

Eija Hiltunen

PALVELUMUOTOILUA VEROTOIMISTOSSA

PALVELUMUOTOILUA VEROTOIMISTOSSA

Eija Hiltunen
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma (Ylempi AMK)

Tekijä: Eija Hiltunen

Opinnäytetyön nimi: Palvelumuotoilua verotoimistossa

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 68 + 2 liitettä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakkaiden asiakaskokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen. Tietoperusta koostuu asiakaskokemuksesta sekä palvelumuotoilusta. Aihe on ajankohtainen, koska perinteisistä asiakastyytyväisyyskyselyistä ollaan siirtymässä asiakaskokemuksen mittaamiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelumuotoilua, jolla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä sekä suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilu on melko uusi ja kehittyvä tutkimuksen ala. Palvelumuotoilun avulla pyritään luomaan palveluja, jotka vastaavat käyttäjien tarpeita sekä palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu. Palvelumuotoilun työkaluista opinnäytetyössä käytettiin haastattelua, havainnointia, varjostusta sekä palvelupolkua.

Opinnäytetyössä haastateltiin viittä asiakaspalvelussa vakituisesti työskentelevää henkilöä, yhtä satunnaisesti työskentelevää henkilöä sekä neljää asiakasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakaspalvelutilojen toimivuutta voidaan kehittää. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, miten asiakkaan palvelukokemusta voisi parantaa sekä asiakkaiden että asiakaspalvelussa vakituisesti työskentelevien henkilöiden näkökulmasta. Lisäksi selvitettiin ja kuvattiin asiakkaiden palvelupolku. Asiakaspalvelutiloissa havainnoitiin asiakkaiden toimimista todellisessa toimintaympäristössä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaspalveluhenkilöstön mukaan asiakaspalvelussa ei ole riittävästi resursseja etenkin ruuhka-aikaan, jotta asiakkaat saavat hoidettua asiansa mahdollisimman joustavasti. Tällä hetkellä ruuhka-aikoina odotusaika saattaa olla jopa kaksi ja puoli tuntia, mikä on kohtuuton aika. Tutkimustulosten perusteella asiakkaat haluavat hoitaa asiansa nopeasti, kerralla kuntoon. Asiakkaat eivät kaivanneet hienoja tiloja. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi asiakkaiden yksityisyyden parantaminen äänieristystä lisäämällä asiakaspalvelupaikkojen väliseiniin. Toiseksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousi asiointirauhan parantaminen lisäämällä ikkunakalvoja asiakaspalvelupaikkojen lasioviin.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, Verohallinto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Eija Hiltunen

Title of thesis: Service design for tax office

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages: 68 + 2 appendices

The purpose of the thesis was to find out how to improve customer experience through service design in the tax office of Pohjois-Pohjanmaa. The theoretical framework of this thesis consists of customer experience and service design. The subject is topical, because companies are moving from the traditional customer satisfaction surveys to measuring customer experience.

The research method used was service design which means using innovate methods of design to plan and develop services. Service design is a relatively new and evolving area of research. Service design seeks to develop services that correspond to users' needs and business objectives of service providers. The main objective is user-oriented design of service experience. Service design methods in this thesis were interviews, observation, shadowing and service path.

The interviews in this thesis consisted of five persons who working in customer service permanently, one occasionally for customer service working people and four customers. The research problem was to find out how the functionality of customer service facilities can be developed. During the process it was determined what need to be developed from the perspective of both the customers and the customer service staff. The customer service premises were observed in real environment. In addition customer service path was described.

Based on results, it can be stated that according to the customer service staff, the customer service lacks enough resources, particularly during peak periods in order to ensure that customers can have their affairs taking care of as flexibly as possible. Currently during peak hours the waiting time may be even two and a half hours, which is unreasonable. Based on the results, the customers hope to have their affairs taking care of quickly and at one time. The customers did not ask for fancy premises. The most important target for development was to increase customers' privacy. This could be achieved by increasing acoustic insulation to the walls and by limiting visibility, for example by attaching window film to glass doors.

Keywords: customer service, service design, customer experience, customer understanding, Tax Administration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	PALVELU JA ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN	8
2.1	Palvelu.....	8
2.2	Asiakaskokemus.....	9
3	PALVELUMUOTOILU	13
3.1	Palvelukokemus.....	15
3.2	Palveluympäristö.....	16
3.3	Asiakasymmärrys.....	18
3.4	Imago ja arvonmuodostus	19
3.5	Palvelupolku.....	20
3.6	Persoonat eli käyttäjäprofiilit.....	22
4	ASIAKASPALVELU VEROTOIMISTOSSA.....	24
4.1	Asiointi Pohjois-Pohjanmaan verotoimistossa.....	24
4.2	Käyntiasiakasmäärät	25
4.3	Verohallinnon palvelumalli.....	25
4.4	Palveluiden kehittäminen Verohallinnossa	27
5	KEHITTÄMISPROSESSI	28
5.1	Tutkimuksen rajaukset.....	28
5.2	Aineiston kerääminen	30
5.2.1	Haastattelut	30
5.2.2	Havainnointi	32
5.3	Käyttäjäprofiilit sekä heidän palvelupolkunsa.....	34
5.4	Aineiston analysointi.....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET	40
6.1	Tulokset asiakkaiden haastatteluista	40
6.1.1	Asiakaspalvelutilat	40
6.1.2	Asiakkaiden palvelukokemukset.....	42
6.2	Tulokset asiakaspalveluhenkilöiden haastatteluista	44
6.2.1	Asiakaspalveluhenkilöstön mielipiteitä tilojen toimivuudesta.....	45
6.2.2	Asiakkaiden palvelukokemukset.....	47
6.3	Havainnoinnin tulokset	50

7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	58
7.1	Tilat.....	58
7.2	Palvelukokemus.....	59
7.3	Palvelupolku ja kontaktipisteet.....	60
8	POHDINTA	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

”Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on historiaa.” (Korkiakoski & Löytänä, 2014.) Tänä päivänä yritysten pitää mitata asiakaskokemusta, eikä enää asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää, miten asiakaskokemusta voidaan kehittää mielekkäämmäksi Pohjois-Pohjanmaan veroimiston asiakaspalvelussa asiakkaiden palvelukokemusten perusteella. Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia palvelumuotoilun keinoin. Miten tilojen toimivuutta voidaan kehittää? Miten asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa? Tarkoituksena on selvittää myös asiakkaan palvelupolku sekä kontaktipisteet ja mitä parannettavaa niissä on. Opinnäytetyö kohdistuu ainoastaan käyntiasiakaspalveluun ja ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi puhelinpalvelu.

Kiinnostuin aiheesta, koska työskentelen itsekkin satunnaisesti Pohjois-Pohjanmaan veroimiston asiakaspalvelussa henkilöverotuksen asiakaspalvelutiskillä sekä yritysverotuksen asiakaspalveluhuoneessa. Keväällä 2014 kävin Palvelumuotoilu – kurssin, josta sain kipinän palvelumuotoiluun. Palvelumuotoilulla saadaan uutta näkökulmaa asiakaspalvelun kehittämiseen.

Asiakaspalvelussa vakituisesti työskenteleviä henkilöitä sekä asiakkaita haastatellaan. Asiakkailta kysytään muun muassa heidän asiointinsa tarkoitusta, millaiseksi he kokivat asioinnin sekä mitä heidän mielestään pitää muuttaa asioinnin sujuvuuden parantamiseksi ja pitääkö itse asiakaspalvelutilaa muuttaa jotenkin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös varjostusta havainnoimalla asiakkaiden asiointipalvelun sujuvuutta sekä kuvaamalla asiakkaiden palvelupolku.

Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä innovatiivisten muotoilun keinoin. Palveluja muotoillaan käyttäjälähtöisesti ja niiden tulee olla helppoja ostaa ja kuluttaa. Palvelun tulee olla myös elämyksellinen ja merkityksellinen kokemus. Palveluja muotoiltaessa kyse on konkreettisesta tekemisestä. Siinä muotoillaan esimerkiksi tiloja, esineitä, työntekijöiden vaatteita sekä kokonaisuutta. (Kalliomäki 2014, 46.)

2 PALVELU JA ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Palvelunäkökulma merkitsee, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Ydinratkaisun eli fyysisen tuotteen tai palvelun, on oltava riittävän hyvä kilpailuedun lähteeksi, mutta se ei riitä takaamaan menestymistä perinteisillä markkinoilla eikä Internet-pohjaisessa markkinaympäristössä. Pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä ja koota ne yhdeksi kokonaispaketiksi. Liikkeellepanevana voimana tulee olla asiakkaan näkökulma, jonka mukaisesti hänelle tarjotaan ydinratkaisun tuotteita sekä palveluja ja niiden lisäksi erikseen laskutettavia palveluja siinä missä laskuttamattomiakin palveluja. (Grönroos 2009, 28.)

Palvelunäkökulman omaksumiseen ja palvelustrategian toteuttamiseen tarvitaan organisaation kaikkien jäsenten tukea ylimmästä johdosta tukihenkilöihin ja kontaktihenkilöihin. Tarvitaan yrityskulttuuria, jota voidaan kutsua palvelukulttuuriksi. Palvelukulttuuri voi olla kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten sekä ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua. Palvelukeskeisillä arvoilla tulee olla organisaatiossa keskeinen asema, eivätkä ne saa olla mitättömiä tai toissijaisia näkökohtia, vaan ratkaisevan tärkeä asia sekä operatiivisessa että strategisessa ajattelussa ja toiminnassa. Palvelukulttuurissa organisaation työntekijöitä voidaan luonnehtia palvelukeskeisiksi. Palvelukeskeisyys parantaa sisäistä ilmapiiriä ja sisäisten palvelujen sekä tuen laatua. Palvelukeskeisyys saa myös asiakkaat ja muut osapuolet kokemaan palvelun laadun hyväksi ja se lujittaa suhteita asiakkaisiin sekä muihin osapuoliin. (Grönroos 2009, 482–483.)

2.1 Palvelu

”Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia.” (Zeithaml & Bitner 2003, 3). Vaikka palvelut ovat aineettomia, ne tapahtuvat fyysisessä ympäristössä, käyttävät fyysistä esineistöä ja useimmissa tapauksissa tuottavat jonkinlaisia fyysisiä tuloksia. Palvelumuotoilun lopputulos eli itse palvelu on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Alitajuisesti asiakkaat kokevat ympäristönsä kaikilla aisteilla. (Stickdorn & Schneider 2011, 44–45.) Palvelua on vaikea määritellä, koska se liittyy moniin erilaisiin

tekijöihin, pääosin hintaan sekä kuluttajien odotuksiin. Palvelun merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelu voidaan käsittää eri tavoin riippuen yksilön sosiokulttuurisesta taustasta, elämäntyylistä sekä iästä. (Bennett 1996, 445.)

Asiakkaiden kokiessa saavansa parempaa laatua, arvoa tai palvelua muualta, heillä on mahdollisuus siirtää asiakkuutensa toisaalle. Yritysten tuleekin keskittyä hallitsemaan asiakkaittensa sekä asiakkuuksiensa koko suhdetta ja kiinnittää huomiota tuotteidensa sekä palvelujensa laatuun, arvoon ja asiakaspalvelun tasoon. Asiakkaan on sitä helpompaa säilyttää suhteensa palveluntarjoajaan, mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan. Asiakkaan tunne palvelun mukavuudesta, viihtyisyydestä sekä erityiskohteluiden saamisesta ovat kuitenkin taloudellisia hyötyjä tärkeämpää. (Grönroos 2009, 65 - 67.) Pitkissä asiakassuhteissa syntyy yleensä enemmän molemminpuolista arvoa kuin uusissa elinkaarensa alussa olevissa asiakassuhteissa (Grönroos 2001, 190).

Ylikoski (2001, 21–22) sekä Grönroos (2009, 79) ovat määritelleet palvelun olevan teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelu pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, kuten ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta palvelutapahtuma itsessään on aineeton, eikä johda minkään omistamiseen.

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen johtamisessa jokaisessa asiakaskohtaamisessa luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo ja näin voidaan kasvattaa yrityksen tuottoja. Hintakilpailu ei ole uhka, kun toiminta on uniikkia. Asiakaskokemuksen johtamisessa siirrytään palveluiden tuottamisesta kokemusten tuottamiseen, ja se edellyttää, että yritys asettaa asiakkaan toiminnot keskiöön ja järjestää omat toimintonsa asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Asiakaskokemusajattelu on laajempi asiakkuuden hoito-malli kuin edeltäjänsä asiakassuhteiden johtaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 19–21.)

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien sekä tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, kohtauksia ja mielikuvia syntyy. (Löytänä & Korteso 2011, 45.) Asiakaskokemuksen johtamisen keskei-

nen osa on odotusten ylittäminen, mikäli halutaan luoda kilpailuetua ja erottautua kilpailijoista. (Löytänä & Korteso 2011, 59.) Asiakaskokemus vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyvyyttä, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisää mahdollisuuksia lisämyyntiin asiakkaille, pidentää asiakkuuden elinkaarta, vahvistaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja kohottaa brändin arvoa. Asiakaskokemus myös sitouttaa henkilöstöä, vähentää asiakaspoistumaa ja vähentää negatiivisten palautteiden määrää. (Löytänä & Korteso 2011, 13.) Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on tuottaa jokaisella kohtaamisella arvokkaita kokemuksia asiakkaalle.

Korkiakosken (2014) mukaan onnistunut yrityksen asiakaskokemuksen muutosohjelma rakentuu kolmesta keskeistä ominaisuudesta (kuvio 1.), jotka ovat tunne, tieto ja toiminta. Johdon tulee saada työntekijät innostumaan ja inspiroitumaan uudesta asiakaskeskeisyyttä korostavasta strategiasta. Tunnetasolla täytyy liikahtaa jotain. Tämän lisäksi kaikkien työntekijöiden tulee olla tietoisia ja varmoja omista rooleistaan, ettei ketään pakoteta toimimaan vastoin omaa persoonaa ja arvoja. Kaikkien tulee pyrkiä hoitamaan asiakkaan asiat kerralla valmiiksi. Työntekijöiden tulee ymmärtää myös asiakkaan muuttunutta matkaa ja koko ostopäätösprosessia sekä miten työntekijän oma rooli suhteutuu siihen. Asiakkaiden odotusten täyttäminen tai ylittäminen ei välttämättä vaadi mitään työkaluja, mutta monikanavaisessa ympäristössä on tärkeää tunnistaa asiakkaan toiminta yrityksen eri kosketuspisteissä. Jokaisen työntekijän tulee myös tietää, miten hänen henkilökohtaisesti asiakas kohtaamisessa tulee toimia minimissään ja miten hän luo kokemuksia, jotka johtavat siihen, että asiakas suosittelee palvelua tuttavilleen.

Asiakaskokemuksen sisäiset rakennuspalikat



KUVIO 1. Asiakaskokemuksen sisäiset rakennuspalikat (Kari Korkiakoski 18.12.2014)

Asiakkaan näkökulmasta palveluiden tulee olla helposti löydettävissä. Palveluita tarjotaan asiakkaan palvelutarpeen mukaisesti ja asiakkaita on kohdeltava oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. Palvelun on oltava asiakaslähtöistä, ystävällistä, luotettavaa, asianmukaista ja asiantuntevaa. Asiakaspalvelussa käytetään selkeää, asiallista ja ymmärrettävää kieltä. Asiakaspalvelussa annettu neuvonta, ohjeistus sekä tehdyt ratkaisut ja päätökset ovat lainsäädännön mukaisia. Asiakaspalvelussa noudatetaan yhteisiä ohjeita ja periaatteita muun muassa huolehtimalla palvelussa käsiteltävien henkilötietojen tietosuojasta ja tietoturvasta. (Valtiovarainministeriö 2010, viitattu 10.2.2015.) Julkisessa hallinnossa, Verohallinto mukaan luettuna, on menossa parhailaan pilotointivaihe yhteisen asiakaspalvelun järjestämisestä. Hankkeen tarkoitus on tarjota julkishallinnon palveluita asiakkaille samasta paikasta, niin että 90 %:lla asiointipisteen vaikutusalueen asukkaista matka asiointipisteeseen on alle 40 kilometriä. Yhteistä asiakaspalvelua koskeva hallituksen esitys annettaneen syksyllä 2015.

Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta ovat tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu käsittää tuotteen laadun eli sen mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu käsittää, miten palvelu on tuotettu ja miten asiakas saa ja kokee palvelun. Kolmannella ulottuvuudella eli palvelumaiseman laadulla tarkoitetaan fyysistä ympäristöä. Myös imagolla eli asiakkaan mielikuvalla yrityksestä on oma vaikutuksensa kokonaislaatuun. Mikäli mielikuva on entuudestaan myönteinen, asiakas voi antaa pienet virheet anteeksi yritykselle arvioidessaan laatua. Asiakkaan mielikuvan ollessa kielteinen jo ennestään, voi asiakas olla anteeksi antamattomampi pienten virheiden sattuessa arvioidessaan kokonaislaatua. Kaikki edellä mainitut tekijät vaikuttavat koettuun palvelun laatuun, jonka asiakas määrittelee. Asiakkaan kokemaan palveluun ja palvelun laatuun vaikuttaa asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutustilanteen tapahtumat. Palvelutapahtumassa on kyse asiakkaan auttamisesta, hänen ongelman ratkaisemisesta sekä tarpeiden täyttämisestä. (Grönroos 2009, 101–103.)

Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus edellyttää molemminpuolista luottamusta ja yhteistä näkemystä asioista. Vuorovaikutteisuus ei ole vain asiakkaan ja yrityksen välinen dialogi, vaan sillä tarkoitetaan myös kaikkia niitä kohtaamisia, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen tuotteiden ja palvelujen tai muiden, samoja tuotteita ja palveluja käyttävien kuluttajien kanssa. (Grönroos 2001, 180, 183.)

Asiakaspalvelutapahtuma voidaan pääsääntöisesti jakaa neljään eri osa-alueeseen, joita ovat asiakkaan saapuminen liikkeeseen, asiointivaihe, poistuminen liikkeestä sekä jälkimarkkinointi. Asia-

kaspalveluhenkilön tulee hoitaa jokainen vaihe huolella, voidakseen tuottaa asiakkaalle mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 222). Asiakkaan asioidessa Verohallinnossa, toteutuu aina ainakin saapuminen verotoimistoon, asiointivaihe sekä poistuminen. Jälkimarkkinointia ei verotuksen luonteesta johtuen yleensä tapahdu. Toisaalta, mikäli asiakkaaseen ollaan myöhemmin yhteydessä saman asian johdosta, voidaan tuota yhteydenottoa kutsua jälkimarkkinoinniksi.

Verohallinnon strategisena päämääränä on turvata verotulojen kertyminen antamalla ennakoivaa ohjausta ja hyvää palvelua sekä hoitamalla verovalvonta uskottavasti. Toinen päämäärä on, että asiakkaat voivat hoitaa veroasiansa vaivattomasti ja pienin kustannuksin. Tavoitteena on myös, että Verohallinto on uudistumiskykyinen organisaatio, joka toimii tuottavasti sekä taloudellisesti. Toiminta-ajatuksena verohallinnossa on verotuksen määrääminen oikeaan määräisenä ja oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi. Tärkeimmiksi arvoikseen on verohallinto nimenyt tasapuolisuuden, luotettavuuden sekä korkean ammattitaidon. (Verohallinto 2013, viitattu 21.3.2015.)

