LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Hankintojen johtaminen

Kristiina Torvinen

Palveluprosessin kehittäminen kampaamoketjussa

Pro gradu -tutkielma 2015

Työn tarkastaja 1: Professori Jukka Hallikas
Työn tarkastaja 2: Professori Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kristiina Torvinen
Tutkielman nimi:	Palveluprosessin kehittäminen kampaamoketjussa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Hankintojen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 85 sivua, 13 kuvaa ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professorit Jukka Hallikas ja Katrina Lintukangas
Hakusanat:	palveluprosessi, palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu
Keywords:	service process, service development, service design

Kilpailutilanteen tiivistyessä yritysten täytyy hakea kasvua ja kykyä uudistua. Palveluiden kehittäminen ja innovaatiot nousevat tässä tilanteessa tärkeään rooliin. Ottamalla käyttäjät mukaan suunnittelemaan palveluita lisätään arvoa ja mahdollisuutta erottautua kilpailijoista. Kohdeyrityksen tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita asiakastarpeet huomioiden. Tämän vuoksi yritys haluaa kehittää palveluitaan systemaattisesti ja pyrkii keräämään sekä työntekijöiltä että asiakkailta tietoa palvelutarpeista, joista voidaan kehittää uusia houkuttelevia palvelukokonaisuuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen on kohdeyrityksen nykyinen palveluprosessi ja miten sitä voidaan kehittää. Työ on tapaustutkimus, jossa uuden palvelun kehitysprosessi viedään läpi palvelumuotoilun lähestymistavan, prosessin ja työkalujen mukaan. Tietoa kerätään teemahaastatteluiden sekä asiakaskyselyn avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että palvelumuotoilun menetelmät ja erityisesti palvelupolun dokumentointi antavat hyvät edellytykset palveluiden kehittämiselle. Tutkimuksessa selvisi myös, että laajamittaisessa palvelun kehittämisprosessissa pieniltä tuntuvat eleet ja asiat voivat olla merkityksellisiä.

ABSTRACT

Author:	Kristiina Torvinen
Title:	Service process development in a hair dressing salon
Faculty:	LUT, School of Business
Major:	Supply Management
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 85 pages, 13 figures and 3 appendixes
Examiners:	Prof. Jukka Hallikas and Prof. Katrina Lintukangas
Keywords:	service process, service development, service design

As the competitive situation becomes more intense, companies must strive for growth and the ability to renew themselves. Innovations and the development of services will take an important role in this situation. Involving users in the service design process creates additional value and a chance to stand out from the competition. The goal of the target company is to produce high-quality services with the customers' needs in mind. This is why the company wants to develop their services systematically and aims to collect information about the service needs of both their employees and customers, which can be used to develop new and appealing service packages.

The aim of the study is to find out what the target company's current service process is like and how it can be developed further. The work is a case study in which the development process of the new service is followed through according to the approach, process and tools of the service design. Information is collected through focused interviews and a client survey.

Participant observation gave a good overview of how employees of the target company react to the development of services. The study also found that the service path enables the collecting of ideas concerning the practical planning and development of the service process.

ALKUSANAT

Tämän pro gradu –tutkielman myötä saatan päätökseen opintoni Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa.

Haluan kiittää Tormenta Oy:n henkilökuntaa inspiroivista ajatuksista ja innokkaasta osallistumisesta työn eri vaiheissa. Haluan kiittää myös tutkielman tarkastajaa, professori Jukka Hallikasta.

Kiitokset myös Minnalle hänen avustaan ja kärsivällisyydestään!

Suuri kiitos perheelleni, joka on aina tukenut ja kannustanut minua opinnoissani.

Tampereella 19.8.2015

Kristiina Torvinen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 7

1.1 Tutkimuksen taustaa 8

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset 8

1.3 Tutkimuksen rakenne 10

1.4 Viitekehys 12

2 TEOREETTINEN OSIO 15

2.1 Palvelu käsitteenä 15

2.2 Palveluiden luokittelu 17

2.3 Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen 20

2.3.1 Palveluiden kehittämisen keskeisiä käsitteitä 20

2.4 Uusien palveluiden kehittämisprosessi 23

2.4.1 Service blueprinting 26

2.4.2 Asiakkaan hyötymallit 27

2.5 Suunnittelun merkitys palveluyrityksille 29

2.6 Työntekijöiden osallistaminen 31

2.7 Palvelumuotoilu 32

2.7.1 Palvelumuotoilu prosessina 35

2.7.2 Palvelupolku, palvelutuokio, kontaktipisteet ja palveluele 39

2.7.3 Vaiheet ja työkalut 41

2.7.4 Palvelumuotoilu ja strateginen ajattelu 43

3 EMPIIRINEN OSIO 46

3.1 Tutkimusote 47

3.2 Tapaustutkimus 48

3.3 Puolistrukturoitu haastattelu 49

3.4 Case Tormenta Oy 50

3.5 Aineiston keruu ja analysointimenetelmä 50

3.5.1 Asiakaskysely 51

3.5.2 Haastattelut 52

3.6 Tutkimuksen luotettavuus 54
3.7 Prosessin vaiheet 57
3.7.1 Ymmärrys ja ideointi....59
3.7.2 Ideoiden muokkaus ja konseptin kehittäminen 61
3.7.3 Uudet palveluideat ja tulevaisuus....66
4 JOHTOPÄÄTÖKSET....68
5 YHTEENVETO....72
LÄHTEET....74
LIITTEET....80
LIITE 1: Haastattelukysymykset 80
LIITE 2: Asiakaskyselyn väittämät ja kysymykset....81
LIITE 3: Asiakaskyselyn tulokset 82

LUETTELO KUVIOISTA

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne 11
Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys 13
Kuva 3: Palveluiden neljä peruspiirrettä eli IHIP-malli (Parasuraman, Zeithaml ja Berry, 1985). 16
Kuva 4: Palvelun edellytysten kehittäminen. (Mukaillen Edvardsson & Olsson 1996,163)....22
Kuva 5: Uuden palvelun kehittämismalli (Mukaillen Metters et al. 2006). 25
Kuva 6: Muotoiluprosessi Tuulaniemen (2011) mukaan. (Tuulaniemi 2011, 127).36
Kuva 7: Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheet. (Miettinen 2011, 35)....37
Kuva 8: Palvelumuotoiluprosessi Miettisen (2011) mukaan. (Miettinen 2011, 37) 38
Kuva 9: Palvelupolku (mukaillen Service Design Toolkit, www.sdt.fi)....40
Kuva 10: Lisäarvon synty verkossa. (Tsupari ym. 2003, 11) 45
Kuva 11: Prosessin vaiheet 58
Kuva 12: Tormenta Oy:n palvelupolku. 64
Kuva 13: Muistilista. 65

1 JOHDANTO

Palvelualoilla on keskeinen osa Suomen taloudessa, sillä kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteen arvosta syntyy palveluissa. Pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) muodostavat Suomen talouselämän perustan; vuonna 2010 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 99,1% kaikista Tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, Yrittäjyys)

Kilpailukykyiset pk-yritykset nähdään hyvinvoinnin ja kestävän kasvun perustana. Vuoden 1995 jälkeen yli 75% uusista yksityisen sektorin työpaikoista on syntynyt pk-yrityksiin. Suomessa on huolehdittava yrittämiseen kannustavasta toimintaympäristöstä ja hyvistä yrityspalveluista, jotta maahan saadaan lisää innovatiivisia, kasvuhakuisia ja kansainvälistymään pyrkiviä yrityksiä. Talouskasvu edellyttää uutta liiketoimintaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013, Kasvuyrityksiä ja uutta liiketoimintaa)

Voimmekin sanoa elävämme palveluyhteiskunnassa (Grönroos 2009) tai jopa elämystaloudessa (experience economy), kuten Pine ja Gilmore julistivat vuonna 1999 ilmestyneessä kirjassaan. He sanovat, että tavaroiden ja palveluiden arkipäiväistyminen on aiheuttanut siirtymisen palveluista edelleen niin sanottuun elämystalouteen, jossa yritysten kilpailuetu syntyy niiden kyvystä tuottaa asiakkailleen ainutlaatuisia elämyksiä. Liike-elämän evoluutio kehittyneissä yhteiskunnissa on edennyt siis vähitellen hyödykkeistä tuotteisiin, sitten palveluihin ja nyt edelleen elämyksiin. Pine & Gilmore (1999, 6) määrittelevät palvelun ja elämyksen eron sanomalla palveluiden olevan aineettomia ja elämysten ikimuistoisia (Pine & Gilmore 1999, 1-6).

Fyysisten tuotteiden maailmassa muotoilua on jo pitkään pidetty tapana tuoda niihin elämyksellisiä piirteitä. Erilaisten palveluiden lisääntyessä muotoilijoiden katseet ovat siirtyneet tuotteista palveluihin ja uusi käsite – palvelumuotoilu – on syntynyt vastaamaan tähän muuttuvan maailman haasteeseen tehdä myös jokapäi-

väisistä palvelukokemuksista elämyksiä. Muotoilu on eräänlainen tulkki tai välittäjä teollisuuden ja ihmisten, teknologian ja sovellusten sekä tarjoamien ja tarpeiden välillä. (Moritz 2005)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen kohdeyritys on Tormenta Oy, joka on suomalainen kampaamoalan yritys. Uusia palveluita on kehitetty kohdeyrityksessä hyvin vähän, eikä uusien palveluiden kehittämiseen ole ollut järjestelmällistä prosessia. Kohdeyrityksen palveluiden kehittämistyön tavoitteena on tuoda markkinoille uusia, kuluttajien tarpeita vastaavia palveluita. Tämän palveluiden kehittämisen perustaksi tarvitaan innovaatioprosessi, joka osallistaisi työntekijöitä ja asiakkaita enemmän kehitystyöhön. Työntekijöiden ja asiakkaiden osallistamisella kehitysprosessiin pyritään vähentämään epävarmuutta ja riskiä, jotka liittyvät uuden palvelun menestymiseen markkinoilla. Käyttäjälähtöisyyden tavoittelua pidetään kohdeyrityksessä myös edellytyksenä houkuttelevien ja helposti käytettävien palveluiden kehittämiselle. Etenkin palveluiden kehittämisprosessin ideointi- ja evaluointivaiheisiin tarvitaan kuitenkin käytännön työkaluja. Palvelumuotoilun hyödyntäminen voisi olla mahdollisuus tuoda Pine & Gilmoren (1999) peräänkuuluttamaa elämyksellisyyttä myös tulevaisuuden kampaamopalveluihin.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yrityksen palveluprosessin nykytilanne ja saada aikaan läpinäkyvämpi ja helpommin hallittava palveluprosessi palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen.

Kohdeyritys hakee siis parannusta yrityksen sisäisiin toimintamalleihin, mutta toisena yhtä tärkeänä tavoitteena palveluprosessin kehittämisessä on myös saada aikaan ehyt palvelukokemus, joka vastaa asiakkaalle palvelusta olevaa tai toivottua laatumielikuvaa jokaisessa palvelun kontaktipisteessä. Palvelupolun systematisointi on tärkeää, sillä vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa palvelun jokaisessa vaiheessa vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemukseen myös itse pääasiallisesta palvelutuotteesta.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on selvittää mitä ominaisuuksia ja piirteitä liittyy palveluiden kehittämiseen. Lisäksi tarkastellaan palvelumuotoilun käsitettä. Empiirisen tapaustutkimuksen kautta pyritään arvioimaan palvelumuotoilun toimivuutta käytännön palveluiden kehitystyössä Tormenta Oy:ssä. Tutkimuksen pohjalta tehdään johtopäätöksiä palvelumuotoilun hyödyntämisestä kohdeyrityksen uusien palveluiden kehittämisessä.

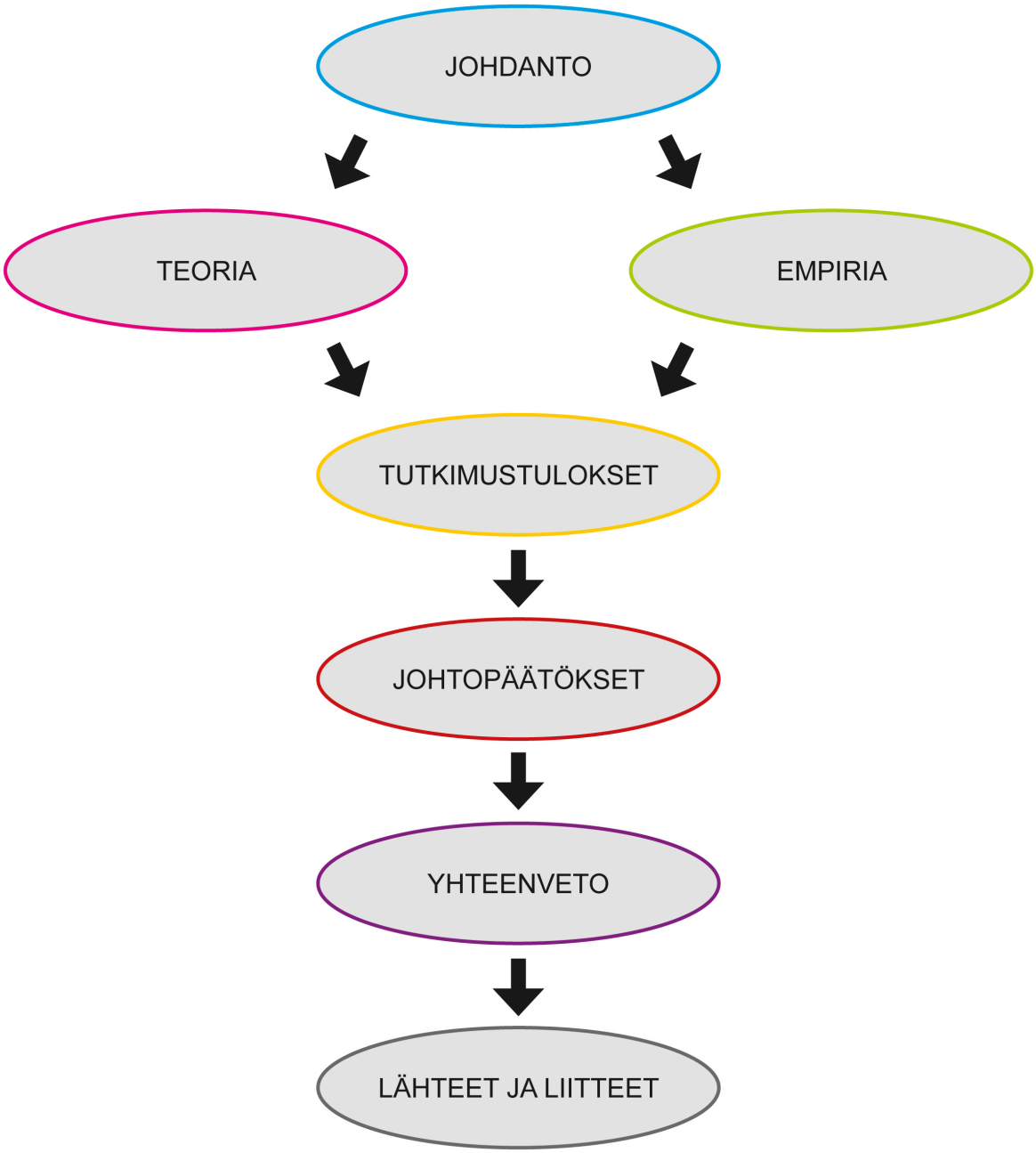
Tutkimuksen pääongelma on:
Millainen on kampaamoliikkeen palveluprosessi ja kuinka sitä voidaan kehittää?

