-Sales
Task					
Questions					
Touchpoints					
Emotions					
Influences					
Weaknesses					

*A basic customer journey map template should look something like this.*

Kuva 7. Esimerkki taulukosta työpajatyöskentelyyn. (Boag 2019.)

Kuva 8. on esimerkki opiskelijan asiakaspolun eri vaiheista, jotka osataan etukäteen määritellä. Taulukko on laadittu mukailleen edellä olevaa Boagin (2019) taulukkoa ja Kumpulan materiaaleissa olevaa taulukkoa. Tämä taulukko voisi toimia pohjana kyseisessä työpajatyöskentelyssä.

	Suspect	Prospect	Applicant	Offer holder	Student	Alumni
Tasks						
Goals						
Questions						
Key Messages						
Touchpoints						

Kuva 8. Mahdollinen taulukko työpajatyöskentelyyn. (Mukaillen Boag 2019 ja Kumpula 2020.)

Työpaja toteutetaan käytännössä siten, että joko koko työryhmä käy yhdessä taulukon läpi sarake sarakkeelta tai se voidaan toteuttaa esim. jakamalla työryhmä pienempiin ryhmiin. Jokaiselle ryhmälle jaetaan sarake, jota työstävät ja lopuksi koko työryhmä käy läpi kaikki sarakkeet. Riippumatta siitä, millä ryhmittymällä sarakkeita tarkastellaan, tarkoitus on kirjata eri toimenpiteet kussakin vaiheessa omalle muistilapulle. Syy tähän on, että tarvittaessa uudelleen tarkastelussa voidaan siirtää täytetyt laput. Näin saadaan mahdollisimman kattava ja ajantasainen kuva toiminnasta. (Boag 2019.)

Asiakaspalvelukartan tavoitteena on kertoa tarinan muodossa, mitä tarvitaan, jotta voidaan paremmin palvella asiakasta. Sen avulla sekä palveluntarjoaja voi nähdä, mikä vaihe on tullut ensin ja mikä on seuraavaksi, että asiakas näkee selkeästi, mikä on hänen polkunsa seuraava vaihe. (Boag 2019.) Työpajatyöskentelyn kautta pyritään tarkentamaan asiakaspolun todelliset tarpeet ja etsitään ratkaisuja siinä ilmeneviin ongelmakohtiin. Kun parannuskeinoja ja -vaihtoehtoja nostetaan samalla kertaa esille eri ryhmien edustajien kanssa, saadaan kokonaisvaltaisempi kuva niin ongelmakohdista kuin myös mahdollisista ratkaisuista. (Pitkäranta 2014, 33-35.)

Asiakaspalvelukartta ei ole tässä vaiheessa vielä täysin valmis. Työpajojen jälkeen kootaan pajoissa kerätty materiaali yhteen ja lopputulos kannattaa vielä tarkistuttaa mm. asiakkaalla. Heillä on paras näkemys siitä, onko kerätty tieto ymmärrettävää ja onko siinä tarkastelunäkökulmaan nähden riittävä tietomäärä. Sen jälkeen asiakaspalvelukartan voi vielä kierrättää graafikolla tai muotoilijalla, joka tekee kartasta silmiä miellyttävän, visuaalisen kuvauksen.

Tärkeintä on, että kartta otetaan käyttöön, eikä sitä haudata laatikon pohjalle. Kartan tulee olla sekä asiakkaitten että palveluntarjoajien helposti nähtävänä. (Ojasalo ym. 2014, 77-78; Boag 2019.)

Koostetun asiakaspalvelukartan avulla voidaan luoda erilaisia asiakasprofii-leja. Näin on mahdollista seurata eri lähtökohdista olevien asiakkaiden polkuja ennakoiden heidän mahdollisia tarpeitansa. Nämä profiilit auttavat kehittämään palvelua edelleen. (Higher Education Marketing www-sivut 2014; Oja-salo ym. 2014, 77-78.)

## 6 TUTKIMUSKOHDE JA -MENETELMÄT

### 6.1 Kvalitatiivinen tutkimus toteutettavasta kehittämistyöstä

Opinnäytetyö on case-tutkimus, joka toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Siinä keskitytään kehittämistyönä toteutettavaan toimintaan, teorian ja käytännön vuoroin vaikuttaessa tutkimusmenetelmänä. Koska kehittämistyön lopputuloksen on tarkoituksena saada aikaan muutos organisaation sisäisissä toimintatavoissa, selvitan muutosprosessiin vaadittavat toimenpiteet havainnoiden sitä ulkopuolisena. (Kananen 2012, 27, 34-35; Kananen 2015, 66.)

Kehittämistyössä on oleellista selvittää kehitettävän kohteen kausaiteetti, eli ilmiön syy ja seuraus -suhteet. Eihän mitään voida korjata ennen kuin tiedetään, mikä siinä on rikki. Selvitystyö tapahtuu intervention kautta. Opinnäytetyön kohteena olevassa projektissa interventiona toimivat työpajat, joissa puretaan asiakaspalvelupolkua osiin eri näkökulmista. (Kananen 2012, 22-23.) Työpajoissa tulee olemaan mukana sekä hallinto- ja opetushenkilökuntaa että asiakkaita. Tarkoituksena on saada riittävän laaja ja subjektiivinen näkökulma asiakaspolun määrittämiselle (Vilkkä 2015).

Koronavirus on tuonut mukanaan paljon haasteita. Kriisitilanteessa kehittämistyö on usein ensimmäinen asia, josta luovutaan. Tässä asiakaspolkukehittämistyössä koronavirus on hidastanut prosessia valtavasti, muttei ole sitä kokonaan pysäyttänyt. Pikemminkin kriisi ja poikkeustila korostavat yhtenäistämisen tarvetta ja sitä, että on oltava selkeä kuva siitä, kuka on vastuussa mistäkin vaiheesta opiskelijan asiakaspolkua ajatellen. (Kumpula henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2020.)

## 6.2 Aineiston keräämisen menetelmät

Case-tutkimukselle ominaisesti hyödynsin useita aineiston keräämisen menetelmiä (Kananen 2015, 35). Opinnäytetyön ensimmäisessä kysymyksessä keskityin työpajojen valmisteluprosessiin. Saadakseni riittävän selkeän kuvan valmisteluprosessista haastattelin opintoasiantuntija J. Kumpulaa useamman kerran hyödyntäen avoimen haastattelun tuomaa joustavuutta (Ojasalo ym. 2014, 41). Haastattelujen aikana kävimme läpi kehittämistyötä monesta näkökulmasta. Lisäksi haastattelin tiedekuntatasolta kolmea keskushallinnon ja opetus- ja tutkimustyön rajapinnassa olevaa sekä kahta keskushallinnossa kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden kanssa työskentelevää asiantuntijaa. Näin sain opinnäytetyön kysymyksiin näkemystä eri näkökulmista.

