

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Jonna Norrback

ASIAKASLÄHTÖISYYS KUNNAN PALVELUISSA
Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalipalveluissa?

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIOLUETTELO	
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuskysymykset	8
1.2. Metodologia	8
2. ASIAKASLÄHTÖISYYS	10
2.1. Asiakaslähtöisyyden määritelmä	10
2.2. Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri	11
2.3. Asiakas	15
2.3.1. Asiakkaan eri roolit	16
2.4. Asiakassegmentointi	17
2.5. Asiakaslähtöisyyden haasteet	19
2.6. Kuntalainen asiakkaana sosiaali- ja terveystalveluissa – tulkinnan vaikeus	20
3. PALVELUTIEDE: MITÄ JA MIKSI?	25
3.1. Palvelutieteen määritelmä ja tehtävä	25
3.2. Palvelujohtaminen	26
3.3. Palvelutiede, julkinen sektori ja asiakaslähtöisyys	30
4. KUNNAN PALVELUT – LAKISÄÄTEISYYS SUHTEESSA MARKKILÄHTÖISYYTEEN	32
4.1. Kunnan eri tehtävät	32
4.2. Kunnan tehtävien ulottuvuudet	33
4.3. Kuntien muuttuva rooli palveluntuottajana	35
4.3.1. Deliberatiivinen demokratia eli kuntalaisten osallistaminen	36
4.4. Markkinaohjaus julkisten palvelujen osana	37
5. SOSIAALIHUOLTOPALVELUT JA ASIAKASLÄHTÖISYYS	42

5.1. Sosiaalihuoltopalvelut lainsäädännössä	42
5.2. Sosiaalihuoltopalvelut asiakaslähtöisyyden näkökulmasta	43
6. METODOLOGIA	46
6.1. Teemahaastattelu	46
6.2. Teemahaastattelujen toteutus ja tulosten analysointi	48
6.2.1. Kohderyhmä	48
6.2.2. Haastattelurunko	49
6.3. Aineiston analysointi	50
6.4. Yhteenveto	62
6.4.1 Redusointi	63
6.4.2 Klusterointi	71
6.4.3 Abstrahointi	74
7. TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7.1 Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalihuoltopalveluissa?	79
7.2 Miten kunnan palvelu ja asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkinalähtöisestä palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä?	82
7.3 Pohdintaa	83
LÄHDELUETTELO	87
LIITTEET	91
LIITE 1: Teemahaastattelurunko	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palvelujohtamisen kokonaisuus	27
Taulukko 1. Markkinalähtöisyyden ulottuvuudet	38
Taulukko 2. Teemahaastattelujen kohderyhmä	47
Taulukko 3. Alkuperäisilmaukset: Asiakslähtöisyys	62
Taulukko 4. Alkuperäisilmaukset: Asiakassegmentointi	62
Taulukko 5. Alkuperäisilmaukset: Asiakasajattelu	64
Taulukko 6. Alkuperäisilmaukset: Asiakslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet	66
Taulukko 7. Alkuperäisilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu	68
Taulukko 8: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakslähtöisyys	70
Taulukko 9: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakassegmentointi	70
Taulukko 10: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakasajattelu	71
Taulukko 11: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet	71
Taulukko 12: Pelkistetyt ilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu	72

Taulukko 13: Käsitteiden yläluokat

73

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Jonna Norrback	
Pro gradu -tutkielma:	Asiakaslähtöisyys kunnan palveluissa: Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalihuoltopalveluissa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen	
Valmistumisvuosi:	2019	Sivumäärä: 94

TIIVISTELMÄ:

Asiakaslähtöisyyden teema on tullut jäädäkseen myös julkiselle sektorille. Kuntalaiset nähdään asiakkaina ja heitä pyritään palvelemaan yhä enemmän asiakaslähtöisesti. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä keinona parantaa kuntien tarjoamien palvelujen asiakastyytyväisyyttä, mutta asiakaslähtöisesti toimimisella on myös muita vähemmän tunnettuja mahdollisuuksia. Myös kunnat hyötyvät asiakaslähtöisestä toiminnasta. Asiakaslähtöisyyttä tutkiessa esiin nousevat erityisesti asiakasajattelu ja asiakassegmentointi. Nämä ovat tutkielman ja teorian merkittävimpiä käsitteitä asiakas- ja asiakaslähtöisyys- sekä palvelutieteen käsitteiden lisäksi.

Tämä tutkielma keskittyi asiakaslähtöisyyden ilmenemisen tutkimiseen kuntien palveluissa, keskittyen erityisesti sosiaalihuoltopalveluihin. Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyys näyttäytyy kunnan palveluissa ja mitä mahdollisuuksia sekä haasteita se tuo mukanaan. Tutkielma sisältää lisäksi kunnan palveluiden ja asiakaslähtöisyyden sekä markkinalähtöisen palveluntuottajan välistä vertailua. Julkista sosiaalihuoltopalvelujen tuottajaa verrataan yksityiseen palveluntuottajaan, myös asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Aineistona tutkielmassa toimii alan kirjallisuus sekä puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluaineisto on käsitelty sisällönanalysillä eli aineistoa on pyritty käsitteellistämään. Tutkielman keskeisimpiä havaintoja on, että asiakaslähtöisyyttä hyödynnetään jo nyt hyvin aktiivisesti Suomen kunta-alalla, myös sosiaalihuoltopalveluissa. Asiakasajattelu on korostunut ja merkittävässä roolissa asiakaslähtöisyyttä tutkittaessa. Asiakkaiden osallistaminen, kuunteleminen ja arvokas kohtaaminen koetaan tärkeäksi.

Keskeiset johtopäätökset ja tulkinnat tutkielman perusteella kertovat siitä, että asiakaslähtöisyys koetaan kunnissa lähtökohtaisesti positiivisena asiana, eikä kirjallisuudessa nousseet haasteet näyttäytyä käytännön työssä. Haasteita asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle muodostuu kuntien taloudellisesta tilanteesta ja sosiaalihuoltopalveluiden holhoavasta luonteesta.

AVAINSANAT: asiakaslähtöisyys, sosiaalihuoltopalvelut

1. JOHDANTO

Tämä työ pyrkii avaamaan julkisen palvelutuotannon kohtaamia haasteita, jotka kumpuavat uuden julkisen johtamisen (NPM) teorian synnyttämistä paineista uudistaa, tehostaa ja kehittää julkista sektoria sekä sen toimintaa. Kunnat edustavat Suomessa itsehallinnollisia yksiköitä, joita ohjaa samanaikaisesti valtion ohjaus ja lakisääteisyys. Kunnat tarjoavat palvelujaan kuitenkin jatkuvasti markkinaehtoistuneemmassa ympäristössä, jolloin markkinalähtöinen lähestymistapa tuo myös mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen ja laadun parantamiseen. Eräs näistä markkinalähtöisyyden suuntauksista on asiakaslähtöisyys. Kuntien tarjoamien palvelujen loppukäyttäjän näkeminen asiakkaana tuo mukanaan mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Yksityisen ja julkisen palvelutuotannon väliin mahtuu edelleen mittava rako ja näiden eroavaisuuksien tutkiminen ja analysointi ovat tämän tutkimuksen tarkoituksena. (Anttiroiko ym. 2003: 20, Haveri ym. 2011: 80)

Maailma on muuttumassa palveluvetoisemmaksi ja puhutaan palveluyhteiskunnista. Perinteinen teollisuus ja tuotanto ovat menettäneet markkina-asemiaan palveluille ja niiden taloudellinen ja yhteiskunnallinen merkitys kasvaa jatkuvasti. Yritykset ovat ottaneet muutoksessa aktiivisen roolin ja yksityisellä sektorilla on tutkittu palvelujohtamista ja palvelujärjestelmiä jo jonkin aikaa. Yksityisen sektorin tutkimustyön tuloksena on syntynyt teorioita, joilla pyritään purkamaan palveluprosessia osiin ja luomaan tarkkaa analyysia palvelutuotannon parantamiseksi. Kirjallisuudessa puhutaan palvelutieteestä, jota yksityinen sektori on hyödyntänyt asiakaslähtöisyyden ja markkina-asemiensa edistämiseksi. Hiljalleen palvelutieteellinen lähestymistapa on siirtymässä myös julkiselle sektorille, kuten moni muukin johtamisen teoria aiemminkin. (Andreassen 1994: 16-18, Katzan ym.2008: 1-2.)

Tutkimus on vertaileva ja siinä haetaan vastauksia asiakaslähtöisen lähestymistavan mahdollisuuksien ja uhkien selvittämiseen analysoiden yksityisen ja enemmän markkinaehtoisen ajattelutavan, sekä julkisen ja lakisääteisen toiminnan eroavaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää, miten asiakaslähtöisyys esiintyy kunnan sosiaalipalveluissa. Sektorikohtainen rajaus tehdään niin, että julkista sektoria tutkimuksessa edustaa kuntaorganisaatio ja yksityiseltä sektorilta vertailuparina ovat yritykset. Kuntien palvelutarjonta on laaja ja sel-

keämmän tulkinnan saamiseksi palvelutarjonta on rajattu sosiaalihuoltopalveluihin. Sosiaali-
huoltopalvelut kasvavat tulevaisuudessa merkittäväksi palvelualaksi Suomen väestönkehityk-
sen takia. Vanhusväestön määrä kasvaa ja se nostaa muun muassa huoltosuhdetta. Keinoja
tasapainottaa huoltosuhdetta on pyritty saamaan aikaan ja eläkeikä on muun muassa nostettu.
Samaan aikaan pyritään takaamaan mahdollisuus kotona asumiseen mahdollisimman pitkälle
ajalle ja valtiolla on paineita uudistaa sosiaali- ja terveystalvveluja. Yksityiset yritykset tarjoa-
vat jo nyt palveluja sosiaalihuoltoalalla, mutta lakiuudistusten sekä jatkuvasti laajenevan
markkinaraon myötä ne varmasti alkavat olla yhä lähempänä julkista palveluntuotantoa. Jul-
kiset palvelut kuitenkin eroavat edelleen yksityisen sektorin tuotannosta monellakin tapaa ja
tämä muodostaa tarpeen pohtia ja analysoida asiakaslähtöisyyttä näiden kahden sektorin vä-
lillä. (Ruotsalainen 2013.)

Tutkimuksen kohteeksi on valittu asiakaslähtöisyys julkisella sektorilla. Asiakaslähtöisyys ni-
mensä mukaisesti keskittyy ajatukseen asiakkaan roolista palvelujen kuluttajana. Asiakasläh-
töisyys sisältää ajatuksen asiakkaan roolista osana palvelujen kehittämistä. Asiakaslähtöisyys
on lähes itsestäänselvyys markkinalähtöisessä johtamisessa, jossa asiakkaan keskeinen rooli
vaikuttaa oleellisesti siihen kuka menestyy markkinoilla. Julkisella sektorilla tilanne ei ole
yhtä yksinkertainen, tulkinnan haasteet alkavat jo asiakkaan määritelmästä. Asiakaslähtöisyys
synnyttää jo käsitteenä tärkeää pohdintaa. Sen määrittelyä ja tulkintaa on tehty paljon, mutta
käsitteen ympärillä on edelleen tulkinnanvaraisuutta ja sävyeroja. (Korpela & Mäkitalo 2008:
129.)

Asiakaslähtöinen ajattelu on kuitenkin siirtymässä eri muodoiin myös julkiselle sektorille.
Kuntien palveluprosessit voivat myös hyötyä asiakaslähtöisyydestä. Julkisen sektorin organi-
saatioista muun muassa Kela ja Verohallinto ovat jo ottaneet askelia asiakaslähtöisyyden
suuntaan, ja tavoitteena on ollut kasvattaa kansalaisten myönteisyyttä julkisia palveluja koh-
taan. Kuntien kohdalla asiakaslähtöisyys tarkoittaa muutakin kuin hyvää asiakaspalvelua. Se
tarkoittaa kuntalaisten osallistumismahdollisuuksien parantamista, palveluprosessien suju-
voittamista ja kuntalaisten oikeudenmukaista kohtelua ja heidän tarpeidensa tasavertaista to-
teuttamista. (Rantanen 2013: 1-12.)

1.1. Tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tutkia asiakaslähtöisyyttä kuntien sosiaalihuoltopalveluissa sekä valottaa niitä eroja, mitkä yksityisen ja julkisen palveluntuottajan välillä on. Tutkimuskysymykset on valittu sen perusteella, miten varmimmin näihin tavoitteisiin päästäisiin alan kirjallisuutta sekä laadullista tutkimusta hyödyntämällä.

Tutkimuskysymyksiä on kaksi:

1. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalipalveluissa?
2. Miten kunnan palvelu ja sen asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkina-
lähtöisestä palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä?

Tutkimuskysymykset valottavat työn tavoitteita. Päämääränä on saada vastauksia siihen, miten ja miksi asiakaslähtöisyyttä tulisi kunnan palveluissa toteuttaa ja vertailun kautta on tavoitteena selvittää niitä merkittäviä eroja ja yhtäläisyyksiä suhteessa yksityisten yritysten palvelutarjontaan. Tänä päivänä kunnat ja yritykset toimivat osittain myös samoilla markkinoilla ja niiden palvelut kulkevat vierekkäin, vaikka palveluntuottajana niiden roolit poikkeavat toisistaan. Tutkielma pyrkii haastamaan lukijaa pohtimaan asiakaskäsitettä eri näkökulmista ja selvittämään julkisen palvelutuotannon kohtaamat haasteet markkinalähtöisen lähestymistavan edessä.

1.2. Metodologia

Kyseessä on laadullinen ja vertaileva tutkimus, jolla pyritään selvittämään julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuuksia nimenomaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Vertailu tapahtuu kuntaorganisaatioiden ja yksityisten yritysten välillä. Aineistona käytetään alan kirjallisuutta sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Koottu aineisto koostuu kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista, alan kirjallisuudesta ja muista kirjallisista lähteistä, kuten viranomaisten internet-sivuisoista ja elektronisista lähteistä.

Aineistoa kerätään kohdeorganisaatioista myös haastatteluin. Haastattelujen kohteena ovat julkisen sektorin organisaatiot; kunnat ja kuntayhtymät. Haastateltavat henkilöt ovat omissa organisaatioissaan johtoasemassa olevia henkilöitä, jotka työskentelevät sosiaalipalvelujen parissa. Haastateltaviksi valikoitui henkilöitä, jotka vastaavat tehtävissään organisaationsa operatiivisesta johdosta, strategian jalkauttamisesta, henkilöstöjohtamisesta, budjetoinnista ja muista johtotehtävistä. Haastateltavat ovat organisaatioissaan asemassa, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakaslähtöisyyden kouluttamiseen, tutkimiseen ja toteuttamiseen organisaatioissaan.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, se ei ole täysin sidottu tarkkaan etenemisjärjestykseen kysymysten osalta, mutta se sisältää tietyt teemat, joiden mukaan edetään ja näihin teemoihin pyritään saamaan vastauksia. Teemahaastattelusta on useita erilaisia määritelmiä, mutta lähtökohtaisesti se viittaa menetelmään, jossa kysymykset haastateltaville ovat samat, mutta kysymysjärjestys saattaa vaihdella haastateltavien kohdalla ja vastaukset eivät ole sidottuja tiettyihin vastausvaihtoehtoihin. Teemahaastattelu antaa haastateltaville tilaa vastata avoimesti, omin sanoin kysymyksiin. Tämä sopii erinomaisesti tähän tutkielmaan, sillä asiakaslähtöisyys ja sen esiintymisen muodot vaihtelevat kunnittain paljon ja tavoitteena on nimenomaan selvittää, miten asiakaslähtöisyys (sosiaalihuolto)palveluissa ilmenee. Tutkimusasetelmaan ei sovi ennalta-asetetut vaihtoehdot tai haastateltavien vastauksia rajoittavat vastausmahdollisuudet. (Hirsjärvi, Hurme 1996: 35-37, Hirsjärvi, Hurme 2000: 47.)

Teemahaastattelu on kohdennettu nimensä mukaisesti tiettyihin teemoihin. Haastattelu etenee tällöin teemoittain ja siinä pyritään selvittämään haastateltavien näkemykset, ajatukset ja tunteukset näiden teemojen sisällä. Ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset ovat tärkeässä roolissa. Teemahaastattelu valittiin tutkielman metodiksi juuri näiden ominaisuuksien perusteella. Teemahaastattelu valottaa kohderyhmän ajatuksia asiakaslähtöisyydestä ja on mahdollista toteuttaa keskustelevalta ja vuorovaikutteisella tavalla.

2. ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyys on monisävyinen käsite. Termiin sisältyy odotus asiakkaan roolista tapahtumaketjun osana. Asiakaslähtöisyys yhdistetään helposti markkinalähtöiseen ajatteluun, sillä yritysmaailmassa asiakaslähtöisyys on aina ollut oleellinen osa markkinoilla selviytymistä. Karlssonin ja kumppanien (2016) mukaan asiakaslähtöisen ajattelun voidaan katsoa kuuluvan osaksi sitä kehityksen suuntaa, jonka jo New Public Management (NPM) toi mukanaan. Ajatus markkinalähtöisestä suhtautumisesta palvelujen tuottamiseen ja niiden kehittämiseen ei siis ole uusi, mutta käytännössä muutoksen mahdollisuuksia ei ole kovin rohkeasti toteutettu. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja hyödyntäminen sisältävät paljon mahdollisuuksia kunnille, mutta lähestymistavassa piilee myös ongelmia ja haasteita, joita yksityisellä sektorilla ei ole. (Karlsson ym.2016: 2-16.)

2.1. Asiakaslähtöisyyden määritelmä

Asiakaslähtöisyyden voi yksinkertaistetusti määritellä suhtautumistavaksi, jossa asiakas otetaan palvelun keskiöön ja kaikilla organisaation valinnoilla pyritään ottamaan asiakkaan näkökulma huomioon ja tällä tavoin asiakas asetetaan etusijalle organisaation strategisissa päätöksissä. Asiakaslähtöisyydellä ja palvelujen laadulla uskotaan olevan yhteys toisiinsa (Chen & kumppanit 2004: 415.) Asiakaslähtöisyyttä kunnan toiminnassa on esimerkiksi valinnanvapaus ja sen edistäminen palveluja tarjotessa, asiakkaan osallistaminen päätöksentekoon ja suunnitteluun, mahdollisuus palvelun laadun arviointiin ja palautteen antoon sekä tämän hyödyntäminen palvelun kehittämistyössä. Huomioitavaa on, ettei pelkkä asiakkaista puhuminen kuitenkaan tarkoita asiakaslähtöisyyttä. Organisaatiot ottava nykyään rohkeasti asiakasajattelun osaksi strategioitaan ja arvopohjiaan, mutta asiakaslähtöisyys tarkoittaa paljon syvempää ja aktiivisempaa asiakkaan roolia palveluketjussa. (Raitakari ja kumppanit 2012: 53, Virtanen 2018: 34.)

Asiakaslähtöisyyden historia perustuu NPM:n eli uuden julkisen johtamisen (New Public Management) ja laatujohtamisen ajatusmaailmoihin ja käsitykseen siitä, että julkisen sektorin tulisi tehostaa palvelujaan, keskittyä vielä enemmän kysyntään ja ottaa asiakas palveluketjussa

paremmin huomioon. Asiakkaiden tahtotila taas on kuunneltavissa muun muassa kyselyjen ja palautteiden kautta. Asiakslähtöinen lähestyminen edellyttää julkiselta organisaatiolta, kuten kunnalta, vastuullisuutta ja reagointikykyä asiakkaiden odotuksiin. Asiakslähtöisyydellä haetaan tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Tarkoituksena tällöin on, että resurssit ovat asiakslähtöisyyttä hyödynnettäessä kohdennettu oikein. Kun kunnassa panostetaan taloudellisesti ja toiminnallisesti niihin kohteisiin, joita asiakkaat aidosti tarvitsevat, säästetään aikaa ja rahaa. (Kellough 1998: 11.)

Tulkintaan sisältyy kuitenkin myös kritiikkiä. Asiakslähtöisyyttä tai markkinaohjausta ei sellaisenaan voi soveltaa kaikessa kunnan palvelutuotannossa. Julkisen sektorin yhteiskunnallinen rooli on otettava huomioon. Julkisia palveluja voidaan tuottaa markkinaehtoisesti esimerkiksi tilaaja-tuottaja-mallilla tai palveluseteleillä. Palvelujen markkinaehtoisuudella haetaan laadun ja kustannustehokkuuden parantumista, mutta usein se johtaa myös aiempaa laajempaan ja tiukempaan lainsäädäntöön. Kunnan vastuulla on myös edelleen määritellä palvelun laadun edellytykset ja viranomaisvalvonta. (Korpela & Mäkitalo 2008: 134-137.)

2.2. Asiakslähtöinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu yhteisössä jaetuista arvoista ja asenteista, jotka muokkautuvat jatkuvasti ja yhtenevästi, kuitenkin koko ajan yhteisymmärryksessä ryhmän kesken. Organisaatiokulttuuriin sisältyy ryhmässä opitut ja hyväksytyt olettamukset, jotka ovat peräisin kohdatuista vastoinkäymisistä ja onnistumisista. Näiden tuloksena syntyy organisaatiokulttuuri, jota opitaan ja opetetaan organisaation sisällä. Lopputuloksena syntyy jaettu näkemys siitä, miten organisaatiossa toimitaan. (Bartley & kumppanit 2007: 489.)

Asiakslähtöinen organisaatiokulttuuri nimensä mukaisesti keskittyy asiakkaaseen. Kyseisen organisaatiokulttuurin perustana ovat asiakaskeskeiset arvot.

Asiakskeskeisyys on näkemys asiakkaan asettamisesta etusijalle, kuitenkaan sulkematta pois muiden osapuolten, kuten omistajien tai työntekijöiden merkittävää roolia ketjussa, jossa päämääränä on tuottaa pitkäaikaisesti kannattavaa toimintaa. (Bartley yms. 2007: 489.)

Asiakaskeskeisyys on liiketoiminnallisesti tärkeä lähestymistapa, mutta myös kuntaorganisaatiolle kannattava näkökulma. Kuntien palvelutarjonta on jo osittain markkinaohjattua. Näitä ovat julkiset palvelut, jotka voidaan hinnoitella ja tuotteistaa. Markkinalähtöisellä lähestymistavalla tavoitellaan laatu-, kustannus-, ja kehitysparannuksia. Julkiset palvelut on pitkään toteutettu hierarkkisella ja normiohjatulla toimintamallilla, tällainen toiminta syrjäyttää asiakkaan roolin ketjussa, eikä asiakkaalle jää muuta kuin loppukäyttäjän tehtävä. Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri ja asiakaskeskeiset arvot parantavat ensisijaisesti asiakkaan palvelukokemusta, mutta myös organisaation henkilökunta hyötyy tästä. Kilpailu asiakkaista ajaa organisaatiota tavoittelemaan parempaa laatua ja kehittämään toimintaansa. (Korpela & Mäkitalo 2008: 129-130.)

Asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin perusajatus on asettaa asiakas palveluntuotannossa etusijalle. Tällöin on oleellista määritellä asiakas ja selvittää kenelle todellisuudessa palvelua tuotetaan. Organisaatiokulttuurin asiakaslähtöisyyden lisääminen alkaa tarkastelemalla, miten organisaatio näkee ja suhtautuu asiakkaisiinsa nykyhetkessä. Vuorovaikutus organisaation ja asiakkaiden välillä muodostaa tärkeän osan onnistuneesta asiakaslähtöisestä kulttuurista. Organisaation ja asiakkaan välinen kanssakäyminen edesauttaa organisaatiota ohjaamaan asiakkaan käyttäytymistä. (Nwanko 1995: 6-10.)

Asiakasohjaus taas edellyttää organisaatiolle asetettujen odotusten sisäistämistä. Ymmärtäessään mitä palveluilta odotetaan laadullisesti sekä toiminnallisesti, organisaation on mahdollista ottaa asiakasnäkökulma osaksi päätöksentekoa ja strategian luomista. Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri heijastuu myös henkilökunnan kouluttamiseen. Tällä tavoin varmistetaan, että asiakaslähtöisyys on luonteva osa kulttuuria, joka organisaatiossa vallitsee. Se on mukana jokapäiväisessä toiminnassa, valinnoissa sekä käytännön työssä. (Nwanko 1995: 6-10.)

Bartley, Gomibuchi ja Mann (2007) listaavat asiakaslähtöisen kulttuuriin ominaisuudet kuuheen oleellisimpaan kohtaan: *johtamiseen, kuuntelemiseen, analyysiin ja ymmärtämiseen, integraatioon ja käyttöönottoon, ihmisiin sekä arviointiin ja kehittämiseen*. Johtaminen asiakaslähtöisesti tarkoittaa sitä, että asiakaskonteksti on otettu huomioon niin organisaation visiossa,

missiossa kuin strategiassakin. Ylin johto ja esimiehet toimivat esimerkillisesti ottaen asiakaslähtöisyyden huomioon päätöksenteossa ja operatiivisessa johtamisessa. Esimiehet antavat henkilöstölle myös tarvittavat työkalut asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi ja edesauttavat henkilöstön oppimisista ja asiakaslähtöisyyden kasvamista osaksi organisaation kulttuuria.

Kuuntelemisella tarkoitetaan nimenomaan asiakkaan kuuntelua ja sen tahtotilan ymmärtämistä, mikä asiakkaalla palvelun suhteen on. Asiakkaan kuuntelemisen edellytyksenä ovat toimivat ja helppokäyttöiset vuorovaikutuskanavat. Asiakaslähtöisyyttä on se, että palveluntarjoaja on tavoitettavissa ja asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä vaivattomasti ja nopeasti. Asiakkaan kuunteleminen sisältää myös palautteenannon mahdollistamisen sekä tämän hyödyntämisen. Asiakkaiden mielipiteitä, ehdotuksia ja toiveita on mahdollista tutkia myös erilaisin kyselyin ja yleisötilaisuuksien muodossa. (Bartely ym. 2007: 490-492.)

Analyysilla ja ymmärtämisellä Bartley ja muut (2007) tarkoittavat olemassa olevan asiakastiedon hyödyntämistä. Organisaatiot usein keräävät paljon tietoa asiakkaistaan, mutta tätä dataa on myös analysoitava ja käytettävä palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Integraatio ja käyttöönotto seuraavat analysointivaihetta. Kun organisaatio on tietoinen asiakkaiden toiveista ja odotuksista, sen on helpompi ottaa ne osaksi organisaation toimintaa. Asiakastutkimuksissa, palautteissa ja kyselyissä esiin nousseet seikat auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa asiakaslähtöiseksi. Tällöin kehittäminen tapahtuu asiakas edellä. Kyseinen toimintatapa on mahdollista myös kuntaorganisaatiossa ja sen palvelutarjonnassa. (Bartley ym. 2007: 492-493.)

Tietenkin poikkeuksellisia palvelulajeja on olemassa, johtuen esimerkiksi palvelujen lakisääteisyydestä tai vaihtoehdottomasta asiakkuudesta. Näissä tapauksissa kunnan ensisijainen rooli on tuottaa palvelua, eikä asiakas itse pysty vaikuttamaan sen sisältöön juurikaan esimerkiksi vallitsevien terveydellisten olosuhteiden takia. Tilanne saattaa olla tällainen jossain mielenterveyspalveluissa, joissa asiakas ei itse kykene tekemään päätöksiä taikka valintoja palvelun suhteen ja kunnan terveydenhuollon on vastattava palvelutarpeeseen viranomaisaloitteisesti. Kunnalla on kuitenkin myös sellaisia tehtäviä, joissa se voi hyvinkin hyötyä asiakaskuntansa kuuntelemisesta. Esimerkkinä tästä on Tampere, missä kerätään systemaattisesti kuntalaisnäkemyksiä päätösvalmistelun tueksi sähköisen valmistelufoorumi Valman kautta.