Verohallinnon strategisena päämääränä on edistää lainsäädännön kehittämistä sellaiseen suuntaan, että asiakkaiden on entistä helpompaa toimia oikein. Verohallinto etsii innovatiivisia tapoja palkita oikein toimivia asiakkaitaan, koska oikein toimivat asiakkaat kerryttävät verotuloja ja säästävät kustannuksia. Verohallinto ottaa käyttöön entistä nopeammat, luovemmat sekä joustavammat kehittämismenetelmät, joiden avulla uudistuksia on mahdollista toteuttaa myös kokeilemalla. Verohallinto siirtyy ideasta toteutusvaiheeseen nopeammin kuin ennen. Verohallinto etsii prosessilähtöiseen työskentelyyn parhaiten sopivia ja tehokkaita työtapoja innovatiivisesti sekä kokeilunhaluisesti löytääkseen juuri Verohallinnolle parhaat ratkaisut. Uudet työntekotavat tukevat työntekijöiden kehittymistä ja viihtymistä sekä varmistavat sen, että Verohallinto saavuttaa strategiset tavoitteensa. Uudet toimitilakonseptit lisäävät vuorovaikutusta ja vähentävät työn tekemisen sitovuutta tiettyyn paikkaan. (Verohallinto 2013, viitattu 21.3.2015.)

Esimerkkeinä Verohallinnon innovatiivisuudesta mainittakoon Verorekka, joka kiersi 18 paikkakunnalla huhtikuu 2015 aikana. Tämän lisäksi Verohallinto järjesti Helsingin rautatieasemalle Pop up -verotoimiston kolmen päivän ajaksi toukokuun alkupuolella. Verorekan ja Pop up -verotoimiston tarkoituksena oli ohjata ja opastaa asiakkaita antamaan veroilmoitus sähköisesti ja käyttämään muutenkin enemmän sähköisiä palveluita. (Verohallinto 2015, viitattu 26.5.2015.)

3 PALVELUMUOTOILU

Palveluorganisaatio muotoillaan palvelumuotoilun avulla käyttäjäkokemusten ja palvelujen käyttäjien vuorovaikutuksen ympärille. Lähtökohtana palvelumuotoilussa on palveluihin liittyvien esineiden, tilojen ja palveluprosessin muotoilu. Palvelumuotoilu hyödyntää käyttäjälähtöisen tutkimuksen työvälineitä, kuten käyttäjäkokemuksen ja käytettävyyden tutkimusta sekä käyttäjäkokemuksen mallintamista uusien palvelujen tuotteistamisessa. (Miettinen 2011, 30.)

Tuulaniemen (2011, 96.) mukaan palvelumuotoiluprosessi auttaa havaitsemaan, missä, milloin ja miten organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkailleen sekä itselleen. Palvelumuotoilun avulla voidaan tunnistaa ne liiketoimintapaikat, joissa palvelut tukevat organisaation sekä asiakkaan arvonmuodostusta.

Miettisen (2011, 21.) mukaan palvelumuotoilu on osa laajempaa ilmiötä, jossa tuotekehitysprosessin painopiste on siirtynyt asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta uusien ideoiden muokkaamiseen. Ideat kuvataan visuaalisesti esimerkiksi kuvakertomuksien, videoiden tai piirrosten avulla. Näin palvelun kehittäjiä on helppo ymmärtää, mistä palvelussa on kysymys.

Yritykset käyttävät muotoiluajattelua innovatiivisten ratkaisujen ja liiketoimintamallien kehittämisessä. Muotoiluajattelun avulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. Näitä kehitetään iteratiivisen työskentelyn avulla sykleissä luomalla ja testaamalla prototyyppejä. Prosessi tuottaa, kehittää ja testaa ajatuksia, jotka voivat johtaa ratkaisuihin ja käyttöönoton osalta tarjota polun markkinoille. Muotoiluajattelussa keskeistä on ihmiskeskeisyys sekä käyttäjätiedon hyödyntäminen. (Miettinen 2011, 27.)

Innovatiiviset yritykset ovat ympäri maailmaa alkaneet ymmärtää palvelumuotoilulle ominaisia lähestymistapoja ja palvelumuotoilun menetelmiä. Yritykset hyödyntävät palvelumuotoilun mahdollisuuksia myös palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja ne ovat alkaneet järjestelmällisesti panostaa tutkimukseen ja kehittämiseen. Uusia osastoja ja rooleja luodaan, jotta voidaan jatkuvasti innovoida palvelutarjontaa. (Miettinen 2011, 28.)

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat ymmärrys ja tiedon kerääminen, aineiston tulkinta, ideointi, arviointi ja arvottaminen, testaus ja kommunikointi sekä palvelumallin käyttöönotto. Ymmärrys-

ja tiedon keräämisvaiheessa selvitetään käytettävissä olevat resurssit, määritellään aikataulu sekä tavoitteiden laajuus. Aineiston tulkintavaiheessa selvitetään taustatieto, tutkimustieto, asiakkaiden tarpeet sekä eri tahojen ja ihmisten väliset suhteet kontekstissa. Ideointivaiheessa aloitetaan ideoiden tuottaminen ja kaikki esille tulevat ideat hyväksytään tässä vaiheessa. Arvottaminen- ja arviointivaiheessa karsitaan kaikki mahdottomat, esimerkiksi laittomat ideat ja ratkaisut. Konseptin prototypointi- ja testausvaiheessa uudistettu tai uusi palvelukonsepti pitää pystyä viestimään jokaiselle osapuolelle ymmärrettävästi. Viimeisenä vaiheena on toteutus ja käyttöönotto. Siinä luodaan puitteet konseptien, ideoiden sekä ratkaisujen jalkauttamiseksi käytäntöön. Palvelu voidaan ottaa käyttöön suoraan todellisessa ympäristössä tai aluksi rajatussa ympäristössä. Palvelun käyttöönotosta on tärkeää kerätä palautetta. (Moritz 2005, viitattu 28.2.2015; Miettinen 2011, 31,33.)

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden innovointia ja kehittämistä yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti (Tuulaniemi 2011, 10.) Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio, vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, kehittämään jo olemassa olevia palveluita sekä innovoimaan uusia palveluita. (Miettinen 2009, 63; Tuulaniemi 2011, 24.)

Visualisointia pidetään keskeisenä tekijänä onnistuneelle palvelumuotoilulle. Palvelun visualisointi auttaa ymmärtämään tulevaisuuden suunnitelman tai uuden palvelujärjestelmän. Hyvän palvelumuotoilun tunnistaa siitä, että siinä onnistutaan tuomaan näkymättömät asiat esille ja muiden ymmärrettäväksi. (Miettinen 2009, 62; Segelström 2013, 199.) Palvelumuotoilu tukee eri alojen yhteistyötä ja sen avulla yritys voi menestyä tehostamalla asiakaskokemusta sekä yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyttä. Yritys voi päästä tavoitteisiinsa yhdistämällä kehittyneitä teknologisia prosessejaan. (Stickdorn & Schneider 2011, 45.)

Palvelumuotoilu on palvelujen kehittämistä innovatiivisten muotoilun keinoin. Palveluja muotoillaan käyttäjälähtöisesti ja niitä tulee olla helppo ostaa ja kuluttaa. Palvelun tulee olla myös elämyksellinen ja merkityksellinen kokemus. Palveluja muotoiltaessa kyse on konkreettisesta tekemisestä. Siinä muotoillaan esimerkiksi tiloja, esineitä, työntekijöiden vaatteita sekä kokonaisuutta. (Kalliomäki 2014, 46.) Tällä hetkellä Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalveluhenkilöstöltä puuttuu esimerkiksi yhtenäiset työasut.

3.1 Palvelukokemus

Asiakas on aina osa palvelutapahtumaa ja palvelumuotoilun yhteydessä puhutaan asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas muodostaa kokemuksensa palvelusta joka kerta palvelutapahtumassa henkilökohtaisesti uudestaan. Palvelukokemusta ei voi suunnitella, koska kokemus on yksilöllinen ja tapahtuu asiakkaan pään sisällä. Palvelumuotoilun tavoitteena on parantaa asiakkaan palvelukokemusta keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat sekä vuorovaikutus ja poistamalla palvelua häiritsevät asiat. Pyrkimyksenä on, että asiakkaalle muodostuu mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.) Kalliomäen (2014, 46) mukaan palvelukokemus on parhaimmillaan muutos asiakkaan sisimmässä. Asiakas muistaa kokemansa, suosittelee palvelua myös muille ja sitoutuu siihen itse.

Kaikkien palveluiden keskiössä on palvelun käyttäjä eli asiakas, mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole läsnä ja kuluta palvelua. Myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat ovat olennaisesti mukana palveluissa. Asiakaspalvelijat ja asiakkaat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista on ymmärtää heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä sekä arvoja, yhdessä ja erikseen. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Voidaan ajatella, että palvelutapahtuma on näytelmä ja palvelun tuottaminen tapahtuu näyttämöllä. Palveluhenkilöstö on näyttelijöitä, yleisönä ovat asiakkaat ja asiakkaiden näkemät toimitilat sekä kaikki niihin liittyvät konkreettiset asiat ovat lavastusta. Näytelmässä on käsikirjoitus sekä roolit. Asiat tapahtuvat tietyssä järjestyksessä ja sitä voidaan verrata vaikka näytelmän juoneen, josta asiakkaalla on ennakkokäsitys. Asiakas odottaa, että palvelu etenee tietyllä tavalla. Käsikirjoituksesta poiketessa asiakas yllättyy. Yllätyksen tulee olla positiivinen, esimerkiksi että palvelu on nopeampaa kuin asiakas odotti. Negatiivinen yllätys merkitsee asiakkaalle huonoa kokemusta. Palvelutilanteen roolien tulee olla selvät sekä asiakkaalle että asiakaspalveluhenkilöstölle. Mikäli asiakkaan oletetaan palvelevan itse itseään, tulee hänen olla siitä tietoinen ja tietää miten toimia, joten hänelle tulee antaa oman roolin käsikirjoitus. Estradilla toimivat ihmiset sekä lavasteet vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Palveluorganisaation ilmapiirin värit, tuoksut sekä äänet vaikuttavat asiakkaina olevien kuluttajien käyttäytymiseen. Monissa palveluissa, kuten elokuvissa, pankissa tai koulussa, muut asiakkaat ovat läsnä. Muiden asiakkaiden käyttäytyminen vaikuttaa myös palvelukokemukseen. Asiakkaiden samankaltaisuudella on merkitystä erityisesti silloin, kun asiakkaat

ovat käytännössä hyvin lähekkäin, esimerkiksi jonottaessaan sisäänpääsyä rock-konserttiin. (Ylikoski 2001, 89; Miettinen 2011, 21, 51–52.)

3.2 Palveluympäristö

Asiakkaan huomiointi sekä palvelu ovat tärkeässä roolissa, kun asiakkaiden odotukset ja palvelukokemukset kohtaavat. Fyysinen palveluympäristö vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden sekä työntekijöiden käyttäytymiseen, viihtymiseen sekä kokemuksiin. Värit, tuoksut, melut, musiikki sekä tilan sisustus voivat vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti asiakkaisiin ja henkilökuntaan ja sitä kautta heidän väliseen vuorovaikutukseen ja asiakaskohtaamisen onnistumiseen. (Grönroos 2009, 432–434.)

Palvelutapahtuma ja siihen liittyvä palveluprosessi käydään ympäristössä, jonka suunnitteluun ja valvomiseen palveluntarjoaja on yleensä vaikuttanut tilaratkaisuilla sekä sisustuksella. Kyseistä fyysistä ja välitöntä ympäristöä, jossa palveluprosessi tapahtuu, kutsutaan palvelumaisemaksi tai palveluympäristöksi. Ulkoisia ympäristöolosuhteita, kuten esimerkiksi säätä ei palveluntarjoaja voi hallita. Työntekijät eivätkä asiakkaat kuulu palveluympäristöön, mutta palveluympäristö on yhtenä tekijänä vaikuttamassa heidän kohtaamisessa. Palveluympäristö vaatii palveluntarjoajalta huolellista suunnittelua, jotta hallitsemattomien tekijöiden määrä pysyy hallinnassa. Palveluympäristö vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja se auttaa ohjaamaan asiakasta toimimaan kyseisessä palveluympäristössä. (Grönroos 2009, 432–433.) Tässä opinnäytetyössä palveluympäristönä toimivat verotoimiston käyntiasiakaspalvelutilat.

Palveluympäristöllä on kolme ulottuvuutta, joista ensimmäinen on ympäristö, johon kuuluu lämpötila, ilman laatu, melu, musiikki, tuoksut sekä muut aistittavat asiat. Toiseen ulottuvuuteen kuuluvat itse tila ja sen pohjapiirros, koneet, laitteet sekä kalustus. Kolmantena ovat merkit ja symbolit sekä sisustustyyli. Asiakaspalvelija ja asiakas reagoivat fyysiseen palveluympäristöön omilla tavoillaan ja se vaikuttaa asiakaskohtaamiseen. Palvelumaisemamallia voidaan hyödyntää palveluprosessin sekä fyysisen palveluympäristön suunnittelussa, koska sen avulla voidaan arvioida suunnitellun tilan onnistumista ja paikantaa mahdolliset epäkohdat. (Grönroos 2009, 433–434.)

Tärkein merkitys asiakkaan palvelukokemuksessa on palveluympäristön ilmapiirillä, koska palveluympäristö on myös viestinnän väline. Asiakkaalle voidaan kertoa esimerkiksi tilaratkaisuilla, miten

palveluprosessi etenee, mihin asiakas voi mennä ja mitkä ovat henkilökunnan tiloja. Palveluympäristö pyritään suunnittelemaan sellaiseksi, että se houkuttelee asiakkaiden ostamista edistäviä tunnevaikutuksia. Palveluympäristöä voidaan myös käyttää erottautuakseen kilpailijoista. Värit, äänet sekä liikkeet herättävät huomiota ja ovat osa ilmapiiriä, kuten kaikki aistittava. Palveluympäristön ilmapiiri rauhoittuu vähentämällä valoisuutta, soittamalla rauhallista taustamusiikkia sekä käyttämällä sisustuksessa vaaleita värejä, kun taas kirkkaammat valot sekä kuuluvampi musiikki puolestaan luovat vauhtia ja innostusta. Riippuen palvelun luonteesta, pyritään ilmapiiri luomaan esimerkiksi rauhalliseksi tai jännittäväksi. Asiakkaiden liikkumista voidaan ohjata esimerkiksi pylväillä tai muuttamalla mattojen väriä eri käytävillä. Asiakkaiden sekä henkilöstön viihtymiseen vaikuttavat palveluympäristöä koskevat ratkaisut. (Ylikoski 2001, 129.)

Asiakkaan ajattelua voidaan johdatella erilaisilla ympäristöön tuotetuilla elementeillä. Asiakkaan huomio tulee kiinnittää ympäristössä tarkoituksenmukaisiin kohtiin ja siten tukea palvelukokemusta. Palveluympäristöistä pitää poistaa merkityksetöntä rekvisiittaa, joka ei liity yrityksen liiketoimintaan oikein millään tavalla. Nykyisin myös lattiapintoja on ryhdytty käyttämään viestinnässä. (Kalliomäki 2014, 141.)

Tilanteet, joissa asiakas ja palvelun tuottaja kohtaavat, kutsutaan ”totuuden hetkiksi”, koska nämä tilanteet ovat tärkeitä molemmille osapuolille. Palvelu ja palvelun laatu syntyvät totuuden hetkissä ja mikäli ne epäonnistuvat niin laatukin epäonnistuu. Vuorovaikutustilanteita kutsutaan myös kontaktitilanteiksi. (Ylikoski 2001, 118; Grönroos 2009, 111.)

Asiakaspalvelijalla on tärkeä rooli organisaatiossa, koska asiakkaan silmin katsottuna asiakaspalvelija on sekä palvelu, organisaatio että markkinoija. Organisaation kuva henkilöityy asiakkaalle asiakaspalveluhenkilössä. Asiakaspalvelijoiden toiminta luo perustan pitkäaikaisille asiakassuhteille, koska he tuottavat palvelua, neuvovat asiakkaita sekä myyvät palveluja. Viestinnän avulla palvelun tuottaja saa selville asiakkaan tarpeet sekä toiveet ja hyvä viestintä on palvelutilanteen onnistumisen edellytys. Annettaessa asiakkaalle tietoa palvelusta tai toimintaohjeita, tulee käyttää kieltä, jota asiakas ymmärtää. Palvelua ensimmäistä kertaa käyttävä asiakas tarvitsee erilaista tietoa kuin vakioasiakas. (Ylikoski 2001, 184–185.)

3.3 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys tarkoittaa asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Yritysten on ymmärrettävä, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. On myös ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava mihin arvoihin heidän asiakkaidensa valintansa perustuvat sekä todelliset motiivit ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Asiakkaan odotukset muodostuvat muun muassa asiakkaan ominaisuuksista ja palvelukokemuksista sekä palvelun tarjoajan markkinointitoimenpiteistä, myös muiden ihmisten palveluorganisaatiosta kertomat asiat vaikuttavat odotusten muotoutumiseen ja siihen, mitä asiakas pitää hyvänä palveluna. Asiakkailla on erilaiset tarpeet, jotka vaikuttavat siihen, mitä he palvelulta odottavat. Mitä korkeampi on palvelun hinta, sitä enemmän asiakas odottaa palvelulta. Palveluympäristön ulkoiset puitteet sekä palvelutilanteessa tapahtuva viestintä vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin. Asiakkaalle tärkeä palvelun valintaperuste on helppo saavutettavuus. Kiireellisessä tilanteessa palvelun odottaminen saattaa ärsyttää asiakasta suuresti. Asiakkaan kokiessa, ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja kuin odottaa palvelua, jos palvelua ei esimerkiksi saa muualta, vaikuttaa tilanne hänen palveluodotuksiinsa. Palvelun tuottaja ei voi aina mitään sille, että asiakas joutuu odottamaan palvelua. (Ylikoski 2001, 123–124.)

Kaikilla palveluita tarjoavalla yrityksellä on omat tapansa hankkia asiakasymmärrystä ja hyödyntää liiketoimintana. Kyky asiakasymmärrykseen ilmenee muun muassa yrityksen kulttuurissa, prosesseissa, organisaatorakenteessa, käytännöissä ja yrityksen käyttämissä työkaluissa, kuten raportointipohjissa sekä tietojärjestelmissä. Asiakasymmärrys ilmenee, kuinka ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja miten he tekevät yhteistyötä. Asiakasymmärrys on kyky, jota on mahdollista kehittää. Pelkkä peruspalveluiden lisääminen valikoimaan ei välttämättä enää riitä erottautumiseksi. Yrityksen on oikeasti oltava erityisen hyvä palveluissaan, kun kilpailijatkin siirtyvät palveluihin. Silloin asiakasymmärryksen taso korostuu. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 13.)

Uusien palvelukonseptien pilotointivaiheessa haasteita nousee sekä asiakkaan että palveluntarjoajan oman yrityksen suunnalta ja siinä tarvitaan tiivistä yhteistyötä usealla tasolla niin asiakas- kuin toimittajaorganisaatiossa. Asiakasymmärryksessä tarkastelun kohteeksi nousee asiakkaan toimintaprosessien ymmärtäminen sekä asiakkaan liiketoiminnan reunaehto- ja tunnistaminen. Palvelukonsepteja ei voi kehittää kovin pitkälle toimittajayrityksen sisällä, vaan asiakkaalla on merkittävä

rooli jo kehittämisvaiheessa. Uusien palvelukonseptien pilotointivaiheessa asiakasarvo voi olla esimerkiksi se, että laite on aina käytettävissä. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 59.)

Iteraatio eli toistuva suunnittelu sekä yhteissuunnittelu ovat prosesseja, jotka ovat tunnusomaisia palvelumuotoilulle. Toistuva suunnittelu perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen sekä tulosten arvioinnin toistuvuuteen. Näin suunnitteluratkaisut jalostuvat jatkuvasti ja voidaan saada nopeasti käsitys siitä, onko palvelu toimiva ja mahdollinen. Palvelumuotoilussa käyttäjakeskeisten suunnitteluratkaisujen kehittämisen ja testaamisen menetelmät ovat aktiivisessa käytössä. Käyttäjien tarpeiden ja odotusten ollessa suunnitteluprosessin lähtökohtana, tuotteen tai palvelun käytettävyys varmistetaan. (Miettinen 2011, 23; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 79.)