Asiantuntijoiden haastatteluissa käytin ryhmähaastattelun menetelmää, jonka tarkoituksena oli selvittää asiantuntijoiden näkemyksiä työpajatyöskentelyn hyödyistä. Halusin myös selvittää, miten keskushallinnon ja opetus- ja tutkimustyön rajapinnassa työskentelevät näkivät opetus- ja tutkimushenkilöstön sitouttamisen näihin työpajoihin ja oleellisesti keskushallinnon palvelujen kehittämistyöhön. Vaikka käytin menetelmästä ryhmähaastattelun nimeä, se eteni enemmän ryhmäkeskusteluna, jossa korostui vuorovaikutus ryhmän sisällä (Pietilä 2017, 88).

Haastattelujen litteroinnissa käytin termiä 'asiantuntija' riippumatta siitä, kumpaan haastatteluryhmään vastaaja kuului. Tutustuin myös erilaisiin

dokumentteihin ja esittelymateriaaleihin, joita oli hyödynnetty työpajojen valmisteluvaiheessa. Näiden perusteella sain näkemyksen prosessin historiasta sekä selkeytin tavoitteita. (Pitkäranta 2014, 33-35; Ojasalo ym. 2014, 59-61; Vilka 2015.)

Asiakaspolkua tarkastellessa halutaan panostaa laatuun. Palvelumuotoiluun liittyvä teoria on tärkeä niin tälle työlle kuin asiakaspolun selvitysprosessille. Haluamme tarjota palveluita siten, että sekä asiakas että palveluntarjoajat saisivat niistä parhaan hyödyn. Palvelun laatua voidaan mitata mm. erilaisilla kyselyillä, joiden tuloksia voidaan analysoida. Voidakseen luotettavasti mitata lopullisia tuloksia asiakaspolkuprosessin onnistumisesta asiakastyytyväisyyskyselyitä pitäisi toteuttaa niin selvitysvaiheessa kuin myös uudistuksen jälkeen. Näin voitaisiin luotettavasti mitata, onko toivottu lopputulos saavutettu. (Pitkäranta 2014, 89-90; Kananen 2011, 48-49.)

Haastateltuani eri yksiköistä olevia, joilla oli monipuolisia näkökulmia kyseessä olevaan asiakaspolkuun ja työpajatyöskentelystä tavoiteltaviin tuloksiin, pystyin havainnoimaan, miten nämä eri näkökulmat vaikuttivat mielipiteisiin ja asenteisiin. Etähaastattelujen aikana pyrin havainnoimaan mm. eri yksiköiden työntekijöiden välistä vuorovaikutusta mahdollisuuksien mukaan. Koska haastattelut äänitettiin, sain kirjoitettua tarkat muistiinpanot haastatteluista ja pystyin kirjaamaan omat havaintoni haastattelun oikeisiin vaiheisiin mahdollisimman tarkasti. Tämä perusteella sain koostettua yhteenvedon tekemistäni havainnoista. Tämä vuorostaan auttoi peilaamaan havaintoja teoriaan, jotta voisin vetää johtopäätöksiä. (Pitkäranta 2014, 94-96; Kananen 2012, 96-97; Kananen 2011, 48-49.)

### 6.2.1 Teemahaastattelu

Tavallisimmin täsmäryhmähaastattelujen koko on kuudesta kahdeksaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62). Jaoin täsmäryhmät kahteen, sillä heihin kohdistuvat kysymykset erosivat hieman toisistaan. Toisen ryhmän kaksi haastateltavaa edustivat keskushallinnon näkökulmaa, kun taas toisen ryhmän kolme

henkilöä edustivat tiedekuntatasoa. Jälkimmäisen ryhmän näkökulma on erityinen siinä, että heillä on näkemystä sekä keskushallinnon että opetus- ja tutkimushenkilökunnan perspektiivistä.

Täsmäryhmähaastattelussa haastattelun vetäjä tulee ohjata keskustelua siten, että hän esittää käsiteltävät kysymykset, mutta ei varsinaisesti osallistu keskusteluun. Tilanne yleensä nauhoitetaan ja kestää n. 45-60 min. Tämä menetelmä toimii hyvin mm. tilanteissa, joissa halutaan kehittää uutta tai selvittää asenteita ja näin sopi hyvin tähän tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62-63; Pietilä 2017, 88 & 99.) Haastatteluissa ryhmiin osallistuivat läheisesti toisten kanssa työtä tekevät, joten keskustelu oli luontevaa ryhmäkeskustelua. Tilannetta ohjasi myös se, että kyseessä olivat rautaiset osaajat, oman alansa asiantuntijat, joiden tietotaito antoi uusia näkökulmia.

Ryhmähaastattelusta on löydettävissä sekä hyötyjä että haittoja. Suurin hyöty on kenties se, että syntyneestä keskustelusta saadaan useammalta henkilöltä tietoa samaan aikaan. Haittoja voi syntyä siitä, jos tietyt ihmiset dominoivat keskustelua. Tätä tapahtuu usein tilanteissa, joissa ryhmässä on hierarkian eri asteissa olevia. Tästä syystä on tärkeää, että haastattelija pitää tilanteen ohjat käsissään huomioiden jokaista mukana olevaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 63; Pietilä 2017, 89-91.)

## 6.2.2 Haastattelujen suunnittelu

Haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä. Jotta tässä voi hyvin onnistua, haastatteluja tulee suunnitella ja ennakkoon voi pohtia, mihin suuntaan haluaa haastattelua, ja näin ollen päätelmiään, ohjata. On tärkeää muodostaa ”kannanotto hypoteesin muodostamiseen” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Hypoteesi kannattaa kuitenkin pitää joustavana. Tavoitteena onkin löytää tietoa kyseisen ilmiön perusluonteesta ja sen ominaisuuksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66; Pietilä 2017, 99.)

Teemahaastatteluuun ei luoda valmista kysymysrunkoa, vaan hahmotellaan eri teemoja, joista halutaan keskustella. On hyvä olla valmiina eri teema-aiheisiin liittyviä kysymyksiä, joita keskustelun edetessä esittää haastateltaville. Teemahaastattelu toimii hyvänä esimerkkinä puolistrukturoidusta haastattelusta. Sen kulkuun kuuluu tehdä hahmotelma, jota ei tarkasti rajata. Kysymykset ovat tärkeitä ja niiden esittäminen oikeaan aikaan on haastattelun kululle oleellista, mutta myös kuuntelu on arvokas osa haastattelun kulkua. Tärkeintä haastattelussa on muistaa joustavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66-67 & 102-103; Pietilä 2017, 99.) Opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy työn liitteistä (Liite 1).