Tutkimuksen osaongelmat ovat:
1. *Millainen on työntekijän rooli palveluiden kehittämisprosessissa?*
2. *Mitä hyötyä on palvelumuotoilun ottamisesta osaksi Tormenta Oy:n palveluiden kehittämisprosessia?*

Työn empiirinen case-tutkimus rajoittuu palveluiden kehittämisprosessin alkuvaiheisiin; ymmärrykseen, ideointiin ja suunnitteluun.

1.3 Tutkimuksen rakenne

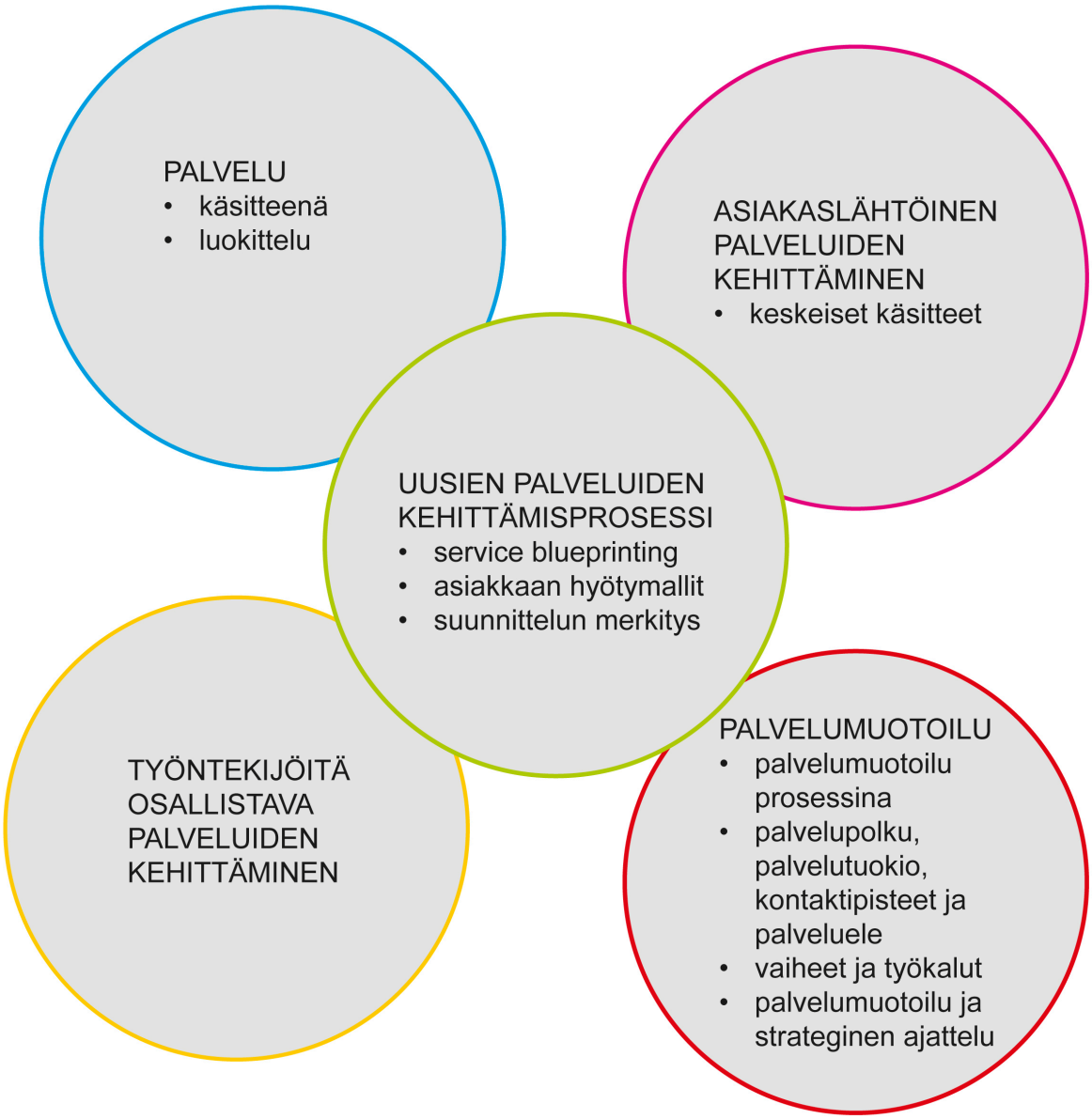
Tutkimuksen rakenne noudattaa akateemisen tutkimuksen yleisiä pääpiirteitä. Toisaalta tutkimus voidaan ajatella kohdeyrityksen projektina, jossa määritetään tiekartta palveluiden kehittämiselle ja toteutetaan projektin ensimmäiset vaiheet luomalla samalla pohjaa myöhempiä vaiheita varten. Ensimmäinen kappale käsittelee tutkimusongelman ja taustatekijöiden määrittelyä ja vastaavasti kohdeyrityksen näkökulmasta projektin tavoitteita. Toisessa kappaleessa käsitellään tutkimusongelman kannalta relevanttia akateemista kirjallisuutta eli tutustutaan tutkimuksen kannalta oleelliseen taustatietoon. Kappaleessa (3) käsitellään empiirisen tutkimuksen metodeja ja tiedonkeruumenetelmiä. Seuraavaksi toteutetaan empiirinen tutkimus, joka kohdeyrityksen kannalta tarkoittaa työntekijöiden haastatteluita sekä pienimuotoisen asiakaskyselyn suorittamista. Kappale (4) esittelee johtopäätökset ja kappaleessa (5) on yhteenvedon vuoro. Tämän jälkeen esitetään lähdeluettelo ja liitteet.



Kuva 1: Tutkimuksen rakenne.

1.4 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys kokoaa yhteen teorialukujen keskeisimmän sisällön sekä havainnollistaa tämän tutkimuksen kohdeilmiön kokonaisuutta ja rakentumista. Tarkoitus on ollut löytää tutkimuksen kannalta merkittävimmät teoreettiset näkökulmat.



Kuva 2: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista erityispirteidensä vuoksi ja tämän vuoksi myös palveluiden kehittäminen ja muotoilu on erilaista palveluissa kuin tuotteissa tai tuotannossa. Merkittävin ero palveluiden ja tuotteiden välillä kehittämisen näkökulmasta on, että palveluissa lopullinen tuote ja sen laatu syntyvät sekä palvelun lopputuleman että palveluprosessin kautta. Asiakas on usein läsnä palvelun tuo-

tannossa ja näin ollen asiakkaiden rooli on suurempi ja merkityksellisempi palveluissa kuin tuotteissa.

Palvelumuotoilun näkökulma, prosessi ja työkalut ovat verrattain uusi tapa lähestyä uusien palveluiden kehittämistä. Lähestymistavan ytimessä on yrityksen tavoitteiden ja asiakkaan tarpeiden ja toiveiden yhdistäminen niin, että lopullinen palvelu on yrityksen näkökulmasta tuottava ja asiakkaan näkökulmasta tyytyväisyyttä synnyttävä. Palvelumuotoilun yhdistämisellä uusien palveluiden kehittämiseen tavoitellaan sekä palvelun laadun lisäämistä että parantamista asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta muotoilun kautta voidaan kehittää houkuttelevampia, kannattavampia ja innovatiivisempia uusia palveluita.

Uusien palveluiden kehittämisen tavoitteena on luoda palvelun edellytykset ja hyvän palvelukokemuksen muodostumisella oikeanlaiset olosuhteet. Palvelumuotoilu keskittyy etenkin palvelun käyttäjälle näkyvän osan suunnitteluun. Tämä pitää sisällään sekä palvelukonseptin että palveluprosessin kehittämisen. Sekä konseptia että prosessia kehitetään palvelumuotoilussa kolmen rakennuspalikan kautta. Nämä ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Palvelumuotoilussa palvelua katsotaan siis vahvasti kokonaisuutena; kontekstisidonnaisena ja henkilökohtaisena kokemuksena. Myös käyttäjien erilaiset tarpeet ja tavoitteet otetaan huomioon palvelun suunnittelussa. Riippuen kehitettävän palvelun uutuuden asteesta, kehitysprosessin lopputulos voi olla joko erityisen merkittävä tai vähittäin kasvava palveluinnovaatio.

On tärkeää ottaa asiakkaat ja työntekijät mukaan palveluiden kehittämiseen. Palvelun käyttäjät voivat hyötyä yhteissuunnittelusta parantuneena palvelun tasona ja palvelukokemuksena, henkilökohtaisempana palveluna ja parempana asiakastyytyväisyytenä. Organisaatio puolestaan voi omasta näkökulmastaan hyötyä lisääntyneenä luovuutena ja asiakaskeskeisyytenä, yrityksen sisäisen yhteistyön parantumisena, toimivampina innovaationa sekä palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen suhteen parantumisena.

2 TEOREETTINEN OSIO

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen teoreettiseen aihealueeseen. Aluksi tarkastellaan palvelun käsitettä sekä palveluiden luokittelua. Tämän jälkeen tutustutaan palveluiden kehittämiseen ja uusien palveluiden kehittämisprosessiin. Jälkimmäinen aihealue käsittelee palvelumuotoilun menetelmiä ja prosessia.

2.1 Palvelu käsitteenä

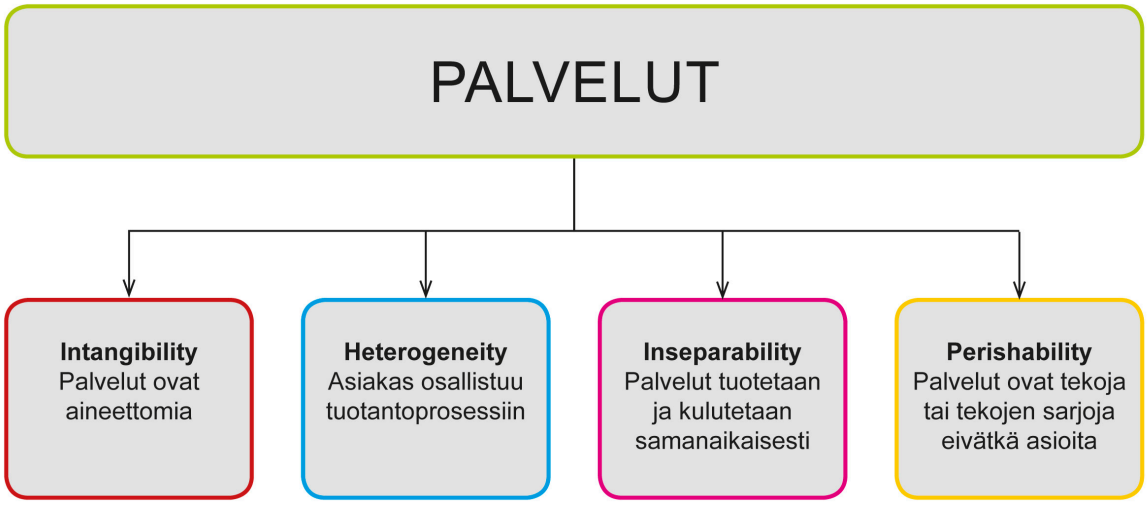
Palvelu voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta, mutta yhtä yksimielistä määritelmää ei ole nähty tarpeelliseksi hyväksyä. Kotler (1988) kuvaa palvelua olennaisilta osin aineettomaksi toiminnoksi, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle. Palvelun saaja ei saa vaihdon seurauksena omistusoikeutta ja palvelun tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen. Grönroos (2003) puolestaan määrittelee palvelun seuraavasti*: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”*

Lovelock ym. (1999, 10-15) määrittelevät palvelun oleva teko, toiminto tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Itse palvelutapahtuma on aineeton, mutta palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan tai muuhun konkreettiseen materiaaliin. Sipilä (2003, 20) lisää palvelun tarkoittavan palvelutuotetta eli sitä yhtenäistä kokonaisuutta, jota asiakkaalle tarjotaan. Palvelutuote voi sisältää useita palvelumuotoja kuten henkilöpalvelua ja itsepalvelua. Asiakas saa palvelutuotteen itselleen maksamalla siitä vastineen.

Zeithaml ym. (1996, 4) täsmentävät lyhyesti palvelun olevan tekoja, prosesseja ja suorituksia, joita yksi tai useampi henkilö tarjoaa toiselle henkilölle tai henkilöille. Edellistä he tarkentavat kuvaamalla palvelun olevan toimintaa, jonka tuloksena syntyy aineetonta hyötyä, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tarjoaa lisäarvoa kuluttajalleen. Vargon ja Luschin (2004) määritelmän mukaan palvelu on erikoistaitojen ja –tietojen hyödyntämistä prosessien ja tekojen välityksellä, oman tai toisen hyödyn lisäämiseksi.

Palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä, jotka Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 42) vahvistivat pätevän useimmille palveluille ainakin jossain määrin (tunnetaan IHIP-mallina):

1. Palvelut ovat aineettomia (Intangibility)
2. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin (Heterogeneity)
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Inseparability)
4. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita (Perishability)



Kuva 3: Palveluiden neljä peruspiirrettä eli IHIP-malli (Parasuraman, Zeithaml ja Berry, 1985).

2.2 Palveluiden luokittelu

Palveluita luokittelemalla saadaan selkeämpi mielikuva erityyppisistä palveluorganisaatioista sekä palvelutilanteista. Kirjallisuudesta löytyy useita palveluiden luokittelutapoja. (Lovelock 1983, Ylikoski 2000, 27-30; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 18-19.) Ylikoski (2000, 26-32) jakaa palvelut kulutuspalveluihin ja yrityspalveluihin. Yrityspalveluissa yritykset myyvät palveluitaan toisille yrityksille, kun taas kulutuspalveluita käyttävät kotitaloudet sekä yksittäiset kuluttajat. Kulutuspalveluita voivat tarjota yksityiset organisaatiot sekä julkinen valta. Julkiset sekä yksityiset palvelut voidaan jakaa edelleen sen perusteella tarkastellaanko asiaa voittoa tavoittelevan yrityksen vai voittoa tavoittelemattoman organisaation kannalta. Jälkimmäisen toiminnassa taloudelliset tavoitteet eivät ole keskeisellä sijalla. Esimerkkeinä voittoa tavoittelemattomista organisaatioista ovat muun muassa kunnalliset terveyskeskukset sekä seurakunnat.

Lovelock (1983) jakaa palvelut viiteen eri ryhmään seuraavien ominaisuuksien perusteella:

1. Palvelun luonne
2. Asiakassuhteen luonne
3. Mukautuksen mahdollisuus
4. Kysynnän ja tarjonnan luonne
5. Tuottamisprosessin luonne

Ensimmäisenä ryhmittelyperusteena ovat palvelun luonne sekä palvelun kohde. Palvelut voivat olla luonteeltaan konkreettisia tai aineettomia tekoja, joiden kohteina ovat ihmiset tai asiat. (Lovelock 1983.) Aineellisten palveluiden seurauksena tapahtuu jokin aistein havaittava muutos (Ylikoski 2000, 29). Esimerkkinä ihmisiin kohdistuvista aineellisista eli konkreettista toimintaa käsittävistä palveluista ovat terveydenhuolto sekä kampaamopalvelut. Asioihin kohdistuvista konkreettisista palveluista esimerkkinä Lovelock (1983) mainitsee pesulapalvelut. Aineettoman

palvelu lopputulosta ei voi aistein havaita (Ylikoski 2000, 29). Ihmisiin kohdistuvasta aineettomasta palvelusta esimerkkinä on muun muassa koulutustapahtumat. Kun ihminen menee teatteriin katsomaan esitystä, hän kokee palvelun paikan päällä eikä jälkeenpäin pysty havaitsemaan palvelukokemuksen aiheuttamaa muutosta. Asioihin kohdistuvia aineettomia palveluita ovat esimerkiksi pankkipalvelut. (Lovelock 1983.)

