

Asiakaskokemuksen kehittäminen

**Palvelumuotoiluun perustuva prosessikehittäminen:
Case Respecta Oy**

Henna Luhtala

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma,

Ylempi AMK

Tekijä(t) Luhtala, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 05/ 2017
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskokemuksen kehittäminen – Palvelumuotoiluun perustuva prosessikehittäminen : Case Respecta Oy		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Toimeksiantaja(t) Respecta Oy		
<p>Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset pakottavat etsimään uudenlaisia keinoja kehittää toimintaamme. Muotoiluajattelu ja siihen liittyvät menetelmät, kuten palvelumuotoilu voi olla ratkaisu kohtaamiimme ongelmiin. Kehittämistyön tarve lähti Respecta Oy:n tarpeesta kehittää asiakaskokemusta, lisätä asiakasymmärrystä, syventää asiakasdialogia sekä uudistaa omia toimintatapoja. Kehittämistyön tehtävänä oli kuvata ja mallintaa yrityksen tarpeisiin uusi, olemassa olevaa toimintamallia tehokkaammin huomioiva palvelumuotoiluun perustuva toimintamalli, jonka avulla voidaan kehittää asiakaskokemusta kohdeorganisaatiossa. Tehtävänä oli lisäksi kuvata ja analysoida mitä käytännön ongelmia palvelumuotoiluun tukeutuvassa kehittämisprosessissa voi esiintyä.</p> <p>Kehittämistyö on toteutettu palvelumuotoiluun perustuvan prosessikehittämisen keinoin. Kehittämistyössä kuvataan kehittämisen prosessi, sekä toimintamallin kehittämiseen liittyvät vaiheet. Lisäksi Respectan kanta-asiakkaille toteutettiin kysely, joka toteutettiin sähköisesti ja analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen.</p> <p>Kehittämisen prosessin aikana saatiin tuloksia numeerisesti sekä laadullisesti. Tärkeitä tuloksia ovat myös tässä tapauksessa asiakasymmärryksen lisääntyminen kanta-asiakaskyselyn avulla, prosessin ymmärrys ja avaaminen, ymmärrys jatkotoimenpiteiden tärkeydestä sekä ymmärrys henkilöstön sitoutuneisuudesta kehittämiseen. Asiakkaat pitivät tärkeänä, että Respecta kehittää asiakaskokemusta myös jatkossa ja he haluavat olla mukana kehittämisessä. Tärkeimpinä asioina Respectalla asiakkaat pitivät laadukasta palvelua, sopivaa tuotetta, yksilöllistä huomiointia ja avointa viestintää.</p> <p>Palvelumuotoiluun tukeutuva kehittäminen on monimuotoinen ja monimutkainen prosessi. Palvelumuotoilun ymmärtäminen vaatii aikaa ja opiskelua ja sen käytäntöön vieminen vaatii tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä, sekä organisaation ja kehittäjän välillä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, Palvelumuotoilu, Kehittäminen, Prosessi		
Muut tiedot		

Author(s) Luhtala, Henna	Type of publication Master's thesis	Date 05/2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication Customer experience development – process development based on service designing – Case Respecta Oy.		
Degree programme Health Care and Social Development and Management		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio, Jaatinen Kari		
Assigned by Respecta Oy		
<p>Changes which are occurring in our society forces us to search new ways to develop our functions. Design thinking and methods that are related to it such as service designing could be a possible solution for the issues that we are encountering. Demand for this development work came from Respecta Oy's need to develop customer experience, increase customer understanding and refresh company's own procedures. Assignment of this development work was to describe and re-model the new more effective operational model which could assist the target organisation to improve their customer experience. Aim of this work was also to show and analyse what practical issues might occur on this kind of development that is leaning on to the service design.</p> <p>This development work has been implemented based on the process development methods. The development process and the different development phases of the operational model are described in this work. In addition electronic survey for Respecta's regular customers was produced during the process and it was dissected by the methods of content analyse. Numerical and qualitative results were received during the development process. In this case the most important results were: increase in the customer understanding with the assistance of customer survey, understanding and opening the process, understanding the importance of follow-ups and understanding the importance of development the staff member's commitment.</p> <p>Customers considered that it is important that Respecta continues to develop the customer experience and the customers are willing to take part to this development in the future. From the customer perspective the most important things that Respecta has to offer are good quality services, suitable products, individual customer recognition and open communication.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer experience, service designing, process development, customer understanding		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Asiakaskokemus kehittämisen keskiöön	3
2	Muuttuva asiakkuus	5
	2.1 Asiakaskeskeisestä asiakaslähtöiseen tarkasteluun	5
	2.2 Asiakaskokemus	7
3	Palvelumuotoilulla asiakaskokemus keskiöön	11
	3.1 Muotoiluajattelu palvelumuotoilun lähtökohtana	11
	3.4 Asiakkaan palvelukokemuksen rakentuminen palvelumuotoilussa.....	17
	3.5 Osallistaminen	18
4	Kehittämistyön toteutus	20
	4.1 Kehittämistehtävät ja tavoitteet.....	21
	4.2 Prosessikehittäminen.....	22
	4.3 Kehittämistyön toteutus	25
	4.4 Aineiston keruu	26
	4.5 Kanta-asiakaskysely	28
	4.6 Työpajan suunnittelu	30
5	Aineiston analysointi	31
6	Asiakkaiden kokemus Respectasta	33
	6.1 Tärkeimpänä palvelun laatu ja sopiva tuote.....	33
	6.2 Palaute suoraan tai sähköisesti	36
	6.3 Asiakkaan huomiointi ja avoin viestintä	38
7	Uusi tapa toimia	42
	7.1 Uudenlaisen toimintamallin mallinnus.....	42
	7.2 Miksi palvelumuotoilu ei onnistunut suunnitellusti	45

	2
8 Pohdinta	48
8.1 Luotettavuus ja eettisyys	48
8.2 Johtopäätökset	50
8.3 Jatkokehittämissuhteet	52
Lähteet.....	53
Liitteet	58

Kuviot

Kuvio 1. Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen toimintatapa.....	5
Kuvio 2. Asiakaskokemusprosessi organisaatiossa	10
Kuvio 3. Asiakkaan osallistumisen muodot.....	20
Kuvio 4. Prosessin jatkuvan kehittämisen ympyrä.....	23
Kuvio 5. Tutkimuksellisen kehittämisen metodologiset elementit.....	25
Kuvio 6. Respectan toimintamalli asiakaskokemuksen arvioinnin kehittämisessä	43
Kuvio 7. Respectan uusi asiakaskokemuksen kehittämisen toimintamalli.....	45

Taulukot

Taulukko 1. Asiakastiedon hyödyntämisen ja hankkimisen murros.....	7
Taulukko 2. Palvelumuotoilun eri vaiheissa käytettäviä metodeja ja työvälineitä.....	17
Taulukko 3. Kehittämistyön eteneminen	26

1 Asiakaskokemus kehittämisen keskiöön

Ympäriämme tapahtuvat muutokset, yrityselämän muutoksen tarve sekä globaalit haasteet ja yhteiskunnalliset ongelmat pakottavat etsimään uudenlaisia keinoja, jotka auttavat kehittämään toimintaa. Terveydenhuolto, energia - ja koulutusjärjestelmän puutteet puhuttavat yhteiskunnallisesti ja samalla yritysmaailma painii liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten keskellä. Vallitseva arvomaailma on muuttumassa, ja tästä syystä yritysten tulee ottaa enemmän huomioon muun muassa toimintansa kehittämisessä sosiaalinen- ja ympäristövastuu. Uusi teknologia lisääntyy ja kullattajat ovat vaativampia ja heidän toiveet palveluista ja tuotteista kohtaan ovat nousseet entisestään. (Matveinen 2011, 9.) ”Organisaatioiden kyvystä oppia on tullut kriittinen tie ymmärtääksemme ja sopeutuaksemme kiihtyvään muutostahtiin”. (Matveinen 2011, 9.) Muotoiluajattelu ja siihen liittyvät menetelmät, toimintatavat sekä innovatiivisuus voivat olla yksi ratkaisu ongelmiimme. (Matveinen 2011, 9.)

Löytänä & Korkiakoski (2014, 8-9) tuovat esille kirjassa *Asiakkaan aikakausi* lähtökohdan asiakaskokemuksen pohtimiselle. Kirjassa kuvataan asiakaskokemusta uudeksi brändiksi, jossa asiakas laitetaan kaiken muun edelle. Puhutaan asiakkaan aikakaudesta, jossa menestyjiä ovat ne yritykset, jotka pystyvät systemaattisesti ja aina uudelleen ylittämään asiakkaan odotukset. Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii asiakaskokemuksen syvällistä ymmärrystä ja sen johtamisen osaamista. (Löytänä ym. 2014, 8-9.) Palvelumuotoilu on keino saada asiakkaan näkökulma palvelujen kehittämisen keskiöön. Perinteinen palvelun kehittäminen käsittää muun muassa määrällisestä myyntiin perustuvista tiedoista sekä asiakaskyselyllä saaduista palautteista. Tällaisilla menetelmillä ei kuitenkaan saada sellaista tietoa, jolla voitaisiin arvioida varsinaista käyttäjä- ja asiakaskokemusta. Palvelumuotoilussa asiakkaalla on aktiivinen rooli alusta saakka. Palvelumuotoilussa toiminnan lähtökohtana on empatia, inhimillisen toiminnan, tunteiden, motiivien sekä tarpeiden ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti. (Miettinen 2011a, 13.) Palvelumuotoilua käyttäen voidaan kehittää jo olemassa olevia palveluita sekä suunnitella täysin uusia palvelukokonaisuuksia ja konsepteja (Miettinen

2011a, 31; Koskinen 2012). Palvelumuotoiluun kuuluu myös keskeisesti palveluprosessien ja palveluympäristöjen suunnittelu (Koskinen 2012). Se voi auttaa myös havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa (Tuulaniemi 2011, 24).

Kehittämistyö voi saada alkunsa kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia organisaatiossa. Kehittämistyössä esitetään parempia vaihtoehtoja olemassa olevalle toimintatavalle sekä viedään käytännössä asioita jo eteenpäin. (Toikko ym. 2009a, 19; Toikko ym. 2009b, 5.) Tämän opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistyön aloite lähtee kohdeyrityksen tarpeesta ja halusta kuulla asiakkailta heidän kokemuksiaan palvelusta. Kohdeyritys, Respecta Oy tuottaa apuvälineisiin perustuvia tutkittuja ja yksilöllisiä palveluja, joiden tavoitteena on ihmisen itsenäisen selviytymisen, elämänlaadun ja elinpiirin parantaminen. (Respecta Oy 2015a.) Respectan tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä, kehittää asiakaskokemusta, syventää asiakasdialogia sekä uudistaa omia toimintatapoja. Respectan erityisenä mielenkiinnon kohteena on asiakastyytyväisyyden kehittäminen. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena on luoda uudenlainen keino ja lähestymistapa asiakaskokemuksen arviointiin ja sen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Respectan toimintatapa ja mallintaa uudenlainen paremmin asiakasnäkökulman huomioiva, sekä palvelumuotoilun prosessiin pohjautuva toimintamalli asiakaskokemuksen arvioimiseksi. Tässä työssä kehittämisen menetelmänä on palvelumuotoiluun perustuva prosessikehittäminen. Opinnäytetyössä kuvataan ja analysoidaan lisäksi mitä käytännön ongelmia palvelumuotoiluun tukeutuvassa kehittämisprosessissa voi esiintyä.

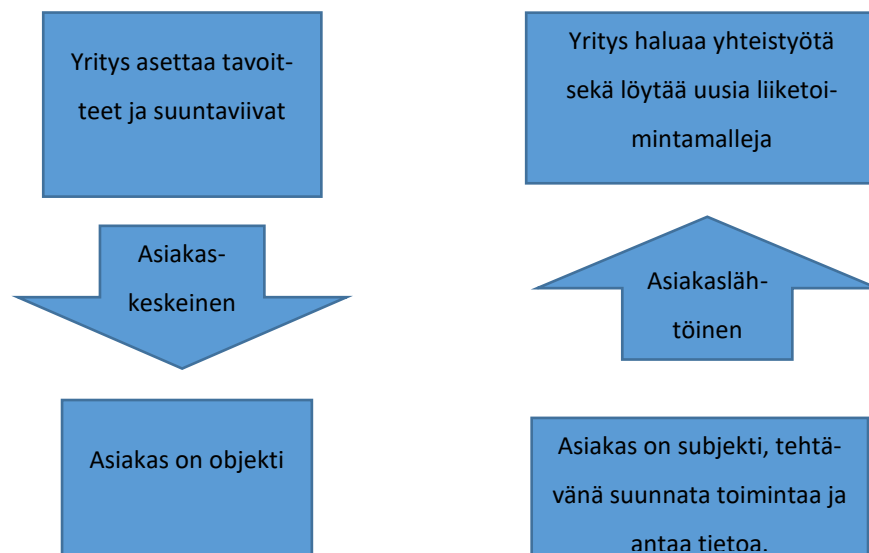
Kehittämistyön tuloksia ja sitä kautta saatua tietoa voidaan hyödyntää suoraan asiakaskokemuksen kehittämisessä Respectassa. Palvelumuotoilu tuo uudenlaisen lähestymistavan asiakaskokemuksen arvioinnin prosessiin ja samalla se tuo uuden tavan kehittää ja tarkastella asioita laajemminkin yrityksen sisällä.

2 Muuttuva asiakkuus

2.1 Asiakaskeskeisestä asiakaslähtöiseen tarkasteluun

Asiakaslähtöisyys on sana, jota käytetään usein eri yhteyksissä yritysten visioissa, markkinoinnissa ja strategioissa. Tarkoituksena on halu näyttää asiakkaille, että he ovat keskipisteessä ja yritys haluaa tehdä kaikkensa asiakkaan palvelemiseksi. Ongelmana onkin se, miten yritys seisoo sanojensa takana ja toteuttaa konkreettisesti asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä ja vielä onnistuu siinä hyvin. Lähtökohtana on tieto asiakkaiden tarpeista ja ajatuksista koskien yrityksen tuotetta tai palvelua. Yrityksen päätökset tulevasta kehityssuunnasta tulisi perustua juuri tähän tietoon. (Nyström & Leminen 2011, 3.)

Kortelainen, Fred & Leminen (2011, 50) mukaan asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden eroa näkyy siinä, miten yritys näkee asiakkaan tiedon antamisen merkityksen. Asiakaskeskeiset yritykset näkevät asiakkaat tärkeinä tiedon tuottajina mutta asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet tuotekehittämiseen ovat marginaaliset. Asiakaslähtöiset yritykset ymmärtävät asiakkaat subjekteina, jotka tuottavat arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen sekä tuotekehitykseen. (Kortelainen ym. 2011, 50.) Asiakaslähtöisyyden ja asiakaskeskeisyyden eroa kuvataan kuviossa 1.



Kuvio. 1. Asiakaskeskeinen ja asiakaslähtöinen toimintatapa (muokattu ks. Kortelainen ym. 2011, 50).

Stenvall & Virtanen (2012, 142) on tuonut esiin kirjassa *Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen* näkökulman sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaan roolista tällä hetkellä. Tutkijoiden joukko on monista asioista eri mieltä, mutta joukosta löytyy kuitenkin kohtalainen yksimielinen kanta siitä, että palveluiden käyttäjä on suuressa roolissa palveluiden uudistamisessa ja kehittämisessä. (Stenvall ym. 2012, 142.) Käyttäjakeskeiset kehittämistavat ovat viime vuosien aikana tulleet suosituimmaksi. Ihmisten näkökulman tuominen osaksi suunnitteluprosessia tuo yrityksille kilpailuetua. Kilpailuetu syntyy siitä, että markkinoilla menestyäkseen on yritysten palveluiden ja tuotteiden on vastattava käyttäjien odotuksia ja tarpeita. Sen lisäksi palveluiden ja tuotteiden on sovittava käyttäjien olemassa oleviin käytäntöihin sekä arkirutiineihin. Suomalaisissa yrityksissä käyttäjätiedon arvo tunnustetaan, mutta käyttäjän sujuva ja luonteva osallistaminen kehittämiseen ja suunnitteluprosesseihin on kuitenkin vielä alkutekijöissään. (Luotonen, Marttila, Hyyppä, Botero & Kommonen 2011, 63.) Asiakaslähtöisestä tavasta uudistaa ja kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita on myös kirjoitettu hyvin vähän (Stenvall ym. 2012, 142).

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaiden asemaa ja roolia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysalan palveluita käyttävien asiakkaiden asiakkuudet ovat erityisiä verrattuna perinteiseen asiakkuuteen, koska tyypillisesti asiakas kärsii jonkinasteisesta hyvinvointivajeesta. Hyvinvointivajeet ovat taas sidoksissa historiaan ja ajalliseen kontekstiin. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuudet ovat siinä mielessä myös erityisiä, koska asiakas käyttää palveluita ollessaan sairas tai kärsiessään erilaisista vaivoista. (Stenvall ym. 2012, 142-143.)