Valma on Tampereen kaupungin työkalu kuntalaisten mielipiteiden kuulemiseen asioiden valmisteluvaiheessa, ja sen tavoitteena on lisätä päätöksenteon avoimuutta ja kuntalaisnäkömyksen kuulemistä siinä. (Bartley ym 2007: 492-493, Raitakari ym 2012: 73-74, Larjovuori 2012: 13.)

Asiakaslähtöiselle kulttuurille ehkä tärkein liikkuva osa ovat ihmiset. Ihmisillä viitataan tässä yhteydessä organisaatiossa toimiviin henkilöihin. Ihmiset muodostavat organisaation ja sen kulttuurin. Ihmiset ovat edellytys asiakaslähtöisen kulttuurin syntymiselle ja onnistuneelle toiminnalle. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä jo rekrytoinnissa. Kun organisaatio rekrytoi palveluntuotantoon henkilökuntaan, olisi sen hyvä pyrkiä saamaan asiakaspalveluhenkisiä työntekijöitä tehtäviin. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä organisaation sisäisessä viestinnässä ja koulutuksessa. Tällöin henkilöstön on helpompi ja luontevampi omaksua asiakaslähtöiset arvot, jos ne vallitsevat organisaation kulttuurissa jo muutenkin. (Bartley ym. 2007: 493.)

Viimeisenä asiakaslähtöisen organisaatiokulttuurin ominaisuutena Bartley ja kumppanit (2007) mainitsevat arvioinnin ja kehittämisen. Kuten muussakin organisaation toiminnassa, myös onnistuneessa asiakaslähtöisessä kulttuurissa arviointi on tärkeä osa toimeenpanon ketjua. Aiemmin on mainittu, että asiakaslähtöiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu strategian, arvojen ja tavoitteiden asettaminen asiakaslähtöisyys huomioon ottaen. Tämän toteutumista ja onnistumista tulisi säännöllisesti arvioida ja tutkia. Arvioinnin kautta toimintaa on mahdollista kehittää ja parantaa.

Asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri edellyttää organisaatiolta paljon tietoisia toimintatapoja ja valintoja. Asiakaslähtöisyyden ei pidä olla pelkkä tavoite, vaan sen täytyy näkyä organisaation toiminnassa ja valinnoissa jatkuvana arvona. Salge ja Vera (2012) ovat tutkineet asiakaslähtöisyyden vaikutusta julkisten sairaaloiden innovatiivisuuteen suhteessa palvelun laatuun. Tutkimuksen perusteella he ovat todenneet, että asiakaslähtöisesti toimivat sairaalat kykenevät jalostamaan innovatiivisuuden paremmin kuin ei-asiakaslähtöisesti toimivat, ja parantaman näin ollen palvelun laatua huomattavasti. (Salge & Vera 2012: 554-556.)

Myös kunnat hyötyvät asiakaslähtöisestä toimintatavasta, vaikka julkinen rooli synnyttääkin haasteita. Asiakaslähtöisyyttä onkin tarkasteltava palvelu- ja asiakaskohtaisesti. Koska kunnalla on suuri palvelutarjonta sekä laaja asiakaskunta, on asiakaslähtöisyydelläkin monta eri tapaa ilmetä ja toteutua. Syyt asiakaslähtöisyyden soveltamiseen kunnan palvelun tarjonnassa voivat olla taloudelliset ja toiminnalliset. Asiakaslähtöisillä ratkaisuilla pyritään modernisoimaan palveluja, toimimaan tehokkaammin sekä parantamaan palveluiden laatua. Laadukkaiden palvelujen kysyntä ja entistä rikkaampi vuorovaikutus kuntalaisten kanssa edesauttaa asiakaslähtöisyyden ottamista osaksi kunnan johtamista. Tällöin laatu on yhtä suurena ehtona palveluille, kuin niiden lakisääteisyys. (Kaul 1997: 15.)

2.3. Asiakas

Asiakkaan käsite suhteessa kuntaan ja sen palvelutarjontaan on oleellista selvittää tarkemmin, jotta asiakaslähtöisyys on ymmärrettävissä kokonaisuudessaan. Yritysmailmassa asiakkaan käsite on yksinkertainen ja helppo sisäistää. Asiakkaalla tarkoitetaan sitä, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä (Selin & Selin 2005: 17.) Julkisella sektorilla palveluja ei osteta vastaavaan tapaan kuin yksityisillä markkinoilla. Julkisella sektorilla asiakas on se, joka aiheuttaa toimintaa. Tulkinnan kanssa on oltava kuitenkin varovainen, julkisia palveluja on monenlaisia ja esimerkiksi vankien kutsuminen asiakkaiksi kuulostaa lähes irvokkaalta. Julkinen sektori tuottaa paljon vastaavia palveluja, joissa asiakkaan rooli poikkeaa kuluttajamaisesta, markkinoilla vaikuttavasta asiakkaasta. Tällöin asiakkaan asemaan vaikuttaa lakisääteisyys ja erilaiset sopimukset siitä, millaiset laatuvaatimukset ja menetelmät palvelun tulisi täyttää. Aiemmin mainittujen vankien kohdallakin on hyvä muistaa, että asiakaslähtöisen näkökulman mukaan myös heillä on oikeus osallistua käyttämiensä palvelujen kehittämiseen vankeutensa aikana. Asiakaslähtöisyyteen on liitettävissä näkemys aktiivisesta palvelujen kohteesta, joka ei pelkästään vastaanota palveluja, vaan on aloitteellinen ja aikaansaava osapuoli (Selin & Selin 2005: 18-19, Korpela & Mäkitalo 2008: 130-131, Virtanen 2018: 37.)

Asiakas-käsitteen havainnollistaminen julkisella sektorilla helpottuu, kun asiakasta tutkitaan sen toiminnan kautta. Asiakkaan rooli julkisten palvelujen keskuudessa on monipuolinen ja näiden eri roolien kautta myös asiakaslähtöisyys näyttäytyy eri tavoin kunnan palveluissa.

2.3.1. Asiakkaan eri roolit

Kuluttaja

Kuluttajan rooli viittaa markkinalähtöiseen tulkintaan ja sen taustat löytyvät New Public Management-ajattelusta. Ideana on, että myös julkinen sektori asennoituu kohtaamaan asiakkaansa kuluttajina, joilla on yksilönvapaus, vastuuta sekä päätäntävaltaa. Toisaalta osa julkisista palveluista toteutetaan vastavuoroisesti maksua vastaan. Kuluttajan roolissa asiakas odottaa palveluilta laatua ja valinnanmahdollisuuksia. Kuluttajana asiakas saattaa kyseenalaistaa viranomaisen ja ammattilaisten päätösvallan ja osallistuminen ilmenee nimenomaisesti mahdollisuutena tehdä valintoja. Kuluttajan rooli perustuu ajatukselle asiakkaasta eli kuntalaisesta, joka on valveutunut ja aktiivinen. Hän haluaa päättää palveluistaan itse ja vaikuttaa niiden sisältöön ja toteutukseen. (Raitakari ym. 2012: 59-60, Kaul 1997: 15-16, Moyniham & Thomas 2013: 787-789.)

Kumppani

Kumppanuus palveluntarjonnassa kumpuaa ajatuksesta, että julkinen sektori tarvitsee apua ja tukea palvelujen tuottamiseen. Nyky-yhteiskunnassa verkostoituminen ja yhteistyö ovat arvostettuja asioita, ja ne kuuluvat olennaisesti myös asiakaslähtöisyyteen. Julkisia palveluja tuotetaan yhteistyössä yritysten kanssa sekä kolmannen sektorin organisaatioiden, kuten yhdistysten kanssa. Moynihamin ja Thomasin (2013) mukaan julkinen hallinto hyötyy yhteistyöstä yksityisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa, sillä tällä tavoin se saa aikaan enemmän – mutta vähemmällä työllä. Asiakaslähtöisyys näyttäytyy yhteistyönä, jossa asiakkaan näkemykset ja toiveet ovat yhtä lailla merkittäviä palvelun toteuttamisen kannalta, kuin ammattilaisten ja päätöksentekijöiden osaaminen ja päätäntävalta.

Asiakkaiden osallistaminen palveluiden kehittämiseksi on myös erittäin tärkeää. Lisäksi kumppanin roolissa asiakas toimii aktiivisesti, esimerkiksi erilaisen kansalaistoiminnan kautta kuntalaiset voivat itse suoraan osallistua toimintaan. Kumppanuus asiakkaiden kanssa auttaa myös kuntaa, sillä kansalaisten aktiivinen rooli palvelujen tuottamisessa, vaikuttamisen mahdollisuus ja osallistuminen edesauttavat sääntöjen ja määräysten noudattamista. (Moyniham & Thomas 2013: 788-789, Raitakari ym, 2012: 63-64.)

Passiivi

Haastavinta asiakaslähtöisyydelle on passiivi asiakas. Tämä tarkoittaa niitä tilanteita, joissa korostuu julkisten palvelujen lakisääteisyys ja kuntalaisten oikeudet palveluihin, heidän aktiivisuudestaan huolimatta. Aiemmissä rooleissa asiakas on osallistuva, kyseenalaistava ja jopa vaativakin. Myös passiivina palvelun loppukäyttäjänä asiakkaalla on oikeus laadukkaaseen ja onnistuneeseen palveluun. Asiakaslähtöisyyttä tällaisissa palveluissa ovat esimerkiksi nopea hoitoon pääsy ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä toteuttaminen, vaikka sen edellytykset olisivat vähäiset. (Raitakari ym. 2012: 67-68.)

Passiivi asiakasrooli nostaa esiin asiakaslähtöisen ajattelun keskeisimmän haasteen, kun puhutaan julkisista palveluista. Kunta ei valitse asiakkaitaan kyseisissä palveluissa, se ei yrityksen tavoin voi keskittyä aktiivisiin ja oma-aloitteisiin asiakkaisiin. Haasteena kunnilla onkin yhdistää asiakaslähtöisyys, joka ymmärretään yleisesti vuorovaikutteisena ja aktiivisena prosessina ja nämä passiiviset asiakkaat. Tällaisia asiakkuuksia löytyy terveys- ja sosiaalipalveluista, esimerkkinä mielenterveys- tai vanhuspalvelut taikka lastensuojelu.

Ero markkinalähtöiseen asiakaskäsitteeseen ja -tulkintaan on merkittävä, mutta asiakaslähtöisyyttä ei tarvitse unohtaa passiivisten asiakkaidenkaan kohdalla. Asiakaslähtöisyyden laaja tulkinta antaa tilaa myös näkemykselle, että kunnan tuottama palvelu, joka on hyvin suunniteltu ja toteutettu, eikä se vaadi asiakkaalta ponnisteluja, on asiakaslähtöisyyttä. (Raitakari ym 2012:67-68, Kaul 1997: 26.)

2.4. Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden jakamista ryhmiin erilaisten kriteerien perusteella. Jaottelun tuloksena organisaatio tekee päätökset kohdistaa markkinointinsa sekä myyntistä tiettyihin asiakassegmentteihin, hyödyntäen jaottelun perusteena olleita kriteereitä ja näiden analysointia. (Lahtinen & Isoviita 2007: 32.) Asiakassegmentoinnin avulla organisaatio pyrkii selvittämään sen asiakaskohderyhmät tuottaakseen tehokasta markkinointia ja luodakseen onnistuneita asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2008: 74).

Asiakkaiden segmentointi on erittäin oleellinen osa yritysmaailmaa ja markkinalähtöistä ajattelua. Segmentointi on yksi yleisin tunnettu markkinoinnin työväline ja sen perusajatuksena on, että yrityksen on turha yrittää markkinoida tuotteitaan samalla tavalla kaikille asiakkailleen, koska asiakkaiden tottumukset sekä tarpeet eroavat toisistaan (Lahtinen & Isoviita 2007: 32.) Vahva markkinalähtöinen historia ei kuitenkaan estä asiakassegmentoinnin hyödyntämistä myös julkisella sektorilla. Segmentointi tarjoaa mahdollisuuden kohdentaa palvelut oikeille asiakasryhmille ja parantaa kysynnän ennustettavuutta (Rantanen 2013: 18.)

Asiakassegmentoinnin hyödyt julkisella sektorilla kantavat kauas. Hong ja kumppanit (2012) kirjoittavat artikkelissaan, joka käsittelee valtion ja ihmisten välistä suhdetta, että segmentointi parantaa organisaation ja ihmisten välistä kommunikointia ja onnistuneen segmentoinnin seurauksena viestintä on kustannustehokasta. Segmentointi näin ollen myös kasvattaa ihmisten hallinnolle antamaa tukea ja vahvistaa ihmisten ja julkisen hallinnon välistä suhdetta. (Hong ym. 2012: 40.)

Segmentoinnin hyödyt julkisella sektorilla perustuvat sen analyyttiseen tapaan tarkastella asiakkaita. Voidaankin todeta, että segmentointi kannattaa koska siinä julkinen organisaatio pääsee tarkastelemaan omaa palvelutuotantoaan sekä asiakkaitaan erittäin tarkasti. Segmentoinnin avulla kunta tutkii omaa asiakasrajapintaansa ja jäsentää asiakasryhmiään seikkaperäisesti. Rantanen (2013) kirjoittaa, että segmentoinnin tuloksena kunta pystyy tarjoamaan oikeita palveluja oikealla hetkellä oikeille asiakkaille. (Rantanen 2013: 18.)

Kunnan ei tarvitse siis hyödyntää segmentointia markkinoinnissaan yrityksen tavoin, mutta se hyötyy segmentoinnista muutoin. Segmentoinnin perusideana on ryhmitellä asiakkaat segmentteihin joillain lohkomisperiaatteilla (Lahtinen & Isoviita 2007: 32.) Kunta voi käyttää segmentoinnissa myös yritysmaailmassa käytettyjä kriteerejä. Lahtinen ja Isoviita (2007) jatkavat kirjassaan nämä kriteerit *koviin lohkomisperusteisiin ja pehmeisiin lohkomisperusteisiin*. Koviin kriteereihin kuuluu muun muassa ikä, koulutus, tulot, sukupuoli ja sijainti. Pehmeisiin kriteereihin lukeutuvat sellaiset lohkomisperusteet kuin persoonallisuuspiirteet ja asiakassuhteen vaihe.

Kunnan tapauksessa näitä kriteerejä täytyy kuitenkin tarkastella varaukselle, sillä jo segmentoinnista haettu hyöty poikkeaa yritysmaailmasta. Segmentoinnilla ei pyritä kartoittamaan ainoastaan taloudellisesti kannattavia asiakassuhteita, vaan enemmänkin havaitsemaan eri asiakasryhmien tarpeet ja odotukset palvelun suhteen ja tätä kautta lisäämään asiakaslähtöisyyttä palvelutuotantoon. (Lahtinen & Isoviita 2007: 32)

2.5. Asiakaslähtöisyyden haasteet

Asiakaslähtöisyyden hyötyinä voidaan pitää sen yhteyttä asiakastyytyvyyteen ja palvelujen laatuun. Asiakaslähtöisen ajattelun soveltaminen julkiseen palvelutuotantoon ei kuitenkaan käy täysin ongelmitta. Näkökulma synnyttää todellisia haasteita ja niiden huomioimatta jättämisellä voi olla huonot seuraukset. Fountain (2001) kirjoittaa paradokseista, joita syntyy asiakaslähtöisen ajattelun implementoinnista yksityisen sektorin keinoilla julkisiin palveluihin. Hänen mukaansa palveluiden loppukäyttäjän näkeminen asiakkaana synnyttää tulkintaongelmia. Yksityisillä markkinoilla asiakas on markkinoiden kohteena ja yrityksen tavoite on tuottaa voittoa ja sillä on tilivelvollisuus sen omistajille. Yritykset tavoittelevat omiin intresseihinsä sopivia asiakkaita ja segmentointi on väline, jolla markkinointi ja myynti kohdistetaan tuottavaan ryhmään. Yksityisten yritysten soveltamat bonusjärjestelmät ja premium-asiakkuudet eivät sovellu julkiselle sektorille, missä palvelun järjestämisen taustalla on lakisääteisyys ja oikeudenmukainen kansalaisten kohtelu. (Fountain 2001: 58-71)

Asiakaslähtöisyys ja muut markkinaehtoisuuden esiintymismuodot, kuten yksityistäminen, ovat tuoneet toivottua tehokkuutta ja tuottavuutta julkiselle sektorille. Asiakaslähtöisen ajattelun soveltaminen edellyttää kuitenkin muutosta myös poliittisella kentällä, eikä asiakasorientoitunutta lähestymistapaa voi soveltaa kylmiltään julkisiin palveluihin. Julkiset palvelut on tarkoitettu kaikille, ne rahoitetaan yhteisesti kerättävillä verovarjoilla ja niihin on oikeutettu, vaikka yksityisillä markkinoilla ei kuuluisikaan tavoiteltuihin asiakasryhmiin. Ilman kriittistä tarkastelua markkinaehtoinen asiakaslähtöisyys saattaa johtaa pahimmillaan siihen, että vähävaraiset ja poliittisesti heikommissa asemassa olevat asiakkaat jäävät altavastajiksi myös julkisissa palveluissa. Esimerkiksi terveydenhoitopalvelut, jotka ovat Suomessa jo nyt

siiloutuneet. Työssäkäyvät ihmiset hyödyntävä usein työntajansa tarjoamaa yksityistä työterveydenhuoltoa, kun työttömät ja eläkeläiset ovat kunnallisten terveydenhoitopalvelujen asiakkaina. (Fountain 2001: 58-71)

Asiakaslähtöinen ajattelu vaikuttaa myös julkisen organisaation työntekijöihin, jotka ovat asiakasrajapinnassa töissä. Osa julkisista palveluista on sellaisia, etteivät ne ole olemassa suorainasta kysyntää varten ja työntekijät joutuvat toimeenpanemaan ikäviäkin asioita, koska niiden vastuu on julkisella sektorilla, kuten esimerkiksi lastensuojelu. Asiakaslähtöisyyden ottaminen huomioon palveluiden tuotannossa ei aina ole kovin selkeää tai edes mahdollista. Työntekijöille saattaa syntyä sisäisiä konflikteja siitä, miten heidän odotetaan palvelua tuottavan ja ketä he palvelevat eli kuka palvelutuotannossa on todellinen asiakas. Julkisella sektorilla työskentelevät kokevat tekevänsä tärkeää työtä yhteisen hyvän ja julkisen edun vuoksi ja siksi yksityisen sektorin toimintatapoja ja – malleja saatetaan karsastaa. (Fountain 2001:60-65, Haveri ym. 2011: 59-60.)

Haasteet asiakaslähtöisyyden soveltamisessa kumpuavat sen monimuotoiseen määritelmään. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä monin eri tavoin, se voi olla asiakkaiden osallistamista kehittämistyöhön, asiakassegmenttien muodostamista, asiakastyytyväisyyden mittaamista tai organisaation tavoitettavuuden lisäämistä. Julkisella sektorilla asiakaslähtöisyys on kuitenkin ajankohtainen teema, sillä se nivoutuu yhteen trendien kanssa, jotka perustuvat uuden julki-johtamisen teorialle (NPM). Asiakaslähtöisyydellä tavoitellaan kilpailuetua ja imagon parannusta myös kuntasektorilla. Yhtäällä pelkona on, että asiakkaan asema heikkenee julkisten palveluiden verkostossa, jos yksityisen sektorin asiakaslähtöinen ajattelutapa otetaan sellaiseen käyttöön. Toisaalta kilpaileva argumentti on, että vaikka julkinen hallinto kokeekin palvelun toimivan ja prosessit näyttävät paperilla onnistuneilta, voi asiakkaan kokemus julkisista palveluista olla hyvinkin erilainen. (Fountain 2001: 70-71, Rantanen 2013: 5-6, Walker ym. 707-717.)

2.6. Kuntalainen asiakkaana sosiaali- ja terveystalveluissa – tulkinnan vaikeus

Suomen kielen sanalle *asiakas* ei ole vastaavaa synonyymia. Ei ole olemassa suomenkielistä sanaa, joka kuvaisi asiakas-termiä ja sen sisältöä yhtä hyvin samalla tavoin. Suomen kielessä asiakas-sanaa tärkeämpää onkin se ympäristö ja viitekehys missä sanaa käytetään. Englannin kielestä kuitenkin löytyy sanat *customer* ja *client* – molemmat voidaan kääntää tarkoittamaan asiakasta, mutta termeillä on eri vivahde, myös analysoitaessa asiakaslähtöisyyttä. 'Client'-termin syntyperä on latinalainen ja se perustuu termiin *dependet* (riippuvainen) ja sitä kautta siitä on havaittavissa sivumerkitys agentti-suhteesta, jossa yksi osapuoli hankkii asiantuntija-palveluita toiselta osapuolelta. Englannin kielessä 'client' termi esiintyykin usein sellaisten palvelujen, kuten laki- ja rahoituspalvelujen yhteydessä. 'Customer'-termin taustalla taas on englannin kielen sana, jolla viitataan veronkantoon (tax collector) ja se voidaan määritellä henkilöksi, joka ostaa hyödykkeitä tai palveluja. 'Asiakas' – sanaan sisältyy täten paljon tulkintaa. Termiä onkin tutkittava tarkemmin siinä kontekstissa missä sitä käytetään. Kuntalaisen kohdalla kyse ei ole perinteisestä markkinaohjautuvan vaihdannan toisesta osapuolesta. Raha ei useimmiten vaihda omistaa julkisissa palveluissa palvelun tuotannon hetkellä, kuntalainen ei ole mainonnan ja markkinoinnin kohteena julkisissa palveluissa, eikä kunnan asukas välttämättä identifioi itseään ensimmäisenä asiakkaaksi, vaan esimerkiksi veronmaksajaksi, asukkaaksi tai potilaaksi. (Deber, Kraetschmer, Urowitz, Sharpe 2005: 345-347.)

Pohjoismainen hyvinvointivaltio perustuu vahvaan valtion rooliin ja sosiaalisen turvallisuuden takaamiseen julkisin palveluin (Haverinen, Kuronen & Pösö 2014: 161.) Julkisen sektorin palveluilla on voitu varmistaa kansalaisten tasavertainen ja oikeudenmukainen pääsy muun muassa sosiaalihuoltopalveluihin. Haverisen ja kumppanien (2014) mukaan pohjoismaiset sosiaalipalvelut ovat asiakaslähtöisiä, sillä palveluntuottajat ovat pyrkineet ottamaan asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin huomioon. He puhuvat *asiakaskansalaisista*. Kun pohditaan kuntalaisen asemaa asiakkaana, on tärkeää ymmärtää, mikä kuntalaisen rooli on suhteessa palveluntuottajaan ja saatuun palveluun. Tällaisia asiakaskansalaisen rooleja voivat olla valintoja tekevä, osallistuva ja aktivoiva asiakas. Sosiaalihuoltopalvelujen tuotantorakenne on rikastunut vuosien saatossa, ja se on tuonut valinnanvaraa asiakkaille, mutta ennen kaikkea kasvattanut asiakkaan valtaa. Painopisteenä näyttäytyy olevan yksityisen sektorin ja sen palveluntuottajien korostuminen tuotantorakenteessa, vaikkakin sosiaalihuoltopalveluista edelleen noin 70 % tuotetaan julkisen sektorin toimesta. Asiakkuudet ovat muuttuneet kuitenkin

passiivisesta palvelunsaajasta aktiivisempaan, valintoja tekevään asiakaskansalaiseen. (Haverinen ym. 2014: 161-166.)

Fredriksson ja Martikainen (2009) tuovat tutkimuksessaan esille kansalaisten kokemuksia yksityisistä sosiaali- ja terveystalouksista. Vastaajien tyytyväisyys yksityisten palveluiden laatuun oli yllätyksellisesti hyvin positiivinen, mutta mikä kuitenkin on mielenkiintoista, ovat ne syyt miksi ihmiset olivat valinneet yksityisen palveluntarjoajan julkisen sijasta. Näitä syitä olivat muun muassa pitkät jonotusajat, tyytymättömyys julkiseen palveluun ja oikean lopputuloksen varmistaminen. Suuri osa käyttää edelleen julkisia sosiaali- ja terveystalouksia, mutta suuresta käyttöasteesta huolimatta luvuista ei kannata vetää johtopäätöksiä julkisen palvelutuotannon preferoinnista. Ihmiset käyttävät julkisia palveluja tottumuksesta tai se on helpommin tarjolla. Kuitenkin osa kansalaisista tekee toisen valinnan ja näitä valintoja tekeviä asiakaskansalaisia tai asiakaskuluttajia on syytä tarkastella lähemmin. (Fredriksson, Martikainen 2009: 58-59, Haverinen ym. 2014: 166.)

Valintoja tekevät asiakkaat ovat markkinoiden keskeinen ohjausmekanismi (Haverinen ym. 2014: 167.) Tuottajien on reagoitava asiakkaiden odotuksiin, jos he haluavat näiden kuluttavan heidän palvelujaan. Palvelujen valinta voi kohdistua palvelun sisältöön, sen tuottajaan, ajankohtaan tai palvelukanavaan. Julkisissa palveluissa yksilön valinnanmahdollisuutta on perusteltu myös oikeudenmukaisuudella. Fredrikssonin ja Martikaisen (2009) tutkimuksen mukaan valtaosa (85%) vastaajista katsoi ihmisten kykenevän tekemään oikeat valinnat itselleen sosiaali- ja terveystalouksien osalta. Tämä näkemys käy yhteen nykyistä palvelutuotantoa kritisoivan suuntauksen kanssa, jossa pyritään tuomaan markkinaohjautuvaa ja -lähtöistä ajattelutapaa julkiseen palvelutuotantoon. (Fredriksson & Martikainen 2009: 72-76.)

Tulkinta valintoja tekevistä kuntalaisista ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Asiakaskansalaisuuteen liittyy haasteita, jotka on hyvä tiedostaa kun kyse on verovaroin tuotetusta palvelusta, johon lähtökohtaisesti kaikilla tulisi olla tasavertainen pääsy ja oikeus. Tämä muodostaakin ensimmäisen haasteen. Yrityksestä poiketen kunnan täytyisi lähtökohtaisesti tarjota palvelujaan kaikille sen asukkaille, kuitenkin todellisuudessa kuntalaiset eivät aina valitetta-

vasti ole tasa-arvoisessa asemassa, ja toiset saavat parempaa tai nopeampaa palvelua esimerkiksi asemansa nojalla tai sen perusteella missä päin kuntaa he asuvat. (Aberbach & Christensen 2005: 235-236.)

Toiseksi, odotettu palvelutaso ja keinot saavuttaa palvelu esimerkiksi ylimääräisin maksuin asettaa kuntalaiset eriarvoiseen asemaan. Asiakkaat odottavat ymmärrettävästi saavansa hankkimaltaan palvelulta kaiken: korkean laadun, nopean käsittelyn ja hyvän hinnan. Yksityiset yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkaille erilaisia palvelukokonaisuuksia, hyödyntämään alennuskampanjoita ja erilaisia bonus- ja etuasiakasjärjestelmiä. Korkean profiilin asiakkaille tarjotaan korkean profiilin palvelua. Tällainen menettely ei julkisella sektorilla ole tavoiteltavaa. Jos julkinen palveluntuottaja ryhtyy asettamaan kuntalaisia eriarvoiseen asemaan sen perusteella, kuinka paljon heillä on varaa maksaa palveluista, on se vastoin kunnan fundamentaalista tarkoitusta. Tällainen kehitys ei edesauta oikeudenmukaisuutta tai tasaverstaista kohtelua kuntalaisten kesken. Kansalaisasiakasta ei siis voi kohdella kuten yksityisten markkinoiden kuluttaja-asiakasta. (Aberbach & Christensen 2005: 235-236.)