Lovelockin (1983) toinen luokittelu tapahtuu palveluorganisaation sekä asiakkaan suhteen perusteella. Asiakkaalla voi olla vakituinen suhde palveluntarjoajan kanssa tai asiakas voi olla palvelun satunnainen kuluttaja, jolloin muodollista suhdetta palvelun tarjoajaan ei muodostu.

Kolmas luokitteluperuste liittyy palvelun mukauttamisen asteeseen. Palvelut luokitellaan sen perusteella, kuinka paljon niitä voidaan räätälöidä vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Esimerkiksi kunto-ohjelma voidaan yksilöidä jokaisen asiakkaan kykyjen ja tarpeiden perusteella.

Lovelockin (1983) mukaan neljäs palveluiden luokittelutapa on kysynnän ja tarjonnan luonteen perusteella tapahtuva luokittelu. Palvelut luokitellaan ajan saatossa tapahtuvan kysynnän vaihtelun perusteella.

Viimeisenä palveluiden luokittelu perusteena on palvelun tuottamisprosessin luonne. Luokittelu tapahtuu kolmen palvelun tuottamisprosessin ominaisuuden perusteella. Ensimmäisessä vaihtoehdossa asiakas menee palveluorganisaation luokse kuluttamaan palvelua (kampaamopalvelut), toisessa tapauksessa palveluorganisaatio saapuu asiakkaan luokse mahdollistamaan palveluprosessin (kuljetuspalvelut). Viimeisessä vaihtoehdossa asiakas ja palveluntarjoaja toimivat kummatkin erikseen ajasta ja paikasta riippumattomina, mutta tuottavat palvelun kuitenkin yhdessä. Tällaisesta tapauksesta esimerkkinä ovat sähköiset pankkipalvelut.

Palveluita voidaan luokitella myös niissä tarvittavan työvoiman, vuorovaikutuksen sekä mukautuksen asteen perusteella. Nämä ryhmittelyperusteet voivat olla alhai-

sia tai korkeita. Työvoiman aste määritellään työvoimakustannusten ja pääomakustannusten suhteena. Vuorovaikutuksen ja mukautuksen aste puolestaan kuvaa asiakkaan mahdollisuutta vaikuttaa palvelun luonteeseen sekä tuottamiseen. Ulottuvuuksien perusteella palvelut voidaan luokitella neljään eri ryhmään.

1. Palvelut tuotetaan tehdastuotannon omaisesti
2. Palveluiden yksilöinti mahdollista
3. Palvelut tuotetaan massatuotantona
4. Asiantuntijapalvelut

Ensimmäisessä ryhmässä palvelut nähdään tehdasmaisesti tuotettuina. Asiakkaille tarjotaan standardoituja palveluita, joilla on korkeat pääomakustannukset. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 18-19.) Esimerkiksi hotellipalvelut kuuluvat tähän luokitteluryhmään.

Toiseen luokitteluryhmään kuuluvat palvelut sisältävät enemmän mahdollisuuksia yksilölliseen palveluun (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 18-19). Esimerkiksi autokorjaamolla ainakin osa palvelusta yksilöidään käyttäjän tarpeiden mukaan.

Kolmannessa ryhmässä palvelut tuotetaan massatuotannon muodossa. Asiakkaat saavat erilaistamatonta palvelua työvoimavaltaisessa ympäristössä. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 18-19.)

Neljäntenä ryhmänä ovat asiantuntijapalvelut. Kyseisissä palveluissa koulutetut ammattilaiset tarjoavat henkilökohtaista palvelua asiakkaalle (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2004, 18-19).

Palveluiden monimuotoisuudesta johtuen, niiden yksiselitteinen luokittelu on haastavaa. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että palveluita voidaan luokitella moneen eri ryhmään useilla erilaisilla perusteilla.

2.3 Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen

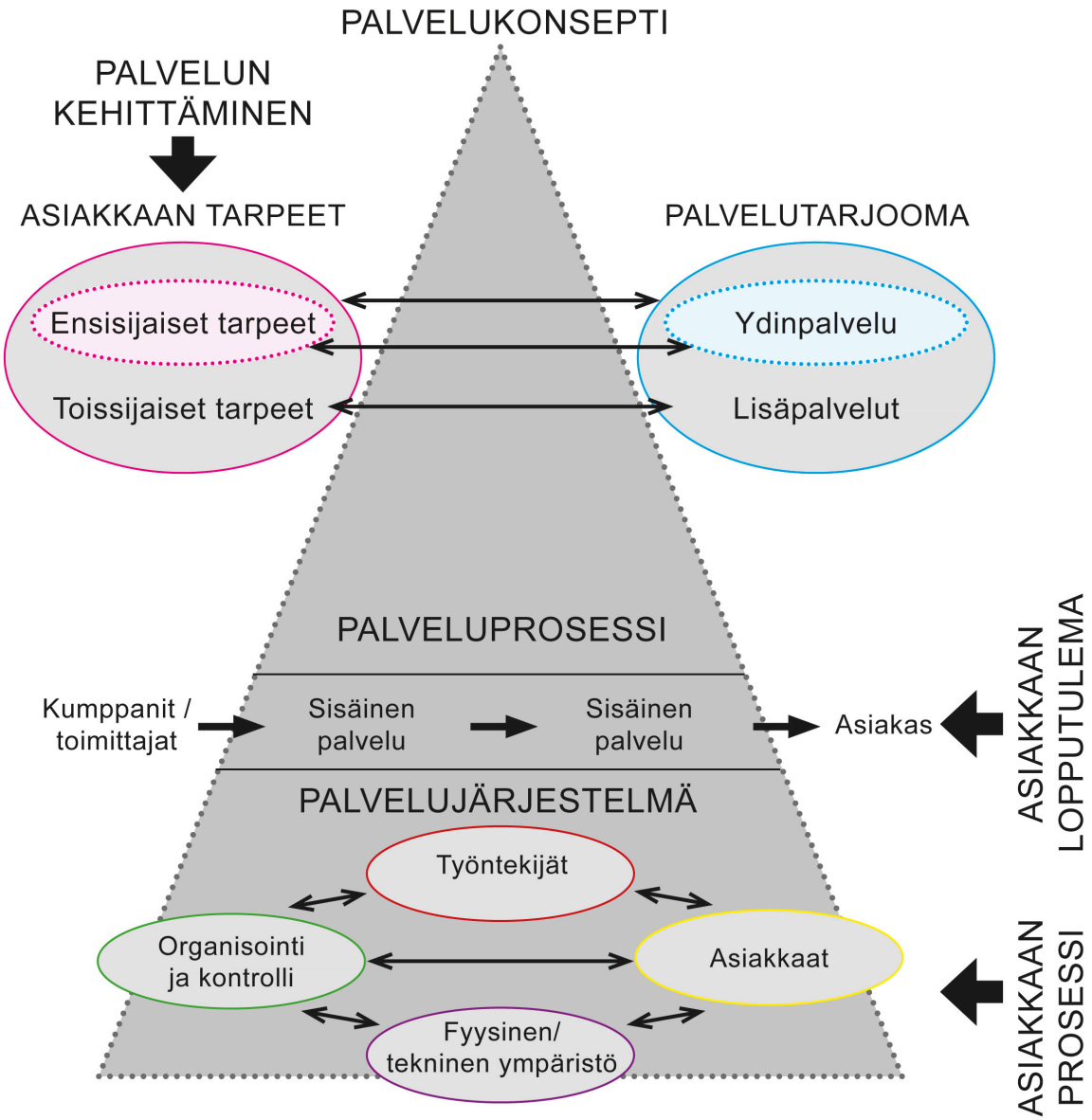
Palveluinnovaatio on uuden palvelun kehityksen (new service development, NSD) lopputulos. Palveluinnovaatioita tutkivien mielenkiinto onkin kohdistunut usein juuri siihen, miten menestyvät palvelut syntyvät ja millaisen prosessin kautta menestyviä palveluita voidaan luoda. NSD-prosessi voidaan määritellä kaiken kattavaksi uusien palvelutuotteiden kehitysprosessiksi, jonka vaiheiden ja näitä vastaavien tehtävien kautta kehitysprojekti siirtyy ideasta lopulliseen lanseeraukseen (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, 5).

2.3.1 Palveluiden kehittämisen keskeisiä käsitteitä

Mitä palveluiden kehittämisprosessissa itse asiassa kehitetään? Edwardsson ja Olsson (1996) ovat sitä mieltä, että palvelun käsitettä tulisi lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan käsitys palvelun lopputulemasta (customer outcome) muodostaa palvelun ja määrittelee sen havaitun laadun ja asiakkaan tyytyväisyyden. Palvelun kehittämisen tehtävänä on siis luoda olosuhteet oikeanlaisen palvelun lopputuleman syntymiselle asiakkaan näkökulmasta.

Palvelut ovat kuitenkin aina luonteeltaan prosesseja ja palvelun lopputulema asiakkaan näkökulmasta syntyy tämän prosessin kautta (customer process). Palveluiden kehittämisestä puhuttaessa on hyvä ottaa huomioon, että yksi palveluiden erityispiirteistä on, että asiakas osallistuu palvelun luomiseen ja tuotantoon. Se kuinka asiakkaat käyttäytyvät tätä omaa tehtäväänsä suorittaessaan vaihtelee suurestikin. Tästä johtuen palveluprosessi on aina jossain määrin yksilöllinen (Edwardsson & Olsson 1996), joka tekee myös palveluiden kehittämisestä erilaista ja haastavampaa kuin tuotteiden kehittämisestä.

Palvelun kokonaislaatu asiakkaan näkökulmasta syntyy siis sekä lopputuleman että prosessin yhteistoimintana (customer process quality). Lopputuleman ja prosessin onnistuminen asiakkaan näkökulmasta ovat taas riippuvaisia palvelun edellytyksistä (prerequisites for the service) eli resursseista, jotka on rakennettu tarjoamaan palvelu, tai toisin sanoen tekemään palvelu mahdolliseksi. Palveluiden kehittämisen keskeisin tehtävä onkin kehittää parhaat ja oikeat edellytykset hyvin toimivalle asiakasprosessille ja houkuttelevalle palvelun lopputulemalle asiakkaan näkökulmasta. Palvelun edellytykset ovat palveluiden kehittämisprosessin lopputulos. Edellytykset muodostuvat kolmesta osasta, joita jokaista kehitetään palveluiden innovaatioprosessin kautta. Nämä osat ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Palvelukonseptiin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa. Innovaatioprosessia voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (kuva 3):



Kuva 4: Palvelun edellytysten kehittäminen. (Mukaillen Edvardsson & Olsson 1996,163)

2.4 Uusien palveluiden kehittämisprosessi

Palvelun tuottamisjärjestelmä (service delivery system) muodostuu palvelun tuottamiseksi tarvittavista tekijöistä ja elementeistä, kuten välineistä, toimitiloista, henkilöstöstä ja menetelmistä. Palvelun tuottamisjärjestelmän tulee täyttää yrityksen strategiset tavoitteet ja painotukset. Esimerkiksi painotus henkilökohtaiseen palveluun tulee huomioida suunniteltaessa palvelun tuottamisjärjestelmää (Metters et al. 2006).

Uudella palvelulla tarkoitetaan tarjontaa, joka ei ole aikaisemmin ollut asiakkaalle saatavilla. Se voi tarkoittaa olemassa olevan palveluun liitettyä uutta ominaisuutta, radikaalia muutosta palvelun tuottamisprosessissa (service delivery process) tai vähittäistä parannusta jo olemassa olevaan palveluun tai palvelun tuottamisprosessiin, minkä asiakas havaitsee uudeksi ominaisuudeksi (Metters et al. 2006).

Scheuing & Johnson (1989) esittivät artikkelissaan ”A proposed model for new service development” mallin, jonka tarkoitus on antaa yrityksille muodollinen työkalu kehittää uusia palveluita. Malli pohjautuu uusien tuotteiden kehittämisessä laajalti käytettyyn malliin ja muiden palveluiden kehittämismalleihin. Scheuing ja Johnson näkivät, että monilta palveluyrityksiltä puuttui muodollinen uusien palveluiden kehittämisprosessi, ja että palveluyritysten tulisi painottaa enemmän uusien palveluiden kehittämistä. He uskoivat, että tuotteiden suunnittelussa käytettävä malli oli sovellettavissa palveluihin ja palveluiden aineettomuus edellyttää systemaattista suunnittelua. Malli koostuu 14 eri toiminnosta, jotka on jaettu neljään vaiheeseen: suuntaus (direction), suunnittelu (design), testaus (testing) ja esittely (introduction).

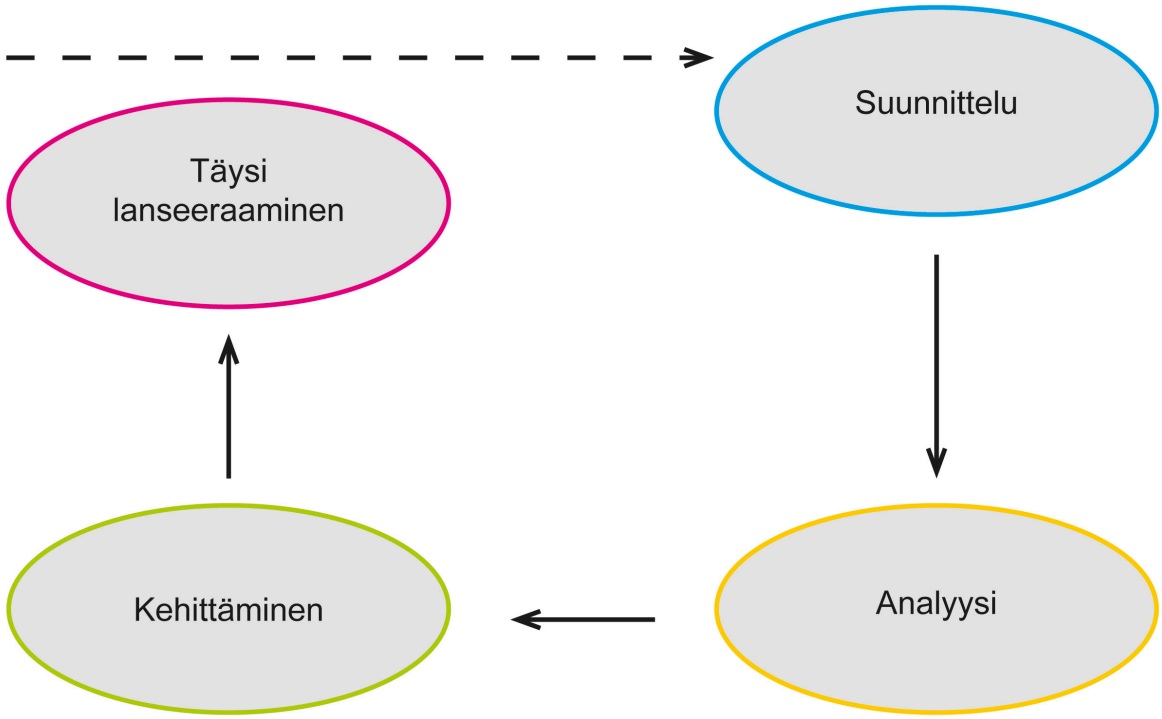
Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johdon tulisi määrittää palveluiden kehittämisprosessille selkeä suunta. Uusien palveluiden tavoitteiden ja strategian luominen, ideoiden kehittäminen ja ideoiden seulonta ohjaavat tätä vaihetta. Usein yritykset siirtyvät suoraan ideointivaiheeseen ja hyppäävät yli tärkeän tavoitteiden,

suunnan ja strategian määrittelyvaiheen. Nämä tulisi johtaa yrityksen markkinointistrategiasta ja edelleen yrityksen tavoitteista ja missiosta. Huolellisesti suunniteltu uusien palveluiden strategia ohjaa innovointi- ja kehittämisprosessia eteenpäin. (Scheuing & Johnson 1989)

Toisessa vaiheessa uusi palvelu sekä sen jakelujärjestelmä ja markkinointiohjelma jalostetaan ja suunnitellaan. Jäljelle jääneet ideat konseptoidaan ja testataan asiakkaiden reaktioita muodostettuihin palvelukonsepteihin. Testien tarkoitus on varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät palvelun idean, suhtautuvat siihen myönteisesti ja kokevat sen vastaavan tarpeisiinsa. Projektin valtuuttaminen on tärkeä päätöksentekopiste, jossa ylin johto päättää sitouttaako se yrityksen resursseja uuden palveluidean implementointiin. Tämän jälkeen uusi palvelukonsepti muutetaan toiminnalliseksi kokonaisuudeksi (Scheuing & Johnson 1989).