3.4 Imago ja arvonmuodostus

Palveluorganisaation imago eli organisaatiokuva on asiakkaan yleisvaikutelma palvelun tuottajasta. Asiakkaan näkemä yleisvaikutelma organisaatiosta vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Asiakkaalle muodostuva kuva saattaa poiketa siitä, miten organisaatio haluaa hänen silmissä näkyä. Tällöin organisaation imago ja sen todellisuus eli identiteetti, poikkeavat toisistaan. Yrityksen identiteettiin kuuluvat organisaation tuotteet, palvelut, palveluympäristö, markkinointi- ja muu viestintä sekä henkilöstön käyttäytyminen. Asiakkaiden käsitykseen julkisista palveluista vaikuttaa myös muiden käyttäjien kokemukset. Useat palvelut tuotetaan palveluorganisaation toimitiloissa ja palvelun tuottajat sekä asiakkaat ovat läsnä, eikä palvelun tuottaja voi toimia tuntemattomana samalla tavoin kuin esimerkiksi tavaroiden valmistaja. Asiakas näkee yrityksen toimitilat, laitteet, ihmiset sekä toimintatavat, joten yritys on tavallaan koko ajan esillä imagollaan. Imagon ollessa hyvä, asiakas antaa palvelussa mahdollisesti tapahtuvat pienet virheet varmemmin anteeksi, varsinkin jos niitä ei satu usein. Mikäli imago on negatiivinen, niin pienetkin virheet tuntuvat asiakkaasta todellista suuremmilta. (Ylikoski 2001, 118.)

Yrityksen arvolutupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Arvonmuodostumisen elementtejä ovat muun muassa tottumukset, tavat, arvot, tarpeet, odotukset, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä organisaatiot voivat suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia ja kehittää myös uusia palvelukonsepteja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly asiakkaiden ongelmia ratkaisevissa prosessissa käytettyihin resursseihin. Arvo syntyy, kun

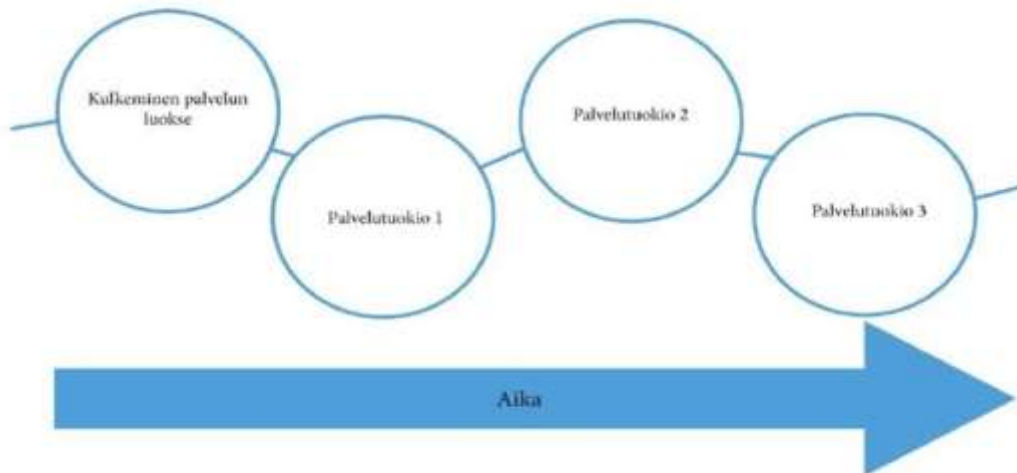
asiakkaat käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen. (Tuulaniemi 2011, 71–72, 93.)

Edelläkävijäyritys on olemassa asiakasta varten ja se ratkaisee liiketoiminnassaan asiakkaan ongelmia tai tuottaa hyötyjä ja kokemuksia asiakkaalle. Edelläkävijäyritys tunnistaa uusia mahdollisuuksia, miten tuottaa arvoa asiakkaalle asiakasymmärryksensä pohjalta. Edelläkävijäyritys näkee myös asiakasrajapinnan tärkeän merkityksen käytännöstä kumpuavien innovaatioiden sekä uusien palveluiden lähteenä ja se ratkaisee asiakkaan ongelmia uusilla ratkaisuillaan ennen kuin asiakas ehtii niitä edes pyytää. Suunnannäyttäjät antaa asiakkaalleen myös valtaa kuuntelemalla asiakasta ja ottamalla hänet mukaan kehitystyöhön. Asiakkaan ääni ohjaa yrityksen valintoja ja toimintaa ja se voi näkyä yksittäisten palvelujen kehittämisessä sekä myös strategisessa suunnittelussa ja koko yrityskulttuurissa. (Paavola 2013, 16, viitattu 2.2.2015.)

3.5 Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aikajanalla. Palvelupolku on kokonaisuuden kuvaus ja se jaetaan eripituisiin osiin käytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti. Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet ovat näitä osia. Palvelupolku (kuvio 2.) jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja silloin siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. Suunnittelun ensimmäinen toimenpide on määritellä, mikä osa palvelupolusta otetaan suunnittelun kohteeksi. Palvelupolku voidaan myös jakaa eri vaiheisiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta eli esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

PALVELTUOKIOT PALVELUPOLULLA



KUVIO 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79)

Palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista ja palvelutuokio on vain yksittäinen vaihe asiakkaan kokemasta palvelusta. Peräkkäiset palvelutuokiot muodostavat palvelupolun. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Palveluntarjoajan asettama tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat vaikuttavat palvelutuokion muodostumiseen. Palveluntarjoaja on suunnitellut palvelun tuottamiseksi tietyn palvelun tuotantoprosessin, mutta asiakkaat kulkevat tämän prosessin läpi muodostaen oman yksilöllisen polkunsä, koska asioita voi tehdä usealla eri tavalla. Palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle myös useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe. Palvelumuotoilussa asiakaskokemus voidaan suunnitella eri asiakkaiden tarpeita vastaaviksi tunnistamalla keskeisimmät erilaiset käyttäytymismallit sekä tarpeet, jotka ohjaavat palvelun kuluttamista. (Koivisto, M. 2011, 49–50.)

Miettisen (2011, 53) mukaan kontaktipisteiden avulla palvelutuokiot pystytään muodostamaan yrityksen strategian mukaiseksi sekä asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Palvelutuokioiden suunnittelussa tulee huomioida asiakkaan kannalta tärkeimmät sekä oleellimmat kontaktipisteet ja arvioida mitkä kontaktipisteistä luovat asiakkaalle paljon arvoa suhteessa kustannuksiin. Kontaktipisteiden suunnittelussa on hyvin tärkeää, että palvelukokemus säilyy selkeänä ja johdonmukaisena sekä yhtenäisenä läpi palvelupolun.

Palvelumuotoilussa asiakkaan palvelukokemuksen muodostavat esimerkiksi palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot sekä palvelupolku. Jokainen palvelutuokio koostuu palvelumuotoilussa kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas aistii, näkee ja kokee palvelun. Palvelumuotoilun kontaktipisteet jaetaan tiloihin eli kanaviin, esineisiin, ihmisiin sekä toimintamalleihin. (Koivisto 2011, 51; Kalliomäki 2014, 149,151).

Palvelumuotoiluprosessissa ihmiset tarkoittavat sekä palvelun käyttäjiä eli asiakkaita että palvelun tuottajia eli asiakaspalvelijoita. Heille kaikille tulee suunnitella palveluprosessiin sopivat roolit. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, kuinka paljon palvelussa käytetään itsepalvelua tai minkälaisia työrooleja asiakaspalvelijoilla on. Palvelumuotoilun keinoin asiakaspalvelijoille voidaan tuottaa ohjeita asiakaspalvelutilanteissa toimimiseen esimerkiksi asiakkaiden käyttäjäprofiilien kautta. Myös tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa voidaan määritellä ja puhuttelutapa voi olla esimerkiksi rento tai muodollinen. (Miettinen 2011, 52 – 53.)

Koivisto (2011, 51.) kirjoittaa, että tunnistamalla asiakkuuden kehityskaari ja siihen liittyvät tarpeet, voidaan palvelupolun avulla suunnitella millaisia palveluja tarjotaan asiakkaalle ajan saatossa. Tunnistamalla asiakkaiden palvelupolkuja pidemmällä aikavälillä, voidaan asiakkaille tarjota palveluja ennakoivasti niin, että ne istuvat asiakkaiden elämäntilanteeseen.

3.6 Persoonat eli käyttäjäprofiilit

Asiakasprofiilit ovat kuvitteellisia profiileja, jotka kuvataan usein edustamaan suurimpia ja yleisimpiä asiakasryhmiä. Profiilit sisältävät hahmojen nimet, persoonallisuudet, käyttäytymistavat sekä tavoitteet, jotka ovat tyypillisiä tietyille, tutkimustulosten mukaisille ihmisryhmille. Persoonien avulla asiakkaat voidaan jakaa tunnistettaviin esimerkkiryhmiin. Persoonat voidaan muodostaa tutkimusvaiheessa saadusta materiaalista, joka on kerätty esimerkiksi varjostuksen sekä haastattelujen avulla. Persoonien avulla voidaan huomio keskittää tilastojen sijaan aitojen ihmisten tarpeisiin ja haluihin. (Stickdorn & Schneider 2010, 178.)

Tarina toteutuu toiminnan eli tarinoiden kautta erilaisissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa ja toiminta toteutuu hahmojen avulla. Hahmot eli käyttäjäprofiilit voivat olla todellisia tai keksittyjä. Yrityksen työntekijöillä on usein oma roolinsa tarinassa. Hahmon tulee olla inhimillinen ja sillä tulee olla sekä heikkouksia että vahvuuksia. Myös yrityksen tuote tai palvelu voi saada hahmon roolin

yrittäjien tarinassa. On tärkeää, että hahmolla on päämäärä. Tarinalle ei synny selkeää suuntaa, mikäli hahmolla ei ole tahtoa saavuttaa päämääränsä. Persoonan tahto on sidottava yrityksen palvelulupaukseen. Hahmo voi olla antisankari tai tarkoituksellisesti liioiteltu ja hahmon tahto voi olla tavallaan myös päinvastainen yrityksen lupauksen suhteen. (Kalliomäki 2014, 110.)

Käyttäjät sekä käyttäjäryhmiä kuvataan usein markkinasegmenttien avulla, mutta tällaiset markkinasegmentit ovat pääsääntöisesti liian yleisiä tuotteen eri käyttäjien kuvaamiseen. Markkinasegmenttien perusongelmana on myös se, että ne harvoin erottelevat tarpeeksi hyvin tuotteen ostajan, maksajan sekä käyttäjän toisistaan. Segmentointi on silti hyödyllinen menetelmä, koska sen perusidea on löytää merkitsevällä tavalla toisistaan eroavat ryhmät. Persoonat ovat todellisia käyttäjäryhmiä edustavia, mutta kuvitteellisia hahmoja, joihin tiivistetään tärkeimpien käyttäjäryhmien pääpiirteet. Ne ovat yleensä yhdistelmä iästä, asuinpaikasta sekä ammatista ja käyttäytymistä koskevista tiedoista. Persoonille kannattaa laittaa myös valokuva, koska sen on todettu osaltaan ehkäisevän sitä, että hahmo muuttuu pikku hiljaa laatikoiksi, jolle voidaan kuvitella kaikenlaisia ominaisuuksia suunnittelutyön aikana. Segmentoinnissa kannattaa ensin käydä läpi kaikki keskeiset erot eri käyttäjien välillä. Sen jälkeen ryhmitellään eroja siten, että eri persooniin kiteytyvät merkittävimmät erot ja persooniin jää mahdollisimman vähän päällekkäisyyttä. Persoonia kannattaa keksiä 3–7 kappaletta, useamman käytöstä tulee vaikeaa. (Hyysalo 2009, 89–90.)

Asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat erilaisia. Sen takia yritys pystyy hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä sen tulisi yrittää ratkaista jokaisen asiakkaan ongelmia. Asiakkaat on jaettava yhtenäisiin ja toisistaan riittävän erilaisiin segmentteihin. Kohderyhmäksi valitaan yksi tai muutama segmentti. (Grönroos 2009, 422–423.)

Asiakkaat voidaan jaotella useampiin ryhmiin erilaisten yhdistävien tekijöiden perusteella. Segmentointi on tärkeää, koska segmentit määrittelevät asiakkaiden tarpeet. On tiedettävä kenelle halutaan luoda arvoa ja ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaita (Osterwalder & Pigneur 2010, 20). Asiakkaita voidaan ryhmitellä esimerkiksi nuoriin, työikäisiin, vanhuksiin, työssä- ja ei työssäkäyviin, erityisryhmään kuuluviin tai ei erityisryhmään kuuluviin tai sen perusteella, minkä palvelun käyttäjä on (Valtiovarainministeriö 2010, viitattu 10.2.2015). Tähän opinnäytetyöhön on valittu kolme erilaista, eri segmentteihin kuuluvaa persoonaa ja ne esitellään luvussa 5.3.

4 ASIAKASPALVELU VEROTOIMISTOSSA

Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelussa työskentelee vakituisesti viisi henkilöä. Heidän työajastaan kuuluu noin kaksi kolmasosaa palvelupaikalla eli asiakaspalvelutiskillä ja yksi kolmasosa muissa taustatehtävissä. Tällä hetkellä taustatöitä ovat muun muassa pankkitilinumeroiden tallennukset. Verotoimistossa on viisi palvelupaikkaa, joista yksi on infopiste. Palvelupaikoilla hoidetaan henkilöverotukseen liittyvät tehtävät, kuten verokorttiasiat, tuloverotus, varainsiirtoverotus sekä kansainvälinen verotus. Asiakaspalveluhenkilöstö osallistuu verotukseen liittyviin koulutuksiin pysyäkseen ajan hermolla muuttuvien lakien, asetusten ja säännösten kanssa. Tässä opinäytetyössä selvitetään haastattelemalla myös, saako asiakaspalveluhenkilöstö asiakaspalveluun liittyvää koulutusta.

4.1 Asiointi Pohjois-Pohjanmaan verotoimistossa

Infopisteessä asioidaan ilman vuoronumeroa. Infopisteessä hoidettavia tehtäviä ovat asiakirjojen jättäminen ja lunastus, perintö- ja lahjaverotus, arvonlisäverotus, verovelat ja perintä, verovelkatodistukset, verotustodistukset sekä kausiveroilmoitukset. Asiakaspalveluhuoneita on neljä, joista yksi on varattu kokonaan ammatin- ja liikkeenharjoittajien, avoimien yhtiöiden sekä kommandiittiyhtiöiden verotusasioita varten. Muissa kolmessa huoneessa hoidetaan maa- ja metsäveroasiat, alkutuotannon arvonlisäverotus, osakeyhtiöt ja yhdistykset sekä kiinteistöveroasiat.

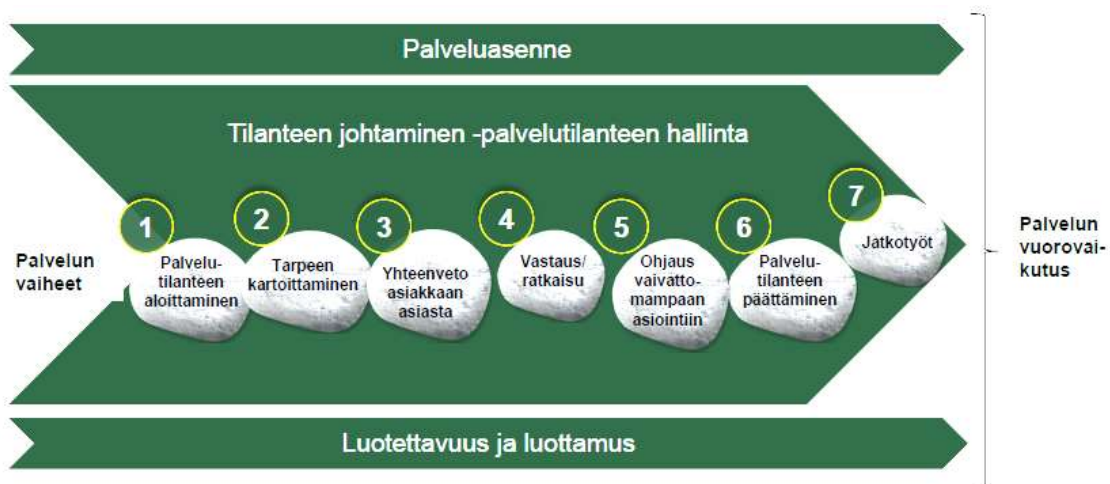
Asiakkaat ottavat vuoronumerolaitteesta oman asiansa mukaisen vuoronumeron ja odottavat vuoroaan. Asian mukaan he ohjautuvat joko palvelupaikalle tai asiakaspalveluhuoneeseen. Kun asiakaspalveluhuoneissa palveltavan asian asiakas ottaa vuoronumeron, menee samalla kyseisen ryhmän matkapuhelimeen asiakkaasta tekstiviestikutsu päivystäjälle, jonka pitäisi saapua viipymättä huoneeseen ja kutsuu asiakkaan. Asiakas saattaa joutua odottamaan useamman minuutin, koska asiakaspalveluun menevällä henkilöllä voi olla esimerkiksi toinen työtehtävä kesken tai hän on muuten estynyt tulemaan välittömästi palveluhuoneeseen. Asiakaspalvelutilat on rakennettu vuonna 2006, kun Oulun verotaloon rakennettiin laajennusosa. Osa kalusteista kaippaa jo uusimista. Asiakaspalvelun yleisilme on hieman sekava, mikä osaltaan innoitti tähän opinäytetyön aiheeseen. Vaikka kysymyksessä on valtion virasto, niin ilme voisi olla raikkaampi sekä innovatiivisempi.

4.2 Käyntiasiakasmäärät

Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelussa kävi ajalla 1.1.–30.4.2015 yhteensä 17.863 asiakasta. Vuonna 2014 vastaavana aikana asiakkaita kävi yhteensä 19.666. Huhtikuussa 2015 asiakaspalvelussa kävi yhteensä 4.947 asiakasta, joista 2.518 oli henkilöverotusasiakasta eli esimerkiksi verokortti- ja kotitalousvähennysasiakasta. Liikkeen- ja ammatinharjoittaja-asiakkaita eli esimerkiksi ennakkoveroasiakkaita, kävi yhteensä 314. (Verohallinto, Intra 2015, viitattu 6.5.2015). Verrattuna edellisiin vuosiin voidaan todeta, että käyntiasiakkaiden määrä on laskusuunnassa, mutta asiakkaita käy yhä hyvin paljon, joten asiakaspalveluun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen tulee satsata edelleen.

4.3 Verohallinnon palvelumalli

Palveluiden tarjoamisen haasteena ovat niiden muodottomuus ja aineettomuus. Palvelut ovat aina kokemuksellisia ja yksilöllisesti tulkittavia asioita. Jokainen henkilö luo oman käsityksensä hyvästä palvelusta. Verohallinto haluaa olla asiakkailleen palveluorganisaatio. Hyvä palvelu auttaa toteuttamaan Verohallinnon strategista päämäärää ”oikea vero oikeaan aikaan”. Palvelumalli (kuvio 3.) tavoittelee Verohallinnolle yhtenäistä käsitystä hyvästä palvelusta sekä sen erilaisista tasoista. Verohallintolaiset ovat yhtäläillä asian- kuin asiakasosaamisenkin ammattilaisia. Palvelumalli toimii asiakaspalvelutilanteissa tukena esimerkiksi virkailijan ollessa uusi asiakaspalvelutehtävissä. (Verohallinto, Intra, viitattu 22.4.2015).