Kolmas haaste asiakasajattelun ja kuntalaisen asiakasaseman tulkinnessa liittyy palvelun sisältöön. Yritykset pyrkivät muokkaamaan asiakkaiden odotuksia ja mieltymyksiä palvelujen suhteen hyvinkin aktiivisesti, kun taas julkisen palveluntuotannon on tarkoitus vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Yrityksen tavoitteena on tehdä voittoa ja asiakkaiden johdattelu ja manipulointi ovat keinoja saavuttaa nämä tavoitteet. Tämä näkökulma puuttuu usein niistä tulkinnoista ja perusteluista, joilla markkinalähtöisyyden ja yksityisen sektorin toimintatapojen implementointia julkiselle sektorille useimmiten perustellaan. Yritysten asiakasorientoituneisuutta ja asiakaspalveluvalmiutta ei kannata yliarvioida, vaan on hyvä muistaa, että yritykset usein käyttävät aggressiivisiakin markkinointikeinoja: ne asettavat asiakkaansa eriarvoiseen asemaan ja tavoittelevat niitä asiakkaita, jotka tuottavat eniten voittoa yritykselle. Tällaisen asetelman soveltaminen julkisella sektorilla aiheuttaisi suuria eettisiä ja poliittisia ongelmia. Asiakasajattelu ei siis ole siirrettävissä sellaisenaan yksityiseltä sektorilta julkiselle. Tavoitteet tällaisessa ajattelumallissa ovat toki hyvät, sillä pyritään korostamaan palvelunsaajan asemaa, sillä haetaan parempaa palvelunlaatua ja asiakaspalvelua, ja sillä tavoitellaan tehok-

kaampaa julkista palveluntuotantoa. On kuitenkin ymmärrettävä julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuudet, kun puhutaan niiden asiakkaista ja asiakassuhteista. (Aberbach & Christensen 2005: 235-237.)

Kun arvioidaan kuntalaisen asemaa asiakkaana sosiaalihuoltopalveluissa julkisen ja yksityisen palveluntarjoajan näkökulmasta, alkaa vertailu jo alkumetreiltä. Kuntalainen on oikeutettu tiettyihin sosiaalihuoltopalveluihin lain nojalla toisen palveluntarjoajan osalta. Toinen, yksityinen palveluntuottaja, voi tarjota palvelujaan markkinoilla ja pyrkiä markkinoinnilla ja mainonnalla vaikuttamaan asiakkaan päätökseen ostaa palvelu. Kunta on velvoitettu järjestämään palvelu ja selvittämään mitä palveluja asiakas tarvitsee, missä määrin ja vastaamaan näihin tarpeeseen. Yritys taas tavoittelee ensisijaisesti myyntiä ohjaamalla ja vakuuttamalla palvelun loppukäyttäjiä ja näin itseasiassa luoden tarpeen omalle palvelulleen.

3. PALVELUTIEDE: MITÄ JA MIKSI?

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten asiakaslähtöisyyttä toteutetaan kunnan sosiaalihuoltopalveluissa ja miten se eroaa yksityisten tuottajien toiminnasta. Palvelutiede tarjoaa uudenlaisen ja tuoreen lähestymistavan kunnan palvelujen tarkastelemiseen. Palveluiden osuus yritysten liiketoiminnasta on kasvamassa ja palveluala kehittyy ja muuttuu nopealla tahdilla myös julkisella sektorilla. Kuntien palveluntarjonnan näkökulmasta palvelutiede tarjoaa työvälineet palveluiden arviointiin sekä kehittämiseen. Palvelutieteen tutkiminen edesauttaa kunnissa esiintyvän asiakaslähtöisyyden arviointia ja sen roolin ymmärtämistä julkisissa palveluissa. Palvelutieteellistä näkökulmaa voi soveltaa koskemaan kaikkia yhteiskunnan toimialoja: julkista ja yksityistä sekä kolmatta sektoria. (Virtanen 2018: 29.)

Palvelutiede on syntynyt tarpeesta. Palvelut kattavat nykypäivänä yli 70 % maailman edistyneimpien joukkoon kuuluvien talouksien bruttokansantuotosta ja tämän kasvun voidaan olettaa jatkuvan (Ostrom ym. 2010: 4.) Verrattuna perinteiseen tuotantoon ja tavaroihin keskittyneeseen liiketoimintaan, palvelut edellyttävät vähemmän kiinnitettyä alkupääomaa ja tuottavat usein mittavamman voiton. Kuntienkin palvelutarjontaa on kannattava tarkastella palvelutieteen näkökulmasta. Palvelutiede tarjoaa uuden lähestymistavan palvelutarjonnalle ja sen avulla voidaan etsiä ja luoda ratkaisuja julkisten palvelujen tehokkuuteen, tuottavuuteen sekä vaikuttavuuteen. Julkisia palveluja kritisoidaan niiden kalleudesta ja tämä on lisännyt paineita löytää keinoja, joilla yhtä aikaa lisätään palvelujen tuottavuutta ja kasvatetaan valmiuksia vastata asiakkaiden eli kuntalaisten tarpeisiin. Julkisessa palveluntuotannossa huomio on siirtynyt kansalaisiin, joita lähestytään nykyään asiakkaina. Julkiset organisaatiot pyrkivät luomaan palvelumalleja, joissa hyödynnetään kehittyvää teknologiaa ja taataan tätä kautta tehokas sekä tavoitettavissa oleva julkinen organisaatio. (Ostrom ym. 2010: 4-7, Katzan 2008: 1, Karwan & Markland 2006: 347-348.)

3.1. Palvelutieteen määritelmä ja tehtävä

Palvelutieteellä tarkoitetaan poikkitieteellistä tutkimuksen suuntausta, joka keskittyy perustavanlaatuisen tieteen, erilaisten mallien, teorioiden sekä menetelmien hyödyntämiseen palveluiden uudistamiseksi, kilpailun luomiseksi, hyvinvoinnin kasvattamiseksi ja palvelun arvon kehittämiseksi (Ostrom ym. 2010: 5.) Palvelutiede perustuu ajatukselle palveluiden monimuotoisuudesta ja palveluyhteiskunnan jatkuvasti kasvavasta tarpeesta saada uusia, innovatiivisia ratkaisuja palveluiden tuottamiseen. Palvelutieteellinen ajattelutapa ei sisällä sektori-kohtaisia rajoitteita, sitä on mahdollista hyödyntää kaikkiin yhteiskunnan lohkoihin, koska myös palvelut toimivat kaikilla näillä aloilla. Palvelutiede on nivottavissa yhteen myös asiakaslähtöisyyden kanssa, sillä asiakkaat eli palvelujen loppukäyttäjät ovat merkittävässä roolissa palveluprosessissa. Asiakkailla on erilaisia rooleja palveluprosessin aikana, he voivat toimia aktiivisesti ja osallistua, tehdä valintoja tai ottaa vastaan toimintoja. (Virtanen 2018: 29.)

Palvelutieteen määritelmää voidaan myös lähestyä pilkkomalla sen käsitettä pienempiin osiin. Palvelulla tarkoitetaan kanssakäymistä tuottajan ja asiakkaan välillä, jossa samanaikaisesti luodaan ja vastaanotetaan arvoa. Palveluissa kulutus tapahtuu yhtä aikaa tuotannon kanssa ja asiakkaan arvio palvelun laadusta määrittyy palvelutapahtuman yhteydessä. Eli yhteen palvelutapahtumaan sisältyy monta eri nyanssia: palvelu on prosessiluontoinen, se vaatii syötteen ja tuottaa lopputuloksen. Tässä välissä tapahtuu kuitenkin paljon. Palvelut ovat suureksi osaksi heterogeenisiä, tarkoittaen, että palvelutilanteet vaihtelevat sisällöltään. Palvelut tuottavat arvoa. Tämä arvo voi olla taloudellista tai se voi ilmetä olomuodonmuutoksena, joka heijastuu esimerkiksi palvelun käyttäjän fyysiseen tilaan taikka sijaintiin tai se voi näkyä omistuksien ja varallisuuden muutoksina. (Katzan 2008: 2, 4-5, Karwan & Markland 2006: 350-351, Fountain 2001: 57-58.)

3.2. Palvelujohtaminen

Laitinen ja kumppanit (2013) kirjoittavat teoksessaan, että palvelutieteen tehtävänä on avata johtamisen keskeisiä ulottuvuuksia: strategiaa, jatkuvaa uudistamista, teknologiaa ja eettistä infrastruktuuria niin, että asiakkaan hyöty on etusijalla. Palvelustrategia tarkoittaa organisa-

tion tekemiä valintoja muun muassa asiakasryhmistä eli segmenteistä ja asiakkaiden osallistamisesta palvelujen kehittämiseen. Strategioteorioita on useampi. Puhutaan *klassisesta, prosessuaalisesta, evolutiivisesta ja systeemisestä* vaihtoehdosta. Klassinen lähestymistapa korostaa johdon osaamista ja tietämystä palvelusta. Se ei jätä tilaa asiakkaan roolille palvelun tuotannossa tai kehittämisessä, vaan korostaa johdon kykyä määrittellä ja muotoilla asiakkaille sopivimmat edut. Prosessuaalinen strategioteoria nojaa ajatukselle, että palvelujohtamiselle täytyy antaa mahdollisuus harjoitella ja kokeilla löytää ratkaisut. Oppiminen ja virheiden korjaaminen ovat osa jatkuvaa prosessia. Evolutiivinen katsantokanta tarkoittaa, että asiat etenevät omalla painollaan, jolloin hyvät ja toimivat ideat kukoistavat ja jäävät henkiin, kun taas epäonnistumisien ja virheiden kautta epäedulliset toimintatavat jäävät pois. Systeeminen teoria painottaa, että palveluorganisaatiot ovat osa laajempaa joukkoa toisiinsa vaikuttavaa, systeemistä kokonaisuutta. Tällöin strateginen johtaminen on myös järjestelmien johtamista. (Laitinen ym. 2013: 43-45, Osborne ym. 2012: 141-143.)

Palveluiden uudistaminen on palvelutieteen eräs tehtävä. Tarve uudistamiselle on tänä päivänä kiistatonta, sillä asiakkaiden odotukset ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti ja organisaatioiden on pysyttävä näiden muuttujien perässä kovan kilpailun takia. Kunnan näkökulmasta palveluiden uudistaminen on myös tätä päivää. Taustalla vaikuttaa asiakkaiden vaatimusten lisäksi lainsäädännön muutokset sekä taloudelliset paineet. Palveluiden uudistamisessa on havaittavissa viisi painopistettä, jotka jakavat uudistamisen tarpeet eri osa-alueisiin. Ensimmäinen niistä on tulevaisuuden keksiminen. Tarkoitus palveluita uudistaessa ei siis ole ennustaa tulevaisuutta, vaan keksiä se itse. Tällöin palveluorganisaatio, kuten kunta, pyrkii jatkuvasti luomaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja ja palvelumalleja, jotka erottavat sen muista. (Laitinen ym. 2013: 43-48.)

Uudistamisen kulttuuri kohdistuu myös työntekijöihin, eli niihin henkilöihin, jotka ovat palveluprosessin osana. Toisena painopisteenä on siis luoda edellytykset työntekijöille kehittää ja kokeilla uusia keinoja ja työtapoja toteuttaa työtään palveluorganisaatiossa. Kokeilukehittäminen on uudistamisen muoto, jossa ratkaisuja selvitettyyn ongelmaan etsitään rohkeasti kokeilun ja testaamisen kautta. Täytöntöönpano tapahtuu heti ja kokeilemalla ratkaisuvaihtoehtoja heti saadaan nopeasti tietoa ratkaisuehdotuksen toimivuudesta. (Laitinen ym. 2013: 43-48.)

Seuraava, kolmas painopiste luonnollisesti keskittyy palveluorganisaatiossa työskentelevän henkilön henkilökohtaiseen kehitykseen. Organisaation on annettava valmiudet yksilön kasvuun, jolloin he ymmärtävät vastuullisuutensa omista valinnoistaan ja itseohjauksestaan. Jatkuva uudistaminen edellyttää myös kyseenalaistamista ja kritiikin puute saattaa johtaa siihen, että erilaiset menetelmät ohjaavat organisaation valintoja ja moraalisia pohdintoja. Se onkin uudistaminen neljäs painopiste. Ehdottoman tärkeä seikka uudistamisen kannalta on vuorovaikutus. Se on viides painopiste. Vuorovaikutus nivoo yhteen kaikki edellä luetellut painopisteet ja ilman aktiivista vuorovaikutusta niiden merkitys jää vähäiseksi. Tulevaisuuden ideointi, organisaation sisäisen kasvun mahdollistaminen, yksilöiden kehityksen tukeminen, kriittinen analyysi ja vuorovaikutus lisäävät palveluorganisaation edellytyksiä onnistua palvelutuotannossaan ja keksiä tuoreita tapoja tuottaa palveluja. (Laitinen ym. 2013: 47-48.)

Palveluiden teknologia ei nimensä mukaisesti tarkoita suorainasta teknologian soveltamista ja ilmenemistä palveluissa. Toki kehittyvää teknologiaa hyödynnetään jatkuvasti ja esimerkiksi sähköinen asiointi on yleistymässä myös kuntien palveluissa nopeaa tahtia. Palveluiden teknologialla tarkoitetaan kuitenkin niitä systemaattisia välineitä, joiden avulla palveluita kehitetään (Laitinen ym. 2013: 45.) Tämä kehittäminen keskittyy organisaatorakenteiden muotoiluun, prosesseihin ja järjestelmällisiin välineisiin, jotka palvelujohtamisessa on otettava huomioon. Palvelut ovat moniulotteinen tapahtumaketju, jossa on usein havaittavissa ydin- ja tukiprosessit. Näiden johtaminen, suunnittelu ja ylläpito ovat osa palveluteknologiaa. Monet palveluorganisaatiot perustuvat verkosto- tai projektirakenteelle. Toisin sanoen, organisaatiossa tekeminen nojaa prosessimaiseen ajatteluun kuten päätös-, asiakas- ja arviointiprosesseihin. Muita systemaattisia työkaluja ovat esimerkiksi laadun ohjaus tai kustannuslaskenta. Näissä tehtävissä työskentelee usein aiheeseen erikoistunutta henkilöstöä. (Laitinen ym 2013: 46, Mitronen & Rintamäki 2013: 174)

Palvelutieteen ansioista ymmärrämme myös palvelujohtamisen eettistä infrastruktuuria paremmin. Palveluorganisaatiossa moraalit ilmenee arvoina ja uskomuksina sekä sääntöinä ja kriteereinä niille ihmisille, jotka työssään arvioivat oikean ja väärän toiminnan eroja sekä pyrkivät tunnistamaan epäoikeudenmukaisen toiminnan. Tällöin törmätään siihen ongelmaan, että yksilön käsitykset saattavat poiketa tai olla ristiriidassa organisaation asettamien arvojen

ja eettisen koodiston kanssa. Asiaa voi lähestyä havainnoimalla moraalien eri tasoja. Mikroetiikka kattaa juurikin yksilöt sekä heidän välisen yhteyden, massaetiikka koostuu ryhmien, kuten organisaatioiden ja toimialojen keskittymistä ja makroetiikka keskittyy suurten kokonaisuuksien, kuten julkisen hallinnon tai markkinatalouden etiikkaan. Nämä eri etiikan tasot ovat vuorovaikutuksessa koko ajan ja vaikuttavat yksittäisen palveluorganisaation eettiseen infrastruktuuriin suorainaisesti. (Laitinen ym. 2013: 49-50.)



Kuvio 1: Palvelujohtamisen kokonaisuus (sovellettu Laitinen ym. 2013).

3.3. Palvelutiede, julkinen sektori ja asiakaslähtöisyys

Nyt kun palvelutieteen määritelmä ja sen erinäiset ominaisuudet sekä nyanssit ovat käytyä läpi, on hyvä palata takaisin julkisen sektorin organisaation pariin ja tarkastella palvelutieteen tuomia hyötyjä julkisten palveluiden valossa. Kuten aiemmin on todettu palvelut valtaavat markkinoilla tilaa ja kansantalouksien työvoiman kasvu sijoittuu enenevässä määrin palvelusektorille (Pugh & Subramony 2016: 1.) Palvelutiede tuo ajankohtaisen lähestymistavan myös julkisen sektorin palveluille ja teoria antaa tilaa kritiikille sekä vertailulle julkisten palvelujen ja yksityisten yritysten liiketoiminnalle.

Perusteluna sille miksi julkiset organisaatiot hyötyvät palvelutieteellisestä tarkastelusta, on kirjoitettu muun muassa seuraavaa: julkiset palvelut eroavat toisistaan palvelutarpeiden ja –kokemusten sekä palveluiden yleisyyden ja välittömyyden suhteen. Julkiset palvelut kohtavat laajan skaalan tarpeita ja odotuksia sekä suoran kontaktin asiakkaisiin. Julkiset palvelun tuottajat voivat hyötyä palvelutieteen tarjoamista ratkaisuvaihtoehdoista näiden haasteiden ylittämiseen. Esimerkkinä palvelustrategian hiominen. Julkinen sektori kaipaa tarkempaa strategian kuvausta, jotta se voi vastata kansalaisten eli kohderyhmän tarpeisiin. Tarvetta on myös perusteellisemmalle kuvaukselle palvelutuotannon ominaisuuksista. Tällainen strateginen suuntautuminen auttaa organisaatiota tavoittamaan asettamansa päämäärät ja edistää organisaation tehokkuutta. Tällainen strateginen suuntautuminen perustuu organisaation kykyyn luoda yhteisiä arvoja ja käyttäytymismalleja sekä tiedon jatkuvaan jakamiseen. (Karwan & Markland 2006: 351, Osborne ym. 2012: 141)

Virtanen (2018) kirjoittaa palvelutieteellisen ajattelun ja käsitteistön vaikutuksista asiakaslähtöisyyteen. Palvelutieteellisessä lähestymistavassa palvelujen järjestäminen ja tuottaminen tapahtuu ensisijaisesti yhteisen hyvän tuottamiseksi ja kilpailu tulee vasta toissijaisena motiivina. Tämä ymmärrettävästi haastaa markkinalähtöisen ajattelutavan, joka perustuu voiton tavoitteluun ja taloudellisen toiminnan kasvattamiseen. Palvelutieteellinen ajattelutapa tuo mukanaan idean yhteiskuntavastuusta ja arvon luomisesta yhteiskuntaan. (Virtanen 2018: 35.)

Palvelutieteen näkökulmasta olennaista on selvittää kosketuskohta, missä asiakkaan ja organisaation kohtaaminen tapahtuu. Näillä kosketuskohdilla tarkoitetaan konkreettisesti niitä hetkiä, kun asiakas tutustuu palveluun ja hankkii sen tai jättää palvelun hankkimatta. Palvelutieteen näkökulmasta näitä kosketuskohtia on kannattavaa tarkastella, sillä niiden kautta organisaatio kasvattaa tietämystään asiakkaan ja organisaation kohtaamisista, kuten mitä näissä hetkissä tapahtuu ja asiakaskokemuksista. Palveluorganisaation ja asiakkaan erilaisista kosketuskohdista muodostuvaa yhteistyötä kutsutaan asiakkuuden matkaksi. (Virtanen 2018: 86-87.)

Virtanen (2018) kirjoittaa, ettei palveluorganisaatio saavuta asiakaslähtöisyyttä ilman, että se ymmärtää aidosti oman asiakkaansa matkan palveluprosessin aikana. Organisaatiot ovat järjestäytyneet sisäisten prosessien, ohjeiden ja palvelupolkujen mukaisesti, eikä sen lähestymistapa organisaation omaan palveluprosessiin ole silloin ole asiakaslähtöinen, vaikka niin todetaisiinkin organisaation strategiassa. Jotta palveluorganisaation toiminta olisi todella asiakaslähtöistä, sen täytyy ymmärtää, miten asiakas kokee palvelun alusta loppuun. Asiakkaan matkan sisäistäminen on askel kohti asiakaslähtöisyyttä. Palvelutieteellisessä ajattelutavassa saattaa piillä työkalut tämän ongelman ratkaisuun. Ensinnäkin asiakkaan läsnäolo on asiakaslähtöisen palveluajattelun kannalta välttämätöntä. Tämä tarkoittaa asiakkaan mahdollisuuksia vaikuttaa palvelun sisältöön suunnittelemalla, osallistumalla tai kehittämällä palveluja. Yhteistyö palveluprosessin eri toimijoiden kesken sekä vastavuoroisuus ovat myös mahdollisia lähtökohtia asiakaslähtöisyyteen. Yhteistyö haastaa pohtimaan palveluprosessin arkkitehtuuria – miten osallistuminen prosessiin mahdollistetaan? Millaisen tiedon varassa toimitaan? Tai millaisten sääntöjen ja säädöksiä parissa toimintaa harjoitetaan? Palvelutieteellinen näkökulma on, että palvelu on yhteistyöprosessi ja palvelujen käyttäjät ovat oleellinen osa tätä verkostoa. Osa vuorovaikutuksesta on totta kai vain yksisuuntaista, jolloin verkoston osapuolista vain toinen vaikuttaa toiseen, mutta kyseessä on silti verkostosuhde. Voidaan siis vetää yhteen, että tärkeinä keinoina asiakaslähtöisyyden integroimisessa palvelutuotantoon palvelutieteellisestä näkökulmasta on hahmottaa oman asiakkaan matka läpi palveluprosessin ja yhteistyön ja osallistaminen mahdollistaminen sekä verkostomaisen toiminnan ja kanssakäymisen ylläpitäminen. (Virtanen 2018: 29-38.)

4. KUNNAN PALVELUT – LAKISÄÄTEISYYS SUHTEESSA MARKKILÄHTÖISYYTEEN

Ymmärtääksemme miten asiakaslähtöisyys ilmenee tällä hetkellä kunnan sosiaalihuoltopalveluissa, on ensin aukaistava kunnan palvelutarjontaa hieman enemmän. Asiakaslähtöinen ajattelu on peräisin yritysmaailmasta ja liiketoiminnan johtamisesta. Kunnan palvelutarjonta eroaa markkinalähtöisestä mallista ja se muodostaa haasteita myös asiakaslähtöiselle ajattelutavalle. Kuitenkin asiakaslähtöisyys on jo osa kunnan palvelutarjontaa, joten tarvetta vertaillulle yksityisen sektorin kanssa on, kuin myös haasteiden sekä mahdollisuuksien tarkemmalle tutkiskelulle.

Asiakaslähtöinen ajattelu voi ilmetä kunnan palveluissa eri tavoin, mutta oleellista on ajatus kuntalaisen tärkeästä roolista palveluprosessissa. Se voi tarkoittaa kuntalaisen eli asiakkaan minimaalista osallistumista, jolloin palvelu on hoidettu kunnan toimesta lähes loppuun asti ilman asiakkaan aktiivista osallistumista. Asiakaslähtöisyys voidaan nähdä mahdollisuutena aitoon vuorovaikutukseen ja osallistumiseen palvelun tuotannossa. Asiakkaiden osallistaminen ja deliberaalinen demokratia viittaa asiakkaasta lähtevään toimintaan, jossa asiakaslähtöisyys on kiinteästi osana palveluprosessia. (Rantanen 2013: 16, Larjovuori ym. 2012: 8.)

4.1. Kunnan eri tehtävät

Kuntien tehtävistä säädetään Kuntalaissa. Sen mukaan kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät (Kuntalaki 2§.) Tämä tarkoittaa, että kunnan vastuulla on järjestää asukkailleen hyvinvointi- sekä peruspalvelut. Tämän se voi tehdä joko tuottamalla ne itse tai järjestämällä muutoin, kuten ostopalveluina. Peruspalvelut tarkoittava koulutusta, teknisiä palveluja sekä yhdyskunnan rakentamiseen liittyviä palveluja. Koulutuspalvelut sisältävät peruskoulun lisäksi ammatillisen koulutuksen sekä lukion. Osa ammattikorkeakouluista on myös kunnan ylläpitämiä. Kunnat myös ylläpitävät kirjastoja ja kansalaisopistoja. (Anttiroiko ym. 2003: 20.)

Terveys- ja sosiaalihuoltopalvelut ovat kuntien tärkeimpiä tehtäviä. Perusterveydenhoidon palvelut tapahtuvat terveyskeskuksissa ja erikoissairaanhoido tapahtuu keskus- ja aluesairaalossa kuntien omistamien sairaanhoitopiirien kautta. Perusterveydenhoitoon kuuluu hammas- huolto, kouluterveydenhoito ja neuvolapalvelut. Sosiaalihuoltopalvelut sisältävät kuntalaisten hyvinvoinnille merkittäviä tehtäviä. Lasten päivähoitotoiminta, vanhustenhuolto ja erilaiset tuki- ja hoivapalvelut ovat kunnan vastuulla olevia sosiaalihuoltopalveluja. Myös toimeentulo- tuki ja lastensuojelu ovat kunnan osa kunnan tarjoamia sosiaalipalveluja. (Anttiroiko ym. 2003: 20.)

Kuntien vastuulla on myös varmistaa kuntalaisten elinympäristöön ja yhdyskuntatekniikkaan liittyvien palvelujen tuottaminen. Tällä tarkoitetaan rakennustoiminnan valvontaan ja lupien myöntämiseen liittyviä palveluja kuin myös maankäytön suunnittelua sekä katujen ja puistojen kunnossapitotehtävät. Vesihuollon ja viemäroinnin kunnat ovat usein järjestäneet kunnallisen liikelaitoksen tai osakeyhtiön muodossa. (Anttiroiko ym. 2003: 20.)

Kuntien lakisääteiset tehtävät määrittää kuntien ja valtion välinen tehtävienjako. Lakisääteisten tehtävien tuottamiseen vaikuttaa oleellisesti niiden kustannukset. Kustannusten kattaminen tapahtuu pääsääntöisesti kunnallisverotuksen ja valtionosuuksien kautta. Muita tulolähteitä ovat yhteisöveron jako-osuudet, kiinteistövero sekä asiakasmaksut. Kuntien näkökulmasta tehtävien onnistunut suorittaminen edellyttää, että kustannustenjako on tasapainossa tehtävien suhteen. Valtion rooli päätösvaltaan vaikuttaa siihen, kuinka itsenäisesti kunnat voivat päättää lakisääteisten tehtävien suorittamisesta. Valtionohjaus on kuitenkin väljentynt, mutta se on säätänyt osan palveluista subjektiivisiksi oikeuksiksi. Tällä tavoin valtio on pyrkinyt varmistamaan kansalaisten yhdenvertaisuuden ja alueellisen tasa-arvon. (Anttiroiko 2003: 22.)

4.2. Kunnan tehtävien ulottuvuudet

Kunnan tehtäviä voidaan tarkastella tarkemmin jakamalla ne lakisääteisiin, vapaaehtoiisiin ja sopimukseen perustuviin. Tämä jaottelu auttaa hahmottamaan kunnan roolin palveluntuottajana ja -järjestäjänä. Vaihteleva ja laaja tehtäväkenttä tuo omat haasteensa kuntajohtamiseen, mutta monipuolinen tarjonta luo myös mahdollisuuksia palvelujen kehittämiseen.

Lakisääteiset tehtävät

Näihin tehtäviin lukeutuu jo aiemmin tekstissä mainitut peruspalvelut. Näiden tehtävien järjestäminen ja toteuttaminen perustuu erikoislakeihin. Esimerkiksi sosiaalipalveluista on säädetty oma lakinsa, jonka mukaisesti kuntien on toiminta järjestettävä. Kuntalain 2.3§:ssä säädetään tarkemmin lakisääteisten tehtävien suorittamisesta. Sen mukaan kunta voi hoitaa järjestämisen itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kunnalla on myös mahdollisuus hankkia palveluja tuottajilta. Lakisääteisiäkin tehtäviä voi olla pakollisia tai vapaaehtoisia. Tämä tarkoittaa, että osa lakisääteisistä tehtävistä on kunnan vastuulla pakottavasti hoitaa, esimerkiksi peruskoulu. Osa tehtävistä taas on vapaaehtoisia, jolloin ne ovat edelleen kunnan hoidettavissa, mutta niiden järjestämisessä on harkintavaltaa. (Anttiroiko ym. 2003: 49-50, Kuntalaki)

Lakisääteiset tehtävät voidaan jakaa viranomaistehtäviin ja palvelutehtäviin. Viranomaistehtäviä ei saa antaa yritysten hoidettaviksi, koska viranomaistehtävissä kunta käyttää julkista valtaa ja tekee lain nojalla päätöksiä, jotka koskettavat kuntalaisia ja heidän oikeuksiaan. Tarkoituksena on, että päätösvalta pysyy viranomaisten käsissä, mutta prosessiin saattaa kuitenkin kuulua myös yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Esimerkiksi erilaisia selvityksiä, tutkimuksia ja valmisteluja saatetaan tilata myös viranomaistehtäviin ulkopuolisilta. Palvelutehtävät ovat sellaisia toimia, jotka kunnan on hoidettava, mutta ne voidaan järjestää myös ulkopuolisten yritysten toimesta. (Anttiroiko ym. 2003: 49-50.)