Kolmatta vaihetta käytetään varmistamaan, että potentiaaliset asiakkaat hyväksyvät palvelun ja pilotoinnilla varmistetaan itse palvelujärjestelmän sujuva toiminta. Koemarkkinoinnissa testataan uuden palvelun haluttavuutta ja sen markkinointiohjelmaa. Testausvaiheen jälkeen siirrytään lanseerausvaiheeseen, jossa uusi palvelu tuodaan markkinoille. Lanseerausta seuraa arviointi, jossa mitataan päästiinkö tavoitteisiin vai pitääkö palveluun tehdä edelleen muutoksia (Scheuing & Johnson 1989).

Edellisestä mallista hieman eroava vakiintunut uuden palvelun kehittämisprosessi sisältää neljä vaihetta: suunnittelu (design), analyysi (analysis), kehittäminen (development) ja täysi lanseeraaminen (full launch). Uuden palvelun kehittämisprosessissa vaiheet toistuvat ja ne eivät ole lineaarisia. Suunnitelu- ja analyysivaiheet ovat suunnittelutoimintoja ja kehittäminen ja lanseeraus toimeenpanotoimintoja. Suunnitteluvaiheessa muodostetaan uusi palvelutavoite ja strategia, tuotetaan ja seulotaan ideoita sekä kehitetään ja testataan konsepti (Metters et al. 2006).



Kuva 5: Uuden palvelun kehittämismalli (Mukaillen Metters et al. 2006).

Palvelun tuottamisjärjestelmän tekijät, ihmiset, teknologia ja systeemit suunnitellaan prosessissa. Menestyviä palveluita tuottavat organisaatiot järjestävät ihmiset poikkifunktionaalisiin tiimeihin, kohdistavat tarvittavia työkaluja ja resursseja ja luovat ympäristön, joka tukee palveluiden kehittämistä. Palvelun aineettomien ja aineellisten osien hyvä suunnittelu on yrityksen menestyksen avaintekijöitä. Jo aivan pienimpienkin yksityiskohtien suunnittelu voi parantaa yrityksen menestystä (Metters et al. 2006).

Suunnitteluprosessin avuksi on tarjolla erilaisia työkaluja. Service blueprinting on määritelty kuvaksi tai kartaksi, joka kuvaa palvelusysteemin tarkasti siten, että sen kehittämiseen osallistuvat ihmiset voivat ymmärtää ja käsitellä sitä objektiivisesti

riippumatta heidän rooleistaan tai henkilökohtaisista näkemyksistään (Zeithaml & Bitner 2000, 233).

2.4.1 Service blueprinting

Service blueprinting on visualisointityökalu, joka edistää uusien palveluideoiden syntymistä. Ensimmäisenä kuvataan asiakkaan tekemät toiminnot palvelun tuottamisen aikana. (Keogh 2009) Nämä kuvataan yleensä järjestyksessä alusta loppuun, kuten esimerkiksi kampaamopalvelu-tapauksessa asiakas saapuu kampaamoon, siirtyy odotustilaan, siitä edelleen kampaajan palveltavaksi ja niin edelleen.

Seuraavaksi kuvataan työntekijöiden suorittamat toiminnot, jotka tapahtuvat kasvokkain asiakkaan kanssa. Diagrammissa nämä toiminnot erotetaan asiakkaan toiminnoista niin sanotulla vuorovaikutuksen viivalla. Totuuden hetkiksi voidaan kuvata tilanteita, jossa vuorovaikutuksen raja ylitetään asiakkaan ja työntekijän ollessa keskenään vuorovaikutuksessa. Nämä ovat tärkeitä hetkiä, sillä asiakas arvio palvelun laatua. (Keogh 2009)

Seuraavaksi esitetään työntekijöiden tekemät ja asiakkailta piilossa tapahtuvat palvelun taustatoiminnot. Nämä toiminnot erotetaan henkilöstön näkyvistä toiminnoista niin sanotulla näkyvyyden viivalla (Keogh 2009). Esimerkiksi kampaamossa hiusvärin sekoittaminen on asiakkaalle usein näkymätön toiminto. Neljänneksi kuvataan tuottamista varten tarvittavat tukiprosessit. Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa oleva henkilöstö hyödyntää näitä prosesseja tehokkaasti. Nämä prosessit vaikuttavat myös palvelun laatuun. Lopulta diagrammiin merkitään palvelun fyysiset todisteet. (Keogh 2009) Esimerkiksi asiakkaan tullessa kampaamoon fyysisiä todisteita ovat vastaanottotiski, myyntihyllyt, pesupaikat ja työasuun pukeutunut henkilökunta.

Uutta palvelua kehittävien suunnittelijoiden tulee päättää mitkä vaiheet palvelun toteuttamisessa halutaan kuvata, mitkä prosessit tapahtuvat asiakkaan edessä ja mitkä suoritetaan asiakkailta piilossa, milloin ja missä järjestyksessä ja kuka prosessit suorittaa. Lisäksi määritellään standardi- tai maksimiaika, joka prosesseihin voidaan käyttää. Suunniteltavia asioita ovat myös palvelun tuotannossa käytettävät materiaalit. Service blueprinting –työkalua käytettäessä palvelun suunnitteljat miettivät palvelun tuotannossa esiintyviä kohtia, joissa virheet ja epäonnistumiset ovat mahdollisia. Tässä vaiheessa on hyvä myös pohtia keinoja ja strategioita, joilla virheet voitaisiin estää tai korjata epäonnistunut tilanne. (Metters et al. 2006)

Service blueprintin etuna on sen kyky tehdä näkyväksi se, mikä tällä hetkellä on kirjoittamatonta ja näkymätöntä. Tämä yksinkertaistaa palvelusysteemiä systematisoimalla sitä. Sen avulla voidaan kommunikoida palvelun yksityiskohdat tehokkaasti, ymmärrettäväksi ja siten, että siitä on hyötyä organisaation kaikilla tasoilla. (Kingman-Brundage 1989, 101) Service blueprinting on kehitetty prosessikaaviosta juuri palveluprosessien kuvaamista varten.

2.4.2 Asiakkaan hyötymallit

Uuden palvelun menestys riippuu siitä, miten asiakkaat kokevat saavansa palvelusta hyötyä. Palvelusta koettu hyöty riippuu palvelun hinnasta ja muista palvelun ominaisuuksista ja kilpailevista palveluista. Asiakkaan havaitsema hyöty uudesta palvelusta voidaan arvioida esimerkiksi conjoint anlysis –menetelmällä. Menetelmällä voidaan myös tehdä arvioita miten asiakkaat reagoivat, jos palvelun ominaisuuksien tasoja, kuten esimerkiksi hinta-muuttujan tasoja muutetaan. Kuluttajan hyötyä mittaavien menetelmien tarkoituksena on muodostaa palvelun ominaisuuksien optimaaliset tasot, kuten sopivin taso hinta-muuttujalle. Tässä kuluttajan hyötyä mittaavassa menetelmässä tavoitteena on maksimoida asiakkaiden kokonaishyötyä, palvelun markkinaosuutta, asiakkaiden odotettua tyytyväisyyttä tai mahdollisuutta voittoihin (Metters et al. 2006).

Asiakkaiden tyytyväisyys liitetään usein palvelussa esiintyvään vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa, joten palveluiden suunnittelijoiden tulee kiinnittää huomiota henkilöstön rekrytointiin ja koulutuksiin. Suunnittelijoiden tulee ymmärtää mitkä tekijät palvelussa ovat asiakkaille tärkeitä ja millaisia odotuksia asiakkaille on muodostunut aikaisemmista kokemuksista ja markkinointiviestinnästä. Olennaista on myös harkita ovatko tiettyjen palvelun ominaisuuksien toteuttaminen mahdollista asiakkaiden odotusten mukaisesti ja millaisia kustannuksia muuttujien siirtämisestä eri tasoille aiheutuu. Palvelun laatu vaikuttaa asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan ja aikomukseen ostaa palvelua uudemman kerran. Tämä vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan hyötyyn (Metters et. al 2006).

Asiakkaan kokemaa palvelun laatua voidaan mitata viidellä eri osa-alueella. Luotettavuus, reagoivuus, lupaukset ja empatia liittyvät palveluprosessiin ja viides osa-alue, käsin kosketeltavat (tangibles), liitetään palvelun aineellisiin osiin. Näiden laatuun vaikuttavien alueiden parantaminen vaikuttaa palvelun tuottamisen kustannuksiin. Esimerkiksi luotettavuus tarkoittaa, että palvelu alkaa oikeaan aikaan ja kustannukset ovat sovitunlaiset. Näiden asioiden parantaminen vaatii henkilöstön kouluttamista ja vaikuttaa näin henkilöstö- ja koulutuskustannuksiin. Reagoitavuudella tarkoitetaan esimerkiksi palvelun saatavuutta ja tätä voidaan parantaa pienentämällä jonotusaikoja. Palvelun kysyntä usein vaihtelee eri aikoina, joten suunnittelijoiden tulee ottaa huomioon miten palvelun saatavuus säilytetään myös ruuhka-aikoina (Metters et al, 2006).

Conjoint analysis (CJA) ja discrete choice analysis (DCA) –hyötymalleja käytetään apuna arvioitaessa asiakkaan mieltymyksiä uusia palvelukonsepteja kohtaan. Näiden mallien käytöstä on saatu hyviä tuloksia ja niillä voidaan tehokkaasti ennustaa palveluiden markkinaosuutta. Discrete choice analysis –menetelmässä muodostetaan useampi palveluprofiili, joissa muuttujat vaihtelevat. Näistä profiileista tutkimuksessa mukana olevien asiakkaiden tulee arvioida profiilit ja valita yksi sopiva tai ei yhtään (Metters et al. 2006).

Asiakkaan hyötymallin muodostamiseksi palvelun suunnittelijan tulee päättää:

1. Tärkeimmät palvelun ominaisuudet
2. Muuttujien tason määritteleminen
3. Kokeellinen suunnittelu
4. Vaihtoehtojen esittäminen vastaajille
5. Valintamallin estimointi

Vastausten perusteella muodostetaan valintamalli (choice model) ja edelleen asiakassegmentit. Valintamallin perusteella voidaan arvioida ja ennustaa tutkimuksessa olleiden asiakkaiden hyötyä, markkinaosuutta ja todennäköistä voittoa uudelle palvelusuunnitelmalle (Metters et al. 2006).

2.5 Suunnittelun merkitys palveluyrityksille

Larsenin, Tongenin ja Lewiksen (2006) tekemän tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla keskikokoisista palveluyrityksistä ei ollut erillistä suunnitteluosastoa tai he eivät suunnitelleet palvelujaan. Mutta ne yritykset, jotka suunnittelivat, pitivät sitä erittäin tärkeänä. He kokivat, että suunnittelun ansiosta yrityksen ja palveluiden brändin arvo parani ja tuotot kasvoivat. Suunnittelulla oli pyritty parantamaan laatua ja kasvattamaan lisäarvoa asiakkaalle. Suunnittelu oli lisännyt näiden yritysten joustavuutta ja siirtymistä kasvaville markkinoille.

Uuden palvelun suunnittelu sisältää konseptin suunnittelun ja jalostuksen lisäksi palvelusysteemin ja markkinointiohjelman suunnittelun. Palvelukonseptin suunnittelun aikana ideoinnista seulonnan tuloksena nostetut ideat jalostetaan palvelukonseptin muotoon ottaen huomioon tulevaisuuden näkymät ja potentiaalin asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden avustuksella.

Palvelukonseptia voidaan kuvata konsensukseksi tarjottavan palvelun ja saatavan palvelun ominaisuuksista. Yhteinen näkemys edellyttää informaation keräämistä ja tuottamista seuraavista alakokonaisuuksista. (Johnston & Clark 2005):

- organisointi-idea: palvelun olennaisin asia
- palvelukokemus: asiakkaan välitön kokemus ja kohtelu palveluprosessissa
- lopputulos: asiakkaan saama lopputulos palvelusta
- palveluoperaatio: tapa, miten palvelu toimitetaan eli tarjotaan asiakkaalle
- palvelun arvo: palveluun sisältyvä hyöty asiakkaan näkökulmasta palvelun kustannukseen verrattuna

Toivonen ja Smedlund (2007) havaitsivat ammattimaisten liiketoimintapalveluyritysten tutkimuksessaan yritysten esittelevän uusien palvelujen idean hyvin nopeasti markkinoille ja kehittävän uuden palvelun samanaikaisesti palvelun tarjoamisen yhteydessä. Tällaista innovaatiomallia nopean sovelluksen nimitetään nopean sovelluksen malliksi (model of rapid application). (Toivonen & Smedlund 2007) Sundbon (2008) konsepti myöhemmästä innovaatiosta vahvistaa Tuomisen ja Smedlundin esittämää mallia. Myöhemmällä innovaatiolla tarkoitetaan uuden palvelun lanseerauksen jälkeistä kehitystä ja siitä syntyviä inkrementaaleja tai radikaaleja innovaatioita. Sundbon (2008) tutkimuksessa kerrotaan innovaatioprosessin jatkuneen palvelun lanseerauksen jälkeen. Innovaatioprosessin jatkuminen lanseerauksen jälkeen johtuu asiakkaiden kyvyttömyydestä tunnistaa tai nimetä kaikkia tarpeitaan. Käytössä olleessaan uusi palvelun voi stimuloida asiakkaita keksimään ja ehdottomaan parannuksia lanseerattuun palveluun. Sundbo painottaakin asiakkaiden osallistumisen tärkeyttä varsinkin innovaatioprosessin jälkivaiheessa ja kehottaa innovaatiotutkimuksen laajentamista palvelun lanseerauksen jälkeiseen aikaan, joka Toivosen ja Smedlundin tutkimuksen mukaan kuuluu nopean soveltamisen mallin innovaatioprosessiin. (Toivonen & Smedlund 2007)

