

# Käsitteellinen tarkastelu asiakaslähtöisyydestä tietojärjestelmien kehittämisessä

Jari Smedberg FM, YTM

**Jari Smedberg FM, YTM, FINLAND. Sähköposti: [jari.smedberg@pp.inet.fi](mailto:jari.smedberg@pp.inet.fi)**

## Tiivistelmä

Käsitteellisen tarkastelun tavoitteena on etsiä näkökulma, jonka pohjalta asiakaslähtöisyyttä voi analysoida ja hyödyntää myös tietojärjestelmän kehittämistyön osana. Viitteellinen konteksti on tietojärjestelmien kehittäminen sosiaalipalveluissa.

Artikkelissa käsitteellistetään asiakaslähtöisyyttä ja sen liittymistä kehittämistoimintaan, erityisesti palvelutoimintaan. Asiakaslähtöisyys ja tietojärjestelmät liitetään palvelukohtaamiseen, jossa organisaation ja työntekijöiden lisäksi huomioidaan myös asiakas palveluiden yhteistuottajana ja -kehittäjänä.

Tuloksena on malli, jonka käytännöllinen arvo kehkeytyy uusien näköalojen avaamisena julkisten palvelujen tietojärjestelmien kehittämisessä.

**Avainsanat:** asiakaslähtöisyys, tietojärjestelmä, sosiaalipalvelut

## Abstract

The objective of the conceptual review is to understand and analyze customer-driven orientation as a part of information systems development in the context of social services.

In this article, I conceptualize customer-driven orientation, and its relationship to development activities of services. Customer-driven orientation and information systems are connected to service encounter, where an organization, employee and customers are co-producer and co-creator of value in services.

The practical significance of this conceptual model is to open new prospects for information systems development in public services.

**Keywords:** customer-driven, information system, social services

## Johdanto

Sosiaalihuollon arkkitehtuuriperiaatteissa todetaan asiakaslähtöisyyden näkyvän asiakkaan etuna. Eduksi lasketaan muun muassa käsittelyaikojen lyhentyminen ja toimintaprosessien yksinkertaistuminen [1]. Saa-daanko periaatetta noudattamalla aikaiseksi asiakasläh-töisyyttä, jos tietojärjestelmä tekee sen mitä sen oletetaan muutoinkin tekevän: lyhentävän käsittelyaikoja ja yksinkertaistavan toimintaprosesseja. Asiakaslähtöisyys ei voi olla vain sitä, mitä siksi halutaan nimetä. Tietojär-jestelmän kehittäminen ei ole välttämättä asiakasläh-töistä, jos sitä pelkästään väitetään asiakaslähtöiseksi.

Asiakaslähtöisyyden merkitykset tietojärjestelmän ke-hittämisessä täytyvät olla selkeämmin ilmaistavissa, ja siten analysoitavissa. Tuolloin on ensinnäkin eroteltava asiakaslähtöisyyden olennaiset piirteet, ja toiseksi mi-ten nämä piirteet voisivat liittyä tietojärjestelmien ke-hittämiseen. Artikkelissani esittelen erään mahdollisen tavan asiakaslähtöisyyden, ja siihen liittyvän tietojärjes-telmän<sup>1</sup>, merkityksien tutkimiseen. Käytin tapaa opin-näytetyössäni, jossa tutkin asiakaslähtöisyyden merki-tyksiä sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurityössä [3].

Asiakaslähtöisyyden viitteellisenä kontekstina on tieto-järjestelmien kehittäminen sosiaalipalveluissa. Aloitan käsittelyn perusteiden täsmentämisellä: miksi on selke-ämpää puhua asiakkaasta kuin esimerkiksi käyttäjästä, mikä erottaa lähtöisyyden keskeisyydestä, mikä on asiakkaan rooli kehittämisessä ja mihin eri tasoihin asiakaslähtöisyys kehittämistoimintana pitäisi liittää. Laajennan tarkastelua kohti palvelutoimintaa, jolloin täsmennän asiakaslähtöisen kehittämisen sidosryhmiä ja niiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Lopussa yhdistän asiakaslähtöisyyden käsitteelliseksi malliksi, johon kuu-luvat niin palvelutoiminnan osapuolet kuin sitä tukeva tietojärjestelmäkin.

<sup>1</sup> Tietojärjestelmän käsite artikkelissa noudattaa laajaa sosio-tekniistä näkemystä: se pitää sisällään teknologian lisäksi ihmiset, työnjaon, toimintamallit ja organisaatorakenteen [2].

