



Kirjastokoulutuksen asiakaskokemuksen johtaminen pienessä yrityksessä

Susanne Nyholm

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Susanne Nyholm
Tutkinto Liiketalouden master-tutkinto
Opinnäytetyön nimi Kirjastokoulutuksen asiakaskokemuksen johtaminen pienessä yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 3
<p>Opinnäytetyön aiheena on pienen yrityksen kirjastokoulutukselle tehty visuaalinen ohjeistus, jonka avulla freelancer-kouluttajat pystyvät itsenäisesti tarjoamaan yrityksen kysytyintä koulutuspakettia kirjastohenkilökunnalle. Yritys on yhden henkilön sivutoinään hoitama toiminimi, jonka nimi on Dekonet.</p> <p>Koulutus, johon ohjeistus luodaan, on koko päivän kestävä tilaisuus, jossa kirjastohenkilökunta saa perustiedot siitä, miten luodaan visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia esillepanoja kirjastojen aineistoista, pääasiassa kirjoista. Koulutus jakautuu kahteen osaan. Alussa on kahden tunnin teorialuento aiheesta. Sen jälkeen teoriaa sovelletaan käytäntöön kolmen tunnin mittaisessa workshopissa, jossa opiskelijat suunnittelevat ja toteuttavat ryhmätyönä kampanjaesillepanon 2–4 henkilön ryhmässä. Workshopin lopussa kouluttaja antaa palautetta ryhmätyöistä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Asiakaskokemusta varten määriteltiin yrityksen kirjastokoulutukselle kaksi asiakaspersoonaa ja heidän asiakaspolkunsu kohtaamispisteineen. Asiakaskokemuksen johtamista analysoitiin Gartnerin pyramidin avulla sekä Korkiakosken polkupyörämallien avulla.</p> <p>Ohjeistuksen sisältöä ja visuaalisuutta varten tehtiin kaksi teemahaastattelua. Kumpikin haastateltava on potentiaalinen freelancer-kouluttaja. Heidän vastauksena olivat ohjenuorana ohjeistuksen sisällölle ja ulkoasulle. Haastateltaville näytettiin valmis ohjeistus. Heidän palautteensa perusteella ohjeistus on toimiva, etenkin kun jokaisen koulutuksen yhteydessä pidetään palaveri, toinen ennen koulutusta ja toinen jälkeen. Myös näiden kahden palaverin agendat kuuluvat ohjeistukseen.</p> <p>Näin ollen opinnäytetyölle määritetyt kaksi tavoitetta toteutuivat. Ensimmäinen niistä oli, että visuaalisen ohjeistuksen avulla freelancer-kouluttaja pystyy itsenäisesti pitämään Dekonet-koulutusta, jossa kirjastohenkilökunnalle opetetaan perusasioita siitä, miten suunnitellaan ja toteutetaan visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia aineistoesillepanoja. Toinen tavoite oli, että edellä mainitun koulutuksen asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena kouluttajasta huolimatta.</p>
Asiasanat Kirjasto, koulutus, visuaalinen esillepano, asiakaspersoonaa, asiakaskokemus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Prosessi, aikataulu ja raportin rakenne.....	2
2	Dekonetin kirjastokoulutuksen kehittämistarpeet	4
3	Asiakaskokemus ja sen johtaminen.....	6
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	6
3.2	Asiakaspolku	7
3.3	Asiakaspersoona.....	9
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen	10
3.5	Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	14
4	Ohjeistuksessa käytetyt kehittämismenetelmät.....	16
4.1	Konstrukttiivinen tutkimusote lähestymistapana	16
4.2	Projektin tavoitteet.....	17
4.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	18
4.4	Muut kehittämisprojektia tukevat menetelmät.....	19
4.5	Kehittämisprojektin prosessi kokonaisuudessaan.....	20
5	Tulokset.....	21
5.1	Dekonetin kaksi asiakaspersoona	21
5.2	Dekonetin asiakaspolku ja sen kohtaamispisteet.....	24
5.2.1	Kohtaamispisteet ennen koulutuksen ostamista.....	24
5.2.2	Kohtaamispisteet koulutuksen aikana	25
5.2.3	Kohtaamispisteet koulutuksen jälkeen	25
5.2.4	Yhteenveto kohtaamispisteistä.....	25
5.3	Dekonetin asiakaskokemuksen johtaminen	26
5.4	Teemahaastattelujen tulokset ja niiden luotettavuus.....	28
5.5	Tulosten hyödyntäminen ohjeistuksen kehittämisessä	30
6	Ohjeistuksen sisältö ja testaaminen.....	33
6.1	Osa 1: aloitusluentojen aiheet ja aikataulut	33
6.2	Osa 2: workshopien tehtävät ja niistä annettava palaute	34
6.3	Osa 3: aloitus- ja lopetuspalaverien sisällöt.....	35
6.4	Ohjeistuksen testaus potentiaalisilla kouluttajilla	37
7	Pohdinta	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet	44
	Liite 1. Valmis ohjeistus	44

1 Johdanto

Yksinyrittäjällä on harvoin aikaa keskittyä oman liiketoiminnan analysoimiseen ja systemaattiseen kehittämiseen. Olen huomannut tämän omalla kohdallani viimeisten 15 vuoden aikana, jolloin olen opettajan työni ohella tuottanut Dekonet-toiminimellä erilaisia koulutuspalveluja kirjastoille ja ammatillisille oppilaitoksille. Sopiva tilaisuus toiminnan kehittämiseen tuli, kun aloitin ammattikorkeakoulun master-opinnot. Suuren osan kurssitehtävistä tein omasta yrityksestäni, joten liiketoimintaa tuli mietittyä varsin systemaattisesti eri viitekehysten kautta.

Samassa yhteydessä heräsi ajatus tehdä myös opinnäytetyö omalle yritykselle, ja vielä hyödyntää työssä aiempien opintojaksojen tehtäviä. Tästä huolimatta opinnäytetyöni ei ole portfolio, vaan eräänlainen palapeli, joka koostuu kahdenlaisista paloista. Ensimmäiset niistä ovat sellaisia, jotka olen poiminut soveltaen viime keväänä tekemistäni tehtävistä Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen -opintojaksolta ja joiden avulla selvitin kirjastokoulutukseni nykytilannetta. Jälkimmäiset palaset teen opinnäytetyöni varsinaisena kehityshankkeena viikkojen 10–30 aikana. Valitsen tämän palapeliratkaisun tietoisena siitä, että se tulee vaikuttamaan opinnäytetyöni arvosanaan.

Opinnäytetyöni aihe on visuaalinen ohjeistus Dekonetin kirjastokoulutukselle, joka käsittelee visuaalisesti vaikuttavien ja informatiivisten esillepanojen suunnittelemista ja toteuttamista kirjastojen aineistoista. Tämä koulutuspäivä on ollut kaikkein kysytyintä Dekonetin tarjoamista koulutuksista, minkä vuoksi olen ajatellut antaa osan näistä koulutuksista kokeneiden freelancereiden hoidettavaksi. He puolestaan tarvitsevat selkeän ohjeistuksen kyseisen koulutuksen sisällöstä ja toteutustavoista, jotta osallistujien asiakaskokemus säilyisi mahdollisimman yhtenäisenä ja sellaisella hyvällä tasolla, millä se on nyt ollut. Kerron Dekonetin kirjastokoulutuksista tarkemmin luvussa 2.

Rajasin opinnäytetyöni aihepiiriksi asiakaskokemuksen ja sen johtamisen, jotka muodostavat työni teoreettisen viitekehysten, joka esitellään luvussa 3.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite on, että visuaalisen ohjeistuksen avulla freelancer-kouluttaja pystyy itsenäisesti pitämään Dekonet-koulutusta, jossa kirjastohenkilökunnalle opetetaan perusasioita siitä, miten suunnitellaan ja toteutetaan visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia aineisto-esillepanoja. Toinen tavoite on, että edellä mainitun koulutuksen asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena kouluttajasta huolimatta.

Opinnäytetyöhöni liittyvät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- K1: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoonia, joka ostaa Dekonetin kirjastokoulutuspalveluja?
- K2: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoonia, joka osallistuu Dekonetin kirjastokoulutuspalveluihin?
- K3: Millaiset ovat noiden asiakaspersoonien asiakaspolut kohtaamispisteineen?
- K4: Miten asiakaskokemusta voi johtaa visuaalisen ohjeistuksen avulla?
- K5: Millainen visuaalinen ulkoasu olisi selkein mahdollinen kyseiselle ohjeistukselle?
- K6: Millainen kouluttajien palautemekanismi tarvitaan, että freelancereiden tuottama asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena?

Tutkimuskysymykset K1–K3 kartoittavat lähtötilannetta, eli Dekonetin kirjastokoulutuksen asiakaspersoonia ja heidän kohtaamiaan asiakaspolkuja, niistä muodostuvaa asiakaskokemusta sekä sen johtamista. Ne kaikki olen määritellyt keväällä 2021 Asiakaspolun kehittämisen ja asiakaskokemuksen johtaminen -opintojakson tehtävissä *Dekonetin asiakaspolku kirjastoasiakkaille ja Dekonetin asiakaskokemuksen johtaminen*. Varsinaiseen kehittämisehdotukseen, eli ohjeistukseen liittyvät tutkimuskysymykset K4–K6 määrittelin alustavasti opinnäytetyöni suunnitelmassa, jonka tein opintojaksolla Tutkimuksellinen kehittäminen (Nyholm 2022, 5).

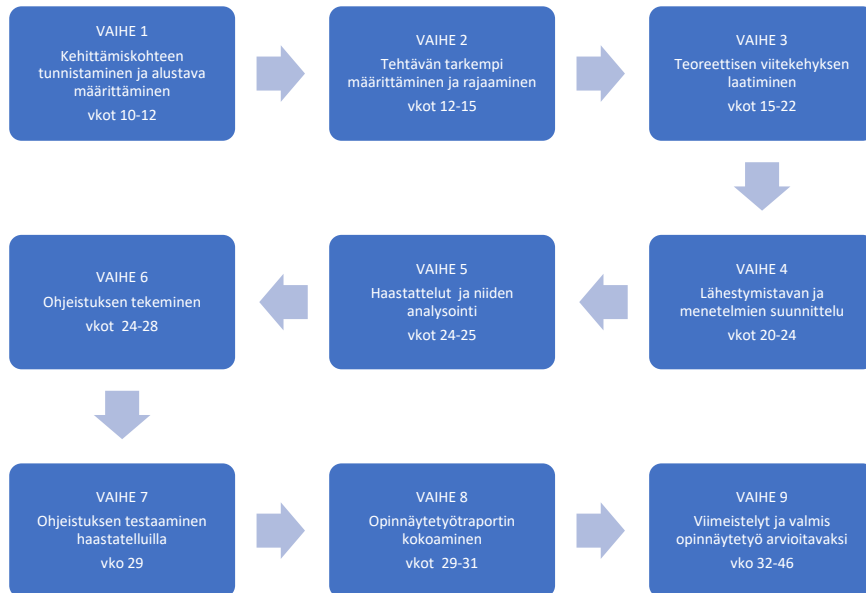
1.2 Prosessi, aikataulu ja raportin rakenne

Opinnäytetyöni on kehittämishanke, jonka lähestymistapa on konstrukttiivinen tutkimusote. Perustelen tämän sillä, että kehittämishankkeeni lähestymistapa täyttää konstrukttiivisen tutkimusotteen viidestä kohdasta ensimmäiset neljä (Lukka 2001):

1. Työ keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka ovat käytännössä tarpeellisia ratkaista.
2. Työ tuottaa uuden konstruktion, jonka tehtävä on ratkaista alkuperäinen tosielämän ongelma.
3. Työssä edellytetään tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista.
4. Työ on kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen.

Lukan (2001) esittämä viides kohta on, että empiirisiä löydöksiä peilataan takaisin teoriaan. Tämä viimeinen kohta jää pois omasta kehittämishankkeestani, sillä olen tekemässä käytännönläheistä opasta vain oman yritystoimintani käyttöön, en pyri luomaan uutta tietoa yleisesti koko kirjastokoulutuksen alalle.

Opinnäytetyöni prosessi etenee kuvan 1 mukaisesti yhdeksässä vaiheessa, joista osa tapahtui yhtä aikaa. Alkuperäisen aikataulun mukaan opinnäytetyön oli tarkoitus olla valmiina viikolla 33, mutta työn viimeistely hyväksyttävälle tasolle venytti aikataulua viikolle 46.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessini vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen& Ritalahti 2015, 24)

Raportti koostuu seitsemästä pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Luvussa kaksi esittelen yritykseni Dekonetin kirjastokoulutuspalvelun ja sen kehittämistarpeen, mistä teen opinnäytetyöni. Luvussa kolme kuvaillaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Luvussa neljä esittelen opinnäytetyöni tutkimuskysymykset sekä käyttämäni kehittämismenetelmät ja viidennessä luvussa kehittämismenetelmien tulokset. Kuudes luku sisältää opinnäytetyönä tekemäni visuaalisen ohjeistuksen, jonka olen kehittänyt kirjastokoulutuspalvelujeni ulkoistamista varten. Raportin viimeinen luku on pohdinta, jossa kokoan yhteen työni päätulokset ja pohdin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessissa. Raportin lopussa on liitteenä kehittämishankkeen lopputuloksena tekemäni visuaalinen ohjeistus (liite 1).

2 Dekonetin kirjastokoulutuksen kehittämistarpeet

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni kohdeorganisaation ja siihen liittyvän kehittämistarpeen. Kohdeorganisaatio on Dekonet. Se on toiminimi, jonka kautta olen tarjonnut visuaalisen markkinoinnin ja myynnin koulutukseen liittyviä palveluja noin 15 vuoden ajan opettajan työni ohessa. Olen yrityksen ainoa työntekijä, joten opinnäytetyölläni ei ole varsinaista toimeksiantajaa tai ohjausryhmää.

Dekonetilla on kaksi varsinaista palvelualueetta. Viime vuosina yrityksen toiminnan pääpaino on ollut kirjastoille tarjottavissa visuaalisten esillepanojen koulutuksissa. Toinen palvelu on visuaalisen myyntityön verkko-oppimisolusta DecoStudy, jota käytetään toisen asteen oppilaitoksissa. Tämän palvelun olen rajannut pois opinnäytetyöstäni

Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi kirjastoille tarjoamani esillepanokoulutuksen ja siihen liittyvän kehittämistarpeen. Kyseinen koulutus on sisällöltään hyvin monipuolista, sillä kirjastoilla on paljon erilaisia tarpeita, joita varten olen räätälöinyt eri pituisia koulutustilaisuuksia joko pelkinä luentoina tai luentojen ja workshopien yhdistelminä. Myös käsiteltävät aiheet ovat vaihdelleet varsin paljon. Ylivoimaisesti kaikkein kysytyintä koulutusta on ollut kokonainen koulutuspäivä, jonka alussa esittelen perusasioita visuaalisesti vaikuttavista ja informatiivisista esillepanoista, minkä jälkeen osallistujat soveltamat oppimaansa muutaman tunnin workshopissa. Toisin sanoen kirjastot haluavat hyödyntää samoja esillepanokikkoja kuin mitä myymälät ovat tehneet jo kauan ja joihin ihmiset ovat tottuneet asioidessaan erilaisissa myymälöissä.

Kyseyseen palveluun liittyvä kehitystarve on seuraava: aion konseptoida koulutuspäivän sisällön ja palkata pari kokenutta visualistia pitämään niitä puolestani. Näin saisin lisättyä Dekonetin koulutustarjontaa, ja samalla pystyisin paremmin suunnittelemaan uutta koulutusta ja räätälöimään täysin yksilöllisiä koulutus- ja konsultointipalveluja kirjastoille.

Jotta freelancerit voisivat kouluttaa kirjastohenkilökunnalle perusasioita visuaalisesti vaikuttavien ja informatiivisten esillepanojen suunnittelemisesta ja toteuttamisesta, freelancereille täytyisi ohjeistaa mahdollisimman tarkasti sekä Dekonetin tarjoaman koulutuspäivän sisältö että asiakaskokemuksen taso, jonka koulutettavat saavat. Osallistujapalautteen perusteella tiedän, että koulutettavat ovat olleet hyvin tyytyväisiä koulutuspäiviin. Näin ollen heidän asiakaskokemuksensa on ollut hyvä, vaikka asiakaskokemus on toki laajempi käsite kuin pelkkä asiakastyytyväisyys, jota kirjastot ovat itse keränneet Dekonetin koulutuksiin osallistuneilta.

Niinpä päätin tehdä opinnäytetyönäni ohjeistuksen, jonka avulla freelancer-kouluttajat pystyisivät itsenäisesti pitämään Dekonetin tarjoamaa koulutusta visuaalisesti vaikuttavista ja informatiivisista esillepanoista kirjastoissa siten, että asiakaskokemus säilyy yhtenäisenä ja hyvällä tasolla.