2.6 Työntekijöiden osallistaminen

Työntekijöiden osallistamisella on pitkä historia erityisesti uusien tuotteiden kehittämisessä ja siihen on myös kehitetty paljon erilaisia menetelmiä. Erityisesti japanilaiset menetelmät kuten Kaizen, ovat jo useiden vuosien ajan olleet oppikirjaesimerkkeinä työntekijöiden hyödyntämisestä tuotteiden ja tuotantotapojen kehittämisessä (Kallio & Konsti-Laakso 2011, 1). Näissä perinteisissä menetelmissä korostuu työntekijälähtöisyys eli työntekijältä saadaan tietty idea tai ehdotus, jota sitten työstetään eteenpäin muiden ihmisten toimesta. Työntekijöiden osallistamisesta käytetään termiä myös työntekijälähtöinen innovaatio (employee-driven innovation), jolla tarkoitetaan työntekijän osallistumista koko innovaatioprosessiin eikä pelkästään lopputulokseen tai lähtökohtaan. (Kallio & Konsti-Laakso 2011, 3)

Kehittämisprosessi voidaan toteuttaa joko kokonaan tai osittain työntekijöiden toimesta (Kallio & Konsti-Laakso 2011, 3). On kuitenkin asioita, jotka vaikuttavat kuinka kehittämisprosessi toteutetaan. Esimerkiksi toimialojen välillä saattaa olla eroja. Kestingin ja Ulhoin (2010) mukaan työntekijöiden osallistamista kehittämiseen edistävät johdon tuki, päätöksentekorakenteet, ideoiden luontiympäristö, kannustinpalkkiot sekä organisaatiokulttuuri ja –ilmapiiri (Kesting & Ulhoi 2010, 75-79). Työntekijöiden osallistaminen palveluiden kehittämiseen voidaan mieltää ainakin osittain erilaiseksi prosessiksi kuin asiakkaiden. Organisaation tulisikin tukea työntekijöitä luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa sekä olemassa olevissa palveluprosesseissa että kehitysprosesseissa. Tätä yhteistä tekemistä kutsutaan termillä yhteiskehittely (co-creation, co-development). Yhteiskehittelyn lähestymistapa pitää sisällään seuraavan ajatuksen kehittämisprosesseissa: yksilöt ovat osa kehitysprosessia, ja on työntekijän oman edun mukaista osallistua; yhteiskehittelynprosessin lähtökohtana ovat yksilöiden tarpeet ja kokemukset, eivät organisaation (Kallio & Konsti-Laakso 2011, 5). Yhteiskehittely ei jää pelkästään työntekijöiden ja asiakkaiden väliseksi toiminnaksi, koska liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja linjassa yrityksen strategian sekä vision kanssa. Johdon roolina onkin pitää kiinni siitä, että kehitettävät palvelut ovat yhteensopivia yrityksen toiminnan kans-

sa. Kehitettävien palveluiden osalta johdon rooliksi yhteiskehittelyprosesseissa jää toimia muutosten fasilitaattoreina ja mahdollistajina.

2.7 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilusta tutuin menetelmin. Palvelumuotoilussa suunnittelun keskiössä on käyttäjä. Palvelumuotoilu hyödyntää muotoilulähtöisiä menetelmiä, joilla suunnitellaan tällä kertaa konkreettisen tuotteen sijaan esimerkiksi erilaisia kokemuksia ja prosesseja. Muotoilu ei siis rajoitu pelkän muodon, tuotannon tai käytön suunnitteluun, vaan kuten Satu Miettinen toteaa, suunnitteluratkaisu voikin olla vaikkapa järjestelmän kuvaus, uusi tapa toimia asiakaspalvelussa tai esimerkiksi asiakaslähtöisempi palveluele. (Miettinen 2011, 26.)

Käyttökelpoinen tiivistys palvelumuotoilun kokonaiskuvasta löytyy myös Mikko Koivistolta. Hän toteaa, että palvelumuotoilussa kehitetään ja johdetaan elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kokonaisuuksia, joissa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen kokonaisuus. (Koivisto 2007, 71-73.)

Marc Stickdorn taas korostaa palvelumuotoilun monitieteellistä ja poikkitieteellistä lähtökohtaa. Se yhdistää eri tieteenalojen menetelmiä ja työvälineitä ja onkin hänen mukaansa pikemminkin uusi ajattelutapa kuin itsenäinen ala. (Stickdorn 2011, 29.)

Palvelumuotoilun innovoivaa ja tulevaa visioivaa luonnetta puolestaan korostaa Birgit Mager todetessaan, että palvelumuotoilijoiden tehtävänä on sukeltaa palvelujen ekologiaan sekä tarpeiden ja kokemusten maailmaan tehtävänään visualisoida, formuloida ja koreografioida ratkaisuja ongelmiin, joita ei välttämättä vielä

ole edes olemassa. Uuden innovoinnin ja tulevaan suuntaavan katseen lisäksi toki myös Mager näkee, että palvelumuotoilun tarkoituksena on varmistaa palvelujen hyödyllisyys, käytettävyys ja haluttavuus käyttäjän näkökulmasta, mutta toisaalta myös tehokkuus ja erottuvuus palveluntarjoajan näkökulmasta. (Mager 2009, 34-35.)

Jos asiaa taas tarkastellaan liiketoiminnan näkökulmasta, palvelumuotoilun vaikutuksen voisi vielä kiteyttää kuten Marc Stickdorn & Jakob Schneider tekevät: jos kaksi kahvilaa ovat vierekkäin ja molemmat myyvät täsmälleen samaa kahvia täsmälleen samalla hinnalla, palvelumuotoilu on se tekijä, joka saa asiakkaan kävelemään niistä toiseen toisen sijaan. (Stickdorn & Schneider 2010, s. 33.)

Palvelumuotoilun nousun voidaan ajatella liittyvän toisaalta yleiseen palvelujen osuuden kasvuun liiketoiminnasta, mutta toisaalta myös uuteen tapaan luoda lisäarvoa palveluiden kautta. Asiakkaat ja käyttäjät otetaan mukaan tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen vielä pelkkää käyttäjälähtöistä asennetta paljon tiiviimmin. Palveluilla voidaan tehdä tuotteita haluttavimmiksi ja palvelu voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu. Käyttäjätieto taas saadaan nopeasti osaksi palvelun kehittämistä kun käyttäjä on jo valmiiksi mukana suunnitteluprosessissa. Käyttäjät siis tuottavat tietoa, jota voidaan tulkinnan avulla käyttää palvelujen suunnitteluun. Muotoilijan taas tulee ymmärtää miten palvelujen arvo, merkitys ja käyttötavat eri tilanteissa liittyvät käyttäjien jokapäiväiseen elämään. Tämän pohjalta muotoilija lopulta tekee konseptisuunnittelua. (Miettinen 2011, 21-26.)

Miettinen listaa palvelumuotoilulle tunnusomaisiksi prosesseiksi ja työskentelytavoiksi iteraation ja yhteissuunnittelun. Iteraatio tarkoittaa tässä yhteydessä suunnitteluratkaisujen jatkuvaa kehittämistä, kokeilemista ja tulosten arviointia. Yhteissuunnittelussa taas asiakas ja käyttäjä osallistuvat palvelun kehittämiseen yhdessä muotoilutiimin kanssa. Muotoilun tutkimusmenetelmät auttavat käyttäjätiedon keräämisessä ja visualisointimenetelmät taas helpottavat eri näkemysten viestittämistä prosessiin osallistuvien tahojen välillä. Suunnitteluprosessin sidosryhmiä tässä yhteydessä ovat esimerkiksi suunnitteluun osallistuvat käyttäjät, muotoilijat,

vuorovaikutussuunnittelijat ja käytettävyystutkijat. Myös esimerkiksi asiakkaat, tuottajat ja kolmannen osapuolen kehittäjät voivat kuulua mukaan suunnitteluprosessiin. (Miettinen 2011, 22-27.)

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa nousee jatkuvasti esille sen tarjoama taloudellinen hyöty (esim. Miettinen 2011, 14). Tuulaniemi (2011) esittelee teoksessaan case-esimerkkinä Veikkauksen laajan verkkopalvelu-uudistuksen, joka tehtiin yhteistyössä palvelumuotoilutoimisto Palmun kanssa vuosina 2009–2010. Uudistuksen tuloksena keskimääräinen viikkomyynti kasvoi 20 %, tavoiteltujen kohderyhmien kasvu oli 96 % nuorien naisien kohdalla ja 64 % nuorien miehien kohdalla. Tämä osoittaa, että markkinoiden muuttuessa ja globalisoituessa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ei enää riitäkään tuotantoprosessien tehostaminen. Sen sijaan tulee ymmärtää palveluiden merkitys sekä niiden linkittymiskohdat muihin palveluihin sekä siihen fyysiseen ympäristöön, jossa palvelu koetaan. (Tuulaniemi 2011, 196–204 & 67.)

Palvelumuotoilussa siirrytäänkin pois yksittäisistä ratkaisuista kohti laajempaa näkökulmaa, jossa on keskiössä ihmisten, teknologian ja tuotteiden välinen vuorovaikutus ja sen ymmärtäminen (Miettinen 2011, 26). Tässä korostuvat käyttäjäkokemukseen vaikuttavat eri tekijät ja osa-alueet. Keinonen ja Jääskö (2004, 86) listaavat teoksessaan käyttäjäkokemukseen vaikuttaviksi tekijöiksi käyttäjän persoonan, tuotteen uutuusarvon, käyttöön ja monistamiseen liittyvän ympäristön ja sen fyysiset ulottuvuudet ja toiminnallisuuden, sekä tuotteen merkityksen muotoutumisen. Käyttäjäkokemus on näin ollen kokonaisvaltainen eri osa-alueiden jonkinasteinen yhteentörmäys, jossa rajat ovat vaikeasti hahmotettavissa. Se tapahtuu aina kontekstissa ja näin ollen suunnitteluprosessin tulisikin olla kokonaisvaltainen ja laaja-alainen.

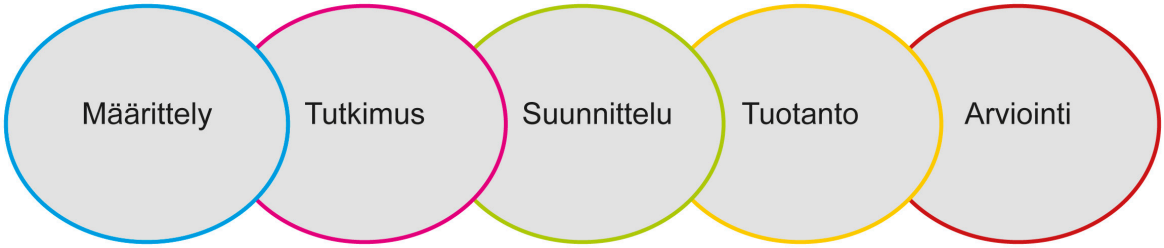
2.7.1 Palvelumuotoilu prosessina

Palvelumuotoilun yksi keskeisistä asioista on pyrkimys jonkinasteiseen ennakointiin – siihen, että tarpeisiin pyritään vastaamaan jo ennen kuin käyttäjä on ehkä itsekään pystynyt nimeämään niitä. Tähän tavoitteeseen pyritään ihmisten ja heidän tarpeidensa syvällisemmällä ymmärtämisellä sekä jatkuvalla oppimisella. Palvelumuotoilu onkin jatkuva prosessi (Tuulaniemi 2011, 127). Näin ollen se ei ole perinteistä muotoilijan työtä, josta syntyy lopputuloksena designia, vaan se on tekemistä, jossa palvelua muotoillaan toimiviksi palveluiksi (Tuulaniemi 2011, 65). Palvelumuotoilussa koko suunnitteluprosessi on tavallaan käännetty päälaelleen. Jos aiemmin vasta testausvaiheessa kerättiin palautetta, jonka jälkeen tehtiin parannuksia, niin nyt käyttäjä otetaan suunnittelun lähtökohdaksi ja keskipisteeksi. Yhteissuunnittelu onkin yksi palvelumuotoilun keskeisimpiä termejä (Miettinen 2011, 23).

Yhteissuunnittelulla pyritään tilanteesta riippuen ryhmän yhteistyön parantamiseen ja yhteisen kielen löytämiseen, luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittämiseen, lisätiedon saamiseen ja ymmärryksen kehittämiseen tietyssä kohderyhmässä sekä uusien liiketoiminta- tai yhteistyöverkostojen luomiseen (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 81). Tavoitteena on myös mahdollisimman laaja-alainen kokemuksien ja näkökulmien kerääminen, jonka pohjalta palvelumuotoilijat pyrkivät löytämään määritetyn tavoitteen mukaisia ratkaisuja (Tuulaniemi 2011, 117–118). Yhteissuunnittelu, tai Tuulaniemen teoksessa laajasti (2011) käytetty vastaava termi yhteiskehittely, on työtapa. Se ei siis ole työkalu, vaan pikemminkin palvelumuotoilun perusta.

Toinen palvelumuotoilun saralla käytetty termi on iteraatio, jossa kehittäminen, kokeileminen ja arvioiminen ovat toistuvia prosesseja (Miettinen 2011, 23). Suunnitteluratkaisuja ikään kuin muokataan jatkuvasti käyttäjien tarpeita vastaaviksi. Tällä iteratiivisella suunnittelusyklillä (kehittäminen–tulos–arviointi–analyysi–kehittäminen) pyritään tulokseen, joka täyttää prosessille asetetut tavoitteet (Tuu-

laniemi 2011, 115). Näin voidaan välttää ajautumasta tilanteeseen, jossa jo valmista tuotetta testataan ja vasta sitten mahdollisesti muokataan.
Tuulaniemi esittää teoksessaan (2011, 127) palvelumuotoiluprosessin seuraavasti:

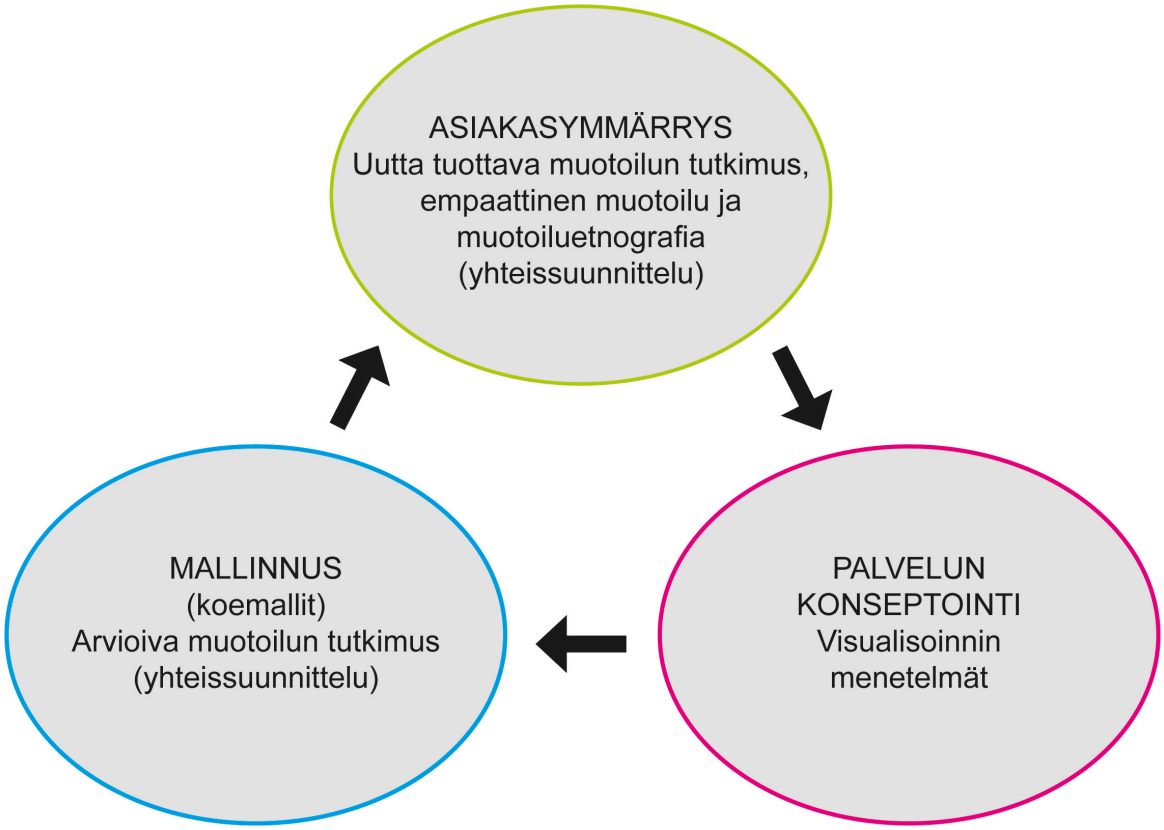


Kuva 6: Muotoiluprosessi Tuulaniemen (2011) mukaan. (Tuulaniemi 2011, 127)

Tässä prosessi muodostuu lineaariseksi tapahtumaketjuksi, jossa kukin toiminto on nimetty ja rajattu. Näistä tutkimus, suunnittelu sekä myös tuotanto, ovat niitä vaiheita, joissa asiakas ja käyttäjä ovat aktiivisessa roolissa. Huomattavaa esitetyssä palvelumuotoiluprosessikaaviossa on se, että tuunausta tehdään vielä arviointivaiheessakin.

