



Asiakkaan aika

Kohti parempaa asiakaskokemusta

Marketta Koskinen

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden kehittäminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyden kehittäminen

KOSKINEN, MARKETTA:

Asiakkaan aika
Kohti parempaa asiakaskokemusta

Opinnäytetyö 66 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Huhtikuu 2024

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaskokemus yhdessä Suomessa toimivan terveysalan yrityksen toimipisteessä. Tavoitteena on kuvata asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja miten sitä voidaan kehittää asiakasnäkökulma huomioiden. Lisäksi tutkittiin, kuinka hyvin yrityksen käyttämä NPS (Net Promoter Score) -suositusindeksi antaa tietoa asiakaskokemuksesta.

Toimipisteen hoitohenkilökuntaa (n=7) haastatteleamalla saatiin heidän näkemys asiakaskokemuksesta. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tulokset osoittivat, että positiivinen työilmapiiri ja avoin viestintä edistävät asiakkaiden tyytyväisyyttä. Lisäksi korostui tarve ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä tarjota heille henkilökohtaista ja laadukasta palvelua.

NPS-kyselyn (n= 1443) tuottamaa aineistoa tarkasteltiin laadullisen aineiston määrällisen analyysin avulla. Tulosten mukaan ystävällisyys, joka ilmeni vuorovaikutustilanteissa asiakkaan kanssa, oli merkittävä osa asiakaskokemuksen rakentumista. Asiakkaat olivat tyytyväisiä nopeaan hoitoon pääsyyn ja hoitoprosessin sujuvuuteen. He antoivat positiivista palautetta kiireettömästä ja asiakaslähteisestä palvelusta.

NPS-mittarin käyttökelpoisuutta arvioitaessa, havaittiin sen tarjoavan tietoa asiakaskokemuksesta ja suositteluhaluudesta. Yksinään NPS ei antanut riittävän syvällistä ymmärrystä asiakkaiden odotuksista ja tarpeista.

Opinnäytetyön tulokset antavat kohdeyritykselle arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta ja tarjoaa ehdotuksia sen kehittämiseksi. Lisätutkimusta tarvitaan syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä vaikutuksista asiakaskokemukseen.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, net promoter score

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social and Health Care Entrepreneurship

KOSKINEN, MARKETTA:
A Customer's Time
Towards a Better Customer Experience

Master's thesis 66 pages, appendices 12 pages
April 2024

The topic of this thesis is customer experience in one of the healthcare company's branches operating in Finland. The aim is to describe the factors influencing customer experience and how it can be developed from a customer perspective. The study examined how well the company's use of NPS (Net Promoter Score) recommendation index provides information about customer experience.

The staff interview data (n=7) were analyzed using content analysis. The results showed that a positive work atmosphere and open communication contribute to customer satisfaction. There was an emphasis on the need to understand customer needs and expectations and provide them with personalized and high-quality service.

The data from the NPS survey (n=1443) were analyzed using quantitative analysis of qualitative data. The results indicated that friendliness, as demonstrated in interactions with the customer, was an important aspect of shaping customer experience. NPS alone did not provide sufficient depth of understanding of customer expectations and needs.

The findings of the thesis provide valuable information to the target company regarding customer experience and offer suggestions for its improvement. Further study is needed to achieve a deeper understanding of customer needs, expectations, and the impact on customer experience.

Key words: customer experience, customer experience measurement, net promoter score

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	10
3	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	11
	3.1 Asiakaskokemus	11
	3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen	13
	3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	16
	3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen	18
	3.5 Henkilöstökokemuksen rooli asiakaskokemukseen	21
	3.6 Aikaisempia tutkimuksia asiakaskokemuksesta	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	24
	4.1 Toimintaympäristön kuvaus	24
	4.2 Otos ja aineiston keruu	24
	4.3 Teemahaastattelu	25
	4.4 Sisällönanalyysi.....	26
	4.5 NPS-kyselyn analysointi.....	27
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
	5.1 Asiakasymmärryksen kehittäminen.....	29
	5.2 Asiakaslähtöisyys kaikissa toiminnoissa	31
	5.3 Henkilöstökokemuksen johtaminen.....	32
	5.4 Digitalisaation ja viestinnän kehittäminen.....	34
	5.5 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus.....	36
	5.6 Tyytyväiset asiakkaat.....	37
	5.7 Ystävällinen ja ammattitaitoinen henkilökunta.....	38
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
	6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	41
	6.2 Aikataulu ja rahoitus.....	43
	6.3 Johtopäätöksiä	44
	6.3.1 Mitkä tekijät vaikuttivat asiakaskokemukseen?	45
	6.3.2 Kuinka hyvin NPS tarjosi tietoa asiakaskokemuksesta?.....	45
	6.3.3 Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää?	45
	6.4 Jatkotutkimusaiheita.....	46
	6.5 Loppusanat	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	55
	Liite 1. Yrityksen käytössä oleva NPS-kysely	55

Liite 1. Asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia (1/3)	56
Liite 3. Teemahaastattelun teemat.....	59
Liite 4. Haastatteluaineiston sisällönanalyysi (1/4).....	60
Liite 5. Tiedote opinnäytetyöhön osallistumisesta	64
Liite 6. Suostumuslomake.....	65
Liite 7. Aikataulu ja rahoitus	66

LYHENTEET JA TERMIT

NPS	(Net Promoter Score) mittaa asiakkaiden uskollisuutta organisaatiota kohtaan.
eNPS	(employee Net Promoter Score) on työntekijäkokemuksen mittaamiseen käytetty menetelmä.
CSAT	(Customer Satisfaction) mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteeseen tai palveluun.
CES	(Customer Effort Score) mittaa, kuinka helppoa tai vaikeaa asiakkaan asiointi on ollut yrityksessä.
sentimenttianalyysi	tunneanalyysi, jota voidaan tehdä sekä koneoppimisen että ihmisen tekemän analysoinnin kautta.
kvantifiointi	laadullisen aineiston muokkaaminen määrälliseen muotoon. Lasketaan, kuinka monta kertaa kyseinen asia on ilmaistu aineistossa.

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata asiakaskokemusta Suomessa toimivassa terveysalan yrityksen yhdessä toimipisteessä (Yritys X). Yritys tarjoaa tapaturmien ja erilaisten liikuntaelinvammojen ja -sairauksien hoidon huippuosaamista. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakasnäkökulma huomioiden sekä miten hyvin NPS (Net Promoter Score) -suositusindeksi tarjoaa tietoa asiakaskokemuksesta ja sen taustatekijöistä kyseisessä terveysalan yrityksen toimipisteessä.

Asiakaskokemuksen parantaminen on tärkeä strateginen tavoite yritykselle. Henkilöstönäkökulman huomioiminen on olennainen osa asiakaskokemuksen parantamista. Henkilökunnan käytös, ammattitaito ja asenteet vaikuttavat suuresti asiakkaiden kokemukseen. (Korkiakoski 2019, 147.) Opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen tulokset voivat tarjota yritykselle arvokasta tietoa asiakaskokemuksesta. Tulokset auttavat yritystä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia paremmin sekä kehittämään palvelujaan ja toimintatapojaan vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin.

Kuluttajien odotukset ja käyttäytyminen ovat muuttuneet huomattavasti digitalisaation ja markkinoinnin kehittymisen myötä. Yritysten menestys riippuu yhä enemmän asiakaskokemuksesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä. Asiakaskokemus on muodostunut keskeiseksi tekijäksi kilpailuedun saavuttamisessa ja yritysten erottumisessa kilpailijoista. Tunteet ja mielikuvat yrityksestä ovat entistä merkityksellisempiä asiakaskokemuksen rakentumisessa. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021,181; Korkiakoski 2019, 13.)

Aihe on erityisen ajankohtainen, sillä sote-uudistus on mullistamassa terveysalan toimintaympäristöä. Porterin (2011) mukaan arvo- ja vaikuttavuusperusteinen terveydenhuolto on tulevaisuuden suuntaus, joka yhdistää yhteiskunnan, palveluntuottajat ja yksilön tarpeet. Sote-uudistuksen (2023) tavoitteena on poistaa eriarvoisuutta, painottaa ennaltaehkäisevää ja terveyttä edistävää toimintaa. Suo-

messa yksityiset palveluntuottajat tuottavat noin 25 % sote-palveluista. Uudistuksen myötä on vielä epäselvää mihin osaan yksityiset palveluntuottajat asettuvat. (Koskelo 2021.) Suomessa yritykset ovat keskeinen osa sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmää. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistusten myötä yritykset pyrkivät vahvistamaan asemaansa julkisesti rahoitetuilla markkinoilla. Palvelutarve on kasvava. Kasvua tavoitellaan etsimällä uusia asiakkaita ja markkinoita. Yhteiskuntamme hyvinvointi ja kilpailukyky on riippuvainen yrittäjyydestä. Yrittäjyys on välttämätöntä talouskasvulle ja elinkeinorakenteen uudistumiselle sekä verotuloille. Yritykset ovat nousemassa entistä vahvemiksi osaksi palvelujärjestelmää. (Kujala, Tikkala, Grekin, Haavisto, Seppänen & Mikkilä 2020.)

Korkiakosken (2019) mukaan asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys yrityksestä, johon vaikuttaa yrityksen herättämät tunteet ja asiakkaan mielikuvat yrityksestä. Digitalisaatio, markkinointi ja asiakkaiden käyttäytyminen ovat muuttuneet. Valta on siirtynyt asiakkaalle, elämme asiakkaan aikakautta. Asiakkaat ostavat palveluita omilla ehdoillaan. Verkossa liikutaan yhä nopeammin ja laajemmin, kuluttajat tavoittavat entistä suurempia tietomääriä. Digitaalisessa maailmassa asiakaskokemus ja menestys muodostuvat kokonaisvaltaisesta kohtaamisesta. Yrityksen arvopohja ja vastuullisuus ovat osa yrityksen asiakaskokemusta ja kasvattaa yrityksen luottamusta. Menestyjiä ovat ne, jotka pystyvät tuottamaan odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. (Korkiakoski 2019, 11–13, 18–19.)

Hyvä asiakaskokemus muodostaa menestyvän liiketoiminnan perustan. Oikein johdettuna ja toteutettuna se tarjoaa keinon erottua kilpailijoista. Asiakkaan odotukset kasvavat koko ajan. Kokemus syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisissä. Asiakaskokemuksen kannalta tunteiden merkitys on keskeistä. Kokemukset ja päätökset ovat kiinni tunteista, tunne ohjaa, järki perustelee. (Holma ym. 2021, 24, 181, 200.)

Asiakaskokemus on noussut keskeiseksi aiheeksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden strategioissa ja puheissa, mikä osoittaa asiakasajattelun tärkeyttä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla terveys- ja sosiaalipalveluissa (Korkiakoski 2020). Sosiaali- ja terveysalalla asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet ovat moninaisia. Palveluiden suunnittelussa ja toteutuksessa on otettava huomioon

erilaiset asiakasryhmät ja heidän tarpeensa. (Selin & Selin 2013, 17.) Sosiaali- ja terveysalan asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeinä edellytyksinä ovat yhteinen näkemys ja tahtotila, asiakasajattelun osaamisen lisääminen ja selkeiden asiakaslupauksen sekä toimintamallien luominen asiakaskokemuksen parantamiseksi (Korkiakoski 2020).

Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen asiakaskokemusta vuosien 2022–2023 NPS (Net Promoter Score) -kyselyn avulla. Asiakkaiden näkökulmasta ystävällisyys, joka ilmeni vuorovaikutustilanteissa, on tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Lisäksi asiakkaat olivat tyytyväisiä nopeaan hoitoon pääsyyn ja hoitoprosessin sujuvuuteen. He antoivat positiivista palautetta kiireettömästä ja asiakaslähtöisestä palvelusta. NPS-mittarin käyttökelpoisuutta arvioitaessa todettiin sen tarjoavan tietoa asiakaskokemuksesta ja suositteluhalukkuudesta, mutta yksinään se ei tarjoa riittävää ymmärrystä asiakkaiden odotuksista ja tarpeista.

Lisäksi haastateltiin seitsemän hoitohenkilöstön edustajaa, jotta saatiin kokonaisvaltainen kuva asiakaskokemuksesta. Tulokset osoittivat, että positiivinen työilmapiiri ja avoin viestintä edistävät asiakkaiden tyytyväisyyttä. Lisäksi korostui tarve ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä tarjota heille henkilökohtaista ja laadukasta palvelua.

Opinnäytetyön tulokset tarjoavat arvokasta tietoa kohdeyrityksen asiakaskokemuksesta ja ehdotuksia sen parantamiseksi. Lisätutkimusta tarvitaan syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä niiden vaikutuksista asiakaskokemukseen.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata asiakaskokemusta Suomessa toimivassa terveysalan yrityksen yhdessä toimipisteessä. Toimipiste tarjoaa tapaturmien ja -sairauksien hoidon osaamista.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakas näkökulma huomioiden sekä kuinka hyvin NPS (Net Promoter Score) -suositusindeksi tarjoaa tietoa asiakaskokemuksesta. Tuottaa tietoa ja tarjota kehittämissuhteita asiakaskokemuksesta tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät kyseisessä terveysalan yrityksessä vaikuttavat asiakaskokemukseen?
2. Kuinka hyvin NPS-suositusindeksi tarjoaa tietoa asiakaskokemuksesta?
3. Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää asiakasnäkökulma huomioiden kohteena olevassa yrityksessä?

3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen taustalla on opinnäytetyöntekijän kiinnostus asiakaskokemuksen muodostumisesta terveysalalla. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miten sitä voidaan parantaa ottaen huomioon asiakasnäkökulma. Lisäksi kiinnostus NPS-mittarin tuottamasta tiedosta ja sen hyödyntämisestä asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Terveyspalveluja käyttäneiden kokemusten perusteella, asiakkaita kohdellaan kunnioittavasti, mutta hoitoon pääsyn suhteen on parannettavaa. (Linnanmäki 2017). Palvelun tulee aina lähteä asiakkaan tarpeesta. (Korkiakoski 2020.) Palveluja käyttävien asiantuntemusta tulisi hyödyntää palveluja kehittäessä (Linnanmäki 2017). Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen tiedon hyödyntäminen on olennainen osa palvelujen laadun ja toiminnan parantamista. Yhä useammat yritykset ja organisaatiot tunnistavat asiakaskokemustiedon arvon ja seuraavat sekä raportoivat sitä säännöllisesti. Vahvistamalla asiakasosallisuutta saadaan asiakaskokemustieto näkyväksi ammatillisen ja tieteellisen tiedon rinnalla. (Asiakasosallisuuden johtaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa 2024.)

Asiakasosallisuus ja sen vaikutus asiakaskokemukseen on uusi näkökulma suomalaisessa terveydenhuollossa. Asiakasosallisuus merkitsee asiakkaiden aktiivista roolia palvelujen suunnittelussa, tuottamisessa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Tämä edellyttää vuorovaikutusta ammattilaisten kanssa, jotta asiakkailla on mahdollisuus vaikuttaa palveluprosessiin. Asiakasosallisuuden tavoitteena on parantaa hoitoa ja palveluita vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Linnanmäki 2017.)

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on moniulotteinen, henkilökohtainen ja tunteisiin perustuva kokemus, joka muodostuu palvelutilanteiden aiheuttamista tunteista. Palvelun hen-

kilökohtaisuus vaikuttaa sen vakuuttavuuteen ja luotettavuuteen. Asiakaskokemus kattaa kaikki asiakkaan saamat vaikutelmat yrityksen palveluista, tuotteista ja kohtaamisista. Se perustuu asiakkaan mielikuviin, odotuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin. Asiakasuskollisuus kehittyy vahvasti näiden tunteiden perusteella. Tyytyväiset asiakkaat ovat alttiimpia jatkamaan yhteistyötä, palaamaan ja suosittelemaan yritystä. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeita ja panostettava jatkuvaan asiakaskokemuksen parantamiseen. Tavoitteena on luoda positiivisia ja muistettavia asiakaskokemuksia, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista ja rakentavat pitkäaikaisia ja kannattavia suhteita asiakkaisiin. (Korkiakoski 2019, 19–20, 51; Holma ym. 2021, 81, 179, 181; Net Promoter System 2023)

Yrityksen strategia, brändi ja kulttuuri ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sitä kautta asiakkaiden käyttäytymiseen. Strategia antaa suunnan toiminnalle ja perustuu yrityksen arvoihin, kun taas brändi määrittelee asiakaslupauksen ja halutun asiakaskokemuksen. Brändi vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden käyttäytymiseen ja käsitykseen yrityksestä. Yrityskulttuuri kuvaa yrityksen arjen toimintaa, sisältäen toimintatavat, säännöt ja johtamistavan, ja sillä on suuri vaikutus siihen, miten yritys kohtelee asiakkaitaan ja miten nämä kokevat yrityksen palvelut. (Holma ym. 2021, 47, 65; Korkiakoski 2019, 44–45)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ideologiana korostetaan yksilöllisyyttä, perhekeskeisyyttä, turvallisuutta ja laatua. Vaikka asiakkaan diagnoosi määrittelee hoidon tarpeen, yksilölliset tavoitteet otetaan huomioon hoitotyössä. Tunteiden merkitys muodostaa jopa kaksi kolmasosaa kokonaisvaikutelmasta. Tunteiden luomisessa keskeisessä roolissa ovat ihmisten väliset kohtaamiset. (Korkiakoski 2020.)