3 Asiakaskokemus ja sen johtaminen

Asiakkaan ja asiakkuuden merkitys on noussut merkittävään asemaan modernissa liiketoiminnassa. Jopa niin merkittävään, että asiakas ja asiakkuus ovat isossa roolissa siinä prosessissa, jossa liiketoiminnan arvonluonti tapahtuu. Tässä suhteessa ero perinteiseen, tuotantokeskeiseen liiketoimintaan on merkittävä. Traditionaalisessa tuotantokeskeisessä liiketoiminnassa tuotteen valmistus on suljettu prosessi, jonka kaikki vaiheet ovat tuottajan hallinnassa. Niinpä myös tuotteen arvo pystytään yksiselitteisesti siirtämään sen hintaan. Palvelutuotannossa ja palvelunkaltaisessa tuotannossa sen sijaan arvonluonti tapahtuu avoimessa prosessissa, jossa ovat mukana sekä tuottaja että asiakas. Koska asiakkaasta ja asiakkuudesta on tullut osa liiketoiminnan arvonluontia, palvelun tai palvelunkaltaisen tuotteen hinnan muodostuminen ei ole yhtä yksiselitteisesti laskettavissa, ja asiakkaan roolista on muodostunut merkittävä tekijä liiketoiminnan arvonluonnin näkökulmasta. (Grönroos 2006, 319, 328–329.)

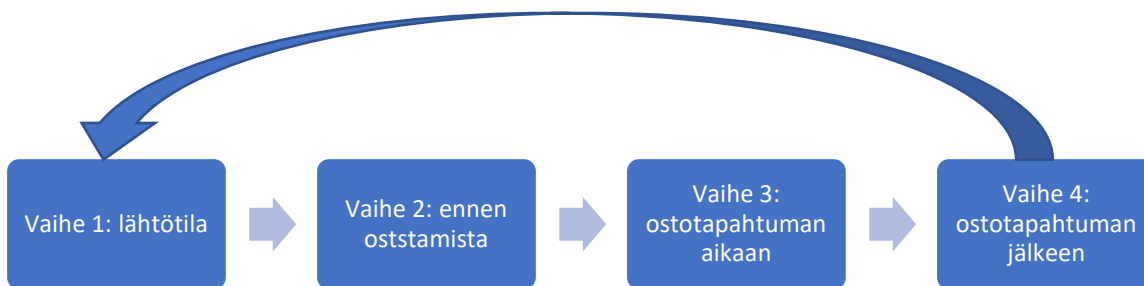
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus on varsin tuore käsite liiketalouden termistössä. Englanninkielisiin alan teksteihin *customer experience* ilmestyi 2000-luvun alussa, ensin Yhdysvalloissa, josta se vähitellen levisi Eurooppaan ja Suomeen. (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1.) Kirjassaan *Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen* he kertovat haluavansa vakiinnuttaa termin myös suomalaisen bisneskieleen määrittelemällä sen näin: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1). Näin ollen asiakaskokemus on hyvin kokonaisvaltainen käsite, joka pitää sisällään enemmän kuin pelkän asiakastytyvyyden.

Myös Lemon ja Verhoef (2016, 70) kuvailevat asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseksi inhimilliseksi ilmiöksi, jossa asiakas kohtaa yrityksen fyysisesti (physical act), järkipäisesti (cognitive), aistinvaraisesti (sensory), tunnetasolla (affective) ja sosiaalisen identiteettinsä kautta (social-identity). Toinen tapa tarkastella asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuutta on purkaa se erillisiin vaiheisiin, joissa vaiheet seuraavat toisiaan kronologisesti etenevässä järjestyksessä. Jokainen vaihe tuo mukanaan uuden palasen lisää asiakaskokemukseen, joka näin ollen kumuloituu vaihe vaiheelta kohti kokonaisvaltaista kokoemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2.)

Vastaavalla tavalla myös Filenius (2015, osa 1) lähestyy asiakaskokemusta kronologisesti etenevän prosessin kautta. Hän jakaa asiakaskokemuksen neljään vaiheeseen, jotka seuraavat toisiaan. Alussa asiakas on lähtötilassa, jolloin hän tutustuu haluamansa tuotteen tai palvelun tarjontaan. Tällöin hän muodostaa ennako-odotukset ja -asenteen asiakaskokemukselleen. Toisessa vaiheessa asiakas harkitsee ostamista ja altistaa itsensä harkitsemiensa vaihtoehtojen

markkinoinnille muulle viestinnälle. Kolmannessa vaiheessa asiakas on päättänyt sen, mitä hän ostaa. Tässä vaiheessa asiakas viimeistään kohtaa yrityksen asiakaspalvelun osto- ja maksutapahtuman yhteydessä. Neljänteen vaiheeseen kuuluvat kaikki toimenpiteet ja kohtaamiset ostoksen jälkeen, esimerkiksi mahdolliset reklamaatiot, huoltopalvelut ja niin edelleen. Näiden neljän vaiheen jälkeen syntyy kokonaisvaltainen, uusi asiakaskokemus. (Filenius 2015, osa 1.) Se ei ole kuitenkaan staattinen tila, vaan tämä uusi asiakaskokemus on vastaavasti lähtötila seuraavalle asiakaskokemukselle, kuten alla oleva kuva 2 havainnollistaa. Tuo nelivaiheinen asiakaskokemus on perustana asiakaspolulle, jonka määritellään seuraavassa alaluvussa.



Kuva 2. Asiakaskokemuksen vaiheet kronologisessa järjestyksessä (mukaillen Filenius 2015, osa 1)

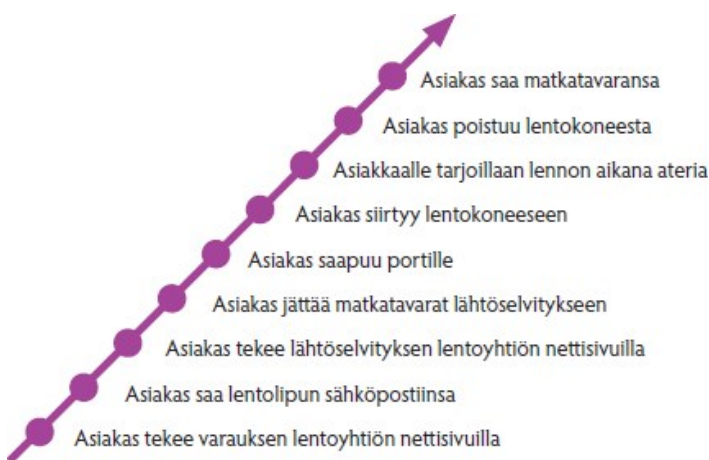
Toisaalta asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuutta voi myös lähestyä huomattavasti yksinkertaisemminkin. Esimerkiksi Lundberg (6.3.2019) esittää asian hyvin tyhjentävästi väittäessään, että asiakkuudessa on varsin hankalaa määritellä sellaisia asioita, jotka eivät kuuluisi asiakaskokemukseen. Vastaavasti yrityksen näkökulmasta asiakaskokemus on ymmärrettävä niin kokonaisvaltaisena ilmiönä, että se lävistää aivan kaikki siilorajat organisaatiossa, niin näkyvät kuin näkymättömätkin (Capgemini 2019, 2-3).

3.2 Asiakaspolku

Asiakaspolku kuvaa palvelutuotannon asiakkaan näkökulmasta (Følstad, Kvale & Halvorsrud 2014). Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen selvittäminen ensimmäisiä vaiheita palvelutuotannossa tai palvelunkaltaisessa tuotannossa on hahmottaa asiakaspolku. Se kuvaa asiakkaan koko ostoprosessin alkaen tarpeen tunnistamisesta ostamiseen ja sen jälkeiseen käyttäytymiseen. Näin ollen asiakaspolku kuvaa koko sen monivaiheisen ostoprosessin – ennen ostoa, oston aikainen ja oston jälkeinen – josta asiakaskokemus muodostuu. (Lemon & Verhoef 2016, 69–70, 76.)

Asiakaspolkuun on koottu kaikki sellaiset kohtaamispisteet – suorat ja epäsuorat – joissa asiakas on jollain tavalla kontaktissa yrityksen kanssa (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2.) Asiakaspolun

kulku ja sen erilaiset kohtaamispisteet pyritään löytämään ja määrittelemään esimerkiksi palvelumuotoilussa käytettävien erilaisten visuaalisten mallien avulla. (Remis & Adaptive Path Team at Capital One 2016, 34–45). Kohtaamispisteitä voi olla hyvinkin paljon asiakaspolun eri vaiheissa, ja niiden olemus ilmenee hyvin monimuotoisena: niitä on sekä fyysisessä ympäristössä että virtuaalissa. Yhtä kaikki, kohtaamispisteiden löytäminen, nimeäminen ja varsinkin niiden merkityksen ymmärtäminen on erittäin tärkeää erinomaisen ja saumattoman asiakaskokemuksen luomiseksi. (Hague & Hague 2018, 80–81; Löytänä & Korteso 2011, luku 3.15; Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2.) Alla olevassa kuvassa 3 on esimerkkinä kuvattu lentomatkustajan asiakaspolun kohtaamispisteet, joista ensimmäinen on matkan varaaminen lentoyhtiön nettisivuilla ja viimeinen matkatavaroiden ottaminen vastaan määränpäässä.



Kuva 3. Lentomatkustajan asiakaspolun kosketuspisteet (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.15)

Lemonin ja Verhoefin (2016, 75–78) mukaan asiakaspolun kohtaamispisteet voidaan jaotella neljään luokkaan, joiden väliset rajat eivät aina ole kovin tarkkarajaiset. Ensimmäisen kategorian muodostavat kohtaamispisteet, jotka ovat yrityksen tuottamia ja hallitsemia, esimerkiksi mainonta ja nettisivut (brand owned). Toinen luokka on rajoiltaan epämääräisempi, sillä nämä kohtaamispisteet ovat yrityksen ja ainakin yhden sen yhteistyökumppanin yhteisessä hallinnassa, esimerkiksi usean tahon yhteistyönä tuotetut PR-tapahtumat (partner owned). Kolmannen luokan kohtaamispisteisiin ei yritys eikä sen yhteistyökumppanit voi suoranaisesti vaikuttaa, näitä ovat esimerkiksi asiakkaan henkilökohtaiset odotukset ennen ostohetkeä (customer owned). Viimeisenä luokkana ovat kohtaamispisteet, joissa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa muiden tahojen kuin yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden kanssa, esimerkiksi oston jälkeisissä tilanteissa asiakkaat keskustelevat keskenään tai omien kollegojensa kanssa (social owned). (Lemon & Verhoef 2016, 75–78.)

3.3 Asiakaspersoona

Asiakkaan merkitys asiakaskokemuksen luomisessa on kehittynyt vaiheittain 1960-luvulta alkaen ja ymmärretty syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin 2010-luvulla (Lemon & Verhoef 2016, 71). Nykyisin puhutaan asiakaspersoonista, joiden luominen ja käyttäminen asiakaspolun kohtaamispisteiden tunnistamisessa on ensiarvoisen tärkeää (Hague & Hague 2018, 84).

Asiakaspersoona tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakasryhmälle luodaan oma asiakaspersoonansa. Hyvin laadittu asiakaspersoona on kattava kuvaus henkilöstä, joka edustaa mahdollisimman hyvin tyypillistä asiakasta valitussa asiakassegmentissä. Asiakaspersoonien avulla yritys vahvistaa asiakasymmärrystään. (Hague & Hague 2018, 84-86; Temkin, Lucas, Rodstrom, Zdatny & Jaffe 2017, 18.)

Asiakaspersoonan luomiseksi on useita malleja. Yhteistä niille on, että persoonasta luodaan mahdollisimman moniulotteinen ja elävä: nimeä, kuvaa ja elämäntarinaa myöten. Tarkoitus on, että pystyisimme näkemään asiakkaan edessämme ja löytämään hänestä piirteitä, jotka ovat meille entuudestaan tuttuja, eli hän on meille ikään kuin vanha tuttu. (Temkin, ym. 2017, 18.) On myös tärkeää huomioida, että jokainen asiakassegmentti tarvitsee oman asiakaspersoonansa, jolle luodaan oma asiakaspolku omine kohtaamispisteineen.

Asiakaspersoona voidaan rakentaa esimerkiksi laatimalla kuvitteelliselle henkilölle elämäntarina seuraavilla osa-alueilla (Rummukainen s.a., 17):

- Demografia
 - Nimi, ikä ja sukupuoli
 - Työ ja tehtävänimike
 - Perhesuhteet
 - Asuinympäristö
 - Asumismuoto
 - Kulkuväline
- Ominaisuudet, käytös ja tavat
 - Harrastukset
 - Vapaa-aika
 - Kiinnostuksen kohteet
 - Sosiaalinen verkosto
 - Kulttuurilliset erityispiirteet
- Tarpeet ja tavoitteet
 - Luonteenpiirteet
 - Henkilökohtaiset tavoitteet

- Tottumukset
- Motivaattorit
- Haasteet
- Esteet

Mitä enemmän konkretiaa asiakaspersoonaan saadaan ympättyä, sen elävämmäksi persoona kasvaa. Parhaassa tapauksessa näemme edessämme jotakin tuntemaamme ihmistä muistuttavan hahmon, jolla on oma elämäntarinansa ja johon pystymme samaistumaan. Silloin meidän on helppompaa räätälöidä palvelumme vastaamaan juuri hänen tarpeitaan.

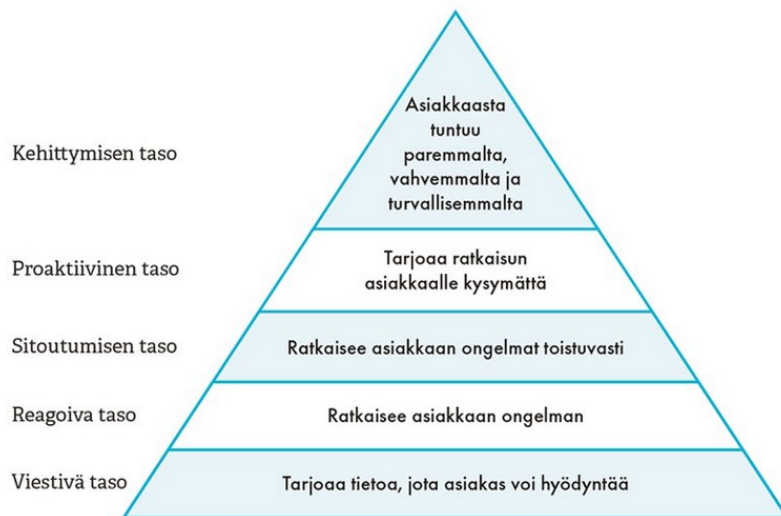
3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Kuten edellisessä alaluvussa kävi ilmi, asiakaskokemus on hyvin laaja käsite. Niinpä myös asiakaskokemuksen johtaminen on hyvin laaja-alainen kokonaisuus, jota analysoitaessa Korhakiakosken ja Gerdtin (2016, Työkirja 1) mukaan pitää tarkastella

1. ihmisiä ja kulttuuria
2. yrityksen brändiä ja palvelulupausta
3. toimintatapoja ja prosesseja
4. teknologiaa.

Jotta asiakaskokemusta ylipäättään voisi johtaa, täytyy ensin selvittää, millä tasolla asiakaskokemusta operoidaan. Asiakaskokemuksen nykytilaa voidaan selvittää tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin kehittämällä asiakaskokemuksen pyramidilla (Customer Experience Pyramid). Korhakiakosken (2019, 49) mukaan tämän mallin keskiössä ovat asiakkaan tarpeet, jotka on pelkistetty viiteen tasoon lähes Maslowin tarvehierarkian kaltaiseksi malliksi (ks. kuva 4).

Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot



Lähde: Gartner Customer Experience Pyramid.

Kuva 4. Gartnerin asiakaskokemuksen pyramidi (Korkiakoski 2019, 48)

Korkiakosken (2019, 48-49) mukaan suurin osa asiakaskokemuksen kehittämisen toimenpiteistä keskittyy pyramidin kolmelle alimmalle tasolle (ks. kuva 4). Tällöin asiakkaalle tarjotaan hyödyllistä tietoa (viestivä taso), pyritään ratkaisemaan asiakkaan kohtaamia akuutin kertaluonteisesti (reagoiva taso) sekä toistuvasti (sitoutumisen taso), jolloin kuitenkin parannellaan vain perustoimintoja ja varmistetaan asiakkaan lojaalisuutta.

Sen sijaan harva yritys onnistuu nousemaan kahdelle ylimmälle tasolle. Tällöin yritys pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelmia jo ennen kuin asiakas itse tulee niistä tietoiseksi. Tällä ennakoivalla tasolla asiakaskokemus on noussut lähes henkilökohtaiseksi palveluksi ja asiakas tuntee itsensä aidosti arvokkaaksi ja arvostetuksi. Pyramidin huipulle ei pääse pelkillä teknisillä ratkaisuilla, vaan siellä tarvitaan ihmisten välistä henkilökohtaista vuorovaikutusta. (Korkiakoski 2019, 48-49).

Korkiakosken (2019, 49) mukaan Gartnerin olennaisin havainto on, että yritys tunnistaa eron asiakkaiden odotusten ja yrityksen nykytilanteen välillä. Vasta silloin yritys pystyy määrittelemään asiakaskokemuksen johtamiselle sellaiset konkreettiset tavoitteet, että ne myös vastaavat asiakkaiden odotuksia.

Pitkäkestoinen, menestyksekkäs asiakaskokemus ja sen johtaminen vaativat, että yritys toteuttaa asiakaskeskeistä kulttuuria jokapäiväisissä toiminnoissaan. Temkin Groupin Strategies For The 4 CX Core Competencies -mallin mukaan se vaatii onnistumista neljällä tärkeällä osa-alueella, jotka ovat (Temkin ym. 2017, 3):

1. merkityksellinen johtajuus
2. vastustamattomat brändiarvot
3. sitoutunut henkilökunta
4. yhtenäistetty asiakaskeskeisyys.

Kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden syvälinen ja ajantasainen ymmärrys vaatii jatkuvaa asiakkaan kuuntelemista ja reagoimista asiakkaan toiveisiin, nopeasti, säännöllisesti ja systemaattisesti (Temkin ym. 2017, 7). Asiakkuuden syväymmärtäminen vaatii asiakkuuden pilkkomista asiakas-segmentteihin, jotka ”herätetään henkiin”. Toisin sanoen eri asiakasryhmät inhimillistetaan, havainnollistetaan ja tehdään tutuiksi luomalla kullekin segmentille oma asiakaspersoonansa, joista jokaiselle laaditaan oma asiakaspolkunsä kohtaamispisteineen. (Temkin ym. 2017, 7-9.)

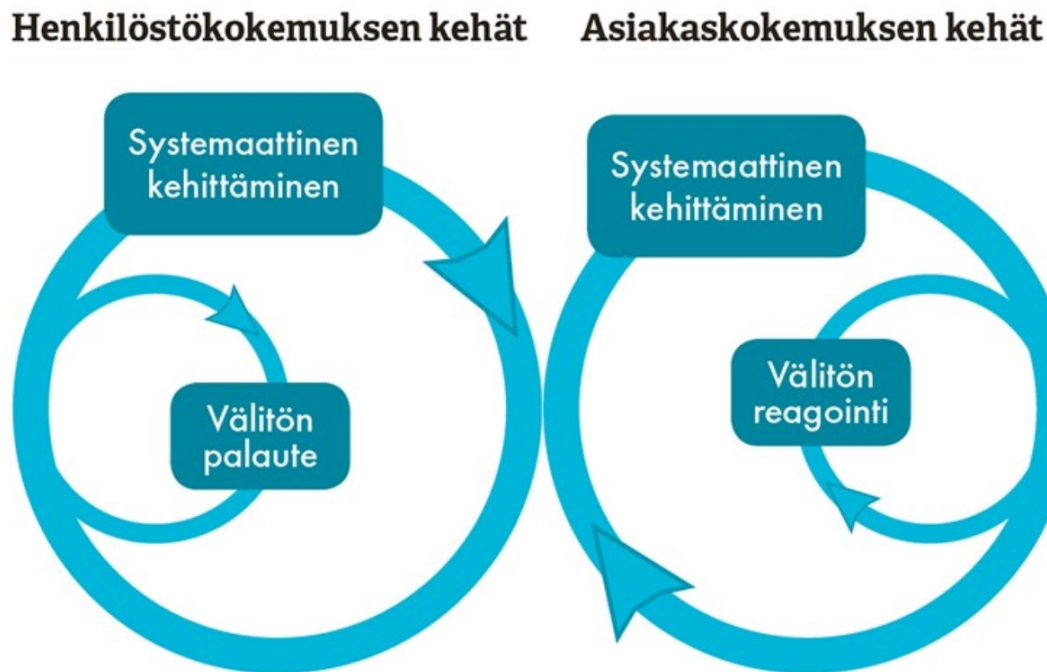
Asiakaskokemusta tukevat, vastustamattomat brändiarvot syntyvät Temkin ym. (2017, 5) mukaan kolmivaiheisen asiakaslupausprosessin tuloksena:

1. Anna lupaus.
2. Sisäistä lupauksesi.
3. Pidä lupauksesi.

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakaskokemuksen lisäksi myös yrityksen hyvästä henkilöstökokemuksesta, jonka Temkin ym. (2017, 7-9) erittelevät merkitykselliseksi johtajuudeksi ja sitoutuneeksi henkilökunnaksi. Mutta kumpi on yrityksen kannalta tärkeämpi: asiakas- vai henkilöstökokemus? Tämä kysymys ei käytännössä ole merkityksellinen, koska kumpaakaan ei voisi olla ilman toista. Sen sijaan oleellisinta on se, miten ne yhdistetään siten, että kaikki osapuolet hyötyvät, myös palvelua tarjoava yritys. Tämä puolestaan tarkoittaa yrityksen johdolta uudenlaista strategista ajattelua sekä sitä käytäntöön implementoivaa dynaamista ja asiakaskeistä toimintamallia. Ilman sitä uudet tavoitteet jäävät saavuttamatta, minkä vuoksi edessä on todennäköinen paluu vanhaan toimintamalliin (Korkiakoski 2019, 32-33.)

Uuden asiakaskokemuksen vaatiman toimintamallin pohjaksi yrityksen täytyy pohtia perusteelliset vastaukset seuraaviin viiteen kysymykseen (Korkiakoski 2019, 33):

- Miksi toimintaa halutaan muuttaa nykyistä asiakaskeisemmäksi?
- Millainen johtamismalli silloin tarvitaan?
- Millä mittareilla saadaan luotettavaa tietoa sekä asiakas- että henkilöstökokemuksesta?
- Asiakaskunnan määrittely ja valinta: ketkä haluamme asiakkaiksi ja ketkä voimme sivuuttaa?
- Millaisia työntekijöitä haluamme palvelukseemme?



Kuva 5. Henkilöstö- ja asiakaskokemuksen kehät (Korkiakoski 2019, 32)

Kummassakin kehämallissa on kaksi kehää, joista ulompi on systemaattisen palautteen kehä ja sisempi välittömän palautteen kehä, katso kuva 5.

Asiakaskokemuksessa ulompi ja isompi kehä liittyy systemaattiseen asiakaskokemuksen analysoimiseen ja kehittämiseen. Siinä on kolme toistuvaa ja toisiaan seuraavaa vaihetta, jotka ovat asiakaskokemuksen mittaaminen, tulosten analysointi ja kehittäminen analyysin pohjalta. Tavoite on muuttaa yrityksen toimintaa systemaattisella otteella asiakaskeskeisemmäksi. Sisempi kehä sisältää yksittäisten asiakaspalautteiden välittömän käsittelemisen, mikä puolestaan voi vaikuttaa yrityksen prosesseihin, rooleihin ja vastuisiin joko hetkellisesti tai pysyvämmiin.

Henkilöstökokemuksen kehittämisessä kehät toimivat samalla periaatteella. Ulommassa henkilöstökokemusta mitataan, analysoidaan ja kehitetään systemaattisesti. Sen sijaan sisemmällä on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen niistä on, että asiakaskokemuksen kehän kautta tulevaa palautetta ohjataan välittömästi henkilöstölle. Toinen on henkilöstön hyvinvoinnin jatkuva seuraaminen myös spontaaneissa yhteyksissä. (Korkiakoski 2019, 32-33.)

Kuten aiemmin tässä raportissa on todettu, asiakaskokemus on erittäin tärkeässä roolissa nykyaikaisessa palveluliiketoiminnassa, jonka arvonmuodostus on avoin sillä tavalla prosessi, että myös asiakas on keskeisessä osassa liiketoiminnan arvonluontia (Grönroos 2006, 319). Näin ollen modernin palveluorganisaation asiakaskokemuksen kehittämisen pitäisi myös olla edellä mainitulla tavalla avoin prosessi. Avoin siinä mielessä, että kaikki organisaation toiminnan kehittäminen

tapahtuu joustavasti sosiaalisissa suhteissa perustuen ihmisten väliseen vuoropuheluun niin sanotun dialogisen kehittämisen periaatteiden mukaisesti, ilman ennalta määriteltyjä jäykkiä hierarkkisia rakenteita. Näin ollen dialogisessa kehittämisessä prosessit ovat tärkeämpiä kuin rakenteet, minkä vuoksi organisaatiolle luonteenomaista on jatkuva muutos. (Jabri 2012, 147, 172). Jatkuva muutos on sisäänrakennettuna myös Korkiakosken malliin asiakaskokemuksen johtamisesta. Impulssit muutokseen tulevat säännöllisesti joko uloimmilta, eli systemaattisten muutosten kehiltä tai spontaanisti välittömän palautteiden kehiltä sisäkehiltä.

3.5 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen käsite, jolla on hyvin suuri merkitys nykyaikaisessa liiketoiminnassa, etenkin palvelutuotannossa, jonka tuotantoprosessi on silla tavalla avoin, että asiakas kuuluu itsestään selvänä osana liiketoiminnan arvonmuodostustukseen. Toisaalta samankaltainen tuotantoprosessin avoimuus on omaksuttu myös nykyaikaisessa palvelunkaltaisessa tavaratuotantossa. Myös siellä on ymmärretty, että pelkkä laadukas tuote ei enää riitä, vaan asiakalla on rooli liiketoiminnan arvonluonnissa. (Grönroos 2006, 319, 328–329.) Esimerkiksi olohuoneensa maalausta miettivä saattaa pohtia, ostaisiko maalauksen palveluna, vai tekisikö itse ja ostaisi vain tarvittavat välineet. Jälkimmäisessä tapauksessa nykyaikainen maalausvälineiden tuottaja tarjoaa ostajalle lisäpalveluna neuvontaa, mikä auttaa omatoimimaalaria saavuttamaan sellaisen lopputuloksen, johon ei muuten pystyisi. Näin ollen maalausvälineiden ostaminen palvelunkaltaiselta välinevalmistajalta tuottaa paremman asiakaskokemuksen kuin ostaminen sellaiselta valmistajalta, joka ei tarjoa neuvontapalveluja. Tämän näkökulman olen rajannut pois työni teoreettisesta viitekehystä, koska oma kehittämisprojektini liittyy palveluliiketoiminnan asiakaskokemuksen johtamiseen.

Opinnäytetyössäni hyödynnän nelivaiheista asiakaskokemuksen määritelmää, jossa asiakaskokemus esitetään kronologisesti etenevänä prosessina (Filenius 2015, osa 1):

- lähtötilanne
- ennen ostotapahtumaa
- ostotapahtuman aikana
- ostotapahtuman jälkeen.

Yllä olevan jaottelun avulla voidaan hahmottaa asiakaspolku, jotta saadaan selville, missä kaikissa pisteissä asiakas kohtaa yrityksen. Määritelmän mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikkien niiden polun varrella sijaitsevien kosketuspisteiden tuottamien kokemusten summana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2; Löytänä & Korteso 2011, luku 3.1.5; Filenius 2015, osa 1.)

Asiakaspolkua astelee asiakaspersoona. Kirjallisuuden mukaan asiakaspersoona on eräänlainen stereotyyppi yrityksen tavoitteleman asiakaskunnan edustajasta. Yhdellä tuotteella tai palvelulla voi olla useita asiakaspersoona. Niille kaikille pyritään luomaan mahdollisimman kattava henkilöhistoria ikää, nimeä, työtä, harrastuksia, mieltymyksiä ja asenteita sekä sosiaalisia suhteita myöten. (Hague & Hague 2018, 84-86; Temkin, ym. 2017, 18; Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2.)

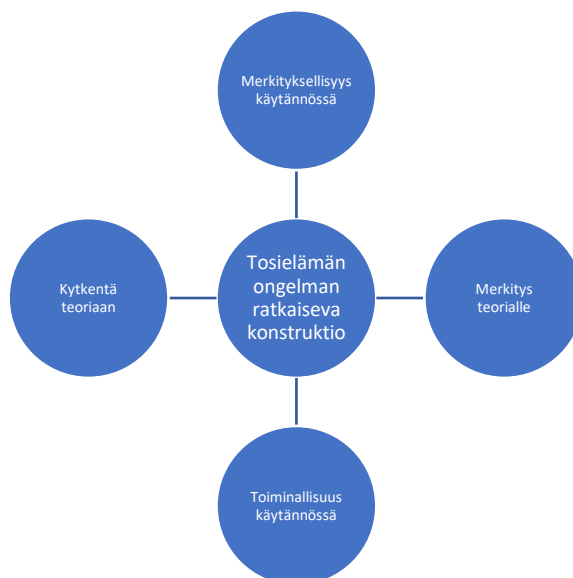
Asiakaskokemuksen johtamisessa katse kääntyy organisaatioon ja henkilökuntaan päin. Asiakaskokemuksen nykytilan selvittämisessä voidaan käyttää Gartnerin asiakaskokemuksen pyramidia, jonka avulla nähdään millä asiakaskokemuksen tasolla organisaatio operoi. (Korkiakoski 2019, 48.) Tavoitteena olevan asiakaskokemuksen vaatiman toimintamallin perustaksi organisaation täytyy rakentaa sellaiset avoimet prosessit, jotka mahdollistavat asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen systemaattisen kehittämisen lisäksi myös spontaanien palautteiden hyödyntämisen kehitystyössä. (Korkiakoski 2019, 33.) Kehitystyö on helpointa sellaisessa organisaatiossa, joka rakentuu ihmisten välisille sosiaalisille suhteille sekä avoimeen ja jatkuvaan dialogiin. Toisin sanoen, mitä vähemmän organisaatiossa on kiinteitä, hierarkkisia rakenteita, sitä ketterämmin organisaatiota voidaan kehittää haluttuun suuntaan. (Jabri 2012, 147, 172.)

4 Ohjeistuksessa käytetyt kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyössäni käytetyt menetelmät, työn tavoitteet ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Opinnäytetyöni on kehittämisprojekti, jonka lähestymistapa muistuttaa konstruktivistista tutkimuksen muotoa. Projektin lopputulos on visuaalinen ohjeistus, jonka avulla Dekonetin kirjastokoulutuksen asiakaskokemusta voidaan johtaa, kun koulutus ulkoistetaan freelancer-kouluttajille.

4.1 Konstrukttiivinen tutkimusote lähestymistapana

Konstrukttiivinen tutkimusote on kehitetty erityisesti liiketaloustieteen alalle. Konstruktivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan tosielämän ongelmia siten, että metodologia soveltavalle tieteenalalle pyritään tuottamaan jokin uusi konstruktio, eli rakennelma. Tuo konstruktio voi olla mikä tahansa ihmisen kehittämä abstrakti tai konkreettinen rakennelma, esimerkiksi organisaatiomalli, diagrammi, tuote tai palvelu tai vaikka tietojärjestelmä. Olennaista on, että konstruktioita ei löydetä, vaan se nimenomaan keksitään tai kehitetään tutkijan aktiivisen toiminnan tuloksena ja tällä tavoin tuotetaan uutta kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa tutkimusotetta sovelletaan. Tutkimusotteelle on luonteenomaista, että ulkopuolisen tarkkailun sijaan tutkija voi itse toimia aktiivisesti kentällä, tutkimuksessa käytettävät aineistot ovat kooltaan pieniä ja että havainnointi ja haastattelu ovat yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä. (Lukka 2001; Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 244.)



Kuva 6. Konstrukttiivisen tutkimuksen elementit (mukaillen Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246)

Yllä oleva kuva 6 hahmottaa konstruktivisen tutkimusotteen viisi osa-aluetta. Kaiken keskiössä on tutkijan kehittämä uusi rakennelma, joka pyrkii ratkaisemaan jonkin tosielämässä ilmenevä ongelma. Vaakatason pallot kuvaavat sen, miten konstruktio on kytetty teoriaan. Ensinnäkin uusi

rakennelma on kehitetty nojautuen olemassa olevan teoriaan (pallo vasemmalla), ja toisekseen se myös tuottaa teoriaan jonkin uuden elementin tai näkökulman (pallo oikealla). Teoreettisen kontribuution lisäksi konstruktio on nimenomaan käytännön tarpeen sanelema: se toimii siinä tarkoituksessa, mihin se on kehitetty (pallo alhaalla), ja samalla se on myös käytännön tasolla merkityksellinen (pallo ylhäällä).

Kuten raporttini johdannossa sivulla 2 esitin, kehittämishankkeeni lähestymistapa täyttää konstruktivisen tutkimusotteen alla olevasta viidestä kohdasta ensimmäiset neljä (Lukka 2001):

1. Työni keskittyy tosielämän ongelmaan, joka on käytännössä tarpeellisia ratkaista.
2. Työ tuottaa uuden konstruktion, jonka tehtävä on ratkaista alkuperäinen tosielämän ongelma.
3. Työssä edellytetään tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista.
4. Työ on kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen.

Lukan (2001) esittämä viides kohta on, että empiirisiä löydöksiä peilataan takaisin teoriaan. Tämä vaihe jää pois omasta työstäni, koska teen ohjeistuksen vain oman yritystoimintani tarpeisiin.

4.2 Projektin tavoitteet

Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite on, että visuaalisen ohjeistuksen avulla freelancer-kouluttaja pystyy itsenäisesti pitämään Dekonet-koulutusta, jossa kirjastohenkilökunnalle opetetaan perusasioita siitä, miten suunnitellaan ja toteutetaan visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia aineistoesillepanoja. Toinen tavoite on, että edellä mainitun koulutuksen asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena kouluttajasta huolimatta.

Kehittämiprojektia ohjaavat tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- K1: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoona, joka ostaa Dekonetin kirjastokoulutuspalveluja?
- K2: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoona, joka osallistuu Dekonetin kirjastokoulutuspalveluihin?
- K3: Millaiset ovat noiden asiakaspersooneiden asiakaspolut kohtaamispisteineen?
- K4: Miten asiakaskokemusta voi johtaa visuaalisen ohjeistuksen avulla?
- K5: Millainen visuaalinen ulkoasu olisi selkein mahdollinen kyseiselle ohjeistukselle?
- K6: Millainen kouluttajien palautemekanismi tarvitaan, että freelancereiden tuottama asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena?