Vapaaehtoiset tehtävät

Vapaaehtoiset tehtävät perustuvat Kuntalain peruslausekkeeseen, jonka mukaan kunnalla on mahdollisuus itse päättää mitä tehtäviä se ottaa hoitaakseen ja mitkä se järjestää muin keinoin. Vapaaehtoiset tehtävät ilmentävät itsessään kunnallista itsehallintoa ja lainmukainen yleislauseke jättää paljon liikkumavaraa sille, mitä kaikkea vapaaehtoiset tehtävät pitävät sisällään. Tällaisen väljän tulkinnan pyrkimyksenä on mahdollistaa kunnalle joustava sopeutuminen

muuttuviin olosuhteisiin, antaa tilaa itsehallinnolle ja tunnustaa kuntien keskinäinen erilaisuus. Esimerkkinä kunnan vapaaehtoisista tehtävistä on elinkeinopolitiikka. Tällä pyritään kehittämään alueen elinvoimaisuutta ja ylläpitämään elinkeinoharjoittamisen edellytyksiä muun muassa yritysneuvonnan ja toimitilapalveluiden kautta. (Anttiroiko ym. 2003: 48-49.)

Sopimukseen perustuvat tehtävät

Kuntalaissa sanotaan, että kunta voi ottaa hoitaakseen muitakin julkishallinnon tehtäviä, kuin mitkä sen itsehallintoon kuuluvat. Nämä tehtävät hoidetaan sopimusperusteisesti ja kunta saa tehtävien hoidosta korvauksen. Tällaiset sopimukseen perustuvat tehtävät ovat aina vapaaehtoisia ja jos kunta ei järjestä niitä, niiden järjestämistä vastuu pysyy, sillä julkisyhteisöllä, jolla on lainmukainen velvollisuus tehtävän hoitamiseen. (Anttiroiko ym. 2003: 51-52.)

4.3. Kuntien muuttuva rooli palveluntuottajana

Kuntien palveluntuotanto on kohdannut myös paljon muutospaineita. Uuden julkisjohtamisen periaatteet ovat levinneet myös kuntajohtamiseen, ja keskustelu tehottomista ja kalliista julkisista palveluista on jatkunut jo pitkään. Uudet johtamisteoriat ja palvelumallit ovat raivanneet tietä kuntien palvelutarjonnan uudistamiselle ja uusien toteuttamistapojen kehittämiseksi. Uusien toimintatapojen oppiminen ja omaksuminen ja kansainvälisen kilpailukykyyn kasvataminen ovat maailmanlaajuisilla markkinoilla pärjäävän yhteiskunnan edellytys. Näiden tavoittelun on oltava niin yritysten, kuin julkisen hallinnonkin tahtotila.

Kunnille muodostuu haasteeksi oma roolitus palveluntuotannossa. Usein järjestämisrooli on sekoittunut tuotantorooliin, eikä kunnassa ole selkeää visiota siitä, missä määrin palvelut täytyy tai halutaan tuottaa itse. Ostopalveluilta ei osata pyytää ja vaatia tarpeeksi, jolloin asiakkaan saamat palvelut vaihtelevat sisällöltään ja laadultaan. Tämä ei ole asiakaslähtöistä palvelutuotantoa, vaan asiakkaan näkökulmasta kyseenalaista toimintaa. (Anttiroiko ym. 20013: 77, Korpela & Mäkitalo 2008: 157.)

Toimintaympäristön muuttuessa myös kuntien on tarkoituksenmukaista päivittää näkemystään itsestään palveluntuottajana. Palveluiden loppukäyttäjien eli asiakkaiden kasvava tietoisuus omista odotuksistaan ja palvelutarpeistaan sekä muuttuva käsitys asiakkaan roolista palveluketjussa, asettaa kunnille lisähaastetta perinteisen taloudellisten paineiden lisäksi. Uudet sukupolvet mieltävät itsensä kuluttajakansalaisiksi ja tämä heijastuu kunnan palveluihin. Kun palvelun käyttäjän suhtautuminen palveluun on lähtökohtaisesti sama kuin yksityisillä markkinoilla tarjolla olevaan palveluun, se näkyy muun muassa asiakastyytyväisyydessä. Tyytymättömät ja turhautuneet asiakkaat eivät ole kunnalle haluttu lopputulos. Hierarkkinen ja asiakkaat huomioimatta jättävä palvelutuotanto heijastuu lopulta kunnan työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa heidän ottaessaan asiakkaiden pettymyksen vastaan. (Haveri ym. 2011: 325, Korpela & Mäkitalo 2008: 130.)

4.3.1. Deliberatiivinen demokratia eli kuntalaisten osallistaminen

Kirjallisuudessa puhutaan keskusteleavasta demokratiasta eli kuntalaisten osallistamisesta palvelutuotantaan. Osallistuvan demokratian taustalta löytyy idea ihmisjoukon yhteisestä vaikuttamisesta, jossa joukolla osallistutaan yhteisön päätöksentekoon. Deliberatiivinen demokratia on vastapaino perinteiselle edustukselliselle demokratialle. Tavoitteena on osallistaa kuntalaiset julkisten palvelujen päätöksentekoon ja kehittämiseen. Osallistaminen ei ole synonyymi asiakaslähtöisyydelle, mutta niiden välille voidaan vetää yhteys. Se, että kuntalaisille eli asiakkaille annetaan aidosti mahdollisuus ja välineet päästä osaksi palveluiden toteuttamista ja kehittämistä, on asiakaslähtöistä ajattelua. Silloin hyödynnetään loppukäyttäjän odotukset ja ideat, pitäen huolta kuitenkin itse palvelun toteutumisesta. (Raisio & Vartiainen 2011: 11-15, Haveri ym. 2011: 226.)

Kuntalaisten osallistumisen mahdollisuuksiin vaikuttaa tietysti lainsäädäntö. Perustuslaissa ja Kuntalaissa säädetään:

”Julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon”

(Perustuslaki 14§ 3mom.)

”Valtuuston on pidettävä huoli siitä, että kunnan asukkailla ja palvelun käyttäjillä on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.”

(Kuntalaki 27§ 1 mom.)

Haveri ja kumppanit (2011) kirjoittavat kuntalaisten osallistumisten ilmenemisestä ja haasteista jakaen ne kahteen osaan. (1) Ensimmäisenä osallistumista voi lähestyä toimintana eli asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tällöin painopiste on asiakkaassa ja hänen vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksissaan sekä näiden kasvattamisessa. (2) Vaikuttamisen alaa voi myös tarkastella sen edellytysten kautta, jolloin punnittavaksi tulee kuntalaisen tieto, taito, tahto ja kyky. Deliberatiivisen demokratian haasteena onkin varmistaa, että osallistamalla saadaan aikaan aito edustavuus. Ei ole tarkoituksenmukaista, että tietty osa kuntalaisista pääsee enemmän mukaan osallistavaan politiikkaan. Käytännössä deliberatiivinen demokratiaa esiintyy muun muassa kansalaisraadeissa. Näihin raateihin olisi edustavuuden parantamiseksi käytettävä erilaisia valintaprosesseja. (Raisio & Vartiainen 2011: 29-32.)

Parhaimmillaan deliberatiivinen demokratia ja kuntalaisten aito osallistaminen voivat lisätä päätösten legitimitettä ja kuntalaisten kiinnostusta päätöksentekoon. Aktiivinen osallistuminen ei silti saa muuttua palvelujen vastaanottamisen edellytykseksi, eikä deliberatiivisen demokratian ole tarkoitus syrjäyttää edustuksellista demokratiaa. Molemmat voivat esiintyä yhtä aikaa ja täydentää toisiaan. Osallistava toiminta ei myöskään tarkoita tyhjentävästi samaa kuin asiakaslähtöisyys. Rantanen (2013) kirjoittaa, että asiakaslähtöinen toiminta voidaan nähdä myös palveluina, jotka on suunniteltu ja toteutettu asiakkaalle hyvin pitkälle valmiiksi. (Raisio & Vartiainen 2011: 29-32, Haveri ym. 2011: 226-227, Rantanen 2013: 26.)

4.4. Markkinaohjaus julkisten palvelujen osana

Kuntien palvelutarjonnan perustana on siis lakisääteisyys. Kuntalaisilla on lakeihin säädetyt oikeudet tiettyihin palveluihin ja kunnilla on säädetyt mahdollisuudet niiden toteuttamiseen. Asiakaslähtöisyyden ja yleisesti ottaen yksityisen sektorin toimintamallien soveltamisen saamista kriitikkistä huolimatta, on tarpeen tutkia tarkemmin markkinaohjauksen tuomia mahdol-

lisuuksia kuntien palvelun tarjonnassa. Vertailemalla markkinalähtöisyyttä kuntien lakisääteisyteen, saadaan selville niitä eroavaisuuksia mitä julkisten palvelujen tuotannossa on suhteessa yksityisiin markkinoihin.

Korpela ja Mäkitalo (2008) kirjoittavat teoksessaan, kuinka vaativa asiakas on palveluiden paras kehittäjä. Heidän mukaansa asiakkaalla on markkinaohjauksessa merkittävä rooli, johon kuluttajien näkemyksistä koskien heidän omia tarpeitaan. Markkinataloudessa kuluttajat päättävät kilpailun tuloksena kenen palveluita he käyttävät ja sitä kautta vaikuttavat suoraan siihen ketkä palveluntuottajista menestyvät. Pitääkseen asiakkaansa, palveluntuottajan on kehitettävä toimintaansa yhä asiakaslähtöisemmäksi ja kustannustehokkaammaksi. Korpelan ja Mäkitalon (2008) mukaan markkinaohjaus on oiva tapa pyrkiä siirtymään omassa palvelutuotannossaan entistä parempaan kysyntä- ja tarjontavaikutusten huomioonottamiseen. Heidän näkemyksensä on, että myös julkiset palvelun tuotantoprosessit hyötyvät markkinaohjautuvasta lähestymistavasta, sillä sen avulla on mahdollista löytää ratkaisuja julkisrahoitteisten palvelujen laatu-, kustannus-, ja kehityshaasteisiin. (Korpela & Mäkitalo 2008: 129-130.)

Erilaiset tulosohjauskäytännöt kunnissa ovat omiaan lisäämään markkinaohjaavuutta ja se muistuttaa markkinalähtöistä toimintakulttuuria, esimerkkinä tällaisesta kunnissa havaittavissa olevasta ajattelutavasta on sisäiseen yrittäjyyteen panostaminen, tulosjohtaminen tai suoraan kilpailun avaaminen ulkopuoliselle toimijoille. Markkinaohjaavuudestakin löytyy hyötynsä sekä haasteensa. Hyötynä usein nähdään nimenomaan yritysmaailmastakin tuttu asiakaslähtöinen ajattelu, jolla uskotaan olevan laatua ja tuloksia painottavien toimintamallien vahvistumisen kannalta positiivisia vaikutuksia. Markkinaohjaus kasvattaa asiakkuuden lisäarvoa, mutta jotta asiakkaan valinta ja palvelun arvottaminen toteutuisi aidosti, hänellä tulisi olla mahdollisuus valita ja etsiä palvelu toiselta tuottajalta. Tällaista mahdollisuutta ei vielä kovin monessa kunnan palvelussa ole. (Korpela & Mäkitalo 2008: 129-130.)

Markkinaohjauksen soveltamisessa julkisissa palveluissa on omat kipupisteensä. Ensinnäkin lainsäädäntö kaipaa tältä osin tarkennusta. On tärkeä selventää kuka palveluja voi tuottaa ja mitä niiltä edellytetään laadullisesti ja kuinka viranomaisvalvonta tullaan toteuttamaan, kun kyseessä on julkiset palvelut. Työtä saattaa siis kasaantua aiempaa enemmän koska jatkuva palvelumarkkinoiden valvonta on edelleen viranomaisen tehtävänä, verraten tilanteeseen,

jossa palvelu alun perin tuotettiin samaisen viranomaisen kautta. Kilpailu ei myöskään sovi kaikkiin julkisiin palveluihin: loppukäyttäjän asema voi olla vajaavaltainen tai kyse on ns. pakkopalvelusta kuten vesi- ja viemäriverkostosta. Eräänlainen riski muodostuu myös silloin kun kunta nojaa palvelutarjonnassaan ostopalveluihin. Markkinaohjaavaa otetta palvelutarjontaan suositellaan sen tehokkuudella ja laadulla, mutta uhkana saattaa olla tilanne, jossa hinnat nousevatkin hallitsemattomasti tai palvelun laatu ei ole kohdallaan. Tilanteissa, joissa kilpailuttamalla ei esimerkiksi saada tarpeeksi tyydyttävää tarjontaa, kannattaa palvelut tuottaa itse. Kilpailuttamisosaamista tulisikin painottaa kunnissa, jotta edellä mainituilta ongelmilta säästyttäisiin. (Korpela & Mäkitalo 2008: 137-141.)

Haveri ja kumppanit (2011) kirjoittavat, että markkinaohjaus saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kunta nähdään enää palveluita järjestävänä tahona ja asiakasorientoituminen uhkaa jopa kuntien itsehallintoa. Markkinaohjauksen ja asiakaslähtöisen ajattelun pelätään lisäävän näkemystä kunnasta pelkkänä hallintokoneiston jatkona, jonka demokraattinen ja yhteisöllinen perusta on vajavainen ja näennäinen. Kuntalaisen rooli muuttuu markkinaohjaukseen keskittyvän ajattelumallin myötä asiakaskeskeisemmäksi. Uhkakuvissa tämä nähdään ristiriidassa kuntalaisten muiden roolien kanssa, kuten potilaan tai kansalaisen roolien. Nämä roolit eivät elä sovussa, vaan niiden välillä nähdään jännitettä. (Haveri ym. 2011: 59, 80-81.)

Markkinaohjaus kunnan palvelutarjonnassa tarkoittaa käytännössä sopimuksia, määräaika- ja määrämuotoisia sellaisia. Kunnat toimivat näennäismarkkinoilla, joissa ostajalla on julkinen intressi ja myyjällä yksityinen. Ostaja eli kunta ostaa palvelua toteuttaakseen sille laissa säädettyjä tehtäviä, kun taas myyjä eli yksityinen yritys myy palvelua liiketoiminnan harjoittamiseksi ja voiton tavoittelemiseksi. Tällainen markkinaohjaus lisää entisestään sopimuksien määrää ja kuntaan syntyy jopa ylimääräistä byrokratiaa palvelujen hankinnasta ja valvonnasta. Tällainen byrokratia on omiaan lisäämään jäykkyyttä ja vaikeuttaa kunnan mahdollisuuksia reagoida palvelukysyntään nopeasti. Toisin sanoen markkinaohjaus toimii tarkoitustaan vastaan. (Haveri ym. 2011: 80.)

Markkinaosaamiselle ja – ohjaukselle on kyllä sijansa julkisten palvelujen saralla ja kunnat hyötyvät toimivista markkinoista. On kuitenkin hyvä käsittää markkinaohjauksen synnyttä-

mät haasteet ja kompastuskivet. Markkinalähtöisyys julkisten palveluiden tuotannon ja järjestämisen elementtinä edellyttää ympäröivien markkinoiden olemassaoloa ja niiden ymmärtämistä. Markkinat ovat jo olemassa, julkisia palveluja on yksityistetty, ulkoistettu ja järjestetty sopimusten varassa jo kauan. Haasteena on, että julkisten organisaatioiden johtajat, esimiehet ja työntekijät eivät ole omaksuneet markkinalähtöisyyden arvoja samalla tavalla kuin yksityisellä sektorilla. (Clarke ym. 2011: 11; Haveri ym. 2011: 95; Walker ym. 2011: 707-715.)

Modernisoimalla julkisia palveluja markkinalähtöisimmiksi on haettu parempaa suorituskykyä (performance) ja vaihtelua julkisiin palveluihin yhdistettyihin, itsestään selviin odotuksiin ja mieltymyksiin. Voidaan kuitenkin todeta, että yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden ”eetos” voi erota huomattavasti toisistaan. Julkiselle sektorille vaativa haaste on myös sen omistajasuhde. Kunnan sidosryhmä koostuu (stakeholders) sen asukkaista, veronmaksajista ja palveluiden loppukäyttäjistä. Kunnissa on myös poliittinen johto, joka tuo oman sävynsä organisaation johtamiseen sekä valta-ajatteluun ja valtion ohjaus määrittelee edelleen kuntien toimintaa vahvasti. Siirtämällä painopistettä markkinalähtöisemmäksi on ajankohtaista kysyä kenelle valta ja vastuu siirretään ja keneltä se siirtyy vai pystytäänkö kuntalaisten eli asiakkaiden tahtotila integroimaan osaksi kuntahallintoa? Haverin ym. (2011) mukaan valta on jo siirtynyt valtuutetuilta erilaisten viranhaltijoiden ja normitettujen palveluiden valvojille ja kehityssuunta on sama. Walker kumppaneineen (2011) kirjoittaa, että uusi julkisjohtaminen ja sen mukanaan tuoma markkinasuuntautuminen on jo tätä päivää ja nyt edessä on julkisen sektorin vakaamman roolin hakeminen markkinaohjauksen osalta. (Clarke ym. 2011: 11; Haveri ym. 2011: 95; Walker ym. 2011: 707-715.)

Havainnollistamaan markkinalähtöisyyden ulottuvuuksia julkisella sektorilla, olen muodostanut kirjallisuuteen perustuvan SWOT-analyysin.

Taulukko 1: Markkinalähtöisyyden ulottuvuudet (Norrback 2019).

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäiset	<u>Vahvuudet:</u> -Tehokkuus	<u>Heikkoudet:</u> -Vallanjaon epäselvyys

	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakaslähtöisyys -Kuntalaisten osallistaminen -Kiinnostus päätöksentekoon -Päätöksien legitimitetin kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> -Omistajuus-suhteen mutkikkaus -Asiakas-käsitteen tulkinanvaraisuus
Ulkoiset	<p><u>Mahdollisuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Kilpailun tuoma monipuolisuus -Palvelutuotannon modernisointi -Markkinoiden kehittäminen 	<p><u>Uhat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Hinta-laatu-suhteen karkaaminen -Monopoliin siirtyminen yksityiselle sektorille

5. SOSIAALIHUOLTOPALVELUT JA ASIAKASLÄHTÖISYYS

5.1. Sosiaalihuoltopalvelut lainsäädännössä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten asiakaslähtöisyys ilmenee julkisissa sosiaalihuollon palveluissa tai ilmeneekö sitä lainkaan, sekä vertailla julkisen ja yksityisen palveluntuotannon mahdollisia eroja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta on olennaista avata sosiaalihuoltopalvelujen tuotantoa Suomessa tarkemmin.

Suomen kansalaisilla on oikeus sosiaalihuoltopalveluihin lain nojalla. Kansalaisten oikeudet perustuvat sosiaalihuoltolakiin. Lain tarkoituksena on edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta (Sosiaalihuoltolaki §1). Lakiin on kirjattu myös maininta asiakaskeisyyden edistämisestä sekä asiakkaan oikeudesta hyvään palveluun. Tämä kertoo, kuinka tärkeässä asemassa asiakasajattelu on julkisissa palveluissa. Asiakkaan asema on haluttu kirjata lakiin, samaten pyrkimys hyvästä palvelusta. Tästä voidaan myös päätellä, että asiakaslähtöisyyden ja palvelun laadun välillä nähdään yhteys.

Lain soveltamisala on nimenomaan kunnallinen sosiaalihuolto. Lainsäädäntö ohjaa palvelujen järjestämistä aina perustuslaista lähtien, jossa mainitaan julkisella vallan velvoite turvata riittävät sosiaalipalvelut jokaiselle ja edistää väestön terveyttä (Perustuslaki, Uotinen 2008: 15.) Sosiaalihuollon lainsäädäntö on melko hajanaista ja kokonaisuuden hallinta edellyttää lujaa asiantuntijuutta sekä valmiutta seurata mahdollisia muutoksia. Lain mukaan sosiaalihuollon toteuttamisesta vastaa kunnan määräämä yksi tai useampi monijäseninen toimielin, esimerkiksi sosiaali- ja perusturvalautakunnat.

Kunnilla on laaja vastuu sosiaalihuoltopalvelujen järjestämisessä Suomessa (Suomen Kuntaliitto 2008: 22.) Sosiaalityön tavoitteena on ylläpitää kansalaisten hyvinvointia, taata sosiaalinen turvallisuus, pienentää eriarvoisuutta ja ennaltaehkäistä sosiaalisia ongelmia. Kunnat ovat sitoutuneita tähän työhön niiden julkisen aseman ja fundamentaalisen tehtävän kautta. Sosiaalihuoltopalvelujen järjestäminen ei kuitenkaan sido kuntia toteuttamaan näitä palveluja täysin itse. Tänä päivänä kunnat käyttävät eri keinoja kyseisten palvelujen järjestämiseen – palveluseleitä ja kuntayhtymiä, kunnat yhtiöittävät toimintojaan ja muodostavat yrityksiä,

ne ostavat palveluja ulkopuolisilta yrityksiltä ja kolmannen sektorin organisaatioilta tai ulkoistavat palvelun tuotannon kokonaan. Yksityinen palveluntarjonta toimii pitkälti edelleen täydentävänä voimavarana julkisissa sosiaalihuoltopalveluissa. (Kuntaliitto 2008: 22-23, Fredriksson & Martikainen 2009: 50.)

Yksityisiä sosiaali- ja palveluntuottajia sitoo yhtä lailla lainsäädäntö. Tätä varten on säädetty laki yksityisistä sosiaalipalveluista. Yksityisiä palveluntuottajia koskee vahvasti alalle ominainen valvonta. Sosiaalipalveluja tarjoavan yrityksen voi perustaa Suomessa kuka tahansa, kun yrityksellä on sellainen vastuuhenkilö, joka on suorittanut sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksissa annetussa laissa määritellyn koulutuksen ja hän omaa riittävän käytännön työkokemuksen (Ikonen 2013: 92.) Erinäisten vaatimusten lisäksi yksityisten palveluntuottajien täytyy hakea lupa toimintaansa varten. Lupia myöntäviä viranomaisia ovat muun muassa aluehallintovirastot ja sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. Kunnat ovat myös määräävässä roolissa, sillä heidän täytyy arvioida täyttääkö yksityisen palveluntuottajan toiminta lain asettamat vaatimukset. Lupa- ja valvontaedellytysten lisäksi yksityisiltä toimijoilta odotetaan usein omavalvontaa. (Ikonen 2013: 92-93.)

5.2. Sosiaalihuoltopalvelut asiakaslähtöisyyden näkökulmasta

Sosiaalihuoltopalvelut voidaan luokitella hyvinvointipalveluiksi. Niiden tavoitteena on parantaa asiakkaan asemaa tai oloa. Sosiaalipalveluihin liitettävä asiakas- tai kuluttaja-ajattelu saattaa tuntua alkuun vieraalta, johtuen palvelujen luonteesta. Tällaisia palveluja ei lähtökohdaisesti hankinta puhtaasti kulutuksen ilosta, vaan taustalla on usein haastava elämäntilanne tai akuutti avuntarve. Sosiaalipalvelujen asiakkuudet saattavat olla lyhyitä episodeja ihmisen elämässä tai vastavuoroisesti suhteet palveluntuottajiin voivat olla pitkäkestoisia ja monivaiheisia. Pohjola (2011) haastaa kyseenalaistamaan asiakas-käsitteen käytön sosiaalipalveluiden osalta. Hänen mukaansa asiakas voi olla kuka tahansa kansalainen, joka tarvitsee sosiaalipalveluja silloisessa elämäntilanteessaan ja lain mukaan kunta on velvollinen järjestämään palvelut asukkailleen, jolloin asiakas voi taas olla kuka tahansa kuntalainen. Pohjola (2011) jatkaa analyysiaan tuomalla esiin jyrkän eroavaisuuden asiakkaaseen kansalaisena verrattuna asiakkaaseen huollettava tai holhokkina.

Tässä tutkielmassa on aiemmin käsitelty asiakkaan asemaa, asiakkuutta ja palvelujen loppukäyttäjän asemaa suhteessa julkisiin palveluihin. Sosiaalihuoltopalvelujen näkökulmasta aiemmin mainitut *kuluttaja*, *kumppani* ja *passiivi* ovat myös relevantteja lähestymistapoja asiakkuuteen. Virtanen (2012) on kuvannut asiakkuuden eri tasoja sosiaalihuollossa seuraavasti:

1. Asiakas ja juridinen asema
2. Asiakas ja kuluttajan asema
3. Asiakas ja hallinnolliset käytännöt

Juridinen sääntely on hyvin merkittävä osa sosiaalihuoltopalvelujen asiakkaita sekä julkisella sektorilla, että yksityisellä sektorilla. Keskeisimmät lait kunnallisen sosiaalihuoltopalvelun näkökulmasta ovat kuntalain lisäksi sosiaalihuoltolaki, kansanterveyslaki, terveydensuojelulaki ja erikoissairaanhoidtolaki. Tämä on asiakkaan juridisen aseman kannalta olennainen näkökulma. Juridiseen sääntelyyn sisältyy myös palvelujen käyttäjän oikeusturvan takaaminen. Oikeusturvan kannalta merkittävää on, että sosiaalihuollon järjestämisestä ja toimeenpanosta vastaavat kunnat. (Stenvall, Virtanen 2012: 144, Uuotinen 2009: 16, Valkonen 2017: 166.)

Asiakkaan ja kuluttajan tasoon liittyy olennaisena osana palvelujen loppukäyttäjän eli asiakkaan kuluttajan suoja ja mahdollisuuksien tarjoaminen. Tällöin sosiaalihuoltopalvelujen asiakas toimii aktiivisesti ja itsenäisesti ja tekee valintoja kuluttajamaisesti. Merkittävää on tietenkin se, onko valinnan mahdollisuuksia oikeasti tarjolla. Selkeä esimerkki on valinta kunnan tarjoaman palvelun ja yksityisen palveluntarjoajan välillä. Asiakkaan ja hallinnollisten käytäntöjen tasolla asiakkuutta lähestytään asiakasprosessien ja asiakaspalvelukulttuurin suunnasta. Asiakkaan rooli ja tätä kautta myös asiakaslähtöisyys sosiaalihuoltopalveluissa on sidoksissa siis hyvin paljon siihen mistä lähestymissuunnasta kokonaisuutta tarkastellaan. Asiakas voi olla puhtaasti hallinnollisten toimenpiteiden kohde, jolloin hän ei koe kuluttavansa mitään palvelua, vaan toimii passiivisesti osana säädeltyä toimintaa. Asiakaslähtöisyys saattaa ilmetä nimenomaan vaivattomana ja näkymättömänä palveluna, jolloin asioita tehdään asiakkaan puolesta, hänen niitä sen enempää valitsematta tai palvelukokonaisuuteen osallistumatta. Juridinen sääntely aiheuttaa haasteita asiakaslähtöisyydelle sosiaalihuoltopalveluissa, koska laki edellyttää kuntia järjestämään asukkailleen kyseiset palvelut. Tällöin jo peruslähtökohta

asiakslähtöisyyden tarkastelemiselle on hyvin erilainen, kuin markkinalähtöisessä lähestymistavassa. Asiakkaiden oikeusturva on hankalassa asemassa erityisesti niissä tilanteissa, kun kunta monipuolistaa palvelutarjontaansa, ja ottaa käyttöön esimerkiksi palvelusetelijärjestelmän. Tällöin sopimussuhde syntyy suoraan kuntalaisen eli asiakkaan ja palveluntuottajan eli yksityisen elinkeinonharjoittajan välille. Asiakas ei muutu tällöin kuitenkaan automaattisesti kuluttajaksi, vaan taustalla on edelleen vahva lakisääteinen ohjaus, sillä kunta hyväksyy nämä yksityiset palvelun tuottajat ja taloudellisia resursseja palvelun käyttäjälle. (Stenvall ja Virtanen 2012: 144-150.)