Yrityskulttuuri on olennainen osa asiakaskokemuksen johtamista, se luo perustan yrityksen toiminnalle ja palveluiden kehittämislle. Asiakaslähtöinen yrityskulttuuri kannustaa työntekijöitä sitoutumaan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja palveluiden jatkuvaan parantamiseen. Yrityskulttuurin tulisi tukea asiakaskokemuksen kehittämistä ja korostaa asiakaslähtöisyyttä, mikä edistää pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden luomista. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja toiveista on keskeistä tässä prosessissa, tyytyväiset asiakkaat ovat

yrittäjien menestyksen kulmakiviä. Yrittäjien on oltava valmis sopeutumaan ja muuttamaan vastatakseen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Holma ym. 2012, 85–87; Korkiakoski 2019, 124–125.)

3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Sosiaali- ja terveysalalla keskeisimmiksi lupauksiksi määritellään laatu ja turvallisuus. Näitä lupauksia arvioidaan erilaisin mittarein. On tärkeää tunnistaa asiakkaan lähtötilanne ja miten asiakkaiden odotukset voivat muuttua hoidon aikana. (Korkiakoski 2020.) Perinteiset asiakastyytyväisyyskyselyt tuottavat vähän tietoa siitä, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä ja missä on ongelmia (Linnanmäki 2017). Asiakaskohtaamisista yhä suurempi osa tapahtuu erilaisissa digitaalisissa kanavissa myös sosiaali- ja terveysalalla. Digitaalisia palveluita ovat esimerkiksi pikaviestintä ja chat-palvelu, itsepalveluportaalit, tietokannat sekä sosiaalisen median hyödyntäminen palvelukanavana. (Korkiakoski 2020.) Vaikka digitaaliset palvelut eivät voi sosiaali- ja terveysalalla täysin korvata henkilökohtaista palvelua, ne voivat helpottaa ja nopeuttaa hoitoon pääsyä. Digipalveluita kehitettäessä tärkeää on kuunnella ja arvioida käyttäjien tarpeita. (Linnanmäki 2017.)

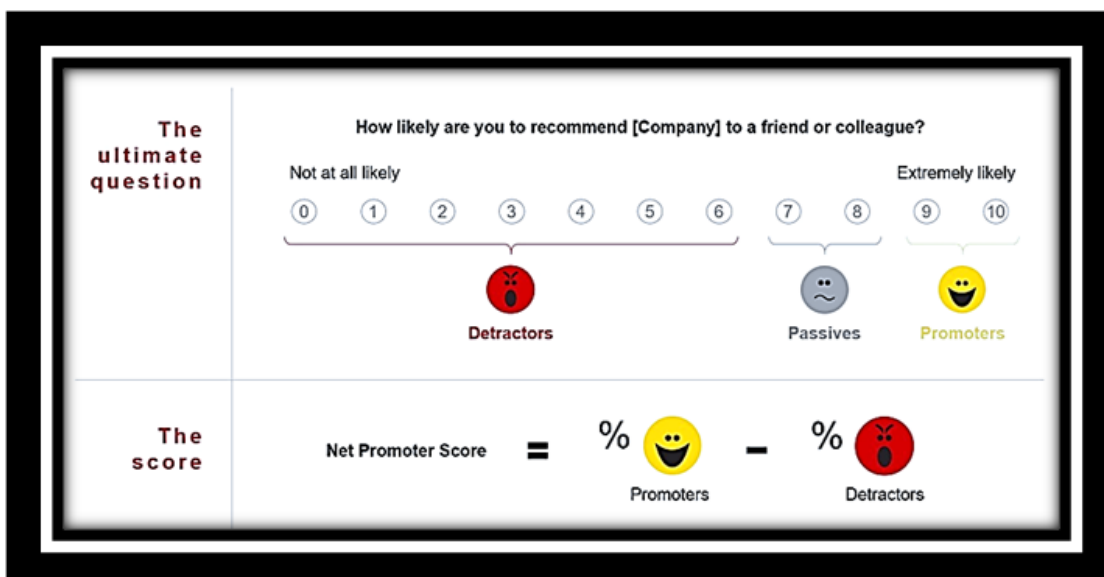
Jokainen asiakaskohtaaminen asiakkaan kanssa, luo mahdollisuuden suosituksille ja arvosteluille. Asiakaspalautteen kerääminen on välttämätöntä ymmärtääksemme, miten asiakkaamme kokevat palvelun. Palautekyselyillä saadaan tietoa palvelukokemuksista ja asiakastyytyväisyydestä. Palautetta saadaan myös palvelutapahtuman aikana sekä sähköpostin, puhelimen ja sosiaalisen median kautta. (Achte 2016; Korkiakoski 2019, 207; Korkiakoski 2020.) Terveystoimialalla palautteita, palautteiden antamista ja potilaiden tyytyväisyyttä hoitoonsa on tarkasteltu pääasiassa tilastollisesti. (Achte 2016).

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeä osa asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä. Se auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja kokemuksia. On olemassa erilaisia menetelmiä ja mittareita, joilla asiakaskokemuksista voidaan mitata. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat yleinen tapa kerätä suoraa palautetta asiakkailta. Niiden avulla voidaan seurata asiakaspalautteita ja

reklamaatioita, joita asiakkaat ovat antaneet. Tämä auttaa tunnistamaan ongelmakohtia ja kehittämään palveluita vastaamaan asiakkaiden tarpeita paremmin. Voidaan seurata erilaisia suorituskyky- ja toimintamittareita. Erilaiset mittarit tarjoavat eri näkökulmia asiakaskokemuksen analysointiin. NPS (Net Promoter Score) mittaa asiakkaiden uskollisuutta organisaatiota kohtaan. CSAT (Customer Satisfaction) mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteeseen tai palveluun. CES (Customer Effort Score) mittaa, kuinka helppoa tai vaikeaa asiakkaan asiointi on ollut yrityksessä. (Dixon ym. 2010; Marr 2012, 85, 98; Korkiakoski 2019, 74–75; Net Promoter System 2023.)

Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimipisteessä asiakaskokemusta mitataan NPS- kyselyn avulla (liite 1). NPS on kansainvälisesti tunnustettu ja suosituin asiakastyytyväisyysmittari. Se antaa yritykselle tärkeää tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä tuttavilleen ja läheisilleen. Tämän tiedon perusteella yritys voi ohjata toimintaansa, kehittää palveluitaan ja erottua kilpailijoista. On kuitenkin tärkeää huomata, että pelkkä mittari itsessään ei ratkaise asiakaskokemuksen ja laadun kehittämisen haasteita. Todelliseen menestykseen vaikuttaa se, miten yritys hyödyntää kerättyä tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Yrityksen tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että palautteet käsitellään huolellisesti ja että toimenpiteet perustuvat asiakaspalautteiden analyysiin. Tällä tavoin yritys voi jatkuvasti parantaa palveluitaan ja tarjota asiakkailleen entistä paremman kokemuksen. (Korkiakoski 2019, 66–67; Net Promoter System 2023.)

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten hyvin Net Promoter Score -suositusindeksi antaa tietoa asiakaskokemuksesta ja miten tietoa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseen tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Net Promoter Score (NPS) mittaus perustuu yksinkertaiseen kysymykseen: "Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystävällesi tai kollegallesi asteikolla 0–10?" Vastaukset jaetaan kolmeen ryhmään (kuvio 1) suosittelijat eli promoters, neutraalit eli passives ja arvostelijat eli detractors. NPS-arvo lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku voi vaihdella välillä -100 ei yhtään suosittelijaa ja 100 ei yhtään arvostelijaa. (Reichheld 2003; Reichheld & Markey 2011, 41–42; Marr 2012, 86–88; Net Promoter System 2023.)



KUVIO 1. Kuinka todennäköistä on, että suosittelette yritystä ystävällesi tai kollegallesi? (Net Promoter System 2023, muokattu.)

Suosittelijat antavat arvosanat 9–10. He ovat erittäin tyytyväisiä yritykseen ja ovat valmiita suosittelemaan sitä muille. Neutraalit antavat arvosanat 7–8. He eivät ole täysin tyytymättömiä, mutta eivät myöskään erityisen tyytyväisiä. Arvostelijat antavat arvosanat 0–6. He ovat tyytymättömiä ja saattavat jopa puhua negatiivisesti yrityksestä muille. (Net Promoter System 2023.)

NPS on saavuttanut suosiota kansainvälisesti yksinkertaisuutensa ja vertailukelpoisuutensa vuoksi. Sitä käyttävät monet yritykset. Sen avulla voi selvittää, miten yritys menestyy suhteessa kilpailijoihin asiakkaiden suosittelun perusteella. Kysely voidaan lähettää asiakkaille esimerkiksi tekstiviestillä, sähköpostilla, verkkosivustolla tai soittamalla asiakkaalle. Oikean ajan valinta kyselyn lähettämiselle riippuu yrityksen toimialasta ja tavoitteista. NPS-luvun avulla yritys voi saada arvokasta tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja parantaa palveluitaan tai tuotteitaan tarpeen mukaan. NPS:n mittaamisella pyritään saamaan selville, kuinka suuri osa asiakkaista on valmiita suosittelemaan yritystä. Tämä voi puolestaan johtaa positiivisiin vaikutuksiin yrityksen kasvulle ja menestykselle. NPS-mittauksen hyödyntäminen edellyttää aktiivista tulosten käsitlemistä. NPS tulee mitata säännöllisin väliajoin, jotta voidaan seurata muutoksia ja kehitystä ajan kuluessa. Tällä tavoin voidaan tunnistaa mahdolliset heikot kohdat ja parhaat käytännöt eri asiakasryhmissä. (Reichheld 2003; Korkiakoski 2020; Net Promoter System 2023.)

NPS-luvun lisäksi tulisi kerätä avointa palautetta. Tämä auttaa ymmärtämään syitä ja seurauksia NPS-luvun taustalla ja tarjoaa arvokasta tietoa kehittämistoimenpiteiden suunnittelua varten. Asiakkaiden antama positiivinen palaute voi olla tehokasta markkinointimateriaalia ja auttaa houkuttelemaan uusia asiakkaita. NPS on arvokas työkalu asiakaskokemuksen mittaamiseen yritykselle. Se edellyttää jatkuvaa mittaamista ja palauteiden huomioimista. NPS itsessään ei kerro, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tärkeää on, että tulokset eivät jää vain numeerisiksi luvuiksi, vaan niitä hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Reichheld 2003; Korkiakoski 2020; Net Promoter System 2023.)

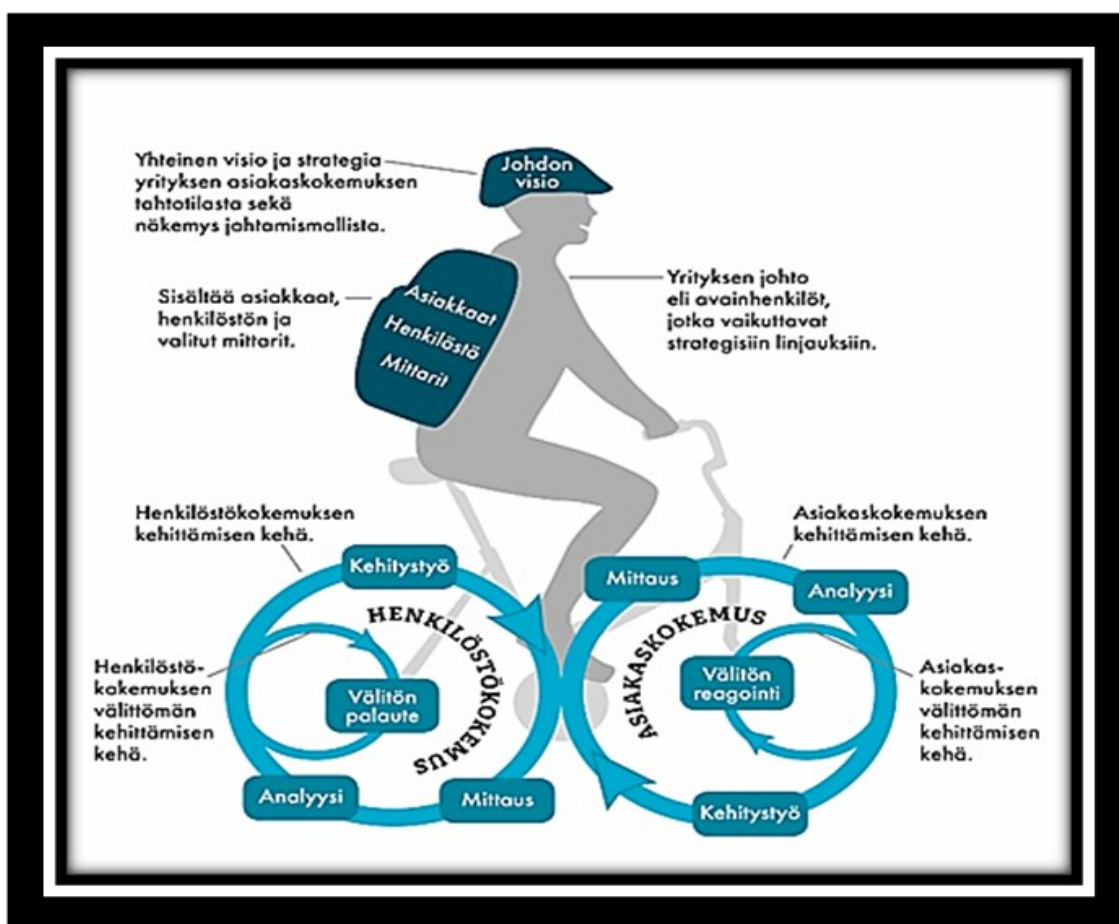
Laadulliset menetelmät, kuten haastattelut ja avoimet kysymykset, tarjoavat arvokasta tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja ajatuksista, jotka eivät välttämättä tule esiin numeerisissa mittareissa. Asiakaspalautteen kerääminen ja sen huomioon ottaminen auttavat parantamaan asiakaskokemusta, lisäämään asiakasuskollisuutta ja siten vahvistamaan yrityksen asemaa markkinoilla. (Reichheld 2003.)

3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Korkiakosken (2020) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on aktiivinen ja systemaattinen lähestymistapa, jossa yritys keskittyy tarjoamaan asiakkaille positiivisia ja mieleenpainuvia kokemuksia. Se edellyttää asiakaslähtöistä kulttuuria, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, selkeiden tavoitteiden asettamista, mittareiden käyttöä, henkilöstön koulutusta, jatkuvaa parantamista ja vahvaa johtajuutta. Työntekijöiden tulee tietää, millaisia asiakaslupauksia heidän tulee lunastaa, millä toimintamalleilla ja millaisilla työkaluilla lupaukset lunastetaan. Tavoitteena on saavuttaa asiakasuskollisuutta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Korkiakoski 2020.)

Korkiakoski (2019) kuvaa asiakaskokemuksen johtamisen polkupyöränä (kuvio 2). Polkupyöräjohtamisen perusajatuksena on antaa tiimille vapautta ja vastuuta omasta työstään ja päätöksenteostaan. Johtaja toimii tukihenkilönä tarjoten tukea, ohjausta ja resursseja, antaen samalla tilaa luovuudelle, innovaatioille ja it-

senäiselle ajattelulle. Pyörä symbolisoi asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen johtamisen dynamiikkaa ja tasapainoa. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehät muodostavat yhdessä keskeisen kokonaisuuden. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja palaute ohjaavat molempia kehiä kohti asiakaslähteisyyttä. Keskeisiä vaiheita ovat mittaus, tulosten analysointi ja kehittäminen analyysin pohjalta. Polkupyöräjohtaja luo vahvan asiakaskokemuksen kehityssuunnitelman, joka perustuu selkeään visioon ja strategiaan. Hän sitouttaa koko organisaation mukaan suunnitelman toteuttamiseen ja yhdistää asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen. Tämä tapahtuu huomioimalla mittaamisen tärkeys ja rakentamalla kestäväää kilpailuetua. (Korkiakoski 2019, 35, 81–82, 118–119, 213–214.)



KUVIO 2. Polkupyöräjohtaminen (Korkiakoski 2019,35).

3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa tavoitteena on parantaa asiakkaiden kokemuksia yrityksen tarjoamista palveluista, tuotteista ja kohtaamisista. Se edellyttää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, säännöllistä mittaamista, konkreettisten toimenpiteiden suunnittelua, henkilöstön koulutusta ja sitoutumista sekä jatkuvaa parantamisen kulttuuria. Johtajuus ja vastuu ovat tärkeitä tekijöitä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Digitaaliset ratkaisut voivat myös auttaa parantamaan asiakaskokemusta. Tavoitteena on luoda positiivisia ja mieleenpainuvia kokemuksia, erottua kilpailijoista ja rakentaa pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. (Korkiakoski 2019, 41–46.)

Asiakaspalautteiden avulla saadaan käyttäjäkokemuksia, voidaan kehittää palveluprosesseja ja luoda tai testata uusia toimintamalleja. Palvelumuotoilu tarjoaa ajattelutavan ja työkaluvalikoiman, jonka avulla voidaan kokeilla ja kehittää tarpeita vastaavia palveluita. Palvelumuotoilusta on saatu hyviä tuloksia palveluiden kehittämisessä vastaanotto- ja hoitotyön käytännöissä. (Linnanmäki 2017.)