Kysymyksien K1–K3 vastaukset olen saanut analysoimalla Dekonetin asiakaspersoonia, asiakaspolkua ja asiakaskokemuksen johtamista. Nämä analyysit olen tehnyt masteropintoihini liittyvällä opintojaksolla nimeltään Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen keväällä 2021. Analyysien tulokset on alun perin esitetty edellä mainitulle opintojaksolle laadituissa raporteissa, jotka ovat Dekonetin asiakaspolku kirjastoasiakkaalle (Nyholm 2021a, 4-16) ja Dekonetin asiakaskokemuksen johtaminen (Nyholm 2021b, 5-11). Analyyseissä käytetyt mallit on esitelty tämän raportin alaluvuissa 3.1 ja 3.2.

Kysymyksien K4–K6 vastaukset etsitään edellisessä luvussa esitellyn teemahaastattelun avulla. Vastaukset kaikkiin kysymyksiin on koottu päälukuun 5.

4.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmäksi kvalitatiivisiin menetelmiin perustuvan teemahaastattelun, koska kirjastokoulutuksen ulkoistamisessa aion käyttää vain kahta potentiaalista freelancer-kouluttajaa. Näin ollen suuriin vastaajamääriin perustuvat, kvantitatiiviset menetelmiä hyödyntävät kyselytutkimukset eivät sovellu omaan kehittämishankkeeseeni, toisin kuin syvällisempää ymmärrystä kehittämiskohteesta tarjoavat kvalitatiiviset menetelmät.

Kvalitatiivisten menetelmien avulla tutkittavaa ilmiötä pystyy ymmärtämään kokonaisvaltaisemmin ja syvemmin kuin esimerkiksi tilastollisia menetelmiä hyödyntävällä strukturoidulla kyselytutkimuksella. Kvalitatiivisilla menetelmillä tutkittavia yksiköitä on huomattavasti vähemmän kuin kvantitatiivisilla menetelmillä. Vastaavasti kvalitatiivisilla menetelmillä kerättyä ei-numeraalista materiaalia: haastatteluja, havainnointia jne. syntyy huomattavasti enemmän kuin tilastollisia menetelmiä hyödyntävillä kvantitatiivisilla menetelmillä, joiden aineistot ovat nimenomaan numeromuotoista. Näin ollen kvalitatiiviset menetelmät pyrkivät ymmärtämään ilmiötä syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin kuin kvantitatiiviset. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106-109.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 27) mukaan kvalitatiiviset menetelmät antavat tietoa haastateltavien tajunnan sisällöistä, jolloin päästään mahdollisimman lähelle niitä merkityksiä ja näkökulmia, joita ihmiset antavat tapahtumille – sanalla sanoen silloin kuullaan peremmin heidän omaa ääntään.

Haastattelu voidaan tehdä joko kokonaan avoimena, ennalta laaditun lomakkeen avulla tai teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on yleisin tapa suorittaa haastattelu. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Sen lähtökohta on, että tutkimuskysymysten avulla valitaan keskeiset teemat ja aiheet, joiden ympärille haastattelut rakentuvat. Tarkoitus on, että haastateltavat kertovat omin sanoin näkemyksensä ja kokemuksensa jokaisesta teemasta. Silloin on tärkeää, että kysymykset pyritään esittämään vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.) Haastatteluteemojen suunnittelu on yksi teemahaastattelujen

tärkeimmistä vaiheista. Teemat perustuvat tutkimuksen taustalla olevaan teorian pääkäsitteisiin. Teemat eivät ole yksityiskohtaisia haastattelukysymyksiä sisältäviä luetteloita, vaan niissä kuvailaan teema-alueet, kuitenkin yksityiskohtaisemmin kuin tutkimuskysymyksissä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66).

Teemat voivat olla haastatteluun rakenteeseen etukäteen suunniteltuja teemoja tai haastatteluissa esille nousseita spontaaneja asioita, jotka ovat useammalle vastaajalle yhteisiä. Haastattelun säännönmukaisuuksia tarkastellaan tyypittelemällä, jolloin vastauksia ryhmitellään yhteisten piirteiden mukaan. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.)

Erilaisista haastattelumenetelmistä valitsin puolistrukturoidun teemahaastattelun. Siinä pystyn etukäteen määrittämään teemat ja kysymysaihiot, joilla aion haastatteluissa edetä, mutta haluan jättää haastattelutilanteeseen pelivaraa kysymysten järjestysten, sanamuotojen ja jatkokysymysten osalta, jolloin vuorovaikutus on vapaampaa ja vastaajilla jää mahdollisuus myös kertoa ja assosioida vapaammin.

4.4 Muut kehittämisprojektia tukevat menetelmät

Kuten raporttini johdannossa kerroin, olen hyödyntänyt opinnäytetyössäni master-opintoihini keväällä 2021 tekemiäni raportteja, joissa olen selvittänyt Dekonetin kirjastokoulutuksen tyypillisiä asiakaspersonia, heidän asiakaspolkujaan ja asiakaskokemuksen johtamista (Nyholm 2021a; Nyholm 2021b). Näiden analyysien tulokset esittelen tarkemmin raportin luvuissa 5.1–5.3.

Asiakaspersonat olen luonut muistinvaraisesti yhdistelemällä tekemiäni havaintoja 15 vuoden aikana kirjastokoulutuksiini osallistuneista henkilöistä. Tekemäni havainnot eivät perustu ennalta suunniteltuihin ja systemaattisesti toteutettuihin prosesseihin, jolloin ne eivät täytä osallistuvan havainnoin kriteerejä (Ojasalo ym. 2015, 114), kuten seuraavassa luvussa tarkemmin kerron.

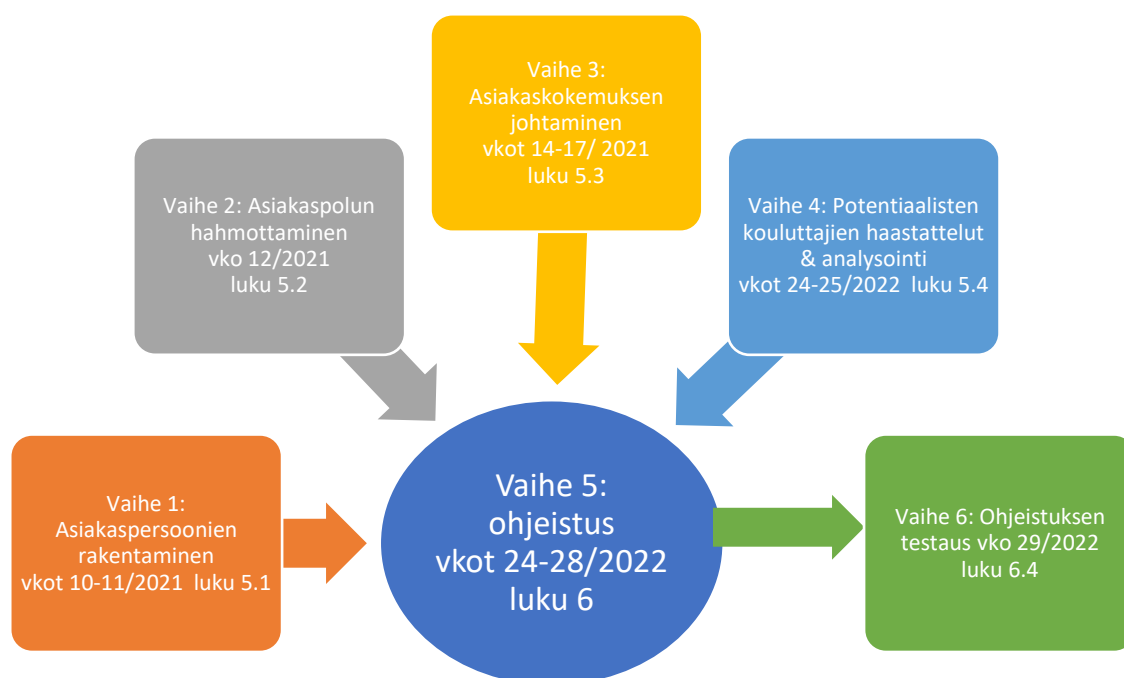
Muistinvaraisella ad hoc -menetelmällä luomani asiakaspersonat ovat akateemiselta katsantokannalta puutteelliset: niiden laadullinen pätevyys ei täytä luotettavan aineistonkeruumenetelmän kriteerejä. Asiakaspersonat ovat kuitenkin riittäneet käytännön tasolla kirjastokoulutukseni suunnitteluun ja toteuttamiseen. Koska opinnäytetyöni kehittämisprojektin lopputuloksena syntyvä ohjeistus on ennen kaikkea käytännön työkalu, aion käyttää näitä valmiita, ei-luotettavia asiakaspersonia sen sijaan, että valitsisin jonkin validin aineistonkeruumenetelmän, jonka avulla loisin luotettavimmat asiakaspersonat. Samanlaiset laadulliset varaukset koskevat myös asiakaspolkuja kohtauspisteineen luvussa 5.2 sekä asiakaskokemuksen johtamista luvussa 5.3.

4.5 Kehittämishankkeen prosessi kokonaisuudessaan

Seuraavalla sivulla olevaan kuvaan 7 olen koonnut **kehittämishankkeen toteuttamisen** eri vaiheet havainnollistaakseni nimenomaan sitä prosessia. Nyt on huomioitava, että sivulla 3 oleva kuva 1 on sisällöltään laajempi, sillä se havainnollistaa hankkeen toteuttamisvaiheiden lisäksi myös opinnäytetyöni aiheen määrittelyyn ja teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen käyttämäni ajan.

Kuvan 7 kolme ensimmäistä vaihetta ovat kirjastokoulutuksen asiakaspersonien rakentaminen, heidän kohtaamiensa asiakaspolkujen hahmottaminen sekä asiakaskokemuksen johtaminen. Nämä vaiheet 1–3 tein keväällä 2021 master-opintoihini kuuluvan opintojakson Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen aikana.

Neljäntenä vaiheena on potentiaalisten kouluttajien teemahaastattelut ja niiden analysointi, jotka tein kesäkuun 2022 lopussa. Samaan aikaan aloitin varsinaisen ohjeistuksen, eli 5. vaiheen suunnittelun hyödyntäen prosessin vaiheita 1–3. Ohjeistus oli valmis heinäkuun puolessa välissä, joten heti seuraavalla viikolla pääsin testaamaan ohjeistuksen toimivuutta potentiaalisilla kouluttajilla niin sanotulla heikolla markkinatestillä.



Kuva 7. Kehittämishankkeen prosessin kuvaus.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kehittämisprojektin tulokset. Aluksi esitellään Dekonetin kirjastokoulutuksen kaksi asiakaspersoonaa ja heidän yhteinen asiakaspolkunsä sekä asiakaskokemuksen johtamisen nykytilanne. Sen jälkeen ovat teemahaastattelun tulokset. Lopuksi tuloksista kootaan yhteen ne, joiden avulla ohjeistusta kehitetään.

5.1 Dekonetin kaksi asiakaspersoonaa

Määrittelin Dekonetin kirjastokoulutukselle kaksi asiakaspersoonaa, jotka kumpikin ovat kuvitteellisia hahmoja – ikää, nimeä ja tittelä myöten. Olen yhdistänyt heihin asioita, joita olen vuosien varrella havainnut useiden kirjastokoulutuksiin osallistuvien henkilöiden edustavan, asuinpaikasta, iästä tai sukupuolesta riippumatta. Ensimmäinen on kirjastonhoitaja Silja Henkilökuntalainen, joka osallistuu koulutukseen. Toinen on kirjastonjohtaja Terhi Päättäjä, joka päättää palvelun ostamisesta ja joskus myös osallistuu koulutukseen. Olen laatinut heistä kuvaukset raportissani Dekonetin asiakaspolku kirjastoasiakkaille, jonka tein keväällä 2021 Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen -opintojaksolla. (Nyholm 2021a, 8-13).

Olen luonut kummatkin asiakaspersoonat yhdistelemällä havaintojani 15 vuoden aikana pitämistäni kirjastokoulutuksista. Silja on luotu koulutuksiin osallistuneiden henkilöiden tunnusomaisista piirteistä ja Terhi vastaavalla tavalla koulutusta ostavista. Menetelmäni muistuttaa osallistuvaa havainnointia ilman strukturoitua mallia, mutta ei täytä osallistuvan havainnoinnin kriteerejä.

Ojasalo ym. (2015, 114) kertovat, että osallistuvaa havainnointia käytetään silloin, kun halutaan tutkia ihmisten käyttäytymistä heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Pätevästi toteutettu osallistuva havainnointi on systemaattista tarkkailua, jonka avulla voidaan saada ihmisten arvostuksista ja asenteista luotettavampaa tietoa kuin kyselyillä tai haastatteluilla, koska niissä asioissa teot kertovat enemmän kuin sanat. Tieteellisesti pätevä osallistuva havainnointi vaatii huolellista valmistelua sekä etukäteen saatua hyväksyntää havainnoinnin kohteena olevalta organisaatiolta ja/tai sen jäseniltä. Myös havainnoijan rooli pitäisi kertoa selvästi tarkkailun kohteena oleville. Havainnoinnin pitäisi olla mahdollisimman järjestelmällistä ja dokumentoitua, toteutettiinpa se strukturoidun mallin mukaisesti tai ei. (Ojasalo ym. 2015, 114-116.)

Koska ole seurannut kirjastokoulutukseni aikana vain satunnaisia tilanteita ilman kattavaa suunnitelmaa ja kirjoitan havainnoistani jälkikäteen muistinvaraisesti, tulokset jäävät väistämättä hyvin epäluotettaviksi, mikä myös koskee omia havaintojani asiakaspersoonista. Siitä huolimatta olen luonut Siljasta aika perusteellisen kuvailun. Terhin hahmon jätän tietoisesti niukemmaksi, ja keskityn vain hänen päätöksentekoprosessiinsa suoranaisemmin vaikuttaviin asioihin. Toinen Terhiä

koskeva yksinkertaistava oletus on, että kirjastonjohtaja on aina se, joka suunnittelee ja päättää henkilöstön koulutustarpeen. Oikeasti näin on vain pienten kirjastojen kohdalla. Isommissa kirjastoissa on erikseen koulutuksesta vastaava henkilö. Mutta rajoittaakseni analyysiä olen yhdistänyt Terhin asiakaspersoonaan sekä kirjastonjohtajan että koulutussuunnittelijan. Opinnäytetyöni julkaistavasta versioista molemmat asiakaspersoonat on poistettu.

Silja Henkilökuntalainen, 42-vuotta, kirjastonhoitaja

- Silja palvelee asiakkaita palvelutiskillä, ottaa vastaan palautuksia ja kirjaa ylös lainauksia. Päivittäin hän palauttaa aineistoja hyllyihin. Hyvin usein hän sekä suunnittelee että toteuttaa kollegojensa kanssa erilaisia kampanjoita ja teemoja ja rakentaa niitä tukevia aineistoesillepanoja.
- Silja on naimisissa. Hänellä on kaksi kouluikäistä lasta sekä kissa.
- Hän asuu omistusasunnossa rauhallisessa kerrostalolähiössä ja liikkuu kävellen, polkupyörällä ja julkisilla kulkuvälineillä.
- Silja lukee paljon. Hän käy muutaman kerran vuodessa kevyen ja klassisen musiikin konserteissa. Teatterissa ja elokuvissa hän käy useita kertoja vuodessa.
- Silja ulkoilee ja viihtyy rauhallisessa luonnonympäristössä. Hän pitää kotoilusta mökkeilystä.
- Silja on kiinnostunut kädentaidoista. Hän neuloo, virkkaa ja kutoo. Hän myös mielellään sisustaa kotiaan.
- Hän on kiltti ja avulias ihminen, jonka on vaikea sanoa ei. Silja kunnioittaa auktoriteetteja.
- Silja suhtautuu vakavasti ilmastomuutoksen ja globalisaation aiheuttamiin epäkohtiin. Hän kannattaa sukupuolet ja etnisten ryhmien välistä tasa-arvoa. Hän suhtautuu myönteisesti maltilliseen maahanmuuttoon. Hän arvostaa kulttuurien monimuotoisuutta.
- Siljan sosiaalinen verkosto koostuu sukulaisista, työkavereista ja samoja asioita harrastavista ikätovereista.
- Silja on kantasuomalainen, syntynyt pikkukaupungissa ja opiskellut maakunnan keskuskäupungissa.
- Silja on auttavainen ja järjestelmällinen. Hän haluaa tehdä työpaikasta viihtyisän ympäristön kaikille. Kollegojen kanssa he ideoivat paljon erilaisia kivoja juttuja asiakkaille ja toteuttavat ne kotikutoisesti, saatavilla olevilla tarvikkeilla.
- Järjestelmällisyyden alla hänessä elää vahvana tarve näyttäytyä luovana persoonana. Hän haluaisi kovasti omata visuaalista silmää ja kättä, jotta voisi toteuttaa mm. kauniita ja toimivia aineistoesillepanoja kirjastossaan.
- Hän haluaisi rakentaa kirjastosta viihtyisän ja kodikkaan ympäristön kaikille asiakaskunnille, vaikka hän päivittäin näkee paljon käytännön esteitä ja ongelmia tälle tarpeelleen. Osa

ongelmista johtuu niukkenevista resursseista, osa taas kirjastonkävijöiden muuttuneista tavoista verrattuna aikaisempaan maailmanaikaan.