KUVIO 3. Verohallinnon palvelumalli (Verohallinto, Intra, viitattu 22.4.2015)

Palvelumallin vaiheet ovat:

1. Palvelutilanteen aloittaminen. Asiakaskokemuksen tavoite on, että asiakas ymmärtää ke-
nen kanssa on tekemisissä, tuntee olevansa tervetullut ja että virkailija haluaa auttaa häntä
aidosti. Hän kokee, että hänen asiansa ymmärretään ja häneen keskitytään heti alusta
alkaen.
2. Tilanteen kartoittaminen. Tämän vaiheen tavoitteena on, että asiakas kokee, että hänen
ongelmaansa tai asiaansa perehdytään ja että virkailija osaa kysyä oikeita asioita hänen
tilanteeseensa liittyen. Asiakas kokee myös, että hänen tilanteestaan ollaan aidosti kiin-
nostuneita.
3. Yhteenveto asiakkaan tilasta. Tässä vaiheessa asiakas kokee, että virkailija on ymmärtä-
nyt hänen asiansa oikein. Hän kokee, että yhteenveto kattaa hänen esille tuomansa tilan-
teen ymmärrettävästi ja että tilanne on virkailijan hallussa.
4. Vastaus/ratkaisu. Tässä vaiheessa asiakas ymmärtää saamansa vaihtoehdot, neuvon tai
ratkaisun. Asiakas kokee saaneensa asiantuntevan ja perustellun ratkaisun, neuvon tai
vaihtoehdon asiaansa.
5. Ohjaus vaivattomampaan asiointiin. Asiakaskokemuksen tavoitteena on tässä vaiheessa,
että asiakas kokee saaneensa neuvoja asian helpompaan hoitamiseen jatkossa esimer-
kiksi internetissä. Hän kokee myös, että asiointi vahvisti hänen luottamustaan Verohallin-
toa kohtaan.
6. Palvelutilanteen päättäminen (sisältäen jatkotoimenpiteet). Viimeisessä vaiheessa asiakas
kokee, että asia on hoidettu ja tietää mitä hänen ja/tai Verohallinnon on tehtävä seuraa-
vaksi. Asiakas kokee, että hän on ollut arvostettu ja tervetullut. Hänelle jää miellyttävä ja
ammattimainen vaikutelma Verohallinnosta. (Verohallinto, Intra, viitattu 22.4.2015).

Kaikkien asiakkaiden asiakaskokemus ei ole välttämättä hyvä, vaikka palvelu onnistuisi tavoittei-
den sekä Verohallinnon strategian mukaisesti. Palvelumalli on myös samalla virkailijalle varmistus.
”Mikäli teen niin kuin on yhteisesti sovittu, mutta asiakkaan kokemus on huono, asiaan vaikuttavat
seikat, jotka eivät olleet palvelutilanteesta johtuvia tai siinä hallittavia.” (Verohallinto, Intra, viitattu
22.4.2015.)

4.4 Palveluiden kehittäminen Verohallinnossa

Verohallinnon Toiminta- ja taloussuunnitelmassa (TTS) palveluiden kehittämisen painopiste suunnittelukaudella 2012–2015 on parantaa asiakasvaikuttavuutta erityisesti helpottamalla ennakoivaa toimintaa ja asiointia. Asiakasvaikuttavuuden yksi keskeinen seurantakohde on asiakkaiden tyytyväisyys asiointiin Verohallinnossa. Asiakas- ja sidosryhmäviestintää kehittämällä edistetään asiakkaiden halua toimia oikein verotusasioissa. Suunnittelukaudella asiakasviestinnän yksi keskeisimmistä tehtävistä on sähköisten palveluiden markkinointi. Teknologian hyödyntäminen palveluiden järjestämisessä lisää Verohallinnon palvelukykyä ja tuo kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Tuotavuus- ja palvelukykytavoitteet saavutetaan lisäämällä asiakkaiden omatoimista asiointia informaatiopalveluissa sekä ohjaamalla asiakkaita käyttämään sähköisiä palveluita (Verohallinto, TTS 2012–2015, viitattu 17.11.2014). Asiakkaita on jo nyt kannustettu käyttämään Verohallinnon sähköisiä palveluita, mutta osa asiakkaista haluaa asioida kasvotusten jonkun henkilön kanssa mieluummin kuin koneen kanssa.

Väestön ikääntyminen, työväestön määrän väheneminen ja ihmisten keskittyminen kaupunkikeskuksiin sekä valtion verokertymän kutistuminen aiheuttavat lisääntyviä paineita julkisten palveluiden rahoittamiseen ja tuottamiseen. Julkisella sektorilla riittää haastetta kehittää ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluita niukkenevilla resursseilla. Julkisella sektorilla on mahdollisuuksia tuottaa parempia palveluita sekä aivan uusia palveluratkaisuja, joita voidaan innovoida palvelumuotoilun menetelmin. Julkisyhteisön eli valtion, kunnan tai organisaation tehtävänä on tuottaa arvoa omistajilleen eli asukkaille tai jäsenille nimenomaan palveluilla ja ratkaisuilla. Toimivista palveluista ja ihmisten elämää helpottavista ratkaisuista syntyy arvoa. (Tuulaniemi 2011, 281.)

5 KEHITTÄMISPROSESSI

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen lokakuussa 2014 keskusteltuani esimieheni kanssa ehdotuksestani, että Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelua voisi kehittää palvelumuotoilun menetelmin. Aihetta tarkennettiin ja kehittämisen kohteeksi valittiin asiakaspalvelun sijaan asiakaskokemuksen kehittäminen. Tilojen toimivuutta tutkittiin havainnoimalla, varjostamalla ja haastatteleamalla sekä asiakkaita että asiakaspalveluhenkilöstöä. Tavoitteena on asiakkaiden kokeman palvelukokemuksen parantaminen. Tässä luvussa on kerrottu tutkimuksen rajaamisesta sekä aineiston keruumenetelmistä ja selvennetty käsitteitä yksityinen elinkeinonharjoittaja eli liikkeen-harjoittaja sekä milloin uutta verokorttia tarvitaan.

5.1 Tutkimuksen rajaukset

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston käynti-asiakaspalvelua, eikä siinä tarkastella esimerkiksi puhelinpalvelua. Tutkimukseen valittiin kolme kuvitteellista asiakasta, verokorttiasiakas Niko Lantto, kotitalousvähennysasiakas Leena Säkkinen sekä liikkeen- ja ammatinharjoittaja Pentti Heikkinen. Hahmoista ja heidän palvelupoluistaan kerrotaan lisää luvussa 5.3.

Opinnäytetyön viitekehys rakentuu palvelumuotoilun, asiakaskokemuksen ja käyttäjälähtöisyyden ympärille. Opinnäytetyössä pyritään löytämään uusia keinoja käyntiasiakaspalvelun paremman asiakaskokemuksen luomiseen. Käytännön tavoitteet ohjaavat opinnäytetyötä, johon haetaan tukea teoriasta. Asiakaskokemuksen kehittämistä lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta. Viitekehysten pohjalta laadittiin teemoihin perustuva kyselyrunko haastattelututkimusta varten.

Asiakaspalvelun palveluympäristö sijoittuu Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston käyntiasiakaspalvelupisteeseen. Käyntiasiakaspalvelun palvelutuokiot koostuvat asiakkaan saapumisesta, vuoronumerolaitteesta, asiakaspalvelutiskistä sekä asiakkaan poistumisesta verotoimistosta. Tässä opinnäytetyössä ei kuvitteellisille asiakkaille tarvita jälkihoitoa, mutta verotoimiston jälkihoitoa voi olla esimerkiksi ennakkoveron tai verokortin muutos, jota ei jostain syystä voi tehdä heti ja asiakkaaseen tullaan ottamaan yhteyttä jälkikäteen. Asiakaskokemukseen perustuva näkökulma korostaa

asiakkaan roolia aktiivisena palvelun käyttäjänä. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet sekä alitajuiset tulkinnat, jolloin asiakaskokemus ei täysin ole yrityksen päätettävissä. Yritykset voivat hallita, millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan.

Asiakaskokemus ymmärretään tässä työssä Löytänen ja Kortesuon (2011, 11) esittämällä tavalla eli asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamaksi näkemykseksi, joka syntyy kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Opinnäytetyössä keskitytään asiakkaan palvelupolun ja asiakkaalle näkyvän toiminnan kehittämiseen. Palveluja kehitetään käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asiakkaan eli palvelun käyttäjän nostamista palveluprosessin keskiöön. Käyttäjälähtöisissä palveluissa palveluntarjoajan resurssit tuodaan asiakkaan käytettäväksi ja muotoillaan asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Tutkimustulokset esitellään omassa luvussaan.

Uutta verokorttia tarvitaan, kun tulorajaa pitää muuttaa tai veroprosenttia pienentää. Veroprosenttia voi korottaa itse ilmoittamalla työnantajalle tai muulle tulon maksajalle suuremman veroprosentin. Uutta verokorttia laskettaessa tarvitaan alkuvuoden tulotiedot, jotka saadaan viimeisimmästä palkkalaskelmasta tai muusta maksajalta saadusta tositteesta, Kelan tai työttömyyskassan verkkopalvelusta. Verkkopankista tai pankista voi selvittää lainojen korkojen määrän (Verohallinto 2015, viitattu 9.3.2015).

Yksityinen elinkeinonharjoittaja, jota nimitetään puhekielessä toiminimiyrittäjäksi, tekee kaikki sitoumuksensa ja solmii sopimukset omalla nimellään. Toiminimen harjoittaja vastaa kaikella liikkeen kuuluvalla ja henkilökohtaisella omaisuudellaan kaikista tekemistään sitoumuksista. (Suomen yrittäjät 2015, viitattu 10.3.2015.) Yksityistä elinkeinonharjoittajaa kutsutaan myös liikkeen- tai ammatinharjoittajaksi.

Liikkeen- tai ammatinharjoittajan elinkeinotoiminnan tulojen ennakonpidätys hoidetaan yleensä ennakonkantona eli ennakoveroina. Ennakoveron määrä määräytyy elinkeinotoiminnan verotettavaan tuloksen perusteella ja ennakoiden on vastattava mahdollisimman tarkoin verovuoden lopullista veroa. (Verohallinto 2015, viitattu 10.3.2015.)

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimukseen valittiin Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelupisteessä vakituisesti työskentelevät viisi henkilöä sekä yksi satunnaisesti asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö (tutkimuskysymykset Liite 1.) sekä neljä asiakasta (tutkimuskysymykset Liite 2.). Haastatteluista yksi tehtiin parihaastatteluna ja muut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina. Haastattelukysymykset jaettiin teemoihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluina, havainnoimalla Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelussa sekä tekemällä geneerinen palvelupolku.

Opinnäytetyön keskiöön nousevat asiakasymmärrys sekä käyttäjäkeskeisyys, jotka toimivat verotoimiston asiakaskokemuksen kehittämisen punaisena lankana. Käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät sopivat erityisesti tilanteisiin, joissa palvelulle on löydetty uusi käyttäjäryhmä tai olemassa olevat palvelut eivät enää vastaa käyttäjäryhmän tarpeisiin. (Huotari ym. 2003, 21). Tutkimusmenetelminä käytettiin palvelumuotoilussa yleisesti hyödynnettyjä menetelmiä, eli haastatteluja ja havainnointia. Opinnäytetyö noudatteli palvelumuotoilun menetelmiä ja siinä keskityttiin käyttäjien ja palvelukontekstin ymmärtämiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Haastatteluja käytettiin saamaan tietoja asiakaspalveluhenkilöstön sekä asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja toiveista. Haastateltavat edustivat Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston näkökulmaa sekä loppukäyttäjän toiveita ja tarpeita.

5.2.1 Haastattelut

Haastattelut tukevat menetelmänä käyttäjälähtöisyyttä. Haastatteluissa korostuu haastateltavan aktiivinen toimijan rooli palvelun käyttäjänä. Haastatteluiden edut tiivistyvät suoraan tiedon lähteen sekä haastattelun kontrollointiin. Haastateltavat pääsevät tuomaan esille heille itselleen tärkeitä palvelua koskevia asioita, kokemuksia ja tarpeita. Haastattelijan kannalta haastatteluiden etuna on mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä tilanteen edellyttämällä tavalla haastateltavalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Kyselyn ja haastattelun avulla voidaan selvittää, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutussuhteessa

haastateltavan henkilön kanssa. Haastattelu mahdollistaa tilanteen mukana elämisen sekä vastaajien myötäilyn aineistonkeruutilanteessa. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa kesken haastattelun ja vastauksen oikea tulkinta voidaan varmistaa haastateltavalta. Kysely ja haastattelu kertovat, miten tutkittavat havaitsevat ja mitä ympärillä tapahtuu, mutta ne eivät kuitenkaan kerro mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, toimivatko ihmiset siten, kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205).

Haastattelua on neljää eri päätyyppiä, kysely, strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelulla on oma tulokulmansa ihmisiä koskevan tiedon hankintaan. Haastattelun eri muotoja sisältyy usein muihinkin menetelmiin, kuten havainnointiin sekä käytettävyytutkimukseen. Haastattelua voidaan myös yhdistää toisiin työtapoihin ja luoda uudenlaisia variaatioita, esimerkiksi havainnointihaastattelu eli contextual inquiry. (Hyysalo 2009, 74–75.)

Haastatteluilla saadaan tietoa ja rakennetaan ymmärrystä asiakkaiden elämästä ja ajatuksista sekä kokemuksista niin palvelua tuottaessa kuin kulutettaessa. Kyseistä tietoa käytetään inspiroimaan ja ohjaamaan suunnittelua. Haastatteluja tehdään sekä palveluhenkilöstölle että palvelun loppukäyttäjillekin. Haastattelu voidaan toteuttaa avoimena haastatteluna tai se voidaan tehdä etukäteen suunnitellun tiukan kaavan mukaisena eli strukturoituna haastatteluna. (Tuulaniemi 2011, 147–148.)

Yleisin käytetty haastattelumenetelmä käyttäjätutkimuksessa on teemahaastattelu, jossa kaikki yksittäiset haastattelut suoritetaan samojen, ennalta määriteltujen teemojen sisällä. Haastattelujen tuloksena saadaan selville kohderyhmän tarpeet, halut sekä tuntemukset. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 28–45.)

Teemahaastattelussa haastattelijalla on kysymysrunko, mutta sitä käydään läpi mukautuen haastateltavan vastauksiin ja siinä voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelut sopivat käyttäjien toiminnan selvittämiseen, koska ne soveltuvat tilanteeseen, jossa haastattelijalla on jotain tietää jo jotain, muttei ole varma tietääkö hän esimerkiksi mikä kaikki käyttäjän työssä on tuotesuunnittelun kannalta merkittävää. Kysymysten avoin muoto mahdollistaa uusien tai ennalta arvaamattomien asioiden tulemisen esille. Haastattelutilanne mahdollistaa näihin yllättäviin asioihin syventymisen ja palaamisen. (Hyysalo 2009, 132.)

Haastateltuja asiakaspalveluhenkilöitä pyydettiin kertomaan millaista hyvää palvelu on heidän mielestään. Vastauksia valmistauduttiin syventämään tarkentavin kysymyksiin riittävän tiedon saamiseksi. Osa haastateltavista kertoi monipuolisesti kokemuksistaan, osalle sai tehdä tarkentavia kysymyksiä, koska heidän vastauksensa olivat niin lyhyitä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 10 henkilöä. Haastatteluista yksi oli kahden hengen ryhmähaastattelu ja 8 yksilöhaastattelua. Haastattelujen pituudet vaihtelivat kymmenestä minuutista puoleen tuntiin. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineisto järjestettiin ja analysoitiin. Aineistosta poimittiin asiakkaiden palvelutoiveita sekä asiakaspalveluhenkilöiden kehitysideoita sisältävät lauseet tai yksittäiset sanat ja ne ryhmiteltiin sen mukaan liittyivätkö ne palveluun tai tiloihin. Haastattelujen analysoinnilla selvitettiin, mitä asiakkaat odottavat saapuessaan verotoimiston asiakaspalveluun ja mitä he odottavat tai toivovat asiakaspalvelutiloilta.

Haastattelin tutkimuksessani 8.4.–24.4.2015 välisenä aikana 10 henkilöä, joista neljä oli asiakkaita, viisi asiakaspalvelussa vakituisesti työskentelevää henkilöä ja yksi satunnaisesti asiakaspalvelussa työskentelevä henkilö. Haastatteluissa oli edustettuna näin sekä Verohallinnon että asiakkaiden näkökulmat. Saturaatiota oli havaittavissa haastatteluissa, koska uutta tietoa ei tullut enää esille, lisäksi haastattelin kaikki asiakaspalvelussa vakituisesti työskentelevät henkilöt, joten otanta ei voinut olla suurempi tältä osin. Näiden seikkojen takia uskon, että haastateltavien määrä oli riittävä.

Tätä opinnäytetyötä varten haastatelluille asiakkaille sekä asiakaspalveluhenkilöille on kerrottu haastattelun alkaessa, että haastattelut tallennetaan ja haastattelu tulee vain opinnäytetyön tekijän käyttöön, eikä vastaajien henkilöllisyys näy vastauksista. Haastateltaville on kerrottu myös, että haastattelu tehdään ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Kun opinnäytetyö on tarkastettu ja hyväksytty, opinnäytetyön tekijän hallussa olevat äänitteet tuhoetaan.

5.2.2 Havainnointi

Palvelumuotoilussa havainnoinnilla tarkoitetaan ihmisten toimien seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Se antaa tuotekehittäjille omakohtaisen yleistuntuman käyttäjistä, heidän toimistaan sekä käyttöympäristöistään. Havainnoimalla saadaan tietoa käytön yksityiskohdista ja saadaan esille suunnittelukonseptin puutteita sekä virheellisiä oletuksia ja toisaalta luodaan pohjaa uusille ideoille ja täydentäville ratkaisuille. Havainnointi on yleinen työskentelytapa tutkimuksessa. Mini-

missään havainnointi tarkoittaa muutaman tunnin oleskelua nykyisten tai tulevien käyttäjien ympäristössä, jolloin havainnoija seuraa, mitä toimia käyttäjien työssä tai vapaa-ajassa tapahtuu, miksi he tekevät asioita niin kuin he tekevät, mistä heidän ympäristönsä koostuu ja miltä se tuntuu. Havainnoidessa voidaan kysellä ihmisiltä epäselväksi jääviä asioita tai pyytää heitä kertomaan, miksi he toimivat niin kuin toimivat. Olennaisena osana havainnointiin kuuluu havaintojen kirjaaminen, sillä paikkoja ja tekemistä koskevat yksityiskohdat alkavat unohtua muutaman päivän sisällä. (Hyysalo 2009, 106–107.)

Havainnoinnilla saadaan esiin tietoa ja piileviä tarpeita, joita käyttäjät eivät muuten osaa välttämättä kertoa. Havainnointi voi olla joko aktiivista, passiivista tai sitä voidaan tehdä varjostamalla. Silloin kun käyttäjä on tietoinen, että hänen käyttäytymistään seurataan, on kyse aktiivisesta havainnoinnista. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija voi kysyä myös tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä käyttäjän toiminnasta. Passiivisessa havainnoinnissa tarkkailtava henkilö ei tiedä olevansa tarkkailun kohteena. Varjostamisessa tarkkailtavat tietävät olevansa tarkkailun kohteena, mutta hänen toimintaansa ei puututa. (Huotari, Laitakari-Svärd, Laakko & Koskinen 2003, 53–55; Hyysalo 2009, 111.) Tässä opinnäytetyössä käytetään passiivista havainnointia tarkkailemalla käyntiasiakaspalvelussa käyvien asiakkaiden käyttäytymistä.

Suurin etu havainnoinnissa on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Voidaankin sanoa, että se on todellisen elämän ja maailman tutkimista, koska se välttää keinotekoisuuden, joka on monien muiden menetelmien rasiitteena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212–213).