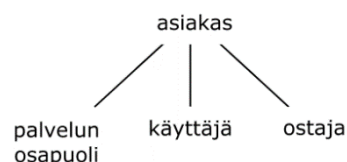
## Asiakaslähtöisyys

Termien asiakas ja käyttäjä liittäminen tietojärjestelmi-en yhteyteen vaatii täsmennystä jo ohjelmistotuotan-non perinteistä johtuen. Vastaavasti tietojärjestelmiin liittyvänä perinteinä käyttäjakeskeisyys-termi viittaa saman nimisen kehittämissuuntauksen muotoon. Edel-listen lisäksi epäselvyyttä aiheuttaa asiakaskeskeisyyden käyttö synonyymina asiakaslähtöisyydelle (mm. STM:n strategiassa [4]).

### Asiakas vai käyttäjä

Käyttäjän ja asiakkaan suhteen voisi määritellä näennäi-sen helposti: käyttäjä käyttää tuotetta, asiakas ostaa sen. Käyttäjään verrattuna asiakkuus pitää kuitenkin sisällään sellaisen käsitteellisen eron, että asiakas on houkuteltava aina uudelleen. Käyttäjään samanlaista vaatimusta ei sisälly. Lisäksi asiakas on suhteessa aina johonkin osapuoleen, käyttäjä pääasiassa tuotteeseen. Varsinkin ohjelmistotuotannossa käyttäjä nähdään nimenomaan tuotteen käyttäjänä ja asiakas tuotteen tilaajana tai ostajana. Tuolloin kyse on tuotantologiikan mukaisesta ajattelusta, jossa yritys vastaa arvonluonnista (esim. [5]).

Sosiaalipalveluissa suhdetta voisi kuvailla siten, että asiakas pitää sisällään määritelmällisesti myös käyttä-jän. Käyttäjän lisäksi asiakasta määrittävinä kontingent-teina ominaisuuksina voisivat olla palvelun osapuoli ja ostaja (kuvio 1). Näin ollen palveluissa asiakkaan ei välttämättä tarvitse olla ostaja.



**Kuvio 1.** Asiakkaan ja käyttäjän suhde.

Kehäpäätelmän välttämiseksi todettakoon, että palve-lun osapuoli ei ole aina asiakas vaan se voi olla myös palvelun tuottaja. Myöskään käyttäjä ei ole aina asiakas, ja sama pätee myös ostajaan. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa kunta saattaa ostaa palvelun yksi-

tyiseltä palveluntuottajalta, mutta silti palvelun asiakkaana on yksittäinen henkilö. Ostajaan verrattuna asiakas on asiakas myös ostotapahtuman jälkeen [6].

Voitane väittää, että asiakas on huomattavasti kattavampi käsite kuin käyttäjä. Asiakkaaseen ja asiakkuuteen liittyy enemmän informaatiota, koska siihen sisältyy myös käyttäjän, ostajan ja palvelun osapuolen informaatiot. Juuri tämän kattavuutensa vuoksi se tulisi huomioida selkeämmin myös tietojärjestelmien suunnittelussa. Asiakkaan kokemus voisi olla huomattavasti avartavampi näkökulma uusien palveluiden kehittämisessä kuin käyttäjän kokemus. Esimerkiksi käyttäjälähtöisen suunnittelun periaatteissa [7] käyttöliittymä nähdään järjestelmän asemassa käyttäjän kannalta. Asiakkaana näköaloja voidaan sen sijaan avata vaikka kohti ubiikkiteknologian mahdollisuuksia häivyttämällä rajoittava tietoisuus asiakkaan roolista käyttöliittymän käyttäjänä.

Kaikesta huolimatta on huomioitava, että asiakkuus on kontekstisidonnainen asia. Esimerkiksi sosiaalihuollossa asiakkuuteen ei houkutella kuten kaupallisessa toiminnassa. Asiakkaalle ei tarjota kanta-asiakkuutta kovinkaan mielellään, vaan hänet pyritään saamaan pois palvelun piiristä tai ainakin helpottamaan hänen ihmisoikeuksiensa toteutumista. Joskus asiakkuus saattaa perustua myös viranomaisen pakkotoimenpiteisiin (mm. lastensuojelussa).