- Uusien asioiden oppiminen ja muiden hyväksyntä sekä kiitokset motivoivat häntä.



Kuva 8. Ostajapersoona 1: Silja Henkilökuntalainen, kirjastonhoitaja

Terhi Päättävä, 47 vuotta, kirjastonjohtaja

- Kuten Silja, myös Terhi suhtautuu vakavasti ilmastomuutoksen ja globalisaation aiheuttamiin epäkohtiin. Hän kannattaa sukupuolten ja etnisten ryhmien välistä tasa-arvoa. Hän suhtautuu myönteisesti maltilliseen maahanmuuttoon. Hän arvostaa kulttuurien monimuotoisuutta.
- Terhin sosiaalinen verkosto on laaja. Siihen kuuluu kollegojen ja kuntapäättäjien lisäksi kulttuurivaikuttajia sekä ministeriöiden edustajia.
- Terhi on kantasuomalainen, syntynyt maakunnan keskuskaupungissa ja opiskellut Helsingissä.
- Terhi on päättäväinen, huolellinen ja järjestelmällinen. Hän haluaa tehdä työpaikasta viihtyisän ympäristön, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Hän on oikeudenmukainen esihenkilö, ja haluaa motivoida alaisiaan.
- Terhi laatii tarkkoja ja tiukahkoja budjetteja. Hän noudattaa hyvinkin tarkasti ministeriön ohjeita. Hän haluaa kirjastonsa henkilökunnan pysyvän ajan tasalla ja suhtautuu nopeasti henkilökunnan kouluttamiseen.
- Kuten Silja, myös Terhi haluaisi rakentaa kirjastosta viihtyisän ja kodikkaan ympäristön kaikille asiakaskunnille, vaikka hän päivittäin näkee paljon käytännön esteitä ja ongelmia tälle tarpeelleen. Osa ongelmista johtuu niukkenevista resursseista, osa taas kirjastonkävijöiden muuttuneista tavoista verrattuna aikaisempaan maailmanaikaan.

- Uusien asioiden omaksuminen ja jalkauttaminen omaan kirjastoon on hänelle tärkeää.



Kuva 9. Ostajapersoona 2: Terhi Päättävä, kirjastonjohtaja

5.2 Dekonetin asiakaspolku ja sen kohtaamispisteet

Tässä aluvussa esittelen Dekonetin asiakaspolun kohtaamispisteet. Asiakaspolku on yhteinen koulutuspalvelua ostavalle ja siihen mahdollisesti osallistuvalla Terhille sekä koulutukseen osallistuvalla Siljalle.

Aluvussa 3.1 esitellyt asiakaspolun mallit ovat Dekonetin koulutuspalvelun tarpeisiin mielestäni hieman liian moniulotteisia. Niinpä päädyin melko yksinkertaiseen polkuun, joka on jaettu kolmeen lohkoon, jotka ovat

1. ennen koulutuksen ostamista
2. koulutuksen aikana
3. koulutuksen jälkeen.

Polun kosketuspisteissä ovat mukana vain Dekonet sekä asiakaspersoonat Terhi ja Silja, koska minulle ei ole yhteistyökumppaneita.

5.2.1 Kohtaamispisteet ennen koulutuksen ostamista

Koulutuksen ostamista päättävä kirjastonjohtaja Terhi voi kohdata Dekonetin kolmessa kosketuspisteessä, joihin Dekonet ei voi vaikuttaa (1–3) ja kahdessa kosketuspisteessä, johon Dekonet voi vaikuttaa (4–5). Koulutukseen osallistuvalla Siljalla voi myös olla kosketuspisteitä Dekonetiin ennen koulutusta (6–7):

1. Terhi tutustuu aihetta käsittelevään kirjaani Visusti kirjastossa: visuaalisesti houkuttelevat esillepanot ja tilaratkaisut, tai perehtyy kirjan tietoihin netissä, esimerkiksi sosiaalisen mediassa, Google-hakujen yhteydessä tai Kirjasto.fi:ssä.
2. Terhi kuulee kollegoiltaan Dekonetin koulutuksesta.
3. Terhi keskustelee oman kirjastonsa Siljan kanssa, joka puolestaan on kuullut Dekonetin koulutuksesta omilta kollegoiltaan muissa kirjastoissa.
4. Terhi kysyy Dekonetilta tarjousta ja saa tarjouskirjeen.
5. Terhi käy kanssani puhelinkeskustelun, jossa sovitaan koulutuspäivän sisällöstä ja yksityiskohdista.
6. Silja kuulee Dekonetin koulutuksesta kollegoiltaan muissa kirjastoissa.
7. Siljalla on myös mahdollisuus kohtaamispisteeseen 1.

5.2.2 Kohtaamispisteet koulutuksen aikana

Koulutuksen aikana sekä Terhi että Silja kohtaavat Dekonetin seuraavissa kosketuspisteissä, joista Dekonet voi vaikuttaa kohtiin 9–11:

8. Terhi avaa koulutuspäivän.
9. Terhi ja Silja osallistuvat koulutuksen aloitusluennolle.
10. Terhi ja Silja osallistuu koulutuksen workshopiin.
11. Terhi ja Silja saavat suullista palautetta workshopin kouluttajalta ja samassa yhteydessä myös antavat sitä.
12. Terhi ja Silja täyttävät koulutuspäivän antia käsittelevän palautelomakkeen.
13. Terhi kerää osallistujapalautteen koulutuspäivän päätteeksi.

5.2.3 Kohtaamispisteet koulutuksen jälkeen

Koulutuksen jälkeisistä kosketuspisteistä Dekonet voi vaikuttaa vain kahteen (15 ja 19):

14. Terhi tarkistaa osallistujapalautteen.
15. Terhi saa ja hyväksyy laskun.
16. Terhi kertoo koulutuksen annista kollegoilleen.
17. Terhi keskustelee koulutuspäivän annista Siljan kanssa.
18. Silja keskustelee koulutuspäivän annista kollegojensa kanssa sekä omassa että muissa kirjastoissa.
19. Silja saattaa lähettää minulle myöhemminkin kuvia / kysymyksiä omasta kirjastostaan.

5.2.4 Yhteenveto kohtaamispisteistä

Löysin yhteensä 19 kosketuspistettä. Lemonin ja Verhoefin (2016, 75–78) mukaan asiakaspolun kohtaamispisteet voidaan jaotella neljään luokkaan, jotka ovat:

1. yrityksen tuottamia ja hallitsevia (brand owned)
2. yrityksen ja jonkin yhteistyökumppanin yhteisessä hallinnassa (partner owned)
3. asiakkaan hallitsemat (customer owned)
4. asiakkaiden vuorovaikutus muiden ulkopuolisten tahojen kanssa (social owned).

Löytämäni kosketuspisteet kuuluvat edellä mainittuihin luokkiin 1, 3 ja 4. Opinnäytetyöni kannalta relevantteja ovat sellaiset kohtaamispisteet, joihin voin itse suoranaisesti vaikuttaa (brand owned).

Ennen koulutuksen ostamista on seitsemän kohtaamispistettä, joissa aktiivisena asiakaspersoonana oli sekä kirjastonjohtaja Terhi Seppälä että kirjastonhoitaja Silja Virtanen. Näistä seitsemästä Dekonet voi vaikuttaa vain kahteen: tarjouskirjeeseen ja koulutuksen yksityiskohdista sovittavaan puhelinkeskusteluun.

Koulutuksen aikana on viisi kohtaamispistettä, joissa kouluttaja kohtaa molemmat asiakaspersoonat. Niistä kouluttajalla on mahdollisuus kolmeen kohtaamispisteeseen (9–11), joista kaksi ensimmäistä ovat Terhin ja Siljan osallistuminen koulutuksen luentoon ja workshoppiin. Kolmas on heidän saamansa palaute kouluttajalta workshopin tuloksista sekä samassa yhteydessä kouluttajan reaktiot Terhin ja Siljan antamaan vastapalautteeseen. Niinpä kohtaamispisteet 9–11 muodostavat perustan, jolle alan rakentaa freelancer-ohjeistusta luvussa 5.

5.3 Dekonetin asiakaskokemuksen johtaminen

Korkiakosken (2019, 48-49) mukaan suurin osa yrityksistä operoi asiakaskokemuksessaan Gartnerin pyramidin kolmella alimmalla tasolla, jolloin asiakkaalle tarjotaan hyödyllistä tietoa (viestivä taso) sekä ratkaistaan asiakkaan kohtaamia ongelmia niin akuutin kertaluonteisesti (reagoiva taso) kuin toistuvastikin (sitoutumisen taso).

Kun tarjoan kirjastoille esillepanokoulutusta heidän toiveidensa mukaan, myös Dekonet operoi pyramidin kolmella alimmalla tasolla, eli pääasiassa parantelen asiakkaitteni perustoimintoja. Toisaalta joidenkin kirjastojen kohdalla koen päässeeni myös pyramidin huipulle, jota kuvataan kehittymisen tasoksi. Tämä johtuu mielestäni intensiivisesti koulutuspäivästä, jossa jokainen saa henkilökohtaista palauteta omasta workshop-harjoituksestaan. Ainakin osallistujapalautteen perusteella jotkut osallistujat kokevat kehittyneensä visuaalisten esillepanojen suunnittelussa ja toteuttamisessa niin paljon, että voin olettaa heidän kokevan olonsa paremmaksi, turvallisemmaksi ja vahvemmaksi, nimenomaan koulutukseni sisällön kontekstissa

Sen sijaan pyramidin toiseksi ylimmällä eli proaktiivisella tasolla en koe operoivani, sillä en tarjoa koulutuksessani mitään sellaista, mihin osallistujat eivät olisi jossain muussa yhteydessä tutustuneet, esimerkiksi myymälöissä tai sisustusmessuilla.

Kuten luvussa 3.2 kävi ilmi, Temkin ym. (2017, 3-5) painottavat, että pitkäkestoinen ja menestykselkäs asiakaskokemus edellyttää merkityksellistä johtajuutta, vastustamattomia brändiarvoja, sitoutunutta henkilökuntaa sekä yhtenäistettyä asiakaskeskeisyyttä.

Dekonetin osalta merkityksellinen johtajuus ja sitoutunut henkilökunta tarkoittavat sitä, että tulevassa koulutusorganisaatiossa on minun lisäksi vain kaksi freelancer-kouluttajaa. Heille olen pikemminkin vanhempi kollega kuin johtaja. Kollega, joka auttaa kaikin mahdollisin tavoin ennen ja jälkeen koulutuksen.

Vastustamattomat brändiarvot syntyvät Temkin ym. (2017, 5) mukaan kolmivaiheisen asiakasprosessin tuloksena näin: anna lupaus, sisäistä lupauksesi ja pidä se. Dekonetin osalta ne ovat olleet olemassa ainoastaan intuitiivisesti, jonka vuoksi koulutustani tilataan, vaikka en sitä itse markkinoi. Opinnäyteprosessin myötä sanallistan asiakaslupaukseni näin: Dekonet tarjoaa kirjastokohtaisesti räätälöityä, käytännönläheistä esillepanokoulutusta jalat maassa asenteella.

Asiakokemuksen johtamisen viimeisenä vaiheena selvitän Dekonetin nykytilannetta Korkiakosken (2019, 32) kehämallin avulla, jotka olen esitellyt luvussa 3.2.

Mallin sisemmän kehän tarkoittamaa välitöntä asiakaspalautetta yksittäisiltä asiakkailta en juuri saa ennen tai jälkeen koulutuksen. Ainoat palautteet, jotka olen saanut tällä tavalla koskevat laskutusta: joko lasku on mennyt väärälle osastolle tai siinä on ollut virheitä.

Sen sijaan pyörän isolla kehällä, jolla kerätään systemaattista palautetta asiakaskokemuksen kehittämiseksi, minulla on käytössäni tarvittavat kanavat ja mittarit. Jokainen koulutusta tilannut kirjasto tekee osallistujakyselyn asiakastyytyväisyydestä, kunkin kirjaston omalla kysymyslomakkeella. Kirjasto ilmoittaa minulle yhteenvedon kyselyn tuloksista, mutta itse kyselyn raporttia en saa käyttööni. Kyselyistä käy ilmi, että etenkin käytännönläheistä työpajatyöskentelyä arvostetaan. Ainoat kehitysideat ovat koskeneet lisäkoulutuksen tarvetta, jota olen sitten kysynnän mukaan järjestänyt.

Henkilöstökokemuksen kehittämisen kehää en ole tähän mennessä tarvinnut. Tulevia freelancer-kouluttajia silmällä pitäen aion kuitenkin ottaa sellaisen käyttöön Korkiakosken (2019, 32) kehämallia soveltaen. Ulomman kehän, eli systemaattisen henkilöstökokemuksen kehittämisen aion ideoida yhdessä freelancer-kouluttajieni kanssa, heidän tarpeitaan kuunnellen.

Sisemmän, eli välittömän palautteen kehän toteutan siten, että välitän kirjastojen tekemien koulutuskyselyjen tulokset kouluttajalle kahdenkeskisessä palaverissa, jossa samalla voimme keskustella myös spontaanisti mieleen nousevista, koulutusta koskevista asioista.

5.4 Teemahaastattelujen tulokset ja niiden luotettavuus

Seuraavaksi esittelen teemahaastattelut ja niiden tulokset. Haastattelujen teemat nousevat tutkimuskysymyksistä, jolloin teemat ovat seuraavat:

- Teema 1: Mitä asioita ohjeistuksen pitäisi sisältää, jotta itse pystyisit pitämään Dekonetin kirjastokoulutusta samansisältöisenä ja -laatuisena kuin mitä se on nyt?
- Teema 2: Mitä asioita haluaisit tietää koulutettavista?
- Teema 3: Mitä haluaisit tietää luennon pitämisestä ja workshopista?
- Teema 4: Millaista palautetta kaipaisit omasta koulutuksestasi?

Haastattelut pidettiin viikolla 24 minun luonani. Pidin molemmat haastattelut yksilöhaastatteluina, koska halusin kuulla molempien mielipiteet ilman että toinen voisi niihin vaikuttaa edes nonverbaalisesti. Haastattelujen välillä oli yksi päivä. Kumpikin haastattelu kesti noin kaksi tuntia. En nauhoittanut haastatteluja, vaan tein muistiinpanoja.

Kumpikin haastateltava, A ja B, on toiminut aikuiskouluttajana ja omaa vankan kokemuksen visuaalisten esillepanojen suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastateltava B on lisäksi toiminut esihenkilönä myymälässä. Tunnen molemmat haastateltavat ja olen työskennellyt kummankin kanssa koulutukseen liittyvissä yhteyksissä. Kumpikin haastateltava on iältään 40–50-vuotias.

Haastattelujen **ensimmäinen teema** oli: mitä asioita ohjeistuksen pitäisi sisältää, jotta itse pystyisit pitämään Dekonetin kirjastokoulutusta samansisältöisenä ja laatuisena kuin mitä se on nyt.

Teema herätti vilkkaan keskustelun ja synnytti paljon jatkokysymyksiä molemmissa haastatteluissa. Kumpikin kertoi haluavansa mahdollisimman yksityiskohtaisen varusteluettelon ja esillepanotehtävien ohjeet workshoppeja varten. Täsmensin kysymällä, että entä tarvitsevatko he samanlaisia myös luennoille, johon kumpikin vastasivat myöntävästi. Luentojen sisältöjen ja tehtävien ohjeiden lisäksi kumpikin haluaisi myös jonkinlaiset aikataulut siitä, miten kauan mikäkin vaihe yleensä kestää.

Haastateltavan B sanoin: ”Mitä enemmän pystyt kertomaan kaikesta mahdollisesta, sen parempi.”

Molemmat halusivat, että ohjeistus olisi mieluummin visuaalinen kuin tekstipainotteinen. Lisäksi kumpikin halusi, että ennen koulutusta pidettäisiin lyhyt palaveri, jossa yhdessä käytäisiin läpi millaisesta kirjastosta ja millaisesta koulutuksesta on kyse. Kysyessäni toisen palaverin tarpeellisuudesta heti koulutuksen jälkeen kumpikin piti sitä tarpeellisena, jos he saisivat kuulla osallistujapalautteesta, ja samalla he voisivat avata myös omia kokemuksiaan.

Toinen teema oli mitä asioita haluaisit tietää koulutettavista. Tämä teema ei herättänyt yhtä paljon keskustelua kuin edellinen. Kumpikin haastateltava oli varsin tyytyväinen asiakaspersoniiniin, jotka

esittelin heille tässä yhteydessä. Asiakaspersoonien perusteella he pystyivät omasta mielestään kuvittelemaan riittävän hyvin, millaisia koulutettavat olisivat. Kumpikin haastateltava kun on toiminut kouluttajina.

Ainoa olennaiseksi katsomani jatkokysymys tuli B:ltä, joka kysyi, että eikö koulutukseen osallistu lainkaan miehiä. Tähän vastasin, että kyllä, mutta vain muutamia, eikä läheskään jokaiseen koulutukseen ja että miesten osalta ei ole noussut erillisiä toiveita tai rajoitteita. Kerroin, että joskus jotkut miehistä ovat esittäneet kriittisiä näkemyksiä esillepanojen tarpeellisuudesta kirjastoissa, joiden ei tarvitse tuputtaa kirjoja toisin kuin liiketaloudellisilla periaatteilla toimivien kirjakauppojen. Tämä kriittinen näkökulma koko opetuksen tarpeellisuudesta oli mielestäni hyvä muistutus, ja se täytyisi varmuuden vuoksi huomioida kaikkien koulutustilaisuuksien sisällössä, jo heti alkuluennon yhteydessä.