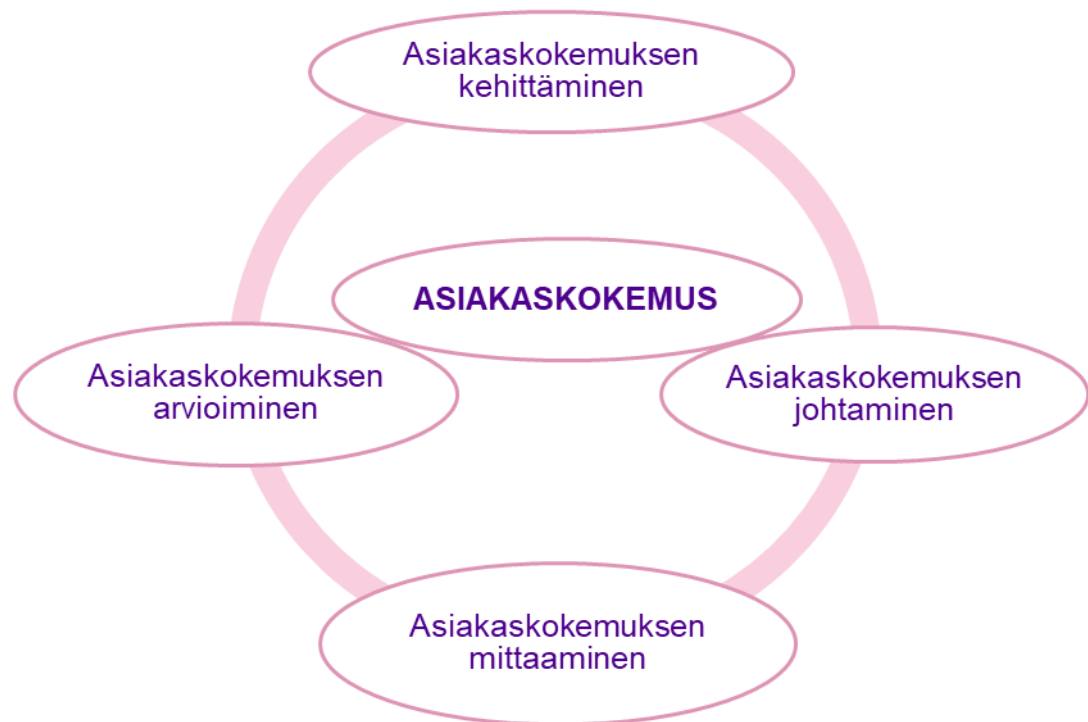
Korkiakosken (2019) mukaan Gartner Customer Experience Pyramid (kuvio 3) kuvaa hyvin asiakaskokemuksen tasot. Keskeistä on, että yritys tunnistaa eron asiakkaiden odotusten ja yrityksen nykytilanteen välillä. Gartnerin pyramidissa on neljä keskeistä tasoa, jotka organisaation tulisi läpikäydä saavuttaakseen huipuluokan asiakaskokemuksen. Ensimmäisessä vaiheessa on varmistettava, että tarjotaan asiakaskokemus, joka täyttää asiakkaiden odotukset. Tähän sisältyy esimerkiksi helppo saatavuus, kohtuulliset odotusajat ja toimiva asiakaspalvelu. Toisella tasolla tulisi pyrkiä luomaan tunnepohjainen asiakaskokemus, joka herättää positiivisia tunteita asiakkaissa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi henkilökohtaisen palvelun kautta. Kolmannella tasolla keskitytään asiakaskokemuksen sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Neljännessä ja korkeimmassa tasossa organisaation tulisi tarjota asiakkaille yksilöllinen ja räätälöity asiakaskokemus, joka vastaa heidän yksilöllisiä tarpeitaan. Gartnerin pyramidin mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa edetään vaiheittain kohti yksilöllisempää asiakaskokemusta. (Korkiakoski 2019, 41–47.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot. Lähde Gartnerin pyramidi. (Korkiakoski 2019, 47, muokattu.)

Teoreettisessa viitekehysessä (kuvio 4) esitetään keskeisimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Asiakaskokemus kuvaa asiakkaan kokemuksia ja tunteita yrityksen tarjoamista palveluista, tuotteista ja kohtaamisista. Se sisältää kaikki vaikutelmat, jotka asiakas saa toimiessaan yrityksen kanssa. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset ja luomaan mieleenpainuvia ja arvokkaita kokemuksia. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet tekijät, kuten palvelun laatu, tuotteen toimivuus, asiakaspalvelun ystävällisyys ja tehokkuus sekä yrityksen tarjoama arvo suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskokemuksen seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen voidaan käyttää erilaisia mittareita ja menetelmiä. Asiakaskokemuksen mittaamisen ja arvioinnin keskeisenä mittarina on tässä opinnäytetyössä NPS eli Net Promoter Score. Kun asiakaskokemus on mitattu ja arvioitu, seuraava vaihe on asiakaskokemuksen kehittäminen sisältäen toimenpiteet, joiden avulla parannetaan asiakaskokemusta. Net Promoter Score on kansainvälisesti tunnustettu ja suosituin asiakastytyväisyysmittari. Se antaa yritykselle tärkeää tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä. (Reichheld 2003; Korkiakoski 2020; Net Promoter System 2023.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksen aktiivista asiakaslähtöisen toiminnan ja palveluiden jatkuvaan kehittämistä. Tavoitteena on luoda positiivisia asiakaskokemuksia, rakentaa pitkäaikaisia ja kannattavia suhteita asiakkaiden kanssa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaiden kokemuksia yrityksen tarjoamista palveluista ja kohtaamisista. Tärkeää on ymmärtää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja toiveet. Tyytyväiset asiakkaat ovat taipuvaisempia palaamaan ja suosittelemaan yritystä. Yrityksen on oltava valmis uudistumaan ja vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Korkiakoski 2019, 58, 61–62, 75,82, 174; Holma 2021, 81–84; Net Promoter System 2023.)



KUVIO 4. Keskeisimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 4 teoreettisen viitekehyksen keskiössä on asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen ympärille sijoittuvalla kehällä on asiakaskokemuksen kehittäminen, johtaminen, mittaaminen ja arvioiminen. Asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttavat johtamistoimenpiteet sekä mittaus- ja arviointimenetelmät, ja päinvastoin. Kehämallin avulla havainnollistetaan näiden osatekijöiden keskinäistä vaikutusta.

3.5 Henkilöstökokemuksen rooli asiakaskokemukseen

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka hyvin NPS antaa tietoa asiakaskokemuksesta ja miten sitä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Henkilöstön näkökulma on osa tätä kokonaisuutta. Haastatteleamalla hoitohenkilökuntaa pyrittiin saamaan esille heidän näkemyksensä ja syvällisempi ymmärrys asiakaskokemuksesta tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä. Asiakaskokemus lunastetaan kohtaamisissa, joissa viestinnällä on suuri merkitys. Kyvystä viestiä asiakkaille oikea aikaisesti, ymmärrettävällä ja henkilökohtaisella tavalla. Henkilöstökokemukseen vaikuttaa työntekijöiden kokemukset työympäristöstä, johtamisesta ja työtehtävistä. Hyvät toimintaedellytykset auttavat työntekijöitä lisäarvon tarjoamiseen asiakkaille. Lisäarvoa syntyy tiedoista, tunteista ja teoista. Positiivinen henkilöstökokemus lisää tyytyväisyyttä, sitoutumista ja tehokkuutta, kun taas negatiivinen voi johtaa heikkoon suorituskykyyn ja vaihtuvuuteen. Tämän parantamiseksi tarvitaan avointa viestintää, hyvää johtamista, kehittymismahdollisuuksia, tasapuolisuutta ja palkitsemista. (Korkiakoski 2019, 118–119, 121–123.)

3.6 Aikaisempia tutkimuksia asiakaskokemuksesta

Asiakaskokemusta on tutkittu laajasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Tutkitun tiedon perusteella asiakaskokemus on merkittävä ja moniulotteinen tekijä, jota voidaan mitata. NPS-mittari, on kansainvälisesti suosittu ja sitä käytetään laajasti asiakaskokemuksen arvioinnissa. Tiedonhaun perusteella löytyi useita tutkimuksia ja artikkeleita sekä julkaisuja, jotka käsittelevät asiakaskokemusta ja NPS-mittaria.

Hakusanat "asiakas" ja "asiakaskokemus" sekä "asiakaspalaute" tuottivat yhteensä 980 hakutulosta, mikä osoittaa aiheen laajan kiinnostuksen tutkijoiden keskuudessa sekä sen, että asiakaspalautetta hyödynnetään aktiivisesti asiakaskokemuksen tutkimuksissa. Hakutuloksia hakusanalla "Net Promoter System" tuotti 1556 erilaista artikkelia, julkaisua ja tutkimusta. Tämä osoittaa NPS-mittarin suurta suosiota ja sen laajaa käyttöä tutkimuksissa ja julkaisuissa.

Asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia on tehty runsaasti, sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Tähän opinnäytetyöhön on valittu ajankohtaisia alle kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia (taulukko 1, liite 2). Achte`n (2015) mukaan hoitohenkilökunta reagoi palautteisiin puolustaen ja oikeuttaen. Suullinen palaute ja sen vastaanottaminen on merkittävää arjen käytännöissä. Potilaat turvautuvat kirjalliseen palautteeseen, jos vuorovaikutus epäonnistuu.

Palomäen (2019) mukaan aikaisemmat myönteiset asiakaskokemukset lisäävät tyytyväisyyttä. Kemppaisen (2021) mukaan asiakkaan kokemus on moniulotteinen mielikuva yrityksestä. Kallio (2020) havaitsi, että NPS-mittarilla oli positiivisia vaikutuksia asiakaslähtöiseen yrityskulttuuriin. Lewis & Mehmet (2022) osoittivat tutkimuksellaan että, NPS:n avulla voidaan selvittää asiakkaan tunteita ja asenteita brändiä kohtaan. Heidän tutkimustuloksensa haastaa aiempia väitteitä NPS-mittarin kyvystä ennustaa yrityksen kasvua.

Becker (2020) nosti esiin keskeisiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuten asiakaspolun ymmärtäminen, asiakaskokemuksen tavoitteiden sekä siihen vaikuttavien ärsykkeiden tunnistaminen. Tiainen (2015) osoitti tutkimuksellaan, että asiakaskokemukseen vaikuttavat ennakkokäsitys palveluyksiköstä, asiakaspalvelun laatu, ammattitaitoinen hoito ja ohjaus sekä odotusaika.

McColl-Kennedy, Hogan, Witell & Snyder (2017) osoittivat tutkimuksellaan asiakasarvolla olevan vaikutusta asiakkaan hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan terveydenhuollon asiakkaan kanssa käyty vuorovaikutus ja osallistava toiminta parantaa asiakkaan hyvinvointia merkittävästi. Aalto, Ilmarinen, Muuri & Ikonen (2022) osoittivat tutkimuksessaan, että positiiviset vuorovaikutuskokemukset henkilöstön kanssa ovat merkityksellisiä ja, että suomalainen palvelukulttuuri tukee asiakas- ja henkilöstövuorovaikutusta. Heidän tutkimustulostensa mukaan sosioekonomisella asemalla on yhteys terveyspalveluiden saatavuuteen, saavutettavuuteen ja asiakaskokemuksiin terveyspalveluissa. Asiakkaat arvioivat vuorovaikutustapahtuman sujuneen terveyskeskuksessa heikommin kuin yksityisellä sektorilla.

McColl-Kennedy, Snyder, Elg, Witell, Helkkula & Hogan & Anderson (2017) tarkastelivat asiakkaan muuttuvaa roolia. Heidän mukaansa terveydenhuollon asiakkaan rooli on muuttumassa passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. Tämä muutos merkitsee siirtymistä terveydenhuollon ammattilaisen hallitsemasta tilanteesta kohti asiakkaan osallistumista ja arvonluontia.

Jonesin (2021) väitöskirjatutkimuksen mukaan, vaikka asiakkaille on luotu vaikuttamismahdollisuuksia terveydenhuollon kehittämisessä, he kohtaavat monia haasteita. Näihin haasteisiin kuuluvat muun muassa epäjohdonmukainen ohjaus, epäselvät odotukset rooleista, aliarvioivat asenteet ja tuen puute. Osallistumista suositetaan usein vain aktiivisille henkilöille, mikä saattaa rajoittaa terveydenhuollon kehittämisessä hyödynnettävien kokemusten monimuotoisuutta.

Litovuo (2022) tutkii väitöskirjassaan kokemuksellisen arvon muodostumista terveydenhuollossa. Tutkimus osoitti, että kokemukset syntyvät laajassa verkostossa, joka painottaa yhteistyötä. Asiakkaiden kokemuksia pidetään nykyisin arvomääritysten perustana, mikä on nostanut sen yritysten ja organisaatioiden strategisten tavoitteiden keskiöön.

Megatrendit kuvaavat tulevaisuuden muutoksia liittyen esimerkiksi ihmisten käyttäytymiseen. Ymmärtämällä megatrendejä yritykset ja organisaatiot voivat paremmin ennakoida tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia ja mukauttaa toimintaansa vastaavasti. Teknologinen kehitys muuttaa ihmisten tapaa kommunikoida, työskennellä ja elää arkeaan. Tämä asettaa paineita yrityksille ja organisaatioille tarjota entistä parempaa palvelua ja kokemusta asiakkailleen, mikä korostaa tarvetta asiakaslähtöiselle kehitykselle. Samanaikaisesti hyvinvoinnin haasteet lisääntyvät toimintaympäristön muuttuessa ja vaikuttaessa ihmisten päivittäiseen elämään. (Dufva & Rekola 2023.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Toimintaympäristön kuvaus

Tutkimuksen kohteena on asiakaskokemus terveystalouden yrityksen yhdessä toimipisteessä, joka tarjoaa tapaturmien ja erilaisten liikuntaelinvammojen ja -sairauksien hoidon osaamista. Yritys toimii Suomessa. Yritys tarjoaa monipuolisia terveys- ja hyvinvointipalveluita yksityishenkilöille, yrityksille ja vakuutusyhtiöille sekä julkiselle sektorille. Yrityksen tavoitteena on olla johtava yksityinen sosiaali- ja terveystalouden tuottaja sekä tunnustettu kumppani julkisen sektorin rinnalla. Yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen korkealaatuisia ja helppokäyttöisiä terveystalouden palveluita sekä panostamaan innovaatioihin ja teknologiaan terveydenhuollon kehittämisessä. Yrityksen laadun ja asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa ja keskeistä toimintaa. Yritys pyrkii saavuttamaan erinomaisen asiakaskokemuksen kaikissa asiointikanavissaan ja toimipisteissään. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yritys kannustaa asiakkaita antamaan palautetta, jotta he voivat vaikuttaa palveluiden, prosessien, toimintamallien ja kohtaamispisteiden laatuun. Asiakkaan ääni on vahvasti läsnä palvelukehityksessä, ja palautteet otetaan huomioon systemaattisesti. Yrityksessä jokainen työntekijä osallistuu palautteisiin perustuvaan toiminnan kehittämiseen. Tämä osallistava lähestymistapa mahdollistaa sen, että kaikki organisaation jäsenet ovat mukana parantamassa asiakaskokemusta ja palveluiden laatua. Yrityksen arvot korostavat vastuullisuutta, avoimuutta, asiakaslähtöisyyttä ja laadukasta hoitoa. (Yritys X.)

4.2 Otos ja aineiston keruu

Tutkimuksen aineiston keruu oli kaksivaiheinen. Tutkimus aloitettiin haastattelulla lokakuussa 2023. Tässä vaiheessa tutkimuksen kohteena olivat toimipisteessä työskentelevä hoitohenkilökunta. Heistä haastateltiin 50 % (n= 7). Sisälönanalyysia käytettiin kirjoitettujen tekstien ja haastattelujen sekä nauhoitetun puheen aineistojen analyysiin (Vuori 2023). Haastattelujen purku ja analysointi tehtiin marras-joulukuun aikana 2023.

Seuraavassa vaiheessa analysoitiin yrityksen käytössä olevan NPS-kyselyn tuottama aineisto vuosilta 2022–2023. Tammi- helmikuussa 2024 tehtiin NPS-kyselyn aineiston numeerisen datan (n = 1443) sekä avoimien vastausten (n = 1166) analysointi. (Yritys X.) Määrällisen aineiston analysoinnissa käytettiin sentimenttianalyysia eli tunneanalyysia (Öhman 2021) ja kvantifiointia, jonka avulla laadullinen aineisto muokattiin määrälliseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135).

4.3 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelu tutkittavana olevan kohdeyrityksen toimipisteessä työskenteleville hoitotyöntekijöille. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään henkilökunnan näkemystä asiakaskokemuksesta. Henkilökunnan haastattelujen ja asiakkaiden antamien avoimien vastausten avulla saatiin laadullista tietoa, joka täydensi NPS-kyselyn numeerista dataa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75; Törnävä & Kajula 2023; Net Promoter System 2023.)

Teemahaastatteluun oli valittu etukäteen teemat ja kysymykset, jotka on esitetty taulukossa 2 (liite 3). Teemat perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen (kuvio 3). Haastattelut suoritettiin syksyllä 2023. Jokaisen haastattelun alussa käytiin läpi haastatteluun liittyvä tiedote (liite 5). Kaikilta haastateltavilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun (liite 6).