### ***Asiakas lähtökohtana vai keskipisteenä***

Asiakaskeskeisellä näkökulmalla asiakastyössä on pitkä historia, joka juontuu 1930-luvun Yhdysvaltoihin. Lähtökohtana oli asiakkaan kunnioittaminen ja tarpeiden parempi huomioiminen [8]. Myös sosiaalialalla on puhuttu asiakaskeskeisyydestä vuosikausia, mutta 1990-luvulta lähtien keskustelu on painottunut yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen. Esimerkiksi vuonna 1996 julkaisussa sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallintasuosituksessa [9] todettiin laadunhallinnan painopisteeksi asiakaslähtöisyys ja kolme vuotta myöhemmin asiakaslähtöisyys nostettiin jo hallinnon uudistamisen perusajatuksiksi. Tuolloin asiakaslähtöisesti toimittaessa ”asiakkaan ja ammattilaisen välille syntyy aitoa, tasa-

arvoista, kahdensuuntaista vaikuttamista ja vuoropuhelua. Toiminnan säännöt ovat avoimia ja molempien tiedossa” [10].

Sekä asiakaskeskeisyydessä että -lähtöisyydessä on kyse asiakasnäkökulmasta palvelujen kehittämisessä. Ero on se, että askel keskeisyydestä lähtöisyyteen on askel lähemmäksi asiakasta. Keskeisyydessä asiakas on toiminnan kohde: asiakas on keskellä ja hänen ympärillään häärivät ammattilaiset. Lähtöisyydessä toiminta lähtee asiakkaan lähtökohdista ja näin ollen toimitaan hänen rinnallaan [11].

Dikotomian sijasta asiakaslähtöisyyttä voi ymmärtää erilaisina asiakkaan osallistumisen tasoina. Kaseva [12] analysoi asiakkuuteen liittyviä tutkimuksia ja esitti asiakkaan osallisuuden perusteella neljää luokkaa: 1) asiakas palvelun kohteena, 2) asiakas palautteen antaja, 3) asiakas osallistuja omassa asiassaan ja 4) asiakas aktiivisena palvelujen kehittäjänä. Osallistumisen luokittelun voi ymmärtää myös tasoksi, joissa edetään asiakaskeskeisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä. Vasta viimeksi mainitussa asiakkaan roolissa voitaneen väittää, että asiakasta kohdellaan aidon asiakaslähtöisesti.

### ***Asiakaslähtöisyys kehittämistoimintana***

Sosiaalialan pohdinnoista löytyy teoreettista pohjaa myös tietojärjestelmien kehittämiseen. Esimerkiksi Mönkkönen [13] erittelee väitöskirjassaan kohtaamisen kolmeen eri tapaa: asiantuntijakeskeinen, asiakaskeskeinen ja dialoginen orientaatio. Asiantuntijakeskeisyys voisi kuvastaa menettelyä tietojärjestelmien kehittämisessä, jossa toimintaa ohjaavat asiantuntijan tai järjestelmän määrittelemät tavoitteet. Suunnittelijan asiantuntemusta pidetään suhteessa ylivertaisena käyttäjään nähden. Tällöin asiantuntijavalta kätkeytyy ongelman määrittelyyn.

Asiakaskeskeisessä orientaatiossa asiakkaan tarpeet korostuvat. Kuitenkin sen ongelmina korostettakoon, ettei pelkkä kysymysten esittäminen johda vastausten saamiseen, varsinkaan jos suunnittelijalta puuttuu vastaanottavuus käyttäjää kohtaan (menetelmää toteutetaan menetelmän vuoksi). Lisäksi ongelmana on vas-

tavuoroisen kommunikaation puute. Dialogisella orientaatiolla Mönkkönen tarkoittaa vuorovaikusta vastavuoroisena suhteena, jossa molemmat vaikuttavat (mm. suunnittelussa). Ilmiötä pyritään konstruoimaan yhdessä.

Asiakaslähtöistä suunnittelua ei tehdä vain asiakasta varten, vaan asiakkaan kanssa. Asiakas nähdään aitona resurssina oman roolinsa kautta. Tällöin hänen voimavarojaan hyödynnetään palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä, ei pelkästään tarpeita [14]. Ero tulee selvästi esille, kun miettii miten suunnittelijan kannalta yllättävillä tavoilla ihmiset lopulta käyttävät laitteita ja ohjelmia. Asiakaslähtöisyyden voisikin ajatella olevan sitä tärkeämpi, mitä uudemmassa asiasta on kysymys.