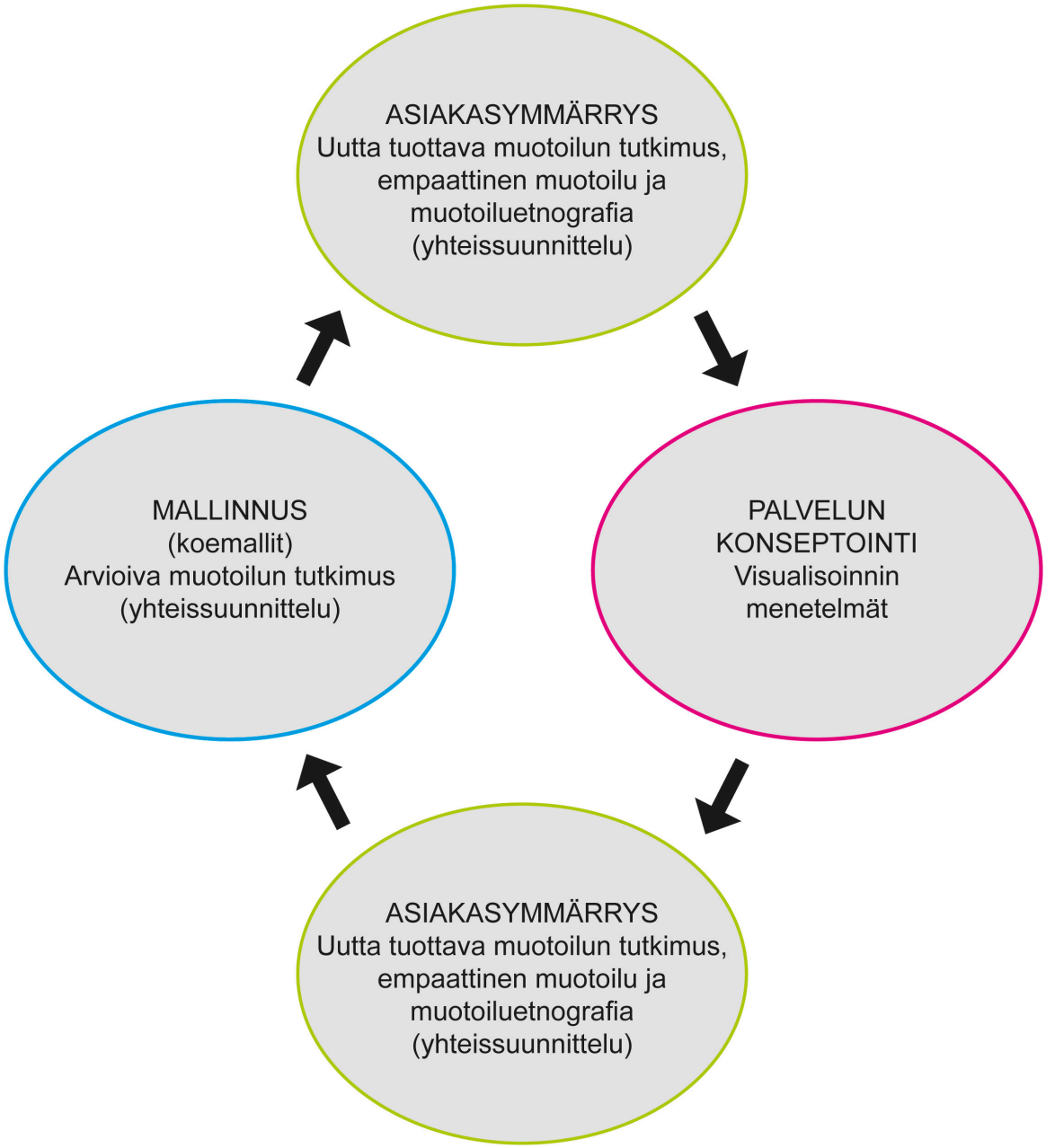
Tuulaniemen (2011) esittämä viiden portaan prosessi on kuitenkin vain yksi näkemys palvelumuotoilun prosessiin, josta on olemassa eri näkemyksiä muun muassa vaiheiden määrän suhteen. Esimerkiksi Mager (2009) määrittelee prosessin nelivaiheiseksi, kun taas Moritz (2005) näkee sen kuusivaiheisena (122). Peruslähtökohta on kuitenkin kaikissa prosesseissa sama, vaikka vaiheiden määrät hieman eroavat.

Palvelumuotoiluprojektissa kuitenkaan harvoin seurataan kaikkia prosessin vaiheita. Etenkin projektin alkuvaiheessa korostuu iteratiivinen suunnittelu. (Miettinen 2011, 35.)



Kuva 7: Palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheet. (Miettinen 2011, 35)

Iteratiivisen suunnittelu kuitenkin jatkuu koko prosessin halki, kuten Miettisen (2011, 37) esittämä kuva osoittaa:

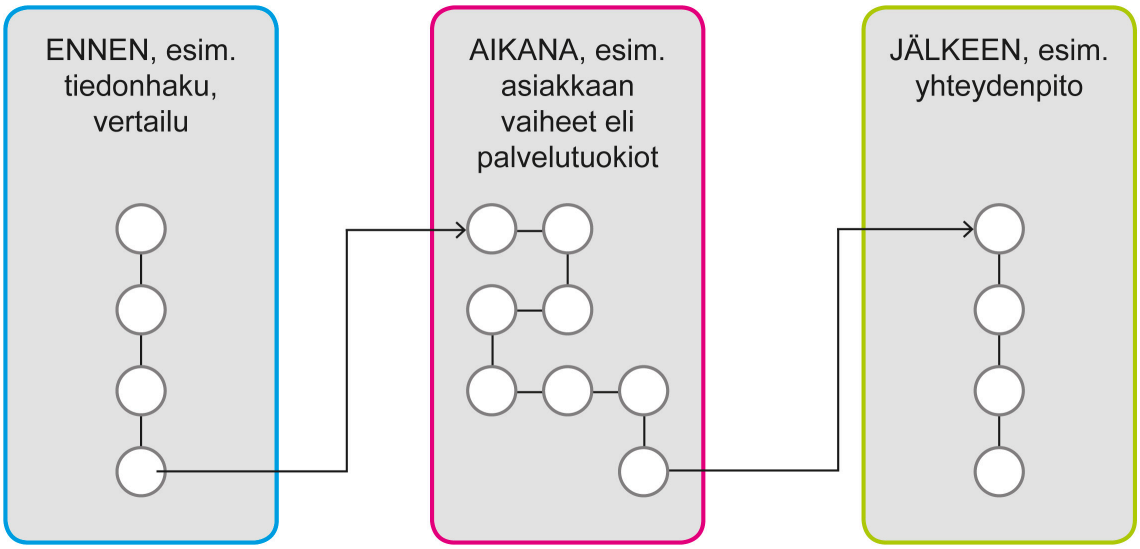


Kuva 8: Palvelumuotoiluprosessi Miettisen (2011) mukaan. (Miettinen 2011, 37)

2.7.2 Palvelupolku, palvelutuokio, kontaktipisteet ja palveluele

Palvelumuotoilussa palvelukokonaisuus nähdään palvelupolkuna, jossa asiakkaan kokema palvelu etenee lineaarisesti esipalvelun ja ydinpalvelun kautta jälkipalveluun. Palvelupolku rakentuu palvelutuokioista, jotka puolestaan rakentuvat useista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78–80.) Palvelutuokiot ovat palvelun keskeisiä vaiheita, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Kontaktipisteet taas ovat näiden osasia ja ne ovat havaittavissa kaikilla asteilla: kuulo, näkö, maku, haju ja tunto. Kontaktipisteet pyritään muotoilemaan asiakkaan kannalta selkeiksi ja harkituiksi kokonaisuuksiksi, jotta saavutetaan strategian, tavoitteiden ja asiakkaan tarpeita vastaava palvelutuokio. (Koivisto 2011, 51–53.)

Koivisto (2011, 49–51) tekee eron palvelupolku- ja markkinoinnista tutun palveluketju- termin välille. Hän näkee, että palveluketju on hyvin organisaatiolähtöinen, asiakkaat massana näkevä ja ketjumaisesti etenevä ennalta määritelty prosessi. Palvelupolku on taas asiakaskeskeinen, asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiva ja muokkautuva prosessi, josta rakentuu asiakkaan näköinen palvelupolku. Palvelupolku toimii myös erinomaisena apuvälineenä uusien palvelukokonaisuuksien konseptoinnissa, jolloin tarvitaan näkemystä siitä, mitä palvelun rakenne ja päävaiheet ovat ja kuinka palvelu tuotetaan. (Koivisto 2011, 51.)



Kuva 9: Palvelupolku (mukaillen Service Design Toolkit, www.sdt.fi)

Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Näistä kanavat ovat ympäristöjä, tiloja tai paikkoja, ja ne voivat olla fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia. Esineet ovat hyvin tärkeitä kontaktipisteitä, koska usein asiakkaat tekevät juuri niiden laadusta johtopäätöksiä palvelusta. Esineitä ovat tavarat ja laitteet, joita asiakas käyttää tai saa omakseen. Ne voivat olla myös palvelun tuottamiseen tarvittavia esineitä, joita esimerkiksi asiakas palvelija käyttää. Toimintamallit ovat malleja siitä, kuinka palvelupolun yksittäinen palvelutuokio suoritetaan. Tällainen voi olla esimerkiksi määritelmä siitä, kuinka lentovirkailija on ohjeistettu tekemään lähtöselvitys. Ihmisillä tarkoitetaan palvelumuotoilussa sekä palveluiden käyttäjiä että palvelun tuottajia. Määritelmillä katetaan muun muassa asiakaspalvelun laajuutta, asiakaspalvelun laatua ja luonnetta, asiakaspalvelun ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja sen kulkua ja niin edelleen. On myös hyvä huomata, että asiakaskokemukseen vaikuttavat usein myös muut asiakkaat ja siksi palvelumuotoilun avulla pyritään myös määrittelemään tätä asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. (Koivisto 2011, 51–53.) Moritz (2006) vertaa kontakti pisteitä palapelin palasiksi. Jokainen pala kuuluu omalle paikalleen ja näin täydentää palvelu kokonaisuutta. (Moritz 2006, 45.)

Palvelumuotoilun kirjallisuudessa (mm. Moritz 2006, 41; Tuulaniemi 2011, 76) esiintyvässä teatterimetaforassa palveluprosessi on teatteri, jossa asiakkaalle näkyvä osa on sen lava. Kulisseissa tapahtuvat palveluntarjoajan taustaprosessit ja näyttelijöiden tilalla ovat asiakaspalvelijat. Aivan kuten teatterikin, palveluprosessi koetaan yksilöllisesti, ja se voi onnistua vain silloin, kun kaikki osatekijät toimivat ja työskentelevät yhteen. (Moritz 2006; Tuulaniemi 2011.)

Palvelut ovat siitä erityisiä prosesseja, että ne voidaan määrittää toimintatavoiltaan ja rutiineiltaan pienintäkin yksityiskohtaa myöten. Palveluiden pienin määritettävä yksityiskohta on palveluele. Palvelueleellä voi pienuudesta huolimatta olla todella suuri merkitys siihen, kuinka palvelu koetaan. Esimerkkejä palvelueleistä ovat muun muassa, kun lentovirkailija ympyröi lentolipusta lähtöportin tai kun hotellin siivoaja kääntää vessapaperin päät kolmioksi. (Koivisto 2011, 52.)

2.7.3 Vaiheet ja työkalut

Palvelumuotoilun tavoitteena on hahmottaa palvelupolku ja sen varrella olevat kontaktipisteistä rakentuneet palvelutuokiot. Jotta ymmärretään niitä elementtejä, joista onnistunut palvelukokonaisuus rakentuu, tulee käyttää erilaisia työkaluja prosessin eri vaiheissa. Kullakin prosessin vaiheella onkin omat selkeät tavoitteensa sekä työkaluvalikoima tavoitteiden saavuttamisen avuksi. Tärkeässä asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittämisvaiheessa eli tutkimusvaiheessa käytetään apuna muun muassa määrällistä tutkimusta, haastatteluita, varjostusta ja havainnointia. (Tuulaniemi 2011, 147–150 & 152; Hämäläinen, Vilkka & Miettinen 2011, 61–75.)

Yhtenä kiinnostava tutkimusvaiheen työkaluna Tuulaniemi (2011) esittelee Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin kirjoittamassa kirjassa esiintyvän Business Model Generationin. Se on ”taulu”, jossa yhdeksän kohdan ja niissä esitettyjen kysymys-

ten avulla pyritään hahmottamaan oman liiketoiminnan tilaa ja sitä kautta löytämään kehitys- ja innovaatioratkaisuja. Tämä työkalu on perusteltu ja tärkeä, sillä on tutkittu, että juuri olemassa olevan liiketoiminnan kehittäminen on kaikista tuottoisinta innovaatiotoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 175–179.)

Suunnitteluvaihe on tärkeä osa prosessia, sillä silloin käyttäjät pääsevät mukaan suunnitteluprosessiin yhdessä suunnittelijoiden kanssa (Miettinen 2011, 26). Tällöin hyödynnetään tutkimusvaiheessa saatua asiakaskokemusta ja mallinnetaan palveluprosesseja muotoilun prosesseilla, menetelmillä ja taidoilla (Jäppinen & Sorsimo 2011, 100). Suunnittelussa käytetään apuna luovia menetelmiä, joita ovat muun muassa visualisointi, prototypointi ja muodonanto. Näillä halutaan antaa mukana olijoille keinoja itseilmaisuun sekä välineitä kommunikointiin ja yhteistyöhön. Näillä menetelmillä myös pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä suunnitteluryhmälle, mikä nopeuttaa kehitysprosessia. (Tuulaniemi 2011, 115 & 117.)