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut nauhoitettiin (Kvalitatiivisen datan käsittely 2023). Haastattelu tapahtui tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä ja kesti noin 30–45 minuuttia. Haastattelun teemat olivat asiakaskokemuksen mittaaminen, arviointi, johtaminen ja kehittäminen. Teemaan liittyvät kysymykset on esitetty taulukossa 2 (liite 3). Kysymykset oli jäsennelty niin, että asiakaskokemukseen liittyvä asiakasnäkökulma saadaan mahdollisimman kattavasti esille. Haastattelujen aikana kirjattiin ylös haastateltavilla usein toistuvia samanlaisia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123; Törnävä & Kajula 2023.)

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lopuksi, tuliko heille mieleen tutkimusaiheesta jotain, mitä heiltä ei oltu kysytty? Keskustelujen jälkeen haastattelijalle jäi tunne,

että haastateltavat olivat saaneet kertoa kattavasti, mitä heillä oli aiheesta mielessään.

Nauhoitetut haastatteluaineistot tallennettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla. Äänitallenteiden purkaminen kirjalliseen muotoon on tyypillisin tapa käsitellä puheaineistot analysoitavaan muotoon. Anonymisointi toteutettiin litteroinnin yhteydessä. Opinnäytetyöntekijä suoritti litteroinnin itse tietokoneavusteisesti. Puhe litteroitiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Litteroinnin tuloksena kirjoitettua tekstiä oli kaikkiaan 44 sivua. Henkilökunnalta ei kerätty tunniste - eikä taustatietoja. Aineistohallinnan parantamiseksi aineiston sisältämät datatiedostot numeroitiin systemaattisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 122–123; Kvalitatiivisen datan käsittely 2023.)

4.4 Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston analysoinnissa pyrittiin kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä tai tapahtumasta. Laadullisella sisällönanalyysillä pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys asiakaskokemuksesta ja tunnistamaan kehittämistarpeita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Sisällönanalyysin tavoite on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 117.)

Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Kuviossa 5 on esitetty haastattelujen tuottaman aineiston analyysivaiheet. Aineisto aukikirjoitettiin ja pelkistettiin tutkimuskysymyksiä kuvaavilla ilmaisuilla. Aineiston ryhmittelyssä etsittiin saman merkityksen omaavia käsitteitä, joita yhdistettiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkiin, muodostaen näitä yhdistävän käsitteen (taulukko 3, liite 4). Tämän jälkeen edettiin aineistosta saadun teoreettisten käsitteiden muodostamiseen. Sisällönanalyysin avulla käsitteitä yhdistämällä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125; Kvalitatiivisen datan käsittely 2023.)



KUVIO 5. Haastattelujen tuottaman aineiston analyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123, muokattu).

4.5 NPS-kyselyn analysointi

Tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä asiakaspalautte kerättiin NPS-kyselyn avulla. Siinä oli kaksi kysymystä. Ensimmäiseen vastataan numeerisesti 0–10 ja toinen oli avoin kysymys palautteelle hoidosta ja palvelusta. NPS tarjoaa yksinkertaisen ja käytännöllisen mittausprosessin, jonka avulla voitiin arvioida asiakastyytyväisyyttä (Reichheld & Markey 2011, 4). Taustatietoja vastaajilta ei kysytty. Valmis aineisto koostui kohdeyrityksen tutkittavan toimipisteen NPS-kyselyn asiakaspalautteista vuosilta 2022–2023. Tämän aineiston tavoitteena oli tuoda esille asiakkaiden ääni ja näkemykset. Vastausten avulla saatiin tietoa, mikä oli vastaajien mielestä keskeistä tai tärkeää. Se loi mahdollisuuden tunnistaa motivaatioon liittyviä tekijöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195, 201; Yritys X.)

NPS- kyselyn tuottama valmis aineisto oli sisällöltään monimuotoista, sitä oli vaikea luokitella perinteisten kvantitatiivisten menetelmien avulla. Aineistosta ei ollut käytössä analysointiin tarvittavia taustatietoja kyselyyn osallistuneista. Aineiston analyysillä pyrittiin saamaan yleinen kuva asiakkaiden kokemuksista, hoidosta ja

palvelusta tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä. (Kvantitatiivisen datatiedoston käsittely 2023.) Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttö, tiedon käsittely ja esittäminen numeerisesti sekä suuri vastaajamäärä (Vilkka 2007, 13, 17). Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää syy-seuraus-suhteita ja tuottaa yleistettävää tietoa tutkitavasta ilmiöstä (Törnävä & Kajula 2023).

Aineiston analyysiin käytettiin apuna NPS-ohjelman tilastollista analyysimenetelmää, jonka avulla voitiin tehdä luotettavia ja objektiivisiä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista (Kvantitatiivisen datatiedoston käsittely 2023). NPS-ohjelmassa aineiston analysointi tapahtui aihe- ja sentimenttianalyysillä. Sentimentti- eli tunneanalyysi on menetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään, tunnistamaan ja mittaamaan teksteissä esiintyviä tunteita. Se on ohjelmallinen menetelmä, joka arvioi tekstin sävyn positiivisuutta, negatiivisuutta tai neutraaliutta. Se mahdollistaa suurien tekstiaineistojen tunnesisällön käsittelyn, mutta sen tarkkuus voi olla epätäydellinen. Analyysi saattaa antaa virheellisiä tuloksia, koska voi olla haastavaa tulkita joitakin ilmauksia ja tulokset ovat riippuvaisia käytetystä sanastosta. (Öhman 2021.)

Laadullista analyysia voi tehdä useilla eri menetelmillä (Kvalitatiivisen datan käsittely 2023). Empiirinen tutkimus perustuu konkreettiseen havaintoon tai kokeemukseen. Analyysilla empiirisessä tutkimuksessa tarkoitetaan aineiston tarkkaa lukemista, sisällön erittelyä sekä aineiston jäsentämistä ja pohdintaa. Kvantifiointi laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa laadullisen analyysin muuttamista määrälliseen muotoon luvuiksi tai numeroiksi, mikä mahdollistaa laskennan siitä, kuinka usein tietty asia esiintyy aineistossa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee kyseisen asian. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 26–27, 135.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin apuna avoimien vastausten kvantifiointia. Tämän avulla pyrittiin tunnistamaan toistuvia aiheita ja ilmiöitä sekä samansisältöisiä ilmauksia. (Vilkka 2007, 16; Tuomi & Sarajärvi 2018 123–125; Törnävä & Kajula 2023.) Aineistoa voidaan käyttää ilmiön kuvaamiseen ja selittämiseen. Jotta ne saatiin keskenään vertailukelpoisiksi, avointen vastausten tuottamasta aineistosta saatua tietoa oli muokattava, yhdisteltävä ja tulkittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 189).

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Asiakasymmärryksen kehittäminen

Hoitohenkilöstön haastatteluista saadun aineiston luokittelu esitetään taulukko-muodossa. Aineiston analyysin perusteella asiakasymmärryksellä (taulukko 3a) pyritään ymmärtämään asiakkaita ja heidän motivaatioitaan. Yrityksen on tärkeää tiedostaa, millaisia sen asiakkaat ovat ja millaisia haasteita heillä on. Asiakasymmärryksen tulee pohjautua monikanavaiseen tietoon. Kun asiakasymmärrys on osa yrityksen toimintaa, keskitytään sellaisiin asioihin, jotka luovat asiakkaille arvoa ja karsivat turhaa tekemistä. (Holma ym. 2021, 110–111, 150.)

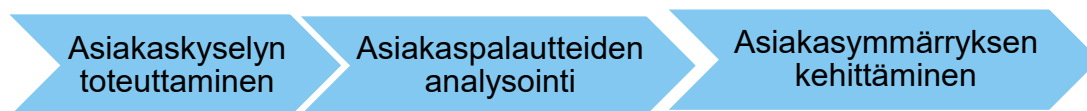
TAULUKKO 3a. Asiakasymmärrys.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<i>"Se on lyhyt ja ytimekäs, kuitenkin siinä on mahdollisuus myös avoimeen palautteeseen."</i>	Palautteen antaminen on helppoa.	Asiakaskyselyn toteuttaminen	Asiakaspalautteiden systemaattinen analysointi.	Asiakasymmärryksen kehittäminen.
<i>"Ja ehdottomasti liputan sen puolesta, että se otetaan heti se palaute täällä vastaan."</i>	Palaute annetaan ennen kotiutumista.			
<i>"Me kysytään sitä juuri semmoisessa kohdassa missä se ihminen on tyytyväisimmillään."</i>	Kyselyn ajan-kohta.			
<i>"Meillä annetaan se tabletti. Mieluummin siinä heti kysytään, kun sitten lähettää tekstiviestin kaksi päivää myöhemmin."</i>	Kyselyn toteuttamistapa.			
<i>"No me kyllä käydään palautteet läpi kerran kuukaudessa."</i>	Asiakkaiden antamien palautteiden käsittely.			
<i>"Saadaan kokemuksia ja sitten voidaan parantaa omia toimia ja tehdä niiden pohjalta muutoksia, jos on tarve."</i>	Asiakkaiden antamien palautteiden hyödyntäminen.			
<i>"Sitä kautta tulee hyvä mieli, kun saa hyvää palautetta, vaikka se olisi suoraan henkilökohtaista, mutta sitten tietää, että on tehnyt jotain hyvin."</i>	Henkilökunnan rooli palautteiden vastaanottamisessa.			

Rodriguesin & Júniorin (2014) mukaan vuorovaikutus palvelukokemuksessa syventää asiakkaiden tunnesidettä yritykseen. Jotta palvelun laatu saavutetaan, olennaista on ymmärtää palvelu asiakkaiden näkökulmasta, mitä he toivovat, kokevat ja millaisia tunteita se heissä herättää.

Haastatteluissa asiakasymmärryksen kehittäminen (kuvio 6) ilmeni myönteisenä suhtautumisena NPS-kyselyyn ja sen tarjoamaan mahdollisuuteen antaa asiakaspalautetta reaaliaikaisesti. NPS-kyselyä pidettiin helppona, lyhyenä ja tiiviinä tapana antaa palautetta. Avoimen palautteen antamisen mahdollisuus nähtiin tärkeänä monipuolisemman tiedon saamiseksi asiakaskokemuksesta. Haastateltavien mukaan on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja tunnetilat sekä tarjota palvelua, joka vastaa näitä tarpeita. Positiiviset palautteet koettiin vaikuttavan myönteisesti työilmapiiriin ja asenteeseen. Haastateltavat toivoivat saavansa enemmän rakentavaa palautetta ja kehittämis ehdotuksia asiakkailta. Lisäksi korostettiin, että kehittämis ehdotukset ja havaitut epäkohdat otetaan vakavasti ja niihin pyritään reagoimaan ja muuttamaan toimintaa paremmaksi.

”Saadaan kokemuksia ja sitten voidaan parantaa omia toimia ja tehdä niiden pohjalta muutoksia, jos on tarve.”



KUVIO 6. Asiakasymmärryksen kehittäminen.

Nuolenkärkien avulla (kuviot 6–9) kuvataan prosessin eteneminen, kun halutaan korostaa liikettä tai suuntaa. Asiakaskyselyn avulla kerätään tietoa asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja odotuksista. Kerättyä tietoa analysoidaan systemaattisesti ja perusteellisesti. Analyysin perusteella pyritään syventämään ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Asenteiden ja mielipiteiden tutkimuksessa kyselyn huolellinen suunnittelu ja toteutus vaikuttavat merkittävästi tuloksiin. (Vehkalahti 2014.)

5.2 Asiakslähtöisyys kaikissa toiminnoissa

Asiakslähtöisyys (taulukko 3b) alkaa asiakkaan ymmärtämisestä ja päättyy asiakkaan kokemukseen palvelusta. Välissä on yrityksen kyky muuttaa ajatteluaan ja toimintatapojaan. Asiakslähtöisyyteen liittyy empatia asiakasta kohtaan, ymmärrys asiakkaan tilanteesta ja asiakkaan ongelmasta mitä ollaan ratkaisemassa. Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys viittaavat molemmat siihen, että asiakas on palvelujen keskiössä. Asiakaskeskeisyys korostaa palvelujen suunnittelua ja toteutusta asiakkaan tarpeiden mukaan, kun taas asiakslähtöisyys lähtee liikkeelle asiakkaan itsensä ilmaistemista tarpeista. Asiakas on asiantuntija omassa hyvinvoinnissaan ja tärkeä osallistuja palveluprosessissa. (Korhonen & Virtanen 2015.)

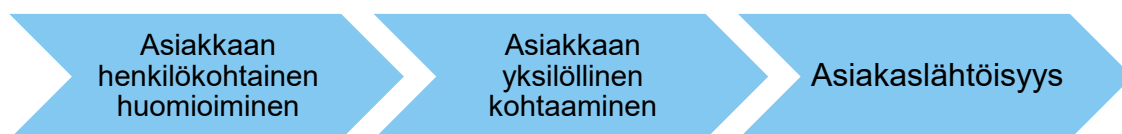
TAULUKKO 3b. Asiakslähtöisyys kaikissa kohtaamisissa.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<i>"Ja sitten saa laittaa omat tavaransa nimettyyn kaappiin, että sekin on niinku heti semmoinen, että sinua on odotettu ja olet tervetullut."</i>	Ystävällinen vastaanotto ja osaston esittely. Luodaan tunne, että asiakasta on odotettu.	Asiakkaan henkilökohtainen huomioiminen.	Asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen.	Asiakslähtöisyys kaikissa kohtaamisissa.
<i>"Itse ainakin käytän huumoria aika paljon."</i>	Kiireetön turvallinen ilmapiiri ja huumorin käyttö asiakkaan kohtaamisessa.			
<i>"Ja sitten saa just valita semmoisessa tilanteessa, kun se on mahdollista, omien toiveidensa mukaisen kokonaisuuden."</i>	Asiakkaan vaikutusmahdollisuudet omaan hoitoonsa ja osallistuminen päätöksentekoon.	Asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutus.		
<i>"Otetaan asiakkaan tarpeet ja tilanne huomioon."</i>	Asiakkaan toiveiden huomioiminen.			
<i>"Semmoinen miellyttävä ilmapiiri, esteettisyys."</i>	Ympäristön merkitys asiakkaan kokemukseen.			

Haastateltaville asiakslähtöisyys (kuvio 7) näyttäytyy tavoitteena tarjota asiakkailla mahdollisimman sujuva hoitoprosessi. Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on korostunut. Tavoitteena on luoda positiivinen ja avoin ilmapiiri. Kohtaamiset

vaihtelevat eri tilanteissa, ja hoitajat pyrkivät ymmärtämään asiakkaiden tunnetiloja, erityisesti jännitystä tai pelkoa. Huumoria käytetään rentoutumiskeinona, jos se sopii tilanteeseen. Pyritään luomaan asiakkaille turvallinen ilmapiiri. Jokainen kohtaaminen on merkityksellinen. Asiakas huomioidaan eri tilanteissa, ja tavoitteena on tarjota positiivinen ja yksilöllinen kohtaaminen kunkin asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

”Ja sitten saa just valita semmoisessa tilanteessa, kun se on mahdollista, omien toiveidensa mukaisen kokonaisuuden.”



KUVIO 7. Asiakaslähtöisyys kaikissa toiminnoissa.

5.3 Henkilöstökokemuksen johtaminen

Henkilöstökokemuksen johtamisen (taulukko 3c) tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. On tärkeää, että työntekijät ymmärtävät yrityksen tarkoituksen, heille asetetut odotukset ja mahdolliset urapolkumahdollisuudet. Työntekijöiden suorittama työ heijastuu asiakkaisiin, ja siksi heidän tulee kokea tehtävänsä merkitykselliseksi. (Korkiakoski 2019, 118–119.)

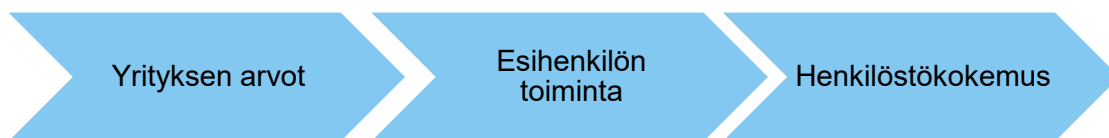
Hoitotyö on muuttunut entistä vaativammaksi ja itsenäisemmäksi. Työyhteisön välittävä ilmapiiri, ammattitaidon ylläpito ja aktiivinen osallistuminen kehitystyöhön ovat keskeisiä työelämätaitoja. Tulevaisuuden työpaikkojen on tarjottava mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen. Terveystieteiden laadun ja sujuvuuden kannalta on keskeistä työntekijöiden hyvinvointi. Kannustava johtaminen ja kollegiaalinen tuki edistävät hyvinvointia. Yksityisen sektorin johtajilta odotetaan laatujohtamisen, liiketalouden ja markkinoinnin osaamisen lisäksi hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Markkanen & Tuomisoja 2014, 8–9, 12.)