Varjostuksen avulla voidaan havainnoida asiakkaiden tai henkilöstön toimia käytännössä. Havainnoinnin avulla voidaan nähdä palvelun ongelmakohdat ja ne pystytään dokumentoimaan ensikäden tiedon mukaan. Työntekijät eivätkä asiakkaat välttämättä edes tiedosta mahdollisia ongelmakohtia. (Stickdorn & Schneider 2011, 156.)

Varjostaminen soveltuu etenkin liikkuvan työn hahmottamiseen sekä jonkun ihmisen toimien kokonaisuuden kartoittamiseen. Käytännössä varjostettavan henkilön kanssa on sovittava etukäteen eettisistä syistä sekä siksi, että päästään riittävän läheltä katsomaan, mitä hän tekee, ja voidaan jälkeenpäin tarkentaa epäselviä asioita. Varjostukseen verrattavia havainnointijaksoja tehdään

myös passiivisessa havainnoinnissa seuraamalla esimerkiksi yhden ihmisen toimia kyseisessä tilassa alusta loppuun. (Hyysalo 2009, 112.)

5.3 Käyttäjäprofiilit sekä heidän palvelupolkunsa

Omakohtaisen Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelussa työskentelyn sekä haastatteluiden pohjalta hahmoteltiin kolme keskeistä asiakastyyppeä. Yksi ihminen voi tosin kuulua useampaan eri profiiliin eri tilanteissa. Kuvitteellisille asiakkaille keksittiin nimi, perhetausta, työ, harrastukset, asumismuoto, haaveet, motto, lempimusiikki sekä lempivuodenaika. Palvelupolku havainnollistaa asiakkaan prosessin askel askeleelta palvelun aikana.

Ensimmäiseksi valikoitui kotitalousvähennysasiakas (kuvio 4.). Leena on leskeksi jäänyt pirteä eläkeläisrouva. Hän harrastaa käsitöitä ja lukemista. Leena muutti miehensä poismenton jälkeen vuokra-asuntoon Tuiraan myytyään heidän yhteisen omakotitalon, joka oli liian suuri hänelle itselleen. Hänellä on aikuisia lapsia sekä lastenlapsia. Leena toivoo näkevänsä lapsenlapsiaan useammin. Hänen mottonaan on ”van kyllä se kerrakseen luottaa.” Leena tuli ilmoittamaan edellisen vuoden aikana kotona käyneen siivousyrityksen laskun. Leena on ottanut selville, että ennakko-perintäkisteriin kuuluvan yrityksen työkorvauksesta voi hakea kotitalousvähennystä. Leena olisi voinut hoitaa asiansa netissä, mutta hän halusi saada henkilökohtaista palvelua.

Harrastukset: kasityöt, lukeminen

Asumismuoto: Vuokra-asunto kerrastakassa Tuusula.

Mistä haaveilen: lastenlasten näkemistä. Nyt näkee liian harvoin heitä.

Mikä on pelkoni: Sairastuu, eikä pysty asumaan omassa asunnossa.

Elämän mottoni: No vaan, kyllä se kerrakseen luottaa.

Lempi musiikkini: Lampo Tuominen, Matti L. Roppo

Lempi vuodenaikani ja miksi? kesä, ei liian kuumaa.

Nimi: Leena Säkkinen

Perhe: lesti aikuiset lapset (3 kpl) Hlastenlasta.

Työ: Eläkeläinen

KUVIO 4. Kuvitteellinen kotitalousvähennysasiakas

Toiseksi valittiin verokorttiasiakas (kuvio 5.) Niko Lantto. Niko on 30 – vuotias sinkku, joka opiskelee tradenomiksi viimeistä vuotta. Niko soittaa bändissä rumpuja ja haaveilee, että bändi tekee läpimurron. Hän asuu toistaiseksi opiskelija-asunnossa, mutta toivoo saavansa oman vuokra-asunnon. Hän on saanut työpaikan ja tarvitsee sinne uuden verokortin. Niko olisi voinut tilata verokortin nettissä ja tulostaa sen saman tien omalta tulostimeltaan, mutta hän oli kaupungilla asioilla ja päätti tulla samalla käymään verotoimistoon.



Harrastukset: *Runpöytäsoitto kädessä*

Asumismuoto: *Opiskelijat-asunto Valttyylässä*

Mistä haaveilen: *Opiskelijan loppumäärä, bändin lopputulokset*

Mikä on pelkoni: *Ulen ihon polton!*

Nimi: *Niko Lantto*

Perhe: *Sinkku*

Työ: *Opiskelija*

Elämän mottoni: *"Tee auttava hyönteis-turttu"*

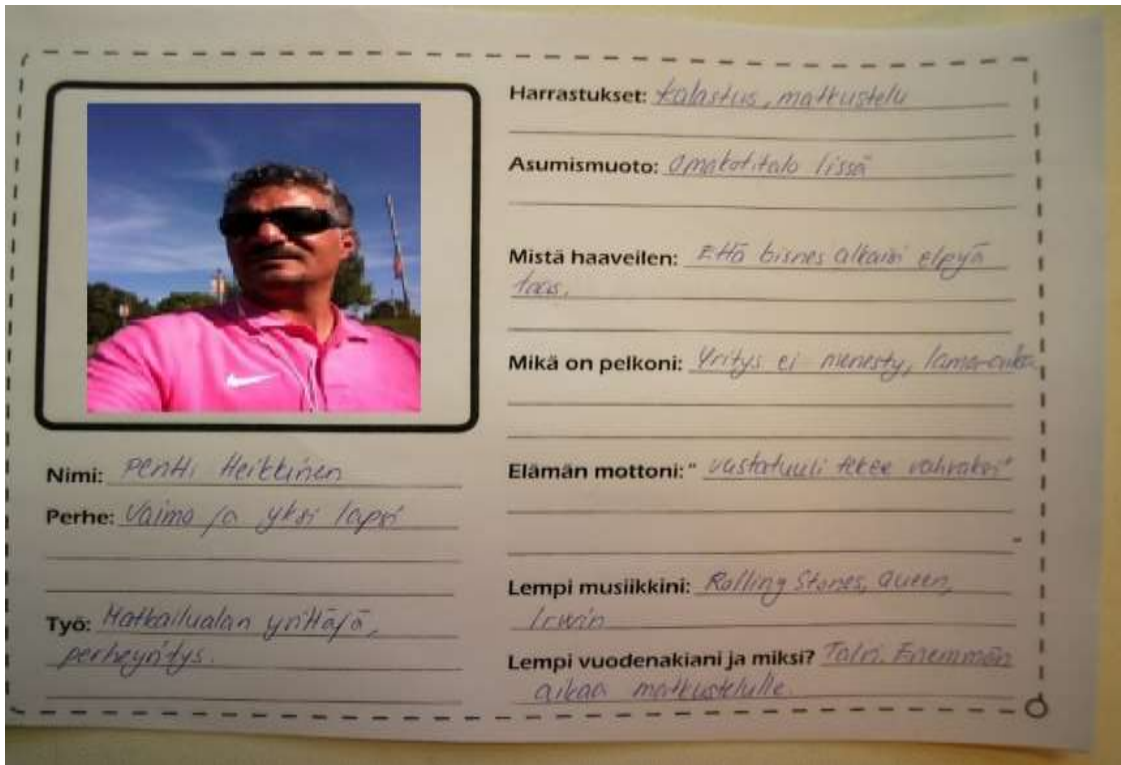
Lempi musiikkini: *Rap*

Lempi vuodenakiani ja miksi? *Keiät, keiis
on vielä keiisä*

KUVIO 5. Kuvitteellinen verokorttiasiakas

Kolmanneksi asiakastyypiksi valikoitui yrittäjä (kuvio 6.) Pentti Heikkinen. Hän on naimisissa Piian kanssa, heillä on yksi lapsi ja he asuvat omakotitalossa lissä. Pentti ja Piia pyörittävät yhdessä matkailualan perheyrittystään. Yrityksellä on ollut viime aikoina hieman hiljaista, mutta tuleva kesä tuo taas toivoa yritystoiminnan elpymiseen.

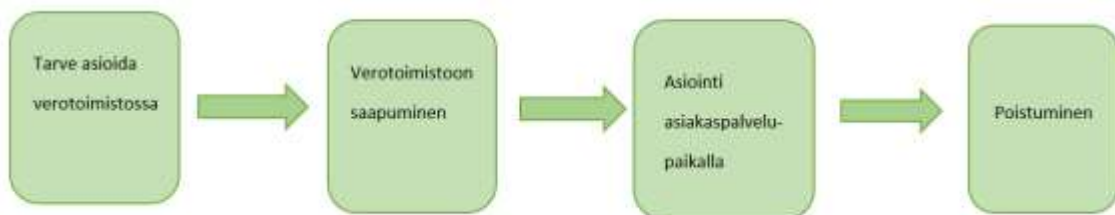
Pentti harrastaa matkailua ja kalastusta. Hän on musiikkimaultaan kaikkiruokainen, mutta yhdeksi lempibändiksi hän nimeää Rolling Stonesin. Pentin motto on "vastatuuli tekee vahvaksi." Hän tuli verotoimistoon muuttamaan ennakkoveroja. Yleensä Pentti hoitaa kaikki veroasiansa netissä, koska hän on kiireinen eikä halua jonottaa, mutta nyt hänellä oli koneellaan joitain teknisiä ongelmia ja hän päätti tulla paikanpäälle hoitamaan asiansa.



KUVIO 6. Kuvitteellinen ennakkoveroasiakas

Geneerinen palvelupolku

Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalveluun saapuvan verokorttiasiakkaan sekä kotitalousvähennysasiakkaan palvelupolku (kuvio 7.) etenee seuraavasti:



KUVIO 7. Asiakkaan palvelupolku

1. Tarve asioida verotoimistossa.

Asiakas huomaa tarpeen verotoimistossa asiointille. Tässä palvelupolussa tarkastellaan tarvetta muuttaa veroprosenttia muuttuneiden tulojen takia.

2. Verotoimistoon saapuminen.

Asiakas saapuu Pohjois-Pohjanmaan verotoimistoon, etsii vuoronumerolaitteen, ottaa vuoronumeron ja menee odottamaan vuoroaan. Vuoronumerolaite on ovelta katsottuna suoraan edessä saatavissa asiakaspalvelutilaan, joten itse laite on helppo löytää.

3. Asiointi asiakaspalvelupaikalla.

Asiakkaan vuoron tullessa, hän menee vuoronumeronäytön näyttämälle palvelupaikalle. Hän ilmoittaa virkailijalle kertymätiedot eli paljonko hän on saanut palkkaa alkuvuonna bruttona, paljonko häneltä on pidätetty ennakonpidätystä ja hänen pitää myös arvioida koko vuoden tulonsa, joiden perusteella virkailija tekee ja tulostaa uuden verokortin. Asiakaspalvelupaikat ovat ovelta katsottuna vasemmalla. Asiakkaalla tulee olla esimerkiksi viimeisin palkkalaskelma mukanaan, josta kertymätiedot löytyvät kätevästi. Tässä ei eritellä, mitä papereita kotitalousvähennysasiakkaalla pitää olla mukanaan, mutta hänen palvelupolkunsa etenee samalla tavalla.

4. Poistuminen.

Asiakas saa uuden verokortin ja poistuu verotoimistosta.

Ennakkoveroasiakkaan palvelupolku etenee ensimmäisen ja toisen vaiheen samalla tavalla kuin verokortti- ja kotitalousvähennysasiakkaan palvelupolku. Kolmantena vaiheena ennakkoveroasiakas ohjautuu palveluhuoneeseen ottamansa Yrittäjät- sarjan vuoronumeron perusteella. Hän esittää virkailijalle täytetyn ennakkoveron muutoshakemuksen, jonka perusteella hänen kuluvan vuoden ennakkoveronsa muutetaan joko pienemmiksi tai suuremmiksi riippuen hänen kuluvan vuoden arviosta yritystulojen suuruudesta. Hän saa saman tien mukaansa uudet ennakkoverolaput sekä päätöksen muutoksesta. Neljäntenä yrittäjän palvelupolulla on poistuminen verotoimistosta.

5.4 Aineiston analysointi

Huomattava osa havainnoinnin annista jää ainoastaan havainnoijan taustatiedoksi, joka auttaa tuotekehityksen valintojen tekemistä sekä spesifikaatioiden ja mallien muotoilua. Tämä on havainnointiaineiston vaistonvaraista hyödyntämistä esimerkiksi muotoilun innoittajana tai taustatietona. Havainnointiaineistoa voidaan myös käsitellä järjestelmällisemmin, kuten vertailemalla havainnointipaikkoja tai työn eri osia toisiinsa. Nämä toiminnot edellyttävät havainnoinnin tallentamista sekä analysoimista. (Hyysalo 2009, 115.)

Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa laatua, vaan haastattelujen määrä ja analysointitapa riippuvat tehtävän luonteesta sekä tavoitteesta. Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan läpi, seuraavaksi aineisto luokitellaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Seuraavaksi palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan sekä ilmiön kytkemiseen käytettyihin teorioihin. Aineistosta löytyviä samankaltaisuuksia tarkastellaan suhteessa toisiinsa, eli tutkitaan yhteyksiä. Ilman yhteyksien tutkimista analyysi jää pintapuoliseksi. (Ojasalo ym. 2009, 110–111.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelujen litteroinnit tulostettiin paperille ja teemoittelu tapahtui merkkamalla niihin teemat eri väreillä. Tutkimuksen vastauksia voidaan analysoida vertailemalla haastateltavien ryhmien eli asiakkaiden vastauksia keskenään sekä asiakaspalveluhenkilöstön vastauksia keskenään. Osittain vastauksia voidaan analysoida myös asiakkaiden sekä asiakaspalveluhenkilöstön kesken siltä osin, kun kysymykset ovat koskeneet samaa asiaa. Vastauksia voidaan myös verrata kerättyyn tietoperustaan ja tarkastella löytyykö niissä eroavaisuuksia eri teemoissa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään haastatteluiden tutkimustulokset tutkimusongelmittain kysymyslomakkeessa esitettyjen kysymysten mukaisesti sekä havainnoinnin tulokset. Kysymykset on jaettu teemoihin. Asiakkaille ja asiakaspalveluhenkilöille esitettiin osittain eri kysymykset. Tutkimusongelmat on pidetty mielessä haastatteluja tehtäessä, jotta niihin on saatu kattavat vastaukset.

6.1 Tulokset asiakkaiden haastatteluista

Opinnäytetyössä haastateltiin neljää asiakasta 8.4.–22.4.2015 välisenä aikana. Haastatelluista asiakkaista kaksi oli miehiä ja kaksi naista. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan eri-ikäisiä henkilöitä, jotta saatiin monipuolisia vastauksia. Osa haastatteluista tehtiin huhtikuun loppupuolella, jolloin odotusajat olivat huomattavasti pidemmät kuin alkukuukaudesta johtuen lähestyvistä veroilmoitusten jättöajasta. Odottelin asiakkaita aulassa ja heidän poistuessaan asiakaspalvelutilasta, esittelin itseni ja kysyin saisinko haastatella heitä. Varsinkin vanhemmat asiakkaat eivät ymmärtäneet, mitä haastattelulla tarkoitin, vaan alkoivat kertoa palvelukokemuksestaan ja asiointistaan minulle. Useilla asiakkailla oli kiire jatkamaan matkaa, eivätkä he joutaneet haastateltaviksi. Vein haastateltaviksi saamani asiakkaat asiakaspalvelutilassa olevaan kokoushuoneeseen, jotta haastattelutilanne on mahdollisimman mukava ja rauhallinen. Kaikille haastateltaville kerroin, että nauhoitan haastattelut, jotta muistan myöhemminkin mitä he ovat vastanneet. Kerroin myös, etteivät haastattelut mene muiden kuultaviksi ja ne tuhotaan, kun opinnäytetyö on valmis.

6.1.1 Asiakaspalvelutilat

Haastateltaessa asiakkailta kysyttiin heidän ajatuksiaan sekä tuntemuksiaan saapuessaan asiakaspalvelutilaan, mitä mieltä he olivat opasteista ja tiesivätkö he miten toimia asiakaspalvelussa. Asiakkailta kysyttiin, mitä he tekevät odottaessaan palveluvuoroaan ja mihin he kiinnittävät huomiota. Heiltä tiedusteltiin myös, että tietävätkö he missä itsepalvelupääte sijaitsee. Lopuksi heiltä kysyttiin, että millainen olisi heidän toiveidensa verotoimiston asiakaspalvelutila.

Kolmen haastateltavan mielestä asiakaspalvelutilat olivat valoisat sekä viihtyisät. Yhden vastaajan mielestä oli epämiellyttävää, kun asiakkaita oli niin paljon. Yksi haastateltava kehui opasteita sekä

tiloja avariksi, ilmapiksi ja nykyaikaisiksi. Tekokasvit saivat myös kiitosta yhdeltä vastaajalta. Tuoleihin tai muihin huonekaluihin ei kukaan haastatelluista asiakkaista ollut kiinnittänyt huomiota.

Yksi haastatelluista asiakkaista ei tiennyt, minkä vuoronumeron olisi ottanut. Hän oli tullut hoitamaan vuokratuloihin liittyvää asiaa ja oli ottanut ensiksi kiinteistöveron vuoronumeron. Aikansa odoteltuaan hän meni kysymään infosta, että onko hänellä oikea vuoronumero. Infosta hänelle kerrottiin, että hänen pitää ottaa verokorttivuoronumero. Asiakkaan oli hyvin vaikea käsittää, miksi hänen asiansa liittyi verokorttiin. Muut kolme haastateltua asiakasta tiesivät, että ensiksi pitää ottaa vuoronumero ja tiesivät, mistä napista painaa. Yhden asiakkaan asia olisi hoitunut infossa, mutta siinä ei ollut asiakaspalveluhenkilöä, joten hän otti vuoronumeron.

Kaikki haastatellut asiakkaat tiesivät miten asiakaspalvelussa toimitaan, koska kaikki olivat käyneet Pohjois-Pohjanmaan verotoimistossa aikaisemmin. Yksi vastaajista kommentoi näin:

”Ei kait siinä, ottaa vuoronumero ja jäähä odottamaan ohjeita ja yrittää olla hermostumatta.”

Kukaan neljästä vastaajasta ei tiennyt, että asiakaspalvelussa on itsepalvelupäätte tai mistä se sieltä löytyy. Yksi vastaajista ei tiennyt, mihin tarkoitukseen itsepalvelupäätte on. Kaksi vastaajista totesivat, etteivät tule koskaan käyttämään itsepalvelupäätettä. Kaikki haastatellut vastasivat, että keskittyvät vain odottamaan omaa vuoroaan. Yksi vastaajista sanoi, ettei uskalla mennä edes kännykällä nettiin, jottei vuoronumero mene ohi. Kysyttäessä haastateltavilta, että katsoivatko he info-tv:tä, niin kolme neljästä ei ollut katsonut sitä. Vastaajista kaksi kommentoivat, että eivät odota tällaiselta virastolta mitään kummempaa. Yksi asiakas sanoi, ettei lue opasteita, toinen luki info-tv:tä koko ajan. Yksi haastatelluista oli kiinnittänyt huomiota käteviin lasiliukuoviin sekä vihreään kasvillisuuteen. Hänen mielestään tilassa oli ajateltu viihtyisyyttä.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tullessaan valtion virastoon, he eivät tule sinne viihtymään, vaan pääasia on, että saavat asiansa hoidettua. Yksi asiakkaista kommentoi tiloja näin:

”Olkoot luksukset jossain muualla kuin verotoimistossa.”