Asiakas on edellisen pohjalta ymmärrettävissä, organisaation ohella, kehittämisen resurssiksi. Seuraavaksi on tarpeen täsmentää asiakaslähtöisyyden kehittämiskohteita. Virtasen ym. [14] mukaan kehittämiskohteet on jaettavissa kolmeen eri tasoon: asiakas-, kohtamis- ja organisaatiotasoon, joissa on kuusi kehittämisen osa-alueita. Asiakastason osa-alueet ovat palveluymmärrys ja osallistumismahdollisuudet, kohtamistason osa-alueina asiakasymmärrys ja asiakkaan ääni sekä organisaatiotason osa-alueina palvelu- ja johtamiskulttuuri. Kehittämisen päämäärä on tasapaino asiakkaiden tarpeiden ja palveluiden tarjonnan välillä.

## Palvelukohtaminen

Edellisen perusteella, asiakaslähtöisyys liittyy asiakkaan rooliin palvelun aktiivisena toteuttajana ja kehittäjänä. Toisaalta korostuu (tieto)hallinnollinen kehittämistoiminta, joka vaatii kiinnittämään huomiota sekä asiakkaaseen, organisaation kulttuuriin että kohtamistilanteeseen palvelussa.

Asiakaslähtöisyyden välttämättömäksi vaiheeksi on määriteltävä palvelutapahtuma. Palvelutapahtuman kautta asiakaslähtöisyys saa erilaisia merkityksiä sen mukaan, ketkä mielletään palvelutapahtuman osapuoliksi. Kun kyseessä on usean osapuolen palvelutapahtuma, on perusteltua huomioida hierarkioiden ja vallan läsnäolo. Asiakaslähtöisyyden mieli syntyy asiakkaan

huomioimisesta ja tällöin väistämättä pitäisi pyrkiä purkamaan hierarkioita ja tasoittamaan valtaa osapuolten kesken<sup>2</sup>. Näin ollen asiakaslähtöisyyden piirteeksi voi luonnehtia emansipatorisuuden. Myös tietojärjestelmien merkitys asiakaslähtöisyyden näkökulmasta erottuu nimenomaan emansipatorisina pyrkimyksinä. Asiakaslähtöisyys saattaa olla tällöin aidon emansipatorinen vapauttaen palveluiden asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia omaa elämäänsä koskevissa asioissa tai toisessa ääripäässään pelkkä näennäishokema, jolla tehdään muita intressejä hyväksyttävämmiksi.

Olennaista tällöin on palvelun tarjoaminen ja vastaanottaminen – palvelukohtaminen. Palvelukohtamisen ymmärtäminen on tärkeää, koska (varsinkin emansipatorisesta näkemyksestä lähtevä) asiakaslähtöisyyden diskurssi tai asiakaslähtöiseksi tulkittava toiminta vaatii aina kahden tai useamman osapuolen vuorovaikutuksen.

### *Palvelukohtamisen kolmio*

Sosiaalihuollon palveluiden osalta laissa on säädetty sekä asiakkaan asemasta, työntekijöiden kelpoisuudesta että organisaatioiden vastuista [16-18]. Muun muassa asiakkaan aseman osalta pyritään edistämään asiakaslähtöisyyttä, ja toisaalta saman lain eräänä tarkoituksena on ”selkiyttää ja yhtenäistää asiakkaan ja sosiaalihuollon toteuttajan yhteistyötä ja vuorovaikutusta” [19].

Yleisemmin voidaan todeta, että palvelutuotannossa kohtaavat enemmän tai vähemmän kasvokkain tai teknologian välityksellä:

- Palvelua vastaanottava **asiakas**
- Palvelua toteuttava **työntekijä**
- Palveluympäristön tarjoava (ml. palvelua tuottava) **organisaatio**

<sup>2</sup> Sama hierarkioiden purkaminen ja vallan hajottaminen liitetään myös uuteen informaatioteknologiaan [15]

Usein palvelukohtaaminen määritellään vain asiakkaan ja työntekijän väliseksi vuorovaikutukseksi. Joskus sitä käytetään myös synonyymina palvelutapahtuman kanssa. Palvelutapahtumat ovat kuitenkin osia prosesseista, joissa tilanne on jaettu sekvensseihin. Tässä artikkelissa palvelukohtaaminen tarkoittaa palvelun järjestämistä ja toteuttamista vuorovaikutuksessa, jossa ovat osallisina asiakkaan ja työntekijän lisäksi myös organisaatio. Organisaatioon kuuluvat muun muassa yleiset hallintorakenteet, joiden merkitykset tietojärjestelmien käytön otossa ovat jääneet vähemmälle huomiolle [20].