Haastattelu on hyvä aloittaa laajalla kysymyksellä, johon on helppo vastata. Yleissääntö onkin, että edetään yleisestä teemasta spiraalin tavalla aina kohti tarkempaa ydintä. (Kananen 2012, 102; Kananen 2015, 149.) Tämä on tärkeää siksi, että alussa luodaan haastattelutilanteelle pohjaa ja on hyvä saada haastateltavat kokemaan olonsa mukavaksi. Kun aloitetaan yleiseltä tasolta, ns. helpoista asioista, tunnelma rentoutuu ja on helpompi edetä monimutkaisempiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 107; Pietilä 2017, 99.) Kuten aiemmin mainitsin, myös kuuntelu on osa onnistunutta haastatteluprosessia. Kun osaa kuunnella, voidaan haastateltavan sanomisiin palata ja tarkentaa lisäkysymyksillä, joiden avulla päästään aina syvemmälle aiheeseen. Jos jokin asia jää epäselväksi, se kannattaa tarkentaa, ettei jää tärkeää tietoa saamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 109.)

### 6.2.3 Haastattelumenetelmän eettiset periaatteet

Kaikkea tutkimusta ohjaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimat periaatteet. Näihin kuuluvat haastateltavien itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Nämä liittyvät niin haastateltavien rekrytoimiseen kuin myös osallistumisen vapaaehtoisuus. Periaatteet ohjaavat myös haastattelun tulosten käsittelyä. Tämä tulee tehdä siten, että kunnioitetaan haastateltavien yksityisyyttä tulosten

julkaisemisessa. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357; Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut 2020.)

Haastattelukutsun yhteydessä tulee ilmoittaa tutkimuksen aihe ja mikä sen tavoite on. Kutsussa tulee ilmaista selkeästi haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus. Mikäli haastattelussa kerätään luottamuksellista tietoa, on hyvä myös ilmoittaa henkilötietojen käsittelyyn liittyvistä toimenpiteistä, noudattaen Tietosuojalakia (2018/1050). Työtä suunnitellessa on pohdittava, mitkä haastateltavia koskevia tietoja on tarpeen julkaista tutkimuksessa, ja onko työhön tarpeellista sisällyttää mitään tietoja, jotka toimivat suorina tunnisteina. Opin näytetyötä varten tehdyt haastattelut ovat keskushallinnon työtä edustavien haastatteluja, joissa tunnistetiedot ovat epäsuoria kategorisointeja. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357-361.)

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Ryhmähaastattelut toteutuivat suunnitellusti kahtena päivänä toukokuussa 2020. Haastateltavien ryhmien näkökulmaerot korostuvat keskusteluissa. Riippumatta siitä, edustivatko haastateltavat keskushallintoa vai tiedekuntaa, he toivoivat onnistunutta yhteistyötä. Myös ryhmien jäsenten sisäiset mielipiteet olivat linjassa keskenään. Yhteinen tavoite ja päämäärä yhdisti kaikkia toimijoita: avoin keskustelu ja sitoutuminen toimintojen kehittämiseen.

Tiedekuntien suunnasta nousi esille vahva toive siitä, että heidät otettaisiin mukaan kehittämistoimintaan jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa, sillä mm. kansainvälisten koulutusohjelmien kanssa tekemisissä olevilla asiantuntijoilla on pitkä kokemus työstään ja heillä on selkeitä näkemyksiä siitä, mihin suuntaan toimintaa voitaisiin kehittää. Tämä yhdistettynä keskushallinnon kokonaisvaltaiseen yliopistotasoiseen asiantuntijuuteen loisi optimaalisimman perustan kehittämistyölle. Varhainen vuoropuhelu keskushallinnon kanssa yliopiston toimintojen kehittämisessä palvelisi kaikkia tahoja parhaiten. Rautvuori



ja Jyrämä (2015, 131-132) toteavat, että heidän tutkimuksessa yleisesti korostuu vuoropuhelun ja avoimen keskustelun tarve julkisen sektorin toimintojen kehittämisessä, kuten myös yhteisen tahtotilan löytäminen.

### 7.1 Työpajojen valmistelu

Haastattelujen perusteella voi todeta, että valmistellakseen toimivan ja hyödyllisen työpajan kaikkien olisi ensin ymmärrettävä, mistä kehitettävässä prosessissa on kyse. Tuulaniemi (2011, 62) korostaa tausta-aineiston ja organisaation sisäisen, hiljaisen tiedon merkitystä. Tässä case-tapauksessa projektin vetäjä on uusi organisaatiossa, joten hänelle oli rakennettava yhtenäinen visio menneistä keskusteluista ja toteutuneesta kehitystyöstä, sekä niistä toimenpiteistä, joita asian tiimoilta on aiemmin tehty. Taustoittaminen luo ymmärrystä siihen, miten oli päädytty niihin ratkaisuihin, joiden pohjalta nykyistä kehittämistä toteutettaisiin (Tuulaniemi 2011, 62). Lisähaastetta tuo myös Tampereen yliopiston uutuus. Kahden eri organisaatiokulttuurin yhdistäminen yhdeksi uudeksi tuo omia haasteita samalla, kun todetaan uuden luomisen arvo. Tämä vuorostaan korostaa asiakaspolun varrella olevien prosessien ja kontaktipisteitten selkeyttämisen tarvetta.

Onnistuneen työpajan takaa monipuolinen ja yksityiskohtainen valmistelu, samoin kuin oikeiden osallistujien kutsuminen mukaan työpajatyöskentelyyn. Alustavaan työhön kuuluu selvittää ne palveluntuottajat, joita kehittämistyö koskee. Kun kohderyhmät ovat selvillä, voidaan kutsua oikeat henkilöt paikalle. Näin saadaan riittävän laaja kirjo organisaation eri yksiköiden asiantuntijoita mukaan toimintaan, mikä vuorostaan lisää onnistuneen työpajan mahdollisuuksia. (Mutton 2016; Kumpula 2020.) Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että on tärkeä tunnistaa oikeat henkilöt osallistumaan työpajoihin. Onnistuneet henkilövalinnat edistäisivät työpajatyöskentelyjen toimivuutta antaen työpajaan osallistuneille parhaat lähtökohdat jatkokehittämistä ajatellen.

Seuraava askel työpajojen suunnittelussa on päättää, mistä näkökulmasta työpajoissa halutaan edetä. Kun kyseessä on asiakaspolun selkeyttäminen

palveluntarjoajien näkökulmasta, pitää hahmottaa kokonaiskuva kaikista palveluntarjoajista asiakaspolun varrelta, asiakkaan perspektiivistä. Tämä auttaa selkeyttämään prosessit asiakkaillekin. Toisin sanoen on todettava, mitkä ovat kriittiset vaiheet, joita tullaan tarkastelemaan työpajoissa. Tuulaniemi (2011, 59-61) toteuttaa tämän palvelumuotoilun Mind Map eli käsitekartan avulla. Käsitekartta on graafinen kuva, jolla selkeytetään, visuaalisesti, prosessin kaikki tekijät. Kumpula totesi, että hyvä lähtökohta vaiheitten valinnalle on kokemus, joka prosessista tulee. Eri tunnetilat auttavat näkemään, miten viestinnällisiä ratkaisuja voidaan löytää. (Kumpula tiedoksiänto 18.5.2020.)