Haasteellisuudestaan huolimatta asiakslähtöisyys sosiaalihuoltopalveluissa on mahdollista, koska asiakslähtöisyys voi ilmetä hyvin eri tavoin. Ensimmäisiä askelia on otettu sen suuntaan, ja se että koko asiakasajattelu on noussut aiheena esiin tarkastellessa julkisia palveluja, on askel asiakslähtöiseen suuntaan. Sosiaalihuoltopalvelut rahoitetaan julkisin verovaroin ja ajatuksena asiakslähtöisyyden korostamisessa sosiaalihuoltopalveluissa on se, että palvelujen käyttäjillä olisi oma ääni, jota kuunnellaan, kun palveluja kehitetään ja suunnitellaan. Asiakslähtöisyys voi sosiaalihuoltopalveluissa tarkoittaa yksinkertaisesti ihmisten kuuntelemista aidosti, eli heidän mielipiteensä ja ehdotuksensa otetaan todellisella painoarvolla vastaan ja heidät kohdataan yksilöinä. Viranomaisen ja alamaisen -ajattelu ei sovi yhteen asiakslähtöisyyden kanssa. Koska asiakslähtöisyys ponnistaa organisaatiossa nimenomaan asiakkaan edusta ja parhaasta, on nähtävä yli omien organisaatiorajojen ja vanhojen toimintatapojen. (Stenvall ja Virtanen 2012: 157-151-157.)

6. METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten asiakaslähtöisyys ilmenee kuntien sosiaalipalveluissa tällä hetkellä ja miten julkinen palvelutuotanto sekä sen asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkinalähtöisestä palvelutuotannosta. Tutkimuksessa on hyödynnetty alan kansainvälistä kirjallisuutta ja kohdeorganisaatioista eli kunnille ja kuntayhtymille teetätettyjä teemahaastatteluja. Kirjallisuuden kautta tutkimukseen on saatu laaja-alaisesti näkemyksiä julkisen palvelutuotannon ja markkinalähtöisen toiminnan eroavaisuuksista ja asiakaslähtöisyyden käyttöönottamisen mahdollisista riskeistä julkisella sektorilla.

Teemahaastatteluun valikoitui julkisen palvelutuotannon edustajia eli kunnissa tai kuntayhtymissä työskenteleviä johtotason henkilöitä. Heidän työtehtäviinsä kuului sosiaalihuoltopalvelujen tai jonkun sen osa-alueen johtaminen omassa organisaatiossaan. Suomessa sosiaalihuoltopalveluja toteutetaan myös julkisella sektorilla paljon ostopalveluina ja yhteistyössä yksityisten palveluntuottajien ja järjestöjen kanssa, joten voidaan todeta, että kunnassa taikka kuntayhtymässä johtotason tehtävissä olevalla henkilöllä on monipuolinen näkökulma sosiaalihuoltopalvelujen tilanteesta Suomessa. Haastattelujen kohdistuessa ainoastaan julkisen sektorin toimijoihin ei siis välttämättä sellaisenaan rajaa markkinalähtöistä näkökulmaa pois.

6.1. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu saattaa hyvinkin olla yksi suosituimpia tapoja toteuttaa laadullista tutkimusta. Teemahaastattelun avulla selvitetään mitä ihmiset ovat mieltä jostain asiasta, aihealueesta, teemasta. Haastattelun runko rakennetaan niiden teemojen, ongelmien tai kysymysten ympärille, joita tutkimuksessa tutkitaan. Tutkimuksessa pyritään tällöin selvittämään mitä joku kohderyhmä ajattelee. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelutapa ja siinä edetään nimensämukaisesti teemoittain. Teemahaastattelusta puhuttaessa mainitaan usein myös puolistrukturoitu haastattelu. Hirsjärvi ja Hurme (2000) puhuvat omissa teoksissaan teemahaastattelusta ja puolistrukturoidusta haastattelusta *samana metodina* eli he eivät erottele näitä kahta toisistaan. Tämä on ymmärrettävä lähestymistapa, sillä puolistrukturoitu mene-

telmä viittaa etenemistapaan, jossa haastattelijalla on vapaammat kädet edetä haastattelukysymysten suhteen. Teemat pidetään haastateltaville samoina, samoin kysymykset, mutta eteneminen ja eritoten tarkentavat kysymykset vaihtelevat tilanteen ja haastateltavan mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (1996) tiivistävät puolistrukturoidun haastattelun seuraavasti:

Haastattelun aihepiiri, teemat-alueet, ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys Hirsjärvi & Hurme (1996: 36.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun tavoitteena voidaan siis todeta olevan keskusteleva tilanne, jossa kaikkien haastateltavien kanssa pyritään käsittelemään samat teema-alueet, mutta tilanne ei ole sidottu tiukkaan kehykseen. Teemahaastattelun avulla pyritään usein selvittämään henkilöiden henkilökohtaisia mielipiteitä, arvoja ja näkemyksiä. Nämä voivat olla herkkiäkin aiheita ja avoin ilmapiiri on tällöin erityisen tärkeää. On hyvä, että haastattelijalla on mahdollisuus edetä haastattelussa tilannetajua hyödyntäen, sillä pienilläkin sanamuodoilla voi olla merkitystä ihmisten tapaan reagoida ja vastata. Strukturoitu haastattelu ei anna tähän samalla tavalla mahdollisuutta. (Eskola, Vastamäki 2015: 27.)

Mitä teemahaastattelussa sitten kannattaa kysyä? Eskolan ja Vastamäen (2015) mukaan teemoja määritellään usein intuition eli luovan ideoinnin avulla, tutkimalla kirjallisuutta ja johdattamalla teemat teoriasta. Eskolan ja Vastamäen (2015) kritiikki kohdistuu erityisesti luovaan ideointiin, sillä siinä vaarana on, että haastattelija kokoaa kysymykset omiin olettamuksiinsa pohjaten. Teemoja lähdetään rakentamaan ajatuksella: tätä todennäköisesti pitää kysyä. Luovuus kysymysten ja teemojen asettelussa on paikallaan, mutta jotta tulokset kohtaavat tutkijan tavoitteiden kanssa, tarvitaan myös kirjallisuuden ja teorian tuomia näkökulmia. (Eskola, Vastamäki 2015: 35.)

Teemahaastattelun haasteena on se, että vuorovaikutus olisi pidettävä keskustelunomaisena, mutta haastateltavat saattavat olla hyvin erilaisia suullisina viestijöinä. Hirsjärven ja Hurmeen (1996) mukaan haastattelurunkoa rakennettaessa ei kannata laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuuttelon. Tällöin vaarana kuitenkin on, että ilman suunnittelua ja

selkeää runkoa, haastateltavalta voi jäädä tärkeitä kysymyksiä ja teemoja käsittelemättä. Kokenut haastattelija onnistuu puolistrukturoidussa teemahaastattelussa varmasti mainiosti teemoitetun rungon kanssa ja pystyy silti etenemään suunnitellusti ja saamaan haastateltavilta keskustelun kautta tavoiteltuja vastauksia. Haasteita todennäköisesti kohtaa kokenematon tutkija, joka on toteuttamassa ensimmäisiä teemahaastattelujaan. Toisin sanoen, vaikka kyseessä on puolistrukturoimaton haastattelu, kannattaa selkeitä kysymyksiä ja tarkentavia kysymysvaihtoehtoja kirjoittaa itselleen ylös varmistaakseen, että haastattelusta saadaan haluttu hyöty irti. Tutkimushaastattelussa on kuitenkin aina tavoitteet ja pyrkimykset tuottaa tuloksia ja haastattelun johtaminen on haastattelijan vastuulla. (Hirsjärvi, Hurme 1996: 41.)

6.2. Teemahaastattelujen toteutus ja tulosten analysointi

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää mitä mieltä johtavissa asemissa sosiaalihuoltopalvelujen parissa työskentelevät henkilöt ovat asiakaslähtöisyydestä sosiaalihuoltopalveluissa, miten he näkevät sen ilmenevän johtamisessa palveluissa ja mitä mahdollisia eroja heidän julkisesti tuotetuissa palveluissaan on verrattuna yksityiseen sektoriin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin puhelimitse. Päätös haastatella kohderyhmä puhelimen välityksellä perustuu käytännön helppouteen ja siihen, että haastateltavat henkilöt sijoittuivat fyysisesti ympäri Suomea.

Haastattelut toteutettiin puhelinvälityksellä ja nämä puhelut tallennettiin. Haastattelija teki myös muistiinpanoja haastattelun aikana ja haastatteluaineistojen ollessa valmiit haastattelut litteroitiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Haastateltaville kerrottiin, että tulokset käsitellään anonymisti, eikä minkään organisaation tarkempia tietoja ole tunnistettavissa tutkimuksessa. Tunnistettavuus ei olisi tuonut tutkimukselle merkittävää lisäarvoa ja anonymiteetti vaikutti merkittävästi haastateltavien halukkuuteen osallistua tutkimukseen. Anonymiteetilla haluttiin myös varmistaa se, että haastateltavat kokevat haastattelutilanteen luottamukselliseksi ja kertoisivat näkemyksistään ja tuntemuksistaan avoimesti.

6.2.1. Kohderyhmä

Haastateltavat henkilöt valittiin tutkimukseen heidän työprofiiliinsa perusteella. Tavoitteena oli tutkia asiakaslähtöisyyttä sosiaalihuoltopalveluissa, joten valittu kohderyhmä koostuu kunnissa ja kuntayhtymissä johtotasolla työskentelevistä henkilöistä, joiden toimialaan kuuluu alueen sosiaalihuoltopalvelut. Tutkielmassa käsitellään kunnan sosiaalihuoltopalveluja kokonaisuudessaan, mutta käytännössä palvelut on hyvin usein jaettu kuntatasolla palvelun sisällön ja asiakaskunnan mukaan ja tämä näkyy myös haastateltavien asemassa. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavat vastaavat eri palveluista, kuten vammais- ja asumispalveluista tai päihde- ja nuorisopalveluista. Kaikki palvelut kuitenkin lukeutuvat sosiaalihuoltopalvelujen alle ja tutkimukset tavoitteena oli nimenomaan tutkia palveluja yleisemmällä tasolla ja asiakaslähtöisyyttä laajemman näkökulman kautta, keskittyen sosiaalihuoltopalvelujen kokonaisuuteen. Alla oleva taulukko kuvaa kohderyhmää tarkemmin:

Taulukko 2: Teemahaastattelujen kohderyhmä (Norrback 2019).

	Sijainti	Organisaatio	Sukupuoli
A	Etelä-Karjala	Kuntayhtymä	Nainen
B	Etelä-Karjala	Kuntayhtymä	Nainen
C	Pohjanmaa	Kunta	Mies
D	Varsinais-Suomi	Kunta	Nainen
E	Kymenlaakso	Kuntayhtymä	Nainen
F	Pirkanmaa	Kunta	Mies
G	Etelä-Pohjanmaa	Kuntayhtymä	Mies
H	Satakunta	Kunta	Nainen
I	Kanta-Häme	Kunta	Nainen

6.2.2. Haastattelurunko

Haastattelu koostui kolmesta teema-alueesta: *asiakslähtöisyys nykytilanteessa, asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet ja haasteet* ja *asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde*. Kysymykset oli vielä lisäksi jaoteltu viiteen erilliseen kokonaisuuteen näiden teemojen mukaisesti (ks. liite 1). Tutkielmassa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, mutta silti vastausten kerääminen haluttiin varmistaa kirjoittamalla ylös mahdollisimman selkeitä ja suuntaantavia kysymyksiä, joiden avulla varmistettiin haastattelun looginen eteneminen ja tulosten saaminen. Haastattelurunko sisältää siis teemat, alaluokitellut teemat ja tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset ovat sisällöltään kirjallisuus- ja teoriavetoisia. Kysymysasetteluun on vaikuttanut tutkielman tavoitteiden lisäksi siis alan kirjallisuus ja sieltä esille nousseet teoriat ja väittämät. Kysymysten asettamisessa on hyödynnetty Uwe Flickin (2006) näkemystä puolistrukturoidun haastattelun eri elementeistä: avoimet kysymykset, teoria- ja hypoteesi -lähtöiset kysymykset sekä haastavat (confrontational) kysymykset. (Uwe Flick 2006: 156-157.)

6.3. Aineiston analysointi

Aineiston analysointi tehtiin teemoittelemalla eli aineisto jäsennettiin teemojen mukaisesti (Eskola, Vastamäki 2015: 43.) Menetelmä sopii parhaiten teemahaastattelulle, jossa vastaukset ovat avoimia ja aineisto koostuu keskustelun tuloksena saaduista vastauksista. Hirsjärvi ja Hurme (1996) puolestaan puhuvat sisällönanalyysistä, jota käytetään paljon teemahaastattelusta saadun aineiston analysointiin. Sisällönanalyysi sopii heidän mukaansa tekstin analysoimiseen yhteiskuntatieteellistä tarkoitusta varten (Hirsjärvi, Hurme 1996: 115.) Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalipalveluissa?
2. Miten kunnan palvelu ja sen asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkinalähtöisestä palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä?

Seuraavaksi tarkastellaan puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla saatua aineistoa peilaen vastauksia tutkimuskysymyksiin. Analysointi tapahtuu haastattelurungon alateemojen

avulla: yleistilanne, asiakaslähtöisyys, asiakas, mahdollisuuksien ja haasteiden arviointi ja asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde. Analyysien väliin on liitetty haastatteluista nousseita suoria lainauksia. Nämä ovat kursivoituna.

Yleistilanne

Tilanne kohdeorganisaatioissa oli hyvin samanlainen. Suurin osa palveluista tuotettiin itse, mutta ostopalveluja käytettiin myös aktiivisesti. Mielenkiintoista oli huomata, että osa haastateltavien organisaatioista myös toimii itse palveluntuottajana muille eli kuntayhtymä tai kunta toimi palveluntarjoajana myös muille alueen kunnille. Julkisissa sosiaalihuoltopalveluissa siis toimitaan paljon yhteistyössä yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin kanssa. Ostetun ja itse tuotetun palvelun osuus vaihtelee paljon palvelujen sisällä. Tämä on ymmärrettävää, sillä sosiaalipalvelut eroavat toisistaan paljon. Osa toiminnoista on täysin kunnan tuotettavissa, kun taas osa vaatii yhteistyötä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Esimerkiksi asumispalvelut vammaishuollossa edellyttävät ostopalveluja yksityisiltä palveluntarjoajilta laajuutensa takia.

Vastauksissa korostuu julkisen sektorin palveluntuotannon hajanaisuus: sosiaalihuoltopalvelut ovat laaja käsite ja kunnissa se on usein pilkottu hyvin pieniin osiin ja yhteen palveluprosessiin liittyy monta eri toimijaa ja ketjua, jotka eivät näy ulospäin asiakkaille:

”Palveluita on paljon ja asiakkaita myös tulee paljon lisää palvelujen perässä. Me myös itse tarjotaan ostopalveluja muille. Enemmän kuitenkin ostetaan palveluja”

”Työelämäpalveluissa ostetaan ja lastensuojelussa ostetaan yksityiseltä palveluja. Asumispalveluissa on myös paljon yksityisiä tuottajia. Järjestöyhteistyötä on tarkoitus aktivoida entisestään.”

”Oman ja ostetun toiminnan osuus vaihtelee paljon, jossain se (ostopalvelu) on 50% volyyministä, esim vanhusten tehostettu palveluasuminen. Viranomaistoimintanakin osa tuotetaan 100%: sesti”

Yleistilannetta käsitellessä kysyttiin myös kunnan ja kuntayhtymän sosiaalihuoltopalvelujen kehittämistä ja millaisia hankkeita tai pilotoiteja organisaatiossa on mahdollisesti tehty. Vastaukset kertovat aktiivisesta kehittämisotteesta, joka vallitsee myös julkisella sektorilla. Useampi haastateltava toi esille LAPE-hankkeen eli Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman ja osa edusti organisaatiota, joka oli hiljattain perustettu ja kehittämistyö nähtiin osana toiminnan käynnistymistä.

”Sosiaalihuollon tietoteknisiä palveluja on kehitetty ja osallistuttu Kanta-palvelun tekoon ja rakenteluun. On osallistuttu muihinkin valtakunnallisiin hankkeisiin ja lainsäädäntöön perustuvaan valmisteluun, kuten LAPE-hanke.”

”Kuntayhtymä on tuore, juuri perustettu. Tässä on yhdistetty kuusi kuntaa, liikelaitos ja kuntayhtymä. Näiden yhteistä toimintakulttuuria, toimintatapoja ja hankintastrategiaa on kehitetty.”

”Lainsäädäntö toi boostia kehittämiseen, mutta en oo varma onko hajautunut kehittämistyö aina hyvää. Ollaan kehitetty sijaishuoltoa ja mukana LAPE-muutoksessa. Meillä on käytössä systeeminen toimintamalli, siinä saadaan verkosto pystyyn ja hyödynnetään moniammattimaisuutta”

”Koko ajan seurataan mitä tarvitaan ja meillä just perustettu palvelukeskus eli ensisuojan palvelut ja päihdetoiminta yhdistettiin ja saatiin synergiat yhteen ja kattavampaa palvelua”

Aktiivinen kehittämisote on siis julkisellakin sektorilla osa toimintaa. Palveluja pyritään ymmärrettävästi kehittämään jatkuvasti. Kehittämistyön takana vaikuttavat ns. pehmeät ja kovat arvot. Asiakslähtöisyyden kasvattaminen ja asiakkaiden osallistaminen voidaan katsoa olevan pehmeitä arvoja, jotka vievät kehittämistyötä eteenpäin. Taloudelliset haasteet, rajallinen budjetti ja lakisääteisyys taas ovat kovia arvoja, jotka ohjaavat kuntien toimintaa ja kehittämistyötä.

Asiakslähtöisyys

Kaikki haastateltavat ymmärsivät mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa ja miten asiakaslähtöisyyttä toteutettiin organisaation sosiaalihuoltopalveluissa. Erityisesti osallistaminen ja aktivoiminen nousivat vastauksissa esille ja korostuivat keskusteltaessa asiakaslähtöisyyden ilmenemisestä sosiaalihuoltopalveluissa. Asiakaslähtöisyys tunnistettiin olemassa olevaksi jo organisaatiokulttuurissa. Asiakaslähtöisyyden kaltaisten toimintamallien nähtiin lähtevän organisaation ja asiakkuuksien johtamisesta. Johtaminen on merkittävässä roolissa siinä, miten asiakaslähtöinen toimintakulttuuri lähtee organisaatiossa liikkeelle. Asiakaslähtöisyys olisi siis saatava mukaan johtamistyyliin, jotta sen jalkauttaminen muihin organisaation tasoihin kävisi helpommin ja asiakaslähtöisyyttä todellakin toteutettaisiin jokaisessa palveluprosessin vaiheessa.

Asiakaslähtöisyys määriteltiin asiakkaan huomioimisena ja mukaan ottamisena palvelun suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tärkeää haastateltaville vaikutti olevan vanhanaikaisen palvelutarjonta-ajattelun unohtaminen ja katseiden kääntäminen yksilölliseen asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Asiakkaat haluttiin ottaa konkreettisesti mukaan ohjausryhmien palaveriin ja kokouksiin, jossa heitä koskevia asioita käsiteltiin ja näistä tehtiin päätöksiä. Asiakaslähtöisyys oli myös listattuna kaikissa kohderyhmän organisaatioiden strategioissa. Täysin ongelmattomana asiakaslähtöisyyttä ei silti ymmärretty. Sosiaalihuoltopalveluissa eteen nousee sen ajoittain herkkäkin sisältö. Asiakkaan toiveet eivät välttämättä ole palveluntarjoajan näkökulmasta järkeviä tai edes mahdollisia. Asiakaslähtöisyys mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tietämyksen, mutta julkisen sektorin organisaation on ajateltava lisäksi palvelujen tasa-puolisuutta. Kukaan ei saa nousta toista ylemmäs lakisääteisesti toteutetuissa palveluissa, vaan palvelut pitää tuottaa samoin periaattein.

”(asiakaslähtöisyys) On sitä, että asiakasta kuullaan ja otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen ja prosessien kehittämiseen. Ei vain omien asioiden kohdalla, vaan palvelujen yleensä”

”Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kuulemista ja mukaan ottamista päätöksentekoon ja siihen osallistamista”

”Palveluprosesseja katsotaan organisaatiotasolla ja asiakas on keskiössä. Ollaan käytetty blue print-malleja ja palvelumuotoilua kun mietitty toimintamalleja”

”Osallistetaan asiakas omaan toimintaan ja tulkitaan tilanteet asiakaskohtaisesti. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kohtaamista ja arvostamista, kuunnellaan ja pyritään saatavuuteen. Matalan kynnyksen palvelut”

Asiakaslähtöisyys oli siis otettu osaksi kohdeorganisaatioiden strategioita ja tätä kautta se on otettu mukaan myös organisaatiokulttuuriin, palvelujen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Vahvana teemana esille nousi asiakkaan kohtaaminen. Se koettiin sosiaalihuoltopalveluissa erityisen tärkeäksi. Asiakkaiden kohtaaminen vaikuttaa yksinkertaiselta ja lähestulkoon itsestään selvältä toimintatavalta, mutta julkisella sektorilla tämän merkittävyyttä ei ole syytä vähätellä. Kohtaaminen ja arvostaminen eivät ole aina olleet tavoiteltavia arvoja viranomaistoiminnassa. Asiakaslähtöisyyden teeman noustessa yhä enemmän tapetille ja julkisen sektorin pyrkiessä asiakaslähtöiseen toimintaan, syntyy julkisen sektorin organisaatioillekin uusia arvoja ja tapoja toimia.

Asiakas

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että sosiaalihuoltopalveluissa asiakasajattelu on merkittävä osa organisaatiokulttuuria. Palvelujen loppukäyttäjät nähdään asiakkaina, eikä tällaisessa ajattelumallissa nähdä juurikaan ongelmia. Osassa kuntia ja kuntayhtymiä harjoitetaan lisäksi segmentointia, mutta segmentoinnin tavoitteet eroavat markkinalähtöisestä tavasta. Segmentoinnilla tavoitellaan palvelutuotannon sisällön järjestämistä. Kunnat ja kuntayhtymät harjoittavat segmentointia vastausten perusteella muun muassa palvelukokonaisuuksien jaotteluun, mietittäessä strategiaa ja sen jalkauttamista, kulurakenteiden tutkimiseen sekä oman organisaation kehittämiseen. Markkinalähtöisen segmentoinnin ominaisin piirre puuttuu kokonaan eli asiakasryhmiä ei jaotella markkinointia varten.

Tämä on mielenkiintoinen havainto ja tukee ajatusta siitä, että julkinen sektori toteuttaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakasajattelua eri tavalla verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkinen sektori ei toimi markkinoilla samalla tavalla kuin yksityinen sektori, mutta haastatteluun osallistuvissa kohdeorganisaatioissa osa tarjosi palveluiltaan myös muille kunnille ja kuntayhtymille.

Siltikin julkinen palveluntuottaja näyttäisi nojaavan vahvasti lainsäädännölliseen asemaansa ja kokee tuottavansa palveluita asiakkaita varten, lakisääteistä tehtäväänsä toteuttaen. Tämä ajattelu poikkeaa markkinalähtöistä palveluntuottajasta, jonka tehtävä on tuottaa voittoa ja löytää uusia markkina-alueita kasvun sekä jatkuvuuden takaamiseksi.

”Käytetään segmentointia eri tulosalueille, esim. aikuisten palveluissa käytetty. Voidaan muokata organisaatiota segmenttien tarpeet huomioon ottaen, kun mietitään miten organisaatiota voidaan muokata.”

”On tehty segmentointia monen asian suhteen. Paloiteltu palvelukokonaisuuksia pienempiin ja ikäryhmittäin. Kaksikielisyys vaikuttaa myös ja muut kielelliset palvelut.”

”On segmentoitu, kun mietitään palveluprosesseja. Kun mietitään, miten toteutetaan strategian mukaisia linjauksia – miten eri segmentit kohtaa toteutetuissa ratkaisuisa ja voidaan arvioida kulurakennetta. Eli paljon palveluita käyttävät asiakkaat ja tunnistetaan tähän vaikuttavat tekijät.”

Kuntalaisten kohtelu asiakkaana koetaan siis lähtökohtaisesti positiivisena asiana. Vastausten perusteella kunnissa ja kuntayhtymissä ajattelu on siirretty asiakkaan aktivoimiseen ja asiakkaan roolin kasvattamiseen. Näkemys käskyttävästä viranomaisesta koettiin vanhanaikaisena ja sen ei myöskään koettu toimivan. Pääasiassa kuntalaisten näkeminen asiakkaina koettiin hyväksi, mutta myös ongelmat oli tunnistettu. Ongelmat liittyivät palvelujen sisältöön ja julkisen sektorin tiukkaan budjetointiin. Haastateltavat toivat esille huolen julkisen sektorin kykenemättömyydestä vastata kaikkiin asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin taloudellisten rajoitteitten takia.

Toinen esiin noussut ristiriita kuntalaisten kohtelemisessa asiakkaina liittyy vahvasti sosiaali- huoltopalvelujen sisältöön. Asiakkaita ei aktiivisesti haeta, vaan palveluntuotanto perustuu lakisääteisiin tehtäviin. Tämä luo ristiriitaa osassa palveluita, kuten päihdehuollossa. Kunta tarjoaa palvelua perustuen sille annettuun lakisääteiseen tehtävään, mutta palvelujen käyttö perustuu täysin asiakkaiden vapaaehtoisuuteen. Tässä julkinen palveluntuottaja eroaa jälleen merkittävästi yksityisestä. Markkinalähtöisessä lähestymistavassa tuotetaan palvelua varmaan

tarpeeseen, joka on havaittu markkinoilla ja asiakassuhteita pyritään luomaan aktiivisesti. Josain tapauksissa julkinen sektori taas tuottaa palvelua olematta varma sen käyttöasteesta, koska palvelujen hyödyntäminen on vapaaehtoista. Tällainen varmuuden vuoksi tuotettu palvelu ei ole markkinalähtöisesti kannattavaa. Julkisen sektorin velvoitteet nähtiin myös rajoitteina. Haastatteluissa nousi esiin myös asiakkaiden rajallinen mahdollisuus vaikuttaa. Päätökset palveluista, myös asiakastasolla, tehdään silti edelleen viranomaisen toimesta. Kunnissa ja kuntayhtymissä toimintaan vaikuttaa suuresti myös paikallispolitiikka ja sitä kautta poliittiset päättäjät. Asiakaslähtöisyydelle ja asiakasajattelulle on selkeästi olemassa tarve ja halu hyödyntää näitä teorioita, mutta julkisen sektorin rakenne muodostaa tälle haasteita.

”Asiakaslähtöisyydessä asiakkaan toiveet eivät välttämättä ole järkeviä ja mahdollisia. Pitää olla objektiivinen ja kuitenkin ajatella sitä, että palvelut toteutetaan samoin periaattein kaikille. Vaikka asiakkaalla ei ole kuitenkaan oikeutta päättää mitä tehdään, tuodaan se näkymä vaihtoehtoista esille vahvemmin”

”Kuntalaisen kohtelu asiakkaana ei tuota mitään ristiriitaa. Ei voilla olla besserwisser, vaan pitää kuunnella asiakasta. Pelko on osoittautunut turhaksi, asiakkaat saavat itse miettiä palveluja. Holtittomuus ei pidä paikkaansa.”