Batesonin [21] mukaan kaikki mahdolliset konfliktit tapahtuvat kohtaamisissa, mutta ideaali on eri tahojen välinen kompromissi. Organisaatio luo palvelukohtamiselle säännöt, menettelytavat, integraation sekä ympäristön (johon kuuluu fyysisen ympäristön lisäksi organisaation kulttuuri). Ainutlaatuisen palvelukohtamisesta tekee asiakkaan kaksoisrooli sekä kuluttajana että palvelun (yhteis)tuottajana. Asiakkaalla ja työntekijällä on kuitenkin jonkinlainen vuorovaikutussuhde niin toiminnassa kuin ympäristössään. Asiakas toivoo saavuttavansa tyytyväisyyttä ja arvoa rahoilleensa toimissaan työntekijän kanssa ympäristössä ja säännöissä, jotka ovat luotu organisaatiossa. Työntekijä, palvellessaan organisaation määrittelemällä tavalla, toivoo tyytyväisyyttä rahallisen korvauksen lisäksi. Organisaatio pystyy tekemään pitkällä aikavälillä taloudellista tulosta vain huomioimalla sekä asiakkaan että työntekijän tyytyväisyyden. [21]

Kompromississa kyse on koetusta hallinnasta<sup>3</sup>. Koetulla hallinnalla tarkoitetaan uskomusta, että ihminen pystyisi hallitsemaan tilanteita ja tapahtumia omassa elämässään. Konflikteja hallinnassa aiheuttaa epätasapaino palvelukohtamisessa (kuvio 2). Jokainen kolmion kärki

<sup>3</sup> Suomessa palkkatyöntekijöiden kokemus työnsä autonomiaa rajoittava sidonnaisuus koneeseen tai työväliseen on kasvanut vuosina 1994 – 2000. Myös asiakkaat koetaan yhä enemmän työtä rajoittaviksi tekijöiksi. Edellinen selittynee tieto- ja viestintäteknologian merkittävänä lisääntymisenä ko. aikana. Asiakkuuden osalta syynä saattaa olla asiakaskeskeisyyden mukanaan tuomat vaateet. [22]

voi olla dominoivassa asemassa ja siten vaikuttaa tasapainoon. [21]



**Kuvio 2.** palvelukohtamisen kolmio (Batesonia [21] mukaillen)

Organisaation dominoima kohtaaminen saattaa olla toiminnallisesti tehokas standardoinnin vuoksi. Asiakkaalle esitetään vain muutama standardoitu palveluvaihtoehto, eikä räätälöityä palvelua ole tarjolla. Palvelutapahtuma on ikään kuin vaihe tuotantolinjalla. Syynä tällaisen voi olla esimerkiksi turvallisuusnäkökulman korostaminen. [21]

Työntekijän ja asiakkaan koetun hallinnan rajoittaminen saattaa aiheuttaa organisaatiolle hankaluuksia. Erityisesti työntekijä voi kokea menettäneensä osan tai kaiken itsemääräämisoikeudestaan. Työ saattaa tuntua vain yksioikoiselta sääntöjen noudattamiselta, vaikkakin asiakasta kohtaan tunnetaan myötätuntoa.[21] Sosiaalihuollossa tämä saattaa näyttäytyä jopa kunnan yleisiä normeja tiukempina ohjeistuksina tilanteissa, joissa laki mahdollistaisi työntekijälle harkintavallan käytön. Ilmapiiressä korostuu innostuneisuuden sijasta byrokraattisuus. Nämä eivät välttämättä ole asiakkaankaan kannalta toivottavia seikkoja.

Työntekijän dominoimassa kohtaamisessa sen sijaan työntekijä on autonomisessa asemassa ja hänen tilanteen hallintansa on korostunut. Tämä saattaa aiheuttaa menettelytavoissa sekaannusta ja hämmennystä organisaatiossa.[21] Asiakkaan dominoimassa kohtaamisessa mahdollisuudet hallintaan syntyvät äärimmäisen standardoiduista ja räätälöidyistä palveluista. Standardoitu palvelu on tällöin itsepalvelua. Vähän palvelua tarvitsevan asiakkaan kannalta tulos saattaa olla sekä

tehokas että tyydyttävä. [23] Räätelöidyssä palvelussa organisaatiolla on palvelukohtaamisessa maksimaalinen joustavuus. Tällöin tehokkuus kärsii, koska odottamattomien tilanteiden varalta saatetaan tarvita ylimääräisiä resursseja. Asiakkaiden olisi oltava valmiita maksamaan tehottomuudesta. Työntekijöillä on vähän hallintaa, koska se on luovutettu asiakkaalle. [21]