J. Kumpulan mukaan (tiedoksiänto 18.5.2020) työpajoissa tutkittavana olevat asiakaspolun kriittiset vaiheet käynnistyvät jo ns. "suspect" tai "epäilty" vaiheesta, joka on ensimmäinen asiakaspolun määrittämisen prosessivaiheista. Epäilty on potentiaalinen asiakas, epämääräinen hahmo, jonka epäillään kiinnostuvan yliopiston tarjoamista koulutusvaihtoehtoista. Epäilty edustaa kohderyhmää, jota halutaan tavoittaa markkinoinnin eri keinoin. Epäilty löytyy keskushallinnon viestintä- ja markkinointiosaamisen yhdistämisellä koulutusohjelmien vahvaan substanssiosaamiseen. Tämän vaiheen merkitys korostui myös asiantuntijahaastattelussa. Epäilty voi olla toisenlainen eri koulutusohjelmien näkökulmista ja työpajatyöskentelyn hyödyt vuorostaan näkyvät selvittäessä näitä eri näkökulmia Value Proposition Canvas tai arvokarttatyöskentelyn kautta, joka tullaan tekemään osana kehittämistyötä, kuten on kerrottu opinäytetyön kappaleessa 2.2.

Kun kriittiset vaiheet ovat selvillä, ovat työpajatyöskentelyn lähtökohdat valmiina. Näitä vaiheita voidaan toki lisätä työpajatyöskentelyn aikana, eli mikään ei ole kiveen hakattua. Joustava työskentely takaa parhaan tuloksen. Jos vaiheita halutaan lisätä, on tärkeä voida perustella tarkoin, miksi halutaan niitä lisätä. Usein käy niin, että lisätään vaiheita perustelematta niitä. Tarkastelussa kuitenkin huomataan, etteivät uudet vaiheet ole lisänneet arvoa prosessille, joten kriittisyys työpajatyöskentelyssä on tärkeää. (Kumpula tiedoksiänto 18.5.2020.)

## 7.2 Työpajatyöskentelystä saatava hyöty

Työpajatyöskentely on asiakaspolun kartoittamiseen hyvä työkalu, sillä työpajat kokoavat organisaatiosta eri rajapinnoissa työskenteleviä yhteen. Työpaajoissa on mahdollista nähdä konkreettisesti, missä oma työnsä sijaitsee asiakaspolun varrella ja keskustelemalla saa lisätietoa siitä, miten se linkittyy muiden töihin. Työpajat tarjoavat mahdollisuuden yhteiseen tekemiseen samassa tilassa olevien kanssa. Keskustelu ja ajatusten vaihto on luontevampaa, kun ollaan fyysisesti samassa tilassa. Tämä vuorostaan mahdollistaa vertaisoppimista, joka on työpajatyöskentelyn suurimpia hyötyjä. Työpaja myös mahdollistaa asiakaspolun kokonaisvaltaista näkemistä asiakkaan näkökulmasta. Mahdolliset päällekkäisyydet näkyvät paremmin, joka vuorostaan johtaa toiminnan tehostamiseen. (Mutton 2016; Kumpula tiedoksiänto 18.5.2020.)

Selvittämällä asiakkaan kulkema polku ja paikantamalla sen varrella olevat palvelukontaktit ja -pisteet, muodostetaan asiakkaan näkökulmasta kokonaiskuva organisaation tuottamista palveluista. Tein esimerkkiyhteenvedon mahdollisesta polusta, josta käy ilmi eri kontaktipisteitä matkan varrella. Tämä on opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Tiedekuntien edustajia haastatellessa he totesivatkin, että selkeä yhteinen visio asiakaspolusta, josta kävisi ilmi myös eri prosessivaiheen roolitukset, auttaisi palveluntuottajia, joka vuorostaan selkeyttää asiakaspolkua asiakkaalle. Tämä linkittyy vahvasti markkinointiin ja organisaation brändiin. Selkeä asiakaspolku tuottaa miellyttävän asiakaskokemuksen, josta kerrotaan eteenpäin. Mitä paremmin onnistutaan suunnittelussa ja toteutuksessa, sen paremmat mahdollisuudet ovat tavoittaa suurempaa potentiaalista asiakaskuntaa. (Tuulaniemi 2011, 47; Kumpula 2020.)

Asiakaspolun lähtökohtana on, että tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat, joita halutaan tavoittaa markkinoinnin avulla. Kun asiakas saa tietoa organisaatiosta ja ryhtyy toimenpiteisiin tullakseen asiakkaaksi, tässä tapauksessa hakee opiskelupaikkaa, siirrytään palveluntuottajan näkökulmasta asiakkaan johtamiseen. Häntä johdetaan polkua pitkin seuraaviin kontaktipisteisiin. Jos

nämä kontaktipisteet eivät keskustele keskenään tai niiden toiminnassa on liian erilaisia toimintatapoja, asiakaspolku katkeaa. (Kumpula 2020.) Stenros (2014, 49-50) viittaa luovaan johtamiseen, jossa korostuu yksilön näkemykset johtamisen tarpeessa. Tässä ajattelumallissa asiantuntijat ohjaavat asiakkaita luovasti yhtenäistä asiakaspolkua pitkin oikeisiin kontaktipisteisiin. Työpajatyöskentelyn myötä kehitettävä visuaalinen asiakaspolku toimii oppaana asiakasjohtamisessa.

Haastatteluista kävi ilmi, että niin keskushallinnon kuin tiedekuntien näkökulmasta eniten haasteita nousee asiakaspolun alku- ja loppupäissä. Yksi kompastuskivi nykyisessä mallissa on ollut asiakaspolun alkutaipaleella hänen ollessa jo ”applicant” eli ”hakija”. Asiakas on siinä vaiheessa tehnyt ratkaisun hakea yliopistoon opiskelemaan, muttei aina selkeästi tiedä, mihin suuntaan tulisi olla yhteydessä kohdatessaan ongelman tai kysymyksen herätessä. Haastatteluissa asiantuntijat totesivat, että prosessien kulun visuaalinen selkeyttäminen helpottaisi asioitten hoitamista niin hallinnollisesta kuin asiakkaan näkökulmasta. Asiantuntijat yksimielisesti totesivat, että kunhan opiskelijat saadaan paikanpäälle, prosessit ovat selkeitä eikä asiakkailla ole selkeitä vaikeuksia prosessien kanssa. Prosessit taas hämärtyvät valmistumisen jälkeiseen työllistymiseen sekä alumnitoimintaan liittyen. Haastatteluissa ilmeni, että näihin toivottaisiin selkeyttä työpajatyöskentelyn myötä.