Larjovuori, Heikkilä-Tammi & Manka (2012a, 7) kuvaavat asiakkaan osallisuutta osana kunnallisia palveluita sekä vanhasta että uudesta näkökulmasta taulukossa 1. ”Asiakas on kunnallisessa palvelussa aina läsnä ja osallisena. Palvelun arvo syntyy aina palvelun tuottajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Perinteisesti kunnallinen palveluorganisaatio on kuitenkin toiminut hyvin tuotantolähtöisesti. On johdettu, resursoitu ja mitattu rakenteita, viime aikoina jonkin verran myös prosesseja, mutta ei vielä juuri ollenkaan asiakkuuksia. Vaikka etenkin sosiaali- ja terveystalouden pii-

rissä on jo melko pitkään tuotu esille asiakkaan aktiivista roolia, eivät käytännöt asiakkaan resurssien hyödyntämiseksi ole kuitenkaan vakiintuneet ja levinneet palvelutuotannossa. Eivät myöskään asiakkaat ole tottuneet olemaan aktiivisia oman hyvinvointinsa ohjaajia ja kehittäjiä: tuntuu usein turvallisemmalta luottaa siihen, että ammattilainen päättää, tietää ja tekee puolestamme.” (Larjovuori ym. 2012a, 4)

Taulukko 1. Asiakastiedon hyödyntämisen ja hankkimisen murros (alkup. taulukko ks. Larjovuori ym. 2012a, 7)

Vanha näkökulma asiakastietoon	Uusi näkökulma
Tavoitteena asiakastyytyväisyys	Tavoitteena asiakkaan ja yhteisön hyötyminen
Asiakaskyselyt palvelevat lähinnä laatujärjestelmää, tiedon hyödyntäminen vähäistä	Asiakastiedon hankinta käytännön ongelmien ratkaisun ja palveluiden suunnittelun tukena
Asiakas joko tiedon antajana tai saajana	Vastavuoroinen dialogi
Asiakas vaatii, organisaation edustaja kieltää tai puolustaa	Tasavertainen keskustelu tarpeista ja mahdollisuuksista
Asiakkaan tietämystä hyödynnetään korkeintaan hänen oman hoitonsa toteuttamisessa	Asiakkaiden asiantuntemusta ja resursseja hyödynnetään kollektiivisesti
Asiakas osallistuu, jos organisaatio tarjoaa siihen mahdollisuuden	Asiakkaat ovat mukana kehittämässä osallistumismahdollisuuksia
Palveluntarjoaja kysyy asiakkaan mielipidettä	Aloite kehittämiseen voi tulla myös asiakkailta

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus käsitteenä tuli esiin ensimmäisen kerran Holbrookin ja Hirschmanin (1982) artikkelista ”The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun” (Pulinen 2013, 12). ”Tätä ennen kuluttajien käyttäytymistä kuvaavat mallit perustuivat oletukseen rationaalisista kuluttajista, jotka arvioivat tuotteita ja palveluita hinnan ja konkreettisten ominaisuuksien perusteella. Holbrookin ja Hirschmanin keskeinen idea oli, että näiden tekijöiden lisäksi myös tunteet ohjaavat kuluttajien päätöksentekoa”. (Pullinen 2013, 12.) Asiakaskokemuksesta on alettu kirjoittaa 2000-luvulla eri kirjallisuudessa ja artikkeleissa, mutta usein ongelmana on se, että sitä ei ole kunnolla määritelty, jonka takia käsite on edelleenkin epämääräinen. (Mts, 12.) Pullinen (2013, 13) mukaan tutkijoiden tekemät määritelmät asiakaskokemuksesta eroavat toisistaan. Kuitenkin niissä on yhteneväisiä piirteitä, kuten se, että asia-

kaskokemusta pidetään subjektiivisena ja sen ajatellaan muodostuvan useista erilaisista tekijöistä sekä yhteisvaikutuksista. (Pullinen 2013, 13.) Eri määritelmissä eroavaisuutta näkyy siinä, pidetäänkö asiakaskokemusta yksittäiseen kontaktiin liittyvänä vai koko asiakassuhteeseen liittyvänä kokonaisuutena (Mts, 13).

Asiakas lähestyy organisaatiota aina omasta, asiakkaan näkökulmasta. Myös organisaation sisällä jokaisella on vastuu ymmärtää, että olemme vastuussa myös toinen toisellemme tuottamastamme palvelusta. Asiakaskokemus on subjektiivinen odotusarvo tapahtuvasta palvelukohtaamisesta asiakkaan ja organisaation välillä. (Fisher & Vainio 2014, 165.) Asiakaskokemus on jokaisen henkilökohtainen kokemus tilanteesta ja se syntyy silloin kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen tai sen tuottaman tuotteen tai palvelun kanssa (Gentile, Spiller & Noci 2007, 397). Asiakaskokemus on näin ollen niiden mielikuvien, kohtaamisten sekä tunteiden summa, joiden kautta muodostuu asiakkaan kokemus yhtiön toiminnasta. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Palvelun nopeus ja saatavuus muokkaa taas asiakkaan tyytyväisyysastetta. Mikäli asiakas tuntee, että hänen odotuksensa on ylitetty, palvelun arvostus nousee korkeammalle kuin silloin jos palvelu täyttää vain hänen odotusarvonsa. (Fisher ym. 2014,165.) Liiketoiminnan tarkoitus on asiakas ja jokaisen organisaation tehtävänä on palvella omia asiakkaitaan niin hyvin kuin mahdollista (Fisher ym. 2014, 165). Asiakaskokemuksen kautta yritys saa parempaa hintaa sekä parempaa katetta tuotteille. Asiakaskokemuksen tarkoituksena on tuottaa yritykselle taloudellista menestystä. (Korkiakoski, K 2014.)

Hyvän asiakaskokemuksen perustana on positiivisten tunteiden luominen asiakkaalle (Toivakainen 2014, 17). Löytänä ym. (2011, 43-49) tuovat esiin neljä hyvään asiakaskokemukseen psykologisesti vaikuttavaa tilannetta, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaan tunteisiin;

1. Hyvän asiakaskokemuksen tulee tukea asiakkaan minäkuvaa, näin asiakas tuntee itsensä onnistuneeksi
2. Hyvän asiakaskokemuksen tulee yllättää ja luoda elämyksiä
3. Hyvän asiakaskokemuksen merkki on se, kun tilanne jää mieleen

4. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan yrityksen palveluita tai tuotetta lisää.

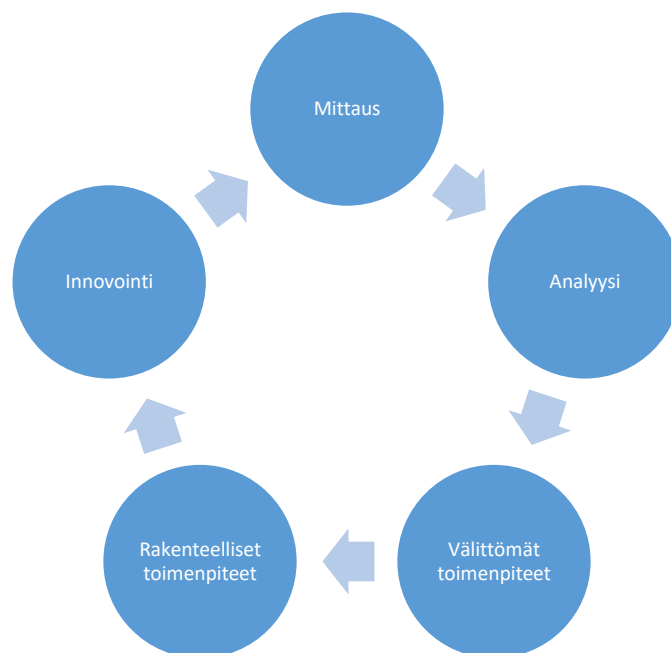
Emotionaalisen puolen lisäksi hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös fyysinen puoli. Fyysisellä puolella tarkoitetaan muun muassa hyvää tuotetta. Hyvän tuotteen tulee olla helposti saatavilla ja sen toimitusketjun tulee olla asiakkaan näkökulmasta hyvin suunniteltu. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että ihmiset kokevat tapahtuvat asiat eri tavoilla. Yrityksen haaste onkin pystyä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin, sekä fyysisesti sekä tuottamalla emotionaalisesti voimakkaita hyviä tunteita. (Toivakainen 2014, 18.)

Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemus mitataan yksittäisissä kohtaamisissa. Kohtaamiset voivat tapahtua verkossa, myymälässä tai ne voivat olla tuotteeseen liittyviä kohtaamisia. Kaikki kohtaamiset heijastavat yrityksen tuottamaa kokemusta. Asiakaskokemus koskee kaikkia koko organisaatiossa. On tärkeää, että yrityksen johto näkee asiakaskokemuksen tärkeyden ja on valmis siihen, että yritys tuottaa odotuksia ylittäviä kokemuksia asiakkaille. Kysymys onkin siinä, että onko yrityksen johto valmis valitsemaan asiakaskokemuksen omaksi kilpailuedukseen. (Korkiakoski 2014.) Ansaitakseen kilpailuetua asiakastyytyvyyden kautta, tulee yrityksen ottaa huomioon kaikki asiakkaan tiedossa olevat ja piilevät tarpeet koko palveluprosessin aikana (Toivakainen 2014, 18).

Tärkeä asia on myös pohtia, miten asiakaskokemuksen jalkauttamista johdetaan systemaattisesti koko organisaatiossa. Tähän asiaan kytkeytyy oleellisesti asiakaskokemuksen mittaaminen. Asiakaskokemuksen mittaaminen poikkeaa perinteisestä asiakastyytyvyyssmittauksesta siten, että asiakaskokemusta mitattaessa mitataan kohtaamisia ja sitä kokemusta mikä syntyy asiakkaalle, ei pelkästään kysyä asiakastyytyvyydestä. Asiakaskokemuksen mittareista suosittelumalli on osoittautunut suosituksi, nopeaksi ja yksinkertaiseksi tavaksi mitata juuri kohtaamista. Numeraalisen mitaustuloksen lisäksi on tärkeää ymmärtää miksi asiakas antoi tietyn arvion kohtaamisesta. (Korkiakoski 2014.)

Tärkeä asia asiakaskokemuksen luomisessa on myös organisaation valmius omien toimintamallien muuttamiseen. Kysymys kuuluukin, miten muutamme omaa toimintaamme strategisesti niin että kohtaamiset asiakkaiden kanssa ja koko strategia tuottavat enemmän suosittelemia ja vähemmän arvostelijoita. Yrityksen tulisi oppia innovoimaan asiakaskeskeisesti ja pyrkiä ymmärtämään se mitä asiakkaat odottavat ja mitkä heidän tarpeet ovat nyt ja tulevaisuudessa. (Korkiakoski 2014.)

Yrityksen halutessa lähteä rakentamaan kilpailuetua asiakaskokemuksesta, tulee silloin miettiä, millaisia työntekijöitä yritykseen rekrytoidaan. Voidaan pohtia rekrytoidaanko silloin cv:tä vai työntekijän asennetta. Jos halutaan rekrytoida ihmisiä, jotka tuottavat kokemuksia ja suositteluja niin silloin cv ei välttämättä ole pelkästään työntekijän valinnan perusta. Asiakaskokemuksen luomisessa tulee painottaa enemmän persoonaa ja henkilöä sekä pohtia sitä millaisia kokemuksia tämä henkilö yrityksen asiakkaille tuottaa. (Korkiakoski 2014.) Korkeakosken kuvaama malli asiakaskokemuksen prosessista organisaatiossa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaskokemusprosessi organisaatiossa (alkup. kuvio ks. Korkiakoski, 2014)

3 Palvelumuotoilulla asiakaskokemus keskiöön

3.1 Muotoiluajattelu palvelumuotoilun lähtökohtana

Muotoiluajattelu eli *Design Thinking*, on ajattelutapa ja luova prosessi, joka etsii ja kartoittaa uusia ratkaisuja katsoen eteenpäin (Aminof, Hänninen, Kämäräinen & Loiske 2010, 5). Kolko (2015, 68) puhuu Design-keskeisestä kulttuurista organisaatiossa. Design – keskeisessä kulttuurissa pääpaino on asiakaskokemuksen luomisessa. Erityisen tärkeää on keskittyä asiakkaan emotionaalisen kokemuksen luomiseen. Empatian rakentaminen asiakkaan ja työntekijän välille valtuuttaa työntekijöitä pohtimaan omaa käyttäytymistään ja samalla tekemään johtopäätöksiä siitä mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Emootio on läsnä myös arvon tuottamisessa. Perinteisessä arvo-lupauksessa on lupaus hyödystä, kun taas emotionaalinen arvo-lupaus on lupaus tunteesta. Ja siitä on juuri Design-ajattelussa kysymys. (Kolko 2015, 68.) Tyypillisesti muotoiluajattelu ei pyri parantamaan entisiä jo olemassa olevia malleja, vaan pyrkii löytämään uusia käyttäjälähtöisiä ratkaisuja (Aminof ym. 2010, 5). Design on aiemmin liitetty taiteeseen ja estetiikkaan, mutta Design-keskeinen kulttuuri ylittää totutun roolin laajentaen muotoilun periaatteet kaikille ihmiselle ja kaikkien toimialojen käyttöön. (Kolko 2015, 68.)

Muotoiluajattelulle ominaista on, että muotoilun ajattelutapaa ja muotoilulle ominaisia työskentelymenetelmiä käytetään uudenaikaisessa ympäristössä yhtenä osaamisalueena moniammatillisessa innovaatiotoiminnassa (Miettinen 2010a). Aminof ym. (2010, 3) tuo esiin selvityksessä *Muotoilun muuttunut rooli* muotoilun roolin muutoksen ja näkökulman millaisena muotoilun rooli nähdään nyt. Muotoilun rooli on tuoda käyttäjälähtöinen ajattelutapa osaksi kehittämistä, niin että asiakas tai käyttäjä on mukana kehitystyössä alusta saakka. Muotoilu toimii visuaalisena tulkkina organisaatioon ja asianomistajan välillä sekä järjestää tilaisuuksia ideoinnille ja luo tulleista ratkaisuista prototyyppejä. (Aminoff ym. 2010, 3.) Muotoiluajattelu on tullut aikaisempien roolien rinnalle. ”Uutena ilmiönä on se, että tämän roolin osaamisen oppiminen on

maailmalla nähty aikaisempaa laajemmin mahdollisuutena myös muille kuin muotoilijoille. Sitä opetetaan eri alojen kouluissa poikkitieteellisesti yhtenä uutta luovana ajattelutapana.” (Mts. 2010, 3.)

Muotoiluajattelu on ratkaisukeskeistä toimintaa, jossa ratkaisun saamiseksi kootaan toimialat ja sidosryhmät yhteisen prosessin ja työpajatyöskentelyn äärelle. Muotoiluajattelu on muotoilutoimintaa, sekä yrityksen kykyä toimia luovasti sekä kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä ja kehittää omaa liiketoimintaa innovatiivisesti. Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät tekevät mahdolliseksi uusien toimintatapojen ja ratkaisujen kehittämisen koko henkilökunnan näkökulmasta. (Miettinen 2014, 11.)

Muotoiluajattelu on tärkeä palvelumuotoilijan ajattelutapa. Muotoiluajattelussa ihmisellä on kyky kokea empatian tunteita ja huomioida asioita mitä muut eivät huomaa. Muotoiluajattelijat osaavat hyödyntää tätä ominaisuutta innovaation lähteenä. Yrityksissä muotoiluajattelua käytetään innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä. Keskeisiä asioita ovat ihmiskeskeisyys ja käyttäjätiedon hyödyntäminen. (Miettinen 2011b, 27.)

3.2 Mitä on palvelumuotoilu

Suomessa Wikipedia määrittelee palvelumuotoilun ”palvelujen innovointina, kehittämisenä ja suunnitteluna muotoilun menetelmin” (<http://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu>). Sen sijaan, englanninkielinen Wikipedia ei liitä käsitettä muotoiluun, vaan määrittelee palvelumuotoilun seuraavasti, ”*Service design is the activity of planning and organizing people, infrastructure, communication and material components of a service in order to improve its quality and the interaction between service provider and customers.*”¹ (http://en.wikipedia.org/wiki/Service_design) Palvelumuotoilulle ei ole

¹ *Palvelumuotoilu on jonkin palvelun laadun kehittämiseen sekä palvelun tuottajan ja käyttäjän välisen vuorovaikutuksen parantamiseen liittyvää toimintaa, jossa suunnitellaan ja organisoidaan palveluun liittyviä, ihmisiä, infrastruktuuria, viestintää ja materiaalisia komponentteja koskevia tekijöitä.*

olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan ennemminkin on joukko toisiaan lähellä olevia määritelmiä, joiden yhteisiä piirteitä on pyritty systematisoimaan.