TAULUKKO 3c. Henkilöstökokemuksen johtaminen.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>"Täällä on just semmoinen tekemisen meininki ja nää prosessit on hiottu ja on sitouduttu."</i>	Energisyyttä kuvataan toiminnan tehokkuudella ja prosessien sujuvuudella.	Yrityksen arvojen heijastuminen toimintaan.	Esihenkilön toimien vaikutus henkilökunnan työssä viihtymiseen ja prosessien sujuvuuteen.	Henkilöstökokemuksen johtaminen.
<i>"Halutaan kaikkia kohdella tasapuolisesti ja kaikille tarjotaan samat sisällöt."</i>	Eettisyyttä kuvaa asiakkaiden tasapuolinen kohtelu.			
<i>"Jokainen voisi tulla omana itsenä ilman, ettei tarvitse niinku miettiä."</i>	Ennakkoluulottomuutta kuvaa ja asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu.			
<i>"Asiakas on se arvokain asia, ilman niitä asiakkaita meillä ei olisi mitään."</i>	Henkilökunnan asenne ja käytös.	Henkilökunnan arvojen heijastuminen toimintaan.		
<i>"Esihenkilö vaikuttaa siihen kanssa paljon, että yhteistyö toimii."</i>	Tiimityö ja luottamus yhteisvastuulliseen työskentelyyn.	Moniammatillinen yhteistyö.		
<i>"Niinku kokonaisuudessaan, kun on pelisäännöt ja niitä kaikki noudattaa."</i>	Prosessin sujuvuus ja sovittujen pelisääntöjen noudattaminen.	Asiakkaan odotusten ylittäminen.		
<i>"No mä oon positiivinen ja ystävällinen."</i>	Henkilökohtaisia vahvuuksia kuvataan rauhallisuudella ja ystävällisyydellä.	Ammattitaitoinen henkilökunta.		
<i>"Kun on sitä osamista myös anestesia- ja instrumentti-puolelta, niin pystyy kokonaisvaltaisesti selittää leikkaussalissa sen tilanteen mitä siellä tehdään, jos potilas haluaa."</i>	Työntekijän ammatillinen osaminen.			

Henkilöstökokemuksen johtamiseen (kuviot 8) vaikuttaa yrityksen arvot ja esihenkilön toiminta. Ne luovat perustan asiakaskokemuksen johtamiselle ja vaikuttavat siihen, miten asiakkaat kohdataan ja palvellaan. Henkilöstön hyvinvointi ja osaminen heijastaa asiakkaiden positiivisia kokemuksia. (Korkiakoski 2019, 118–119.)

”Asiakas on se arvokkain asia, ilman niitä asiakkaita meillä ei olis mitään.”



KUVIO 8. Henkilöstökokemuksen johtaminen.

”Täällä on just semmoinen tekemisen meininki ja nää prosessit on hiottuja ja on sitouduttu.”

Haastateltavien mukaan asiakkaat ovat positiivisesti yllättyneitä leikkausprosessin sujuvuudesta ja nopeasta etenemisestä. Toimipisteessä vallitseva yhteishenki ja tiimityö saavat asiakkailta kiitosta.

”Esihenkilö vaikuttaa siihen kanssa paljon, että yhteistyö toimii.”

5.4 Digitalisaation ja viestinnän kehittäminen

Digitaalisuus tarjoaa monia mahdollisuuksia terveysalalle. Digitaalinen kehitys sekä viestinnän kehittäminen vapauttavat resursseja, mahdollistaen suunnittelun ja osaamisen kehittämisen. Asiakaskohtaamiset eivät jää sattumanvaraisiksi, vaan työntekijät integroidaan osaksi kokonaisuutta, jossa luodaan ainutlaatuisia kokemuksia. (Korkiakoski 2019, 212.) Korhosen & Virtasen (2015) mukaan teknologian kehitys avaa uusia mahdollisuuksia. Tämä edellyttää tiedonvaihtoa eri palveluntarjoajien ja tietojärjestelmien välillä, jotta voidaan luoda vaikuttavia asiakaslähtöisiä palveluketjuja. Näiden muutosten toteuttaminen edellyttää toimintatapojen ja prosessien uudelleen arviointia.

Digitalisaation kehittäminen (taulukko 3d) ja ratkaisujen yhdistäminen perinteisiin toimintamalleihin voi tuoda merkittäviä etuja asiakkaille (Korkiakoski 2019, 211). Palveluihin on toivottu tehokkuutta digitalisaatiosta. Digitalisaation ja tiedonkäsittelykapasiteetin kasvun myötä avautuu uusia mahdollisuuksia. Ne pitäisi kuitenkin kyetä hyödyntämään oikein. (Saikkonen, Karvonen & Kestilä 2022.)

Haastateltavien mukaan henkilökunnan jakautuminen työpisteisiin sekä tehokas aikataulunhallinta voi vähentää odotusaikoja, välttää ruuhkahuippuja ja varmistaa tasaisemman palvelutason.

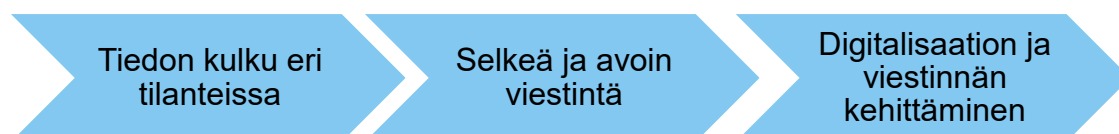
TAULUKKO 3d. Digitalisaation kehittäminen.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<i>"Listan suunnittelu tietenkin pitää aikatauluttaa niinku oikein, jolloin voidaan pyytää asiakkaat lähempänä todellista ajankohtaa tänne."</i>	Asiakkaan odotusajan optimointi ennen leikkausta.	Yllättävien tilanteiden hallinta.	Selkeä ja avoin viestintä	Digitalisaation ja viestinnän kehittäminen.
<i>"No mä näen ehkä haasteita ruuhkaisuissa päivissä."</i>	Ruuhkatilanteet startissa ja heräämössä.	Henkilökunnan jakautuminen työpisteisiin.		
<i>"Ja pidetään niin kuin asiakas ajan tasalla omasta hoidosta ja miten se etenee."</i>	Tiedon jakaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.	Tiedon kulku eri tilanteissa.		
<i>"Saisi niinku sitä tietoa etukäteen paremmin. Miten etenee, mitä leikkauspäivänä tapahtuu, kuinka kotiutuminen ja kuntoutus etenee."</i>	Tiedon avulla luodaan turvallisuuden tunne asiakkaalle.	Potilasohjeiden lähettäminen asiakaille ennen leikkausta.		

"Listan suunnittelu tietenkin pitää aikatauluttaa niinku oikein, jolloin voidaan pyytää asiakkaat lähempänä todellista ajankohtaa tänne."

Tiedon kulku, avoin viestintä ja digitalisaation kehittäminen (kuvio 9) ovat keskeisiä asioita asiakaskokemuksen kehittämisessä.

"Saisi niinku sitä tietoa etukäteen paremmin. Miten etenee, mitä leikkauspäivänä tapahtuu, kuinka kotiutuminen ja kuntoutus etenee."

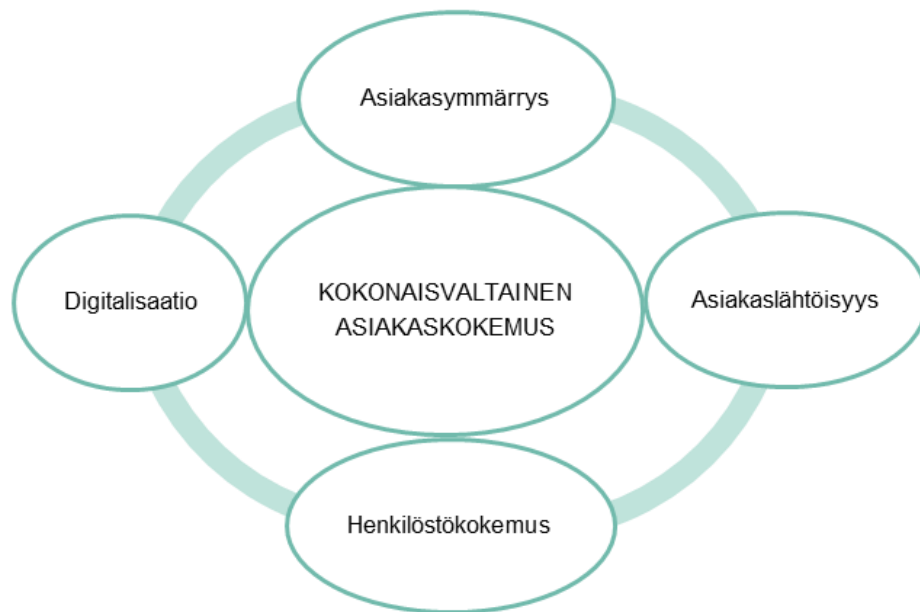


KUVIO 9. Digitalisaation kehittäminen.

5.5 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus

Haastatteluista saadun aineiston perusteella muodostui 13 alaluokkaa, viisi yläluokkaa ja neljä pääluokkaa (taulukko 3, liite 4). Yhdistäväksi tekijäksi muodostui kokonaisvaltainen asiakaskokemus (kuvio 10), johon sisältyy asiakasymmärrys (taulukko 3a), asiakaslähtöisyys (taulukko 3b), henkilöstökokemus (taulukko 3c) sekä digitalisaation ja viestinnän kehittäminen (taulukko 3d). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus viittaa asiakkaan kohtaamisiin kaikissa vaiheissa, kun hän on tekemisissä yrityksen kanssa. Se kattaa kaikki asiakkaan kohtaamiset alusta loppuun asti. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus pyrkii luomaan myönteisen vaikutelman asiakkaalle kaikissa vuorovaikutus tilanteissa. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle miellyttävä ja merkityksellinen kokemus, joka ylittää hänen odotuksensa ja johtaa positiiviseen suositteluun yritystä kohtaan. Tuloksia vahvistavat Reichheldin (2003) sekä Korkiakosken (2020) näkemykset asiakaskokemuksesta. Korkiakosken (2020) mukaan asiakasajattelun lisääminen ei ole pois hoitotyöstä eikä asiantuntijuudesta.

Asiakasymmärrys (kuvio 6) syntyy kun tunnistaa asiakkaiden tarpeet, odotukset sekä tunnetilat ja pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua. Asiakaslähtöisyys (kuvio 7) näyttäytyy tavoitteena tarjota asiakkaille mahdollisimman sujuva hoitoprosessi. Avoin ja positiivinen vuorovaikutus hoitohenkilökunnan ja asiakkaiden välillä on korostunut. Henkilöstökokemuksen johtaminen (kuvio 8), henkilöstön hyvinvointi sekä osaaminen parantavat asiakkaiden positiivisia kokemuksia. Digitalisaation ja viestinnän kehittäminen (kuvio 9) ja eri toimintamallien yhdistäminen sujuvoittavat toimintaa sekä parantaa viestintää ja tiedon saantia.



KUVIO 10. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittäminen.

Tutkimustulosten näkökulmasta kuviossa 10 kehämäinen malli korostaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ympärille rakentuvaa jatkuvaa kehitystä. Asiakaskokemus toimii keskiössä, ja sitä ympäröivät asiakasymmärrys, asiakaslähtöisyys, henkilöstökokemus ja digitaalisuus. Näiden tekijöiden välillä vallitsee vuorovaikutus mikä mahdollistaa asiakaskokemuksen jatkuvan parantamisen ja kehittämisen.

5.6 Tyytyväiset asiakkaat

NPS- kyselyiden raportointi, asiakaskokemuksen koonti sekä tiivistelmä kysymyksestä: kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystäville ja tuttavillesi tämän asioinnin perusteella? (0=erittäin epätodennäköisesti, 10=erittäin todennäköisesti). Kyselyn tuloksena vuonna 2022 vastausten NPS-arvo oli 96,2 ja vuonna 2023 NPS-arvo oli 97,5. NPS- arvo lasketaan vähentämällä suosittelevien prosenttiosuus arvostelijoista. Korkea NPS osoitti, että suurin osa asiakkaista olivat tyytyväisiä ja valmiita suosittelemaan yritystä. (Yritys X.)

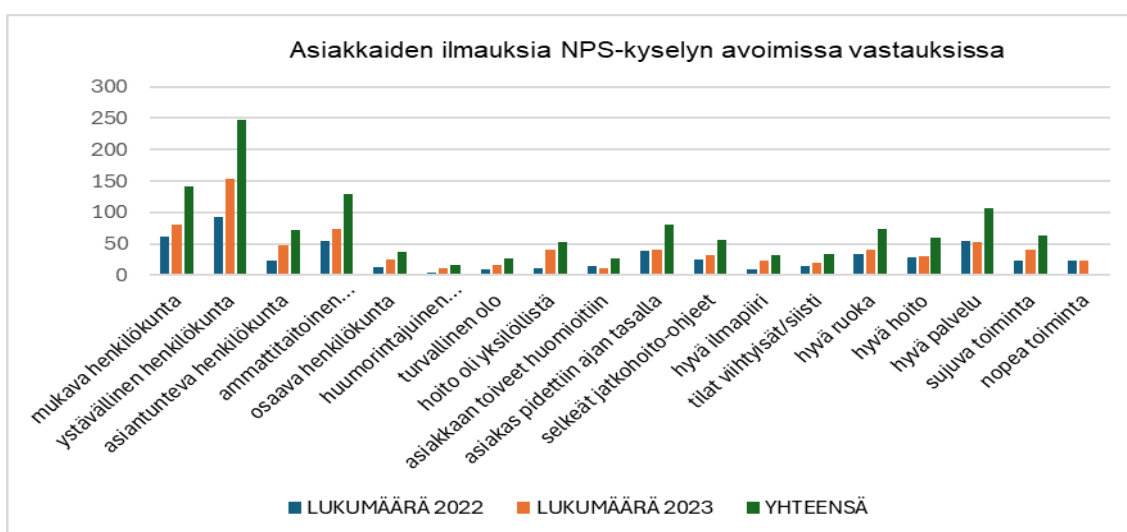
5.7 Ystävällinen ja ammattitaitoinen henkilökunta

NPS-kyselyn avoimien asiakaspalautteiden kvantifiointi esitetään taulukossa 4. Aihealueiksi muodostuivat asiakkaiden luonnehdinta henkilökunnasta ja hoitoon sekä toimintaympäristöön liittyvät kommentit. Tämä auttoi tunnistamaan asiakkaiden kokemuksissa toistuvia teemoja ja vahvistamaan niiden merkitystä asiakaskokemuksesta. Tällä menetelmällä pyrittiin vahvistamaan henkilökunnan näkemystä asiakaskokemuksesta ja heidän käsitystään omista vahvuuksistaan. Analyysin perusteella henkilökunta koettiin ystävälliseksi ja ammattitaitoiseksi. Hyvä palvelu sekä sujuva toiminta vaikuttivat positiivisesti asiakaskokemukseen. Asiakkaat olivat tyytyväisiä nopeaan hoitoon pääsyyn ja hoitoprosessin sujuvuuteen. Toimitilat saivat kiitosta viihtyisyydestä ja siisteydestä. Asiakkaat antoivat positiivista palautetta kiireettömästä ja asiakaslähtöisestä palvelusta.

TAULUKKO 4. NPS-kyselyn avoimissa vastauksissa toistuvia samansisältöisiä ilmauksia.

Asiakkaiden ilmauksia	Lukumäärä 2022	Lukumäärä 2023	Yhteensä	%
Henkilökuntaa kuvaavia kommentteja				
ystävällinen henkilökunta	93	154	247	21
mukava henkilökunta	62	80	142	12
ammattitaitoinen henkilökunta	55	74	129	11
asiantunteva henkilökunta	23	48	71	6
osaava henkilökunta	13	25	38	3
huumorintajuinen henkilökunta	4	12	16	1
Hoitoon ja palveluun liittyviä kommentteja				
turvallinen olo	10	16	26	2
hoito oli yksilöllistä	11	41	52	4
asiakkaan toiveet huomioitiin	15	11	26	2
asiakas pidettiin ajan tasalla	39	41	80	7
selkeät jatkohoito-ohjeet	25	32	57	5
hyvä ilmapiiri	9	23	32	3
hyvä ruoka	33	40	73	6
hyvä hoito	29	30	59	5
hyvä palvelu	54	52	106	9
sujuva toiminta	23	41	64	5
nopea toiminta	23	23	46	4
Toimitilaan liittyviä kommentteja				
tilat viihtyisät ja siisti	14	19	33	3

Pylväsdiagrammin (kuvio 11) avulla kvantifioinnin tulokset kuvataan visuaalisesti ja helpommin eroteltaviksi. Pylväsdiagrammi helpottaa eri arvojen vertailua keskenään. Asiakaskokemukseen liittyen henkilökuntaa kuvailtaessa ystävällisyys oli asiakkaille kaikkein merkittävin asia. 33 % asiakkaista kuvasi henkilökuntaa mukavaksi ja ystävälliseksi. Merkittävää oli myös henkilökunnan ammattitaito. 20 % asiakkaista kuvasi henkilökunnan ammattitaitoa erilaisin adjektiivein kuten osaava, asiantunteva ja ammattitaitoinen. Hyvää palvelua arvosti 9 % asiakkaista. Hoitotapahtumaan liittyen toiminnan sujuvuudella on merkittävä asiakaskokemusta parantava vaikutus. Asiakkaat arvostivat myös sitä, että heidät pidettiin ajan tasalla ja he saivat selkeät jatkohoito-ohjeet.



KUVIO 11. Asiakkaiden ilmauksia NPS-kyselyn avoimissa vastauksissa.