Siitä hetkestä lähtien, kun asiakas on tehnyt ratkaisun hakea yliopistoon ja sitten on muodostanut asiakassuhteen organisaation, palveluntarjoajien tulisi hoitaa ja kasvattaa tätä asiakassuhdetta luovan johtamisen periaatteen mukaisesti (Stenros 2014, 50). Tähän vaiheeseen osallistuu jokainen kontaktipiste asiakaspolun varrelta, yhdessä ja erikseen. Mitä paremmin voidaan tuottaa tasalaatuisia palveluita toisia palveluntuottajia tukien, sen mielekkäämpänä asiakas kokee matkaansa asiakaspolkua pitkin. Hän saa silloin paremmin keskitettyä hänelle olennaisiin asioihin, kuten opiskeluun. (Kumpula 2020.)

### 7.3 Kohderyhmän sitouttaminen yhteiseen tavoitteeseen

Keskushallinnon prosessien kehittämiseen kuuluu monia muitakin kohderyhmiä kuin vain keskushallinto. Haastatteluista nousi voimakkaasti esille tiedekuntien rooli asiakaspolun varrella. Yhteistyö on moninaista ja siksi tiedekunnat muodostavat yhden keskushallinnon tärkeimmistä yhteistyökumppaneista opiskelijan asiakaspolun kehittämisessä. Tuulaniemi (2011, 51) toteaa, että yhteiskehittämisen tavoitteena onkin sitouttaa kaikki sekä kehittämiseen itseensä kuin myös palvelun tuottamiseen.

Haastatteluissa asiantuntijat korostivat, että tiedekuntien sisällä olevat roolit vaikuttavat yksilön projektiin sitoutumiseen. Henkilö, joka on voimakkaasti kiinni tutkimustyössä tai on vain yhden tai kahden kurssin opetuksesta vastaava, ei välttämättä kiinnostu keskushallinnon prosessien kehittämisestä samalla tavalla kuin esimerkiksi vahvasti koulutusohjelmien kehittämisestä tai prosesseista vastuussa oleva. Henkilöiden roolituksella on toisin sanoen suuri vaikutus yhteiseen tavoitteeseen sitoutumiseen. Oikeiden tekijöiden löytäminen ja osallistaminen palveluiden kehittämiseen kuitenkin tuottaa parhaimman tuloksen (Tuulaniemi 2011, 51-52).

Sitouttamiseen liittyen olisi hyvä tuoda esille, miten paljon hyötyä kaikille osanottajille on työpajatyöskentelystä vertaisoppimisen kannalta. Koska työpajoista suurin toivottu lopputulos asiantuntijoiden näkökulmasta on, asiakaspolun lisäksi, keskustelu, jota käydään eri toimijoiden kesken, tätä näkökulmaa olisi tuotava esille myös sitouttamisen keinona. Tiedekuntien asiantuntijat nostivat esiin useampaan otteeseen, miten toivovat varhaisempaa keskusteluyhteyttä kehittämistyöhön liittyen. Tarvetta olisi keskustelulle mm. kehittämistarpeiden yhteismitallisuudesta. Kehittämisen tarpeisiin on monia näkökulmia ja siksi toimivan kehittämisen toteuttamiseen olisi otettava mukaan myös ns. ruohonjuuritasolla olevia toimijoita ennen kehittämispäätösten tekemistä. Tämä auttaisi konkretisoimaan muutosten tarpeita, vaikutuksia ja ennen kaikkea, hyötyjä.

Tätä varhaista yhteistyötä voisi tulkita myös kehittämisen tarpeellisena taustatyönä, josta Tuulaniemi (2011, 63) käyttää termiä esitutkimustyö, jota

käytetään luodessaan asiakasymmärrystä. Tähän sisältyy niin eri haastattelut ja havainnoinnit kuin kohderyhmän osallistaminen kehittämisen suunnitteluun. Keskushallinnon palveluntuottajan näkökulmasta tiedekunnat voidaan nähdä sisäisenä asiakkaana, vaikka ovat yhtä lailla palveluntuottajia opiskelija-asiakkaan näkökulmasta.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö liittyy vahvasti yliopiston strategiaan perustuvaan kehittämistyöhön, jota on viety systemaattisesti eteenpäin jo useamman vuoden. Kehittämistyön tavoitteena oleva asiakaspolku tuo lisäarvoa sekä asiakkaille että palveluntuottajille. Tällä lisäarvolla voidaan saavuttaa paremmat tulokset jo siitä hetkestä, kun potentiaalinen asiakas vasta pohtii mihin korkeakouluun hakisi. Palvelumuotoilun avulla saavutetaan asiakaslähtöistä prosessien selkeyttämistä tuomalla käyttäjäystävällisyys etualalle, samaan aikaan tavoitellessa toimivampaa ja kestävämpää palvelua. Tähän kytkeytyy suunniteltu koulutusohjelmatasolla tehtävä Value Proposition Canvas eli arvokarttatyö koulutusohjelmien markkinointikohteisiin liittyen. Parantamalla palvelukokemusta ja muotoilemalla tuotemarkkinointia asiakaslähtöisemmäksi luodaan ainutlaatuinen asiakaskokemus, joka jää mieleen. (Tuulaniemi 2011, 19, 25-27; Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Vuodesta 2017 lähtien ovat EU- ja ETA-alueen ulkopuolta vieraskieliseen alempaan tai ylempään korkeakoulututkintoon johtavaan koulutukseen hyväksytyt opiskelijat, olleet maksuvelvollisia (Laki yliopistolain muuttamisesta 1600/2015, 10 §). Kun kyseessä on maksullinen tuote tässä tapauksessa tutkinto, asiakkaan odotukset ovat entistäkin korkeammat. Maksullisuuden myötä korkeakoulujen välinen kilpailu opiskelijoista on varmasti lisääntynyt ja tämä on huomioitava markkinoinnissa.

Inhimillisyys ja asiakaskokemus ovat asiakaspolun keskeisiä tekijöitä. Tuulaniemi (2011, 85) puhuu ”inhimillisestä tekijästä”. Taustalla on tieto siitä, että selkeän palvelukonseptin olemassaolo ja sisäistäminen heijastuvat asiakkaan kokemukseen saamastaan palvelusta. Tuottamalla parempaa palvelua erinomaisten koulutuksen lisäksi saadaan tyytyväisempiä asiakkaita. Tyytyväinen asiakas on yksi parhaista markkinointikeinoista uusien asiakkaita tavoitellessa. Sosiaalisen median kautta herkästi jaetaan palautetta, sekä positiivista että negatiivista, asiakaskokemuksista. Mikä olisikaan parempi tapa saada organisaation brändiä esille, kuin onnistuneet henkilökokemukset, jotka kytkevät toimintaa inhimillisyyteen. (Tuulaniemi 2011, 22-27.)