Haastatteluista nousi esille erittäin vahvasti positiivinen näkemys kuntalaisista asiakkaina. Koettiin, että asiakas hyötyy tällaisesta ajattelusta suuresti. Asiakkaan rooli palvelutuotannossa koettiin aktiivisena ja osallistuvana. Monissa kunnissa ja kuntayhtymissä asiakkaat oli otettu osaksi kehittämistä. Käytännön esimerkkeinä esiin nousivat asiakasosallisuusryhmät, yhteiskehittäminen, kehittäjäasiakkaat, kokemusasiantuntijat, asiakasraadit, palautelaatikat ja muut palautekanavat sekä organisaation henkilöstön kouluttaminen asiakaslähtöisyyteen esimerkiksi verkostokoordinaattorin avulla. Asiakkaita oli siis pyritty todella myös ottamaan osaksi palvelujen kehittämistä, ja toimenpiteitä osallistamiseen sekä aktivoimiseen oli tehty kaikissa kohdeorganisaatioissa.

Asiakaslähtöisyys koettiin lähtökohtaisesti siis asiakkaan kuuntelemisena ja aktivoimisena. Tämä voidaan nähdä julkiselle sektorille suurena harppauksena eteenpäin. Viranomaisasemaa on pyritty muokkaamaan asiakaslähtöisemmäksi ja toimintaa sekä päätöksentekoa on pyritty

tuomaan lähemmäs asiakkaita. Yksityinen palveluntuottaja toimii näin lähtökohtaisesti. Asiakastytyväisyys on elintärkeää markkinalähtöisesti toimivalle palveluntuottajalle. Julkinen palveluntuottaja tavoittelee asiakaslähtöisyydellä mahdollisesti eri asioita. Sen ei tarvitse varmistaa myyntiä asiakaslähtöisyydellä, vaan paine asiakaslähtöisesti toimimiselle tulee muualta. Haastattelun vastauksissa esille nousi luottamuksen kasvattaminen ja turhaan tehdyn työn välttäminen. Jos asiakas ei halua käyttää jotain palvelua tai osallistua toimenpiteeseen, häntä kuuntelemalla voidaan kohdistaa kunnan tai kuntayhtymän resurssit paremmin. Julkinen sektori täten hyötyy aktiivisista asiakkaista myös taloudellisesti, jos havaitaan, että tiettyjä palveluja tuotetaan turhaan, vastoin palvelujen loppukäyttäjien tahtoa. Tämä edellyttää tietenkin palvelulta sitä, että sen sisältö on muokattavissa ja asiakkaan kuunteleminen on mahdollista. Kuten todettu, kaikki sosiaalihuoltopalvelut eivät taivu vastaavaan.

”Pitää ymmärtää realiteetit mikä hoito olisi oikeasti järkevää. Jos asiakas ei halua toimenpiteitä ja päätetään jotain mitä asiakas ei halua, se vie resursseja.”

”Kuntalaisten kohtelu asiakkaana ohjaa kulttuurista toimintatapaa ihmislähtöisesti. Otetaan yksilön tarpeet huomioon ja ohjaa palveluprosessia.”

”(asiakasajattelulla) Tuotetaan tietoja, kun rahoitusta järjestetään. Seurataan asiakasmääriä ja saadaan faktatietoja budjetoitua varten. Asiakas hyötyy, kun palveluja tuotetaan kohdetta ajatellen. Palvelutilanteessa kaksi samanarvoista, enemmän luottamusta ja kumppanuutta.”

Arvioita asiakaslähtöisyyden mahdollisuuksista ja haasteista

Haastattelujen perusteella asiakaslähtöisyyden koetaan tuovan lisäarvoa kuntien ja kuntayhtymien palveluntuotantoon. Asiakaslähtöisyyttä toteuttamalla tuotetaan oikeanlaisia palveluja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkailta tulevat toiveet muokkaavat palveluja ja asiakaslähtöisyys edesauttaa julkista sektoria kehittymään. Asiakaslähtöisyyden nähtiin tehostavan toimintaa, mitä enemmän julkinen sektori keskittyy toteuttamaan sellaisia palveluita kuin asiakas toivoo, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat ja palveluntarve vähenee. Asiakaslähtöisyyden koettiin siis kytkeytyvän vahvasti asiakkaiden eli kuntalaisten käyttäytymiseen ja palvelujen käyttämiseen positiivisesti. Vastauksissa korostui edelleen näkökulman siirtyminen

viranomaistoiminnasta asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatiolähtöinen palveluntuotanto koettiin vanhanaikaisena ja asiakaslähtöisyyden kautta toteutettujen palvelujen nähtiin olevan paremmin kohdennettu.

”Palvelut ovat oikein kohdennettu; ei siten miten olisi hyvä tehdä, vaan mitkä ovat asiakkaiden aidot tarpeet.”

”Mahdollistaa asiakkaan valintojen tekemisen eri lailla. Asiakas saa päättää ja olla omien asioittensa herra. Asiakas ratkaisee miten hän käyttää palveluja.”

”Pystytään kentän toiveiden mukaisesti muuttamaan palveluja. Ei ole tarkoituksenmukaista tuottaa samanlaista monta vuotta, tarpeet muuttuvat, kuten ikärakenne ja toimintakyky.”

Haasteet, joita asiakaslähtöisyys muodostaa perustuivat julkisen sektorin asemaan. Haastateltavat kokivat, että julkinen asema luo raamit ja kehykset, jonka puitteissa sosiaalihuoltopalveluja on tuotettava ja tämä välittyy myös asiakaslähtöisyyteen. Kunnissa ja kuntayhtymissä pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja odotukset, mutta samaan aikaan tarjolla olevat todelliset vaihtoehdot eivät aina ole parhaita mahdollisia. Julkisen sektorin säännelty talous nähtiin myös haasteellisena, samoin rajallinen käytössä oleva henkilöstö ja toimitilat.

Asiakaslähtöisyys perustuu ajatukselle asiakkaan huomioimisesta palveluntuotannossa ja asiakkaan aitojen tarpeiden täyttämiseksi. Tämä tarkoittaa julkisissa palveluissa, ja erityisesti sosiaalihuoltopalveluissa, ajoittain vastentahtoista hoitoa. Asiakkaan näkemys voi tällöin olla vastakkainen palveluntuottajan näkökulmasta ja silti toiminta voidaan tulkita asiakaslähtöisenä. Vastentahtoisessa palvelussa tai pakkoasiakkuuksissa asiakaslähtöisyyttä on mahdollista toteuttaa, mutta se vaatii palveluntuottajalta kykyä ja aitoa halua tutustua asiakkaan tilanteeseen ja yksilöllisiin tarpeisiin. Tämä vie resursseja ja haasteena on tasapuolisen hoidon ja palveluntuotannon ylläpitäminen.

”Omaisat ovat ryhmä mikä on haasteellinen. Omaisilla voi olla eri näkemys kuin palveluntuottajalla ja asiakkaalla. Haasteena itsemääräämisoikeus versus omaisten näkemys.”

”Asiakkaan näkökulma voi olla vastentahtoinen, mutta ratkaisu silti haetaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.”

”Ollaan rajallisten resurssien äärellä. Pitää olla objektiivisesti todettu tarve palvelulle.”

”Tiettyjen raamien puitteissa toimitaan, mutta on ymmärretty säästön määrä mitä saadaan, kun otetaan asiakkaat suunnitteluun mukaan.”

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde

Asiakkaiden ja palveluntarjoajan välinen suhde näyttää haastatteluvastausten perusteella muuttuvan samaan suuntaan kuin kuntalaisten rooli asiakkaana. Suhde koettiin vuorovaikutteisempänä ja useista vastauksista nousi esiin ajatus kumppanuudesta ja kohtaamisen tärkeydestä. Näkemys yksilöllisistä palveluista on haastattelujen perusteella suosittua. Vastauksissa korostui murros asiakkaiden roolin muutoksessa objektiivisesti kohteesta aktiiviseen toimijaan. Työn ei silti koettu olevan valmista, vaan julkisella sektorilla on edelleen paljon opittavaa asiakaslähtöisyydestä ja virkamieslähtöisen kulttuurin nähdään yhä olevan voimassa.

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhdetta ja sitä kautta asiakaslähtöisyyttä, on pyritty useissa kunnissa ja kuntayhtymissä parantamaan asiakaspalautteen avulla. Palautetta kerätään aktiivisesti ja osassa vastaajien organisaatioita sitä myös hyödynnetään säännöllisesti. Konkreettisenä esimerkkinä eräässä organisaatiossa asiakkaat on otettu mukaan päätöstekstien muokkaamiseen. Asiakkailta tulleen palautteen perusteella päätöksiä ja palvelusuunnitelmia on kehitetty asiakasystävällisimmäksi. Palautteiden kautta kunnat ja kuntayhtymät pyrkivät toteuttamaan järkeviä perustoimintaa parantavia käytännön asioita. Eräässä toisessa organisaatiossa asiakkailta tulleen palautteen perusteella kunta järjesti päihdehuollon asiakkaille rauhallisen paikan viranomaisasioiden hoitamiseen. Pienilläkin päätöksillä voidaan siis varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys ja heidän tarpeidensa huomioiminen.

Haastattelun tavoitteena oli myös selvittää miten haastateltavat kokevat julkisen palveluntuottajan ja yksityisen palveluntuottajan eroavan toisistaan. Kaikki haastateltavat sijoittuivat itse

julkiselle sektorille ja merkittävimpinä eroavaisuuksina koettiin markkinalähtöisyyden puute julkisella sektorilla, julkisen sektorin kokonaisvaltainen palveluketju eli julkisen sektorin asiakkuudet kestävät lähes koko iän sekä fakta, että julkinen sektori ei valitse asiakkaitaan.

”Suurin tekijä on se, että asiakkaita ei voi valita (julkisella sektorilla).”

”Julkinen (sektori) palvelee neutraalisti ja eri vaihtoehtoja. Yksityisellä (sektorilla) asiakas on rahantuojana, voiko tällöin ajatella asiakkaan parasta todella? Jos esimerkiksi huomataan, että palvelua tai palveluyksikköä pitäisi vaihtaa? Julkisella ei ajatella, että asiakas tuo tietyn määrän euroja. Yksityisellä saatetaan pitää asiakkaista kiinni väärin perustein. Julkisella puolella ei ole vastaavaa, vaan asiakasta ohjataan eri palveluihin eri perustein.”

”Selkein ero on voiton tavoittelemattomuus, palvelut tarjotaan kaikille. Yksityinen voi segmentoida ja tuotteistaa ja määrittellä palvelut.”

”Julkisen palvelutarjoajan tavoite ei ole voiton tuottaminen. Julkisen palvelun tehtävä on puhtaasti tuottaa järkevästi ja tasa-arvoisesti palveluja ja yksityisellä sektorilla on taas tuotto-odotus.”

Eroavaisuuksia siis havaittiin ja nämä näkyivät myös jatkokysymyksissä, kun julkista ja yksityistä palveluntarjoajaa vertailtiin asiakassuhteiden sekä asiakaslähtöisyyden teemoissa keskenään. Asiakassuhteen osalta näkemykset olivat hajaantuneita: osa koki, ettei julkisen palveluntarjoajan ja markkinalähtöisen palveluntarjoajan asiakassuhteet poikenneet toisistaan ja samalla toiset näkivät, että eroja on ja ne olivat linjassa palveluntarjoajia erottavien piirteiden kanssa. Julkisella sektorilla nähdään laadun olevan tasaista ja palvelun samansisältöisiä, bisnesnäkökulman nähtiin vähentävän inhimillisyyttä ja julkinen sektori tarjoaa palveluja eri elämänvaiheisiin.

Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta julkisen sektorin vahvuutena nähtiin kokonaistilanteen vahvempi hallinta, mutta yllättäen suuria eroja ei tunnistettu. Haastateltavat toivat esille asiakaslähtöisyyden olevan paljon puhuttu aihe ja yksityisen sekä julkisen sektorin lähentyneen toisiaan tässä asiassa paljon. Yleensä näkemys on, että julkisen sektorin olisi otettava oppia

yksityiseltä, mutta haastatteluissa esille nousi ajatus yksityisten, markkinalähtöisesti toimivien organisaatioiden tarpeesta kehittää palvelujaan julkisen sektorin kaltaiseksi. Toisin sanoen myös yksityisten palveluntarjoajien nähtiin tarpeellisena kuunnella asiakkaitaan ja kehittää toimintaansa siihen suuntaan mitä asiakkaat haluavat.

”(asiakassuhteen) Ei tarvitse erota kovinkaan paljoa (julkisella sektorilla ja yksityisellä). Julkisella edellytetään informointia vaihtoehtoista mitä on olemassa. Tilanne on kuitenkin muuttunut ja vaihtoehdot on nostettava esille, myös toisen sektorin tarjonta.”

”Ero on ollut isompi ennen. Julkisten toivottiin toimivan yhtiölähtöisesti edellisen hallituksen toiveena. Asiakslähtöisyys on lähentynyt sitä mikä on yksityisen sektorin perinne.”

”Ei ole eroa, on rummutettu niin paljon, että kaikille selvää. Yksityisten on pitänyt ruveta kehittämään palveluaan siihen suuntaan mitä asiakkaat haluavat tai kannattaa tuottaa.”

”Markkinalähtöisessä lähtökohdat ja perusteet ja toteuttamistavat ovat eri. Inhimillisyyttä voi jäädä bisneksen ulkopuolelle. Erilaista laatua, kun julkisella tasaista laatua ja pyritään samanlaisuuteen.”

Tulevaisuus ja tulevaisuuden sosiaalihuoltopalvelut nähtiin erittäin positiivisessa valossa. Yhteiskunnan laaja-alaiset murrokset heijastuivat myös sosiaalihuoltopalveluihin ja muun muassa digitaalisuuden kasvaminen, palvelurakenne ja kumppanuussuhteen kasvattaminen asiakkaiden kanssa nähtiin tulevaisuudessa tärkeinä. Haastatteluista nousi esille myös yleiset sosiaali- ja terveystaloudelliset haasteet. Ymmärrettiin, että kaikentyyppisiä palveluita tullaan tarvitsemaan ja tämä edellyttää kaikkien sektorien aktiivisuutta palveluidentarjonnassa. Vuoropuhelu ja yhteistyö ovat tärkeitä ylläpitää myös jatkossa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Julkisen sektorin taloudelliset haasteet eivät haastatteluissa perusteella ole häviämässä myöskään tulevaisuuden sosiaalihuoltopalveluista. Haastatteluissa esille nousi huoli edessä olevasta kustannushaasteesta sekä palveluiden toteuttamistavoista.

Asiakaslähtöisyys nähtiin kuitenkin edelleen tärkeänä osana tulevaisuuden sosiaalihuoltopalveluja. Yhä enemmän tulevaisuudessa tullaan näkemään asiakkaan vastuuttamista ja palveluiden räätälöintiä.

”Nähdään entistä aktiivisempia asiakkaita, ihmiset ottaa vastuuta ja hakevat itseään auttavia palveluita. Kumppanuusajattelun kasvaminen myös suhteessa yksityisiin palveluntuottajiin. Kuljetaan samaan suuntaan ja käydään yhdessä keskustelua.”

”Tarvitaan kaikenlaisia palveluntarjoajia ja tarvitaan kaikkia sektoreita. Vuoropuheleva kumppanuus on tulevaisuutta. Asiakaslähtöisyys ilmenee yksilöllisinä tarpeina, räätälöidään monipuolisia palveluita”

”Kustannushaaste on edessä, haasteellinen tulevaisuus. Toteuttamistavat ovat kysymysmerkki, millainen palvelutaso katsotaan oikeaksi tiettyjen palvelujen osalta? Palveluneuvonta tulee olemaan isossa roolissa, tällä pyritään ratkaisemaan mahdollisen monta asiaa. Tulevaisuudessa annetaan asiakkaille mahdollisuus osallistua. Ja sitten on tietenkin digitalisuus ja eri kanavat käytössä.”

”Tulevaisuudessa halutaan kehittää ja viedä prosesseja eteenpäin edelleen. Palvelurakenne, henkilöstön saatavuus ja rahoitus haasteena. Kuinka tuotetaan palvelut tiukasta budjetista huolimatta?”

6.4 Yhteenveto

Kootakseni yhteen haastatteluista saamaani aineistoa olen tehnyt aineistosta sisällönanalyysin. Sarajarvi ja Tuomi (2018) kuvailevat sisällönanalyysia perusanalyysimenetelmänä, joka on käytettävissä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissä tavoitteena on saada kohteesta tiivistetty ja yleinen kuvaus. Tässä tapauksessa ilmiö, jota analysoidaan, on asiakaslähtöisyys sosiaalihuoltopalveluissa. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa etsitään tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysin tavoitteena tässä tutkimuksessa on kuvata haastattelumateriaalien sisältöä sanallisesti.

Sisällönanalyysi sisältää yleensä kolme eri vaihetta:

1. Aineiston redusoinnin eli pelkistämien
2. Aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn
3. Abstrahoinnin eli teoreettisen käsitteiden luonnin

6.4.1 Redusointi

Aineiston pelkistäminen on toteutettu jatkamalla teemoittelua. Aineiston käsittely on helpompaa ja sisällönanalyysin tulokset selkeämpiä, kun vastauksia on jaettu teemoittain. Teemoittelu mahdollistaa lisäksi aineiston analysoinnin ja vastausten käsittelyn peilaten niitä tutkimuskysymyksiin. Samojen teemojen käsittely sisällönanalyysissä luo jatkuvuutta teemahaastattelulle ja johtopäätösten tekeminen on näin ollen myös selkeämpää.

Aineiston pelkistäminen on tehty neljän teeman mukaisesti: asiakaslähtöisyyden, asiakassegmentoinnin, asiakasajattelun, asiakaslähtöisyyden haasteiden ja mahdollisuuksien sekä julkisen ja yksityisen sektorin vertailun teema-alueilla. Haastateltavien vastauksista on pyritty löytämään alkuperäisilmauksia kuvaavia ja yhdistäviä ilmaisuja. Osa ilmaisuista menee saman kategorian alle, mutta vastausten sisällöistä oli silti löydettävissä myös erottavia tekijöitä.

Taulukko 3: Alkuperäisilmaukset: Asiakaslähtöisyys (Norrback 2019).

Alkuperäisilmaukset: Asiakaslähtöisyys	Pelkistetyt ilmaukset
<i>”(asiakaslähtöisyys) On sitä, että asiakasta kuullaan ja otetaan mukaan palvelujen kehittämiseen ja prosessien kehittämiseen. Ei vain omien asioiden kohdalla, vaan palvelujen yleensä</i>	Kuunnellaan ja osallistetaan asiakasta palvelujen kehittämisessä

”Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kuulemista ja mukaan ottamista päätöksentekoon ja siihen osallistamista”	Asetetaan asiakas keskiöön palveluprosessissa. Kuunnellaan asiakkaista palvelujen kehittämisessä
”Osallistetaan asiakas omaan toimintaan ja tulkitaan tilanteet asiakaskohtaisesti. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kohtaamista ja arvostamista, kuunnellaan ja pyritään saavutuuteen. Matalan kynnyksen palvelut”	Kuunnellaan ja osallistetaan asiakasta palvelujen kehittämisessä. Kohtaaminen ja arvostaminen mukaan palveluprosessiin.

Redusoimalla asiakaslähtöisyys-teemaa esiin nousee selkeinä pelkistettyinä teemoina asiakkaan kuunteleminen ja osallistaminen sekä asiakaskohtaamisen merkittävyys. Asiakaslähtöisyyden on kirjallisuudessa kuvattu olevan toimintatapa, jossa asiakas asetetaan palvelujen keskiöön ja hänet pyritään huomioimaan kaikissa päätöksentekovaiheissa (Chen & kumppanit 2004: 415.) Haastatteluaineistosta nousee esille tätä teoriaa tukeva näkemys. Kuuntelun ja osallistamisen koetaan aineiston perusteella olevan asiakaslähtöisyyden ydintä. Tällaiset näkökulmat ovat hyvin käytännönläheisiä, eikä haastatteluaineistosta noussut esiin tieteellisiin teorioihin tai tutkimuksiin liittyviä näkökulmia. Haastateltavat kokivat asiakaslähtöisyyden konkretian kautta, vaikka he eivät itse työskennelleetkään sosiaalihuoltopalveluja toteuttavissa tehtävissä, vaan niitä johtavissa asemissa.

Tämä on mielenkiintoinen havainto. Kati-Pupita Mattila (2010) kirjoittaa asiakkaan arvostamisesta ja arvokkaasta kohtaamisesta. Eritoten hän nostaa esille ristiriitaisuuden sen välillä kuinka helppoa arvostaminen on teoriassa ja kuinka vaikeaa se on käytännössä. Mattila (2010) listaa haasteiksi muun muassa työntekijöiden omat henkilökohtaiset haasteet, jotka heijastuvat työntekoon, ylemmydentunnon ja luottamuksen. Luottamuksen teema nousee esille myös haastatteluaineistosta, erityisesti sitä on nähtävissä asiakasajattelu-teeman yhteydessä. (Kati-Pupita Mattila 2010: 15-23.)

Taulukko 4: Alkuperäisilmaukset: Asiakassegmentointi (Norrback 2019).

Alkuperäisilmaukset: Asiakassegmentointi	Pelkistetyt ilmaukset
---	------------------------------

<i>” Voidaan muokata organisaatiota segmenttien tarpeet huomioon ottaen, kun mietitään miten organisaatiota voidaan muokata.”</i>	Segmentointi kehittämisen työvälineenä organisaatiossa
<i>”On tehty segmentointia monen asian suhteen. Paloiteltu palvelukokonaisuuksia pienempiin ja ikäryhmittäin. Kaksikielisyys vaikuttaa myös ja muut kielelliset palvelut.”</i>	Segmentointi osana palvelukokoonaisuuden organisoimista
<i>”On segmentoitu, kun mietitään palveluprosesseja. Kun mietitään, miten toteutetaan strategian mukaisia linjauksia – miten eri segmentit kohtaa toteutetuissa ratkaisuisissa ja voidaan arvioida kulurakennetta. Eli paljon palveluita käyttävät asiakkaat ja tunnistetaan tähän vaikuttavat tekijät.”</i>	Segmentointi osana palvelukokoonaisuuden organisoimista ja kehittämisen työvälineenä organisaatiossa.

Asiakassegmentoinnin redusointi ei tuota yllättäviä tuloksia. Segmentointia käytetään lähtökohtaisesti asiakkaiden ryhmittelyyn markkinointia ja myyntiä varten, tämä erityisesti yksityisellä sektorilla. Julkisella puolella on huomattavissa myös segmentoinnin hyödyntämistä nimenomaan organisaation tai toiminnan kehittämisessä. Segmentointia siis käytetään aineiston perusteella siihen tarkoitettuun toimintaan, mutta julkisen sektorin rooli lakisääteisiä palveluja tuottavana tahona vaikuttaa myös sen asiakassegmentointiin.

Palvelukokonaisuuden kehittäminen segmentoinnin avulla on julkisella sektorilla ymmärrettävää, kun ottaa huomioon sen laajan asiakaskunnan. Kunnat tuottavat todella paljon palveluja ja segmentoimalla tätä laajaa joukkoa, voidaan tarkastella myös omia palvelujen sisältöjä tarkemmin. Sen sijaan, että jaottelulla haettaisiin tehokkuutta markkinointiin ja uusien asiakassuhteiden luontiin, tuo segmentointi lisäarvoa toimimalla organisoivana ja kehittävänä työkaluna. (Lahtinen & Isoviita 2007: 32 ja Bergström & Leppänen 2008: 74).

Taulukko 5: Alkuperäisilmaukset: Asiakasajattelu (Norrback 2019).

Alkuperäisilmaukset: Asiakasajattelu	Pelkistetyt ilmaukset
<p>”-- asiakkaan toiveet eivät välttämättä ole jär-keviä ja mahdollisia. Pitää olla objektiivinen ja kuitenkin ajatella sitä, että palvelut toteutetaan samoin periaattein kaikille. Vaikka asiakkaalla ei ole kuitenkaan oikeutta päättää mitä tehdään, tuodaan se näkymä vaihtoehtoista esille vahvemmin”</p>	<p>Objektiivisuus suhteessa asiakkaan toiveisiin.</p> <p>Asiakas ei välttämättä ole aina oikeassa.</p>
<p>”Kuntalaisen kohtelu asiakkaana ei tuota mitään ristiriitaa. Ei voilla olla besserwisser, vaan pitää kuunnella asiakasta. Pelko on osoitautunut turhaksi, asiakkaat saavat itse miettiä palveluja. Holtittomuus ei pidä paikkaansa.”</p>	<p>Pitää luottaa rohkeammin asiakkaisiin.</p>
<p>”Pitää ymmärtää realiteetit mikä hoito olisi oikeasti järkevää. Jos asiakas ei halua toimenpiteitä ja päätetään jotain mitä asiakas ei halua, se vie resursseja.”</p>	<p>Asiakkaiden toiveet pitää kohdata realistisesti.</p> <p>Ei ole taloudellisesti järkevää tuottaa palveluja, joita ei haluta käyttää</p>
<p>”Kuntalaisten kohtelu asiakkaana ohjaa kulttuurista toimintatapaa ihmislähtöisesti. Otetaan yksilön tarpeet huomioon ja ohjaamaan palveluprosessia.”</p>	<p>Asiakasajattelu vaikuttaa organisaation toimintakulttuuriin.</p>
<p>”(asiakasajattelulla) Tuotetaan tietoja, kun rahoitusta järjestetään. Seurataan asiakasmääriä ja saadaan faktatietoja budjetointia varten. Asiakas hyötyy, kun palveluja tuotetaan kohdetta ajatellen. Palvelutilanteessa kaksi samanarvoista, enemmän luottamusta ja kumppanuutta.”</p>	<p>Asiakasajattelun kautta saadaan kvantitatiivisia tietoja, joita voidaan hyödyntää taloudellisessa päätöksenteossa.</p>

Asiakasajattelulla viitataan lähestymistapaan, jossa kunnan asukkaat nähdään ensisijaisesti asiakkaina. Asiakkaista puhuminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen ovat yksi asiakasajattelun muoto. Pelkistämällä haastatteluaineisosta esille nousseita asiakasajattelun alkuperäisilmauksia esiin selviää ristiriitaisuuksia. Näkemykset ovat hajanaisia, saman aikaisesti luottamuksen koetaan olevan tärkeä arvo, mutta julkisen sektorin palveluntuotannon realiteetit halutaan nostaa vahvasti esille. Tämä peilaa hyvin asiakaslähtöisyyden laajemman käsitteen ristiriitaisuuksia julkisella sektorilla. Teoriana asiakaslähtöisyys on lähtökohtaisesti positiivinen asia, mutta siihen liittyy paljon varauksia, jotka tulevat väistämättä esille julkisen sektorin organisaatiossa. Näitä haasteita ovat rajalliset resurssit, poliittinen ohjaus ja lakisääteinen asema.

Kuntalaisten kohteleva asiakkaana tuottaa aineiston mukaan myös tärkeää tietoa ja dataa. Asiakkaiden käyttäytymistä seuraamalla saadaan tietoja esimerkiksi päätöksentekoa ja budjetointia varten. Asiakasajattelun kanssa käsikädessä kulkeekin aiemmin käsitelty asiakassegmentointi. Suuret massat on helpompi käsitellä segmentoiden ne ensin.

Taulukko 6: Alkuperäisilmaukset: Asiakaslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet (Norrback 2019).