Väitöskirjatutkimuksessaan Tiainen (2015) osoitti, että odotusajalla on merkittävä vaikutus palvelukokemukseen. Niille asiakkaille, jotka pääsivät vastaanotolle ilman mainittavaa odotusta, palvelukokemus ja asiakaspalvelun laatu olivat parhaimmat. Kun taas yli tunnin odottaneet antoivat heikoimmat arviot palvelusta. Hyvää palvelukokemusta ennustivat myös hyvä asiakaspalvelun laatu, ammattitaitoinen hoito, potilaita arvostava kuuntelu ja kohtelu sekä selkeät toimintaohjeet. (Tiainen 2015.) Aikaisempien tutkimusten mukaan asiakkaan odotukset kasvavat koko ajan. Yhteistyön asiakkaan kanssa pitää olla helppoa ja sujuvaa, (Holma ym. 2021, 110.)

Tarkasteltaessa asiakkaiden antamia NPS-kyselyn avoimia vastauksia. Kokonaisuutena asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen palveluihin sekä saamaansa hoitoon. Kivunlievityksessä asiakkaat arvostivat vaikutusmahdollisuuksia hoitoonsa, erityisesti anestesiaimuodon valinnassa. Lääkitykseen ja kotihoitoon liittyvien ohjeiden selkeys, sekä suullinen että kirjallinen ohjaus, sai positiivista palautetta. Ruokien ja juomien valinnan mahdollisuus ylitti asiakkaiden odotukset. Muutamia kehittämisehdotuksia nousi esiin. Kehittämistä ja parannusehdotukset koskivat aukioloaika, valaistusta, yksityisyyttä, tiedottamisen parantamista sekä odotusaikojen lyhentämistä.

Hyvä asiakaskokemus edellyttää vahvaa osallisuuden kokemusta, joka muodostuu vuorovaikutuksesta ja yhteisestä päätöksenteosta. Asiakas on aktiivinen toimija, joka osallistuu palveluprosessiin positiivisten kohtaamisten, yhteisten päätösten ja vastuunjakamisen kautta. Kohtaamisista saadut kokemukset ovat avainasemassa osallisuuden kehittymisessä ja asiakaskokemuksen parantamisessa. (Asiakaskokemus 2024.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan hoitohenkilökunnan ja asiakkaan välillä käyty avoin vuorovaikutus täydennettynä asiakaslähtöisellä toiminnalla lisää positiivista vaikutusta asiakaskokemukseen. Asiakkaalle tärkeiden merkitysten tunnistaminen auttaa ohjaamaan keskustelua. (McColl-Kennedy, Hogan, Witell & Snyder 2017.) Asiakkaan ja hoitohenkilökunnan välisen vuorovaikutuksen onnistuminen mahdollistaa hoidon onnistumisen (Köhler, Rautava & Vuorinen 2018).

Vuorovaikutus on ammatillista läsnäoloa sekä empatian ja asiantuntijuuden yhdistämistä potilastilanteissa. Vuorovaikutuksessa keskeisiä tekijöitä ovat vastaanotto, tiedonkulku, yhteistyö ja hoidon laatu. Yhteistyö parantaa hoidon yksilöllisyyttä ja tukee toimintakykyä. (Paananen & Luodonpää-Manni 2023.) Välittävä vuorovaikutus on keskeinen tekijä onnistuneelle palvelukokemukselle. Välittävässä vuorovaikutuksessa keskeistä on työskentely luottamuksellisen suhteen luomiseen, yhteisen ymmärryksen muodostumiseen sekä vastavuoroisuuteen. (Tiainen 2015.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Jokaisella asiakkaalla oli erilaisia tarpeita ja odotuksia palveluiden suhteen. Henkilöstön rooli oli merkittävä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Heidän toimintansa vaikutti suoraan siihen, miten asiakkaat kokivat palvelut ja kohtaamiset yrityksen kanssa.

Tässä luvussa kokoan yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Lisäksi tarkastelen opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuskysymykset ohjasivat tutkimuksen etenemistä. Tutkimuskysymysten vastaavuutta tutkimuksen tuloksiin kuvaan johtopäätöksissä. Lopuksi esitän kehittämis- ja jatkotutkimusaiheita. (Opinnäytetyö 2024.)

6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Koska tutkimus liittyy yrityksen toimintaan, tutkimuslupa haettiin tutkimuksen kohteena olevalta yritykseltä. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus perustui asiakkaiden sekä henkilökunnan omakohtaisiin kokemuksiin. Tavoitteena oli saada toimeksiantajayritykselle arvokasta tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tutkimusluvan avulla varmistettiin, että noudatettiin eettisiä tutkimuskäytäntöjä. (Opinnäytetyö 2024.) Aineistonhallintasuunnitelman avulla varmistettiin, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, eikä aineisto tutkimuksen aikana vaarannu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Aineistonhallintasuunnitelma ja tietosuojaseloste laadittiin ja hyväksyttiin Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöprosessin mukaisesti.

Validiteetti ja reliabiliteetti ilmaisevat luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä mitä on tarkoitus tutkia. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä sekä yhdistämällä eri metodeita. (Hirsjärvi ym. 2004, 218, Vilka 2007, 150, Törnävä & Kajula 2023.) Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät voi olla satumanvaraisia. Tavoitteena on, että mittaustulos pysyy muuttumattomana uusintamittauksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216, Vilka 2007, 149.)

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltaviksi valikoitui seitsemän tutkimukseen haluavaa henkilökunnan edustajaa. Henkilöstön vapaaehtoinen osallistuminen haastatteluun vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Vapaaehtoisuus antoi mahdollisuuden tuoda esiin omia näkemyksiään asiakaskokemuksesta ja sen kehittämistä. Haastatteluun osallistuminen saattoi edistää asiakaskokemuksen merkityksen tiedostamista, tiedon jakamista, lisäsi kiinnostusta ja motivaatiota asiakaskokemuksen parantamiseen sekä tarjosi mahdollisuuden vaikuttaa asiakaskokemuksen kehittämiseen. Luotettavuuden varmistamiseksi oli huolellisesti suunniteltu haastattelurunko. Aineistoa analysoitaessa litterointi ja teemoittelu tehtiin tarkasti, jotta haastattelujen sisältö säilyi oikeana. Ohjaajien antama vertaisarviointi, tutkimussuunnitelman noudattaminen ja objektiivinen analyysi lisäävät luotettavuutta. (Opinnäytetyö 2024.)

NPS-kyselyn tuottaman aineiston tietosuoja ja salassapito ongelmaa vähensi valmiin aineiston käyttäminen. Tutkittavien anonymisuus on tärkeä eettinen periaate. Kerätty tieto muutettiin sellaiseen muotoon, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa. Henkilötietoja ei kerätty. (Vilka 2007, 96; Opinnäytetyö 2024.) Asiakkaiden NPS-kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja siihen vastataan nimettömänä. Anestesiamuoto, lääkitys ja vireystila saattoivat vaikuttaa asiakkaan muistikuviiin. Luotettavuutta lisäsi se, että NPS-kyselyyn vastattiin ennen kotiutumista, jolloin mielikuva palvelutapahtumasta oli selkiytynyt.

Opinnäytetyöntekijä keräsi ja analysoi tietoja itsenäisesti, välttämällä yrityksen sisäistä ohjausta tai vaikutusta. Tulokset dokumentoitiin huolellisesti. Lisäksi opinnäytetyöntekijä huolehti, ettei tutkimus loukkaa asiakkaiden tai yrityksen työntekijöiden yksityisyyttä tai oikeuksia eikä vaaranna yrityksen mainetta tai luotettavuutta. Opinnäytetyöntekijä säilytti tutkimusaineiston turvallisesti ja tutkimuksen päätyttyä aineisto tuhoetaan. Opinnäytetyöntekijä on sitoutunut noudattamaan ehdotonta vaitiolovelvollisuutta ja henkilötietolain määräyksiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyöntekijä työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä. Luotettavuutta pyrittiin lisäämään objektiivisella, rehellisellä ja huolellisella raportoinnilla. Käytössä oleva valmis aineisto, riittävän suuri otanta, tarkka dokumentointi ja raportointi mahdollistavat tulosten toistamisen. Opinnäytetyöntekijä oli tietoinen omista ennako-odotuksistaan ja asenteistaan sekä niiden mahdollisista vaikutuksista tutkimukseen. Opinnäytetyöntekijä pyrki olemaan avoin eikä ennako-odotukset ohjanneet tutkimuksen kulkua tai tuloksia. Tulokset raportoitiin totuudenmukaisesti. Tietoisuus edisti tutkimuksen luotettavuutta, objektiivisuutta ja rehellisyyttä sekä opinnäytetyöntekijän vastuullisuutta ja eettisyyttä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyöstä saatava tieto ja hyöty on kokonaisuudessaan toimeksiantajayrityksen käytössä. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa asiakkaan kokemuksista. Tuloksista tiedotetaan yrityksen henkilökuntaa tutkimuksen valmistuttua. Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää monin eri tavoin yrityksessä asiakaskokemuksen ja palvelujen parantamiseen ja kehittämiseen. Voi saada uutta tietoa ja näkemyksiä asiakaspalvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Opinnäytetyön tuloksia voi käyttää pohjana jatkotutkimukselle ja kehityshankkeille asiakaskokemuksen ja palveluiden parantamiseksi.

6.2 Aikataulu ja rahoitus

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) kuuluva opinnäytetyö on merkittävä osa opintoja. Sen tekeminen aloitettiin heti opintojen alkaessa. Tähän opinnäytetyöhön liittyvä aikataulu esitetään taulukossa 5 (liite 7). Opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuuden syventää ja laajentaa omaa asiantuntemustani sekä kehittää ammatillista osaamistani. Opinnäytetyön kautta opin tutkimuksellisia menetelmiä ja lähestymistapoja, mikä on tärkeää ammatillisessa urakehityksessä. Opinnäytetyön tekeminen vaatii itsenäistä ajattelua, ongelmanratkaisukykyä ja kykyä soveltaa teoriaa käytäntöön. (Opinnäytetyö 2024.) Tähän opinnäytetyöhön ei ollut ulkopuolista rahoitusta. Opinnäytetyön tekijä vastasi itse työhön liittyvistä kustannuksista.

6.3 Johtopäätöksiä

Palvelut ovat terveysalan yrityksillä samankaltaisia, minkä vuoksi menestyminen vaatii laajaa asiakastuntemusta ja kykyä tarjota ylivoimaisia asiakaskokemuksia ja siirtää asiakkaan toiveet etusijalle yrityksen toiminnassa. Asiakaskokemusta on johdettava ja sen kehittäminen on tapahduttava asiakaslähtöisesti. Tärkeää on pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset eikä pelkästään täyttämään niitä. Lisäksi on hallittava yksityiskohtia, jotka liittyvät asiakaskokemukseen ja palveluihin sekä hallittava niistä syntyviä tunnetiloja. Yrityksen on hyvä tiedostaa, että positiivinen asiakaskokemus vaatii positiivisen työntekijäkokemuksen. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 20–22.)

Tämän opinnäytetyön tuloksia tarkasteltaessa asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden avoimissa palautteissa heijastui sentimenttianalyysin ja kvantifioinnin mukaan positiivisia tunteita, kuten kiitollisuutta, tyytyväisyyttä, ja luottamusta. Asiakkaat ilmaisivat positiivisia kokemuksia henkilökunnan ystävällisyydestä ja ammattitaidosta. Tämä tuki henkilökunnan näkemyksiä omista vahvuuksistaan, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen. Lisäksi viestinnän laatu, viihtyisät tilat ja hyvä ruoka koettiin tärkeiksi asiakaskokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Toisaalta negatiivisissa palautteissa esiin tuodut odotusaikojen pituus ja tiedon puute voivat aiheuttaa asiakkaille pettymystä, turhautumista ja ärtymystä.

Arvokeskustelu on tärkeä osa asiakaskokemuksen luomisessa. Asiakkaan arvoa ei voida mitata erikoisalan tai toimenpiteen perusteella. Porterin (2010) lanseeraama ajatus arvo- ja vaikuttavuusperusteisesta johtamisesta terveydenhuollossa painottaa kustannusvaikuttavuuteen tähtäävää johtamista. Vaikuttavuus viittaa toiminnan tuottamaan muutokseen ihmisen terveydessä, toimintakyvyssä ja hyvinvoinnissa. Tavoitteena on arvon tuottaminen potilaille ja kustannusten hillitseminen. Hoidon tulisi perustua yhä enemmän potilaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Porter 2010.)

6.3.1 Mitkä tekijät vaikuttivat asiakaskokemukseen?

Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan henkilökunnan ystävällinen ja asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen lisäsivät asiakastyytyväisyyttä. Kyky viestiä selkeästi ja empaattisesti paransi vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Sujuva hoitoprosessi teki hoidosta tehokkaampaa ja potilaalle miellyttävämpää. Nopea hoitoon pääsy vähensi odotusaikaa ja selkeät ohjeet lisäsivät asiakkaiden tyytyväisyyttä. Korhakiakosken (2020) mukaan asiakkaiden odotukset muuttuvat koko ajan.

Asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, hyvä kivunhoito ja vuorovaikutus, paransi asiakkaiden kokemusta. Myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan hoitoon lisäsivät asiakkaan tyytyväisyyttä. Hyvä sijainti ja fyysisen ympäristön viihtyvyys, siisteys ja toimivuus sekä miellyttävä sairaalaympäristö vaikuttivat myönteisesti asiakkaiden kokemukseen. Toimivat ja hyvin suunnitellut tilat parantavat palveluprosessia ja tehokkuutta.

6.3.2 Kuinka hyvin NPS tarjosi tietoa asiakaskokemuksesta?

Yhteenvedona voidaan todeta, kuten myös NPS-mittarin kehittäjä Reichheld (2003) on todennut, että NPS:n avulla saadaan kuvaus asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden sitoutumisesta. Se on helppo ymmärtää ja sitä on helppo vertailla. NPS on yksinkertainen mittari, eikä se anna syvällistä tietoa siitä, miksi asiakas antoi tietyn pistemäärän. Erityisesti kriittisiltä asiakkailta saatu palaute vaatii tarkastelua. Tärkeää on analysoida palaute. NPS:n täydentämiseksi tarvitaan muita mittareita ja laadullista palautetta paremman asiakasymmärryksen saamiseksi.

6.3.3 Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää?

Asiakaskokemuksen parantaminen edellyttää systemaattista ja jatkuvaa mittamista sekä palautteiden arvioimista. On suositeltavaa kerätä palautetta monin eri tavoin, kuten asiakaskyselyillä, verkkosivujen kautta tai sosiaalisessa mediassa. Analysoidaan saatu palaute ja toistuvia teemoja tai ongelmakohtia. Tunnistetaan

pisteet, joissa asiakas vuorovaikuttaa yrityksen kanssa, kuten palvelujen saata-
vuus, palvelujen käyttö ja mahdollinen valitusprosessi. Pyritään ymmärtämään
asiakkaan tarpeet, odotukset ja tavoitteet. (Korkiakoski 2019, 95, 191.)

Korkiakosken (2019) mukaan asiakaskokemuksella ja henkilöstökokemuksella
on vahva yhteys. Henkilöstökokemuksen osa-alueet ovat yrityskulttuuri, työym-
päristö ja teknologia. Yrityskulttuuri perustuu yrityksen arvoihin, viihtyisä työym-
päristö tukee työskentelyä ja teknologian avulla ideoidaan uusia ratkaisuja. (Kor-
kiakoski 2019, 125–127.) Henkilöstöä tulisi kouluttaa systemaattisesti tarjoamaan
asiakaslähtöistä ja laadukasta asiakaspalvelua. Painotetaan empatiaa ja kykyä
ratkaista ongelmia. Varmistetaan, että viestintä asiakkaiden kanssa on selkeää,
helppolukuista ja informatiivista. Tarjotaan selkeitä ohjeita ja tietoa palveluista.
Luodaan prosessit, jotka mahdollistavat sujuvan, nopean ja tehokkaan ongel-
manratkaisun. Varmistetaan, että asiakkaat saavat tarvitsemansa tuen nopeasti.

Digitalisaatioita ja viestintää kehittämällä hyödynnetään teknologiaa paranta-
maan asiakaskokemusta. Esimerkiksi chatbotit, verkkosivujen parantaminen ja
mobiilisovellukset voivat kaikki vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Seu-
rataan asiakastyytyvyyttä kaikissa kanavissa. Tehdään säännöllisesti päivityk-
siä ja muutoksia parannustarpeiden mukaisesti. Jatkuvan parantamisen periaa-
tetta noudattamalla ja asiakkaan tarpeiden huomioimisella voidaan luoda positiiv-
vinen ja kehittyvä asiakaskokemus. Asiakaskokemus koostuu vuorovaikutuk-
sesta, mielikuvista ja tunteista, jotka muodostuvat asiakkaalle kohtaamisista yri-
tyksen kanssa. Hyvä asiakaskokemus merkitsee sitä, että kokemus vastaa hä-
nen odotuksiaan. Digitalisaatio voi tehostaa prosesseja ja helpottaa asiointia. Jos
asiakaskokemuksesta kaksikolmasosaa on tunnetta siitä, miten asiakkaaseen ja
hänen asioihinsa suhtaudutaan yrityksessä, henkilöstön merkitys lisääntyy. (Kor-
kiakoski 2019, 52, 181, 209–212.)

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Pyytäessäni päivittäin asiakkailta asiakaspalautteen kiinnostuin NPS-mittauk-
sesta. Se on hyvin yksinkertainen ja perustuu yhteen kysymykseen ”kuinka to-

dennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi tai tuttavallesi tämän asioinnin perusteella 0–10” lisäksi siinä on mahdollisuus avoimeen palautteeseen. Asiakkaalle se on helppo, lyhyt ja nopea.