Vaajakallio ja Mattelmäki (2011, 94–96) esittelevät muutamia keskeisiä yhteissuunnittelun työkaluja. Näitä ovat muun muassa suunnittelupelit (Design Games), tarinankerrontaryhmä (Storytelling Group) ja hahmopeli (Character Game). Kaikkien metodien tavoite on parempi asiakasymmärrys ja sen kautta joko vanhan ja olemassa olevan palvelun parantaminen tai uuden liiketoiminnan ja uusien palvelumahdollisuuksien löytäminen.

Vaahtojärvi (2011) erottaa prototypoinnin ja pilotoinnin toisistaan ja näkee, että prototypointi on enemmän asiakkaan tarpeisiin keskittyvää, kun taas pilotointi on järjestelmän kehitystä siinä vaiheessa, kun palvelu on jo lähes valmis (Vaahtojärvi 2011, 130–137). Tuulaniemi (2011) asettaakin pilotointivaiheen prosessikaaviossaan tuotannon ensimmäiseksi vaiheeksi, kun taas prototypointi on suunnitteluvaiheen viimeinen osa. Samalla hän kuitenkin muistuttaa, että prototypointia tehdään kaikissa palvelukehityksen vaiheissa, ja se on oleellinen osa palvelumuotoilua. Sen avulla pyritään varhaisessa vaiheessa testaamaan konseptien toimivuutta ja tätä kautta löytämään toimivat ja ei-toimivat osat ja näin minimoimaan riskejä. (Tuulaniemi 2011, 231.) Palveluiden prototypointi kuitenkin eroaa perinteisistä

muotoilun menetelmistä, sillä palvelumuotoilussa pyritään mallintamaan kokemuksia, jotka ovat usein immateriaalisia ja tilanteessa tapahtuvia. Tällöin apuna käytetään muun muassa storyboardeja eli kuvakäsikirjoituksia sekä skenaarioita, jotka kertovat mahdollisista tulevaisuuden käyttötilanteista. (Vaahtojärvi 2011, 130–137.)

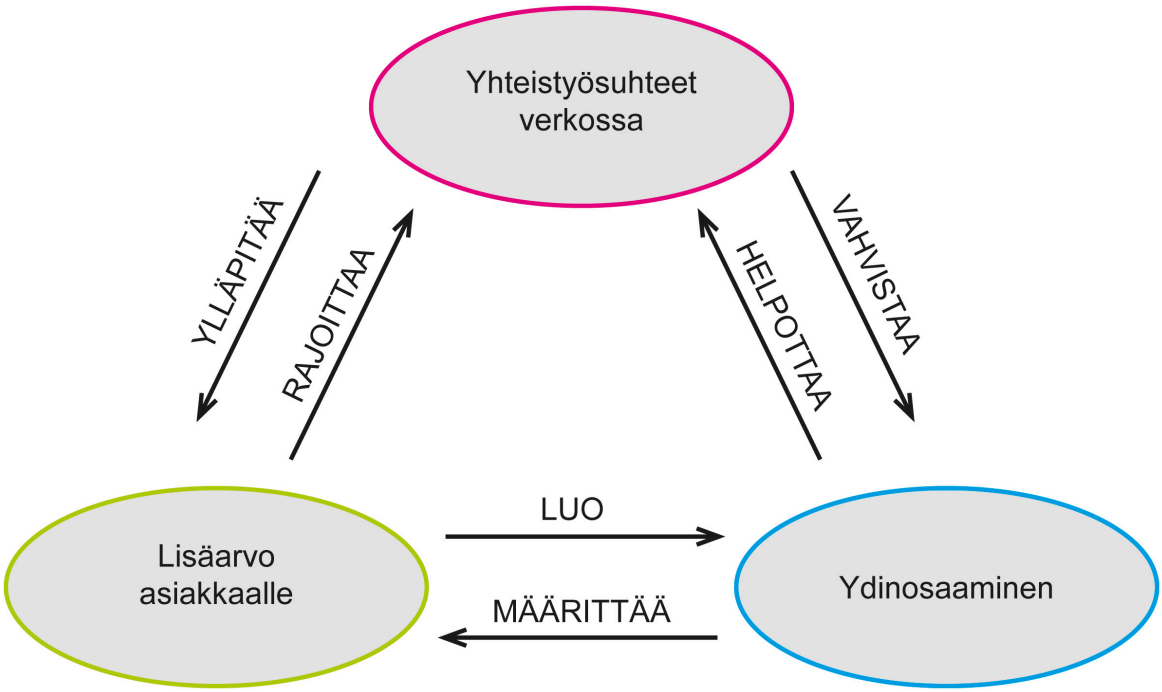
Jokaiselle vaiheelle on siis tarjolla omat työkalunsa, joiden tarkoituksena on saada kustakin vaiheesta mahdollisimman paljon irti. Työkalut valitaan tilanteen, tavoitteiden ja resurssien mukaan. Tiivistettynä prosessi etenee minimissään neljän vaiheen (tutkimusvaihe, luomisvaihe, arviointivaihe ja toteutusvaihe) kautta, kuitenkin syklimäisesti ja iteraativista työtapaa mukaillen. Ensimmäisessä vaiheessa lisätään asiakasymmärrystä esimerkiksi haastatteluin, toisessa vaiheessa hyödynnetään ensimmäisessä vaiheessa hankittua tietoa esimerkiksi mallintaen, kolmannessa vaiheessa luodaan uusia palvelumalleja luomisvaiheessa syntyneiden ideoiden pohjalta ja testataan niitä esimerkiksi prototyyppien avulla. Neljännessä vaiheessa nämä testatut mallit otetaan käyttöön.

2.7.4 Palvelumuotoilu ja strateginen ajattelu

Palvelumuotoilussa on kyse palveluiden ja asiakaskokemusten jäsentämisestä uusilla käsitteillä. Tällä pyritään palvelutuotteiden määrittelyn ja tuotteistuksen helpompaan konkretisoimiseen sekä hallitsemiseen. (Koivisto 2011, 43.) Konkretiaan pyrkimisen takana on halu ymmärtää asiakkaan tarpeita niin hyvin, että pystytään rakentamaan tarpeita vastaavia palvelupaketteja. Palvelupaketit ovat se yksittäisien osapalveluiden kokonaisuus, joka palvelutuotteessa tulee olla, jotta asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Tarpeet myös tyydytetään aina jossakin ympäristössä, jolloin palvelu nitoutuu kontekstiinsa, ja syntyy palveluympäristö (Miettinen 2011, 29). Palvelumuotoilussa lähestytään tätä palveluympäristöä sekä kokemuksen tuotteistamista uudella tavalla (Miettinen 2011, 29).

Palvelupaketit rakentuvat ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeisimpään tarpeeseen. Sen ympärille tulevat liitännäispalvelut, joita ovat avustavat ja tukipalvelut. Näistä avustavat palvelut ovat usein välttämättömiä, kun taas tukipalvelut tekevät palvelun käyttämisestä miellyttävää. (Koivisto 2011, 44.) Koivisto (2011) antaa hyvän esimerkin palvelupaketista. Siinä ydinpalvelu on lentomatka, jonka liitännäispalveluita ovat muun muassa lähtöselvitys ja turvatarkastus. Nämä ovat niitä palveluita, joita ilman lentomatkustus ei onnistuisi. Mukavuustekijöitä ovat taas ruoka- ja juomatarjoilu lentokoneessa, jotka ovat tukipalveluita. Koko tämä osapalveluiden summa eli palvelupaketti ratkaisee sen, miten asiakas kokee lentomatkansa. (Koivisto 2011, 44–45.)

Palvelupaketteja siis rakennetaan strategisesti. Keskeinen rooli tässä on asiakkaalla, joka otetaan mukaan suunnitteluprosessiin määrittelemään tarpeitaan. Myös Tsupari ym. (2003, 11–12) näkevät lisäarvon muodostuvan vuorovaikutteisen prosessin tuloksena. Lisäarvo muodostuu yrityksen ydinosaamisesta, mutta myös prosessista, jossa asiakas määrittelee tai ohjailee yrityksen ydinosaamista omien tarpeidensa mukaiseksi. Lisäarvon synnyttäminen edellyttääkin tasapainoisia ja vuorovaikutteisia suhteita ydinosaamisen, verkostosuhteiden ja asiakkaan tarpeiden välillä.



Kuva 10: Lisäarvon synty verkossa. (Tsupari ym. 2003, 11)

Palvelumuotoilun käyttämisestä uusien palveluiden suunnittelussa hyvänä esimerkkinä on Heathrow'n lentokentälle kulkeva express-juna, joka suunniteltiin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Suunnitteluprosessin tulos yllätti suunnitteluryhmän, sillä he eivät olisi arvanneet, että asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan enemmän, jos junayhteys on vain tarpeeksi nopea. (Moritz 2005, 78.) Näin ollen asiakkaiden tarpeet olivatkin muuta kuin mitä perinteinen markkina-ajattelu tarjoaa perinteisine hintakilpailuajatuksineen.

3 EMPIIRINEN OSIO

Tutkimuksen aihealuetta on edeltävissä luvuissa tarkasteltu olemassa olevan teoriakirjallisuuden pohjalta. Empiirinen tutkimus suoritetaan case-tutkimuksena, jossa palveluiden kehittämisprosessi viedään läpi palvelumuotoilun lähestymistavan, prosessin ja työkalujen mukaisesti. Tavoitteena on muodostaa yrityksen näkökulmasta toimiva ja eheä palvelupolku ja tätä kautta testata palvelumuotoilun käytännön toimivuutta palveluiden kehittämisessä. Empiirinen tutkimus koskee ainoastaan palveluiden kehittämisen alkuvaiheita. Uudistetun tai mahdollisesti kokonaan uuden palvelun lanseerausta ei siis tutkita empiirisessä tutkimuksessa, eikä tämän vaiheen käytännön läpiviemisestä ole kerätty empiiristä aineistoa. Rajaus palveluiden kehittämisen kehitysvaiheeseen perustuu ajan puutteeseen. Tutkimusta ei olisi voitu tehdä halutussa aikataulussa, jos myös muut vaiheet olisi sisällytetty empiiriseen tutkimukseen. Myöskään mitään varmuutta uuden palvelun eteenpäin viemisestä tai käyttöön otosta ei tutkimuksen lähtötilanteessa ole.

Empiirisen tutkimuksen tulokset perustuvat sekä palvelumuotoiluprosessin kuvaamiseen että sen arviointiin. Kerätyn tutkimusaineiston pohjalta kuvataan läpikäyty prosessi; sen vaiheet, työkalut ja tuotokset. Tutkimuksen kautta selvitetään myös mahdollisia erityispiirteitä liittyen palveluprosessin kehittämiseen työntekijälähtöisesti.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin empiirisen osan tutkimusmenetelmää koskevat valinnat. Tämä sisältää sekä valitun tutkimusotteen, aineistonkeruumenetelmän ja analysointimenetelmän sekä tutkimuksen luotettavuuden kuvaukset sekä arvioinnin.

3.1 Tutkimusote

Liiketaloustieteellisten empiiristen tutkimusten tutkimusotteet jaetaan yleisesti kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on esitettävissä sanallisessa tai visuaalisessa muodossa ja kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto numeerisessa muodossa. Tutkimusotteilla on kuitenkin myös merkityksellisempiä eroja kuin ainoastaan tutkimusaineiston esitysmuoto. (Uusitalo 1991, 79) Eskola ja Suoranta (1998,10) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2008, 21) pitävät suoraa kahtiajakoa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin yksinkertaistavana. Puhtaan dikotomian sijaan kyse on pikemminkin jatkumosta kahden ääripään – kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen – välillä. Vastakkainasettelua käytetään lähinnä havainnollisuuden vuoksi. (Eskola & Suoranta 1998, 10)

Kvalitatiivisella tutkimusotteella on liiketaloustieteissä erityisen vahva asema etenkin hallintoa ja markkinointia koskevassa tutkimuksessa (Uusitalo 1991, 79). Myös tämän tutkielman empiirisen case-tutkimuksen ote on kvalitatiivinen. Tarkoituksenmukaisen tutkimusotteen valinta riippuu suoraan tutkimuksen kohteena olevana ilmiön luonteesta. (Eskola & Suoranta 1998, 14) Uusitalo (1991, 79) jakaa ilmiöt singulaarisiin ja geneerisiin. Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu hänen mukaansa erityisesti singulaarisiin ilmiöihin, joka tarkoittaa, että tutkimuksen kohteena on yksilöitävissä oleva ilmiö, tapahtuma tai tapahtumaketju. Geneerisiä ilmiöitä voidaan sen sijaan tutkia hyvin myös kvantitatiivisesti. (Uusitalo 1991, 79) Tämän tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus: kohdeyrityksen nykyisen palveluprosessin parantaminen, joka on Uusitalon (1991, 79) erittelyn perusteella luokiteltavissa singulaariseksi tai ainutlaatuiseksi ilmiöksi, ja näin ollen kvalitatiivinen tutkimusote on perusteltavissa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tilastolliseen edustavuuteen, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena aineiston teoreettinen edustavuus eli aineistosta nostetaan esille vain tutkimusongelman kannalta oleelliset havainnot

(Uusitalo 1991,80). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaankin usein verrattain pientä määrää tapauksia, mutta ne pyritään sen sijaan analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tämä on myös tutkimusasetelma tämän tutkielman empiirisessä osassa, joka perustuu yhtä tapausta koskevaan aineistoon ja analyysiin. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyritään ennustettavuuden, yleistettävyyden ja syy-seuraussuhteiden selvittämisen sijaan kontekstuaalisuuden, tulkinnan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22). Nämä ovat myös tämän tutkimuksen tavoitteita, sillä tapaustutkimuksesta saatavat tulokset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja toimijoista ja heidän tulkinnastaan riippuvaisia. Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyys tämän kontekstin ulkopuolelle ei ole perusteltavissa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen prosessi on myös selvästi lineaarisempi verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen, jossa aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi kietoutuvat usein yhteen. Aineiston rajat eivät ole kvalitatiivisessa tutkimuksessa yhtä selvät kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja analyysi saattaa johtaa lisäaineiston hankintaan (Uusitalo 1991,80) tai jopa tutkimusongelman asettelun muuttamiseen (Eskola & Suoranta 1998, 16). Merkittävä ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä on myös se, että kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään teorian testaamiseen ja kvalitatiivisella sen kehittämiseen (Uusitalo 1991,81). Voidaan myös sanoa, että kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kvalitatiivisen ymmärtää tutkimuksen kohdeilmiö (Eskola & Suoranta, 1998, 14).