Kolmas teema oli, mitä haluaisit tietää luennon pitämisestä ja workshopista. Tämän teeman yhteydessä toistuivat ensimmäisen ja toisen teeman sisältämät asiat, eikä uusia näkökulmia enää tullut.

Haastateltavan A sanoin: ”Eiköhän ne ole tullut jo ... niitä samoja juttuja: kamat, asiat, aikataulut, osallistujat jne.”

Neljäntenä ja viimeisenä teemana oli, että millaista palautetta kaipaisit omasta koulutuksestasi. Kumpikin toivoi mahdollisimman rehellistä ja nopeaa palautetta osallistujilta. Kerroin heille, että oman koulutukseni osalta kirjastot keräävät aina osallistujapalautteen itse ja sen jälkeen lähettävät palautteen minulle, viikon parin sisällä koulutuksesta. Tässä yhteydessä palasin ensimmäisen teeman yhteydessä esiin tulleeseen toiveeseen jälkipalaverista, jossa käsiteltäisiin freelancerien omien kokemusten lisäksi myös osallistujapalautte. Tämä ehdotus sopi molemmille.

Yhteenvedona voisin todeta, että haastatteluista nousi esille juuri sellaisia asioita, joita etukäteen olin olettanut: kohdekirjastojen koulutustoiveet, luentojen ja workshoppien sisällöt ja aikataulut, workshoppeissa tarvittavat välineet sekä osallistujien palautteet. Myös ohjeistuksen selkeys sekä sisällön visuaalinen informatiivisuus ja vähäinen tekstin määrä olivat odotettavissa olevia tuloksia haastatteluista. Ainoa asia, jonka olisin sivuuttanut ohjeistuksesta, oli koulutukseen osallistujien mahdollinen kriittinen suhtautuminen visuaalisten esillepanojen tarpeellisuudesta kirjastoissa, mutta

Haastatteluihin oli käytössä riittävästi aikaa, ja vuorovaikutus oli välitöntä, sillä tunnen hyvin kummankin haastateltavan. Olin kutsunut heidät kotiini haastattelua varten. Vasta sitten lopetimme haastatteluosuuden, kun olimme molemmat sitä mieltä, että kaikki asiat on käsitelty. Sen jälkeen siirryimme juttelemaan muista asioista, jolloin myös olisi ollut mahdollisuus palata aiheeseen. Toki

sivusimme aihetta jossain määrin siinäkin vaiheessa, mutta varsinaisesti mitään uutta ei enää ilmennyt.

Teemahaastattelujen luotettavuutta käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareilla, jotka liittyvät aineiston keräämiseen, analysointiin ja raportointiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kiinnetään huomiota tulosten totuusarvoon, sovellettavuuteen, pysyvyyteen ja neutraalisuuteen. Luotettavuutta parantaa, jos tutkimusaineisto on kerätty ympäristössä, jossa ilmiö esiintyy. Se lisää aineiston edustavuutta. Laadullisen aineiston edustavuus ei tarkoita samaa kuin määrällisen tutkimuksen edustavuus, jossa yksi tärkeä näkökulma on aineiston laajuus. Laadullinen aineisto voi olla määrältään pieni, mutta silti edustava. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Raportissa täytyisi kertoa mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, miten laadullinen tutkimus on tehty. Tämä edellyttää selkeyttä käsitteiden käytössä ja johdonmukaisuutta ilmaisussa, eli tekstin pitäisi olla helposti luettavaa. Teemahaastattelujen osalta on kerrottava, mitkä teemat ja kysymykset haastateltaville on esitetty. Myös haastattelutilanteen vuorovaikutus täytyisi raportoida: mitkä tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet haastattelijan ja haastateltavien suhteeseen sekä vastaamiseen. Suoria lainauksia pitäisi olla riittävästi, jotta lukija voi seurata analyysin etenemistä ja mihin se perustuu. Myös haastatteluihin käytettyä aikaa pitää arvioida kriittisesti: oliko sitä riittävästi vai ei. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Tekemäni teemahaastattelut ovat edellä mainituilla kriteereillä arvioituna jossain määrin luotettavia. Eräässä mielessä aineisto on kerätty ympäristössä, jossa tutkittava ilmiö esiintyy. Tarkoitan tällä sitä, että kumpikin haastateltava on kokenut esillepanokouluttaja ja näin ollen hyvin potentiaalinen pitämään myös Dekonetin kirjastokoulutuksia. Samasta syystä myös aineiston edustavuus on kohtuullisen hyvä, vaikka haastateltavia oli vain kaksi, koska kumpikin heistä on ilmaissut kiinnostuksensa toimia Dekonetin freelancer-kouluttajana. Raportoinnin osalta luotettavuutta olisi parantanut, jos olisin nauhoittanut haastattelut. Silloin olisin pystynyt laatimaan yksityiskohtaisemman kuvauksen haastattelujen kulusta ja vuorovaikutuksen vaikuttavista tekijöistä sekä olisin voinut käyttää enemmän suoria lainauksia, jolloin haastateltavien oma ääni olisi tullut paremmin esille.

5.5 Tulosten hyödyntäminen ohjeistuksen kehittämisessä

Tässä alaluvussa kokoan yhteen aikaisemmista tuloksista ne, joita hyödynnän laatiessani ohjeistusta. **Asiakaspersoonien** Terhin ja Siljan ominaispiireiden perusteella voidaan tehdä seuraavanlainen yhteenveto Dekonetin esillepanokoulutusten asiakaskokemuksesta, joka täytyy välittyä ohjeistuksesta freelancer-kouluttajille:

- Koulutuksen täytyy olla kustannustehokasta ja hinnaltaan kilpailukyistä muiden kirjastokoulutusten kanssa. Tätä seikkaa on muistettava korostaa, mikäli asia nousee puheeksi.
- Koulutuksen sisällön ja aikataulun on noudatettava tarkasti koulutustilauksen sisältöä.
- Koulutuksen sisällössä täytyy ottaa huomioon yhteiskunnassa pinnalla olevat trendit mahdollisimman luontevalla tavalla, esimerkiksi esillepantavia aineistoja valitaan siten, että ne edustavat noita trendejä.
- Koulutus ei saa olla liian teoreettista. Työpajan alussa on toki kerrottava riittävällä tasolla tarvittavat teoreettiset tiedot visuaalisesti näyttävien esillepanojen rakentamisessa käytetyistä yleisistä periaatteista, joita erilaiset myymälät ja messut muun muassa noudattavat. Tällöin on kuitenkin varottava korostamasta esimerkkeinä käytettävien yritysten kaupallisia lähtökohtia, mikä helposti voi aiheuttaa vastareaktioita koulutukseen osallistuvien keskuudessa.
- Kaupallisten esimerkkien lisäksi on käytettävä esimerkkejä muista kirjastoista, ja korostettava kunkin kirjaston yksilöllisiä piirteitä, kuten niiden kokoa ja päätehtäviä, jotka poikkeavat hyvin paljon toisistaan.
- Työpajojen opetuksen ja palautteen täytyy olla kannustavaa, rohkaisevaa ja maanläheistä.
- On myös vältettävä liiallista markkinointialan termistön käyttöä.

Asiakaspolun analyysissä kävi ilmi, että freelancer-kouluttajien hallitsemissa kohtaamispisteissä on vain kolme:

- Piste 9: asiakaspersoonat osallistuvat aloitusluennolle.
- Piste 10: asiakaspersoonat osallistuvat workshopiin.
- Piste 11: asiakaspersoonat saavat kouluttajalta palautetta workshopin aikana.

Näin ollen keskityn ohjeistuksessa ainoastaan niihin, yritän laatia niihin liittyvistä tyypillisistä asioista mahdollisimman kattavat, mutta samalla lyhyet ja visuaaliset ohjeet.

Asiakaskokemuksen johtamisen analyysistä ohjeistukseen nostettava seikka on Gartnerin pyramidianalyysissä esiin tullut oivallus, että joiden kurssilaisten kanssa päästään henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa aina pyramidin ylimmälle tasolle, jossa koulutus koetaan lähes henkilökohtaiseksi palveluksi ja asiakas tuntee itsensä aidosti arvokkaaksi ja arvostetuksi. Yleensä koulutus kuitenkin toimii tasoilla, joilla parannellaan perustoimintoja ja lisätään lojaalisuutta, eli asiakkaalle tarjotaan hyödyllistä tietoa (viestivä taso = 1. taso), pyritään ratkaisemaan asiakkaan kohtaamia ongelmia akuutin kertaluonteisesti (reagoiva taso = 2. taso) sekä toistuvasti (sitoutumisen taso = 3. taso).

Temkinin ym. (2017) brändianalyysistä ohjeistuksen perusteella kehitin Dekonetin asiakaslu-paukseksi seuraavan: *Dekonet tarjoaa kirjastokohtaisesti räätälöityä, **käytännönläheistä esillepa-nokoulutusta jalat maassa asenteella***. Ohjeistukseen tulee ottaa huomioon ainoastaan lupauk-sen boldattu jälkiosa siksi, että ulkoistettava koulutus on nimenomaan konseptoitu yhdenmu-kaiseksi. Alkuosa liittyy vain ja ainoastaan minun omiin erikoiskoulutuksiini.

Temkinin ym. (2017) analyysissä oivalsin, että merkityksellinen johtajuus ja sitoutunut henkilökunta tarkoittavat, että pelkkä ohjeistus ei riitä. Tarvitaan palaverit ennen koulutusta ja sen jälkeen. Tämä seikka sai vahvistusta teemahaastatteluista sekä Korkiakosken kehämällin henkilöstökoke-muksen isommasta kehästä, joka kuvaa henkilöstökokemuksen systemaattista kehittämistä tär-keänä osana asiakaskokemuksen johtamista.

Teemahaastattelun tulokset, joita hyödynnän ohjeistuksessa ovat tuo edellä mainittu tarve palave-reille sekä ohjeistuksen visuaalisuus ja mahdollisimman vähäinen tekstin määrä.

6 Ohjeistuksen sisältö ja testaaminen

Tässä luvussa esittelen ohjeistuksen sisällön, joka perustuu alaluvussa 5.5 tehtyihin havaintoihin ohjeistuksen tarvitsemista asioista. Valmis ohjeistus on liitteessä 1.

Ohjeistus toteutetaan Indesign-ohjelmalla. Ohjeistus sisältää seuraavat osat:

1. aloitusluennot: aihealueet, opetusmateriaalit ja aikataulut
2. workshopit: tehtävät ja niihin tarvittavat materiaalit aihealueittain
3. palaverit: aloitus- ja lopetuspalaverien agendat.

6.1 Osa 1: aloituslentojen aiheet ja aikataulut

Freelancereille tarkoitetun ohjeistuksen lähtökohta on keskittyä Dekonetin kirjastokoulutuksen asiakaspolussa niihin kohtaamispisteisiin, joihin kouluttaja voi vaikuttaa. Nämä pisteet ovat koulutuksen aikaisia kohtaamispisteitä, jotka olen esitellyt alaluvussa 5.2.2 ja ne ovat seuraavat:

- Piste 9: Terhi ja Silja osallistuvat koulutuksen aloitusluennolle.
- Piste 10: Terhi ja Silja osallistuvat koulutuksen workshopiin.
- Piste 11: Terhi ja Silja saavat suullista palautetta koulutuksen workshopista.

Seuraavaksi esittelen kohtaamispisteen 9 (aloituslento) sisältämät käytännön asiat. Aloituslento kestää noin kaksi tuntia, eli 120 minuuttia. Sen sisältö vakioidaan siten, että aloitusluennossa käsiteltävät asiat ovat Powerpoint-esityksessä, joka sisältää 18 diaa. Diat ovat visuaalisia, ja diojen yhteydessä kerrottavat asiat on kirjoitettu hyvin yksityiskohtaisesti notes-osioon, joka näkyy vain esityksen pitäjälle.

Diasarjan sisältämät asiat ovat kuuluneet muodossa tai toisessa omaan visuaalisen esillepanon perusasioiden koulutukseeni jo vuosia, sillä koulutukseni pääidea on jokaisessa koulutuksessa sama: kuinka kirjastojen omista aineistoista rakennetaan visuaalisesti näyttäviä esillepanoja, jotka houkuttelisivat kirjastonkävijöitä tekemään spontaaneja herätelainauksia ja kiinnostumaan kirjoista tai aihealueista, jotka he muutoin ehkä sivuuttaisivat.

Opinnäytetyötäni varten laatimani kirjastokoulutuksen freelancer-ohjeistus sisältää ainoastaan diasarjan aihealueet pääpiirteittäin sekä kullekin aiheelle varattu aika, joka näkyy aiheen otsikon perässä sulkeissa. Itse diasarja on ohjeistuksesta erillään oleva aineisto, joka ei kuulu tämän opinnäytetyön piiriin.

Aloituslento kestää noin 120 minuuttia. Sen alussa on lyhyt johdatus visuaaliseen esillepanoon, jossa kerrotaan, että näköaisti on tärkein aistimme ja kuinka kaupalliset toimijat hyödyntävät tätä esillepanoissaan. Sen jälkeen muistutetaan, että kirjaston aineistoluokittelu on tottumattomalle

kirjastokävijälle varsin työläs, pitkien hyllyjen labyrintti. Toisaalta hän on tottunut kaupoissa liikku-
maan ja löytämään tuotteita itsenäisesti, kiitos visuaalisen informaation. Lisäksi visuaalisesti infor-
matiiviset ja näyttävät esillepanot auttavat myös tottuneita kirjastokävijöitä, sillä tutkimusten mu-
kaan noin puolet heistä tekee herätelainauksia. Eli toimiva visuaalisuus antaa ideoita, mutta ei tu-
puta.

Johdannon jälkeen esitellään perusasioita visuaalisten esillepanojen rakentamisesta. Ensin ovat
vuorossa muodot ja linjat, joista käsitellään symmetrisyys ja epäsymmetrisyys, suorat linjat ja dia-
gonaalisuus, kolmioasetelma sekä suuret ja pienet esineet esillepanossa. Sitten ovat vuorossa vä-
reistä väriympyrä ja sen käyttö ja mitä eri värit viestivät meille. Lopuksi käydään läpi perusasioita
valaistuksesta, eli valon voimakkuus ja sävyt, kohde- ja taustavalot sekä värivalojen käyttö esille-
panoissa. Teoriaa havainnollistetaan esimerkeillä kirjakaupoista ja kirjastoista. Aloituluennolla esi-
tettävä materiaali on tämän alaluvun alussa mainittu Powerpoint, jonka nimi on Kirjastokoulu-
tus_aloitusluento.

Aloituluennon jälkeen on lounas, jonka keston määrittelee kukin kirjasto. Lounaan aikana koulut-
taja valmistautuu workshopiin ottamalla riittävän määrän printtejä avausluennon dioista workshopin
ryhmätöitä varten ja asetelemalla harjoituksena tehtävien kampanjoiden tukimateriaalit esille kam-
panjoittain.

6.2 Osa 2: workshopien tehtävät ja niistä annettava palaute

Aloituluennolla esiteltäviä asioita sovelletaan kirjaston aineistoihin käytännön harjoituksilla, jotka
tehdään workshopin aikana. Harjoitus ja sen jälkeen annettava suullinen, ryhmäkohtainen palaute,
ovat asiakaspolun kohtaamispiste 10: Terhi ja Silja osallistuvat koulutuksen workshopiin sekä koh-
taamispiste 11: Terhi ja Silja saavat suullista palautetta koulutuksen workshopista.

Workshop kestää noin kolme ja puoli tuntia, eli 210 minuuttia. Kouluttajan on pidettävä huoli siitä,
että aikataulussa pysytään. Workshop alkaa sillä, että kouluttaja esittelee tehtävänannon ja siinä
tarvittavat tarvikkeet. Tehtävänä on rakentaa visuaalisesti vaikuttava ja informatiivinen kampanja-
esillepano kouluttajan tuomista esillepanotarvikkeista ja kampanjoiden tukimateriaaleista sekä kir-
jaston omista kirjoista. Kampanjoiden aiheita on viisi, joista kukuin osallistujaryhmä saa valita mie-
luisin. Jokaista kampanja-aihetta on kahdet tukimateriaalit siltä varalta, että kaksi ryhmää haluaisi
ehdottomasti saman aiheen. Kampanjat liittyvät seuraaviin aiheisiin: kesälukeminen, ruoka- & juo-
makirjallisuus, dekkarit & jännityskirjallisuus, romantiikka ja jouluku. Tehtävä tehdään 2–4 henkilön
ryhmissä.

Tehtäviin käytettävä aika on noin 120 minuuttia. Ryhmät rakentavat kampanjaesillepanojaan itse-
näisesti hyödyntäen aloitusluennon diasarjasta otettuja printtejä ja kouluttajan ohjausta. Kouluttaja

kiertelee ryhmissä ja kysyy ryhmän tekemistä ratkaisuksista ja niiden perusteluista. Kysyttäessä neuvoa kouluttaja ei kerro, miten hän itse tekisi samassa tilanteessa, vaan hän esittelee erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja yleisellä tasolla, esimerkiksi näin:

- ”Kokeilkaa esimerkiksi kolmiossommitelmaa näistä ja näistä elementeistä ja verratkaa sitä omaanne.”
- ”Kokeilkaa, kumpi toimii mielestänne paremmin, symmetria vai epäsymmetria.”
- ”Kokeilkaa vastavärejä ja rinnakkaisvärejä, kummat toimivat paremmin.”
- ”Onko esillepanon viesti varmasti yksiselitteisen selkeä? Verratkaa asetteluanne valitsemaanne kampanjajulisteen sanomaan ja visuaalisuuteen.”