Palvelumuotoiluajattelussa on samankaltaisia aineksia kuin muotoiluajattelussa. ”Palvelumuotoiluajattelu on tapa määritellä yrityksen strateginen suunta hyödyntämällä käyttäjätietoa, sisäistä ja ulkoista tietoa trendeistä ja ennakointitietoa liiketoimintamuutoksista.” (Miettinen 2011b, 27-28.) Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden innovointia, suunnittelua ja kehittämistä jossa apuna käytetään muotoilun menetelmiä (Koivisto 2007, 10). Se antaa yhteiset reunaehdot, kielen, työkalut sekä menetelmät palvelun sekä liiketoiminnan kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 69). Palvelumuotoilussa lähtökohtana ovat palveluihin liittyvien tilojen, esineiden ja palveluprosessien muotoilu (Miettinen 2011, 30). Muotoilun ja palvelumuotoilun selkein ero on siinä mitä kehitetään. Muotoilussa on tuote keskiössä, kun taas palvelumuotoilussa lopullinen tuote on palvelu. (Tuulaniemi 2011, 63.) Palvelumuotoilu tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne palveluiden perinteisiin kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja jo tiedettyjä asioita uudella tavalla. (Mts. 2011, 24.) Palvelumuotoilua käyttäen voidaan kehittää jo olemassa olevia palveluita sekä suunnitella täysin uusia palvelukokonaisuuksia ja konsepteja (Miettinen 2011b, 31; Koskinen 2012). Palvelumuotoiluun kuuluu myös keskeisesti palveluprosessien ja palveluympäristöjen suunnittelu (Koskinen 2012). Se voi auttaa myös havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa (Tuulaniemi 2011, 24).

3.3 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilussa hyödynnetään tuotemuotoilijan työstä tuttua kehittämisprosessia. Muotoilun tärkeämpää antia on prosessi- ja menetelmäosaaminen, visualisointi ja prototypointi eli tyhjän näkyväksi tekeminen. (Tuulaniemi 2011, 63.) Palvelumuotoilu on uusi osaamisala, ja sen takia palvelumuotoilun suunnittelun prosessista ei ole kehitetty selkeää mallia. Kaikissa esitetyissä malleissa toistuu kuitenkin iteratiivisuus ja

käyttäjälähtöisyys. (Koivisto 2007, 72.) Palvelumuotoilun keskeisiä prosesseja ovat yhteissuunnittelu sekä iteraatio, eli toistuva suunnittelu. Yhteissuunnittelussa asiakas ja käyttäjä osallistuvat yhdessä muotoilijatiimin kanssa palvelun kehittämiseen. Tämä mahdollistaa sen, että käyttäjätieto saadaan vietyä nopeasti palveluiden kehittämiseen sekä samalla saadaan käyttäjiltä palautetta. (Miettinen 2011b, 23,30.) Iteraatio perustuu suunnitteluratkaisujen kehittämisen, kokeilemisen ja tulosten prosessiin, joka on toistuva. Tämä mahdollistaa sen, että suunnitteluratkaisut jalostuvat koko ajan lisää, joka mahdollistaa taas nopean informaation saamisen siitä onko palvelu mahdollinen tai toimiva. (Miettinen 2011b, 23,30.) Koivisto (2007, 72) kuvaa iteraatiota päällekkäin tapahtuvina prosessin vaiheina, niin että aikaisempiin vaiheisiin voidaan aina palata menossa olevasta vaiheesta huolimatta (Koivisto 2007, 72).

Palvelumuotoilun prosessille tyypillistä on, että prosessin vaiheet toistuvat usein nopeasti ja useaan kertaan prosessin aikana. Totuttuun palveluiden suunnittelemisen prosessiin erona palvelumuotoilun prosessissa paneudutaan asiakasymmärrykseen heti alussa eikä vasta ideoinnin jälkeen. Ennakointi kuuluu prosessiin myös oleellisesti, koska palvelumuotoilussa suunnittelussa korostuu tulevaisuuden näkymä ja tilanteet sekä tulevaisuuden asiakkaat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 74-75.)

Palvelumuotoilun prosessin alussa korostuu voimakkaasti asiakasymmärryksen sekä toimintaympäristön ymmärryksen tiedostaminen sekä tarvittavan tiedon hankkiminen. Ensimmäinen **Ajattelun ja Ymmärryksen** vaihe kannattaa tehdä huolellisesti ja harkiten, koska koko prosessin perustana on asiakkaiden tarpeiden, toiveiden, käyttäytymisen sekä arvojen ymmärtäminen. Tässä vaiheessa korostuvatkin erityisesti erilaiset empaattiset menetelmät, joiden kautta pyritään ymmärtämään syvällisesti ihmisen piileviä tarpeita, käyttäytymistä ja arvoja. (Ojasalo ym. 2015, 74.) Prosessin alkuvaiheeseen kuuluu lisäksi projektitiimin tai ydintiimin määrittäminen. Tämän lisäksi määritetään aikataulu ja laajuus sekä selvitetään resurssit, tietämys kyseisestä asiasta ja siihen liittyvät oivallukset. Ydintiimin on hyvä olla mukana koko prosessin ajan.

Muita henkilöitä voidaan tarvittaessa ottaa mukaan eri vaiheissa. Kun kaikki tarvittavat asiat on kirjattu ylös, ydintiimi määrittää projektin laajuuden ja aikataulun sekä tulleet tulokset ja tieto analysoidaan. (Moriz 2005, 154; Koivisto 2007, 73). Tavoitteena on muodostaa näkemys palvelustrategiasta, kriteereistä ja valinnoista. Tarvittaessa täsmennetään myös tavoitteita ja projektin suuntaa. Tutkimustieto, taustatieto sekä muut faktat ja tarvittavat oivallukset sekä ymmärrykset auttavat ydintiimiä ymmärtämään asiakkaiden- markkinoiden sekä palveluntarjoajan tarpeet sekä eri tahojen ja ihmisten väliset suhteet. (Moriz 2005, 154; Ojasalo ym. 2015, 74.)

Kun ajatteluvaihe on käyty läpi, alkaa **ideoinnin ja kehittämisen vaihe**. Ideoiden tuottaminen pohjautuu ydintiimin kasaamiin tavoitteisiin, oivalluksiin, kriteereihin sekä strategiaan. Tässä vaiheessa osallistetaan asiaan kuuluvia henkilöitä ideoimaan mahdollisimman paljon erilaisia konsepteja, ideoita sekä ratkaisuja. (Moriz 2005, 154; Ojasalo 2015, 75.) Ideointivaiheessa inspiroivan ympäristön luominen on oleellista. Ideoinnin ja kehittämisen vaiheessa voidaan hyödyntää asiakasprofiileita selkeyttämään kenelle palvelu halutaan innovoida ja kehittää, sekä luodaan palvelutarinoita eli kuvauksia asiakkaan palvelupoluista ja palvelukokemuksesta. Kaikki ideat hyväksytään tässä vaiheessa ja ideointi voi kestää muutamasta tunnista useisiin päiviin. (Moriz 2005, 154.)

Suodata ja selitä vaiheessa tapahtuu ideoiden karsiminen, mallinnus sekä testaus. Tässä vaiheessa otetaan huomioon kaikki mahdolliset ideat ja ratkaisut ja niistä luovutaan tarvittaessa. Joissain tapauksissa voidaan siirtyä aikaisempiin kohtiin, jotta asiakasprofiilien näkökulmasta saadaan tarpeeksi oikeanlaisia ja laadukkaita asioita riittävästi. On tärkeää, että ydintiimi pystyy viestimään uudistetun tai kokonaan uuden palvelukonseptin jokaiselle osapuolelle niin että kaikki ymmärtävät sen. (Moriz 2005, 154.) Tässä vaiheessa konkretisoidaan palvelua erilaisilla visualisoinnin menetelmillä,

rakentamalla prototyyppi tai rakentamalla kokeellisia tilanteita tapahtumasta tai palvelupolusta (Ojasalo 2015, 77). ”Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeelliseksi malleiksi mahdollistaa eri osapuolten, esimerkiksi asiakkaiden ja työntekijöiden, mukaanoton testaukseen. Näin saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä toimivaa ja haluttavaa palvelua.” (Mts, 77) Asioiden selittämisessä ja konkretisoimisessa voidaan käyttää apuna myös muun muassa karttoja, roolipelejä tai sarjakuvia (Moriz 2005,154).

Toteuta ja vaikuta vaiheessa luodaan puitteet sille, että konsepti ja ideat voidaan viedä käytäntöön. Tässä vaiheessa hyödyllisiä menetelmiä ovat blueprint, palvelusuunnitelmat, ohjeistukset sekä määritelmät. Palvelu otetaan käyttöön todellisessa tai rajatussa ympäristössä. Palautteen kerääminen on tärkeää ja kehityskohtiin tulee tarttua nopeasti. Kehityskohtien osalta aloitetaan kehitysprosessi alusta tai korjaukset tehdään vauhdissa. (Moritz 2005, 154.)

Miettinen (2011a, 34) tuo kirjassa *Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen* mukaan palvelumuotoilussa keskiöön nousevat menetelmät; käyttäjien havainnointi ja profilointi, empatia käyttäjiä kohtaan, yhteissuunnittelu käyttäjien kanssa, palveluideoiden ja – ratkaisujen visualisointi sekä visuaalinen työskentely prosessin aikana. Yhteissuunnittelua asiakkaiden kanssa kuuluu tehdä oleellisesti koko prosessin ajan sopivia menetelmiä käyttäen. (Miettinen 2011a, 34.) Palvelumuotoilun menetelmät ovat peräisin erilaisista johtamisen, markkinoinnin ja muotoilun menetelmistä. Menetelmät keskittyvät erityisesti palveluiden kuvaamiseen, visualisointiin sekä palvelukokemuksen suunnitteluun. (Koivisto 2007, 72.) Taulukossa 2. Kuvataan palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa käytettäviä metodeja ja työvälineitä.

Taulukko 2. Palvelumuotoilun eri vaiheissa käytettäviä metodeja ja työvälineitä
(Moriz 2005, 127-147; Koivisto 2007, 73-75; Ojasalo ym. 2015, 76)

Ajattele	Mindmap, Lego-tekniikka, visuaalinen ajattelu, persoonallisuus matriisi, prioriteetti matriisi, touchpointit, palvelukokemuskartta
Ymmärrä	Benchmarking, asiakas segmentointi, ethnografia, haastattelut, lukeminen, tutkimukset, mysteeri asiakkaiden käyttö ja havainnointi, Palvelu-polku, sidosryhmäkuvaus, käyttöympäristökuvaus
Kehitä, ideoi	Brainstorm menetelmä, ajatushautomo, (ryhmä) luonnostelu, ominaisuuspuu
Suodata	Asiakkaan profilointi, personointi, SWOT-analyysi, Focus group-menetelmä, kaikenlainen rakentava vuorovaikutus, lapputekniikka
Selitä	Storyboard, visiointi, roolipelit, skenaariot, karkea prototypointi, videointi,
Toteuta, vaikuta	Blueprint, roolien kirjoitus, business plan, käyttäytymisen selittäminen, simulaatio, mallinnus eri tekniikoin, Business Model Canvas

3.4 Asiakkaan palvelukokemuksen rakentuminen palvelumuotoilussa

Palvelumuotoilussa asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet (Service Touchpoints), palvelutuokiot (Service Moments) sekä palvelupolku (Service String, Customer Journey) (Aminof ym. 2010, 9). Kontaktipisteet ovat ne hetket, kun palvelu koetaan aistien välityksellä (kuulo, haju, näkö, tunto) ja juuri näiden pisteiden kautta asiakas rakentaa kokemuksensa yrityksestä (Miettinen 2009; Kolko 2015, 68). Kontaktipisteet jaetaan esineisiin (lentokone, aula), prosesseihin (vastaanottohenkilökunnan toimintatapa tai itsepalvelupisteen toimivuus) ja ihmisiin (sosiaaliset taidot, palveluhalukkuus, työasu, puhetapa). Palvelutuokiot ovat kohtaamisia, joissa palvelu tapahtuu erilaisten prosessien ja palvelukanavien kautta. Palvelupolku

taas rakentuu asiakkaalle yksittäisistä toisiaan seuraavista palvelutuokioista. (Miettinen 2009.) Kun asiakaskokemus on sidottu yrityksen kulttuuriin, kontaktipisteet ovat suunniteltu käyttäjän tarpeiden mukaisesti ennemmin kuin organisaation sisäisen toiminnan tehokkuuden näkökulmasta (Kolko 2015, 68).

Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on osallistaa kehittämisprosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, sekä sitouttaa heidät toimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Mukana ovat asiakkaiden lisäksi kaikki palvelun tuotantoon osallistuvat tahot. (Tuulaniemi 2011, 27- 28.) Palvelumuotoilussa kaikkien kontaktipisteiden tulee olla harkittuja osakokonaisuuksia osana palvelua. Osakokonaisuudet tulee suunnitella niin, että ne muodostavat selkeän ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen. Kokonaisuuksien suunnittelu on tärkeää, koska asiakkaiden huomio palveluissa kohdistuu nimenomaan kontaktipisteisiin eli kaikkeen siihen, mitä hän voi aistia ja kokea eri tilanteissa. (Aminof ym. 2010, 9.)

Kenenkään palvelukokemusta ei sinänsä voi suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia arvoja, odotuksia ja merkityksiä. Aminof ym. (2010, 9) mukaan ”palvelukokemuksen suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että halutaan luoda oikeanlainen ympäristö ja työkalut tapahtumille ja toiminnoille, jotta kokemusta voidaan ohjata tavoiteltuun suuntaan” (Mts, 9).

3.5 Osallistaminen

Nykypäivän kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Kehittäminen ja kehittämistoiminta ovat sosiaalinen prosessi, johon liittyy vahvasti vuorovaikutus ja osallistuminen (Toikko & Rantanen 2009, 89). ”Osallistuminen tapahtuu virallisten ja epävirallisten sosiaalisten suhteiden ja erilaisten verkostojen kautta eriasteisilla tasoilla (yksilötaso, perhe, ystäväpiiri, työpaikka, aluetaso ja valtakunnallinen taso) ” (Raivio & Karjalainen 2013, 13- 14). Nämä verkostot voivat ylittää rajoja joita voivat olla muun muassa etniset, uskonnolliset ja sosiaaliset rajat. Verkostot lisäävät näin ol-

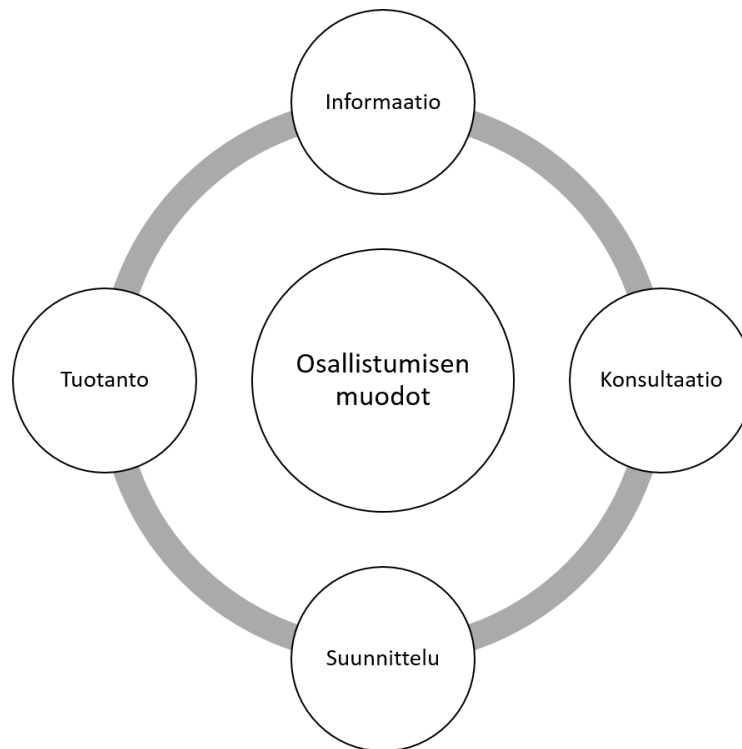
len suvaitsevaisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä kautta lisääntyä turvallisuus sekä luottamus. Osallisuus on toimintaa jossa ihmiset osallistuvat, mutta se on myös arvotavoite. Yhteisöön liittyminen on monipuolista ja vuorovaikutteista toimintaa sekä samalla se on ohjattua ja säänneltyä arvojen ja normien kautta. (Raivio ym. 2013, 13-14.)

Osallisuus on yksilön kokemus ja tunne. Siihen liittyy valinnan vapaus sekä vallan tunne, jolloin osallisuus on vapaaehtoista eikä voi pohjautua pakottamiseen. Henkilön kokemus omasta osallisuudestaan riippuu muun muassa hänen omista vaikuttamismahdollisuuksistaan ja erilaisista mahdollisuuksista saada tietoa. Osallisuus on siis sekä kokemus että tunne, mutta samalla se hahmottuu myös toimintakykyä, että toimintamahdollisuuksina. Osallisuus ei ole yksilön pysyvä tila, vaan sen tila vaihtelee eri elämänvaiheiden mukaisesti. (Raivio ym. 2013, 14-15.)

Eri sidosryhmien kuten henkilöstön ja asiakkaiden osallistamisesta kehittämistoiminnassa on monella tavalla hyötyä. Ottamalla asiakas ja henkilöstö alkuvaiheen suunnitteluun ja päätöksentekoon mukaan, huomioidaan ja varmistetaan asiakkaan tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioiminen. Osallistamisen kautta lisätään myös sidosryhmien sitoutuneisuutta kehittämiseen toiminnassa. (Toikko ym. 2009, 90.) Larjovuoren ym. (2012b, 313) mukaan ”asiakkaiden osallistumisen (vrt. engl. participation) tai osallisuuden (involvement / engagement) käsitteet jäävät, huolimatta niiden koetusta tärkeydestä, usein epämääräisiksi. Julkunen ja Heikkilä (2007) määrittelevät käyttäjän osallistumisen (participation) tapahtuvan rajatussa roolissa, esimerkiksi tiedonantajana. Käyttäjän osallisuus (involvement) on astetta painokkaampi käsite, sillä osallisuudella ajatellaan olevan aina myös vaikutusta palveluprosessiin. Käyttäjän voimaantumisen tai valtaistumisen (empowerment) viittaa siihen, että käyttäjällä on aktiivinen rooli palveluiden hallinnassa ja tuottamisessa.” (Larjovuori ym. 2012b, 313.)

Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi & Manka (2012a, 11) ovat kuvanneet neljä eri asiakkaiden osallistumisen muotoa kuviossa 3. Muotoja ovat Informaatio, konsultaatio, suunnittelu ja tuotanto. Vaiheet voivat tukea toisiaan ja on keskeistä, että eri muotoja toteutetaan avoimesti. Informaatio osallistumisessa asiakas on tiedonantaja sekä

tiedonvastaanottoja, joka vastaanottaa tiedon palveluista. Kysymällä asiakkailta saadaan tietoon asiakkaan mielipide palvelun tuottamisesta. Tämän lisäksi asiakas voi olla osana kehittämässä ja suunnittelemassa palvelua tai he voivat osallistua itse palveluiden tuottamiseen. (Larjovuori ym. 2012a, 11; Ikäheimo 2016, 18.)



Kuvio 3. Asiakkaan osallistumisen muodot (alkup. kuvio ks. Ikäheimo, H. 2016, 18)

4 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön kohdeorganisaatio on Respecta Oy, joka on osa globaalin Ottobock-konsernin palveluntuottajien ketjua. Ottobockilla on noin 6 000 työntekijää 49 toimipisteessä ympäri maailman. Konsernin vuotuinen liikevaihto on noin 999 M€. (Respecta Oy, 2015a) Respectan klinikat sijaitsevat Helsingissä, Seinäjoella, Joensuussa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Oulussa, Tampereella, Turussa ja Vaasassa. Respecta Active yhteistyökumppaneita on yhteensä neljäkymmentäkolme ympäri Suomea. (Respecta Oy, 2015b.) Respecta on suurin apuvälinealan toimija Suomessa. Respectan asiakaskunta koostuu julkisen sektorin lääkinnällisen kuntoutuksen asiakkaista, kuluttaja-asiakkaista ja vakuutusyhtiön asiakkaista.

4.1 Kehittämistehtävät ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite ja sisältö lähtivät Respectan tarpeesta ja halusta kuulla asiakailta heidän kokemuksiaan palvelusta. Respectan tavoitteena on kehittää asiakasymmärrystä, asiakaskokemusta, asiakasdialogia sekä sitä kautta heidän omia toimintatapoja tulevaisuudessa. Työn alkuperäisenä tavoitteena oli tukeutua kehitystyössä palvelumuotoilun menetelmään. Prosessin aikana, jäljempänä kuvatuista syistä johtuen alkuperäinen tavoite hyödyntää palvelumuotoilua typistyi suunnitellusta. Työn tavoite kuitenkin säilyi ja palvelumuotoilun osalta opinnäytetyön sisällöksi jäi pohtia miksi hyvin suunniteltua menetelmää ei voitu hyödyntää ja mitä tästä epäonnistuneesta prosessista on opittavaa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on siis:

- 1 Tehtävänä on kuvata ja mallintaa yrityksen tarpeisiin uusi asiakasnäkökulman olemassa olevaa toimintamallia tehokkaammin huomioiva toimintamalli.
- 2 Kuvata ja analysoida mitä käytännön ongelmia palvelumuotoiluun tukeutuvassa kehittämisprosessissa voi esiintyä.

Asiakasymmärryksen lisäksi Respectan tarkoitus on panostaa asiakastyytyvyyteen ja sen kehittämiseen. Tavoitteena on lisäksi löytää uudenlainen keino ja lähestymistapa asiakaskokemuksen arviointiin ja hyödyntämiseen organisaatiossa. Respectan tekemän Asiakaskokemuksen arviointi nimisen kyselyn, avulla saatujen tulosten perusteella voidaan syventyä asiakaskokemuksen jatkokehittämiseen Respectalla. Tulosten perusteella jatkokehittäminen on tarpeen, jotta Respectan asettamat tavoitteet saavutetaan tulevaisuudessa.

Tavoitteena on, että kehittämistyön tuloksia ja sitä kautta saatua tietoa ja toimintamallia voidaan hyödyntää suoraan asiakaskokemuksen kehittämisessä Respectassa.

4.2 Prosessikehittäminen kehittämisen tausta-ajatteluna

Nyt käsillä olevan opinnäytetyön kehittämisajattelu perustuu prosessikehittämiseen. Kehittäminen on konkreettista toimintaa joka tähtää määrättyyn tavoitteeseen, jolloin tavoitelähtöisyys ohjaa toimintaa. Kehittämistoiminnan lähtökohta, organisointitapa ja laajuus voivat vaihdella huomattavan paljon riippuen siitä mitä ja miten kehitetään. Kehittämisen tavoitteena on muutos ja sitä kautta tavoitellaan parempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa, eikä niinkään tiedon tuottamiseen samalla tavalla kuin tutkimuksessa. Kehittämistoiminnan ensisijaisena tavoitteena on jonkin prosessin tehostaminen ja systematisointi tai aineettoman tai aineellisen tuotteen tuottaminen. Kehittämistoiminnassa olennaista on käyttökelpoisuus, jonka määrittelee yritys tai organisaatio, jossa kehittämistä toteutetaan. Perinteisesti kehittäminen organisoidaan johtajakeskeisesti. Kehittäminen on koko organisaation yhteistä toimintaa, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus ratkaisuihin jotka vaikuttavat omaan työhön. (Toikko ym. 2009a, 14-17; Toikko ym. 2009b, 3.)

”Organisaation toiminnassa on aina prosesseja, vaikka organisaatiossa vaikuttavia prosesseja ei olisi erikseen tunnistettu. Kehitettäessä prosesseja tunnistetaan usein kolme perusaskelta järjestelmän kehittämisessä ja toimeenpanossa: nykytilan tunnistaminen, tavoitetilan tiedostaminen ja keinojen löytäminen tavoitetilan saavuttamiseen.” (Kankainen 2014, 35.) Kankainen (2014, 36) esittelee pro-gradu tutkielmassaan (Hoyn ym. 2010) rakentaman kirjallisuuden määritelmistä syntyneen prosessin jatkuvan kehittämisen ympyrän (Kuvio 4). Prosessi alkaa strategian suunnittelusta, sen jälkeen määritellään ja mallinnetaan strategiaa toteuttavat toimintaprosessit, jotka otetaan käyttöön. Prosesseja tarkkaillaan, kontrolloidaan, parannellaan ja optimoidaan tarpeen mukaan. Tästä muodostuu optimaalisesti ja ajan tasalla toimiva kehä. (Kankainen, J. 2014, 35.) Tässä kehittämistyössä prosessikehittäminen mukailee osittain edellä esitettyä näkemystä ja se on jaettu koostuvaksi kolmesta pääkohdasta: suunnittelu, mallintaminen ja jatkuva kehittäminen. Suunnitteluvaiheessa käsitellään kehittämisen tarkoituksen syntyminen Respectan asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteiden mukaisesti. Mallintamisvaiheessa tunnistetaan asiakaskokemuksen kehittämisen

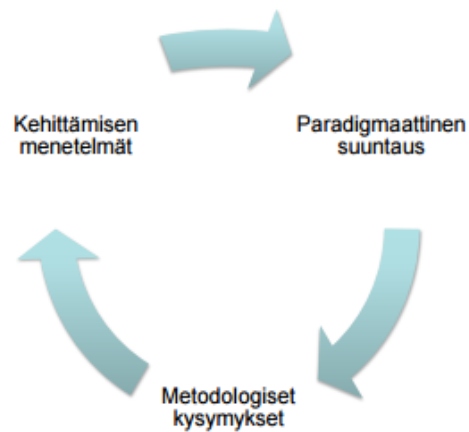
nykyinen prosessi ja paneudutaan sen toimivuuteen. Tämän jälkeen kehitetään ja mallinnetaan tutkitun – ja opitun tiedon pohjalta uusi toimintaprosessi. Käyttöönotto-vaihe jää kohdeorganisaation tehtäväksi kehittämistyön jälkeen. ”Jatkuvan kehittämisen takana taas on ajatus, ettei organisaatio saa vaipua pysyvään hyvän olon tunteeseen unohtaen seurata aikaa ja ympäristöä ja sen tuomia hiljaisia signaaleja. Organisaatiota kehitetään jatkuvasti paremmaksi prosessien toimintaa mittaamalla ja arvioimalla ja vertaamalla saavutettuja tuloksia toivottuun tavoitetilaan. Myös strategian toimintaa ja päivittämisen tarvetta tulee tarkkailla riittävin väliajoin.” (Kankainen, J. 2014, 35.)



Kuvio 4. Prosessin jatkuvan kehittämisen ympyrä (alkup. kuvio ks. Kankainen, J. 2014, 36)

Jatkuvan kehittämisen ajatuksen taustalla vaikuttaa näkemys, jossa arvot, vaatimukset sekä tavoitteet muuttuvat koko ajan niin organisaation kuin yksilön tasolla. Tästä syystä organisaatioiden on sopeuduttava muutokseen ja kehitettävä toimintaansa sopeutuakseen toimintaympäristöönsä, sekä vaikuttaakseen toiminnan laatuun, tehokkuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2009, 110.)

Kehittämistoiminnassa voidaan käyttää monia erilaisia kehittämismenetelmiä joita ovat esimerkiksi ryhmätyömenetelmät, projektinhallintamenetelmät sekä arviointimenetelmät että välineitä kuten palvelumuotoilu. Vaarana on kuitenkin se, että menetelmiä käytetään erillisinä niiden lähtöolettamuksista ja esimerkiksi perinteiset projektinhallintatyökalut soveltuvat huonosti toimintaan, jossa tapahtuu jatkuvia muutoksia osana kehittämistä. Tästä syystä kehittämisen menetelmistä on syytä puhua osana kehittämisen kokonaismetodologiaa (ks. kuvio 5). (Toikko ym. 2009b, 6.) Toikko ym. (2009b, 8) tuo esiin, että tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiaa voidaan tarkastella kolmelta eri näkökannalta. Ensimmäisenä paradigmaattinen suuntaus on keskeisessä osassa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologiaa, toiseksi kehittämistoiminnan yhteydessä joudutaan vastaamaan tietynlaisiin metodologisiin kysymyksiin ja kolmanneksi kehittämistoiminnan metodologiaa voidaan lähestyä varsinaisten kehittämistoiminnan menetelmien näkökulmasta katsoen. (Toikko ym. 2009b, 6-8.) Menetelmiä voidaan jäsentää kolmesta eri suunnasta, jolloin menetelmiä käyttämällä **pyritään kehitysprosessien hallintaan, toimijoiden osallistumiseen sekä tiedontuotantoon**. Kehittämistoiminnassa metodeilla ei kuitenkaan ole niin suurta roolia, kuin tieteellisen tutkimuksen yhteydessä, koska kehittämistoiminta tähtää muutokseen. Toikko ym. (2009b, 10) toteaa kuitenkin, että monimutkaisten kehittämisprosessien yhteydessä systemaattinen lähestymistapa saattaa tuottaa parempia tuloksia kuin kokemustietoon perustuva lähestymistapa. (Toikko ym. 2009b, 10.)



Kuvio 5. Tutkimuksellisen kehittämisen metodologiset elementit (alkup. kuvio ks. Toikko ym. 2009b, 6)

4.3 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö aloitettiin yhteistyönä päättämällä aihe. Respectalta tuli toive, että työssä otetaan palvelumuotoilu sekä asiakaskokemus huomioon. Asiakaskokemuksen arviointi kyselyn toteutus oli jo mietitty etukäteen, mutta tarkempi kehittämistyön aihe tarkentui keskustelujen pohjalta Respectan ja kehittäjän välillä. Aiheen tarkentamisen jälkeen aloitettiin aiheeseen tarkempi perehtyminen, jonka jälkeen tehtiin suunnitelma tulevasta työstä. Kehittämisprosessi eteni vaiheittain ja etenevästi. Aineiston keruun jälkeen ne analysoitiin ja tämän jälkeen tehtiin johtopäätökset ja tulokset raportoitiin kirjallisesti. Kehittämistyön eteneminen on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Kehittämistyön eteneminen

Aineiston lukeminen ja jäsentäminen							
Yhteistyön aloitus. Alheeseen perehtyminen Opinnäytetyön suunnitelma	Respecta toteuttaa 1. kyselyn. Kyselyn onnistumisen ja toteutuksen arviointi	Palaveri Respectan ja kehittäjän välillä, yhteiskehittäminen -> kanta-asiakaskyselyn kehittäminen edellisen kyselyn arvioinnin pohjalta	Henkilöstön osallistavan työpajan suunnittelu Kanta-asiakaskyselyn toteutus + henkilöstön ja asiakkaiden kutsut työpajaan	Kanta-asiakaskyselyn tulosten analyysi Työpajan toteutuksen suunnittelu	Tulosten analysointia sisälönanalyysiä käyttäen Työpaja ei toteutunut	Tulosten raportointi	Työn esittäminen ja loppuraportointi
Syky 2015	Tammikuu 2016	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesä- Heinäkuu	Kevät 2017

4.4 Aineiston keruu

Respecta on toteuttanut Webropol kyselyn tukipohjallisasiakkaille koskien asiakastytyväisyyttä ja asiakaskokemusta (Liite 1.). Respectan kysely kulkee nimellä *Asiakaskokemuksen arviointi*. Kyselyn ajatuksena oli, että asiakastytyväisyyttä ja asiakaskokemusta tullaan seuraamaan jatkossa tehokkaammin ja systemaattisemmin ja asiakaspalautteen antamista ja siihen reagoimista tullaan kehittämään jatkossa enemmän. Asiakaskokemuksen arviointi-kyselyn avulla Respecta pyrki kartoittamaan käyttäjäasiakkaiden mielipiteitä apuvälineen sopivuudesta ja hyödystä sekä asiakaskokemuksen laadusta. (Respectan asiakaskokemuksen arviointi 2015.)

Palautetta kerättiin 17.8.–27.11.2015 välisenä aikana Respectan tukipohjallisasiakkailta. Jatkossa arviointi oli tarkoitus toteuttaa myös muille asiakasryhmille. Asiakaskokemuksen arviointi kyselyn pystyi osallistumaan jokainen Respectan tai Respecta Activen terapeutin vastaanotolla tukipohjallisia teettänyt henkilö. Arviointiin vastaaminen ajoittui n. 2-6 viikkoa tukipohjallisten sovituskäynnin jälkeen, jolloin kokemus pohjallisten sopivuudesta ja hyödyllisyydestä on luotettavampaa. Kyselyyn vastaami-

nen tapahtui internetsivuilla olevan linkin kautta. Asiakkaille lähetettiin myös muistutus tekstiviestillä kyselyyn vastaamisesta. Vastauksia kyselyyn haettiin koko Respectan toiminta-alueelta, eli 12 klinikan tukipohjallisasiakkailta ympäri Suomea, sekä Respecta Active- yhteistyökumppanien vastaanotolla käyneiltä asiakkailta. (Respectan asiakaskokemuksen arviointi 2015.) Kyselyn toteutus ja suunnittelu toteutettiin Respectan toimesta.

Ensimmäisen kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen pidettiin yhteistapaaminen kehittäjän ja Respectan edustajan välillä. Tapaamisessa kehittäjän ja Respectan välillä päätettiin toteuttamaan uudenlainen kysely, jonka tekemisessä ja suunnittelussa otettiin huomioon aikaisemmassa kyselyssä esille tulleet huomiot ja kehittämistarpeet. Tapaamisen aikana keskityttiin pohtimaan aikaisemman kyselyn ongelmakohtia, ja sitä kuinka saadaan asiakkailta sellaista tietoa, josta on hyötyä toiminnan ja asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta, sekä sitä kuinka saadaan asiakkaat osallistumaan kehittämiseen.

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea sekä niiden avulla voidaan kerätä laaja aineisto. Kyselyitä voidaan toteuttaa joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Vakiotulkinnan mukaan kvalitatiivisella menetelmillä saadaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa ja kvantitatiivisella menetelmillä saadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa. Kyselyitä voidaan tehdä eri tavoin, postitse tai sähköisesti internetissä. Valittu tekniikka vaikuttaa siihen, millaisia kysymyksiä kyselyssä voidaan esittää ja millaiset asiat vaikuttavat muun muassa tulosten luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2015, 121.)

Kyselylomakkeen suunnittelun tulee perustua kehittämistyön tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla selvillä ennen lomakesuunnittelun aloittamista. Hätköidysti kootulla lomakkeella voi tärkeitä asioita jäädä kysymättä ja asetettuihin tavoitteisiin ei välttämättä saataisi vastausta. (Ojasalo ym. 2015, 131.) Aikaisemmassa kyselyssä haasteita olivat kyselyyn vastaajien vähyys, asiakassegmentin rajaaminen, prosessin monimutkaisuus, prosessin hallinnan puute sekä kysymysten asettelu. Tapaamisen tärkeä aihe

oli myös pohtia uudelleen mitä oikeasti haluamme tietää ja mistä tiedosta on Respectalle hyötyä nimenomaan asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta.