Kaiken kaikkiaan palvelukohtaamisen kolmiossa tavoitteena on tasapaino kaikkien kolmen tahon kesken. Tilanteen, jossa joku osapuoli dominoi, voi aiheuttaa esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Tietotekniikan käyttöönotto voi aiheuttaa tilanteen, jossa asiakkaan täytyy noudattaa organisaation hallintapeliä ja organisaatiokulttuurin menettelytapoja - ja näin ollen hän luopuu osasta hallintaa. Asiakasta opetetaan mitä palvelulta ei pidä olettaa [23] vetoamalla esimerkiksi "tietojärjestelmän vaatimuksiin".

### Tietojärjestelmä palvelukohtaamisessa

Asiakaslähtöisyyden ja tietojärjestelmien yhteyden ymmärtäminen palvelukohtaamisessa vaatii täydentäviä käsitteitä. Palvelukohtaamisessa ns. operantteja resursseja<sup>4</sup> eli vaikutuksia tuottavia ovat palvelua järjestävät työntekijät, edellytyksiä luova organisaatio sekä yhteiskehittelijänä asiakkaat. Näiden lisäksi täytyy olla resursseja, jotka joihin vaikuttamalla tuotetaan asiakaslähtöisyyttä (operandit resurssit). Tässä yhteydessä tietojärjestelmä voidaan lukea operandiksi resurssiksi<sup>5</sup>.

Palvelukohtaamisen kolmion kaikki kolme osapuolta ovat tai voivat olla yhteydessä tietojärjestelmiin, jolloin kolmio saa yhden ulottuvuuden lisää ja kokonaisuutta voi kuvata kolmisivuisena pyramidina (kuvio 3).



**Kuvio 3.** Tietojärjestelmä palvelukohtaamisen pyramidissa

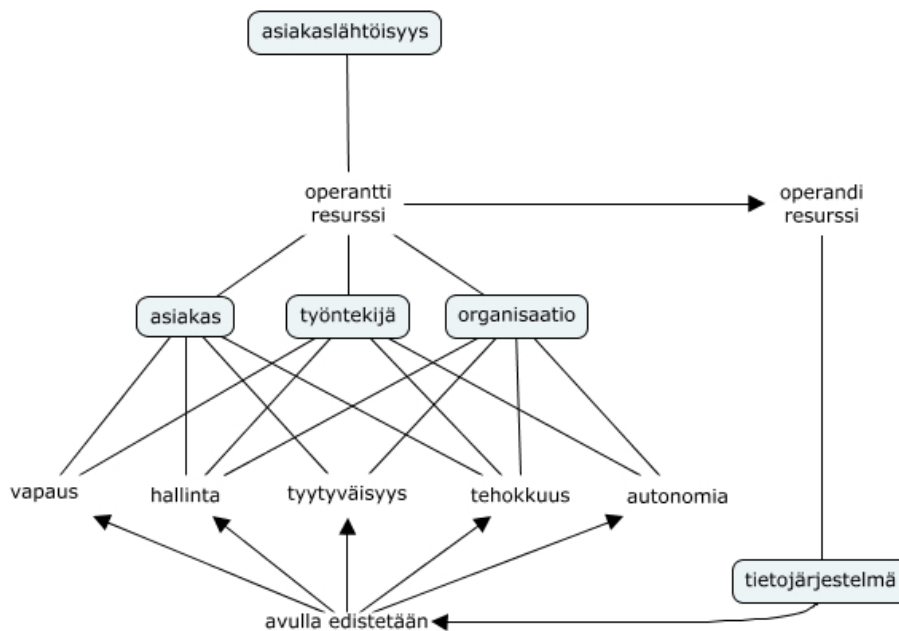
Kehittämistyötä, esimerkiksi sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuuria, voisi näin ollen tarkastella asiakaslähtöisyyden näkökulmasta joko erikseen pyramidin sivuina tai kokonaisuutena. Tällöin olisi erotettavissa kulloinkin näkökulma, kohde ja niihin liittyvät vaikutusulottuvuudet (taulukko 1). Esimerkiksi analyysissä asiakkaan näkökulmasta kohteena voisi olla työntekijä, jolloin siihen liittyy vaikutusulottuvuus vapaus – hallinta. Asiakaslähtöinen merkitys olisi tällöin kussakin edellä mainitussa tahkossa tasapainottaa vaikutusulottuvuudet tietojärjestelmää hyödyntäen.