Kierrellessään ryhmissä ohjaaja tekee muistiinpanoja omaa loppupalautettaan varten. Samalla ohjaaja valmistautuu rakentamaan myös oman versionsa ryhmän tekemän työn pohjalta. Hän ei rakenna kokonaan omaa versiota, vaan hyödyntää mahdollisimman paljon ryhmien tekemiä ratkaisuja. Kouluttaja käyttää oman palautteensa valmistelemiseen myös 20 minuutin kahvitauon.

Kahvitauon jälkeen on ryhmäkohtaisen palautteen vuoro. Tähän on varattu aikaa noin 30 minuuttia. Kukin ryhmä esittelee oman esillepanonsa ja kertoo perustelut valinnoilleen. Ohjaaja kommentoi positiivisessa hengessä, jolloin onnistumiset nostetaan näkyvästi esille. Mahdolliset epäonnistumiset ohjaaja muokkaa uusiksi mahdollisimman vähillä muutoksilla, jotka hän perustelee aloitusluennolla kerrotuilla ”esillepanosäännöillä”.

Workshopin lopussa pidetään yhteinen palautekeskustelu, johon on varattu aikaa noin 20 minuuttia. Keskustelu alkaa siten, että kouluttaja kiittää kaikkia osallistujia ja avaa yleisen keskustelun päivän annista. Yleensä koulutuksen tilaaja vetää tämän keskustelun, mutta myös kouluttaja valmistautuu toimimaan keskustelun moderaattorina. Keskustelun lopuksi kirjaston edustaja jakaa heidän oman palautelomakkeensa osallistujille, jonka analyysi lähetetään Dekonetiin. Aivan viimeiseksi kouluttaja jakaa Dekonetin omat palautelomakkeet osallistujille. Lomakkeen kysymykset täydentävät kirjastojen kyselylomakkeen keräämiä tietoja nimenomaan asiakaskokemuksen suuntaan. Dekonetin oman lomakkeen sisältö esitellään seuraavassa alaluvussa.

6.3 Osa 3: aloitus- ja lopetuspalaverien sisällöt

Aloitus- ja lopetuspalaveri freelancer-kouluttajien kanssa liittyy suoraan Dekonetin asiakaskokemuksen johtamiseen. Aloituspalaverissa käydään läpi koulutuspäivän sisältö ja aikataulu sekä kouluttajan rooli aloitusluennolla ja workshopin aikana. Palaverissa käydään läpi kaikki ohjeistuksessa olevat asiat, myös asiakaspersoonien yhteenveto.

Lopetuspalaverissa analysoidaan koulutuspäivän kulku kouluttajan näkökulmasta. Sen jälkeen analysoidaan kirjastojen keräämä osallistujapalaute sekä Dekonetin oma palautekysely, joka keskittyy nimenomaan koulutukseen osallistujien kokemaan asiakaskokemuksen tasoon.

Dekonetin kirjastokoulutus toimii Gartnerin asiakaskokemuksen pyramidin kolmella alimmalla tasolla, kuten tämän raportin alaluvussa 3.2 todettiin. Niistä ensimmäisellä asiakkaalle tarjotaan visuaalisesti vaikuttavista ja informatiivisista esillepanoista hyödyllistä tietoa (viestivä taso). Toisella tasolla (reagoiva taso) pyritään ratkaisemaan asiakkaan kohtaamia ongelmia aihealueesta sekä akuutin kertaluonteisesti että toistuvasti, mikä on kolmas, eli sitoutumisen taso. Osallistujapalautteen perusteella jotkut osallistujat kokevat kehittyneensä visuaalisten esillepanojen suunnittelussa ja toteutuksessa niin paljon, että heidän voidaan katsoa päässeen pyramidin viidennelle ja ylimmälle tasolle (kehittymisen taso), jolloin asiakas tuntee olonsa paremmaksi, turvallisemmaksi ja vahvemmaksi.

Asiakaskokemusta analysoidaan koulutusta tilaavan kirjaston omalla osallistujakyselyllä, joka keskittyy koulutuksen sisältöön ja sen hyödyllisyyteen. Tätä kyselyä tullaan täydentämään kolmella kontrollikysymyksellä, joissa kysytään samaa asiaa kuin kirjaston omassa kyselyssä, mutta hieman eri sanamuodoin. Kysymykset ovat Dekonetin omalla lomakkeella, ja selvitetään osallistujan saamaa asiakaskokemuksen tasoa. Nämä kysymykset ovat Likertin asteikon tasoisia viisiportaisella asteikolla, jossa arvosanaa 1 tarkoittaa sitä, että vastaaja on täysin eri mieltä esitetyn väitteen kanssa ja arvosana 5 puolestaan sitä, että vastaaja on täysin samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa (Peda.net. s.a.).

Väitteitä olisi kolme, ja ne olisivat seuraavat:

1. Sain koulutuksesta konkreettisia vastauksia minua aiemmin askarruttaneisiin ongelmakohtiin visuaalisten esillepanojen suunnittelussa ja toteuttamisessa.
2. Minusta tuntuu, että tämän koulutuksen jälkeen osaisin itse suunnitella ja toteuttaa visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia esillepanoja.
3. Koulutus antoi minulle lisää itsevarmuutta alkaa suunnitella ja toteuttaa visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia esillepanoja.

Kummankin kyselyn tuloksia analysoidaan koulutuksen jälkeisessä loppupalaverissa. Sen sisältö perustuu Korkiakosken polkupyörämalliin, jolla analysoidaan asiakas- ja henkilökokemuksen johtamista. Malli esiteltiin tämän raportin sivuilla 16–18, ja sen idea on muuttaa yrityksen toimintaa asiakaskeskeisemmäksi. Tässä tapauksessa yrityksen toiminnalla tarkoitetaan Dekonetin tarjoamaa visuaalisesti vaikuttavien ja informatiivisten esillepanokoulutuksen perusteita kirjastoille, jota freelancerit pitävät. Polkupyörämallin asiakaskokemuksen ulommalla ja sisemmällä kehällä tapahtuu asiakaskokemuksen systemaattista mittaamista ja kehittämistä. Systemaattista palautetta saan

jokaisen koulutuksen jälkeen koulutusta tilaavien kirjastojen teettämistä omista palautekyselyistä sekä uutena väylänä omalla kyselylläni, jolla mittaan nimenomaan asiakaskokemuksen tasoa. Tämä kysely esiteltiin edellisessä alaluvussa. Sisemmän kehälle kuuluvaa satunnaista palautetta en ole kerännyt, mutta freelancerien pitämässä koulutuksissa pyydän heitä kirjaamaan ylös osallistujien kommentteja, joita he kuulevat koulutuspäivän aikana.

Henkilöstökokemuksen ulomman kehän eli systemaattisen henkilöstökokemuksen kehittäminen tapahtuu palaverissa, joita pidämme kouluttajan kanssa ennen ja jälkeen koulutuksen. Ennen koulutusta pidettävät palaverit ovat briiffaamista koulutuspäivää varten, ja siten lähinnä ulomman kehän, eli asiakaskokemuksen ylläpitämiseen liittyvää toimintaa. Sisemmän kehän asiat, eli välitön palaute freelancereiden koulutuksesta käsitellään koulutuksen jälkeen pidettävässä loppupalaverissa, kuten kumpikin potentiaalinen kouluttaja toivoi teemahaastatteluissaan.

6.4 Ohjeistuksen testaus potentiaalisilla kouluttajilla

Lopputuloksena syntyvä visuaalinen ohjeistuksen toimivuus testataan niin sanotulla heikolla markkinatestillä. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytettävällä heikolla markkinatestillä tarkoitetaan tilannetta, jossa lopputuote toimii vain kohdeorganisaatiossa ja nimenomaan käytännön tasolla (Ojasalo ym. 2015, 69).

Tein tällaisen testin, eli esitin valmiin ohjeistuksen kummallekin potentiaaliselle freelancerille erikseen viikolla 29. Pidin testit peräkkäisinä päivinä. Kumpaankin testiin oli varattu aikaa kaksi tunti. Ohjeistin heidät testiin siten, että kerroin testin olevan kaksiosainen. Ensin he saavat tutustua printattuun ohjeistukseen kaikessa rauhassa, jolloin he voivat tehdä printtiin muistiinpanoja. Sitten kun he ovat käyneet ohjeistuksen läpi sillä tarkkuudella kuin itse haluavat, pidetään kahdenkeskinen palautetilaisuus, jossa he esittävät vapaamuotoisesti oman mielipiteensä siitä, pystyisivätkö he itsenäisesti suunnittelemaan ja toteuttamaan koulutuspäivän luennon ja workshopin ohjeistuksen avulla.

Kummankin testin tulos oli hyvin samansisältöinen. Kumpikaan testi ei kestänyt läheskään täyttä kahta tuntia. Tarkkoja aikoja en tiedä, koska en kellottanut ohjeistuksen lukuaikoja enkä palautekeskusteluja. Olin varautunut palautekeskusteluihin muistiinpanovälineillä, joten en nauhoittanut palautekeskusteluja.

Kummankin testaajan vapaiden kommenttien perusteella ohjeistus toimii heille sellaisenaan, eikä kummallakaan ollut siihen mitään lisättävää tai poistettavaa. Tässä kohtaa kumpikin testaaja painotti, että ohjeistuksen lisäksi he tarvitsevat ennen koulutusta kunnon briiffauksen, joka kuuluu osana ohjeistukseen. perusteella koulutusta ei pystyisi vetämään, vaan ohjeistus vaatii tuekseen kunnon briiffauksen.

muistinvirkistäjänä, koska he jo tietävät mistä on kyse ja mitä heidän tulisi kouluttaa ja miten.

Näin ollen voidaan todeta, että ohjeistus läpäisi testin, tosin edellä mainituin lisäyksin. Ohjeistus siis täyttää tehtävänsä kohdeorganisaatiossa, kun ohjeistuksen ohella kouluttaja briiffataan kunnolla. Tämä on jo otettu huomioon, sillä briiffaus ennen koulutusta ja palautekeskustelu koulutuksen jälkeen kuuluvat elimellisenä osana ohjeistukseen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehityshanke, jonka lopputulos on visuaalinen ohjeistus. Opinnäytetyöni ensimmäinen tavoite on, että ohjeistuksen avulla freelancer-kouluttaja pystyy itsenäisesti pitämään Dekonetin tarjoamaan koulutusta, jossa kirjastohenkilökunnalle opetetaan perusasioita siitä, miten suunnitellaan ja toteutetaan visuaalisesti vaikuttavia ja informatiivisia aineistoesillepanoja. Toinen tavoite on, että edellä mainitun koulutuksen asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena kouluttajasta huolimatta.

Opinnäytetyöhöni liittyvät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- K1: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoona, joka ostaa Dekonetin kirjastokoulutuspalveluja?
- K2: Millainen on tavoiteltu asiakaspersoona, joka osallistuu Dekonetin kirjastokoulutuspalveluihin?
- K3: Millaiset ovat noiden asiakaspersooneiden asiakaspolut kohtaamispisteineen?
- K4: Miten asiakaskokemusta voi johtaa visuaalisen ohjeistuksen avulla?
- K5: Millainen visuaalinen ulkoasu olisi selkein mahdollinen kyseiselle ohjeistukselle?
- K6: Millainen kouluttajien palautemekanismi tarvitaan, että freelancereiden tuottama asiakaskokemus säilyy tasalaatuisena?

Tutkimuskysymysten vastauksista poimin ohjeistuksen kehittämisen kannalta oleellimmat alaluokun 5.5. Niihin tukeutuen laadin ohjeistuksen, jonka sisältö on kuvailtu luvussa 6. Varsinainen ohjeistus on liitteessä 1.

Mielestäni saavutin opinnäytetyöni ensimmäisen tavoitteen. Perustelen tätä sillä, että testasin ohjeistuksen sisällön ja siihen liittyvät aloitus- ja lopetuspalaverit niin sanotulla heikolla markkinatestillä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävällä heikolla markkinatestillä tarkoitetaan tilannetta, jossa lopputuote toimii vain kohdeorganisaatiossa ja nimenomaan käytännön tasolla (Ojasalo ym. 2015, 69). Viikolla 29 tein ohjeistukselle eräänlaisen heikon markkinatestin, kun esitin valmiin ohjeistuksen potentiaalisille kouluttajille. Tämän testin perusteella ohjeistus sekä sen tukena olevat aloitus- ja lopetuspalaveri toimivat kuten niiden pitää. Toisen tavoitteen saavuttaminen selviää vasta sitten, kun freelancerit ovat pitäneet muutamia koulutuksia.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut minulle monia asioita. Varsinkin opintojakso Tutkimuksellinen kehittäminen oli antoisa. Siellä opin pääpiirteet erilaisista tutkimusmenetelmistä ja -lajeista ja mielestäni osasin valita varsin sopivan tähän omaan opinnäytetyöhöni. Myös tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteen tarkka määrittäminen ja niiden pysyminen eksaktisti samoina läpi koko raportin oli tärkeä tieto, koska muuten olisin varmasti kyllästynyt tutkimuskysymysten toistamiseen

sanatarkasti useissa kohdin tätä raporttia. Työtä tehdessä huomasin, että valitsemani tutkimuksellinen menettelytapa oli aika raskas kuljettaa läpi niinkin yksinkertaisen työn kuin visuaalisen ohjeistuksen tekemisen. Jos olisin tavoitellut parempaa menetelmällistä osaamista ja arvosanaa, olisin valinnut työlleni haastavamman aiheen, jossa menetelmistä olisi ollut enemmän hyötyä.

Myös teoreettinen viitekehys on hyvin ohut. Ensinnäkin lähteitä olisi voinut olla enemmän. Lisäksi rakensin teoreettisen viitekehysten lähes kokonaan opinnoissani aikaisempia suorittamieni tehtävien pohjalta ilman viitekehysten kuuluvien asioiden syventämistä tai tarkempaa kohdentamista nimenomaan opinnäytetyöni kehityskohdetta varten. Esimerkiksi asiakaskokemuksen nykytilan määrittelyyn ja asiakaskokemuksen johtamiseen olisi todennäköisesti löytynyt sopivampia malleja kuin ne, joita olen käyttänyt.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli työläs prosessi. Akateemisesti luotettavien lähteiden hyödyntäminen master-tutkinnon tasoisesti on haastavaa, samoin kuin haastattelujen eri vaiheiden yksityiskohtainen selostaminen ja analysoiminen, varsinkin kun en ollut nauhoittanut haastatteluja ja haastateltavat olivat tuttujani. Raportin ensimmäinen versio valmistui suunnilleen laatimani aikataulun mukaan, mutta raportin vaatimien korjausten vuoksi aikataulu venyi hieman yli kahdella kuukaudella. Raportin puutteista huolimatta olen kuitenkin tyytyväinen itse ohjeistukseen, josta tulee olemaan apua koulutuspalveluitteni laajentamisessa. Tämän opinnäytetyön tekeminen viimeistään varmisti minulle sen, että ammatillinen päätökseni pysyä käytännön toiminnan tasolla on ehdottoman oikea ratkaisu.

Lähteet

- Capgemini 2019. Digianalytiikan hyödyntäminen asiakaskokemuksen kehittämisessä: opas asiakaskokemuksen mittariston rakentamiseen. Luettavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2019/05/digianalytiikan-hyodyntaminen-asiakaskokemuksen-kehittamisessa.pdf>. Luettu: 16.10.2022.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 10.6.2022.
- Følstad, A., Kvale, K. & Halvorsrud, R. 2014. Customer Journeys: Involving Customers and Internal Resources in the Design and Management of Services. Conference Paper. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/277309963_Customer_Journeys_Involving_Customers_and_Internal_Resources_in_the_Design_and_Management_of_Services. Luettu: 18.10.2022.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. Marketing Theory 2006, 6, 317, SAGE Publications, s. 317–333.
- Hague N. & Hague P. 2018. B2B Customer Experience. A Practical Guide to Delivering Exceptional Customer Experience.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus. Helsinki.
- Hyväri, S & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. LibGuides Diak. Luettavissa: <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>. Luettu 7.7.2022.
- Jabri, M. 2012. Managing Organizational Change, Process, Social Construction and Dialogue. Palgrave. Osia luvusta 7. The problem-centric Model of Diagnosing Change ja luvusta 8. The Dialogic Model of Diagnosing Change. HH Moodle. Organisaatiot muutoksessa - ORG2HM001-3016 VIR. Luettu: 17.4.2022.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. JMAR. Volume Five. Luettavissa: https://mycourses.aalto.fi/plugin-file.php/183797/mod_resource/content/1/Kasanen%20et%20al%201993.pdf. Luettu: 16.10.2022.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 15.4.2022.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. E-kirja. Talentum Pro. Helsinki. Luettu: 16.4.2022.

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue Vol. 80/2016, 69–96.