4.5 Kanta-asiakaskysely

Uusi kysely päädyttiin kohdentamaan Respectan Kanta-asiakkaille (ks. liite 2). Yritysten on helpompaa kehittää toimintaa yhdessä niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat linkittyneet jo sen toimintaan. Tällaisia asiakkaita ovat esimerkiksi yrityksen tuotteita jo käyttävät asiakkaat tai yrityksen tuotteita suosittelevat asiakkaat. (Kortelainen ym. 2011, 51.) Yrityksen on kuitenkin myös hyvä tiedostaa niiden asiakkaiden potentiaali, jotka eivät ole aktiivikäyttäjän roolissa. Näiltä asiakkailta yritys voi saada uudenlaisia toisenlaisia ideoita palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. (Kortelainen ym. 2011, 51.)

Kyselylomakkeen ulkoasun selkeys ja pituus ovat tärkeitä asioita niin vastaajalle kuin kyselyn tietojen käsittelijälle. Kysely ei saa olla liian pitkä, koska se heikentää vastaamishalua. Kysymyksen asettelun sekä kieliäsen tulee olla helppotajuinen ja tarpeeksi yksinkertainen. (Ojasalo ym. 2015, 131.) Nämä asiat pyrittiin ottamaan huomioon Kanta-asiakas kyselyä suunniteltaessa. Kysymysten muotoilussa otettiin huomioon se, että asiakkaat voivat kertoa oman mielipiteensä avoimesti ja sanallisesti. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksissa nimenomaan asiakkaiden ääni kuuluviin koskien Respectan asiakaskokemuksen luomista, palautteen keräämistä ja asiakkaiden palkitsemista ja huomiointia. Kysymysten määrässä päädyttiin viiteen kysymykseen, joista kolme oli avoimia. Respecta päätyi lisäksi muuttamaan ensimmäisen kyselyn jälkeen kyselyalustaa. Webropolista päätettiin siirtyä SurveyPaliin, joka soveltuu paremmin myös mobiilikäyttöön ja mahdollistaa paremman visuaalisen muokkauksen. Näin ollen asiakkaan on helpompaa ja nopeampaa vastata kyselyyn, jolloin kyselyyn vastaamisesta ei tule hankalaa, eikä se jää niin helposti kesken. Kyselyyn vastaamisaika laitettiin tällä kertaa lyhemmäksi, koska aikaisempi usean kuukauden vastausjakso ei tuottanut toivottua vastausmäärää. Huomattiin myös, että ihmiset vastaavat melko nopeasti kyselyihin käynnin jälkeen, sen jälkeen vastaaminen helposti unohtuu. Kysely laitettiin asiakkaille 24.2.16 ja muistutusviesti laitettiin 8.3.16. Kyselyyn vastaamisaika loppui 10.3.16.

Kanta-asiakaskysely päädyttiin toteuttamaan sähköisesti. Tyypillisiä tapoja toteuttaa sähköisiä kyselyitä on levittää niitä sähköpostitse tai liittää kyselyitä firman omille internetsivuille tai muille sosiaalisen median alustoille kuten Facebookiin. (Ojasalo ym. 2015, 128.) Kanta-asiakaskysely päädyttiin jakamaan asiakkaille sähköpostin välityksellä. Kyselystä tehtiin tällä kertaa paljon lyhempi ja selkeämpi verrattuna aikaisempaan kyselyyn. Kanta-asiakaskysely päädyttiin laittamaan asiakkaille suoraan sähköpostilla. Kanta-asiakasjärjestelmä mahdollistaa suoran kontaktin niihin asiakkaisiin, jotka ovat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa ja kiinnostuksensa kehittämiseen. Näin välikädet jäävät pois ja prosessia on helpompi valvoa. Tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastausprosentti ja vastaajamäärät ovat tiedossa eikä mitään jää arvailun varaan. Suora kontakti säästää myös työntekijäresursseja.

Sähköisten kyselyiden toteutukseen on olemassa useita erilaisia sovelluksia. Kanta-asiakaskysely toteutettiin SurveyMonkey sovelluksella, joka on yksi tunnetuimmista sovelluksista. Sähköisen kyselyn etuja ovat nopeus, edullisuus sekä vaivattomuus. Toisaalta sähköiseen tiedonkeruuseen liittyy merkittäviä metodologisia haasteita. Sähköisten kyselyiden halpuus, nopeus ja helppous ovat aiheuttaneet erilaisten kyselyiden suuren kasvun. Kyselytulva voi olla niin suuri, että vastaajat eivät jaksaa vastata, joka näkyy vastausprosenttien jatkuvana pientymisenä. Tiedonkeruun kattavuutta voi vähentää myös se, että kyselyt päättyvät roskapostisuodattimiin, jolloin kysely ei tavoita kohdeyleisöä. (Ojasalo ym. 2015, 128-129.)

Respectan ja kehittäjän tapaamisen tuloksena kehittyi ajatus siitä, kuinka kanta-asiakaskyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää jo nopeasti tulosten saamisen jälkeen. Heräsi ajatus työpajan järjestämisestä, mihin kutsuttaisiin asiakkaita sekä henkilöstöä organisaation eri tasoilta. Työpajan tarkoituksena oli osallistaa Respectan henkilöstö sekä käyttäjä-asiakkaat yrityksen kehittämiseen.

Kanta-asiakaskyselyn avulla saatiin lisäksi tietoa siitä ketkä haluavat jatkaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Tämän tiedon avulla pystytään kohdentamaan kutsut aktiivisille ja innokkaille asiakkaille koskien Respectan asiakaskokemuksen kehittämiseen liitty-

vää työpajaa. Pienen osallistujamäärän takia työpajaan osallistuvien valinta ja ominaisuudet vaikuttavat paljon suunnittelun lopputulokseen. Näin ollen ei ole yhdentekevää, ketä kehittämiseen ja suunnitteluun osallistuu. (Nyström ym. 2011, 68.)

4.6 Työpajan suunnittelu

Työpajaan kutsuttiin sähköisellä kutsulla käyttäjäasiakkaita Keski-Suomen alueelta. Suositeltavia osallistujia ovat tuotteen tai palvelun johtajat tai edistyneet käyttäjät sekä keskeisintä käyttäjäryhmää edustavat ihmiset. (Nyström ym. 2011, 68.) Työpaja oli tarkoitus järjestää Jyväskylän klinikalla ja siihen kutsuttiin asiakkaiden lisäksi Jyväskylän klinikan asiakaspalveluhenkilökuntaa, mestareita, jotka työstävät apuvälineitä asiakkaille sekä esimies. Lisäksi työpajaan oli tarkoitus osallistua Suomen ja Ruotsin jalkineista ja tukipohjallisista vastaava Market Manager sekä Suomen liiketoimintajohtaja.

Työpajan tarkoituksena oli kaikkien osallistujien kesken tasa-arvoisesti pohtia tärkeimpiä kontaktipisteitä Respectan asiakaskokemuksen luomisen kannalta. Tarkoitus oli pohtia myös sitä, kuinka asiakas kulkeutuu Respectan palveluihin ja miten hän kulkee palveluissa, sekä mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan mielipiteen ja kokemuksen muodostumiseen tämän matkan aikana.

Työpajaan lähetettiin sähköisesti kutsut sekä asiakkaille että henkilöstölle. Molemille luvattiin pieni muistaminen osallistumisesta ja korostettiin sitä kuinka tärkeää ja arvokasta osallistuminen on. Kutsussa tuli ilmi ajankohta ja tulevan suunnitellun illan kesto. Suunnittelu ja kehittämisprosessin hyvä organisoiminen ja siitä oikeanaikainen tiedottaminen on hyvin tärkeää onnistumisen kannalta. Osallistujille tulee olla selvää minkälaista ajallista ja sisällöllistä panostusta heiltä odotetaan, miten saatuja tuloksia hyödynnetään käytännössä ja miten osallistujia palkitaan tai mitä he saavat vastalahjaksi. Osallistujien asianmukainen palkitseminen on paikallaan ja välttämätöntä etenkin silloin kun halutaan koota pitkäaikainen, motivoitunut käyttäjäpooli. Käytettyjä palkitsemistapoja ovat muun muassa lahjakortit, julkinen tunnustus esimerkiksi saada

nimi näkyviin tuotteen tai palvelun suunnittelijoissa. Myös rahallista palkitsemista tulisi myös tutkia ja kehittää, voisiko käyttäjyhteisö saada oman osuutensa palkkiona. (Nyström ym. 2011, 69.)

Työpaja ei kuitenkaan toteutunut. Sekä asiakkaiden että henkilöstön määrä jäi pieneksi ja osallistamisen näkökulmasta työpajaa ei ollut järkevää toteuttaa muutaman osallistujan kesken.

5 Aineiston analysointi

Kanta-asiakaskyselyn kysymykset 1 ja 5 analysoitiin määrällisesti. Määrällisessä tutkimuksessa tuloksia kuvataan sanallisesti, graafisesti ja numeerisesti. Määrälliset tulokset tulee esittää objektiivisesti eli esittämisen tulee olla tutkijasta riippumatonta. Tutkija päättää tulosten esitystavan. (Vilkkä 2007, 134-135.) Tässä työssä tulokset esitetään numeerisesti tunnuslukujen avulla. Tunnuslukuja käytetään silloin kun tarkoitus on esittää yhtä lukua koskeva informaatio. Tällöin esitetään myös jakauman keskiarvo ja hajontaluku. Tunnuslukujen avulla voi helposti esittää numeraalista tietoa muun muassa organisaation asiakkaiden tyytyväisyydestä tai asenteista. (Vilkkä 2007, 120-135.) Tulosten esitystä havainnollistetaan pylväiden avulla. Avoimien kysymysten (kysymykset 2-4) analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä.

Kanta-asiakaskyselyn analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sitä voidaan käyttää väljänä teoreettisena viitekehyksenä ja voidaankin sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat joiltakin osin sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kuultujen, nähtyjen ja tässä tapauksessa kirjoitettujen sisältöjen väljänä teoreettisena viitekehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2012, 91.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä ja sitä voidaan käyttää niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen analysoinnissa. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan kuvaus tut-

kittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu tulkintaan sekä loogiseen päätelyyn. Aineisto hajotetaan ensin osiin, sen jälkeen se käsitellään ja lopuksi kootaan taas uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi on menetelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja kuten haastatteluita, dialogeja, sekä muita melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettuja materiaaleja. Sisällönanalyysi sopii myös hyvin strukturoimattoman aineiston analysointiin. (Tuomi ym. 2012, 103-112.)

Laadullista analyysiä voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla; aineistolähtöisesti, teoria-ohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tässä työssä analyysimenetelmänä on käytetty aineistolähtöistä analyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja sitä kautta saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi ym. 2012, 112.) Sisällönanalyysi eteni aineiston osalta aineistolähtöisesti kysymys kerrallaan. Yksittäisistä vastauksista muodostettiin yleisiä ja laajempia kokonaisuuksia käyttäen luokittelua niin että analyysiä ei ohjannut aikaisempi jo olemassa oleva luokitusrunko tai teoria. (Rättyä 2009, 62.) Tuomi ym. (2012, 108) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia kolmevaiheiseksi prosessiksi;

1. aineiston pelkistäminen eli redusointi
2. aineiston ryhmittely eli klusterointi ja
3. teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi.

Ensimmäisessä vaiheessa **pelkistäminen** voi olla informaation pilkkomista pieniin osiin tai informaation tiivistämistä. Tässä tapauksessa aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään koodaamalla tutkimustehtävän kannalta olennaiset ilmaukset. Ennen analyysin aloittamista tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaa aineiston laatu sekä tutkimustehtävä. (Mts. 2012, 109-110.) Ensimmäisessä vaiheessa käytiin koko aineisto läpi kysymys kerrallaan useaan kertaan. Samalla tarkistettiin aineiston vastaukset ja mahdolliset virheet. Vastaukset

numeroitiin vastaajan mukaan niin että kaikki vastaukset tulevat tasapuolisesti huomioiduksi.

Seuraavaksi tehtiin **ryhmittely**, jolloin aineisto käytiin tarkasti läpi ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet jotka tarkoittavat samaa asiaa, ryhmiteltiin luokaksi ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittelyvaiheessa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle, sekä samalla alustavia kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Tuomi ym. 2012, 109-112.)

Ryhmittelyn jälkeen seurasi **teoreettisten käsitteiden muodostaminen eli käsitteellistäminen** aineistosta. Tässä vaiheessa eroteltiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostettiin teoreettisia käsitteitä sekä edettiin tekemään johtopäätöksiä. Käsitteellistämistä jatkettiin yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se oli aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. Tästä muodostuivat kyselyn tulokset. (Tuomi ym. 2012, 109-112.)

6 Asiakkaiden kokemus Respectasta

Respectan asiakkaat pitävät hyvin tärkeänä, että Respecta kehittää asiakaskokemusta. Kysymykseen *Miten tärkeänä pidät, että Respecta kehittää asiakaskokemusta?* saatiin vastauksia yhteensä 135. Kyselyn oli nähnyt 336 henkilöä, joten vastausprosentti oli 38,98 %. Vastausten keskiarvo oli 4,6. Vastanneista 70 % piti asiakaskokemuksen kehittämistä hyvin tärkeänä.

6.1 Tärkeimpänä palvelun laatu ja sopiva tuote

Respectan kanta-asiakaskyselyn tuloksia avattaessa on hyvä palata asiakaskokemuksen ytimen muodostumiseen. Asiakas lähestyy organisaatiota aina omasta, asiakkaan näkökulmasta. Myös organisaation sisällä jokaisella on vastuu ymmärtää, että olemme vastuussa myös toinen toisillemme tuottamastamme palvelusta. Asiakaskokemus on subjektiivinen odotusarvo tapahtuvasta palvelukohtaamisesta asiakkaan ja organisaation välillä.

tion välillä. (Fisher ym. 2014, 165.) Asiakaskokemus on jokaisen henkilökohtainen kokemus tilanteesta ja se syntyy silloin kun asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen tai sen tuottaman tuotteen tai palvelun kanssa (Gentile ym. 2007, 397). Asiakaskokemus on näin ollen niiden mielikuvien, kohtaamisten sekä tunteiden summa, joiden kautta muodostuu asiakkaan kokemus yhtiön toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Respectan kanta-asiakkaat ovat kuvanneet sanallisesti heille merkityksellisimpiä asioita mitä he arvostavat Respectalla käynnin yhteydessä. Aineistosta nousi esiin selkeästi kaksi pääasiaa mitä asiakkaat toivat esiin; **Asiakaspalvelun tekninen ja toiminnallinen laatu sekä sopivan ja laadukkaan tuotteen löytäminen.** Asiakaspalvelun tekninen laatu pitää sisällään asiakaspalvelijan ammattitaidon, joka vaaditaan tehtävästä suoriutumiseen. Teknistä laatua ovat muun muassa riittävä ymmärrys palvelusta ja tuotteesta, tietoisuus sillä hetkellä olevista kampanjoista ja tuotteiden saatavuudesta sekä hinnoista. Lisäksi ymmärrys oman organisaation toiminnasta sekä kyky kertoa tuotteista edustavat teknistä palvelun laatua. (Flink, Kerrula, Nordling & Rautio 2015, 67.) Tämä näkyy myös Respectan Kanta-asiakas kyselyn vastauksissa, jossa tulee selkeästi esille, että vastaajat arvostavat erityisesti asiakaspalvelijan ammattitaitoa ja tietämystä. Vastaajat pitävät tärkeänä, että asiakaspalvelija tietää mistä puhuu ja on asiantuntija omalla alallaan.

Palvelun toiminnallinen laatu muodostuu siitä, miten asiakaspalvelutilanne hoidetaan. Toiminnallista laatua edustaa asiakaspalvelijan elekieli, tietoisuus omasta käyttäytymisestä, kyky ottaa vastaan tunteita ja käsitellä niitä, herkkyyks ottaa huomioon asiakkaan inhimilliset tekijät sekä ammatillinen toiminta palvelutilanteessa. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 67-68). Tuloksista tulee esiin se, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen ja kohtaamisen sujuminen ovat merkityksellisiä asioita asiakkaan kokemuksen muodostumisessa Respectalla. Asiakkaat arvostavat henkilökunnan ystävällisyyttä, henkilökohtaista palvelua sekä kiireettömyyttä asiakaspalvelutilanteessa. Tärkeänä koettiin myös, että asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan yksilönä. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen on tärkeä kontaktipiste asiakaskokemuksen rakentumisessa. Kyselyn tuloksista näkyy samanlaiset odotukset Respectan asiakaspalvelijoille,

mitkä ovat kaikissa kulttuuripiireissä samanlaisia; ihmisillä on tarve tulla hyväksytyksi, ymmärretyksi, kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi. (Flink ym. 2015, 74.)

Tärkeänä asiana aineistosta nousee myös henkilökunnan ystävällisyyden arvostus. Monissa vastauksissa ystävällisyyttä korostettiin erityisesti.