<sup>4</sup> Operantteja resursseja, kuten inhimillisiä taitoja ja tietoja, voidaan käyttää arvon luojina. (esim. [5,24])

<sup>5</sup> Jopa ohjelmoijia voi pitää operandeina, kun he toimivat tilaajan tahdon mukaan [25].

**Taulukko 1.** Asiakslähtöisyyden näkökulmien ja kohteiden vaikutusulottuvuudet.

| Näkökulma    | Kohde        | Vaikutusulottuvuudet                |
|--------------|--------------|-------------------------------------|
| Asiakas      | työntekijä   | vapaus – hallinta                   |
|              | organisaatio | tehokkuus – tyytyväisyys / hallinta |
| Työntekijä   | asiakas      | vapaus – hallinta                   |
|              | organisaatio | autonomia / hallinta – tehokkuus    |
| Organisaatio | asiakas      | tehokkuus – tyytyväisyys / hallinta |
|              | työntekijä   | autonomia / hallinta – tehokkuus    |



**Kuvio 4.** Käsitteellinen malli asiakslähtöisyydestä tietojärjestelmien kehittämisessä.

Tietojärjestelmän rooli asiakslähtöisessä palvelukoh-  
taamisessa liittyy näin ollen palvelun kaikkien kolmen  
osapuolen vuorovaikutuksellisen tasapainotilan edistä-  
miseen. Mainittakoon, ettei kyse ole tasapainosta jossa  
toisen ulottuvuuden vähentäminen lisää toisen suhteel-  
lista asemaa. Esimerkiksi tehokkuus voi olla myös asiak-  
kaan etu, jolloin hänen tyytyväisyytensä lisääntyy. Jos-  
sain vaiheessa saavutetaan optimipiste, jonka jälkeen  
asiakkaan tyytyväisyys laskee, vaikka organisaation  
tehokkuus kasvaa.

Edellisten pohjalta kuvioon 4 on tiivistetty lopullinen  
malli, jossa asiakslähtöisyys toteutuu operanttien  
resurssien kautta vaikutusulottuvuuksina. Toisaalta  
tietojärjestelmän avulla, operandina resurssina, ediste-  
tään niin asiakkaan kuin työntekijän ja organisaation  
vaikutusulottuvuuksia.

## Pohdinta

Esittelemäni käsitelmäni sisältää kaksi tärkeää oletusta, jotka olisi syytä ottaa huomioon asiakaslähtöisessä kehittämistyössä. Ensinnäkin, palveluita on tarkasteltava erottamalla tuotannon ja palveluiden logiikat toisistaan. Toiseksi, vaikka asiakkaan aseman korostaminen on asiakaslähtöistä, niin samalla on huomioitava – osittain piiloinen ja tahaton – vallankäyttö organisaation, työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Tietojärjestelmän merkityksen analyysi suhteessa vaikutusolotuvuuksiin voi paljastaa seikkoja, jotka ovat olennaisia esimerkiksi sähköisten palveluiden tarkoituksenmukaisuuden ymmärtämisessä.

Malli ei luonnollisestikaan anna vastauksia, miten asiakaslähtöistä kehittämistyö kulloinkin on: merkityssuhteita on kyettävä tulkitsemaan, ymmärtämään ja uudelleen tulkitsemaan. Esimerkiksi organisaation tehokkuuden paraneminen työntekijän aseman kustannuksella saattaa samalla olla edullinen asia asiakaslähtöisyyden kannalta. Vastaavasti on tulkittava, mikä merkitys tietojärjestelmillä on tasapainotilaan kyseisessä diskurssiuniversumissa.

Kaiken kaikkiaan uskon käsitteellisen mallin avaavan uusia näköaloja ja mahdollisuuksia esimerkiksi tulevaisuuden sähköisten palvelujen ja niihin kuuluvien tietojärjestelmien kehittämisessä – aidon asiakaslähtöisesti.