Yksi vastaajista sanoi, että jos ei viihdy, niin voi mennä nettiin, Facebookiin. Yksi haastatelluista asiakkaista kehui tuoleja ja toivoi sohvia sekä lukemista. Hän toivoi myös, että televisiosta tulisi normaalia televisio-ohjelmaa, eikä infoa. Hän toivoi myös automaattia, jossa olisi mehua ja muuta

juotavaa tarjolla. Hänen mielestään toimisto- ja asiakaspalvelutiloissa asioidaan nopeasti ja ajanviettopaikat sekä ravintolat ovat ihan erikseen.

Yksi asiakas toivoi kahviautomaattia. Sanoessani, että vieressä on Vanilla, josta saa kahvia, hänen mielestään monikaan ei uskalla lähteä hakemaan Vanillasta kahvia, ettei vuoronumero mene ohi. Hän toivoi, että kansalaisopistoissa pidettäisiin kursseja, joissa opetetaan virkakieltä, jotta veroasioiden hoitaminen olisi helpompaa.

Yksi haastateltavista kommentoi, että asiakaspalvelutila voisi olla vähän vaaleampi, vaikka tumma on tyylikästä ja klassista. Hänen mielestään vaaleus toisi vähän paistetta, kun asiakaspalvelutila on keskellä taloa, eikä luonnon valoa tule kuin katon kautta, vaalea tila on myös pirteämpi. Hänen mielestään tuolit olivat ihan hyvät. Hänen mielestään tuolit eivät voi olla yksittäisiä tuoleja, koska tilassa istuu välillä useita kymmeniä asiakkaita, siinä pitää miettiä tilankäyttöä, että siihen saadaan ihmisiä sopimaan. Viherkasvit kuuluvat hänen mielestään tietyllä tavalla piristykseen, mutta ne ovat vanhanaikaisia. Hänen mielestään tekoviherkasvit ovat olleet muotia 20 vuotta sitten.

6.1.2 Asiakkaiden palvelukokemukset

Asiakkailta kysyttiin, oliko heidän asiointinsa vaivatonta, ymmärrettiinkö heidän ongelmansa ja saivatko he asiansa hoidettua kerralla. Haastateltavilta kysyttiin myös, että tiesivätkö he kenen kanssa he asioivat, ja oliko palvelu ollut asiantuntevaa ja henkilökohtaista, tunsivatko he olleensa tervetulleita ja mitä he mahdollisesti muuttaisivat palvelutapahtumassa. Asiakkailta kysyttiin, miksi he olivat tulleet asioimaan verotoimistoon? Tiesivätkö he, voiko heidän asiansa hoitaa netissä tai puhelimessa? Heiltä kysyttiin myös, millaista heidän mielestään on hyvä palvelu ja kokivatko he nyt saaneensa hyvää palvelua, ja millaisia tuntemuksia heille jäi asiinnista.

Kolmen haastateltavan asiakkaan mielestä asiointi oli ollut vaivatonta. Yhden asiakkaan mielestä asiointi ei ollut vaivatonta, mutta jonotusaika oli ollut hyvin lyhyt. Hän oli varautunut tunnin jonotusaikaan. Hänen mielestään palvelu oli ollut asiantuntevaa sitten, kun asiakaspalvelija oli ottanut hänet tosissaan. Asiakaspalvelija ei ollut aluksi uskonut, ettei asiakas osaa täyttää tarvittavaa lomaketta. Kaikki vastaajat olivat saaneet asiantuntevaa ja henkilökohtaista palvelua.

Kaikki neljä haastateltua asiakasta oli saanut hoidettua asiansa kerralla ja asiat oli ymmärretty. Yhdeltä asiakkaalta tuli kehuja, ettei häntä pompoteltu eri henkilöille. Yksi vastaajista kertoi, että oli saanut selkeät ohjeet jatkotoimenpiteistä. Yksi asiakas oli hieman epä tietoinen, että tuliko asia varmasti hoidettua loppuun asti.

Kukaan asiakkaista ei ollut kiinnittänyt huomiota siihen, oliko asiakaspalvelijalla nimilappua. Yksi haastateltavista vastasi, ettei ollut kiinnostunut nimestä, lämmin vastaanotto sekä katsekontakti riittävät. Hänen mielestään verotoimiston asiakaspalveluun oli mukava tulla. Kolme haastatelluista asiakkaista koki, että he olivat tervetulleita. Yksi vastaajista kommentoi:

”Mitenkähän tuo nyt on, työtähän täällä nyt tehdään ja asiakkaita vastaanotetaan, ihan ystävällistä palvelua oon aina saanut.”

Kahden haastatellun henkilön mielestä asiakaspalvelutapahtumassa ei ole mitään muutettavaa, asiat olivat sujuneet hyvin. Toinen näistä henkilöistä oli tullut hakemaan henkilökohtaista palvelua ja sitä oli saanut. Yksi vastaajista kaipasi, että odottaessa tarjottaisiin mehua ja karamelleja. Yksi henkilö kaipasi asiakaspalvelupaikkoja useita lisää, jotta ei tarvitsisi odottaa niin kauan kuin nyt.

Yksi vastaajista saapui verotoimistoon, koska hän ei ollut osannut täyttää vuokratuloista tehtävää lomaketta, koska vuokratulosta tehtävät vähennykset olivat olleet epäselviä. Yksi vastaajista oli tullut hakemaan varainsiirtoveroilmoitukseen leimaa, kun hän oli myynyt asunnon. Kahdella haastatelluista oli ollut asiaa kotitalousvähennyksestä. Toisella näistä kotitalousvähennys asiakkaasta oli myös ennakkoveroasiaa. Toisella oli myös sivutuloja tiedossa ja hän tarvitsi sivutuloverokorttia sitä varten.

Kolme haastatelluista henkilöistä kertoi, että he tiesivät, että asian olisi voinut hoitaa netissäkin. Neljäs kertoi saaneensa juuri kuulla asioidessaan, että myös hänen varainsiirtoveroasiansa olisi voinut hoitaa netissä. Hän oli tästä muutoksesta hyvin mielissään ja aikoo hoitaa seuraavan kerran kyseisen asian netissä. Yksi asiakkaista kertoi, että hänellä sattui olemaan aikaa ja oli saanut autollekin hyvin paikan, niin oli sitten tullut hoitamaan asian paikan päälle. Yksi asiakkaista kertoi, ettei hän halua hoitaa asioita tietokoneella, kun ei hän osaa oikein käyttää tietokonetta, eikä hän halua edes oppia käyttämään sitä. Yhden vastaajan mielestä oli varmempaa tulla käymään kuin yrittää itse hoitaa asiaa netissä. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikki haastatellut asiakkaat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Yhden vastaajan mielestä palvelu oli ollut hyvää alkushokin jälkeen, kun asiakaspalvelija oli ymmärtänyt, ettei asiakas todellakaan osaa täyttää vaadittavaa lomaketta. Tämän jälkeen asiakasta oli palveltu mallikkaasti. Hän oli kokenut saaneensa hyvää ja ystävällistä palvelua. Toisen vastaajan mielestä hyvä palvelu on inhimillistä ja aitoa, ihminen on aito eikä teeskentele. Hänelle tärkeintä on se, että ihminen on sellainen, kun oikeasti on. Hän koki saaneensa kiitettävää palvelua.

Kolmas haastatelluista henkilöistä koki saaneensa ihan hyvää, ystävällistä ja asiallista palvelua. Hänellä ei ole mitään moittimista, eikä erityistoivomuksia. Asiallinen palvelu riittää hänelle. Neljäs vastaajista ei odottanut mitään erityistä palvelua, kun on saanut tarvittavansa neuvot, niin se riittää. Hän ei osannut sanoa, millaista hyvä palvelu on.

Ensimmäiselle haastatelluista henkilöistä jäi positiivinen tuntemus asioinnista. Hänellä oli vahvat ennakkokäsitykset, ettei asia hoidu, kun hän ei ymmärrä asiaa. Asia olikin hoitunut kivuttomasti. Toiselle vastaajista jäi erittäin hyviä tuntemuksia ja opastus siitä, että varainsiirtovero asian voi hoitaa netissä, oli positiivinen asia. Hän kertoi, että asuessaan Ranualla, verotoimisto suljettiin ja hän joutui käymään Rovaniemellä ja ajamaan 160 kilometriä hakemassa leima paperiin tai sitten lähettämään paperit kirjekuoressa verotoimistoon saadakseen tarvittavan leiman. Kolmas haastatelluista kertoi, että hänelle jäi ihan hyvät ja asialliset tuntemukset, eikä hän osannut mitään muuta toivoa. Neljäs vastaajista kommentoi:

”No, tyytyväinen kun on paperit nyt jätetty.”

6.2 Tulokset asiakaspalveluhenkilöiden haastatteluista

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä vakituisesti asiakaspalvelussa työskentelevää henkilöä sekä yhtä satunnaisesti siellä työskentelevää henkilöä. Haastattelut tehtiin 8.4.–24.4.2015 välisenä aikana. Haastattelut venyivät odotettua pidemmälle aikavälille muutamien henkilöiden poissaolon takia. Halusin kuitenkin saada haastateltua kaikki henkilöt saadakseni mahdollisimman kattavat vastaukset. Tässä luvussa käydään läpi haastattelujen tulokset teemoittain.

6.2.1 Asiakaspalveluhenkilöstön mielipiteitä tilojen toimivuudesta

Viisi vastaajaa kuudesta totesi heti ensimmäiseksi, että äänieristystä pitäisi parantaa. Kaikuminen koetaan suurena ongelmana. Ääni kantautuu infosta viimeiseen asiakaspalvelupaikkaan saakka. Myös näkyvyys koettiin ongelmaksi. Asiakaspalvelutilassa odottavat henkilöt näkevät asiakaspalvelukopissa olevan henkilön ja kuulevat, mitä tämä puhuu. Asiakkaiden asiat ovat hyvin henkilökohtaisia, eikä ole ystävällistä henkilökunnalle eikä varsinkaan asiakkaille, että kaikki kuuluu ja näkyy. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiaan on pyydetty parannusta, mutta vielä ei ole saatu lasioviin lisää teippauksia tai verhoja, vaikka niitä on pyydetty. Yhden vastaajan mukaan äänieristyksen puute on myös tietoturvariski, kun asiakkaat kertovat usein henkilötunnuksensa kovaan ääneen. Asiakaspalveluhenkilöstö pyytää yleensä henkilö- tai ajokortin tai sen puuttuessa pyytävät asiakasta kirjoittamaan paperille henkilötunnuksensa.

Asiakaspalveluhenkilöstö on siirrellyt itse keinokukkia asiakaspalvelupaikkojen eteen saadakseen asiakkaille edes jonkinlaista näkösuojaa. Heidän mielestään kuuluvuusongelma on kiusallista sekä asiakkaille että asiakaspalvelijalle, koska siinä pitää tarkkailla ääntä koko ajan. Asiakkaan asiat saattavat kuulua muille asiakkaille ja samalla pitää tarkkailla entistä enemmän, että mitä asiakas kysyy, kun puhutaan äänettömämmin.

Äänieristeiden puute on myös ongelma asiakaspalveluhuoneissa. Puheet kuuluvat huoneesta toiseen kuin seinissä ei olisi lainkaan eristystä. Haastatteluissa selvisi myös, että asiakkaat saattavat luulla, että asiakaspalveluhuoneissa on erimielisyyksiä, kun kuuluu äänestä keskustelua. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaat ovat tottuneet asioimaan asiakaspalvelupaikoilla, ja sitten joutuvat asiakaspalveluhuoneeseen, niin asiakas saattaa ihmetellä, että joutuuko hän nyt johonkin erityskäsittelyyn, koska asiakaspalvelutila on erilainen.

Haastatteluissa tuli ilmi, että muutama asiakaspalveluhenkilö oli siirrellyt asiakaspalvelutilan penkkejä uuteen järjestykseen koemielessä ja he olivat ottaneet niistä valokuvat. Asiakaspalvelutiimiläisten kanssa he olivat keskustelleet, että uusi järjestys olisi hyvä. Heidän mallissaan penkit muodostivat v-kirjaimen. V-kirjain suippeni Vanillaan päin, jolloin asiakkaat eivät katselisi suoraan asiakaskoppeihin. Kyseinen ehdotus on jäänyt viemättä eteenpäin, kun he olivat miettineet, että kokevatko asiakkaat olonsa tukalaksi, kun joutuisivat istumaan vinottain vastakkain toisiaan vasten.

Vastaajan mukaan asiakaspalveluhenkilöstö piti ideaa hyvänä. He olivat varmistaneet testaamalla, että kaikilta paikoilta näkee vuoronumeron. Asiakas olisi voinut valita istuuko selin oveen päin.

Suurin osa vastaajista totesi, että nykyiset asiakaspalvelutuolit ovat huonoja ja epäkäytännöllisiä. Vanhat ihmiset eivät pääse niistä ylös. Myös tuolien ulkonäkö sai useita kommentteja, kun niiden kankaat ovat tummuneet ja nurkista rispaantuneet. Asiakaspalvelutilassa on muutamia yksittäisiä käsinojallisia tuoleja, joita asiakaspalveluhenkilöt ovat siirrelleet huonojalkaisille asiakkaille, jotta nämä pääsevät paremmin ponnistamaan tuolista ylös.

Lasiovia toivottiin myös hiljaisemmiksi ja keveämmiksi avata, koska ne ovat hyvin painavat. Ovet myös paukahtavat, kun ne avataan tai suljetaan. Muutama vastaaja toivoi vesipistettä ja lehtiä asiakkaita varten. Vesipistettä asiakkaat ovat kuulemma toivoneetkin, varsinkin kun odotusaika on pitkä. Yhden vastaajan mukaan asiakkaat ovat huomauttaneet, että ruoan tuoksu kantautuu Vanillasta. Hänen mielestään asiakkaan istuessa viimeisellä rivillä, Vanillassa lasiseinän takana istuva ruokailija näkee suoraan asiakkaan paperit asiakkaan selaillessa niitä. Asiakaspalvelijoille toivottiin myös sähkötyöpöytiä.

Värit ovat synkkiä kahden vastaajan mukaan. Asiakkaat istuvat kirkkaassa tilassa, jolloin näyttää kuin asiakaspalvelijat istuisivat pimeässä. Tämä tulee selvemmin esille, kun asiakaspalveluhenkilö on pukeutunut tummiin vaatteisiin. Asiakkaat ovat kuulemma kysyneet joskus, että miksi asiakaspalveluhenkilöt istuvat pimeässä.

Muutaman vastaajan mukaan viherkasvit menettelevät. Vuoronumero voi mennä asiakkaalta ohi, kun he eivät suuren kasvin takaa näe. Asiakaspalvelijatkin painavat aika nopeasti seuraavan numeron, jos ei asiakasta rupea kuulumaan. Myös pylväät peittävät osittain näkyvyyden. Kaksi vastaajaa kommentoi, että nyt on vain yksi opastetaulu asiakaspalvelupaikkojen yläpuolella, missä vilkkuu vuoronumerot. Heidän mielestään pitäisi olla toinen opastetaulu, jossa näkyy asiakaspalveluhuoneisiin menevien asiakkaiden numerot. Pitäisi olla kaksi erillistä opastetaulua, toinen asiakaspalvelutiskeille meneville asiakkaille ja toinen asiakaspalveluhuoneisiin meneville asiakkaille. Haastatteluissa selvisi myös, etteivät asiakkaat aina ymmärrä vuoronumerojärjestelmää. Uuden vuoronumerolaitteen piti tulla heidän mukaansa huhtikuun aikana, mutta vielä se ei ole tullut. Toinen näistä haastatelluista henkilöistä kommentoi, että keltainen vuoronumeroväri ei erotu kirkkaalla säällä, etenkin asiakaspalveluhuoneiden päällä olevat numerot.

Kaikki kuusi haastateltua asiakaspalveluhenkilöä olivat sitä mieltä, että he voisivat käyttää jotain asustetta, josta tunnistaisi heidät Verohallinnon työntekijöiksi. Kolme vastaajista sanoi, että voisivat käyttää esimerkiksi liiviä tai pikkutakkia. Yhden henkilön mukaan vaihtoehtoja saisi olla esimerkiksi kolme, että voisi laittaa joskus päälle liivin, joskus huivin tai jakun. Hänen mielestään väri vaihtoehtojakin saisi olla kolme, toisen vastaajan mukaan asusteet voisivat olla vihreäsävyisiä. Yksi haastatelluista henkilöistä ehdotti pientä rintanappia, jossa on Verohallinnon logo. Nimi-kyllä ei kukaan haastatelluista käyttänyt, kun nykyisissä henkilökorteissa on sekä suku- että etunimi ja valokuva. Jos kyltissä olisi vain etunimi, niin sitä voisi useampikin vastaajista käyttää.

6.2.2 Asiakkaiden palvelukokemukset

Kysyttäessä, miten asiakkaiden kokemusta voisi parantaa, yhden vastaajan mielestä ääniongelma on akuutein. Hänestä tuntui, että ongelmaa ei haluta hoitaa, vaikka se on esimiestenkin tiedossa. Asiakkaiden asiat ovat arkaluonteisia ja heidän tulee saada asioida niin, ettei heidän asiansa kuulu muiden asiakkaiden korviin. Kaksi haastateltua henkilöä eivät osanneet sanoa, miten asiakkaan palvelukokemusta voisi parantaa. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että asiakaspalveluhenkilöt alkavat olla väsyneitä.

Yhden haastatellun henkilön mielestä ruuhka-aikoina pitäisi olla aulaemäntiä tai -isäntiä palvelemaan asiakkaita aulassa, ja opastamassa verokortti verkossa ja veroilmoitus verkossa palvelua. Vuodenvaihteessa kiireisimpään verokorttiruuhka-aikaan aulapalvelu oli järjestetty ja se vähensi asiakkaiden tarvetta jonottaa. Veroilmoitusten jättöaikaan aulapalvelua ei ole järjestetty ja siitä on aiheutunut asiakkaille pitkiä jonotusaikoja.

Kysyttäessä millainen merkitys asiakkaan kokemalla palvelulla on haastateltavalle, kaikki haastatellut henkilöt olivat sitä mieltä, että asiakas tulee palvelulla mahdollisimman hyvin. Yhden vastaajan mielestä asiakkaan kokemalla palvelulla on suuri merkitys ja se vaikuttaa työssä jaksamiseen ja tekee työn merkitykselliseksi. Kaikki haluavat palvella asiakkaat, niin että asiakas saa vastauksen kysymäänsä asiaan, ymmärtää hänelle selitettävän asian ja lähtee tyytyväisenä pois. Asiakkaalle pyritään kertomaan myös jotain oleellista asiaan liittyvää, mitä asiakas ei edes osaa kysyä. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkailta saatu kiitos ja hyvä palaute auttavat jaksamaan.

Kahden haastatellun henkilön mukaan asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta siitä, että asiakaspalveluhenkilöt käyttävät selkokieltä kapulakielen sijaan. Muutaman haastatellun henkilön mukaan positiivista palautetta on tullut nopeasta, asiallisesta ja ystävällisestä palvelusta sekä ko-meista tiloista. Asiakkaat ovat erityisen tyytyväisiä saadessaan pienen veroprosentin verokorttiinsa. Kiitosta tulee myös, kun jonotusaika on lyhyt tai kun asiakkaan asia tulee kerralla hoidettua am-mattitaitoisesti.

Yksi vastaajista kertoi saaneensa positiivista palautetta siitä, että hän on helposti lähestyttävä ja kärsivällinen, asiakkaat uskaltavat kysyä, jos eivät ymmärrä jotain asiaa. Asiakkaat ovat myös ver-ranneet verotoimistoa, Kelaa sekä työvoimatoimistoa keskenään ja ovat sanoneet että vero-toimis-toon on näistä helpoin tulla, koska he kokevat verotoimistossa palvelualltiutta. Verotoimistosta saa vastauksenkin useimmiten saman tien.