Pohdin toimiiko NPS oikeasti, mihin sen suosio perustuu, onko se yliarvostettu ja mitä tietoa se antaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. NPS-mittari on globaalisti suosituin asiakastyytyväisyysmittari (Korkiakoski 2020). Sen avulla saadaan selkeä ja helposti ymmärrettävä kuva asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden suositteluhalukkuudesta. Sen avulla voidaan seurata muutoksia ja verrata yritysten suoritusta keskenään.

Reichheldin (2003) mukaan tuloksia analysoitaessa huomio tulisi kiinnittää passiivisiin asiakkaisiin, jotka ovat melko tyytyväisiä, mutta eivät välttämättä suosittele yritystä sekä arvostelijoihin, jotka epätodennäköisesti suosittelevat yritystä. NPS itsessään ei kerro, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tärkeää onkin, ettei tulokset jää vain luvuiksi. NPS ei riitä ainoaksi mittariksi asiakaskokemusta arvioitaessa ja kehitettäessä.

Koen, että asiakas- ja henkilöstökokemus kulkevat käsikädessä. Näitä elementtejä kehittämällä ja parantamalla saadaan hoitoalan veto- ja pitovoimaisuutta parannettua. Räsänen (2022) mukaan lähijohtamisen avulla voidaan kehittää työyhteisöä sekä vaikuttaa palveluihin. Asiakas- ja työntekijälähtöisessä johtamisessa keskiössä on asiakaslähtöisyyttä tukevat toimintatavat. Opinnäytetyötä tehdessäni mieleeni nousi useita jatkotutkimusaiheita:

1. Tutkimalla, miten asiakaskokemus vaihtelee eri kanavissa ja miten ne vaikuttavat toisiinsa, voidaan kehittää kokonaisvaltaisempaa ja yhtenäisempää asiakaskokemusta.
2. Tutkimalla erilaisten teknologisten ratkaisujen vaikutusta asiakaskokemukseen voidaan selvittää, miten teknologian avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta.

3. Tutkimalla henkilöstökokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen voidaan selvittää, miten esimerkiksi työtyytyväisyys, osaaminen ja motivaatio heijastuvat asiakaskokemukseen. Vertaamalla esimerkiksi asiakkaille suunnattua NPS-kyselyn ja henkilökunnalle suunnattua eNPS-kyselyn tuloksia. Employee Net Promoter Score eli eNPS on työntekijäkokemuksen mittaamiseen käytetty menetelmä. Siinä työntekijöitä pyydetään arvioimaan millä todennäköisyydellä he suosittelisivat työpaikkaansa kollegoilleen tai tuttavilleen.
4. Asiakaskokemusta arvioitaessa on olennaista käydä arvokeskustelua. Tarkastelemalla miten yrityksen arvot, johtamistyyli ja työilmapiiri vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin ja heidän halukkuuteensa suositella yritystä eteenpäin.
5. Tutkimalla loppuasiakkaan tyytyväisyyttä. Kuinka hyvin yritys on onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset ja tarpeet. Loppuasiakkaan tyytyväisyys on tärkeä mittari, joka voi vaikuttaa asiakassuhteiden pysyvyyteen ja positiiviseen markkinointiin sekä halukkuuteen suositella yritystä.

6.5 Loppusanat

Terveysalalla on Suomessa merkittävän muutoksen aika. Sosiaali- ja terveysalan historian suurin uudistus on parhaillaan vakiintumassa, samalla kun hoitajapula on todellisuutta. Kansallisella tasolla sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoima sekä kustannusten nousu ovat keskeisinä huolenaiheina.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on kulkenut matkassani koko YAMK-opintojeni ajan. Työn tekeminen on ollut alusta alkaen hyvin mielenkiintoista. Olen pyrkinyt syventämään ymmärrystäni ja asiantuntemustani asiakaskokemuksesta terveysalalla. Olen välttänyt käyttämästä sanaa potilas. Potilas on asiakas. Sanana potilas merkitsee minulle alisteista asemaa suhteessa hoitohenkilökuntaan. Mielestäni asiakas saa olla aktiivinen toimija ja hänelle tulee antaa tietoa hoitovaihtoehdoista sekä mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin.

Opinnäytetyöni perustuu pitkälti Kari Korhosen filosofiaan asiakaskokemuksesta. Hänen näkemyksensä asiakaskokemuksesta korostaa sen merkitystä yrityksen menestykselle. Asiakaskokemus muodostuu kaikista asiakkaan kohtaamisista yrityksessä. Hän korostaa myös sitä, että yritysten on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja pyrittävä ylittämään asiakkaiden odotukset. Hän painottaa myös jatkuvaa kehittämistä ja innovointia asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Uskon vakaasti hoitohenkilöstön viihtymisen työssään heijastuvan asiakaskokemukseen. Vaikka henkilöstökokemuksella on vaikutusta asiakaskokemukseen, niiden välinen yhteys on monimutkainen. Hyvä työilmapiiri ei automaattisesti takaa hyvää asiakaskokemusta. Tarvitaan asiakaslähtöistä johtamista, jossa asiakkaan kokemus on keskiössä ja sitä mitataan systemaattisesti.

Kiitän kaikkia yhteistyötahoja, jotka ovat mahdollistaneet tämän opinnäytetyön tekemisen. Erityiskiitos ohjaavalle opettajalleni kannustavasta ohjauksesta ja tuesta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

LÄHTEET

Aalto, A-M., Ilmarinen, K., Muuri, A. & Ikonen, J. 2022. Sosiaali- ja terveystalouden saatavuus ja asiakaskokemukset. Teoksessa Karvonen, S., Kestilä, L., Saikkonen, P. & Aalto, A-M. (toim.) Suomalaisen hyvinvointi 2022. Teema / Tietokirja: TEE_2022_35. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. 226–250. Viitattu 13.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisen%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Achte, P. 2016. Asiakaspalautteet osana arjen työtä sairaalassa. Kategorisointi ja selonteot kirurgian alalla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 2205. Tampere University Press. Tampere 2016. Väitöskirja. Viitattu 6.2.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99915/978-952-03-0217-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asiakaskokemus. 2024. Sote-palvelujen johtaminen. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkosivu. Viitattu 10.4.2024. <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/asiakas-palveluissa/asiakaskokemus>

Asiakasosallisuuden johtaminen sosiaali- ja terveystaloutuissa. 2024. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos. Verkkosivu. Viitattu 15.4.2024. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/asiakasosallisuuden-johtaminen-sosiaali-ja-terveystaloutuissa>

Becker, L. 2020. Kohti asiakaslähtöistä näkökulmaa asiakaskokemukseen. Turun yliopiston julkaisuja – Annales Universitatis Turku. sarja – ser. e osa – tom. 60-Oeconomica. Turku 2020. Viitattu 19.7.2023. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/149688/AnnalesE60Becker.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. 2010. Stop trying to delight your customers. Customer experience. Article from the Magazine Harvard Business Review July- August 2010. Viitattu 27.7.2023. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Megatrendit 2023. Julkaisunnumero 224. Sitran selvityksiä. Viitattu 16.4.2024. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent oy.

- Jones, M. 2021. Patient and public involvement in healthcare: Potentials and challenges of lay expertise and experiential knowledge. Tampere University Academic Dissertations 430. The Faculty of Social Sciences Finland. Tampere 2021. Väitöskirja. Viitattu 16.4.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/132758/978-952-03-1994-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kallio, H. 2020. Environmental responsibility in nursing in hospitals. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. No 564. Department of Nursing Science. University of Eastern Finland. Kuopio 2020. Väitöskirja. Viitattu 2.5.2023. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22251/urn_isbn_978-952-61-3384-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kemppainen, T. 2020. Customer experience formation in E-commerce. JYU Dissertations 322. Jyväskylä University School of Business and Economics. Jyväskylä 2020. Väitöskirja. Viitattu 19.7.2023. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72664/978-951-39-8415-1_vaitos27112020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Koivisto, M., Säynäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Korhonen, M. & Virtanen, T. 2015. Digitaalisuus ja asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa – kansalaisen omat tiedot hyötykäyttöön. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 2015–12, Vol.7 (4), 237–239. Artikkelit. Viitattu 20.2.2024. <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/53522-Article%20Text-50912-1-10-20151221.pdf>
- Korkiakoski, K. 2020. Asiakaskokemuksen kehittäminen – koskeeko se sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia? Viitattu 24.7.2023. <https://kariikko.wordpress.com/2020/10/>
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudelleenjohtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Äänikirja. Helsinki: Alma Talent oy. Vaatii käyttöoikeuden. Storytel.
- Kujala, A., Tikkala, J., Grekin, S., Haavisto, M., Seppänen, S. & Mikkilä, J. 2020. Suomi on yritystensä summa 2.0. Aluekehitysohjelma 2020–2027. Suomen yrittäjät. Viitattu 2.5.2023. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2020/04/aluekehitysohjelma_low_aukeamat_1.pdf
- Kvalitatiivisen datan käsittely. 2023. Aineistonhallinnan käsikirja. Tietoarkisto. Tampere: TAMK. Verkkosivu. Viitattu 25.9. 2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Kvantitatiivisen datatiedoston käsittely. 2023. Aineistonhallinnan käsikirja. Tietoarkisto. Tampere: TAMK. Verkkosivu. Viitattu 25.9. 2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvantitatiivisen-datan-kasittely/>

Köhler, H., Rautava, P. & Vuorinen, V. 2018. Lääkäri viestii, potilas oppii. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2018;134(21):2147–2154. Artikkelit. Viitattu 14.3.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14582>

Lewis, C. & Mehmet, M. 2020. Does the NPS® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. Article in International Journal of Market Research, 2020, Vol.62 (1), p.9–17, Article 1470785319863623. Viitattu 7.2.2024. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1470785319863623>

Linnanmäki, E. 2017. Asiakkaan ääni kuuluviin sote-palveluissa. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2017;133(18):1623–1625. Artikkelit. Viitattu 14.4.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/duo13914>

Litovuo, L. 2022. Healthcare value as an experience from individuals' health service experiences to healthcare ecosystem and related methods. Tampere University Academic Dissertations 552. The Faculty of Management and Business Finland. Tampere 2022. Väitöskirja. Viitattu 16.4.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/137363/978-952-03-2293-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

McColl-Kennedy, J., Hogan, S., Witell, L. & Snyder, H. 2017. Cocreative customer practices: Effects of health care customer value cocreation practices on well-being. Article in Journal of Business Research, January 2017, Vol.70, p.55–66. Viitattu 14.2.2024. Cocreative customer practices: Effects of health care customer value cocreation practices on well-being - ScienceDirect (tuni.fi)

McColl-Kennedy, J., Snyder, H., Elg, M., Witell, L., Helkkula, L., Hogan, S & Anderson, L. 2017. 3. The changing role of the health care customer: review, synthesis and research agenda. Article in Journal of Service Management ISSN: 1757–5818. Article publication date: 20 March 2017. Viitattu 14.2.2024. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/JOSM-01-2016-0018/full/html>

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tehyn julkaisusarja B: 1/2014. Vantaa: Multiprint Oy. Viitattu 16.4.2024. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_nettilid_14099.pdf

Net Promoter System. 2023. Measuring your Net Promoter Score. Verkkosivu. Viitattu 2.5.2023. <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>

Opinnäytetyö. 2024. Ohje opiskelijalle. TAMK. Verkkosivu. Viitattu 22.4.2024. <https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opiskelu-0/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk#ont>

Paananen, J. & Luodonpää-Manni, M. 2023. Läheisten kokemuksia vuorovaikutuksesta hoitohenkilöstön kanssa ympärivuorokautisessa hoidossa. Hoitotiede. Vol. 35 Nro 3 (2023). Artikkelit. Viitattu 14.3.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137293>

- Palomäki, S. 2019. Asiakkaan kokemukset hoidosta ja kohtelusta erikoissairaanhoidossa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 51. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere 2019. Viitattu 2.5.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105600/978-952-03-1067-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. 2011. What is value in health care. Article from The New England Journal of Medicine March 2011, Vol.364 (13), p. e 26 (1–2). Viitattu 6.2.2024 <https://www-nejm-org.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1056%2FNEJMc1101108>
- Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Growth Strategy. Article from the Magazine Harvard Business Review December 2003. Viitattu 27.7.2023. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reichheld, F. & Markey, R. 2011. The ultimate question 2.0. How Net Promoter Companies thrive in a customer-driven world. Harvard Business Review press. Boston, Massachusetts.
- Rodrigues, A. & Júnior, N. 2014. Orquestrando os sinais da qualidade: compreendendo a busca pela qualidade em uma organização de saúde/orchestrating the clues of quality: understanding the pursuit of quality in a health organization. Revista de gestão em sistemas de saúde, Sao Paulo 2014–7, vol.3, ISS 2, p.87–101. Artikkel. Viitattu 19.2.2024. <https://www.proquest.com/docview/1705719691/fulltextPDF/71371B5AC8AE4BCAPQ/1?accountid=14242&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien Kehittäjänä terveydenhuollossa. Tampereen yliopiston väitöskirjat 628. Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampere 2022. Viitattu 22.4.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Saikkonen, P., Karvonen, S. & Kestilä, L. 2022. Monimuotoinen hyvinvointi ja muuttuva hyvinvointivaltio. Teoksessa Karvonen, S., Kestilä, L., Saikkonen, P. & Aalto, A-M. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2022. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Teema / Tietokirja: TEE_2022_35. 356–357. Viitattu 13.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisten%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on asiakkaasta kiinni. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint oy.
- Tiainen, M. 2016. Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana. Seurantatutkimus terveydenhuollon hajautettujen päivystyspalvelujen keskittämisestä. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 113. Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Savon Sairaanhoidopiiriin ky. Kuopio 2015. Väitöskirja. Viitattu 6.2.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/16061/urn_isbn_978-952-61-1983-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Verkkosivu. Viitattu 22.4.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Törnävä, M. 2023. Laadullinen tutkimus. Tampere: TAMK. Viitattu 2.8.2023. https://moodle.tuni.fi/pluginfile.php/3063989/mod_resource/content/0/Laadullinen%20tutkimus.pdf

Törnävä, M. & Kajula, O. 2023. Tutkimuksen perusteet. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tampere: TAMK. Viitattu 29.7.2023. <https://moodle.tuni.fi/mod/hvp/view.php?id=2064131>

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. Viitattu 17.4.2024. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuori, J. 2023. Laadullinen sisällön analyysi. Laadullinen käsikirja. Tietoarkisto. Tampere: TAMK. Viitattu 25.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Öhman, E. 2021. The language of emotions: building and applying resources for computational approaches to emotion detection for english and beyond. Humanistinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 22.2.2024. <https://helda.helsinki.fi/items/65fa014b-bbfc-46f5-9d85-aff790ad1d8d>

LIITTEET

Liite 1. Yrityksen käytössä oleva NPS-kysely

Suomeksi PÅ svenska In English

Asiakaspalaute

Risut ja ruusut ovat meille tärkeitä palvelun kehittämistä varten.


Aloita


Suomeksi PÅ svenska In English

Kuinka todennäköisesti suosittelet ystäville ja tuttavillesi tämän asiainnin perusteella?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Leikkauspäivä

 Erittäin epätodennäköisesti

Erittäin todennäköisesti 

Aloita alusta Seuraava

Suomeksi PÅ svenska In English

Tähän voit perustella arviotasi, kertoa kokemuksestasi sekä antaa parannusehdotuksia.

Kirjoita palautteesi tähän. Kosketa näyttöä avataksesi näppäimistön.

Haluan että minuun otetaan yhteyttä.

Leikkauspäivä

Takaisin Lähetä

TAULUKKO 1. Asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia.

Tutkimus	Tarkoitus	Aineiston keruu ja analyysi	Keskeiset tulokset
Aalto, Ilmarinen, Muuri & Ikonen (2022)	Tarkastellaan asiakkaiden kokemuksia sote-alan palveluista.	Tutkimus perustuu Kansallisen terveys-, hyvinvointi- ja palvelututkimuksen (FinSote) kyselyaineistoihin vuosilta 2018 ja 2020. Kyselyt lähetettiin Suomessa asuville 20 vuotta täyttäneille. n = 26 422 vuonna 2018 n = 28 199 vuonna 2020.	Terveyskeskuksessa asioineet arvoivat vuorovaikutuksen sujuneen heikommin kuin yksityisellä sektorilla. Myönteiset kokemukset vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa ovat merkittäviä. Suomalainen palvelukulttuuri tukee hyvin asiakkaan ja henkilöstön vuorovaikutusta,
Achte` (2015)	Selvittää kirurgisella osastolla työskentelevien ammattilaisten suhtautumista asiakaspalautteisiin osana työtään.	Haastattelu n=20 Aineiston analysointi etnometodologisen kategorianalyysin avulla	Tutkimus osoitti, että työntekijät, käyttävät erilaisia selontekoja. Suullinen vuorovaikutus on keskeistä palautteen välittämisessä, eikä sitä voi delegoida toiselle ammattiryhmälle. Työntekijät tulkitsevat kirjallisia palautteita, kuten muistutuksia, epäonnistumisena.
Becker (2020)	Kuvata asiakaskokemuksen ymmärtämiseen vaikuttavat prosessit, joiden kautta asiakkaat saavuttavat omat tavoitteensa.	Kirjallisuuskatsaus n=136 Tutkimus koostuu 3 artikkelista. Metateoreettinen analyysi.	Keskeisiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaspolun ymmärtäminen, asiakaskokemuksen tavoitteiden sekä siihen vaikuttavien ärsykkeiden tunnistaminen.
Jones (2021)	Tarkastella osallisuuden mahdollisuuksia ja haasteta terveyspalveluissa.	Tutkimusmateriaalina kansallisia politiikkadokumentteja (n=7) sekä yksilöhaastatteluja (n=27) Laadullinen sisällön analyysi.	Osallisuutta tulkitaan usein kapea-alaisesti. Haasteita ovat mm. epäselvät rooliodotukset, vähättelevät asenteet ja tuen puute. Osallistumisesta on tehty helpompaa aktiivisille henkilöille.