## Lähteet

- [1] Leinonen P, Hotti V, Nevalainen J, Lehmuskoski A, Huovila M, Mykkänen J, et al. Sosiaalihuollon kansallinen kokonaisarkkitehtuuri: linjaukset ja kuvaukset. Sosiaalialan tietoteknologiahanke, sosiaali- ja terveysministeriö; 5.12.2011. [Viitattu: 27.10.2014] Saatavissa: <http://www.thl.fi/attachments/tiedonhallinta/Sokka+linjaukset+ja+kuvaukset.pdf>
- [2] Mursu A, Tiihonen T. Kestävä tietojärjestelmäkehitys organisaatioissa. Teoksessa: Laakkonen M, Lamminpää S, Malaprade J, toimittajat. Informaatioteknologian filosofia. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus; 2011. s. 361-387.
- [3] Smedberg J. Asiakaslähtöisyyden merkitys tietojärjestelmien kehittämisessä - tarkastelu sosiaalihuollon kokonaisarkkitehtuurin kontekstissa [pro gradu]. Tampere: Tampereen yliopisto; 2014.
- [4] Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020: sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö; 2011.
- [5] Akaka M, Vargo S. Technology as an operant resource in service (eco)systems. Information Systems and e-Business Management 2014 Aug 1;12(3):367-384.
- [6] Grönroos C. Palvelujen johtaminen ja markkinointi [M. Tillman, käänn.]. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro; 2009.
- [7] Gulliksen J, Göransson B, Boivie I, Blomkvist S, Persson J, Cajander Å. Key principles for user-centred systems design. Behaviour & Information Technology 2003;22(6):397-409.
- [8] Hänninen K. Asiakaslähtöisen arvioinnin mahdollisuuksista palvelujen kehittämisessä [esitelmä]. Pienet pohjalaiset päihdepäivät, Seinäjoki; esitelmä pidetty 17.-18.11.2008. [Viitattu: 11.10.2014] Saatavissa: [http://www.epshp.fi/files/5450/Asiakaslahtoisien\\_arvioinnin\\_mahdollisuuksista\\_palvelujen\\_kehittamisessa.pdf](http://www.epshp.fi/files/5450/Asiakaslahtoisien_arvioinnin_mahdollisuuksista_palvelujen_kehittamisessa.pdf)
- [9] Outinen M. Laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa: valtakunnallinen suositus sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinnan järjestämisestä ja sisällöstä. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Stakes; 1996.
- [10] Outinen M, Lindqvist T. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle: valtakunnallinen suositus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö; 1999.
- [11] Kokko R. Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä: institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Helsinki: Kuntoutussäätiö; 2003. (Kuntoutussäätiön tutkimuksia 72).
- [12] Kaseva K. Asiakkaan asema, itsemäärääminen ja vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisessä: integroitu kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö; 2011.
- [13] Mönkkönen K. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena: vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosi-



aalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa [väitöskirja].  
Kuopio: Kuopion yliopisto; 2002.

[14] Virtanen P, Suoheimo M, Lamminmäki S, Ahonen P, Suokas M. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Helsinki: Tekes; 2011.

[15] Lappalainen P. Verkolla valtaa: Internet ja poliittisen kansalaistoiminnan näkymät. Jyväskylä: Minerva; 2005.

[16] L 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista; 2000.

[17] L 17.9.1982/710. Sosiaalihuoltolaki; 1982.

[18] L 3.8.1992/733. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta; 1992.

[19] Asiakkaan asema ja oikeudet [internet]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos; 23.10.2013. [Viitattu: 2.3.2014] Saatavissa: <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/vammaispalvelujen-kasikirja/laki-ja-oikeuskaytanto/asiakkaan-asema-ja-oikeudet/>

[20] Suomi R, Raitoharju R. Kun prosessit eivät riitä - miksi terveydenhuollon rakenteet ovat tärkeitä myös lääkitystiedon hallinnassa. Teoksessa: Suomi R, Raitoharju R, toimittajat. Lääkitys kohdalleen: tietojen hallinta avain oikeaan lääkitykseen. Turku: Turku Centre for

Computer Science; 2008. Ss. 79-89. (TUCS National Publication, no 16).

[21] Bateson JEG. Perceived control and the service encounter. In: Czepiel JA, Solomon MR, Surprenant CF, editors. The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses. Lexington, MA: Lexington Books; 1986.

[22] Pyöriä P. Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa: Blom R, Melin H, Pyöriä P, toimittajat. Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus; 2001.

[23] Fitzsimmons JA, Fitzsimmons MJ. Service management operations, strategy, and information technology. 5th ed. Boston, MA: McGraw-Hill; 2006.

[24] Vargo SL, Lusch RF. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*. 2011 Feb;40(2):181-187.

[25] Babb JS, Keith M. Co-creating value in systems development: a shift towards service-dominant logic. *Journal of Information Systems Applied Research*. 2012;5(1):4-15.