Lundberg, J. 6.3.2019. Vad är kundupplevelse och vad är det inte, egentligen? Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/vad-%C3%A4r-kundupplevelse-och-det-inte-egentligen-jerker-lundberg?originalSubdomain=se>. Luettu: 16.10.2022.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Artikkelit Metodix-sivustolla. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. Luettu: 7.4.2022.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.6.2022.

Nyholm, S. 2021a. Dekonetin asiakaspolku kirjastoasiakkaalle. Harjoitustehtävä Haaga-Helian Moodlessa nimeltään Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen. Luettu: 8.6.2022.

Nyholm, S. 2021b. Dekonetin asiakaskokemuksen johtaminen. Harjoitustehtävä Haaga-Helian Moodlessa nimeltään Asiakaspolun kehittäminen ja asiakaskokemuksen johtaminen. Luettu: 8.6.2022.

Nyholm, S. 2022. Kirjastokoulutuksen asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen pienessä yrityksessä. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma. Harjoitustehtävä Haaga-Helian Moodlessa nimeltään Tutkimuksellinen kehittäminen - TKI2HM001-3017. Luettu: 8.6.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.4.2022.

Peda.net. s.a. Likert. Luettavissa: <https://peda.net/ohjeet/ty%C3%B6v%C3%A4lineet/lomake/likert>. Luettu 18.7.2022.

Remis, N. & Adaptive Path Team at Capital One. 2016. A Guide to Service Blueprint.

Rummukainen s.a. Digimarkkinoinnin työkalut osa 1: asiakaspersoonat ja kokemuspolut. Luettavissa: <https://www.vapamedia.fi/2018/02/01/digimarkkinoinnin-tyokalut-osa-1-asiakaspersoonat-ja-kokemuspolut/>. Luettu: 8.4.2022.

Saarijärvi, J & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 10.10.2022.

Temkin, B., Lucas, A., Rodstrom, J., Zdatny, I. & Jaffe, J. 2017. The Four Customer Experience Core Competencies: Blueprint For Customer Centric Organizations. Temkin Group.

Liitteet

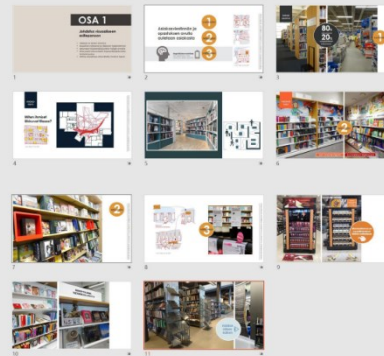
Liite 1. Valmis ohjeistus



Visuaalinen ohjeistus Dekonetin kirjastokoulutukselle

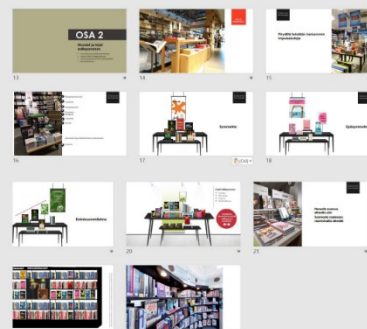


Osa 1: aloitusluento (noin 120 minuuttia)



Johdatus visuaaliseen esillepanoon (20 minuuttia)

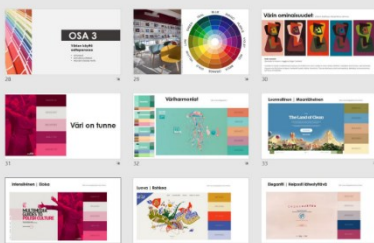
- Näköaisti on tärkein aistimme.
- Kaupalliset esillepanot ja näköaistin hyödyntäminen.
- Tottumaton kirjastokävijä pitkien hyllyjen armoilta
- Lähes puolet tottuneistakin kirjastokävijöistä tekee herätelainauksia.
- Toimiva visuaalisuus antaa ideoita, mutta ei tuputa.



Muodot ja linjat esillepanoissa (20 minuuttia):

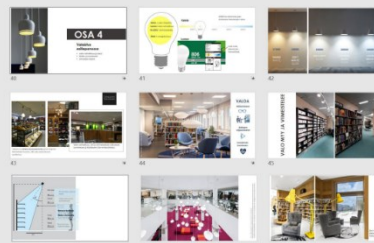
- symmetrisyys ja epäsymmetrisyys
- suorat linjat ja diagonaalisuus
- suuret ja pienet esineet esillepanossa
- kolmioasetelma.

TAUKO (15 minuuttia)



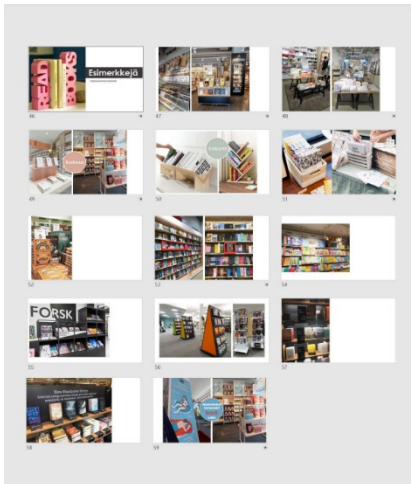
Värien käyttö esillepanoissa (20 minuuttia):

- väriympyrä
- värit yksin ja yhdessä
- mitä värit viestivät meille.



Valaistus esillepanossa (20 minuuttia)

- valon voimakkuus ja sävyt
- kohde- ja taustavalot
- värivalojen käyttö.



- Esimerkkejä kirjakaupoista ja kirjastoista (15 minuuttia)
- Keskustelua aloitusluennon sisällöstä (10 minuuttia)

Huomioi koulutukseen osallistuvien "hyypiiset edustajat":

- Ota huomioon yhteiskunnassa pinnalla olevat trendit: mahdollisimman luontevalla tavalla, esimerkiksi esillepanojen aineistoja valitään siten, että ne edustavat noita trendejä.
- Koulutus ei saa olla liian teoreettista. Kerro riittävällä tasolla teoreettiset tiedot visuaalisesti näytävien esillepanojen yleisistä periaatteista, joita myymälät ja messut noudattavat.
- Vältä käyttämästä liikaa markkinoinnin termejä.
- Älä korosta liikaa esimerkkeinä kaupallisia yrityksiä, se voi aiheuttaa vastareaktioita.
- Painota esimerkkejä muista kirjastoista. Korosta kunkin kirjaston yksilöllisiä piirteitä, kuten niiden kokoa ja päätettävissä, joita poikkeavat hyvin paljon toisistaan.
- Ole kannustava, rohkeaseva ja maanläheinen.



Osa 2: Workshop (noin 210 minuuttia)

Tehtävänänto ja tarvikkeiden esittely (20 minuuttia).

Tehtävänä on rakentaa visuaalisesti vaikuttava ja informatiivinen kampanjaesillepano Dekonetin esillepanotarvikkeista ja kampanjojen tukimateriaalista sekä kirjaston omista kirjoista.

Kampanjojen aiheet ovat

- kesälukeminen
- ruoka- & juomakirjallisuus
- dekkarit & jännityskirjallisuus
- romantikka
- jouluku

Ryhmät saavat itse valita, minkä kampanjan esillepanon he rakentavat. Huomi! Max 2 ryhmää/aihe.

2-4 henkilön ryhmät.



Tehtävän tekeminen & ohjaaminen (120 minuuttia).

- Ryhmät rakentavat kampanjaesillepanojan itsenäisesti hyödyntäen aloitusluennon diasarjasta otettuja printtejä ja sinun ohjauksiasi.
- Kiertele ryhmässä ja kysyile ryhmän tekemistä ratkaisuista ja niiden perusteluista.
- Kysyttäessä älä kerro, miten hän itse teki samassa tilanteessa, vaan esittely erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja yleisellä tasolla, esimerkiksi näin:
 - "Kokeilkaa esimerkiksi kolmiosommitelma näistä ja näistä elementeistä ja verratkaa sitä omaanne."
 - "Kokeilkaa, kumpi toimii mielestänne paremmin, symmetria vai epäsymmetria."
 - "Kokeilkaa vastavärejä ja rinnakkaisvärejä, kummat toimivat paremmin."
 - "Onko esillepanon viesti varmasti yksiselitteisen selkeä? Verratkaa asetteluanne valitsemaanne kampanjajulisteen sanomaan ja visuaalisuuteen."
- Tee muistilpanoja loppupalautetta varten, ja valmistaudu rakentamaan oma versio si ryhmän tekemän työn pohjalta. HUOMI! Hyödynnä mahdollisimman paljon ryhmän tekemä ratkaisuja. Käytä tähän myös tuleva 20 minuuttin tauko.
- **TAUKO (20 minuuttia)**

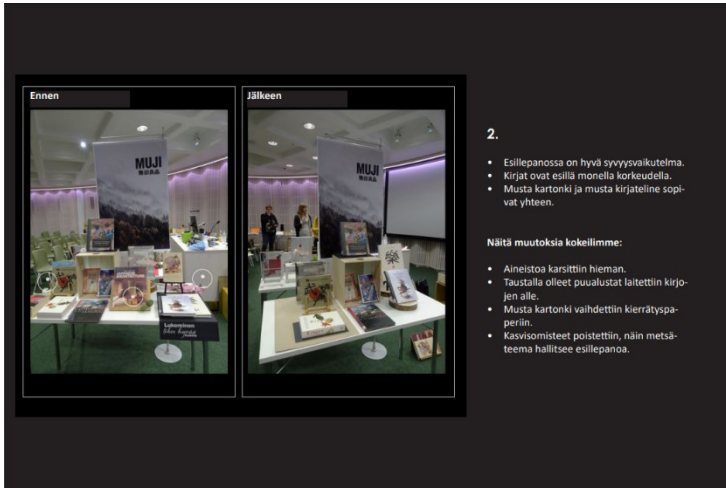
Ryhmäkohtainen palaute (60 minuuttia)

- Ryhmät esittelevät omat esillepanonsa ja kertovat perustelut valinnoilleen.
- Kommentoi kunkin ryhmän kampanjaa positiivisessa hengessä.
 - Nosta onnistumiset näkyvästi esille.
 - Mahdolliset epäonnistumiset muokkaa uusiksi mahdollisimman vähällä muutoksilla, jotka perustelet aloitusluennon "säännöillä".



Esimerkkejä ryhmätöiden palautteista

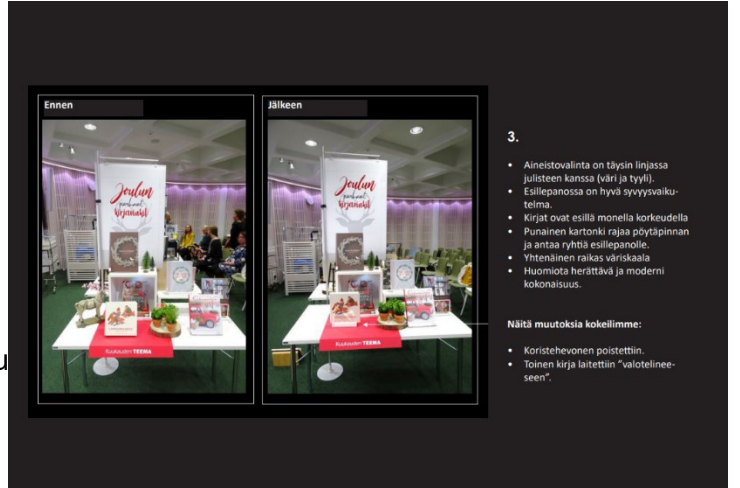
1. Värikkästä julisteesta on poimittu yksi korostusväri sekä muoto joka toistuu esillepanossa HYVÄ! Esillepano on ilmava ja tyylikäs. Musta korostaa esillepanon kirjoja tehokkaasti. Asettelussa on hyvä rytmi, kokonaisuus on selkeä ja puhutteleva.



- 2.
- Esillepanossa on hyvä syvyysvaikutelma.
 - Kirjat ovat esillä monella korkeudella.
 - Musta kartonki ja musta kirjajeline sopivat yhteen.

Näitä muutoksia kokeilimme:

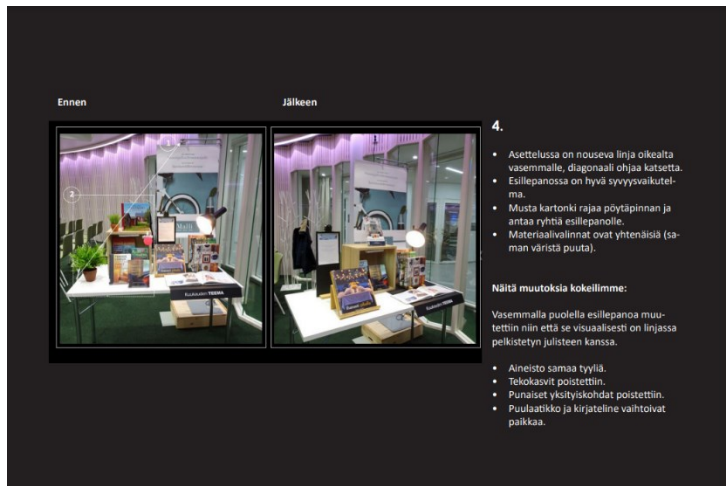
- Aineistoa karsittiin hieman.
- Taustalla oleet puualustat laitettiin kirjojen alle.
- Musta kartonki vaihdettiin kierrätyspaperiin.
- Kasvisomisteet poistettiin, näin metsätema hallitsee esillepanoa.



- 3.
- Aineistovalinta on täysin linjassa julisteen kanssa (väri ja tyyli).
 - Esillepanossa on hyvä syvyysvaikutelma.
 - Kirjat ovat esillä monella korkeudella.
 - Punainen kartonki rajaa pöytäpinnan ja antaa ryhtiä esillepanolle.
 - Yhtenäinen raikas väriskaala.
 - Huomiota herättävä ja moderni kokonaisuus.

Näitä muutoksia kokeilimme:

- Koristehevonen poistettiin.
- Toinen kirja laitettiin "valotelineeseen".



- 4.
- Acetelussa on nouseva linja oikealta vasemmalle, diagonaali ohjaa katsetta.
 - Esillepanossa on hyvä syvyysvaikutelma.
 - Musta kartonki rajaa pöytäpinnan ja antaa ryhtiä esillepanolle.
 - Materiaalivalinnat ovat yhtenäisiä (saman väristä puuta).

Näitä muutoksia kokeilimme:

Vasemmalla puolella esillepanoa muutettiin niin että se visuaalisesti on linjassa peikistetyn julisteen kanssa.

- Aineisto samaa tyyliä.
- Telokasvit poistettiin.
- Punaiset yksityiskohdat poistettiin.
- Puualustikko ja kirjajeline vaihtoivat paikkaa.



- 5.
- Tässä tiluustuokirjaisillepanossa on hyvä kohdeyhmäajattelu!
 - Esillepanokaluste, kirjat ja juliste sopivat hyvin yhteen.
 - Keltainen vastaväri herättää huomion.

Näitä muutoksia kokeilimme:

- Lisäsimme keltaisen värin määrää.
- Käytimme samanlaista somistetta kun kirjan kannessa (Hyvä löyde joka kuitenkin jätettiin rannalle ensimmäisessä versiossa).
- Siirsimme korokkeen keskelle, näin kolmiomittomitelma muuttui keskelle nousevaksi.

Loppukeskustelu ja kirjallisen palautteen kerääminen (20 minuuttia)

- Kiitä osallistujia ja avaa yleinen keskustelun päivän annista. Yhteensä koulutuksen tilaaja vetää tämän keskustelun, mutta valmistaudu toimimaan keskustelun moderaattorina.
- Keskustelun lopuksi kirjaston edustaja jakaa kirjaston palauteomakkeen osallistujille. Samalla sinä jaat Dekonetin palauteomakkeen.
- Kerää lopuksi Dekonetin palauteomakkeet ja esillepanotarvikkeet. Huom! Kirjastot hoitavat itse omat materiaalit paikkoilleen.

Osa 3: Aloitus- ja lopetuspalaverit

Aloituspäivän agenda

- Koulutuksen tilanteen kirjaston tiedot ja mahdolliset erityistoiveet
- Koulutuspäivän sisältö ja aikataulu, ks. ohjeistuksen osat 1 ja 2
- Kouluttajan rooli aloitusluennolla ja workshopissa
- Tyypillisen osallistujan asiakasprofiili
- Vapaata keskustelua

Lopetuspalaverin agenda

- Koulutuspäivän kulku kouluttajan näkökulmasta
- Kirjastojen keräämä osallistujapalautte sekä Dekonetin oma palautekysely
- Vapaata keskustelua ja ideointia



Tarvikeluettelo

Workshopissa käytettävät tarvikkeet/ryhmä:

- Kampanjamateriaalit:
- A2 kokoinen kampanjajuliste
 - A4 kokoinen kampanjajuliste
 - A5 kokoinen pöytämainos
 - Mainosteippi
 - Hyllypuhuja

Esillepanotarvikkeet:

- 3 kpl eri kokoista koroketta
- 5 kpl kirjapidikettä
- 1 kpl hirsipuu
- 2 kpl julistelista
- 2 kpl C-koukkuja
- 1 kpl A4 akryyliteline
- 1 kpl A5 akryyliteline

Kaikkille yhteisiä tarvikkeita:

- Eri värisiä kartonkeja
- Välikoima ripustuskoukkuja, hyllypuhujapidikkeitä ja paperipuristimia (kuva oikealla)
- Sinitarraa
- Sakset
- Somisteita