Palvelumuotoilun yhtenä työkaluna toimiva työpajatyöskentely mahdollistaa vuorovaikutusta ja tiedonjakamista tavalla, joka ei välttämättä muuten olisi luontevaa. Kun kokoonnutaan fyysisesti yhteen tilaan, luodaan henkilökohtainen kontakti. Jälleen ollaan inhimillisyyden ytimessä. Kasvotusten on helpompaa jakaa ajatuksia, pallorella teorioita ja käytäntöjä edestakaisin saaden aikaseksi keskustelua eri näkökulmista. Eri yksiköiden edustajat voivat jakaa omia näkemyksiään ja kokemuksiaan saaden heti palautetta, ja toivottavasti uutta ajateltavaa. Palvelu on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten herää kysymys, miten voidaan kehittää palveluja ilman vuorovaikutusta. Vastaus on, että huonosti. Työpajatyöskentely edustaa vain yhtä palvelumuotoilun työkaluista, mutta se on myös erittäin tehokas, sillä se kiteyttää palvelumuotoilun ydinajatusta, yhdessä tekemistä. (Tuulaniemi 2011, 22-27, 30; Kalliomäki 2014, 202-203.)

Oikeiden henkilöiden valikoiminen osallistujiksi työpajatyöskentelyyn on kriittistä. Jotta päätöksiä ja linjanvetoja voidaan tehdä, paikalla on oltava sellaisia henkilöitä, joilla on päätäntävaltaa. Paikalla tulisi olla myös käytännön toimijoita, jotka ymmärtävät prosessien kulun, jotta saadaan aito näkemys toiminoista. Riittävän laaja edustajisto eri kosketuspisteissä työskentelevistä on myös kriittinen, muuten asiakaspolun kuvaus jää vajavaiseksi. Asiakasnäkökulmaa olisi tuotava mukaan työskentelyyn, joten olisi tärkeää, että myös asiakkaita on paikalla. Kuitenkin pitää olla realistinen henkilömäärän suhteen, liian moni tekijä voi aiheuttaa kaaoksen. Onnistuessaan, työpajatyöskentelyn

tuloksena syntyy voimakas yhteinen tahtotila, joka vie kehittämistä eteenpäin. (Fischer & Vainio 2014, 103-104.)

### 8.1 Luotettavuuden arviointi ja käyttökelpoisuus

Opinnäytetyön kohteena oleva ilmiö on asiakaspalvelupolun selkeyttäminen palveluntarjoajan näkökulmasta. Opinnäyteongelmien selvittämiseen käytetty haastattelumenetelmä toimii yhtenä luotettavuuden arvioinnin keinoina, sillä haastattelun kohteena on ollut monipuolisesti ilmiön asiantuntijoita. Asiantuntijoina heillä on omasta alastaan paras tuntemus ja siten ovat luotettavia tiedon lähteitä. Lähteiden luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavana oli kaksi organisaation eri sisästä toimintaa edustavaa ryhmää. Haastattelutulokset olivat kuitenkin pitkälti yhdenmukaisia, jonka voidaan nähdä validoivan vastausten tieteellisyyttä. (Pitkäranta 2014, 115-116; Kananen 2015, 353.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella dokumentoinnin avulla. Työssä olen perustellut tutkimusmenetelmät ja havaitut tulokset teorialla ja olen dokumentoinut tutkimusprosessia vaihe vaiheelta. Koska kyseessä olevassa tutkimuksessa kohteena on ihminen yksilönä ja ryhmänä, varsinaisen luotettavuuden osoittaminen ei ole mitattavissa mittarein. (Kananen 2012, 173.)

Opinnäytetyön tulosten käytettävyyttä takaa ajankohtainen aihe ja kesken oleva kehittämistyöprojekti. Valitettavana seikkana koen sen, ettei poikkeustilanteen vuoksi voitu käynnistää työpajatyöskentelyä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, jolloin olisimme saaneet käytännön tuloksia työpajatyöskentelystä. Koska kyseessä on kuitenkin käynnissä oleva projekti, jolla on yliopiston johdon tuki, konkreettisia tuloksia nähdään tulevaisuudessa.



## 8.2 Kehittämisen mahdolliset jatkotoimenpiteet

Koronaviruksen aiheuttaman kriisitilanteen seurauksena työskentelytavat sekä opiskelijoilla että työntekijöillä muuttuivat radikaalisti koko toiminnan siirtymässä etätyöskentelyksi. Yliopisto toteutti hyvinvointikyselyn siitä, miten koronaepidemian aikaansaama poikkeustilanne kuormitti. Yhtenä jatkotoimenpiteenä voisi olla kansainvälisten opiskelijoiden tarkempi seuranta siitä, mitkä seikat vaikuttavat heihin kriisitilanteessa. Olisi tärkeää selvittää keinoja, joilla voidaan seurata heidän tilanteitaan stressitilanteessa, heidän henkilökohtaisten tukiverkostojen ollessa kaukana. Vastaavanlaisia kyselyitä pitäisi myös tehdä tilanteen normalisoinnin jälkeen, joista kävisi ilmi, miten he kokivat eri toiminnot ja prosessit kriisitilanteen aikana, ja missä olisivat kaivanneet lisätukea.

Työpajatyöskentelyn jälkeen muutaman kuukauden kuluttua voisi seurata, miten tiedekunnat ovat hyödyntäneet työpajoissa opittua. Työpajatyöskentelyn tulosten perusteella annetut jatkokehittämisen ohjeet ja sapluunat kaipaavat mahdollisesti tarkennusta tai tiedekunnissa ehkä kaivataan muuta tukea prosessin eteenpäin viemiseksi. Jotta tiedekunnissa olisi parhaat mahdolliset eväät kehittämisen jatkamiseen, olisi tärkeää seurata, jäivätkö tiedekuntien ja koulutusohjelmien sisällä työskentelevät kaipaamaan jotain, mikä helpottaisi heidän mahdollisuuksiaan toimintansa jatkokehittämisessä. Tähän liittyen olisi tehtävä opiskelijatytyväisyyskysely, josta saisi myös palautetta jatkokehittämisen oikein kohdentamiseen. Tarkoituksena ei olisi seurata pelkästään työpajatyöskentelyn tuloksia, vaan myös tulosten vaikutuksia toimintaan. Pohdittavaksi jää, millä aikataululla tämän voisi toteuttaa.

Haastattelussa tiedekunnan asiantuntijat nostivat esille samankaltaisen asiakaspolkuprosessin määrittämisen myös suomalaisten opiskelijoiden näkökulmasta. Kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden ja suomalaisten tutkinto-opiskelijoiden kulkemat asiakaspolut ovat pitkälti samoja. Myös eri koulutusohjelmien näkökulmat nousivat esille. Jotta saisi kokonaisvaltaisen kuvan yliopiston opiskelijoiden asiakaspolusta, olisi määriteltävä yhteismitallinen, kaikkia

opiskelijoita koskeva asiakaspolku. Tämän perusteella olisi helpompi tunnistaa ne kipupisteet, joiden kehittäminen hyödyttäisi koko yhteisöä.