Kuudesta haastatellusta asiakaspalveluhenkilöstä viiden mukaan asiakaskokemukset ovat muut-tuneet positiivisemmiksi. Yhden vastaajan mielestä negatiivisemmiksi, etenkin silloin kun vastausta ei saa saman tien. Käyntiasiakaspalvelusta asiakkaiden kokemukset ovat muuttuneet pääsääntöi-sesti positiivisemmiksi. Asiakkaat ovat tottuneet asioimaan tutussa paikallisessa verotoimistossa, jossa ei hänen asiaansa välttämättä enää hoideta, kun verotusta tehdään valtakunnallisesti. Säh-köiset palvelut saavat myös kehuja.

Hyvä palvelu on vastaajien mielestä sitä, että ymmärtää asiakkaan ongelman ja että se ratkeaa. Palvelun tulee sujua aina hyvin ja ystävällisesti. Haastatteluista kävi ilmi, että asiakaspalveluhen-kilöiden mielestä asiakasta tulee aina ensiksi kuunnella ja kartoittaa hänen asiansa. Hyvää palve-lua on puhua niillä sanoilla, mitä asiakas itse käyttää. Kaikille asiakkaille ei voi puhua samalla ta-valla, virastokieltä tulisi käyttää mahdollisimman vähän. Asiakkaan tulee saada vastaus ainakin siihen, mitä hän tulee kysymään. Positiivista on, jos virkailija huomaa jotain muuta asiaan liittyvää, mitä asiakas ei osaa kysyä, mutta mitä hänen tulisi tietää. Hyvä palvelu on sitä, että asiakas tulee huomioitua kokonaisuutena. Haastatteluiden mukaan hyvä palvelu on luotettavaa, asiakasmyön-teistä, ystävällistä, ja ammattitaitoista.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei kaikkia asiakkaita voi palvella samalla tavalla tai samalla tyyliillä, on mentävä asiakkaan tasolle. Asiakkaan tarpeita tulee kuunnella ja keskittyä palvelemaan kiireettömästi jokaista asiakasta henkilökohtaisesti. Yhden vastaajan mielestä ulkomaalaisille asi-akkaille pitää kerrata samaa asiaa uudelleen ja uudelleen. Voi olla, että pitää vaihtaa virkailijaakin,

jotta asiakas varmasti ymmärtää, mitä hänelle kerrotaan, kun ulkomaalaiset eivät välttämättä vielä ymmärrä Suomen verotusta. Joissakin tapauksissa saattaa mennä kaksikin tuntia kahden virkailijan aikaa. Ikääntyneempien asiakkaiden kanssa saattaa mennä huomattavasti aikaa ja yhtä haastateltavaa henkilöä mietitytti, paljonko työnantajan puolelta on annettu aikaa hoitaa asia.

Haastatteluissa tuli ilmi, että pitää huomioida, minkä tyyppinen asiakas on, ja ottaa hänen erityistarpeensa huomioon, ja kerrata asioita tarpeen vaatiessa. Toiset asiakkaat omaksuvat asioita nopeasti ja heille voi antaa ohjeistusta mennä katsomaan asiaa esimerkiksi netistä.

Kaikki kuusi haastateltua asiakaspalveluhenkilöä olivat yksimielisiä siitä, ettei asiakaspalvelussa ole riittävästi resursseja etenkin ruokatunti ja ruuhka-aikaan. Haastatteluissa selvisi, että asiakaspalvelupaikkoja tarvitaan lisää. Muutaman vastaajan mukaan asiakaspalveluhenkilöstöä on liian vähän. Henkilöstöä pitäisi olla ainakin ruuhka-aikaan tuplasti. Edellisissä toimitiloissa osoitteessa Torikatu 21, oli 8 paikkaa. Nykyisissä tiloissa on vain neljä paikkaa ja näiden lisäksi info. Info oli alun perin suunniteltu niin, että se olisi sijainnut jossain muualla, mutta turvallisuuden takia info on samassa tilassa muun asiakaspalvelun kanssa.

Kahden vastaajan mukaan osakeyhtiö puolelta ei aina tule henkilöä asiakaspalveluun, kun asiakas ottaa vuoronumeron. Haastatellut henkilöt epäilivät, ettei puhelimeen menevää tekstiviestiä kuulla. Tällöin asiakaspalveluhenkilöt menevät hakemaan tai soittavat päivystysvuorossa olevan henkilön paikalle. Osakeyhtiö vuoronumerot työllistävät infoa, kun asiakkaat odottavat kauan eikä ketään tule palvelemaan heitä, sitten he menevät kysymään infoa, miksei heitä palvella. Yrityspuolella sekä osakeyhtiöpuolella on päivystyskännykät, joihin menee tekstiviestillä tieto, että asiakaspalvelussa on asiakas. Yrityspuolen päivystys toimii, kun heillä on oma päivystyshuone, Yritysverotusyksiköllä ei ole omaa päivystyshuonetta.

Yhden vastaajan mielestä nykyisin asiakaspalveluun tulevat asiakkaat, joilla on vaikeimpia asioita. Esimerkiksi luovutusvoittoveroasiat hoidetaan valtakunnallisesti ja jos asiakas ei ole saanut hoidettua asiaa puhelinpalvelussa, tulee asiakas käymään henkilökohtaisesti verotoimiston asiakaspalvelussa. Käyntiasiakaspalvelussa on selvitettävä vaikeimmatkin asiat, asiakasta ei voi lähettää pois. Tähän ongelmaan vastaaja toivoo Verohallinnon miettivän jotain ratkaisua.

Kaikki asiakaspalveluhenkilöt vastasivat, että tietävät millainen on Verohallinnon palvelumalli ja kaikki he ovat saaneet siitä koulutusta. Asiakaspalvelupisteissä on huoneentaulut tai muistilaput,

joissa on seitsemän kohtaisen palvelumallin kohdat muistutuksena koko ajan. Asiakaspalveluhuoneissa ei kyseisiä muistilappuja ole. Yksi vastaajista kommentoi, että tervehtiminen saattaa joskus unohtua, kun on paljon asiakkaita, eikä taukoa ole. Heti painetaan seuraava henkilö.

Haastatelluista asiakaspalveluhenkilöistä viisi kertoi, etteivät he toivo asiakaspalvelukoulutusta. Yksi haastatelluista henkilöistä kertoi olleensa vuosien varrella useammassa asiakaspalvelukoulutuksessa. Vastaajista useampi on työskennellyt asiakaspalvelussa jo useita vuosia tai jopa vuosikymmeniä, joten heille on tullut rutiini asiakaspalveluun. Yhden haastatellun henkilön mielestä Verohallinnon palvelumallin kertaaminen tai siihen liittyvä koulutus olisi ihan hyvä. Hän kaipasi tietoa, että mitä kuhunkin asiaan pitäisi asiakkaalle sanoa. Nyt asiakkaita neuvotaan asiakaspalvelutiimin vuosia neuvomalla tavalla. Kyseinen vastaaja toivoi tietoa, että onko kyseinen toimintamalli Verohallinnon yleinen käytäntö vai ainoastaan Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston toimintatapa. Uusille työntekijöille tämä pitäisi selventää. Haastatteluiissa selvisi, etteivät kaikki asiakaspalvelijat pääse välttämättä koulutuksiin, jos tilaisuuksia järjestetään vain yksi, koska koko asiakaspalveluhenkilöstö ei voi lähteä kerralla koulutuksiin. Asiakaspalveluhenkilöstö on ollut esimerkiksi vaikean asiakkaan kohtaamisen koulutuksessa.

Kolmen vastaajan mukaan asiakkaat ovat toivoneet muun muassa ajanvarausta uudeksi palveluksi. Ajanvaraus on jo suunnitteilla. Yhden haastatellun henkilön mukaan asiakkaat ovat toivoneet, että varainsiirtoveroilmoituksen voisi antaa netin kautta. Asiakkaiden toiveet uusista palveluista ovat liittyneet sähköisiin palveluihin. Yhden vastaajan mukaan asiakkaat kyselevät usein lomakkeista. Lomakkeiden täyttämiseen pitäisi olla opas tai malli, miten ne täytetään kohta kohdalta. Lomakkeet pitäisi hänen mukaansa testata asiakkailla eikä asiantuntijoilla.

6.3 Havainnoinnin tulokset

Palvelupolku ja kontaktipisteet

Tein havainnointia Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelutiloissa 20.3.2015 aamulla ennen asiakaspalvelun aukeamista. Mukanani oli kamera kuvien ottamista varten sekä muistiinpanovälineet, jotka Hyysalon (2009, 106–107) mukaan ovatkin tärkeimmät välineet havainnoitavissa. Valokuvilla saa tallennettua ympäristön tunnelmaa sekä yleisiä piirteitä. Havainnoinnilla py-

rittiin saamaan tietoa asiakkaiden toiminnasta sekä vuorovaikutuksesta palvelutilanteissa. Tavoitteena oli ymmärtää, miten asiakkaat toimivat asiakaspalvelutilassa, millaisessa vuorovaikutuksesta he ovat asiakaspalveluhenkilöstöön sekä muihin asiakkaisiin, mitä he tekevät odottaessaan omaa vuoroaan, sekä tulkita miten asiakas kokee palvelun. Havainnoinnin tehtävänä oli tukea kokonaisuuden hahmottamista ja siten auttaa asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakastoiveiden suuntaisesti.

Hämäläisen, Vilkan & Miettisen (2011, 72) mukaan havainnointi on tärkeässä roolissa, kun tunnistetaan, havaitaan ja muodostetaan ymmärrystä palvelun kontekstista sekä käyttäjistä. Haastatteluiden lisäksi tutkimusaineistona toimivat opinnäytetyöntekijän muistiinpanot haastattelutilanteista sekä asiakaspalvelutilassa tehdyt varjostukset ja valokuvatut havainnoinnit. Erilaisia aineistoja yhdistämällä pyrittiin varmistamaan, että haastatteluanalyysi sekä muu aineisto tukevat tehtyjä johtopäätöksiä ja siten lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Verotoimistoon saapuminen saattaa olla haasteellista autolla saapuville asiakkaille, koska verotoimistolla ei ole varattu asiakkaille paikoitustilaa. Lähistöllä on joitakin parkkipaikkoja, mutta ne ovat usein varattuja. Linja-autolla saavuttaessa linja-autopysäkit ovat verotoimiston lähellä. Pyörällä saapuville on verotoimiston edessä polkupyörätelineitä.

Verotoisto sijaitsee Oulun keskustassa samassa rakennuksessa Pohjois-Pohjanmaan työ- ja elinkeinotoimiston sekä Unirestan lounasravintola Vanillan kanssa osoitteessa Torikatu 34. TE-toimisto sijaitsee rakennuksen toisessa päässä ja sinne on oma sisäänkäynti. Verotoimistoon sekä Vanillaan mennään sisälle samasta ulko-ovesta (kuvio 8.). Tämän oven vieressä vasemmalla puolella on toinen ulko-ovi, jossa ei lue mitään. Tästä ovesta kulkee henkilökunta. Itse rakennus on ulkoapäin siisti ja nykyaikainen. Rakennus on osittain uudisrakennettu vuonna 2006 ja samana vuonna vanha osa on remontoitu. Eteistilassa verotoimiston asiakaspalvelun ja Vanillan sisäänkäynnit ovat vierekkäin.



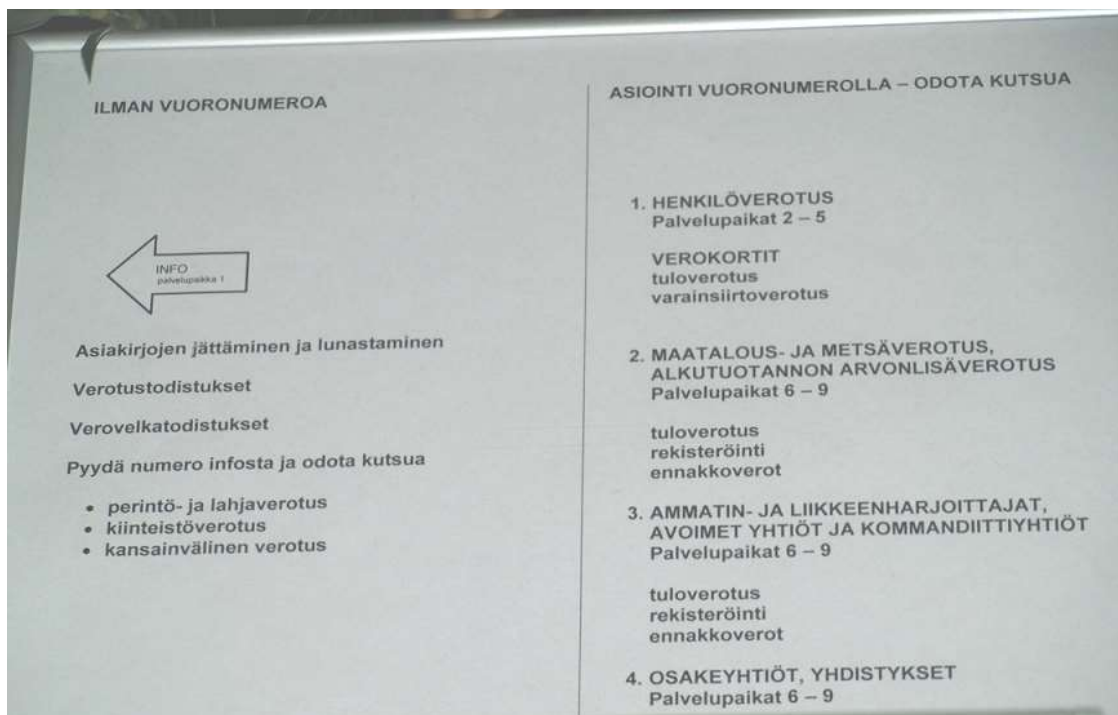
KUVIO 8. Verotoimiston sisäänkäynti Torikadulta

Asiakaspalvelutila (kuvio 9.) oli yleisilmeeltään siisti. Muutamia esitteitä oli pöydillä epäjärjestyksessä ja lattialla oli muutama edellispäivänä tippunut vuoronumerolappu. Siivous oli juuri alkanut, kun kuvasin tiloja, joten tilat ovat taas siistit uusien asiakkaiden saapuessa tilaan. Siivous suoritetaan aina aamuisin, joten iltapäivästä saattaa tilassa olla luonnollisesti hieman epäjärjestyttä.



KUVIO 9. Asiakaspalvelutila

Vuoronumerolaitteessa (kuvio 10.) on neljä vaihtoehtoa käytössä, loput viisi painiketta eivät ole käytössä. Vuoronumerolaite uudistetaan huhti- toukokuussa. Vuoronumerolaitteessa on kiinni opaste, jossa on kerrottu, mikä numero on mitäkin palvelua varten. Esimerkiksi henkilöverotus-asiakkaille sekä verokorteille on numero 1, maa- ja metsätalousverotusasiakkaille numero 2, liikkeen- ja ammatinharjoittajille sekä avoimille yhtiöille ja kommandiittiyhtiöille on numero 3 ja osakeyhtiöiden asiakkaita varten numero 4. Asiakkaiden vuoronumerot alkavat näillä kyseisillä numeroilla.



KUVIO 10. Vuoronumerolaite opasteineen

Asiakkaiden odotustuoleina on oransseja tuoleja (kuvio 11.), jotka ensisilmäykseltä näyttivät ihan siisteiltä. Tarkemmin katsottuna tuolit ovat jo kuluneita ja hieman rispaantuneita. Oranssi värinä on pirteä, mutta se kaippaa jotain vihreää rinnalleen, koska Verohallinnon värit ovat vihreä ja oranssi. Koeistuin tuoleissa ja koin ne epämukaviksi. Tuolien selkänojat ovat niin kallellaan, jolloin niissä pitää istua puolittain makaavassa asennossa, mikä käy selän päälle. Tuoleista oli myös hankala nousta, koska ne olivat niin matalia.



KUVIO 11. Odotustilan tuolit

Asiakaspalvelutilassa on paljon tekoviherkasveja (kuvio 12.) viihtyisyyttä luomassa. Tekokukista on varmasti eriäviä mielipiteitä. Mielestäni ne ovat jo hieman vanhentuneita sisustuselementteinä eivätkä ole enää tätä päivää. Viherkasvit voisivat olla ainakin hieman pienempiä, kun nyt ne ovat muun muassa massiivisia limoviikunoita. Tällä hetkellä esimerkiksi vuoronumerolaite tuntuu uppoavan viherkasvin sisälle samoin kuin vuoronumerolaitteen yläpuolella oleva opastetaulu. Joiltakin istumapaikoilta on mahdoton nähdä vuoronumeroa tai edes palvelupaikkoja, kun viherkasvit ovat edessä.



KUVIO 12. Viherkasvit

Asiakaspalvelupaikoilla (kuvio 13.) on raskas lasinen liukuovi, joka jyrisee liikuttaessa ja kolahtaa liikkeen loppuvaiheessa. Palvelupaikoilla on asiakkaille kaksi tuolia. Palvelupaikkojen pöydillä on pienet korit, mihin voi laittaa esimerkiksi oman vuoronumerolappunsa. Asiakkaan silmin katsottuna tietokoneen näytön tulee olla hieman sivummassa, jotta sen yli ei tarvitse kurkotella puhuessa. Myös asiakaspalvelupaikkojen pöydillä olevat johtoviidakot olisi hyvä saada hieman siistimmäksi. Asiakkailla ei myöskään ole yksityisyyttä, kun lasioveissa on vain muutama kapea huurreteippi yksityisyyden suojaksi.



KUVIO 13. Asiakaspalvelupaikka liukuovineen

Asiakaspalvelutilassa on myös itsepalvelupääte sekä tulostin (kuvio 14.), joilla asiakas voi vaikka tulostaa maksutta itselleen haluamansa lomakkeen tai tehdä ja tulostaa esimerkiksi verokortin. Itsepalvelupääteen pöydällä on monia esitteitä. Ensisilmäyksellä tuntuu, että esitteitä ja ohjeita on liikaa.



KUVIO 14. Itsepalvelupääte ja tulostin

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä tutkimusongelmittain asiakkaiden sekä asiakaspalveluhenkilöstön haastatteluista reflektoiden teoriaosuuteen. Lisäksi käydään läpi asiakaspalvelutiloissa tehdyt havainnoinnit.

7.1 Tilat

Lähes kaikkien haastateltujen asiakkaiden mielestä asiakaspalvelutilat olivat valoisat ja viihtyisät. Kaikki asiakkaat tiesivät, miten asiakaspalvelutiloissa toimitaan. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki tiesivät, mikä vuoronumero heidän pitää ottaa. Asiakkaiden mielestä joustava ja nopea asiointi on olennaisin ja tärkein asia asioidessa verotoimistossa. Asiakaspalveluhenkilön palvelualttius sekä ystävällisyys koettiin tärkeiksi. Asiakkaat eivät olleet kiinnostuneita asiakaspalveluhenkilön henkilöllisyydestä. Haastatellut asiakkaat eivät kokeneet, että tilojen viihtyisyys on olennainen osa asiointia. Asiakaspalvelutapahtuma sujui pääsääntöisesti hyvin eivätkä asiakkaat esittäneet muutostoiveita tapahtumaan. Grönroosin (2009, 432–433) mukaan palveluympäristö vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen, mutta tässä opinnäytetyössä tehtyjen haastattelujen perusteella asiakkaat eivät pitäneet sitä olennaisena asiana. Eriävä tulos johtuu varmasti siitä, että kysymyksessä on virasto, jolla on monopoliasema verotusasioissa. Tehtäessä tutkimus muunlaisessa ympäristössä, päästäisiin todennäköisesti Grönroosin mukaisiin tuloksiin.