Kallio (2020)	Kuvata NPS-mittariin liittyviä mielikuvia ja mittarin tavoitteita eräässä vahinkovakuutusalan yrityksessä.	Puolistrukturoitu haastattelu n= 6 Kvalitatiivinen tutkimus Aineiston analysointi teemoittelemalla haastattelussa esiin nousseet aiheet.	NPS-mittarilla on positiivisia vaikutuksia asiakaslähtöiseen yrityskulttuuriin.
Kemppainen (2020)	Kuvata miten asiakkaat rakentavat asiakaskokemusta.	Haastattelu n=16 Essee n=18 Kysely n=325 Aineiston analysointi monimenetelmällisellä laadullisella lähestymistavalla, hyödyntäen narratiivista tutkimusta ja poikkileikkaustekniikoita.	Asiakaskokemus on moniulotteinen mielikuva yrityksestä.
Litovuo (2022)	Kehittää terveydenhuollon palvelun merkitystä kokemuksellisena arvona.	Laadullinen tutkimus. Sovellettiin erilaisia tutkimusmalleja. Kirjallisuuskatsaus (n=129). Empiiriset tutkimukset tehtiin suomalaisessa terveydenhuollossa	Asiakastyytyväisyyskyselyt kertovat vähän yksilöllisistä kokemuksista terveydenhuoltopalveluista. Asiakkaiden kokemuksia ja terveydenhuollon arvoa luodaan moninaisissa verkostoissa.
Lewis & Mehmet (2022)	Selvittää onko NPS tehokas mielipiteen mittari. Miten luokitteluryhmät eroavat toisistaan kuluttajien asenteiden ja tunteiden suhteen. Voiko NPS ennustaa brändin tulevaa kasvua.	NPS-kysely ja avoimet vastaukset n = 1481 Datan analysointi sekanalyysimenetelmällä. Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti kommentin sentimentin tunnistamiseksi, luokiteltiin ja koodattiin. Data koodattiin arviointianalyysin perusteella.	NPS:n avulla voidaan selvittää asiakkaan tunteita ja asenteita brändiä kohtaan. Arvostelijat osoittavat samanlaista arvostusta brändiä kohtaan kuin suosittelijat. Tämä haastaa aiemmin vallinneen käsityksen arvostelijoiden välinpitämättömyydestä.
McColl-Kennedy, Hogan, Witell & Snyder (2017)	Tutkimuksessa tarkastellaan, miten terveydenhuollon asiakkaiden osallistava toiminta vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa.	Tutkimus 1: Asiakasvuorovaikutusten tunnistaminen n= 20 Laadullinen sisällön analyysi. Esitutkimus: Mittakaavan kehittäminen n= 251 Tutkiva ja vahvistava tekijäanalyysi. Tutkimus 2: Rakennemallin arviointi n= 250 Rakenneyhtälöiden mallinnus. Tutkimus 3: Rakennemallin testaaminen/mallinnus n= 630	Asiakaslähtöisellä toiminnalla voidaan parantaa asiakkaan hyvinvointia ja lisätä asiakkaan osallisuutta omaan hoitoonsa merkittävästi.

<p>McColl-Kennedy, Snyder, Elg, Wittell, Helkkula, Hogan & Anderson (2017)</p>	<p>Kuvata asiakkaan roolin muutos, ja muuttuvan roolin vaikutus asiakkaan lähestymistapoihin terveydenhuollossa.</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus: Terveydenhuollon asiakkaan rooli n= 100 artikkelia Terveydenhuollon palveluympäristö n= 262 artikkelia Temaattinen analyysi.</p>	<p>Terveydenhuollon asiakkaan rooli on muuttumassa passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi.</p>
<p>Palomäki (2019)</p>	<p>Kuvata asiakkaiden hoitoon ja kohteluun liittyviä kokemuksia yliopistollisen sairaalan ja erikoissairaanhoidon kontekstissa.</p>	<p>Teemahaastattelu (n=10), Erään sairaalan vuonna 2012: Muistutusasiakirjojen tarkastelu (n=229) Sairaalan antamien vastausten tarkastelu (n=226) Sairaalan vastauksen saaneille kysely (n=93) Aineiston analysointi temaattisella analyysillä sekä sisällönanalyysillä.</p>	<p>Aikaisemmat myönteiset kokemukset ennaltaehkäisevät tyytymättömyyttä.</p>
<p>Tiainen (2015)</p>	<p>Tuottaa asiakasnäkökulmasta tietoa palvelun laadun kokemuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.</p>	<p>Tutkimuksessa seurattiin Itä-Savon alueen asiakkaiden kokemuksia vuosina 2004–2009 (n= 849) Määrällinen aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin ja laadullinen aineisto sisällön analyysillä.</p>	<p>Asiakaspalvelun laatu, ammattitaitoinen hoito ja ohjaus sekä odotusaika ja ennakkokäsitys palveluyksikön toiminnasta selittivät vahvasti laatukokemuksen vaihtelua.</p>

Liite 3. Teemahaastattelun teemat

TAULUKKO 2. Haastattelun teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset.

Haastattelun teemat	Teemaan liittyvät kysymykset
ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN	<p>Miten suhtaudut asiakkaille tehtävään NPS-kyselyyn?</p> <p>Mitä NPS-kyselyllä sinun mielestäsi mitataan?</p>
ASIAKASKOKEMUKSEN ARVIOINTI	<p>Miten kuvaillet asiakaskohtaamisia tässä toimipisteessä?</p> <p>Mitkä tekijät mielestäsi luovat hyvän asiakaskokemuksen tässä toimipisteessä?</p> <p>Onko sinulla esimerkkejä tilanteista, joissa olette onnistuneet ylittämään asiakkaiden odotukset?</p> <p>Miten suhtaudut palautteeseen ja asiakkaan tekemiin ehdotuksiin?</p> <p>Miten palautteet vaikuttavat toimipisteenne toimintatapoihinne?</p> <p>Mitkä tekijät saattavat muodostaa haasteita asiakaskokemuksen parantamisessa?</p>
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	<p>Mitkä arvot mielestäsi vaikuttavat asiakaskokemukseen?</p> <p>Miten mielestäsi yrityksen arvot vaikuttavat asiakaskokemukseen?</p> <p>Miten tiimityö ja yhteistyö vaikuttavat asiakaskokemukseen?</p> <p>Onko jotain erityisiä käytäntöjä, jotka tukevat yhteistyötä?</p>
ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN	<p>Miten yritys hyödyntää kerättyä tietoa asiakaskokemuksen kehittämiseksi?</p> <p>Millaisia ideoita sinulla on asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja parantamiseksi?</p>

TAULUKKO 3. Luokittelu henkilökunnan näkemyksistä asiakaskokemuksen muodostumisesta.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
<i>"Se on lyhyt ja ytimekäs, kuitenkin siinä on mahdollisuus myös avoimeen palautteeseen."</i>	Palautteen antaminen on helppoa.	Asiakaskyselyn toteuttaminen.	Asiakaspalautteiden systemaattinen analysointi.	Asiakasymmärryksen kehittäminen.	K O K O N A I S V A L T A I N E N
<i>"Ja ehdottomasti liputan sen puolesta, että se otetaan heti se palaute täällä vastaan."</i>	Palaute annetaan ennen kotiutumista.				
<i>"Me kysytään sitä juuri semmoisessa kohdassa missä se ihminen on tyytyväisimmillään."</i>	Kyselyn ajankohta.				
<i>"Meillä annetaan se tabletti. Mieluummin siinä heti kysytään, kun sitten lähettää tekstiviestin kaks päivää myöhemmin."</i>	Kyselyn toteuttamistapa.				
<i>"No me kyllä käydään palautteet läpi kerran kuukaudessa."</i>	Asiakkaiden antamien palautteiden käsitteleminen.	Asiakkaiden antamien palautteiden arviointi.			
<i>"Saadaan kokemuksia ja sitten voidaan parantaa omia toimia ja tehdä niiden pohjalta muutoksia, jos on tarve."</i>	Asiakkaiden antamien palautteiden hyödyntäminen.				

<p><i>"Sitä kautta tulee hyvä mieli, kun saa hyvää palautetta, vaikkei se olisi suoraan henkilökohtaista, mutta sitten tietää, että on tehnyt jotain hyvin."</i></p>	<p>Henkilökunnan rooli palautteiden vastaanottamisessa.</p>				<p style="text-align: center;">A S I A K A S K O K E M U S</p>
<p><i>"Ja sitten saa laittaa omat tarvaransa nimettyyn kaappiin, että sekin on niinku heti semmoinen, että sinua on odotettu ja olet tervetullut."</i></p>	<p>Ystävällinen vastaanotto ja osaston esittely. Luodaan tunne, että asiakasta on odotettu.</p>	<p>Asiakkaan henkilökohtainen huomioiminen.</p>	<p>Asiakkaan yksilöllinen kohtaaminen.</p>	<p>Asiakaslähtöisyys kaikissa kohtaamisissa.</p>	
<p><i>"Itse ainakin käytän huumoria aika paljon."</i></p>	<p>Kiireetön turvallinen ilmapiiri ja huumorin käyttö asiakkaan kohtaamisessa.</p>				
<p><i>"Ja sitten saa just valita semmoisessa tilanteessa, kun se on mahdollista, omien toiveidensa mukaisen kokonaisuuden."</i></p>	<p>Asiakkaan vaikutusmahdollisuudet omaan hoitoonsa ja osallistuminen päätöksentekoon.</p>	<p>Asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutus.</p>			
<p><i>"Otetaan asiakkaan tarpeet ja tilanne huomioon."</i></p>	<p>Asiakkaan toiveiden huomioiminen.</p>				
<p><i>"Semmoinen miellyttävä ilmapiiri, esteettisyys."</i></p>	<p>Ympäristön merkitys asiakkaan kokeemukseen.</p>				
<p><i>"Täällä on just semmoinen tekemisen meininki ja nää prosessit on hiottu ja on sitouduttu."</i></p>	<p>Energisyyttä kuvataan toiminnan tehokkuudella ja prosessien sujuvuudella.</p>	<p>Yrityksen arvojen heijastuminen toimintaan.</p>	<p>Yrityskulttuuri ohjaa toimintaa.</p>	<p>Henkilöstökokemuksen johtaminen.</p>	

<i>"Halutaan kaikkia kohdella tasapuolisesti ja kaikille tarjotaan samat sisällöt."</i>	Eettisyyttä kuvaa asiakkaiden tasapuolinen kohtelu.				
<i>"Jokainen voisi tulla omana itsenä ilman, ettei tarvitse niinku mieltä."</i>	Ennakkoluottomuutta kuvaa ja asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu.				
<i>"Asiakas on se arvokkain asia, ilman niitä asiakkaita meillä ei olis mitään."</i>	Henkilökunnan asenne ja käytös.	Henkilökunnan arvojen heijastuminen toimintaan.			
<i>"Esihenkilö vaikuttaa siihen kanssa paljon, että yhteistyö toimii."</i>	Tiimityö ja luottamus yhteisvastuulliseen työkentelyyn.	Moniammatillinen yhteistyö.	Esihenkilön toimien vaikutus henkilökunnan työssä viihtymiseen ja prosessien sujuvuuteen.		
<i>"Niinku kokonaisuudessaan, kun on pelisäännöt ja niitä kaikki noudattaa."</i>	Prosessin sujuvuus ja sovittujen pelisääntöjen noudattaminen.	Asiakkaan odotusten ylittäminen.			
<i>"No mä oon positiivinen ja ystävällinen."</i>	Henkilökohdattaisia vahvuuksia kuvataan rauhallisuudella ja ystävällisyydellä.	Ammattitaitoinen henkilökunta.			
<i>"Kun on sitä osaamista myös anestesia- ja instrumenttipuolelta, niin pystyy kokonaisvaltaisesti selittää leikkaussalissa sen tilanteen mitä siellä tehdään, jos potilas haluaa."</i>	Työntekijän ammatillinen osaaminen.				
<i>"Listan suunnittelu tietenkin pitää aikatauluttaa"</i>	Asiakkaan odotusajan	Yllättävien tilanteiden hallinta.	Selkeä ja avoin tiedottaminen	Digitalisaation kehittäminen.	

<i>niinku oikein, jolloin voidaan pyytää asiakkaat lähempänä todellista ajan-kohtaa tänne.”</i>	optimointi ennen leikkausta.				
<i>”No mä näen ehkä haasteita ruuhkaisissa päivissä.”</i>	Ruuhkatilanteet startissa ja heräämössä.	Henkilökunnan jakautuminen työpisteisiin.			
<i>”Ja pidetään niin kuin asiakas ajan tasalla omasta hoidosta ja miten se etenee.”</i>	Tiedon jakaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.	Tiedon kulku eri tilanteissa.			
<i>”Saisi niinku sitä tietoa etukäteen paremmin. Miten etenee, mitä leikkauspäivänä tapahtuu, kuinka kotiutuminen ja kuntoutus etenee.”</i>	Tiedon avulla luodaan turvallisuuden tunne asiakkaalle.	Potilasohjeiden lähettäminen asiakkaalle ennen leikkausta.			

Liite 5. Tiedote opinnäytetyöhön osallistumisesta

Asiakkaan aika - Kohti parempaa asiakaskokemusta

Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan opinnäytetyöni tutkimukseen liittyvään haastatteluun työpaikallanne, joka koskee teidän työyksikkönne asiakaskokemusta. Porehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, minkä jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Tutkimuksen tarkoitus: Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin NPS suositusindeksi antaa tietoa asiakaskokemuksesta ja miten sitä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämiseksi teidän työyksikössä. Haluaisin kuulla teidän näkemyksen-ne asiakaskokemuksesta työyksikössä haastattelun avulla.

Tutkimuksen kulku: Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Henkilötietonne pysyvät nimettöminä. Haastattelu tapahtuu työpaikallanne ja kestää noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitetaan ja pyydän teiltä kirjallisen suostumuksen. Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Millä tavalla tutkimusaineistoa kerätään? Tutkimukseen osallistuvia haastatellaan. Haastattelu nauhoitetaan tutkimustarkoitusta varten. Nauhoite on käsitelty tutkimustuloksissa ja julkaisuissa niin, ettei niistä voi tunnistaa.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit: Tutkimuksesta saatava tieto ja hyöty on kokonaisuudessaan työyksikkönne käytössä. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa asiakkaan kokemuksista. Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity terveydellisiä riskejä, ei sosiaalisia riskejä, ei taloudellisia riskejä eikä henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä. Tuloksista tiedotetaan henkilökuntaa keväällä 2024.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen: Teistä kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tietoja ei anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille.

Vapaaehtoisuus: Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte peruuttaa osallistumisenne tutkimukseen milloin tahansa.

Mikäli herää kysymyksiä, vastaamme niihin mielellämme:
Marketta Koskinen, YAMK-opiskelija
Niina Koskela, ohjaava opettaja

Opinnäytetyöntekijän yhteystiedot:
Mielenkiinnosta ja yhteistyöstä kiittäen
Marketta Koskinen
marketta.k.koskinen@tuni.fi
0504619920

Liite 6. Suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Asiakkaan aika - Kohti parempaa asiakaskokemusta

Suostumus tutkimukseen osallistumiseksi: Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen ja olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta, ja mahdollisuuden esittää siitä tutkijalle kysymyksiä. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä sekä peruuttaa suostumus ja keskeyttää tutkimus syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisina.

Annan suostumukseni tutkimukseen.

Paikka ja päivämäärä

Allekirjoitus ja Nimenselvennys

Puhelinnumero ja Sähköpostiosoite

Liite 7. Aikataulu ja rahoitus

TAULUKKO 5. Opinnäytetyön aikataulu.

Opinnäytetyön vaihe	Lisätiedot	Ajankohta
Aiheen valinta, ideointi ja rajaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus • Asiakastyytyväisyys 	Maalis-huhtikuu 2023 Ideariihi maaliskuu 2023
Tutkimussuunnitelman esittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelman hyväksyttäminen työelämän ohjaajalla • Opponentin valinta 	Elokuu 2023
Taustakirjallisuuteen perehtyminen, teoriaosan kirjoittaminen		Touko- elokuu 2023
Menetelmien valinta ja niihin perehtyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Määrällisen aineiston analyysi • Laadullisen aineiston analyysi 	Elo-syyskuu2023
Teoreettisen viitekehksen esittäminen		Syys-lokakuu 2023
Haastattelut	n= 7	Loka -marraskuu 2023
Haastattelu aineiston purku ja analyysi		Marras- joulukuu2023
NPS aineiston analysointi	n = 1443	Joulukuu 2023- Tammikuu 2024
Tulosten tulkinta ja nivominen teorian tietoon		Tammi-helmikuu 2024
Lukuversio valmis		Helmikuu 2024
Työn viimeistely		Helmikuu 2024
Valmiin työn luovuttaminen		Maaliskuu 2024
Valmiin työn esittäminen		Huhtikuu 2024