Asiakkaille tärkeää:	
"Myyjän ammattitaito ja saatavuus tuotetta esiteltäessä" A 133	"Ammattitaito ja laadukkaat tuotteet" A 121
"Henkilökunnan ystävällisyys ja ammattitaito" A101	"Asiakaspalvelu ja tietenkin myös tuotteiden valikoima ja saatavuus " A 54
<i>"Henkilökohtainen palvelu. Se että vastaanottava henkilö paneutuu omaan tapaukseen ja tarpeisiin."</i> A125,	<i>" Palvelun sujuvuus ja nopeus" A 135</i>
<i>" Sovittu aika pitää, ei kovin paljon myöhässä. Ammattitaito tärkeää ja ajassa pysyminen (uudistukset, teknologia ym). Asiakkaan mielipiteiden kuuleminen. Kii-reettämyys (siis ei hosumista). A 92.</i>	

Aikaisempaan jo tutkittuun tietoon viitaten hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös fyysinen puoli. Fyysisellä puolella tarkoitetaan muun muassa hyvää tuotetta. (Toivakainen 2014, 18.) Respectan kanta-asiakkaiden vastauksista nousi myös yhtenä tärkeänä osa-alueena tuotteen merkitys. Tuloksissa toistui tärkeimpänä laadukas, sopiva ja helposti saatavilla oleva tuote. Tulokset tukevat Toivakaisen (2014, 18) määritelmää siitä, että hyvän tuotteen tulee olla helposti saatavilla ja sen toimitusketjun tulee olla asiakkaan näkökulmasta hyvin suunniteltu.

Kehitysehdotus asiakkaalta	
<i>Olen myös silloin tällöin käynyt maksusitoumuksella ostamassa peukalo-ran-netukia. Melkein poikkeuksetta parin toista puolikasta ei ole saatavilla. Joudun joka kerta varaamaan puoli päivää uuteen matkaan</i>	<i>Että tuotteita löytyy hyllystä (kaikkia kokoja), minä haen ennen muuta sukkaa. Nopea palvelu = riittävästi henkilökuntaa. Vähään aikaan en ole käynyt, mutta joskus ainakin oli hiukan tuskastuttavan hidasta, kun tuotteelle haettiin jostain katalogista jokin koodi - maksaminen kesti tuskastuttavan kauan - viivakoodilukijat on keksitty, tms. ratkaisu.</i>
<i>Olisiko mahdollista, että esim. erityisaksista olisi "mallikappale" jolla voisi testata leikkaamista. Itselläni ainakin on tosi vaikea ostaa (tai tilata netistä) jos en ole voinut kokeilla.</i>	

6.2 Palaute suoraan tai sähköisesti

Kyselyn tulosten mukaan Respectan asiakkaat antavat palautteen mieluiten **välittömästi henkilökohtaisesti, sähköisesti käynnin jälkeen tai painamalla hymynaamaa**. Palaute on muutoksen ja oppimisen olennainen osa. Työelämässä uuden oppiminen vaatii palautetta vanhoista ja virheellisistä toimintatavoista. Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen kykyihin, ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, luonteeseen ja onnistuneisiin tekemisiin. Kriittinen palaute kohdistuu käyttäytymiseen. Kriittinen palaute, joka annetaan toisten ihmisten kuullen, on negatiivista palautetta. Myönteisen palautteen voi antaa myös toisten kuullen. Kriittisen eli korjaavan palautteen tavoitteena on oppiminen ja virheen korjaantuminen. (Piili 2006, 147 – 150.)

Asiakkaat antavat mielellään erityisesti positiivisen palautteen henkilökohtaisesti Respectalla käynnin yhteydessä. Välitön palaute koettiin helpoimmaksi tavaksi antaa palautetta. Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2011, 71) mukaan jatkuva, työarkeen sisältyvä palaute motivoi ja auttaa kehittymään työyhteisössä. Palaute voi kulkea, ja sen pitäisi kulkea, moneen suuntaan: alhaalta ylös eli työntekijältä esimiehelle, ylhäältä alas eli esimieheltä työntekijälle ja vaakasuoraan eli työkaverilta työkaverille sekä asiakkaalle ja asiakkaalta työntekijälle ja siitä eteenpäin. Näin kulkiessaan palaute tukee tavoitteiden saavuttamisessa ja ohjaa sekä työntekijää, että esimiestä ja näin ollen koko organisaatiota. (Ahonen ym. 2011, 71.)

Vastauksista tulee myös ilmi, että asiakkaat ovat tottuneet antamaan palautetta myös sähköisessä muodossa. Sähköpostilla lähetettävä kysely koettiin hyväksi tavaksi antaa palautetta. Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen koettiin helpommaksi sähköisellä kyselyllä. Sähköinen kysely toivottiin lähetettävän mahdollisimman nopeasti käynnin jälkeen. Palautetta liikkuu työyhteisössä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa koko ajan. Jos emme saa suoraa palautetta, tulkitsemme sitä epäsuorasti toisten käytöksestä ja ”rivien välistä”. Sanattomaan ja epäsuoraan palautteeseen liittyy aina tulkintaa ja suuri vaara siitä, ettei tulkinta osu oikeaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2001, 17.) On tärkeää, että palaute kohdentuu oikeaan paikkaan ja että asiakkaalla on mahdollisuus antaa myös negatiivista tai rakentavaa palautetta helposti.

Asiakkaat kokivat yhtenä tärkeänä palautteen antokanavana Hymynaama-laitteen, jossa voidaan nappia painamalla arvostella palvelun laatua ja sujuvuutta. Hymynaama on useissa organisaatioissa käytössä ja asiakkaille tuttu tapa antaa palautetta. Kaikissa tavoissa korostui palautteen antamisen helppous. Asiakkaat kokivat tärkeänä, että tapa millä palautetta kerätään, on vaivaton ja helppo. Kanavan tulisi olla myös helposti löydettävissä. Useassa vastauksessa toistui myös jatkuvan palautteen antamisen mahdollisuus.

Kehitysehdotus asiakkaalta	
<i>Voisi olla jatkuva palautteen antolinkki, johon voisi tarvittaessa antaa palautetta.</i>	<i>Palautteenantolinkin lisääminen internetsivuille sekä palautteen keräämisen ja käsittelyn/purkamisen prosessin suunnittelu</i>
<i>"Joko näin sähköpostilla tai käydessäni Respectassa ja siellä suullisesti tai lyhyesti kirjallisesti kyselyn muodossa tai hymynaamalla! Kehitysideoita pitäisi voida antaa helposti ja jatkuvasti, esim. tuotteiden käyttökokemuksiin nojautuen." A 88</i>	<i>"Nettikysely asioinnin jälkeen olisi paikallaan. Kasvotusten etenkin negatiivista palautetta vaikea antaa etenkin, kun ei ole takeita, että palaute menisi tiedoksi myös organisaation päättäjille." A 55</i>
<i>" Monissa liikkeissä on ovenpielessä kone johon voi jättää palautteen yksinkertaisesti valitsemalla hymynaaman tai surunaaman. Mielestäni se on helppo tapa saada palautetta ja asiakkaan on helppo ja nopea tapa jättää palautetta. 😊" A 54</i>	<i>"Livenä paikan päällä, puhelimessa, sähköisesti jne. eli aina tarvittaessa. Kuten yleensä asiakastyössä, toivon palautteen vastaanottajalta asennetta "kiitos palautteesta" oli se sitten kiitosta tai kritiikkiä. Selittely ei ole tarpeen, tärkeintä on halu ja taito ottaa palaute vastaan." A 45</i>

6.3 Asiakkaan huomioiminen ja avoin viestintä

Kyselyyn vastanneet asiakkaat toivoivat, että heidän panoksensa kehittämiseen huomioidaan. Aineistosta nousi selkeästi esiin **tärkeimpänä huomioimisen keinona erilaiset alennukset sekä tarjoukset**, joita asiakkaat voisivat saada vastattuaan kyselyyn tai antaessaan palautetta muuta kautta.

Kanta-asiakaskyselyn tuloksista saatiin tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat vastineeksi palvelun antamisesta ja kehittämiseen osallistumisesta. Konkreettisia asioita ovat tarjoukset, bonukset, alennukset ja mahdolliset kanta-asiakaskortit ja -pisteet. Tuulaniemi (2015, 92) tuo esiin palvelutodisteet, joilla palvelu tehdään näkyväksi. Respectan asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet ovat laajat ja kunnianhimoiset. Asiakkaille on tehty tietoiseksi siitä, että Respecta haluaa kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. ”Palvelut ovat eräänlaisia ehdotuksia, joita tarjotaan asiakkaille ostettaviksi. Palveluntuottaja pyrkii siis suunnittelemaan innovatiivisia ja asiakkaille hyödyllisiä ehdotuksia ja luomaan kuvan siitä ehdotuksesta, joka tulee todeksi tulevaisuudessa.” (Tuulaniemi 2015, 90-91.) Asiakkaan on vain luotettava siihen, että tulevaisuudessa on olemassa palvelutuote, joka on asiakkaan käytössä silloin kun hän sitä tarvitsee ja että se toteuttaa sen minkä palveluntarjoaja on luvannut. (Tuulaniemi 2015, 91.) Mikäli palveluntarjoaja haluaa madaltaa palvelun ostamisen kynnyksiä ja samalla vahvistaa kilpailuasemaansa, tulee hänen tehdä näkymättömät palveluväitteet ja lupaukset näkyväksi ja haluttavaksi tarjoamaksi (Mts, 91).

Palvelutodisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja tavaroihin. Maisemaa ovat kaikki ympäristöt missä palvelu tarjotaan ja joissa asiakas sekä palveluntarjoaja kohtaavat. Palvelutodisteet ovat kaikki tavarat, jotka helpottavat ja mahdollistavat palvelun toteutuksen tai kommunikaation, esimerkiksi pankkikortit, laskut, raportit, pukeutumisen ja internetsivut. (Tuulaniemi 2015, 92.) Palvelutodisteita voivat olla myös asiakkaiden esiin tuomat ehdotuksen kanta-asiakasjärjestelmän kehittämiseksi kuten kanta-asiakaskortit ja bonusjärjestelmä. Nämä edustavat asiakkaille Respectan asiakaskokemuksen näkyvää osaa.

Kehitysehdotus asiakkaalta	
<i>”Asiakas saisi vastattuaan kyselyyn pisteitä, joita voisi käyttää/hyödyntää tuotteita ostaessa” A 38</i>	<i>Kanta-asiakkuudelle enemmän huomiota ja selkeyttä. Esim. bonusjärjestelmä, kortti / tili</i>

<i>"Alennusta tai muu kiva yllätys" A 71</i>	<i>Useammin jäsenkirjeitä sähköpostiin..ja tarjouksia</i>
<i>"Olisi kiva saada tuotelahja tai esim. alennuskuponki liikkeeseen" A 40</i>	

Merkityksellisenä tuloksena aineistosta nousi myös tulosten hyödyntämisen ja käytännön viemisen läpinäkyvyys. Asiakkaat toivovat saavansa tietoa siitä, kuinka heidän panoksensa on huomioitu kehittämisessä. Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Kehittäminen ja kehittämistoiminta ovat sosiaalinen prosessi, johon liittyy vahvasti vuorovaikutus ja osallistuminen. (Toikko ym. 2009, 89.) Asiakkaat haluavat tietää onko heidän palautteella merkitystä ja arvostetaanko heidän osallistumista kehittämiseen. Tässä korostuu juuri Toikon ym. (2009, 89) esiin tuoma vuorovaikutuksen tärkeys molempiin suuntiin. Aineistosta nousi myös esiin tärkeänä asiana viestintä takaisin asiakkaalle päin. Asiakkaat kokivat tärkeänä, että heidän viesteihin ja palautteisiin vastataan.

Avoin viestintä ja kehittämisen tulosten näkyväksi tekeminen on asiakkaille tärkeää. Halu nähdä onko ollut avuksi ja saada siitä oikeanlaisen kiitoksen ja arvostuksen osoitus. Näkyväksi tekeminen on tärkeää onnistuneen viestinnän ja oikeanlaisen viestin välittämisen takia. Palvelumuotoilussa puhutaan palvelupolusta. Palvelupolku kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun määrättyinä aikana. Palvelupolku kuvaa kokonaisuutta ja se kuvataan vaihe vaiheelta, jotta sitä voidaan analysoida myös vaiheittain. Palvelupolku voidaan jakaa kontaktipisteiden ja palvelupolkujen lisäksi arvon näkökulmasta. Siihen liittyviä vaiheita on esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. Esipalveluvaiheessa asiakas on yhteydessä yritykseen, ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon ja jälkipalveluvaiheessa asiakas on kontaktissa yritykseen palvelutapah-tuman jälkeen. Jälkipalvelun kontakteja voi olla esimerkiksi asiakaspalaute. (Tuulaniemi 2015, 78-79.) Sen lisäksi että asiakaspalautteet kuuluvat jälkipalveluun, myös tässä kehittämistyön prosessissa tulosten näkyväksi tekeminen ja viestintä asiakkaille

ovat jälkipalvelua. Asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä mitä vaikutusta heidän kyselyyn vastaamisella ja palautteen antamisella on. Mikäli tuloksia ja kiitollisuutta ei viestitä, voi asiakkaat kokea, että vastaaminen oli turhaa ja seuraavalla kerralla he jättävät vastaamatta. Myös yrityksen arvostus voi heikentyä. Tämän takia prosessien suunnittelu ja jatkotoimenpiteet sekä niiden viestiminen asiakkaille on erittäin tärkeää.

Kehitysehdotus asiakkaalta	
<i>"Kertomalla eri foorumeilla, että tätä ja tätä on tehty. Onnistumisia kannattaa tuoda esiin. Ja kehityksen alla olevista asioista on hyvä myös tietää: asiakas ei tällöin turhaan huolestu tms" A 119</i>	<i>"Käyttämällä asiakaskyselyn vastaukset oman palvelunne kehittämiseen siten, että jos asiakaskyselyssä annetaan kiitosta esim. jollekin yksittäiselle asiasaajalle, niin toivoisin, että ne kiitokset menevät perille kyseiselle henkilölle. Mutta lisäksi sekä myönteiset tai kielteiset palautteet hyödynnettäisiin palvelujen kehittämiseen anonymisti." A 96</i>
<i>" Kaikkiin kysymyksiin tulisi vastata mahd. nopeasti, vaikka kysymykset voivatkin olla tyhmiä, outoja, mitättömiä tms". A 44</i>	<i>" En muutoin ymmärrä kysymystä kuin niin että mahdollinen palaute/ehdotus tms otetaan huomioon ja annetaan palauteinformaatio" A 110.</i>
<i>"Tiedottamalla mahdollisista toimenpiteistä" A 138.</i>	

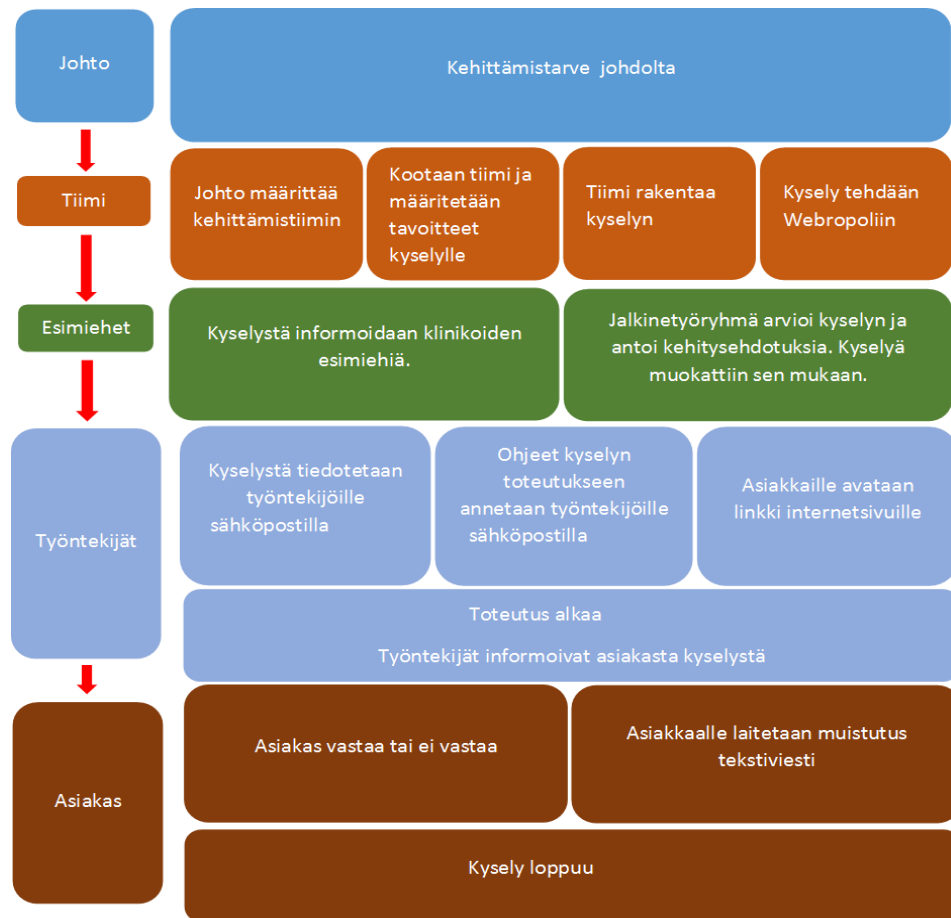
7 Uusi tapa toimia

7.1 Uudenlaisen toimintamallin mallinnus

Palvelumuotoilu on prosessi, joka antaa raamit kehittämiselle, antaa mahdollisuuden testata nopeasti ja tuo lisää ymmärrystä nimenomaan asiakkaan kokemuksesta. Respectan asiakaskokemuksen arvioinnin kehittäminen on myös ollut prosessi, jossa on toistuneet palvelumuotoilun vaiheet. Prosessi on lähtenyt tarpeesta ymmärtää asiakasta ja kuunnella heidän ajatuksia ja mielipiteitä. Palvelumuotoilun prosessin alussa korostuu voimakkaasti asiakasymmärryksen sekä toimintaympäristön ymmärryksen tiedostaminen sekä tarvittavan tiedon hankkiminen. (Ojasalo ym. 2015, 74.)