Melkein kaikista haastatelluista asiakaspalveluhenkilöistä tuntui, etteivät esimiehet välitä, vaikka heille on kerrottu, että asiakaspalvelutilaan kaivataan äänieristystä. Asiakaspalveluhenkilöt haluavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja he ovat aidosti huolissaan asiakkaiden yksityisyyden säilymisestä. Asiakaspalvelupaikalta toiselle kuuluu selvästi, mitä asiakkaat ja asiakaspalveluhenkilöt keskustelevat. Myös asiakkaiden odotustilaan puhe kantautuu selvästi, elleivät lasiliukuovet ole kunnolla kiinni. Asiakaspalvelupaikkojen välisiin seiniin tulee lisätä esimerkiksi äänieristyslevyjä, jotta ääni ei kantaudu niin selkeästi kuin nyt. Olen itse havainnut työskennellessäni asiakaspalvelupaikalla, että työnlaatu heikkenee ja keskittymiskyky heikkenee helposti kun joutuu kuuntelemaan muiden puheita.

Asiakaspalveluhenkilöstöllä oli useita konkreettisia kehitysideoita asiakaspalvelutiloihin liittyen. Ongelmakohdiksi miellettiin asiakaspalvelutiloissa olevat oranssit asiakastuolit, viherkasvit, valaistus, äänieristeiden puutteellisuus sekä asiakkaiden yksityisyyden puute asiakaspalvelutapahtuman aikana. Kaikki asiakaspalveluhenkilöt toimivat Verohallinnon palvelumallin mukaisesti.

Havainnoidessa tuli ilmi, että asiakaspalvelutilat kaipaavat päivitystä esimerkiksi uusimalla rispaantuneita ja nuhjuisia tuoleja, viherkasveja vähentämällä ja muuttamalla niitä pienemmiksi. Tuolit ovat liian matalia ja niistä on vaikea päästä ylös. Valaistukseen pitäisi myös kiinnittää huomiota.

7.2 Palvelukokemus

Useamman haastateltavan asiakaspalveluhenkilön kommentteista tuli ilmi, etteivät he kaipaa enää asiakaspalvelukoulutusta, koska he ovat työskennelleet asiakaspalvelussa vuosia, jopa useita vuosikymmeniä. He pitivät ammattitaitoaan riittävänä tehtävien hoitamiseen. Nämä henkilöt tuntuivat olevan kuitenkin väsyneitä resurssipulaan. Asiakaspalvelupaikat ovat supistuneet neljään eli puoleen entisiin tiloihin verrattuna. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että asiakkaat joutuvat jonottamaan ajoittain jopa kaksi ja puoli tuntia, jota voidaan pitää kohtuuttoman pitkänä aikana. Asiakkailta saatu hyvä palaute auttaa asiakaspalveluhenkilöitä jaksamaan työssään ja lisää motivaatiota palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin.

Tapa kommunikoida asiakkaan kanssa voi olla muodollinen tai rento (Miettinen 2011, 53). Tämä toteutuu tämän tutkimuksen perusteella hyvin, koska asiakaspalveluhenkilöt ottavat palvellessaan huomioon asiakkaiden persoonan ja puhuvat asiakkaan kielellä. Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakaspalveluhenkilöt pyrkivät ottamaan huomioon asiakkaan persoonallisuuden ja palvelevat asiakasta hänen tarvitsemallaan tavalla ja välttämällä virkakieltä. Kaikkien haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden mukaan jokainen asiakaspalvelutapahtuma on omanlaisensa eikä kaikkia asiakkaita voi palvella samalla tavalla. Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakkaat ja asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. On tärkeää ymmärtää heidän molempien tarpeita, odotuksia ja motivaatiotekijöitä. Tämä käy hyvin ilmi haastatteluiden tuloksista. Asiakaspalvelijat haluavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja onnistunut asiakaspalvelutilanne motivoi heitä jaksamaan työssään.

7.3 Palvelupolku ja kontaktipisteet

Havainnoinnissa tuli ilmi, että saavuttaessa verotoimiston sisäänkäynnin läheisyyteen, verotoimiston opasteet olivat huomaamattomia ja turhan pieniä. Ulko-ovessa olevan opasteen tulee olla nykyistä suurempi ja oven yläpuolella voisi lukea Pohjois-Pohjanmaan verotoimisto. Saapuminen on yksi tärkeä osa asiakkaan palvelupolkua, joten opasteisiin tulisi kiinnittää huomiota.

Vuoronumerolaitetta uusittaessa tulisi kiinnittää huomiota painikkeiden nimikkeiden selkeyteen. Tällä hetkellä vuoronumerolaite hukkuu tekoviherkasvin sisään. Varjostettaessa asiakkaita tuli ilmi, etteivät asiakkaat seuraa info-tv:tä tai lue muitakaan opasteita. He keskittyivät pääosin omien papereidensa selailuun. Muutamista asiakkaista näki, etteivät he olleet käyneet Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston asiakaspalvelussa aiemmin, koska he jäivät seisomaan ovelle ja katselivat ympärilleen ja näyttivät miettävän, miten kyseisessä tilassa toimitaan. Vuoronumeron otettuaan asiakkaat etsivät istumapaikan rauhallisesta paikasta, mielellään muutaman paikan päästä seuraavasta asiakkaasta. Vuoronumerolaite on asiakkaan palvelupolulla yksi tärkeä kontaktipiste. Vuoronumerolaitteen opasteiden tulee olla selkeät, jotta asiakkaat osaavat ottaa oikean vuoronumeron.

Grönroos (2009, 433) kirjoittaa, että palveluympäristö vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja se auttaa ohjaamaan asiakkaan toimimista kyseisessä palveluympäristössä. Havainnointien perusteella voidaan todeta, että asiakkaan palveluvuoron koittaessa suurin osa asiakkaista osasi siirtyä oikeaan asiakaspalvelupaikkaan. Muutamat asiakkaat jäivät katselemaan paikoilleen, että mihin heidän pitää mennä, varsinkin jos heidän palvelutilansa oli huoneessa eikä asiakaspalvelupaikalla. Havainnoidessa kiinnitin huomiota myös siihen, että lasiovet ovat hyvin raskaita liikuteltaviksi. Asiointi palvelupaikalla on yksi tärkeä kontaktipiste asiakkaan palvelupolulla. Asioinnin tulee olla sujuvaa. Asiakaspalvelupaikoilla olevien tietokoneen näyttöjen takana olevat johtoniput tulee siirtää näkyvämpään paikkaan.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palvelumuotoilun keinoin, miten Pohjois-Pohjanmaan vero toimiston käyntiasiakaspalvelun palvelukokemusta voidaan kehittää. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, varjostamalla ja havainnoimalla asiakaspalvelutiloissa. Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palvelumuotoilu sopi hyvin tämän opinnäytetyön näkökulmaksi, koska se toi uuden lähestymistavan asiakas- ja palvelukokemusten kehittämiseksi.

Haastattelut onnistuivat mielestäni hyvin. Toivoin kyllä sekä asiakkailta että asiakaspalveluhenkilöstöltä hieman laajempia vastauksia. Joihinkin kysymyksiin piti tehdä tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksista saisi riittävästi tietoa. Toivoin, että olisin saanut haastateltavakseni useampia asiakkaita. Palvelumuotoilu oli mielestäni minulle sopiva tutkimus-menetelmä. Sitä olisi voinut hyödyntää paljon monipuolisemminkin tässä työssä, kun vain aikaa olisi ollut enemmän.

Havainnointi antoi uutta näkökulmaa tutkimukseen. Havainnointi tehtiin asiakkaiden näkökulmasta. Verotoimiston löytäminen saattaa olla haasteellista, koska talon edustalla on kyllä sivuttain Verokyltti, mutta suoraan talon edestä katsottuna on vaikeaa hahmottaa, mistä ovesta verotoimistoon kuljetaan. Sepänkadun puolella ei ole nimikylttiä tai opasteita ollenkaan. Torikatu 34 B-rapun päällä on valkoinen tarra, joka kertoo oven olevan B-porras. Vierekkäin on kumminkin kaksi ovea, joista vasemmanpuoleisessa ovesta ei lue mitään. Henkilökunta kulkee kyseisestä ovesta, mutta usein asiakkaat yrittävät myös siitä sisään. Viereisessä ovesta on pieni opaste, jossa lukee Pohjois-Pohjanmaan verotoimiston aukioloajat. Toisessa opasteessa lukee Vanilla. Verotoimiston opasteen tulee olla huomattavasti suurempi ja selkeämpi, jotta asiakkaiden olisi helpompi saapua verotoimistoon asioimaan ilman turhaa toimitilojen etsimistä.

Asiakkaiden varjostaminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Aiemmin olen seurannut asiakkaiden toimia vain asiakaspalvelupaikalta henkilökunnan näkökulmasta. Varjostaessa istuin asiakkaiden kanssa asiakaspalvelutilassa ja seurasin, mitä asiakkaat tekevät odottaessaan palveluvuoroaan. Asiakkaat hakeutuivat mielellään hieman erilleen muista asiakkaista ja keskittyivät omiin puuhiinsa. Muutamat asiakkaat keskustelivat keskenään ja valittelivat pitkää odotusaikaa. Muutama asiakas lähti pois palvelua saamatta, koska eivät halunneet tai ehtineet jäädä odottamaan vuoroaan.

Asiakaspalveluhenkilöstö ei tiedosta, miten esimerkiksi viherkasvit peittävät asiakkaiden näkyvyyden joiltakin odotuspaikoilta, koska he katsovat asiaa eri suunnasta. Viherkasvien määrää ja paikkoja kannattaisi mielestäni muuttaa. Asiakaspalveluhenkilöstö on siirtänyt viherkasveja palvelupaikkojen eteen, jotta asiakkaat saisivat paremmin yksityisyyttä. Asiakaspalveluhenkilöstö on pyytänyt, että tilojen äänieristystä parannettaisiin, koska tällä hetkellä asiakkaiden puheet kuuluvat asiakaspaikalta toiselle liian selkeästi. Asiakaspalvelutilojen toiminnallisuuden parantamisessa ei ole huomioitu asiakaspalveluhenkilöstön antamaa palautetta puutteellisesta äänieristyksestä.

Asiakaspalveluhenkilöstön työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttaa haastattelujen perusteella se, että he joutuvat keskittymään koko ajan käyttämäänsä äänenvoimakkuuteen. Kysymyksessä on kuitenkin henkilökohtaiset veroasiat, joita tuskin kukaan haluaa jakaa muiden henkilöiden kanssa. Äänieristystä pitää ehdottomasti lisätä esimerkiksi seiniin tai kattoon laitettavilla äänieristyslevyillä. Asiakkaiden yksityisyyttä pitää myös parantaa esimerkiksi lasiliukuoviin laitettavilla ikkunakalvoilla.

Tarkoitukseni oli pitää myös palvelumuotoilun työpaja, johon osallistuisivat lisäksi asiakaspalveluhenkilöt, asiakaspalvelun esimies ja ohjaava opettaja. Työpajan aikana oli tarkoitus käydä asiakkaan palvelupolku läpi ja miettiä kontaktipisteitä sekä kriittisiä pisteitä. Työpajassa olisi tehty myös service blueprint, jossa asiakkaan toiminnot ovat keskiössä. Service blueprint kuvauksessa kartoitetaan asiakkaan toimintoja palveluntapahtuman aikana. Siihen voidaan sisällyttää myös käyttäjän havaittavissa olevat tilat tai kalusteet, jotka vaikuttavat palveluprosessiin. Työpajassa olisi varmasti herännyt paljon keskustelua ja hyviä ajatuksia palvelukokemuksen parantamiseksi, koska jokaisella osallistujalla on oma näkökulmansa asiaan. Työpajaideasta oli kuitenkin luovuttava ajanpuutteen takia.

Koen, että tutkimuksen tekeminen oli tärkeää, koska etenkin asiakaspalveluhenkilöstö koki, ettei heidän huomioihinsa ja huomautuksiinsa ole reagoitu riittävästi. Sekä asiakaspalveluhenkilöiltä, että haastatelluilta asiakkailta tuli runsaasti kehittämisideoita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakkaiden haastatteluissa yllättävää oli se, etteivät asiakkaat kaipaa verotoimiston asiakaspalvelutiloilta luksusta, vaan he haluavat vain saada hoidettua asiansa mahdollisimman nopeasti ja oikein. He ymmärtävät, että kysymyksessä on virasto, johon ei tulla viettämään aikaa ja viihtymään.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin saatiin vastauksia, joten tutkimuksen luotettavuus on mielestäni onnistunut ja päämäärä on saavutettu. Jonkun toisen henkilön tehdessä samanlainen tutkimus, tulokset olisivat todennäköisesti erilaiset ainakin asiakkaiden osalta, koska asiakkaat ovat erilaisia ja jokainen asiakas muodostaa palvelukokemuksensa joka kerta uudestaan henkilökohtaisesti, kuten Tuulaniemi (2011, 26.) toteaa. Osaltaan objektiivisuuteen on vaikuttanut se, että työskentelen itse Pohjois-Pohjanmaan verotoimistossa sekä myös asiakaspalvelussa satunnaisesti. Tutkimustulokset perustuvat kuitenkin asiakkaiden sekä asiakaspalveluhenkilöiden haastatteluihin sekä omiin havainnoituihini.

LÄHTEET

Bennett, M. M. 1996. Teoksessa Marketing tourism products. Concepts, issues, cases. Seaton, A. V & Bennett, M. M. Lontoo: International Thomson Business Press.

Grönroos, C. 2001. Utveckling av en relationsdialog – en integrerad del av framgångsrik relationsmarknadsföring. Teoksessa Järvinen, R. & Grönroos, C. (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja: Maarit Tillman. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, P., Laitakari-Svärd, I., Laakko, J. & Koskinen I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallittaminen ja arviointi. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu 2003:74. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulujen julkaisuja B 97. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologianinfo Teknova Oy.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas - myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.), Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita 2598. Viitattu 21.3.2015, <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>.

Korkiakoski, K. 18.12.2014. Blogi. Huomioita asiakaskokemuksesta, kommunikaatiosta ja taloudesta. Asiakaskokemus – tunnetta, tietoa ja toimintaa. Viitattu 6.5.2015. <https://kari.korkiakoski.wordpress.com/>.

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 3.4.2014. Blogi. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 6.5.2015. <http://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>.

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

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.), Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry ja Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods: Perspectives on Service Design. Viitattu 31.3.2015, <http://www.ellibs.com/fi/book/9789525018431>.

Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 28.2.2015, http://stephan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Paavola, H. Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Toim. Heli Paavola ja Marjo Uusikylä. Viitattu 2.2.2015, http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf.

Segelström, Fabian. Understanding visualization practices: A distributed cognition perspective. Miettinen, S. & Valtonen, A. 2012. Service design with theory: discussions on change, value and methods. Rovaniemi: Lapland University Press / Lapin yliopistokustannus (LUP).

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: Bis Publishers.

Suomen yrittäjät. Yritystoiminnan ABC. Yritysmuodot ja liiketoiminta. Viitattu 10.3.2015, http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valtiovarainministeriö 2014. Asiakaspalvelu 2014. Yhdessä palvelut lähelle. Julkisen hallinnon asiakaspalvelun yhteiset kehittämis- ja toteuttamisperiaatteet. Kunta- ja aluehallinto-osasto. Viitattu 10.2.2015, http://www.2014.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Yhteiset_kehittamis_ja_toteuttamisperiaatteet_%282%29.pdf.

Verohallinto. Henkilöasiakkaat. Verokortti. Viitattu 9.3.2015, <http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Verokortti>.

Verohallinto. Intra. Verohallinnon palvelumalli. Viitattu 22.4.2015.

Verohallinto. 30.3.2015. Tietoa Verohallinnosta. Medialle. Lehdistötiedotteet. Rekkakiertue ohjaa veroilmoitusasioissa verkkoon. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Medialle/Lehdistotiedotteet/Rekkakiertue_ohjaa_veroilmoitusasioissa_\(36887\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Medialle/Lehdistotiedotteet/Rekkakiertue_ohjaa_veroilmoitusasioissa_(36887)). Viitattu 26.5.2015.

Verohallinto. 2013. Tietoa Verohallinnosta. Verohallinto. Verohallinnon esittely. Verohallinnon strategia 2013-2018. Viitattu 21.3.2015. [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997)).

Verohallinto. 2010. Tietoa Verohallinnosta. Verohallinto. Verohallinnon esittely. Verohallinnon tulosohjausasiakirjat. Verohallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2015. Viitattu 17.11.2014, http://www.vero.fi/download/Verohallinnon_toiminta_ja_taloussuunnitelma_20122015/%7BAE47AB92-7772-4688-8876-C7567D809D79%7D/5286_

Verohallinto. Yritys- ja yhteisöasiakkaat. Liikkeen- ja ammatinharjoittaja. Ennakkoverot. Viitattu 10.3.2015. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Ennakkoverot.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko Asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Zeithaml, V. A & Bitner, M.J. 2003. Services Marketing: Integrating customer focus across the firm. The McGraw-Hill Companies Inc. 3rd edition.

LIITTEET

Liite 1. Asiakaspalveluhenkilöstölle esitetyt kysymykset

Liite 2. Asiakkaille esitetyt kysymykset

1. Millainen merkitys asiakkaan kokemalla palvelulla on sinulle?
2. Millaista on mielestäsi hyvä palvelu? (muutakin kuin asiakaspalvelusta/asiakkaan kohtaamisesta)
3. Miten huomioit työssäsi erilaiset asiakkaat?
4. Mihin asioihin asiakkaat ovat olleet erityisen tyytyväisiä ja antaneet positiivista palautetta verotoimistossa asioidessaan?
5. Miten asiakaspalvelutiloja voisi muokata asiakkaiden/asiakaspalveluhenkilöiden näkökulmasta katsottuna?
6. Olisitko valmis käyttämään työpisteessäsi jotakin asustetta esim. liiviä tai huivia, josta ilmenisi, että työskentelet Verohallinnossa?
7. Koetko, että asiakaspalvelussa on riittävästi resursseja, jotta asiakkaat saavat hoidettua asiansa sujuvasti?
8. Tiedätkö millainen on Verohallinnon palvelumalli? Oletko saanut koulutusta siitä?
9. Toivoisitko jotain asiakaspalvelukoulutusta? Jos kyllä, niin millaista koulutusta?
10. Ovatko asiakkaiden kokemukset palvelusta muuttuneet negatiivisemmiksi tai positiivisemmiksi viime aikoina?
11. Ovatko asiakkaat toivoneet joitain uusia palveluita tai muutoksia nykyisiin palveluihin?
12. Miten asiakkaan kokemusta voisi parantaa?

1. Mitä ajatuksia mieleesi nousi, kun saavuit asiakaspalvelutilaan? Miten luonnehtisit asiakaspalvelutilaa? (viihtyisä, valoisa, ahdistava, steriili, värikäs)
2. Miksi tulit verotoimiston asiakaspalveluun?
3. Tiedätkö, olisiko asiasi voinut hoitaa netissä tai puhelimitse? Oletko yrittänyt hoitaa asiaasi netissä?
4. Ovatko opasteet selkeitä? Löytyikö oikea vuoronumero helposti? Pitäisikö vuoronumerojärjestelmää/-laitetta muuttaa jotenkin?
5. Tiesitkö, miten toimia asiakaspalvelussa?
6. Tiesitkö kenen kanssa asioit? Tunsitko olevasi tervetullut?
7. Millaista on mielestäsi hyvä palvelu? Koitko saaneesi hyvää ja ystävällistä palvelua?
8. Oliko asiointisi vaivatonta? Oliko palvelu asiantuntevaa ja henkilökohtaista?
9. Ymmärrettiinkö asiasi/ongelmasi ja saitko asian hoidettua kerralla?
10. Jos tarvitsisit itsepalvelupäätettä, niin tiedätkö mistä löydät sen?
11. Mihin seikkoihin kiinnität huomiota odottaessasi vuoroasi?
12. Mitä muuttaisit asiakaspalvelutapahtumassa?
13. Millaisia tunteita sinulle jäi asioinnista?
14. Millainen olisi unelmiesi verotoimiston asiakaspalvelutila, jos kaikki olisi mahdollista toteuttaa?