Alkuperäisilmaukset: Asiakaslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet	Pelkistetyt ilmaukset
<i>”Palvelut ovat oikein kohdennettu; ei siten miten olisi hyvä tehdä, vaan mitkä ovat asiakkaiden aidot tarpeet.”</i>	Palvelut ovat oikeassa paikassa
<i>”Mahdollistaa asiakkaan valintojen tekemisen eri lailla. Asiakas saa päättää ja olla omien asiointensa herra. Asiakas ratkaisee miten hän käyttää palveluja.”</i>	Asiakkaalla on valta tehdä päätöksiä
<i>”Pystytään kentän toiveiden mukaisesti muuttamaan palveluja. Ei ole tarkoituksenmukaista</i>	Organisaatiolla on mahdollisuus toimia ketterästi

<i>tuottaa samanlaista monta vuotta, tarpeet muuttuvat, kuten ikärakenne ja toimintakyky.”</i>	
<i>”Omaisiet ovat ryhmä mikä on haasteellinen. Omaisilla voi olla eri näkemys kuin palveluntuottajalla ja asiakkaalla. Haasteena itsemääräämisoikeus versus omaisten näkemys.”</i>	Asiakkaan tahto voi poiketa omaisten näkemyksistä
<i>”Asiakkaan näkökulma voi olla vastentahtoinen, mutta ratkaisu silti haetaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.”</i>	Asiakkaan tahto voi poiketa palveluntarjoajan näkemyksistä
<i>”Tiettyjen raamien puitteissa toimitaan, mutta on ymmärretty säästön määrä mitä saadaan, kun otetaan asiakkaat suunnitteluun mukaan.”</i>	Organisaatio säästää taloudellisesti, kun se huomioi asiakkaat

Asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet ja haasteet ovat nousseet redusoinnin tuloksena esille myös muissa teema-alueissa. Aineistosta voidaan kuitenkin saada myös tarkempia näkemyksiä teeman pelkistetyistä ilmauksista. Asiakkaan tahto ja organisaation toimintatavat muodostavat merkittävimmät näkemykset. Asiakkaan tahto ja asiakkaan päätösvalta ovat ymmärrettävästi sosiaalihuoltopalveluissa tärkeä osa palveluprosesseja. Asiakkaan motivaatio ja halu vaikuttaa omiin palveluihin voidaan nähdä mahdollisuutena ja haasteena. Aiemmassa asiakaslähtöisyyden teema-alueessa redusoinnin tuloksena nähtiin, että asiakkaan osallistaminen ja kuunteleminen koettiin merkittäviksi ja aihealuetta ohjaaviksi tekijöiksi. Kuitenkin haasteiden näkökulmasta juuri kuunteleminen ja osallistaminen voidaan nähdä ongelmallisena. Mitä jos asiakas ei halua vastaanottaa palveluja tai osallistua aktiivisena osapuolena palveluprosessiin? Toteutuuko asiakaslähtöisyys tällöin? Raitakari ym. (2012) kirjoittavat tällaisten passiivisten asiakkaiden olevan merkittävimpiä haasteita asiakaslähtöisyydelle. Silloin kunta voi pyrkiä pienillä teoilla asiakaslähtöisyyteen, jotka eivät edellytä aktiivista tai oma-aloitteisesta osallistumista asiakkailta. Tällaista asiakaslähtöisyyttä ovat esimerkiksi lyhyet käsittelyajat ja arvokas asiakaskohtaaminen. (Raitakari ym. 2012: 67-68.)

Kolikön käänntöpuolena nähdään asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omien palvelujensa suhteen. Analysoimalla haastatteluaineistoa voidaan nähdä, että asiakaslähtöisyyden mahdollisuuksina koettiin palvelujen osuvuus – oikeat palvelut, oikeassa paikassa,

oikeaan aikaan. Palvelujen tuottaminen siellä missä niitä tarvitaan kannattaa totta kai taloudellisesti paremmin myös julkisella sektorilla.

Taulukko 7: Alkuperäisilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu (Norrback 2019).

Alkuperäisilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu	Pelkistetyt ilmaukset
”Suurin tekijä on se, että asiakkaita ei voi valita (julkisella sektorilla).”	Pakotetut asiakkuudet
”Julkinen (sektori) palvelee neutraalisti ja eri vaihtoehtoja. Yksityisellä (sektorilla) asiakas on rahantuoja, voiko tällöin ajatella asiakkaan parasta todella?”	Asiakkaalla eri rooli julkisella ja yksityisellä sektorilla
”Selkein ero on voiton tavoittelemattomuus, palvelut tarjotaan kaikille. Yksityinen voi segmentoida ja tuotteistaa ja määritellä palvelut.”	Julkinen sektori ei tavoittele voittoa
”Julkisen palvelutarjoajan tavoite ei ole voiton tuottaminen. Julkisen palvelun tehtävä on puhtaasti tuottaa järkevästi ja tasa-arvoisesti palveluja ja yksityisellä sektorilla on taas tuotto-odotus.”	Julkinen sektori ei tavoittele voittoa
”(asiakassuhteen) Ei tarvitse erota kovinkaan paljoa (julkisella sektorilla ja yksityisellä). Julkisella edellytetään informointia vaihtoehtoista mitä on olemassa. Tilanne on kuitenkin muuttunut ja vaihtoehdot on nostettava esille, myös toisen sektorin tarjonta.”	Julkinen ja yksityinen sektori ovat lähentyneet toimintatavoiltaan
”Ero on ollut isompi ennen. Julkisten toivottiin toimivan yhtiölähtöisesti edellisen hallituksen	Julkinen ja yksityinen sektori ovat lähentyneet toimintatavoiltaan

<i>toiveena. Asiakslähtöisyys on lähentynyt sitä mikä on yksityisen sektorin perinne.”</i>	
<i>”Markkinalähtöisessä lähtökohdat ja perusteet ja toteuttamistavat ovat eri. Inhimillisyyden voi jäädä bisneksen ulkopuolelle. Erilaista laatua, kun julkisella tasaista laatua ja pyritään samanlaisuuteen.”</i>	Julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavoissa on edelleen eroavaisuuksia.

Haastatteluaineiston redusointi tehtiin myös vertailun teema-alueella. Aineistosta nostettiin esille julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailusta esille nousseet alkuperäisilmaukset. Selkein ja ennalta arvattavin pelkistetty ilmaus liittyy julkisen sektorin asemaan. Se ei tavoittele voittoa. Haastateltavat siis ymmärsivät organisaationsa ydintehtävän erittäin selkeästi ja tämä koettiin merkittävänä erottavana tekijänä. Tämä tieto ei tuota lisäarvoa tutkimukselle, sillä voiton tavoittelemattomuus julkisella sektorilla on tietoa, joka on selvää jo tutkimuskysymysten asettelussa. Analyysia voi toki viedä tästä pidemmälle ja pohtia mitä voiton tavoittelemattomuus merkitsee asiakslähtöisyyden näkökulmasta. Asiakkaan roolin nähtiin olevan erilainen yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kunnat eivät valitse asiakkaitaan, vaikka he toteuttaisivat segmentointia ja asiakkaat eivät valitse palveluntarjoajaa suuressa osassa palveluita. Asiakassuhde on hyvin erilainen, kun asetelma ei perustu markkinalähtöiseen vapaaehtoisuuteen.

Aineiston perusteella julkisen ja yksityisen sektorin koettiin samanaikaisesti lähentyneen toisiaan ja eroavan kuitenkin toisistaan. Tämä kuvaa ristiriitaista tilannetta, joka vallitsee julkisella sektorilla. Haastateltavat itse työskentelivät kunnissa ja kuntayhtymissä. Näkemys sektoreiden eroavaisuuksista ja samankaltaisuudesta on analyysin perusteella hajanainen. Julkista sektoria on pitkään pyritty kehittämään ja uudistamaan yksityisen sektorin toimintatapojen ja mallien mukaisesti. Vaivaako julkista sektoria kenties reformiväsymys? Jatkuva muutos on nykyään pysyvä tila, mutta silti olisi muutosten onnistuneen johtamisen kannalta tärkeää myös pysähtyä varmistamaan uudistusten jalkauttaminen organisaatiossa. Ristiriitainen näkemys julkisen ja yksityisen sektorin samankaltaisuudesta sekä eroavaisuuksista kielii ristiriitaisista näkemyksistä kentältä.

6.4.2 Klusterointi

Sisällönanalyysin ryhmittelyvaiheessa aineistoa käydään läpi tarkasti etsien aineistosta yhdistäviä ja erottavia tekijöitä. Ryhmittelyn jälkeen ilmauksia jaotellaan alaluokkiin eli klusteroidaan aineisto. Sarajärvi ja Tuomi (2018) tiivistävät klusteroinnin eli ryhmittelyn aineistosta saatujen alkuperäisilmausten läpikäynniksi, ja näiden ilmiöiden luokitteluksi (alaluokkiin). Luokittelevana tekijänä voi olla esimerkiksi ominaisuus tai piirre, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä hyvin. Kuten ensimmäisessä redusoinnin vaiheessa, myös klusteroinnissa hyödynnetään teemoittelua. Teema-alueet ovat samat (asiakaslähtöisyys, asiakassegmentointi, asiakasajattelu, asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet ja haasteet sekä yksityisen ja julkisen palvelutuottajan vertailu). Tällä tavoin pyritään pitämään sisällönanalyysin suunta ja tavoitteet yhteneväisinä. (Sarajärvi & Tuomi 2018: 140-141.)

Taulukko 8: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakaslähtöisyys (Norrback 2019).

Pelkistetyt ilmaukset: Asiakaslähtöisyys	Alaluokat
Kuunnellaan ja osallistetaan asiakasta palvelujen kehittämisessä	Kuunteleminen
Asetetaan asiakas keskiöön palveluprosessissa. Kuunnellaan asiakkaista palvelujen kehittämisessä	Asiakkaan merkittävyys
Kohtaaminen ja arvostaminen mukaan palveluprosessiin.	Arvokas kohtaaminen

Taulukko 9: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakassegmentointi (Norrback 2019).

Pelkistetyt ilmaukset: Asiakassegmentointi	Alaluokat

Segmentointi kehittämisen työvälineenä organisaatiossa	Työväline
Segmentointi osana palvelukokonaisuuden organisoimista	Organisointi

Kuten jo redusointivaiheessa oli nähtävissä asiakaslähtöisyyden ja asiakassegmentoinnin osalta aineistosta nousee esille kuuntelemisen ja arvokkaan kohtaamisen käsitteet. Sosiaalihuoltopalveluissa nämä ovat tärkeässä asemassa ja sitä kautta ne heijastuvat myös sosiaalihuoltopalvelujen asiakaslähtöisyyteen. Segmentointi on klusteroinnin jälkeen jaoteltavissa sen rooliin työvälineenä organisaation kehittämisessä sekä organisoinnin työkaluna.

Taulukko 10: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakasajattelu (Norrback 2019).

Pelkistetyt ilmaukset: Asiakasajattelu	Alaluokat
Objektiivisuus suhteessa asiakkaan toiveisiin. Asiakas ei välttämättä ole aina oikeassa Asiakkaiden toiveet pitää kohdata realistisesti.	Realistinen näkökulma Todenmukaisuus huomioitava
Pitää luottaa rohkeammin asiakkaisiin.	Luottamus
Ei ole taloudellisesti järkevää tuottaa palveluja, joita ei haluta käyttää Asiakasajattelun kautta saadaan kvantitatiivisia tietoja, joita voidaan hyödyntää taloudellisessa päätöksenteossa.	Taloudellinen ohjaus

Taulukko 11: Pelkistetyt ilmaukset: Asiakslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet (Norrback 2019).

Pelkistetyt ilmaukset: Asiakslähtöisyyden haasteet ja mahdollisuudet	Alaluokat
<p>Palvelut ovat oikeassa paikassa</p> <p>Organisaatiolla on mahdollisuus toimia ketterästi</p> <p>Organisaatio säästää taloudellisesti, kun se huomioi asiakkaat</p>	<p>Kustannustehokkuus</p> <p>Toiminnan järkevöittäminen</p>
<p>Asiakkaalla on valta tehdä päätöksiä</p> <p>Asiakkaan tahto voi poiketa omaisten näkemyksistä</p> <p>Asiakkaan tahto voi poiketa palveluntarjoajan näkemyksistä</p>	<p>Vallan käyttö</p> <p>Näkemysten ristiriitaisuus</p>

Asiakasajattelun ja asiakslähtöisyyden mahdollisuuksien ja haasteiden näkökulmasta klusterointi nostaa erityisesti julkista sektorin toimintaa rajoittavia käsitteitä. Todenmukaisuus, realistisuus ja taloudellinen ohjaus kuvaavat hyvin kuntien asiakasajattelua. Kustannustehokkuus, vallan käyttö ja näkemysten ristiriitaisuus taas kertovat asiakslähtöisyyden tuomista mahdollisuuksista ja haasteista hyvin.

Taulukko 12: Pelkistetyt ilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu (Norrback 2019).

Pelkistetyt ilmaukset: Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailu	Alaluokat

<p>Pakotetut asiakkuudet</p> <p>Asiakkaalla eri rooli julkisella ja yksityisellä sektorilla</p>	<p>Asiakkaan roolit</p>
<p>Julkinen sektori ei tavoittele voittoa</p> <p>Julkinen ja yksityinen sektori ovat lähentyneet toimintatavoiltaan</p> <p>Julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavoissa on edelleen eroavaisuuksia.</p>	<p>Viranomaisasema</p> <p>Reformit</p>

Julkisen ja yksityisen palveluntuottajan vertailun alaluokasta voidaan ryhmitellä seuraavat käsitteet asiakkaan roolit, viranomaisasema ja reformit. Asiakkaan rooleissa nähdään eroavaisuuksia yksityisellä ja julkisella sektorilla, tämä nousee esille myös haastatteluaineistosta. Näkemyksiä tukee aiheesta kirjoitettu kirjallisuus. Viranomaisasema erottaa julkisen sektorin palveluntuottajan selkeästi yksityisestä ja reformeilla viitataan uudistuksiin ja kehittämiseen mitä julkiseen sektoriin kohdistuu.

6.4.3 Abstrahointi

Sisällönanalyysin viimeiseen vaiheeseen kuuluu abstrahointi. Tällä tarkoitetaan käsitteellistämistä eli analyysin kolmannessa vaiheessa aineistosta pyritään muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Sarajärvi ja Tuomi (2018) avaavat aineiston abstrahointia seuraavasti:

”Abstrahoinnissa eli käsitteellistämisessä edetään alkuperäisdatan käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin” (Sarajärvi & Tuomi 2018: 142.)

Tässä tutkielmassa abstrahointi jää yläluokkatasolle eli alaluokkia on yhdistetty ja niitä kuvaamaan on päätetty käsite, joka on sisällönanalyysin jälkeenkin mahdollista yhdistää alku-peräiseen aineistoon ja kirjallisuuteen.

Taulukko 13: Käsitteiden yläluokat (Norrback 2019).

Alaluokka	Yläluokka
Arvokas kohtaaminen	Arvostus
Asiakkaan merkittävyys	
Kuunteleminen	
Organisointi	Käyttötarkoitus
Työväline	
Realistinen näkökulma	Edellytykset
Todenmukaisuus huomioitava	
Luottamus	
Taloudellinen ohjaus	
Kustannustehokkuus	Julkinen talous
Toiminnan järkevöittäminen	
Vallan käyttö	Asiakkaan ääni
Näkemyksen ristiriitaisuus	
Asiakkaan roolit	Osapuolten roolitus

Viranomaisasema	
Reformit	

Käsitteellistämisen tuloksena aikaan saadaan seuraavat käsitteet; arvostus, käyttötarkoitus, edellytykset, julkinen talous, asiakkaan ääni ja osapuolten roolitus. Nämä käsitteet kuvaavat haastatteluaineistoa hyvin. Tämä on sisällönanalyysin tavoite tutkimuksessa – analysoida aineistoa tekstin ja siitä löydettävien käsitteiden kautta.

Arvostus

Asiakkaan arvostus ja arvokas asiakaskohtaaminen nousi haastatteluaineistossa esille ja sisällönanalyysin lopputuloksena se nousi merkittäväksi käsitteeksi tutkittaessa asiakaslähtöisyyttä julkisissa sosiaalihuoltopalveluissa. Arvostuksen korostuminen voi kieliä alalla vallitsevasta eetoksesta ja arvomaailmasta – asiakkaan herkkä tilanne ymmärretään ja halutaan pyrkiä tuottamaan palveluja asiakkaan arvostus osana palveluprosessia.

Käyttötarkoitus

Tällä viitataan asiakaslähtöisyyden käyttötarkoitukseen. Haastatteluaineiston perusteella asiakaslähtöisyys nähdään osittain myös työkaluna, jolla tavoitellaan muun muassa tyytyväisyyttä, säästöjä ja organisaation sisäistä kehittymistä. Tämä tulos tukee kirjallisuuden teorioita. Korpela & Mäkitalo (2008) kirjoittavat siitä, kuinka asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri ja asiakaskeskeiset arvot ovat kannattavia myös organisaatioille. Asiakkaista kilpaileminen ajaa organisaatioita kehittämään myös omaa toimintaansa. Nwankon (1995) mukaan asiakaslähtöinen organisaatiokulttuuri lisäksi heijastuu myös henkilökunnan kouluttamiseen ja strategian luomiseen. (Korpela & Mäkitalo 2008: 129-130, Nwanko 1995: 6-10.)

Edellytykset

Tällä käsitteellä viitataan niihin edellytyksiin, mitä asiakaslähtöisyyden toteuttaminen sosiaalihuoltopalveluissa vaatii. Voidaan puhua kylmistä rajoitteista ja lämpimistä rajoitteista. Kylmillä rajoitteilla tarkoitetaan sellaisia asioita kuin taloudellista ohjausta ja realistista näkökulmaa. Julkisella sektorilla toimittaessa vastaan tulevat väistämättä taloudelliset rajoitteet ja

muu poliittinen ohjaus, joka vaikuttaa siihen, kuinka laajasti asiakaslähtöisyyttä on mahdollista toteuttaa. Realistisuudella voidaan myös viitata sosiaalihuoltopalvelujen alle sijoittuviin pakkoasiakkuuksiin, joissa asiakaslähtöisyys on toteutettavissa vain rajatusti tai soveltuvien osien. Lämpimät rajoitteet taas viittaavat sellaisiin asioihin kuin luottamukseen ja todenmukaisuuteen. Asiakaslähtöisyyden näkökulmasta luottamus on tärkeä osa ja ilman sitä asiakaslähtöisyyden toteuttaminen sosiaalihuoltopalveluissa on vaikeaa. Jos asiakkaat halutaan osallistaa kehittämiseen ja päätöksentekoon, kunnan on luotettava heihin ja heidän näkemyksiinsä. Todenmukaisuus tulee käytännössä esiin kunnan roolissa vastuunkantajana. Lopulta palveluntuottaja tekee viralliset päätökset ja niissä on otettava huomioon tilanteen ja asiakaslähtöisyyden todenmukaisuus; onko asiakas mahdollista ottaa mukaan päätöksentekoon tai prosessin kehittämiseen ja mitkä ovat mahdollisuudet toteuttaa asiakkaan toiveet ja odotukset suhteutettuna todelliseen tarpeeseen ja kunnan kykyyn tuottaa palvelu.

Julkinen talous

Ei ole yllättävää, että käsitteellistämisen tuloksena yhdeksi merkittäväksi käsitteeksi analyysin tuloksena nousi julkinen talous. Talous ja sen hallinnointi nousee julkisella sektorilla esille ymmärrettävästä syystä. Talous ja budjetointi asettaa toiminnalle raameja, tavoitteita, pelisääntöjä ja toimintatapoja julkisella sektorilla. Niin myös asiakaslähtöisyyden suhteen. Julkisen talouden koettiin aineiston perusteella olevan rajoitteena asiakaslähtöisyyden toteuttamiselle sosiaalihuoltopalveluissa ja julkisella sektorilla.

Yllättäen asiakaslähtöisyyden kuitenkin myös koettiin toimivan välineenä toimia kustannustehokkaasti. Toimimalla asiakaslähtöisesti kunta voi säästää, sillä se ei tuota tällöin turhia palveluja, vaan keskittyy sellaisiin palveluihin, missä käyttöaste on korkealla. Palveluja ei siis tuoteta käymään tyhjäkäynnillä, vaan ne kohdennetaan oikein asiakaslähtöisyyden avulla.

Asiakkaan ääni ja osapuolten roolitus

Käsitteellistämisen tuloksena esille nousivat vielä asiakkaan ääni ja osapuolien eri roolit. Kun tutkitaan asiakaslähtöisyyttä, ovat nämä käsitteet ymmärrettävästi olennainen osa ilmiötä ja tämä oli hienoa huomata myös haastatteluaineistosta. Asiakkaan ääni viittaa siis asiakkaan mahdollisuuteen käyttää omaa valtaansa häntä koskevissa päätöksissä sekä aiheen kääntöpuoleen eli näkemysten ristiriitaisuuteen. Asiakkaan ääni on merkittävä osa asiakaslähtöisyyttä.

Tämä käy ilmi myös kirjallisuudesta, jossa asiakas nähdään aktiivisena osallistujana, joka toimii oma-aloitteisesti ja aktiivisesti häntä koskevissa palveluissa (Korpela & Mäkitalo 2008: 130-131.).

Osapuolten roolitus kertoo näkemyksestä, että palveluprosessissa on useita aktiivisia osapuolia ja heillä on eri tehtävät tässä kokonaisuudessa. Analyysin perusteella voidaan todeta asiakkailla olevan eri rooleja. Nämä roolit eroavat myös vertailtaessa julkista ja yksityistä sektoria keskenään. Analyysi kertoo asiakkailla olevan monipuolinen ja -sävytteinen rooli sosiaalihuoltopalveluissa, mutta palveluntuottajalla on myös tärkeä rooli prosessissa. Haasteena koetaan edelleen julkisen sektorin vahva historia viranomaisasemassa toimimisesta. Asiakaslähtöisyydellä kuitenkin nimenomaan tavoitellaan tästä roolista irtautumista. Analyysin ja käsitteellistämisen tuloksena esille nousivat myös reformit. Yksityisen ja julkisen sektorin koettiin yhtä aikaa lähentyneen, mutta kuitenkin eroavan merkittävästi toisistaan. Tämä voi kertoa ristiriitaisesta tilanteesta, missä julkinen sektori on markkinalähtöisten ideoiden ja teorioiden rantautuessa myös sen johtoon, kun samalla sen lakisääteisyys ja taloudellinen sekä poliittinen ohjaus ei kuitenkaan ole poistumassa.

7. TUTKIELMAN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkielma tavoitteli asiakaslähtöisyyden ja sen ilmenemisen selvittämistä julkisella sektorilla, erityisesti keskittyen sosiaalihuoltopalveluihin. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi; miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalihuoltopalveluissa ja miten kunnan palvelu ja asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkinalähtöisestä palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä? Näitä tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin alan kirjallisuuden kautta sekä hyödyntämällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä. Seuraavaksi arvioin tutkielman lopputuloksia kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta saamieni tietojen avulla.

7.1 Miten asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalihuoltopalveluissa?

Asiakaslähtöisyyttä ja sen ilmenemistä julkisella sektorilla on tutkittu jonkin verran. Aiheesta löytyy hyvin kansainvälistä kirjallisuutta ja se usein juontaa juurensa muun julkisen johtamisen ja hallinnon reformeihin. Suomessa aiheesta on myös kirjoitettu ja tässä tutkielmassa on pyritty hyödyntämään sekä kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita, että suomalaista kirjallisuutta. Kirjallisuudesta esille nousee vahvasti ajatus asiakkaasta. Tällä viitataan näkemykseen, jossa palvelujen loppukäyttäjät koetaan ja nähdään asiakkaina. Tämä on tuore ajattelu-tapa julkisella sektorilla. Hyvin pitkään julkinen hallinto on tuottanut palveluja verovelvolliselle, kuntalaisille, asukkaille ja potilaille, kunnes hiljalleen palvelujen loppukäyttäjät ovat muuttuneet monella toimialalla asiakkaiksi. Asiakas-asema ei silti julkisella sektorilla muuta tilannetta toiseksi, asiakkaat ovat edelleen samanaikaisesti myös verovelvollisia, asukkaita ja potilaita. Heidän rooliinsa on tullut yksi ulottuvuus lisää, asiakkuus. Kirjallisuudessa julkisen hallinnon asiakkuutta on pyritty selkeyttämään luomalla asiakkaille erilaisia rooleja. Näillä rooleilla kuvataan usein asiakkaan aktiivisuuden tasoa; asiakkaat ovat aktiivisia tai passiivisia. Aktiivisuudessa puolestaan nähdään yhteys asiakkaan ja palveluntuottajan todellisiin asemiin. Se, kuinka aktiivinen asiakas on, kertoo, kuinka paljon hänellä on valtaa esimerkiksi häntä koskevassa päätöksenteossa. (Moyniham & Thomas 2013: 788-789, Raitakari ym., 2012: 63-64, Haverinen ym. 2014: 161-166.)

Asiakaslähtöisyys edellyttää siis asiakkaita. Kunnan sosiaalihuoltopalveluiden asiakkaat ja asiakassuhteet ovat hyvin erilaisia, ja tämä vaikuttaa myös siihen, miten asiakaslähtöisyys toteutuu näissä palveluissa. Kirjallisuudessa merkittäväksi asiakaslähtöisyyden haasteeksi koetaan eriarvoistumisen vaara. Muun muassa Fountain (2001) ja Haveri ja kumppanit (2011) kirjoittavat siitä, kuinka markkinalähtöisessä asiakaslähtöisyydessä hyödynnettävä segmentointi ja asiakkaiden jaottelu esimerkiksi bonus- ja premium-asiakkaisiin, aiheuttaisi julkisen sektorin palveluissa kyseenalaisen tilanteen. Tällaisenaan asiakaslähtöisyyttä ei voida soveltaa julkisissa palveluissa. Asiakaslähtöisyyden haasteet sosiaalihuoltopalveluissa johtavat kirjallisuudesta esille nousseiden seikkojen perusteella siis myös asiakasajatteluun. Se miten asiakkaat nähdään, kuinka heidät määritellään ja miten asiakkuuksia hyödynnetään osana palvelujen tuottamista, vaikuttaa suuresti asiakaslähtöisyydestä saatuihin hyötyihin. Selvää on jo kirjallisuudesta esille nousseiden seikkojen perusteella, ettei julkisiin palveluihin ole mahdollista soveltaa täysin samanlaista versiota asiakaslähtöisyydestä kuin markkinalähtöisissä palveluissa. (Fountain 2001: 58-71, Haveri ym. 2011: 59-60.)

Se, miten asiakaslähtöisyys ilmenee julkisen sektorin palveluissa käytännössä, jää kirjallisuudessa yllättävän vähäiseksi. Kirjallisuudessa esille nousee paljon näkemys asiakkaiden osallistamisesta ja ottamisesta mukaan palveluprosessiin, mutta syvälle käytännön tekoihin ei päästä. Tätä voi toki selittää julkisten palvelujen laajuus ja monimuotoisuus, mutta sosiaalihuoltopalvelujenkaan osalta kirjallisuudesta ei juurikaan löydy tarkempia käytännön esimerkkejä. Aktiivisuus ja osallistaminen olivat teemoja, jotka toistui kirjallisuudessa. Asiakkaiden pääseminen osaksi palveluiden suunnittelua, kehittämistä ja päätöksentekoa ovat asiakaslähtöisyyttä, ja tällä tavoin myös kuntien sosiaalihuoltopalveluita toteutetaan. (Raitakari ja kumppanit 2012: 53, Virtanen 2018: 34.)

Haastatteluaineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että kirjallisuudesta nousseet näkemykset ovat voimassa myös käytännössä. Haastattelujen kohderyhmä työskenteli kuntien sosiaalihuoltopalvelujen johtotehtävissä ja heidän vastauksensa ovat hyvin samassa linjassa kirjallisuuden kanssa. Erityisesti näkemys palvelujen loppukäyttäjistä asiakkaina herätti suurta innostusta haastateltavien parissa. Tämä asiakasajattelu koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana. Oma organisaatiota ei haluttu nähdä viranomaisena, joka toimii käskyttäen ylhäältä

alaspäin, vaan koettiin vahvasti, että asiakkaat ovat kaiken tekemisen ytimessä ja heitä arvostetaan. Tätä ilmiötä selittänee nimenomaan alan kirjallisuus, jota käytetään paljon koulutuksissa. Kohderyhmä oli osallistunut asiakaslähtöisyyttä käsitteleviin koulutuksiin ja asiakaslähtöisyys oli osa kuntien strategiaa. Asiakaslähtöisyyden ottaminen strategiaan mukaan tarkoittaa, että teoriaa pyritään aktiivisesti jalkauttamaan koko organisaatioon.

Haastatteluista nousi myös eroavaisuuksia verrattuna kirjallisuuteen. Asiakkaiden erilaisuus ymmärrettiin paremmin. Käytännön työn kautta haasteet ja ongelmat tulevat ymmärrettävästi helpommin esille. Asiakkaita on yhtä monta kuin on sosiaalihuoltopalvelujakin. Sosiaalihuoltopalvelujen alle lukeutuu paljon toisistaan poikkeavia palveluja, ja asiakkaat sekä asiakassuhteet ovat näissä erilaisia. Kuitenkin vahvasti koettiin, että asiakaslähtöisyys on positiivinen asia ja asiakkaiden osallistaminen on tärkeää, ja mikä tärkeintä, mahdollista. Haastattelusta esille nousivat samanlaiset käytännön keinot asiakaslähtöisyyden toteuttamiseksi, kuin mitä kirjallisuudesta oli löydettävissä. Kunnissa hyödynnettiin asiakasraateja, asiakas- ja kokemus- asiantuntijoita ja asiakaspalautetta. Aina asiakaslähtöisyys ei tosin tapahdu suuria linjoja määriteltäessä, vaan se on osa päivittäistä palveluntuotanto ja asiakkaan henkilökohtaisista palveluista päättämistä ja ohjausta. Asiakas voi kokea tilanteen, jossa hän saa itse päättää itseään koskevasta arkisesta asiasta merkittävämmäksi, kuin kunnan suuret linjaukset asiakaslähtöisyyden parantamiseksi.

Yhteenvedona kirjallisuudesta ja haastatteluaineistosta saatujen tietojen perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys ilmenee kunnan sosiaalihuoltopalveluissa:

1. Asiakasajatteluna

- a. Asiakaslähtöisyys ja ajatus asiakkaista palvelujen loppukäyttäjinä, on viety kuntien strategiaan ja sitä toteutetaan organisaatiokulttuurin, johtamisen ja palvelutuotannon kautta

2. Osallistamisena

- a. Asiakkaat halutaan aktiivisesti mukaan palveluprosessiin
- b. Asiakkaita kuunnellaan muun muassa keräämällä aktiivisesti palautetta
- c. Asiakkaiden toiveet ja odotukset otetaan huomioon palveluntuotannossa mahdollisuuksien mukaan

7.2 Miten kunnan palvelu ja asiakaslähtöisyys eroavat yksityisen sektorin markkinalähtöisestä palvelusta ja asiakaslähtöisyydestä?

Lähden jälleen tarkastelemaan näitä eroja kirjallisuuden sekä haastatteluaineiston kautta. Kirjallisuudessa näitä eroja korostettiin paljon. Toki kysymyksen asettelukin jo viittaa siihen, että eroja oletetaan olevan. Hyvin selvää on, että julkisen ja yksityisen sektorin palvelu sekä asiakaslähtöisyys siis eroavat toisistaan ja nämä erot pohjautuvat sektorien eri asemiin yhteiskunnassa. Kunnan palvelut ovat lakisääteisiä ja kunnat ovat velvoitettu tuottamaan palveluja. Kuntien palveluntuotanto ei ole riippuvainen markkinoista ja kunnat eivät valitse asiakkaitaan, kuten markkinalähtöinen palveluntuottaja. Nämä ovat hyvin selkeitä eroja. Kirjallisuudessa esille nousi asiakassegmentointi, joka on mielenkiintoinen väline, jota erityisesti yksityinen sektori hyödyntää palveluja tuottaessaan. Segmentointi voidaankin edelleen nähdä ainostaan yksityisen sektorin työkaluna, jolla yritykset pyrkivät selvittämään sopiva markkinoita ja asiakasryhmiä, joille se haluaa markkinoida tai myydä palvelujaan tai keitä se mahdollisesti haluaa välttää. Tällaisenaan segmentointi ei onnistu julkisella sektorilla. Kirjallisuudesta kuitenkin löytyi myös julkisen sektorin asiakassegmentointia tukevia näkökulmia.

Asiakassegmentointi kunnan palveluissa kannattaa Rantasen (2013) mukaan siksi, että se on kustannustehokasta. Segmentoimalla asiakasryhmiään ja palvelujaan, kunta pystyy tarjoamaan asiakkailleen oikeita palveluja oikeaan aikaan. Tämä nousi esille myös haastatteluaineistossa. Segmentoinnin ei siis tarvitse toimia pelkästään markkinoinnin välineenä, vaan kunnat voivat hyödyntää sitä osana palvelujensa suunnittelua ja kehittämistä. (Rantanen 2013: 18.)

Asiakaslähtöisyyden erot kunnan ja markkinalähtöisen palvelun välillä kirjallisuudessa muistuttavat paljon niitä eroja, mitä näiden kahden sektorin välillä yleensä nähdään. Markkinalähtöisessä lähestymistavassa myös asiakaslähtöisyys toteutuu markkinoiden ehdoilla. Koska asiakkauudet ja asiakassuhteet on kohdennettavissa ja valittavissa, voidaan asiakaslähtöisyyttä myös toteuttaa hyvin kohdennetusti ja asiakaskohtaisesti halutessaan. Palvelutuotanto ei ole yhtä säädeltyä kuin julkisella sektorilla, vaikkakin esimerkiksi sosiaalihuoltopalvelujen

kohdalla myös yksityistä palveluntuottajaa koskee lainsäädännöllinen ohjaus. Merkittävästä asiakaslähtöisyyteen kuitenkin vaikuttaa se, että yksityinen palveluntuottaja voi valita asiakkaansa. Markkinalähtöinen palveluntuottaja voi myös kokea siltä palveluja ostavan kunnan asiakkaakseen. Kirjallisuudessa esille nousee näkemys, että markkinalähtöinen palveluntuottaja toimisi vapaammin ja ketterämmin kuin kunta. Se voi valita asiakkaansa, käsitellä heitä eri tavalla, palkita tiettyjä asiakkaita ja pyrkiä totta kai samalla jatkuvaan voiton kasvattamiseen.

Kirjallisuudessa esille nousseet haasteet eriarvoisuuden tai pakkoasiakkuuksien suhteen, eivät tulleet esille haastatteluissa yhtä vahvasti. Julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei koettu suuria eroja sosiaalihuoltopalvelujen suhteen. Yksi mielenkiintoinen ero kirjallisuudesta ja haastatteluista saatujen aineistojen välillä kuitenkin löytyi. Kirjallisuudessa korostui näkemys markkinalähtöisen toimintavan olevan tavoiteltavaa. Kohdeorganisaatioissa tätä ei kuitenkaan koettu ihailtavana tai tavoiteltavana. Haastatteluaineistosta saatujen tietojen perusteella kunnissa koetaan, että kunnat toteuttavat palvelujaan onnistuneemmin asiakaslähtöisesti ja yksityinen sektori keskittyy liikaa voiton tavoitteluun. Näkemys oli, että yritykset näkevät asiakkaat rahantuojoina ja asiakaslähtöisyys ei tällöin voi toimia onnistuneesti. Asetelma on käännetty pääläelleen. Julkinen palveluntuottaja, jota säätelee lainsäädäntö ja joka ei voi valita asiakkaitaan eikä tuottamiaan palveluja, toimii asiakaslähtöisemmin kuin markkinalähtöinen serkkunsa. Haastatteluaineiston perusteella julkisen sektorin rajoitteet onkin käännetty sen vahvuudeksi.

7.3 Pohdintaa

Tutkimuksen lopputuloksena asiakaslähtöisyyden käsite sisältää monia erilaisia määritelmiä. Asiakaslähtöisyys pohjautuu näkemykselle asiakkaan asettamisesta toiminnan keskiöön. Tällöin asiakas on mukana jo palvelun alkuvaiheista lähtien. Asiakas huomioidaan palvelujen suunnittelussa, toteutuksessa ja niiden kehittämisessä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa kuitenkin paljon muutakin. Se on asiakkaiden kuuntelemista ja huomioimista, arvokkaita asiakaskohtauksia, asiakkaan aidon tarpeen huomioimista ja tämän mukaan toimimista sekä oman or-

ganisaation kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi. Tutkielman perusteella on selvää, että asiakaslähtöisyyttä hyödynnetään ja toteutetaan Suomen kunnissa ja niiden palveluissa, myös sosiaalihuoltopalveluissa. Asiakkaat on otettu mukaan kunnan päätöksentekoon hyödyntämällä muun muassa asiantuntijaryhmiä, kokemusasiantuntijoita ja keräämällä suoraa palautetta ja kehittämisehdotuksia palveluista. Kirjallisuudesta esille nousseita haasteita ja uhkakuvia eriarvoistumisesta ei haastatteluaineiston perusteella ole havaittu. Haasteet liittyvät enemmänkin kuntien ydinrooliin julkisen hallinnon toimijoina. Kuntia rajoittaa rajalliset resurssit ja poliittinen ohjaus. Kaikkia asiakkaiden toiveita ei voida toteuttaa. Mutta asiakaslähtöisyys ei tarkoitetakkaan sitä, että asiakaan kaikki toiveet toteutetaan ymmärtämättä kokonaisuutta. Asiakaslähtöisyys lähtee ajatuksesta asiakaan parhaaksi toimimisesta. Ajoittain tämä tarkoittaa myös sitä, että toimitaan vastoin asiakaan tai hänen omaistensa toiveita.

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys on erilaista julkisella sektorilla ja sitä voidaan toteuttaa eri tavalla, kuin markkinalähtöisissä organisaatioissa. Asiakaslähtöisyys on käsite, joka muokkaantuu sitä toteuttavan organisaation mukaan. Vaikka kunnat eivät pysty rajallisten resurssien ja lainsäädännön takia räätälöimään palveluitaan asiakaskohtaisesti tai luomaan erityisiä asiakkuuksien tasoja, jotka paranevat käytön määrän mukaan tai luomaan houkuttimia ja palkitsemiskeinoja asiakkailleen, he voivat silti toteuttaa asiakaslähtöisyyttä palveluissaan. Asiakaslähtöisyys siis näyttäytyy eri tavalla kunnan palveluissa. Se näyttäytyy myös varmasti eri tavalla sen eri toimialoilla. Tämä tutkielma keskittyi sosiaalihuoltopalveluihin ja jo sen sisällä asiakaslähtöisyys näyttäytyi eri tavoin.

Kunnille ei ole mitään hyötyä väkisin pyrkiä toimimaan kuten markkinalähtöiset toimijat. Julkinen sektori voi muokata ja rakentaa asiakaslähtöisyydestä itselleen sopivan toimintatavan. Asiakkaiden huomioiminen, kuunteleminen ja osallistaminen ovat periaatteita, joita kuntien kannattaa hyödyntää. Asiakaslähtöisyyden sudenkuopat ovat väistettävissä, kunhan kunnat ja julkinen sektori huomioivat oman asemansa ja erilaisuutensa suhteessa markkinalähtöisesti toimiviin organisaatioihin. Organisaatioita ja niiden johtamista ja hallinnointi koskevat reformit ja muutokset syntyvät usein yksityisellä sektorilla ja sieltä ne siirtyvät julkiselle puolelle. Tässä siirtymässä ja käyttöönotossa on aina tärkeä huomioida julkisen sektorin rooli yhteiskunnassa. Sama muotti kun ei sovi kaikille, joten sen pakottaminen sellaisenaan ei hyödytä

ketään. Tämä ajattelutapa nousi esille myös sosiaalihuoltopalveluja johtavia henkilöitä haastattelussa. Sitä, että julkinen ja yksityinen sektori eroavat toisistaan, ei koeta mitenkään erityisen merkittävänä seikkana, eikä asiakaslähtöisyyden haasteita koettu suuriksi.

Asiakaslähtöisyyden hyödyntämisessä kuntien palvelujen tuotannossa kannattaakin muistaa, ettei mitään yhtä oikeaa kaavaa tai tapaa ole olemassa. Kuntien täytyy tutkia omia palveluitaan tarkasti ja analysoida niiden heikkouksia ja vahvuuksia. Kuuntelemalla asiakkaitaan kunnat voivat havaita ensimmäiset kehittämisen kohteet ja ne kohdat missä asiakaslähtöisyyttä voidaan mahdollisesti hyödyntää sekä miten sitä voitaisiin toteuttaa. Asiakassegmentoinnilla kunnat pääsevät helposti alkuun, sillä segmentoinnin avulla kunta pystyy jäsentelemään omaa palvelutarjontaansa.

Asiakaslähtöisyyden haasteita ei tietenkään kannata jättää huomioimatta ja kuntien onkin hyvä olla tietoisia myös mahdollisista ristiriidoista ja ongelmista, joita asiakaslähtöisyyden myötä tulee vastaan. Asiakkaiden osallistaminen ja aktivoiminen eivät saa muuttua itseisarvoksi tai pakottamiseksi. Edelleen kuntien palvelutarjonta sisältää paljon sellaisia palveluja, joissa asiakkaan kuunteleminen tai ottaminen mukaan päätöksentekoon ei ole mahdollista tai se saattaa olla jopa haitallista asiakkaalle. Aina kyse ei tarvitse edes olla siitä, että asiakkaan aktivoiminen ja vastuuttaminen vaarantaisi asiakkaan oikeuksia, vaan kaikki kunnan asiakkaat eivät halua osallistua palveluprosessiin aktiivisesti. He ovat kuitenkin yhtä lailla oikeutettuja lain edessä näihin palveluihin, ja heillä on oikeus saman sisältöiseen sekä tasoiseen palveluun. Kunnat eivät voi kohdella asiakkaitaan eriarvoisesti sen perusteella, kuinka aktiivisia tai osallistuvia he ovat.

Asiakaslähtöisyyden hyödyt ovat kuitenkin merkittäviä asiakkaille ja kunnille itselleen. Asiakaslähtöisyyttä hyödyntäen kunnat varmistavat tuottavansa oikeita palveluja, oikealle kohderyhmälle oikeaan aikaan. Näin kunnat varmistavat, että niiden rajalliset resurssit käytetään mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Asiakaslähtöisyys myös parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin. Kunnan asukkaat taas kokevat pääsevänsä vaikuttamaan heitä koskeviin päätöksiin ja asiakkaiden osallistamisella varmistetaan myös se, että asiakkaat saavat palveluista hakemansa hyödyn.

Tutkielman havaintojen kannalta olisi mielenkiintoista tietää mitä näkemyksiä yksityisen sektorin palveluntuottajilla on asiakaslähtöisyydestä sekä julkisen ja yksityisen eroista. Tutkielma keskittyi vahvasti julkisen sektorin asemaan ja kuntien sosiaalihoitopalveluihin, mutta yksityiset palveluntuottajat ovat myös sosiaalihoitopalveluissa merkittävässä roolissa. Kunnat hyödyntävät heidän palveluitaan tänä päivänä paljon ja myös Suomessa on paljon yrityksiä, jotka toimivat sosiaalihoitopalvelujen parissa, kuten palvelukodit ja päiväkodit. Tutkielman kohderyhmä oli kunnat, mutta koska Suomessakin sosiaalihoitopalvelujen toteutus on käytännössä hajaantunut useammalle sektorille, olisi mielenkiintoista tutkia myös näiden muiden sektorien näkemyksiä ja kokemuksia asiakaslähtöisyydestä. Erityisesti kiinnostavaa olisi kuulla kokevatko yksityinen ja kolmas sektori julkisen sektorin asiakkaakseen ja miten näiden sektorien välinen asiakaslähtöisyys ilmenee.

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaslähtöisyys näyttäytyy kuntien palveluissa, kuten sosiaalihoitopalveluissa eri tavoin. Sitä hyödynnetään tänä päivänä paljon ja kuntien johdossa asiakaslähtöisyyttä arvostetaan ja se koetaan tärkeäksi arvoksi. Asiakaslähtöisyys eroaa julkisella ja yksityisellä sektorilla toisistaan, kuten näiden sektorien toiminta muutoinkin eroaa toisistaan. Julkisen sektorin yhteiskunnallinen asema heijastuu asiakaslähtöisyyteenkin, niin hyvässä kuin pahassa. Julkisen sektorin asema muodostaa asiakaslähtöisyydelle haasteita, mutta se myös antaa mahdollisuuden toteuttaa sitä luovasti ja menestyksekkäästi. Asiakaslähtöisyys edellyttää kunnilta aitoa kiinnostusta ja halua sen toteuttamiseen, sillä asiakaslähtöisesti toimiminen edellyttää tarkkaa havainnointia, tutkiskelua ja jatkuvaa arviointia. On kuitenkin vaikea kuvitella enää maailmaa, missä asiakaslähtöisyyttä ei olisi jossain muodossa. Se on varmasti tullut jäädäkseen, myös osaksi julkista sektoria ja kuntien toimintaa. Valta on edelleen kunnilla – kuinka he päättävät toimia ja miten he haluavat palvelujaan toteuttaa. Asiakkaat ovat kunnillekin elintärkeitä. He tuovat tuloja, kasvua ja jatkuvuutta. Heitä on syytä kuunnella.

LÄHDELUETTELO

Aberbach, Joel D., Christensen Tom (2005). Citizens and Consumers. *Public Management Review* 7: 2, 225-245.

Andreassen, Tor Wallin (1994). Satisfaction, Loyalty and Reputation as Indicators of Customer Orientation in the Public Sector. *The International Journal of Public Sector Management* 7: 2, 16-34.

Anttiroiko, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryyänen ja Pentti Siitonen (2003). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet: Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Bartley Bronwen, Seishi Gomibuchi, Robin Mann (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal* 14: 4, 482-496.

Seija Bergström & Arja Leppänen (2008). *Markkinoinnin maailma*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Chen, Chi-Kuang, Chang-Hsi Yu, Shioh-Jiuan Yang & Hsiu-Chen Chang (2004). A Customer-orientated service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality* 14: 5, 414-425.

Clarke, John, Janet Newman, Nick Smith, Elizabeth Vidler, Louise Westmarland (2011). *Creating Citizen-Consumers: Changing Publics and Changing Public Services*. London: SAGE Publications Ltd.

Deber, Raisa B., Nancy Kraetschmer, Sara Urowitz, Natasha Sharpe (2005). Patient, consumer, client or customer: what do people want to be called? *Health Expectations* 8: 345-351.

Eskola Jari, Jaana Vastamäki (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: PS-kustannus.

Flick Uwe (2006). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.

Fountain, Jane E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance: An International Journal of Policy and Administration* 14: 1, 55-73.

Fredriksson, Sami, Tuomo Martikainen (2009). *Julkista vai yksityistä – kuntalaisten palveluita koskevat valinnat*. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.

Haveri, Arto, Jari Stenvall, Kaija Majoinen (2011). *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Kunnallistieteen yhdistys.

Haverinen, Riitta, Marjo Kuronen, Tarja Pösö (2014). *Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi Sinikka, Helena Hurme (1995). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sinikka, Helena Hurme (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes, Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hong, Hye Hyun, Hyojung Park, Youngah Lee & Jongmin Park (2012). Public Segmentation and Government-Public Relationship Building: A Cluster Analysis of Publics in the United States and 19 European Countries. *Journal of Public Relations Research* 24, 37-68.

Ikonen, Eija-Riitta (2013). *Kehittyvä kotihoito*. Porvoo: Bookwell Oy.

- Karlsson, Margareta, Rickard Garvare, Karin Zingmark & Birgitta Nordström (2016). Customer orientation in Swedish county council. *International Journal of Quality and Service Sciences* 8: 1, 2-16.
- Karwan, Kirk R., Markland Robert E. (2006). Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: The case of the South Carolina DMV. *Journal of Operations Management* 24, 347-362.
- Katzan, Harry Jr. (2008). Foundations Of Service Science Concepts And Facilities. *Journal of Service Science* 1:1, 1-22.
- Kaul, Mohan (1997). The New Public Administration: management innovations in government. *Public Administration and Development* 17, 13-26.
- Kellough, J. Edward (1998). The Reinventing Government Movement: A Review and Critique. *Public Administration Quarterly* 22:1, 6-20.
- Korpela Juhani & Raili Mäkitalo (2008). *Julkishallinto murroksessa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuntaliitto (2008). *Kunnalliset sosiaali- ja terveystalvet*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lahtinen Jukka & Antti Isoviita (2007). *Markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Laitinen, Ilpo, Risto Harisalo, Jari Stenvall (2013). *Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana: Kansainvälinen vertailu*. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Laitinen Merja, Anneli Pohjola (2011). *Asiakkuus sosiaalityössä*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Ylipistokustannus, HYY Yhtymä.

- Larjovuori, Riitta-Liisa, Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Marja-Liisa Manka (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi: Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Mattila Kati-Pupita (2010). Arvostava kohtaaminen arjessa, auttamistyössä ja työyhteisössä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Moynihan, Donald P., John Clayton Thomas (2013). Citizen, Customer, Partner: Rethinking the Place of the Public Management. *Public Administration Review* 73: 6, 786-796.
- Nwankwo, Sonny (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing* 12: 5, 5-15.
- Osborne, Stephen P., Zoe Radnor, Greta Nasi (2012). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration* 43: 2, 135-158.
- Ostrom, Amy L., Mary Jo Bitner, Stephen W. Brown, Kevin A. Burkhard, Michael Goul, Vicki Smith-Daniels, Haluk Demirkan, Elliot Rabinovich (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research* 13:1, 4-36.
- Pugh, S. Douglas, Mahesh, Subramony (2016). Taking services seriously: New directions in services management theory and research. *Human Resource Management Review* 26: 1-3.
- Raisio, Harri, Pirkko Vartiainen (2011). Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen: Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. Helsinki: Suomen Kuntaliito.
- Raitakari Suvi, Kirsi Juhila, Kirsi Günther, Anna Kulmala & Sirpa Saario (2012). Asiakaslähtöisyydet asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja

huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Rantanen, Tanja (2013). Kunnan asiakaspalvelu: Kuntalaisia palveleva kokonaisuus. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Ruotsalainen, Kaija (2013). Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhte? Saatavilla 28.10.2019: https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html

Salge, Torsten Oliver, Vera Antonio (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review* 72: 4, 550-560.

Sarajärvi Anneli, Jouni Tuomi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Stenvall, Jari, Petri Virtanen (2012). Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Uotinen, Sami (2009). Kunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Valkonen, Tanja (2017). Sosiaaliset oikeudet – näkökulmia perustaan ja toteutumiseen. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Virtanen, Petri (2018). Palvelujen yhteiskunta: Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Walker, Richard M., Gene A. Brewer, George A. Boyne, Claudia N. Avellaneda (2011). Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad? *Public Administration Review* 707-717.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu (puolistrukturoitu haastattelu)

Aihe: Asiakaslähtöisyys kunnan sosiaalihuoltopalveluissa

Kolme teemaa: Asiakaslähtöisyys nykytilanteessa

Asiakaslähtöisyyden mahdollisuudet ja haasteet

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde

1. Yleistilanne

- a. Miten kuvailisit kunnan sosiaalihuoltopalvelujen tämän hetkistä tilannetta seuraavista näkökulmista:
 - i. Palvelujen oma tuotanto
 1. Paljonko kunta tuottaa sosiaalihuoltopalveluja itse? (prosentuaalisesti)
 2. Millainen sosiaalihuoltopalvelujen osuus on kunnan budjetista?
 3. Kuinka paljon kunnalla on henkilöstöä työskentelemässä sosiaalihuoltopalvelujen parissa?
 - ii. Ostopalvelut
 1. Mikä on ostettujen palveluiden osuus koko palveluntuotannosta? (prosentuaalisesti)
 2. Kuinka monelta eri taholta kunta ostaa palveluja?
- b. Onko kunnan sosiaalihuoltopalveluja kehitetty viimeisen viiden vuoden aikana? Miten?

2. Asiakaslähtöisyys

- a. Mitä asiakaslähtöisyys mielestäsi tarkoittaa:
 - i. Organisaatiokulttuurissa?
 - ii. Palvelujen tuottamisessa?
 1. Tarkenna mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa:
 - a. Suunnittelussa?
 - b. Vuorovaikutuksessa?
 - iii. Palvelujen kehittämisessä?
- b. Miten asiakaslähtöisyyttä on toteutettu kunnan sosiaalihuoltopalveluissa?
 - i. Jos ei, miksei?
 - ii. Millä tavalla asiakaslähtöisyys osa kunnan strategiaa?
 - iii. Kuinka paljon asiakaslähtöisyyttä on käsitelty sosiaalipalvelujen suunnittelu- ja/tai johtotehtävissä?
 1. Onko asiantuntijoille/johdolle järjestetty koulutusta, jossa asiakaslähtöisyyttä on käsitelty?

3. Asiakas

- a. Miten määrittelisit termin 'asiakas' kunnan palveluissa?
 - i. Kuka on asiakas?
 - ii. Mitä muita vastaavia termejä kuin "asiakas" käytetään?
 - iii. Onko kunta jakanut asiakkaitaan eri ryhmiin markkinointia varten? Miksi/Mihin käyttöön?
 - iv. Mitä ristiriitoja kuntalaisten kohtelu asiakkaana mielestäsi muodostaa?
 - v. Mitä hyötyä kuntalaisten kohtelusta asiakkaana on?
- b. Mikä on asiakkaan rooli palveluntuotannossa?
 - i. Mikä asiakkaan rooli mielestäsi voisi olla?
 - ii. Kuinka asiakkaan roolia voidaan lisätä?

4. Arvioita mahdollisuuksista ja haasteista

- a. Millaista lisäarvoa asiakaslähtöisyys mielestäsi tuo palveluntuotantoon?
- b. Uskotko tyytyväisyyden kasvavan asiakaslähtöisyyden myötä?
- c. Miten kunta voi hyötyä asiakaslähtöisyydestä?
- d. Mistä syistä asiakaslähtöisyyttä on vaikea toteuttaa sosiaalihuoltopalveluissa?
- e. Mitä ongelmia näet asiakaslähtöisyydessä?

5. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde

- a. Millainen on yleisin asiakas-palveluntarjoaja -suhde kunnan sosiaalipalveluissa?
- b. Millä tavalla asiakkaiden rooli on muuttunut viime vuosikymmeninä tässä suhteessa?
- c. Miten asiakkaiden eli kuntalaisten aktiivisuus ilmenee sosiaalihuoltopalveluissa?
 - i. Onko kyse vapaaehtoisesta aktiivisuudesta vai sanellusta? (kunta edellyttää oma-aloitteista toimintaa, toimintaohjeita, ehtoja yms.)
 - ii. Kerääkö kunta asiakaspalautetta sosiaalihuoltopalveluista?
 1. Hyödyntääkö se näitä? (asiakaslähtöisyyden kasvattamiseen?)
- d. Miten julkinen palveluntarjoaja eroaa mielestäsi markkinalähtöisestä tuottajasta?
 - i. Miten asiakassuhde eroaa mielestäsi näissä?
 - ii. Millä tavoin julkisen palveluntuottajan asiakaslähtöisyys eroaa markkinalähtöisesti toimivan tuottajan asiakaslähtöisyydestä?
- e. Millaisena näet tulevaisuuden sosiaalihuoltopalvelut?
 - i. Miten asiakaslähtöisyys ilmenee näissä tulevaisuuden palveluissa?