### 8.3 Johtopäätökset ja pohdinta

Käynnissä olevan kehittämistyön lähtökohtana on asiakasnäkökulman selkeyttäminen palveluntarjoajille. Prosessissa halutaan pitää asiakas, eli opiskelija, keskiössä. Haastattelujen perusteella tämä on samana tavoitteena kaikille toimijoille. Vuoropuhelu, jonka kaikki haastateltavat nostivat esille useampaan otteeseen, on tärkeä osa kehittämistä. Mitä aikaisemmin se aloitetaan, sen motivoituneimpia osanottajat ovat. He sitoutuvat paremmin, kun kokevat olevansa mukana nollahetkestä lähtien, ja kun kokevat tulleensa kuulluksi.

Tutustuin palvelumuotoiluun kunnolla vasta tämän opinnäytetyön myötä. Huomasin, että siinä kytkeytyy oman urani punaisena lankana toiminut asiakaspalvelu ja opintojen myötä kasvanut kiinnostukseni prosessien kehittämiseen. Tätä opinnäytettä varten tekemäni tutkimus on osoittanut, miten monipuolisesti voi prosessien kehittämistä lähestyä ja miten kokonaisvaltaisesti kehittäminen vaikuttaa organisaatiossa.

Toinen asia, johon olen herännyt tämän prosessin myötä, on, ettei julkishallinto ole enää niin jäykkä, kuin mitä olen ajatellut. Tätä kirjoittaessa minulle on useamman kerran kommentoitu, että minulla on hieman vanhanaikainen käsitys julkishallinnosta. Mieleeni on jostain syystä syöpynyt entisaikojen käsitys byrokraattisista rattaista, joita pyörittävät harmaahapsiset henkilöt, useimmiten miehet. Olen huomannut, varsinkin opinnäytetyötäprosessin aikana, ettei näin enää ole. Julkishallintoa on viety inhimillisempään suuntaan jo vuosikymmeniä ja takaisin ei ole menemistä. Tämän seikan sisäistettyäni koin valaistumisen ja huomaan muutosta omassa ajattelutavassani.

Palvelumuotoilun työkalut tuovat luovan ajattelun perinteisten käytäntöjen kehittämiseen. Yliopistomaailma on itsessään jo luova ja poikkitieteellistä ajattelua kannustetaan, sekä luovia ratkaisuja korostetaan, toki vähän alan mukaan.

Hallinnollinen päätöksenteko on tyypillisesti pitkä prosessi, mutta kun pidetään asiakas ja ihminen toimintojen keskipisteenä, päästään lähemmäksi yliopiston keskeistä ajatusta, että ihmisen prosessiin tuoma potentiaali ratkaisee.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 13.4.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/ammattikirjasto-myynti>

Boag, P. 2019. What is Customer Journey Mapping and How to Start? Viitattu 20.4.2020. <https://boagworld.com/usability/customer-journey-mapping>

Design Council www-sivut. 2020. Viitattu 8.5.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/our-history>

Design methods for developing services. 2015. UK: Design Council. Viitattu 13.4.2020. <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991200936605968>

Hallintolaki 6.6.2003/434 muutoksineen.

Higher Education Marketing www-sivut. 2014. Student Journey Mapping: Personalizing Touchpoints & Optimizing Conversion. Viitattu 23.4.2020. <https://www.higher-education-marketing.com/blog/student-journey-mapping-personalize-optimize-conversion>

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi: Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.4.2020. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-300-1>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 11.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.99979116605968>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2012. SDT – Palvelumuotoilun Työkalupakki. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.4.2020. [https://www.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt\\_palvelumuotoilun\\_tyokalupakki.pdf/](https://www.uef.fi/documents/10975/1474731/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf/)

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.4.2020. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EACBEXDTEB>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamiseen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauma, T. 2020. Organisaation muutos osana palvelumuotoilua julkishallinnossa. Luento Tampereen seudun ammattiopisto Tredussa 3.1.2020. Viitattu 13.4.2020. <https://osaava.tredu.fi/2020/01/08/organisaation-muutos-osana-palvelumuotoilua-julkishallinnossa/>

Koria, M. 2014. Muotoiluajattelu x 5 teesit kansainvälisessä liiketoiminnassa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 167-176. Viitattu 16.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Kumpula, J. 2020. Katsaus kv-opiskelijarekrytoinnin kehittämiseen. Infotilaisuus koulutusneuvostolle. 4.3.2020. Viitattu 13.5.2020.

Kumpula, J. 2020. Opintoasiantuntija, Tampereen yliopisto. Tampere. Puhelinhaastattelu 7.4.2020. Haastattelijana Saara Kallio. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kumpula, J. 2020. Opintoasiantuntija, Tampereen yliopisto. Tampere. Puhelinhaastattelu 18.5.2020. Haastattelijana Saara Kallio. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kurokawa, T. 2015. Service design and delivery: How design thinking can innovate business and add value to society. First edition. New York, New York: Business Expert Press. Viitattu 16.4.2020. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=2119782>

Kurronen, J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Aalto-yliopisto, 29-52. Viitattu 11.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991229866605968>

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. uud. p. Tampere: Vastapaino. Viitattu 11.5.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517683104>

Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 28-46. Viitattu 11.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Känkänen, A. & Makkula, S. 2014. Lahden malli ammattikorkeakoulukentässä: yritysysteistyötä ja uusia oppimisympäristöjä. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologianfo Teknova, 112-127. Viitattu 16.4.2020.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Laki yliopistolain muuttamisesta 30.12.2015/1600 muutoksineen.

Lehtonen, K. & Lehto, P. 2014. Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologianfo Teknova, 18-27. Viitattu 16.4.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Miettinen, E. 2014. Muotoiluajattelu kansainvälisenä kilpailukykytekijänä. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologianfo Teknova, 177-184. Viitattu 16.4.2020.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Miettinen, S. 2014. Johdanto. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologianfo Teknova, 9-16. Viitattu 16.4.2020.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Mutton, J., 2016. User service design techniques to map the student journey. Viitattu 13.5.2020. <https://wearesnook.com/mapping-student-journey/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 22.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Hyväinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 88-105. Viitattu 11.5.2020.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991262876605968>

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy. Viitattu 3.3.2020.  
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyväinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 357-366. Viitattu 15.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991262876605968>

Rautvuori, M. & Jyämä, A. 2015. Kaupungin kehitystyön kehittäminen – verkostonäkökulma. Teoksessa Annukka Jyrämä ja Tuuli Mattelmäki (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Aalto-yliopisto, 119-135. Viitattu 11.5.2020.  
<https://samk.finna.fi/Record/samk.991229866605968>

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyväinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. (toim.)