Huolimatta siitä, että ensimmäinen asiakaskokemuksen arviointi-kyselyn tulokset olivat huonosti hyödynnettävissä asiakaskokemuksen kehittämiseen, sen tärkeänä tuloksena saatiin tietää tämänhetkinen asiakaskokemuksen arvioinnin tila Respectassa. Respectan ensimmäinen asiakaskokemuksen arviointikysely loi pohjan tulevalle kehittämistyölle.

Asiakaskokemuksen arviointi kyselyn kautta saatiin ymmärrys tämänhetkisestä kehittämisen suunnasta. Kyselyn kehitysprosessi on avattu ja kuvattu kuviossa 6. Kuvio osoittaa Respectan kehittämisen suunnan, joka on selkeästi tässä prosessi suuntautunut ylhäältä alaspäin. Kehittämisen tarpeen toteaminen on lähtenyt organisaation johdolta ja prosessi on edennyt organisaatiossa porraskaavalla alaspäin. Henkilöstö on saanut ylhäältä ohjeet, miten kyselyn kanssa toimitaan, ja miten ja missä vaiheessa he informoivat asiakkaita kyselystä. Prosessin lopputulemana kysely on mennyt asiakkaille ja asiakkaat ovat vastanneet tai päättäneet olla vastaamatta kyselyyn.

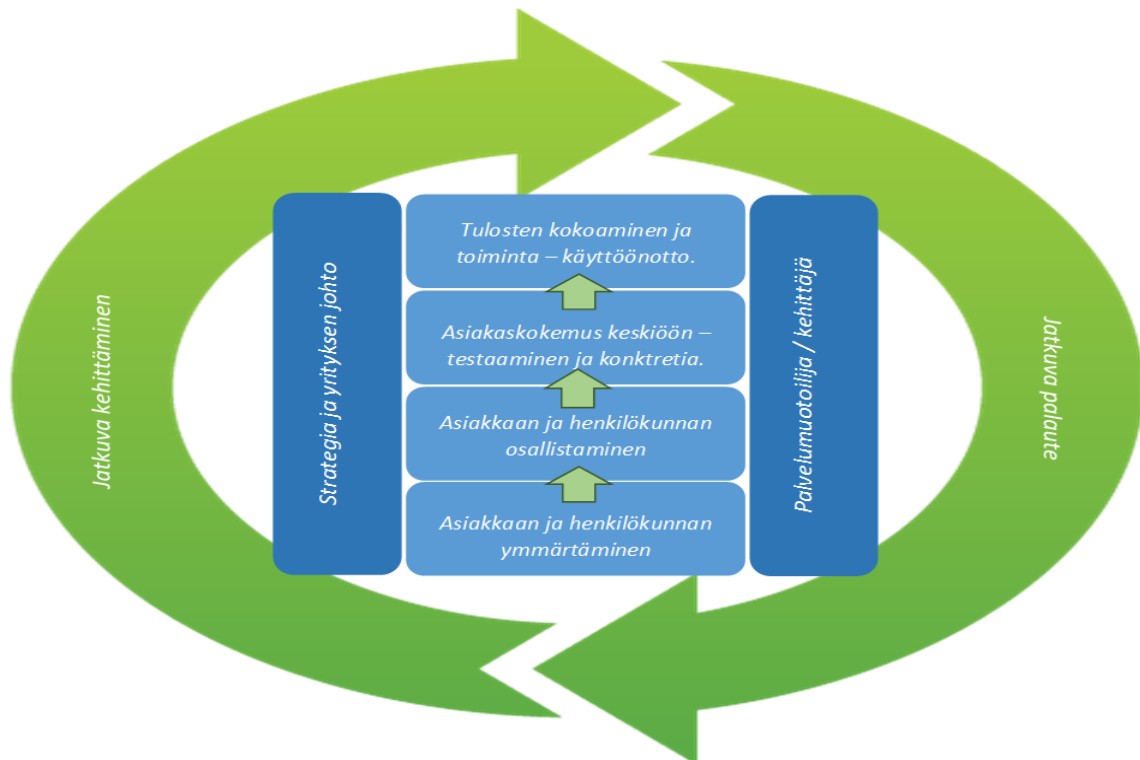


Kuvio 6. Respectan toimintamalli asiakaskokemuksen arvioinnin kehittämisessä

Uudessa toimintamallissa on ollut keskiössä asiakkaan halujen ja tarpeiden sekä mielipiteiden selvittäminen. Uusi malli pohjautuu palvelumuotoilun prosessiin, työssä edellä kuvattuun teoretietoon, kanta-asiakaskyselyyn sekä tulleisiin havaintoihin. Uusi toimintamalli on esitelty kuviossa 7, s. 45. Uuden kyselyn kautta saatujen tulosten avulla on saatu Respectan kanta-asiakkaiden näkökulma asiakaskokemuksen kehittämisen keskiöön. Asiakkaiden vastauksista kumpusi ylös tuloksia, jotka tulee ottaa asiakkaiden kokemuksen arvioinnissa ja sen kehittämisessä huomioon. Tulleiden tulosten mukaan asiakkaat toivovat selkeää viestintää organisaatiolta myös asiakkaiden suuntaan. Asiakkaat haluavat antaa palautetta ja olla mukana kehittämässä organisaatiota, mutta samalla he haluavat tietää mitä heidän ideoille ja kehittämis ehdotuksille on tehty ja miten organisaatio hyödyntää niitä oikeasti

toiminnan kehittämisessä. Uudessa mallissa huomioidaan jatkuva palaute organisaatiossa myös asiakkaille päin. On tärkeää että palautekanavat on helposti löydettävissä ja asiakas voi antaa palautteen silloin kun hänelle sopii. Organisaation on hyvä huomioida toiminnassaan se, kuinka jatkossa asiakkaita informoidaan toiminnan kehittämisestä ja kuinka palaute käsitellään ja miten asiakkaille vastataan. Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan jäsentää silloin kun asiakasta ymmärretään syvällisellä tasolla. Kun kehittämisen keskiöön laitetaan ihminen, silloin suunnitellaan ihmiselle, jotka tulevat käyttämään palvelua sekä minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on suunniteltu asiakkaan tai käyttäjän tarpeiden pohjalta. (Tuulaniemi 2015, 72.)

Uudessa mallissa huomioidaan myös jatkuva kehittäminen. Kun jatkuvan kehittämisen kulttuuri saadaan jalkautettua organisaatioon myös henkilöstön tasolle, on henkilöstön helpompi alkaa kehittämään toimintaansa myös asiakaskokemuksen näkökulmasta. Respectan uudessa asiakaskokemuksen kehittämismallissa keskiössä on asiakkaan ja henkilöstön ymmärtäminen sekä kehittämiseen osallistaminen. Tätä tietämystä hyväksi käyttäen ja yhdessä kehittäen voidaan testata keskeneräistä tuotetta tai palvelua käytännössä tai kokeellisessa tilanteessa kuitenkin niin että tilanne visualisoidaan konkreettiseksi ja kaikille ymmärrettäväksi. Tämän jälkeen kehittämisen tulokset voidaan viedä käytäntöön kuitenkin niin, että jatkuva kehittäminen on mahdollista. Koko prosessia ympäröi jatkuvan palautteen antamisen ja jatkuvan kehittämisen kulttuuri, joka mahdollistaa avoimen palautteen antamisen sekä jatkuvan kehittämisen organisaatiossa. Asiakaskokemus tulee olla osana strategiaa ja yrityksen johdon tulee olla sitoutunut asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämä mahdollistaa sen, että asiakaskokemus on keskiössä organisaation eri osa-alueilla. Kehittämisen tukena ja prosessin läpiviejänä on hyvä olla ammattitaitoinen palvelumuotoilija joka vie prosessia suunnitelmallisesti eteenpäin.



Kuvio 7. Respectan uusi asiakaskokemuksen kehittämisen toimintamalli

7.2 Miksi palvelumuotoilu ei onnistunut suunnitellusti

Työpajan epäonnistuminen herätti kysymyksen miksi Respectan asiakkaat eivätkä henkilöstö innostuneet yhteiskehittämisestä. Yhteiskehittäminen sekä osallistaminen ovat tärkeitä osa-alueita palvelumuotoilun onnistumisessa, ja tällä kertaa ne jäivät toteutumatta. Nyström ym. (2011, 71) on esitellyt tyypillisimpiä haasteita ja ongelmia mitä tulee vastaan tämän tyyppisissä projekteissa.

- Yhteissuunnittelu aloitetaan liian myöhään tuotekehitystä tai suunnitteluprosessi ja tuotteen lanseerausaika eivät tue toisiaan.
- On valittu tuotekehityksen kannalta väärä tai sopimaton käyttäjäryhmä, tai ei oteta riittävän monia erilaisia näkökulmia huomioon
- Suunnitteluprosessi on ajallisesti liian tiukka
- Tulokset ovat ennalta arvaamattomia – kuten innovaatioprosessissa yleensä – tämä voi olla tulkinnasta ja jatkotoimenpiteistä riippuen onnistuminen tai epäonnistuminen

- Tulosten soveltamiseen ja eteenpäin viemiseen organisaation sisällä tulisi kiinnittää enemmän huomiota – yhteissuunnittelusta ei ole hyötyä, jos tulokset jäävät huomiotta. (Nyström ym. 2011, 71.)

Yhteissuunnittelusta kiinnostuneilla ihmisillä on usein henkilökohtainen motiivi osallistua. Yhteissuunnittelu vaatii usein kokonaisvaltaista osallistumista ja suurta ajallista panostusta, ei ainoastaan rahallinen palkkio motivoi osallistujia. Osallistumiseen vaikuttavia motiiveja voivat olla kiinnostus uusia palveluita tai tuotteita kohtaan ja niiden kehittäminen, yhteissuunnittelu voi hyödyttää suoraan muun muassa omaan työhön tai henkilökohtaiseen elämään liittyvää tuote- tai palvelukehitystä, halu tuoda oma osaaminen hyödylliseen käyttöön, uusien näkökulmien saaminen suhteessa omiin käytäntöihin, uusien kokemusten saaminen tai uusien taitojen oppiminen. (Nyström ym. 2011, 69.)

Johtoporras sekä esimiestason osallistuminen olisi ollut kiitettävää. Nyström ym. (2011, 68) tuo esiin, että johtajat ja edistyneemmät käyttäjät ovat usein kiinnostuneita aiheesta ja he seuraavat alan kehitystä etulinjassa. He ovat itse myös saattaneet olla jo kehittämässä tarpeitaan vastaavia välineitä tai käynnistämässä muita yhteissuunnitteluprosesseja. (Nyström ym. 2011, 69.) Henkilökunnan tasolta olisi ollut yksi osallistuja, mutta muu henkilökunta ja asiakkaat eivät innostuneet.

Työpajan epäonnistumisen taustalla huomionarvoinen asia on tiedostaa organisaation kehittämisen aikaisempi toimintamalli sekä **vallalla oleva organisaatiokulttuuri**. Organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu hyvin hitaasti. Ihmiset eivät opi uusia toimintamalleja hetkessä vaan siihen menee aikaa. Kehittämisessä tulee esiin monesti liian suuria ja nopeita muutosodotuksia, jonka takia saatetaan epäonnistua. (Lanning, Roiha & Salminen 1999,12.) Kulttuuri on ryhmän ominaisuus ja sillä on suuri merkitys, koska se on piilevä, vahva ja useimmiten tiedostamaton voimien sarja, joka määrittelee ihmisten ryhmä- että yksilökäyttäytymistä. Erityisesti organisaatiokulttuurissa erilaiset kulttuuriset elementit määrittävät päämääriä, toimintatapoja sekä strategiaa. On myös alettu ymmärtää, että kulttuuri on pysyvä asia ja sitä on vaikea muuttaa. (Schein 2001, 29-36.) Aiemmin kuvaamani Respectan toimintamallin mukaan, kehittämisen prosessi

on ollut aikaisemmin ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Henkilöstön voi olla hankala aktivoitua ja osallistua kehittämiseen, koska he eivät tiedä miksi johto on päätenyt toteuttamaan uudenlaista kehittämistapaa ja he eivät ole tottuneet toimimaan aktiivisina osapuolina kehittämisen alkuvaiheessa.

Palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä asioista on **asiakkaan rooli**. Asiakas on osa palvelutapahtumaa ja hän muodostaa henkilökohtaisen kokemuksen joka kerta kun hän käyttää palvelua. Tämän takia onkin tarkoitus optimoida asiakkaan palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 26.) Perinteisessä palveluiden kehittämisessä hyödynnetään asiakaspalautetta ja markkinatutkimusta, jotka koostuvat usein kerätystä asiakaspalautteesta sekä määrällisestä myyntiin perustuvasta tiedosta. Nämä tiedot eivät kuitenkaan anna tietoa siitä, kuinka voisimme arvioida käyttäjäkokemusta. (Miettinen 2011a, 13.) Tässä kehittämistyössä jäätiin perinteisen tutkimuksen tasolle. Saatuja tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa osana palvelumuotoiluprosessia. Kanta-asiakkaiden mielipiteitä on saatu kuuluville. Kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun toimintaa ryhdytään kehittämään asiakkaan kanssa, tai asiakkaiden kokemusta hyödyntäen voidaan puhua palvelumuotoilusta ja asiakaslähtöisyydestä.

Toive palvelumuotoilun käytöstä osana kehittämistyötä tuli kohdeorganisaatiolta. Tärkein syy palvelumuotoilun epäonnistumisessa oli yhteistyön puute organisaation ja kehittäjän välillä. Organisaation edustaja jäi kehittämistyön keskivaiheilla pois työstä, ja uutta nimettyä yhteistyökumppania ei tullut tilalle. Kehittäjä tulee organisaation ulkopuolelta, joten konkreettisen kehittämisen toteuttaminen talon sisällä ei ollut mahdollista. Tästä syystä kehittäminen jäi käytännössä organisaation tavoitteiden ja tulevaisuuden vision varaan, sekä sen varaan mitä kehittäjä ja organisaation edustaja olivat aiemmin jutelleet. Tämän työn perusteella voi todeta, että kehittäjän kannattaa tulla organisaation sisältä tai kehittäjän tulisi olla yhteistyössä organisaation kanssa tavoitteellisesti pitkällä aikavälillä. Palvelumuotoilun onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehitetään ja työskennellään yhdessä, suuntaa voidaan tarken-

taa yhdessä, asiakkaita ja henkilöstöä voidaan osallistaa yhdessä, ja kehittämistä voidaan tehdä organisaation sisällä yhdessä niin, että kehittäjä voi olla tukemassa eri prosessin eri vaiheissa.

8 Pohdinta

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen tarkoitus on tuottaa luotettavaa tietoa siitä ilmiöstä, jota tutkitaan (Kylmä & Juvakka 2007,127). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee pystyä kuvaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuksen vaiheet, sekä se kuinka tutkimustuloksiin on päästy. Näin olleen luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 227; Kylmä ym. 2007, 130-133.)

Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä olisi hyvä arvioida suunnitteluvaiheen edetessä (Kananen 2013, 118).

Tämän kehittämistyön luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan alusta saakka teke-mällä tutkimussuunnitelma, jossa esitettiin kehittämistyön tausta, tarkoitus sekä ta-voitteet. Kehittämisen prosessin aikana kuitenkin tilanteet muuttuivat useaan ker-taan. Kehittämistehtävät perimmäinen tarkoitus on pysynyt samana alusta saakka. Kehittämistyön tuloksena saatiin uudenlainen kehittämisen toimintamalli asiakasko-kemuksen kehittämisen tueksi. Kehittämisen prosessi ei kuitenkaan mennyt alkupe-räisen suunnitelman mukaisesti. Palvelumuotoilun toteutuminen ja alkuperäisen suunnitelman mukainen asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen kehittämiseen ei onnistunut. Sen jälkeen, kun sähköisten kyselyiden tulokset oli analysoitu, oli tarkoi-tus kutsua koolle asiakkaita ja henkilöstöä yhteiseen kehittämisiltaan, jossa olisi poh-dittu asiakkaiden ja henkilöstön kehittämisen tarpeita asiakaskokemuksen näkökul-masta. Kutsut saatiin lähetettyä, mutta asiakkaat eivätkä henkilöstö innostuneet ke-hittämisestä. Suunnitelma kehittämisillasta eteni nopeasti, ja tämä on yksi syy, että iltaa ei ehditty suunnitella tarpeeksi hyvin ja tarpeeksi ajoissa. Tässä vaiheessa yh-teyshenkilö jäi pois ja kehittäjän oli hankala jatkaa suunnittelua ilman yhteyshenkilöä organisaatiosta. Illan toteutus jäi siis tekemättä.

Myös sähköisten kyselyiden tekoon liittyy luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Respectan ensimmäisen kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia kahdeltasadalta (200) asiakkaalta. Tukipohjallisasiakkaita on käynyt arviolta 1800 kpl kyselyn vastaamisen aikana. Vastauksia saatiin satakaksitoista (112). Vastausprosentti on ollut arviolta 6 %. Tekstiviestimuistutuksia lähetettiin 445 henkilölle. Internetlinkin kautta vastanneiden määrä sekä muistilappujen ja muita keinoja käyttäen kerättyjen vastausten määrä ei ole tiedossa, joten asiakaskontaktien määrää ei pystytä tarkasti sanomaan. Vastauksia saatiin Respectan havaintojen mukaan eniten sen jälkeen, kun lähetettiin tekstiviestimuistutus asiakkaalle. Vastausten kokonaisprosenttia ei voida näin ollen laskea, koska luotettavaa tietoa asiakaskontaktien määrästä ei ole tiedossa. Kyselyä ei voida pitää luotettavana, koska lopullista asiakaskontaktien määrää ei ole tiedossa. Vastausten määrä oli jakautunut eri klinikoiden välille hyvin epätasaisesti, joten kyselyn tuloksia ei voida pitää valtakunnallisesti pätevinä ja kokonaistilannetta kuvaavina.

Myös kanta-asiakas kysely toteutettiin sähköisesti. Sähköisen kyselyn keskeisin haaste liittyy aineiston edustavuuteen sekä tulosten hyödynnettävyyteen. Sähköpostiosoitteita ei rekisteröidä systemaattisesti, jolloin hyvän hyödynnettävän otantakehikon löytäminen ja sen hyödyntäminen voi olla vaikeaa. On yleistä, että otantakehikko puuttuu, jolloin sähköisten kyselyiden vastaajien valinta ei perustu otantaan. Tällaisissa tilanteissa kysely lähetetään niille kaikille, joiden sähköposti tutkijalla on käytössä. Mikäli kysely perustuu otokseen, ei tuloksia pystytä yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa (esim. Respectan asiakkaat). (Ojasalo ym. 2015, 129.) Respectan Kanta-asiakas kysely kohdennettiin nimenomaan kanta-asiakkaille, jotka ovat ilmoittaneet kiinnostuksensa kehittämiseen. Kuitenkaan tarkempaa asiakasprofiilia ei asiakkaista ole kerätty.

Kanta-asiakaskyselyn tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi toteutettiin jakamalla vastaukset eniten esiin tulevien teemojen mukaisesti. Teemojen valintaa ohjasivat kehittämistehtävät, sekä kyselyn tutkimuskysymykset. Sisällönanalyysi soveltui hyvin tämänkaltaisen kyselyn analyysimenetelmäksi. Tuloksia esiteltäessä on

nostettu esiin vastauksista myös suoria lainauksia syventämään esitettyjä tuloksia. Kehittämistehtävän raportoinnissa on pyritty dokumentoimaan kehittämisen prosessin sekä kyselyn tulokset mahdollisimman selkeästi sekä läpinäkyvästi. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 141; Kananen 2013, 117.)

8.2 Johtopäätökset

Kehittämistyön tehtävänä oli kuvata ja mallintaa nykyistä asiakaskokemuksen kehittämismallia tehokkaammin huomioiva toimintamalli. Toimintamallin kehittämisessä on otettu huomioon koko teoriatausta, kohdeorganisaation toive käyttää palvelumuotoilua sekä organisaation tulevaisuuden tavoitteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Näihin pohjautuen saatiin kehitettyä malli, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisen apuna jatkossa.

Tehtävänä oli lisäksi kuvata ja analysoida mitä käytännön ongelmia palvelumuotoiluun tukeutuvassa kehittämisprosessissa voi esiintyä. Palvelumuotoilua on analysoitu etenkin tässä työssä esiin tulleiden ongelmien pohjalta. Yhteiskehittäminen, osallistaminen sekä yhteistyö kehittäjän ja organisaation välillä on nostettu ongelmien pohtimisen keskiöön.

Kehittämistyön perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset:

→ Respectan kanta-asiakkaat pitävät tärkeänä, että Respecta kehittää asiakaskokemusta myös jatkossa. Respectan asiakkaat haluavat myös jatkossa olla vaikuttamassa Respectan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kaikista kyselyyn vastaajista 79 % haluaa olla jatkossakin kehittämässä Respectan asiakaskokemusta. 21 % vuorostaan ilmoitti, että ei halua osallistua kehittämiseen.

→ Tärkeimpinä asioina asiakkaat pitivät Respectalla käydessään laadukasta palvelua ja sitä, että asiakkaalle löytyy sopiva tuote. Tärkeimpinä asioina pidettiin myös sitä, että asiakas huomioidaan yksilöllisesti. Avoin viestintä yritykseen liittyvistä asioista

myös asiakkaan suuntaan, nähtiin tärkeänä. Palutteen asiakkaat haluavat antaa joko sähköisesti tai suoraan asiakaspalvelijalle. Etenkin negatiivinen palaute nähtiin helpommaksi antaa sähköisesti.

→ Kehittämisen prosessin aikana saatiin tuloksia numeerisesti sekä laadullisesti, mutta erittäin tärkeitä tuloksia ovat myös tässä tapauksessa asiakasymmärryksen lisääntyminen, prosessin ymmärrys ja avaaminen, ymmärrys jatkotoimenpiteiden tärkeydestä sekä ymmärrys henkilöstön sitoutuneisuudesta kehittämiseen. Asiakaskokemuksen toimintamallia voidaan hyödyntää jatkokehittämisessä, jossa lähtökohtana ovat muun muassa asiakkaiden tai henkilöstön kokemukset.

→ Kanta-asiakaskyselyn jälkeisen työpajan suunnittelussa ja toteutuksen arvioinnissa korostui sekä asiakkaan että henkilöstön osallisuuden merkitys. Vaikka työpaja ei onnistunut, tämän kautta on saatu lisää tietoa asiakkaiden tavasta toimia sekä heidän motivaatiostaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä osallistua kehittämiseen. Henkilöstön osallisuuden tarkastelu on myös tärkeää tässä vaiheessa. Asiakkaat sekä asiakaspalvelijat muodostavat palvelukokemuksen yhdessä ja heidän vuorovaikutus on keskeinen osa palvelukokemuksen rakentumista. On tärkeä ymmärtää molempien odotuksia, tarpeita, arvoja sekä motivaatiotekijöitä. Palvelun molempiin osapuoliin, myös asiakaspalveluhenkilökuntaan on syytä tutustua perusteellisesti. (Tuulaniemi 2015, 71.)

→ Respectan tavoitteet asiakkaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseksi on hyvin laajat ja monipuoliset. Kehittämistoiminnan organisointi, toteutus ja arviointi edellyttävät, että toiminnan lähtökohdat on määritelty selkeästi ennen kehittämistoiminnan aloittamista. Usein kehittämisen lähtökohtana on ongelma nykytilanteessa tai visio, ihannekuva tulevasta. Visio motivoi usein ihmisiä kehittämistoiminnassa, mutta ongelmat ovat usein se syyte miksi kehittämistä ryhdytään tekemään. Toiminnan tavoitteen olisi hyvä olla selkeä ja konkreettinen heti alusta saakka, jolloin toteutus on paljon helpompaa. (Toikko ym. 2009, 57.)

→ Palvelumuotoiluun tukeutuva kehittäminen on monimuotoinen ja monimutkainen prosessi. Palvelumuotoilun ymmärtäminen vaatii aikaa ja opiskelua ja sen käytäntöön

vieminen vaatii tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä, sekä organisaation ja kehittäjän välillä.

8.3 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämistehtävän tulosten perusteella tärkeimpiä jatkokehittämisen aiheita ovat:

→ Kanta-asiakas kyselyn tulosten hyödyntäminen kehittämisessä. On tärkeää pohtia kuinka jatkossa löytää innokkaat kehittäjät asiakkaista ja kuinka heidät saa jatkossa osallistettua kehittämiseen?

→ Kanta-asiakaskyselyssä tulleiden vastausten perusteella tiedetään jollakin tasolla se mitä asioita asiakkaat pitävät tärkeimpänä käydessään Respectassa. Jatkokehityksaiheena olisi mielenkiintoista tutkia miten asiakkaiden kyselyssä tuomat asiat näkyvät tällä hetkellä Respectan eri toimipaikoissa ja voisiko niitä kehittää asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan?

→ Yksi tärkeä jatkokehityksaihe olisi selvittää henkilöstön osallistumisen motivaatio ja osallisuuden taso. Tämän voisi toteuttaa tekemällä kysely henkilöstölle, jossa kartoitettaisiin miten ja miksi henkilöstö haluaa osallistua kehittämiseen ja millaisena henkilöstö näkee oman roolin asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy. ok

Aminoff, C., Hänninen, T., Kämäräinen, M. & ja Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. Provoke Design Oy. Viitattu 9.10.2015.
<https://www.tem.fi/files/26019/MUOTOILUN-MUUTTUNUT-ROOLI-1-2-2010.pdf>. ok

Fisher, M & Vainio, S. 2014. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Teoksessa Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Toim. Fisher, M & Vainio, S. Viro: Print Best. ok

Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. ok

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer. European Management Journal. 25, 5, 395-410. Viitattu 9.10.2016 ok

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

Ikäheimo, H. 2016. Yhdessä omaisten kanssa – Yhteiskehittämällä uusia innovaatioita Silvonrinteen asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Sosiaali-, terveys – ja liikunta-ala, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.1.2017. ok

Julkunen, I & Heikkilä, M. 2007. User involvement in personal social services. In Rik van Berkel & Ben Valkenburg (Eds.), Making it personal: Individualising activation services in the EU, 87–106. Bristol : Policy Press.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print. ok

Kankainen, J. 2014. Prosessijohtaminen kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämis-työssä. Julkisjohtamisen Pro-Gradu tutkielma. Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta. Viitattu 30.4.2017 ok

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö, taideteollinen korkeakoulu, Helsinki.

Kolko, J. 2015. Design thinking comes of age – The approach, once used primarily in product design, is now infusing corporate culture. In magazine Harvard Business Review 93, 9, September 2015.

Korkiakoski, K. 2014. Rekrytointi ja sen merkitys onnistuneessa asiakaskokemuksessa. Businesslike Henkilöstöpalvelu Oy. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=9iyvJw4rnxo>. Julkaistu 22.8.2014. Viitattu 18.3.2016. ok

Kortelainen, M., Fred, M. & Leminen, S. 2011. Käyttäjät yrityksen kehitysresursseina. Teoksessa Innovoi(tko) yhdessä asiakkaidesi kanssa – näkemyksiä Living Lab toimintaan. Toim. Nyström, A-G. & Leminen, S. Vantaa: Hansaprint Oy.

Koskinen, J. 2012. Palveludesing-blogi. Viitattu 24.9.2015. <https://palvelu-design.wordpress.com/2012/01/15/viela-kerran-palvelumuotoilun-kasitteesta/>.

Kupias P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kaupapakamari Oyj

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012a. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi, opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus - ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 29.4.2016. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012b. Asiakasfoorumit kunnallisen palveluiden kehittäjänä – tapauksena Pirkkalan kunnan perustuvapalvelut. Hallinnon tutkimus 31, 4, 313. Viitattu 29.4.2016. https://www.researchgate.net/publication/278390752_Asiakasfoorumit_kunnallisen_palvelun_kehittajina_-_tapauksena_Pirkkalan_kunnan_perustuvapalvelut

Luotonen, A., Marttila, S., Hyyppä, K., Borero, A. & Kommonen K-H. 2011. Kohti avointa innovaatiotoimintaa- yhteissuunnittelun lähestymistapoja ja menetelmiä. Teoksessa Innovoi(tko) yhdessä asiakkaidesi kanssa – näkemyksiä Living Lab toimintaan. Toim. Nyström, A-G. & Leminen, S. Vantaa: Hansaprint Oy.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Viro: Print Best.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino Oy.

Matveinen, M. 2011. Muotoiluajattelu kehitystyön tukena – Kokemuksia muotoiluajattelun menetelmistä organisaatioiden toimintaa kehitettäessä. Taiteen maisterin

opinnäytetyö. Aalto-Ylipisto, taideteollinen korkeakoulu, teollisen muotoilun koulutusohjelma. Viitattu 23.10.2015.

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun- Palvelumuotoilijan rooli. Dia-esitys. Dia 9. Julkaistu 12.10.2009. Viitattu 9.10.2015.

<http://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>

Miettinen, S. 2010a. Muotoiluajattelu. Dia-esitys. Dia 4. Julkaistu 23.8.2010. Viitattu 9.10.2015. <http://www.slideshare.net/samietti/muotoiluajattelu>.

Miettinen, S. 2010b. Palvelumuotoilun työkalut. Dia-esitys. Dia 2. Julkaistu 25.10.2010. Viitattu 9.10.2015. http://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilun-tykalut?next_slideshow=1.

Miettinen, S. 2011a. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy

Miettinen, S. 2011b. Palvelumuotoilu- yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Julkaisussa Palvelumuotoilu- Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Viitattu 23.9.2015. Tampere: Tammerprint Oy.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Tampere: Tammerprint Oy.

Moritz, S. 2005. Service Design- Practical access to an evolving field. MA European studies of design. Köln international school of design. Viitattu 26.10.2015. <http://stefan-moritz.com/Book.html>.

Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa – Näkemys Living Lab – toimintaan. Vantaa : Hansaprint Oy.

Oinonen, S. 2011. Palvelumuotoilun perusteet. Dia-sarja. Dia 26. Viitattu 9.10.15. http://www.slideshare.net/THLfi/tervesos-180511-oinonensami?next_slideshow=2

Ojasalo, J., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki : Sanoma Pro.

Palvelumuotoilu. Sivustolta <http://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelumuotoilu>. Viitattu 30.4.2017

Pullinen, V. 2013. Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivittäistavara- ja verkkokaupassa. Markkinointi pro-gradu tutkielma. Tampereen Yliopisto, johtamiskorkeakoulu, yrityksen taloustiede: Tampere.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Respecta Oy. 2015a. Yritys. Viitattu 19.10.2015. <http://respecta.fi/fi/yritys/>

Respecta Oy. 2015b. Asiakaskokemuksen arviointi. <http://respecta.fi/asiakaskokemus/> Viitattu 19.10.2015.

Raivio, H. & Karjalainen, J. 2013. Osallisuus ei ole keino tai väline, palvelut ovat! Osallisuuden rakentuminen 2010-luvun tavoite – ja toimintaohjelmissa. Julkaisussa Osallisuus- oikeutta vai pakkoa? Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 156. Toim. Era, T. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Rättyä, L. 2009. Diakoniatyö yksilöllisenä ja yhteisöllisenä auttamisena yhteiskunnallisessa muutoksessa. Kuopion Yliopiston julkaisuja. Väitöskirja. E. Yhteiskuntatieteet 179. Kuopio : Kopijyvä. Viitattu 8.8.2016.
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1309-7/urn_isbn_978-951-27-1309-7.pdf

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – Selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer – Paino

Service Design. Sivustolla http://en.wikipedia.org/wiki/Service_design). Viitattu 30.4.2017

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna : As Pakett.

Tirkkonen, T. 2013. Palvelumuotoilu. 4.11.2013. Viitattu 2.2.2016.
<https://terhotirkkonen.com/2013/11/04/palvelumuotoilu/#more-115>

Toikko, T & Rantanen, T. 2009a. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. 3. korj. p. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009b. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 30.12.16. https://arkisto.uasjournal.fi/kever_2009-2/Rantanen%20Toikko%20Kever%202009.pdf

Toivokainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy. (2009 alkup. painos Kustannusosakeyhtiö Tammi)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2015. Palvelumuotoilu osallistavan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Teoksessa Yhdessä innovoimaan-osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Tampere: Juvenes Print.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntaliitto.

Vataja, K & Seppänen-Järvelä, R. 2007. Työelämän tutkimus 2/2009 (7.svk.) Viitattu 30.4.2017.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Liitteet

Asiakaskokemuksen arviointi kysely

1. Missä Respectan toimipisteessä olit asiakkaana?
2. Arvioi apuvälineen sopivuutta ja hyötyä asteikolla 1-7.(1 Täysin eri mieltä, 7 Täysin samaa mieltä)
Käytän apuvälinettä säännöllisesti
Apuväline on minulle sopiva
Apuvälineestä on ollut minulle hyötyä
Apuväline on helpottanut kipua
3. Arvioi asiakaskokemuksen laatua ja hyödyllisyyttä asteikolla 1-7.
1 Täysin eri mieltä, 7 Täysin samaa mieltä
Palvelu Respectassa oli ammattimaista ja sujuvaa
Sain ajan Respectalta helposti
Käynti oli minulle hyödyllinen

Arvioi Respectan palvelua asteikolla 0-10, missä 10 on paras arvosana.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Respectaa ystävälle tai työtoverille?

(Respectan asiakaskokemuksen arviointi 2015.)

Respectan kysely Kanta-asiakkaille

1. Miten tärkeänä koet, että Respecta kehittää asiakaskokemusta?
2. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä käydessäsi Respectalla?
3. Millä tavalla ja missä tilanteessa haluaisit antaa palautetta toiminnastamme?
4. Miten toivoisit, että huomioisimme panostuksesi asiakaskokemuksen kehittämiseen?
5. Haluan jatkossakin vaikuttaa Respectan asiakaskokemuksen kehittämiseen (kyllä, ei)