Stenros, A. 2014. Trumpettijoutsen - johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Satu Miettinen (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 47-60. Viitattu 20.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991220976605968>

Tampereen yliopisto. 2020. Tampereen yliopiston strategia 2030. Viitattu 2.4.2020. <https://www.tuni.fi/sites/default/files/2020-03/tampereen-yliopiston-strategia-2030.pdf>

Tampereen yliopiston www-sivut. 2020. Viitattu 2.4.2020. [www.tuni.fi](http://www.tuni.fi)

Tietosuojalaki 5.12.2018/1050 muutoksineen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan www-sivut. 2020. Viitattu 15.5.2020. <https://tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>

Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 367-378. Viitattu 15.5.2020. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991262876605968>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum. Viitattu 3.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1688-0>

Verotuksen historiaa. 2009. Helsinki: Verohallinto. Verohallinnon julkaisu. Viitattu 26.5.2020. [https://www.vero.fi/globalassets/tietoa-verohallinnosta/esitys--ja-opetusmateriaalit/381v09\\_verotuksen\\_historiaa.pdf](https://www.vero.fi/globalassets/tietoa-verohallinnosta/esitys--ja-opetusmateriaalit/381v09_verotuksen_historiaa.pdf)

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 14.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Vipunen – Opetushallituksen tilastopalvelun www-sivut. 2020. Viitattu 13.4.2020. [www.vipunen.fi](http://www.vipunen.fi)

Yliopistolaki 24.7.2009/558 muutoksineen.

## Teemahaastattelun runko

### Ilmiön taustatiedot

Organisaation nimi:	Tampereen yliopisto
Toimiala:	Korkea-asteen koulutus
Henkilöstö:	5 000

### Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija:	Saara Kallio
Ajankohta:	huhti-toukokuu 2020
Kesto:	45 min – 1 tunti 30 min / haastattelu
Haastateltavat henkilöt:	Opintoasiantuntija Joanna Kumpula sekä kaksi keskushallinnon ja kolme tiedekuntatason asiantuntijaa

### Teemat ja tarkentavat kysymykset

#### Taustatiedot

- Miten oma työ linkittyy kyseiseen projektiin?
- Missä kohtaa nykyistä asiakaspolkua näkee olevan suurimmat haasteet?
- Miten tiedekunnan työ kytkeytyy keskushallinnon työhön?
  - Onko se tiedekunnalle oman toiminnan kannalta tärkeää?
- Missä kohtaa, tiedekunnan näkökulmasta, yhteistyö asiakkaitten kanssa alkaa?

#### Työpajatyöskentelyyn valmistautuminen

- Osallistuuko projektin valmistelutyöhön?
- Miten osallistuu projektin valmistelutyöhön?

#### Työpajatyöskentelyn hyödyt

- Onko konkreettisia toiveita työpajatyöskentelylle?
- Miten viestitään hyödyistä kohderyhmille?
- Uskovat asiakaspolun selkeyttämisen auttavan nykyisten ongelmien selvittämisessä?

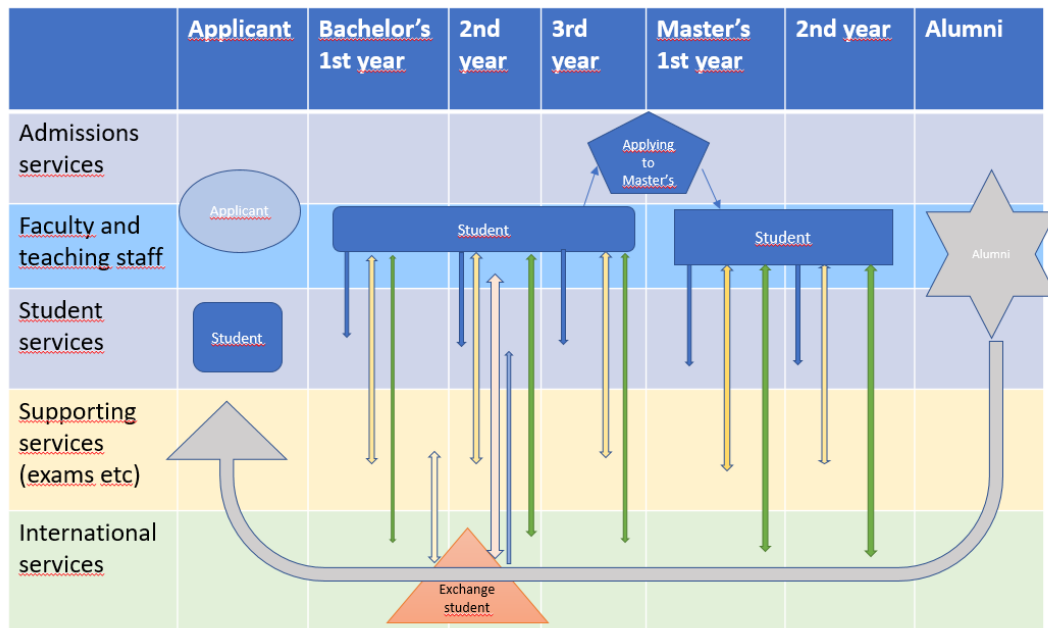
#### Sitouttaminen työpajatyöskentelyyn ja keskushallinnon prosessien kehittämiseen

- Miten sitoutetaan kohderyhmät keskeisten palveluiden kehittämiseen?
- Ennakoivatko haasteita kohderyhmien sitouttamisessa?
- Mitä pitäisi ottaa huomioon kutsuessa kohderyhmät työpajatyöskentelyyn?

#### Jatkokehittäminen

- Onko tarkoitus hyödyntää työpajatyöskentelyn tuloksia jatkossa tiedekuntatasolla?
- Mikä edesauttaisi jatkokehittämistä?





Kansainvälisen tutkinto-opiskelijan ja vaihto-opiskelijan esimerkiasiakaspolon kontaktipisteet

Yllä esimerkki asiakaspolusta kansainvälisen tutkinto-opiskelijan näkökulmasta. Tämä on hyvin suppea versio, joka kuvastaa asiakaspolkua. Matkan varrella on kontaktipisteitä eri toimijoiden kanssa. Kontaktipisteet vaihtelevat hieman mm. opiskelijan tutkinto-ohjelmasta tai vaihto-opiskelijastatuksesta. Esim. jotkut kandidaatintutkinnot antavat suoran oikeuden maisterivaiheeseen, toisissa on haettava haluamaansa maisterihakukohteeseen.

Vaiheet ovat hakija (applicant), ensin kandidaatin tutkinnon opiskelija (student), sitten maisterivaiheen opiskelija (edelleen student). Lopuksi on alumni. Eri kosketuspisteet asiakaspolon varrella ovat hakijapalvelut (admissions services), tiedekunnat ja opetus-/tutkimushenkilökunta (faculty and teaching staff), opintotoimisto (student services), tukipalvelut (supporting services) ja kansainväliset palvelut (international services). Asiakaspolon varrella asiakkaan eri kontaktit ovat kuvastettuna nuolien avulla. Polkua kuljetaan eteenpäin, kunnes lopussa alumni palaa takaisin alkuun auttaessaan hakijoita ja uusia opiskelijoita tiensä alussa.