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (case study) on tutkimusmenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida tarkasti yksittäistä tosielämän tapahtumaa (Yin 2009). Se on luonteeltaan uutta löytävä lähestymistapa, jonka tavoitteena on Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan muodostaa uusia ideoita ja hypoteeseja ongelman ratkaisemiseksi, vasta-

ten kysymyksiin ”miten” tai ”miksi” (Yin 2009). Tapaustutkimuksella on Brymanin (2012) mukaan tiettyjä samoja piirteitä kuin kvalitatiivisella tutkimuksella, kuten kokeellisuus, osallistaminen ja strukturoimattomat haastattelut. Hän kuitenkin korostaa, että vaikka menetelmä usein mielletään kvalitatiiviseksi, tapaustutkimus voi olla luonteeltaan myös kvantitatiivista. Tapaustutkimusten ydin on tavassa kerätä ja valita tapauksia sekä analysoida näitä. Yleisesti tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka kohteena on yksi tai muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Case on yleensä yritys tai sen osa, mutta se voi olla myös jokin toiminnallinen kokonaisuus, kuten prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapausten määrä on tyypillisesti melko pieni. (Koskinen et al. 2005, 154)

3.3 Puolistrukturoitu haastattelu

Kvantitatiivisessa haastattelututkimuksessa pyritään maksimoimaan tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti muodostamalla strukturoitu haastattelurunko, sekä tarkasti määritellyt kysymykset valmiiksi (Bryman 2012). Vastaavasti puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimuksen tekijä muodostaa etukäteen karkean haastattelurungon, jonka pohjalta haastattelu etenee. Puolistrukturoidussa haastattelussa, joka on Brymanin (2012) mukaan yleinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa, pyritään mahdollistamaan vapaamuotoinen, joustava keskustelu haastattelutilanteessa. Valmiiksi muodostettu haastattelurunko sisältää tiettyjä kysymyksiä, mutta tarkoituksena on jättää tutkimuksen tekijälle mahdollisuus ohjata keskustelua uuteen suuntaan tai syventyä tiettyyn sivuhaaraan (Bryman 2012). Tässä tutkimuksessa sovelletaan puolistrukturoitua menetelmää. Tutkimusongelma on luonteeltaan moniulotteinen, joten vapaamuotoinen keskustelu, jonka annetaan ohjautua tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseen suuntaan, koetaan toimivaksi menetelmäksi. Brymanin (2012) mukaan rajoitteiden puuttuminen mahdollistaa odottamattomien ja usein tärkeiden asioiden nousemisen keskusteluun.

3.4 Case Tormenta Oy

Tormenta Oy on suomalainen kampaamoalan yritys, joka myy kampaamopalveluita ja -tuotteita kuluttajille. Yritys toimii 25 eri kaupungissa ja toimipisteitä on yhteensä 37. Tormenta Oy:n liikevaihto vuonna 2014 oli 8,9 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 190 henkilöä.

Tutkielman empiirisen case-tutkimuksen kohteena on Tormenta Oy:n palveluiden kehitysprojekti. Projektin tavoitteena on parantaa kohdeyrityksen jo olemassa olevia palveluita ja kehittää uusia palveluita. Uudet palvelut voivat koostua kohdeyrityksen nykyisistä palveluista, näiden muunnelmista tai kokonaan uusista palveluista. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda etulinjan työntekijät palveluiden kehittämisen keskiöön heti kehitysvaiheesta lähtien.

3.5 Aineiston keruu ja analysointimenetelmä

Yleissääntö kvalitatiivisen tutkimusaineiston keräämisessä on, että valitun menetelmän tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen. (Koskinen et al. 2005, 157) Yin 2009, 114-124) kuvailee lisäksi kolme case-tutkimuksen aineistonkeruun perusperiaatetta, joita ovat 1) useamman kuin yhden aineistolähteen käyttö, 2) tietokannan perustaminen kerätylle datalle sekä 3) päättelyketjun varmistaminen kerätyn tiedon ja johtopäätösten välillä. Näiden lisäksi Yin (2009, 101) luettelee myös kuusi yleisimmin case-tutkimuksissa käytettyä aineistotyyppiä. Näitä ovat 1) erilaiset dokumenttilähteet, 2) arkistolähteet, 3) haastattelut, 4) suora havainnointi, 5) osallistuva havainnointi ja 6) fyysiset artefaktit. Tämän tutkielman empiirisessä tutkimuksessa käytetään näistä kolmea toisiaan tukevaa aineistotyyppiä: osallistuvaa havainnointia, haastatteluita ja asiakaskyselyä.

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruumenetelmää, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan sen jäsenenä. (Eskola & Suoranta 1998, 98; Uusitalo 1991, 90) Osallistuvan havainnoinnin etu on, että tutkimus tehdään tutkimuskohteen luonnollisessa ympäristössä. Tutkija voi kentällä tapahtuvan havainnoinnin kautta saada tietoa, jota muuten olisi mahdotonta saada. Toisaalta osallistuvassa havainnoinnissa tavanomaiset ryhmän jäsenen velvollisuudet koskevat myös tutkijaa, joka saattaa alentaa havaintojen systemaattisuutta ja luotettavuutta. (Uusitalo 1991, 90) Myös Yin (2009, 112-113) luettelee samanlaisia tutkijan objektiivisuuteen sekä tutkijan ja jäsenen roolien tasapainotteluun liittyviä haasteita osallistuvassa havainnoinnissa. Ihannetilanteessa tutkija vaikuttaisi mahdollisimman vähän tutkimansa yhteisön toimintaan ja tapahtumien kulkuun. Osallistuvassa havainnoinnissa tämä on kuitenkin usein mahdotonta, sillä vuorovaikutus yhteisön kanssa on merkittävää sekä tutkijalle että tutkittaville. Tutkijaan kohdistuu myös tutkittavien suunnasta erilaisia rooliodotuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 100)

Tämän tutkimuksen empiirinen osallistuva havainnointi tehtiin osallistumalla case-projektiin yhtenä ryhmän jäsenenä. Tutkija oli mukana projektissa koko sen keston ajan ja kaikki projektiin osallistuneet olivat tietoisia tutkimuksesta ja tutkijan roolista. Tutkija on omalla toiminnallaan osaltaan vaikuttanut projektin kulkuun. Työntekijän ja tutkijan roolien tasapainottelu sekä objektiivisuuden säilyttäminen olivat haasteita tässä tutkimuksessa, niin kuin oli myös ajankäyttö projektityön ja tutkimuksen välillä.

3.5.1 Asiakaskysely

Case- projektin alussa suoritettiin asiakaskysely kohdeyrityksen kolmessa, eri puolella Suomea, sijaitsevissa toimipisteissä. Kyselyt suoritettiin Kuopiossa, Mikkelissä ja Turussa. Asiakkaille suunnatulla kyselyllä oli tarkoitus saada vastauksia palvelun laatuun liittyviin kysymyksiin. Lisäksi haluttiin tietää saivatko asiakkaat tietoa tuotteista ja niiden käytöstä. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan palvelun ostaneita

asiakkaita. Kyselyyn vastattiin sähköisessä muodossa, välittömästi palvelutapahtuman jälkeen. Kuopiossa kyselyyn vastasi yhteensä 146 henkilöä, Mikkelissä 66 ja Turussa 172 asiakasta. Kyselyllä haettiin syötteitä ja suuntaviivoja tuleviin haastatteluihin.

3.5.2 Haastattelut

Tutkimuksen toinen empiirisen tutkimuksen aineistotyyppi on haastattelu. Haastattelut toteutettiin teema- tai puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville annetaan mahdollisuus vastata haastattelijan ennalta määrittelemiin kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Tämä mahdollistaa myös jatko- tai tarkentavien kysymysten kysymisen, joka oli myös tässä tutkimuksessa keskeistä syvempien ajatusten, mielipiteiden ja motiivien selvittämiseksi. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole yksityiskohtaisia, vaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48) Haastatteluiden teemoiksi valittiin kohdeyrityksen palveluiden kehittämisen kannalta keskeisiä aiheita. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä. Haastatteluissa teema-alueiden pohjalta esitettiin sekä tosiasia- että mielipidekysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 106). Haastattelija pyrki tarvittaessa toistamaan saadun vastauksen omin sanoin varmistaakseen, että tehty tulkinta oli oikea. Haastattelija saattoi myös esittää pyydettäessä omia mielipiteitään keskustelun kohteena olevasta asiasta ja kysyä näille vahvistusta tai vastustusta. Haastattelutilanteet olivat luonteeltaan epävirallisia ja keskustelevia, sillä haastateltavat sekä haastattelija tunsivat toisensa entuudestaan ja tutkimuksen kohde oli myös haastateltaville ennestään selvä.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä ryhmää, jotka muodostuivat kohdeyrityksen työntekijöistä. Haastateltavien joukko on nähtävissä harkinnanvaraisena näytteenä, koska tutkimuksessa etsittiin uutta tietoa ja tilastollisen yleistämisen sijaan pyrittiin ymmärtämään tilannetta syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2006, 58). Hirsjär-

vi & Hurme (2006, 59) näkevätkin, että jopa muutaman henkilön haastattelu voi antaa merkittävää uutta tietoa. Harkinnanvarainen näyte voi olla myös monella tavoin harhainen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 60). Harhaa pyrittiin minimoimaan hyvin perustelluilla kriteereillä, jotka asetettiin ennen kuin lähdettiin kartoittamaan mahdollisia haastattelutahoja. Näitä kriteereitä olivat: tutkijan mielestä riittävä työkokemus kohdeyrityksen palveluksessa sekä halu olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa. Riittävällä työkokemuksella tutkija haki kykyä pohtia tutkimuksessa nostettuja teemoja myös ajassa taaksepäin. Tutkijan oli suhteellisen helppo löytää vaatimukset täyttävät työntekijät, sillä henkilökunta on tutkijalle tuttu. Kaikkiin tutkijan esittämiin haastattelupyyntöihin vastattiin myöntävästi ja asiasta innostuneena. Tältä pohjalta haastatteluita oli mielekästä lähteä toteuttamaan.

Haastattelurunko (liite 1) rakennettiin teemojen ympärille Hirsjärven ja Hurmeen oppeja seuraten (2006, 66–67). Teemat edustavat teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien pääkäsitteiden alakäsitteitä, kuten esimerkiksi ”Palveluprosessi; sen nykytilanne, vahvuudet ja heikkoudet”. Kysymykset muotoiltiin näiden teemojen määrittelemiin aihealueisiin. Kysymyksien tarkoituksena on tarkentaa teema-alueita haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66). Näin ollen niitä ei laadita tiukaksi ja pakonomaisesti käytäväksi haastattelurungoksi. Ne toimivat muistilistana haastattelutilanteessa, kuitenkin niin, että kunkin haastateltavan ryhmän kohdalla teema-aluetta voidaan syventää tilanteen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2006, 66–67).

Haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä toukokuussa 2015. Haastattelurunko lähetettiin etukäteen nähtäväksi haastateltaville. Haastattelut pidettiin pääosin haastateltavien omissa toimitiloissa. Yksi haastattelu tehtiin ravintolassa, koska toimitilat olivat varattuna muuhun käyttöön kyseisenä ajankohtana. Haastattelut kestivät noin tunnin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Oliver et al. (2005) esittävät kaksi vaihtoehtoista litterointimenetelmää haastattelunauhoitteiden purkamiselle: naturalistinen (sanatarkka) ja denaturalistinen (vapaamuotoisempi). Näistä jälkimäinen soveltuu parhaiten tutkijoiden mukaan tutkimukseen, jossa on etnografisia piirteitä, kuten havainnointia ja osallistamista. Sanatarkan litteroinnin sijaan

tämän tutkimuksen haastattelut kirjattiin ylös noudattamalla menetelmää, jossa kaikki relevantilta vaikuttavat kommentit kirjoitetaan sanatarkasti muistiin, muussa tapauksessa vain pääpiirteet kommentista. Tämän menetelmän avulla saatiin rajattua aineistoa jo litterointivaiheessa. Haastattelut kuunneltiin ja litteroidut tekstit luettiin useaan kertaan läpi teemojen tunnistamiseksi. Haastattelut onnistuivat suunnitellusti ja ne rakentuivat teemojen ympärille kuitenkin jättäen tilaa haastateltavien omille kokemuksille. Haastattelua ohjaavat kysymykset saattoivat tulla eri järjestyksessä johtuen kunkin haastattelun yksilöllisestä luonteesta sekä haastateltavien eriävistä taustoista ja kokemuksista.

Eskola ja Suorannan (1998, 137) mukaan empiirinen aineisto tulee analysoida siten, että se luo aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysilla pyritään tiivistämään kerätty aineisto kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää arvokasta informaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 137) Haastavaksi tämän tekee tapaustutkimuksissa se, että tilastollisen päättelyn kaltaista täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi ei ole olemassa. Sen sijaan on ensisijaisesti keskityttävä laadun parantamiseen, mikä tapahtuu parhaiten huolellisuudella aineiston keruuvaiheessa ja kiireettömyydellä tulkinnassa. (Yin, 2009) Case-tutkimusten kohdalla Koskisen et al. (2005, 166) mukaan laadulliseksi tulkinnaksi riittää usein tapauksen huolellinen kuvaus. Näin on tehty myös tässä tutkimuksessa kuvaamalla case-projektissa läpikäyty prosessi mahdollisimman tarkasti.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validititeetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja perustuvat ajatukselle, *että "tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen"* (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186). Eskola & Suoranta (1998, 211) lisäävät, että perinteisesti ymmärrettynä validiteetti ja reliabiliteetti ei-

vät sovellu kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin. Sen sijaan he ovat sitä mieltä, että kvalitatiivista tutkimusta tekevän tutkijan tulee jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja ottaa näin kantaa sekä analyysin kattavuuteen että yleensä työn luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tulisikin arvioida lähinnä tutkimusprosessin luotettavuuden kautta. (Eskola & Suoranta 1998, 210)

Validiteetin käsite kvalitatiivisessa tutkimuksessa viittaa siihen missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata (Koskinen et al. 2005, 254). Sillä tarkoitetaan teoreettisten ja empiiristen määritelmien kytkemistä toisiinsa (Uusitalo 1991, 86). Tutkijan osallistuminen case-projektiin vahvistaa käytettyjen käsitteiden oikein tulkintaa tässä empiirisessä tutkimuksessa, sillä projektin edetessä termeille yleensä muodostuu ryhmän sisällä jaettu tulkinta. Historian, ihmisten sekä kontekstin tunteminen auttaa haastatteluissa käytettyjen sanomien tulkitsemista siten kuten haastateltavat ovat ne tarkoittaneet.

Validiteetti voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä johdonmukaisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan aineiston ulkoista luotettavuutta eli sitä kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä perusjoukkoon tai muihin tutkimuksen ulkopuolella oleviin tapauksiin. (Koskinen et al. 2005, 256) Yhteen tapaukseen perustuvassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tyypillisesti pyritä yleistettävyyteen, kuten ei tässäkään tutkimuksessa. Tuloksia ei voi siis yleistää kohdeyrityksen ulkopuolelle.

Reliabiliteetilla kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan vaatimusta analyysin toistettavuudesta (Uusitalo 1991, 84). Koskinen et al. (2005, 258) tarkentavat tätä sanomalla, että havaintojen toistettavuudella tarkoitetaan yleensä kvalitatiivisessa tutkimusotteessa periaatetta, että tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa, että hän voi arvioida miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi. Tässä tutkimuksessa tämä pyritään varmistamaan tällä empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää selvittävällä luvulla, jossa käydään läpi tutkimuksen kulku, aineiston analyysimenetelmät sekä arvioidaan tutkijan vaikutusta aineistoon ja sen analyysiin.

Koska kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisestä mittauksen luotettavuudesta ei voida puhua laadullisten tutkimusten kohdalla, luotettavuuden arviointi kohdistuu usein itse tutkijan ja hänen toimiensa luotettavuuden arviointiin (Eskola & Suoranta 1998, 210). Koskinen et al. (2005, 253-254) muistuttavat, että tutkimuksenteon oikeutus ei ole sen virheettömyys, vaan uuden tiedon luominen. Tutkimusmenetelmän tulisi kuitenkin olla sellainen, että se ei ole syy virheisiin tai vääristymiin. Laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa on siis kyse pitkälti siitä, että tutkimus on tehty huolella ja johdonmukaisesti. Lähtökohtana laadullisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnille on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on laadullisessa osallistuvassa tutkimuksessa keskeisessä roolissa. (Eskola & Suoranta 1998, 210)

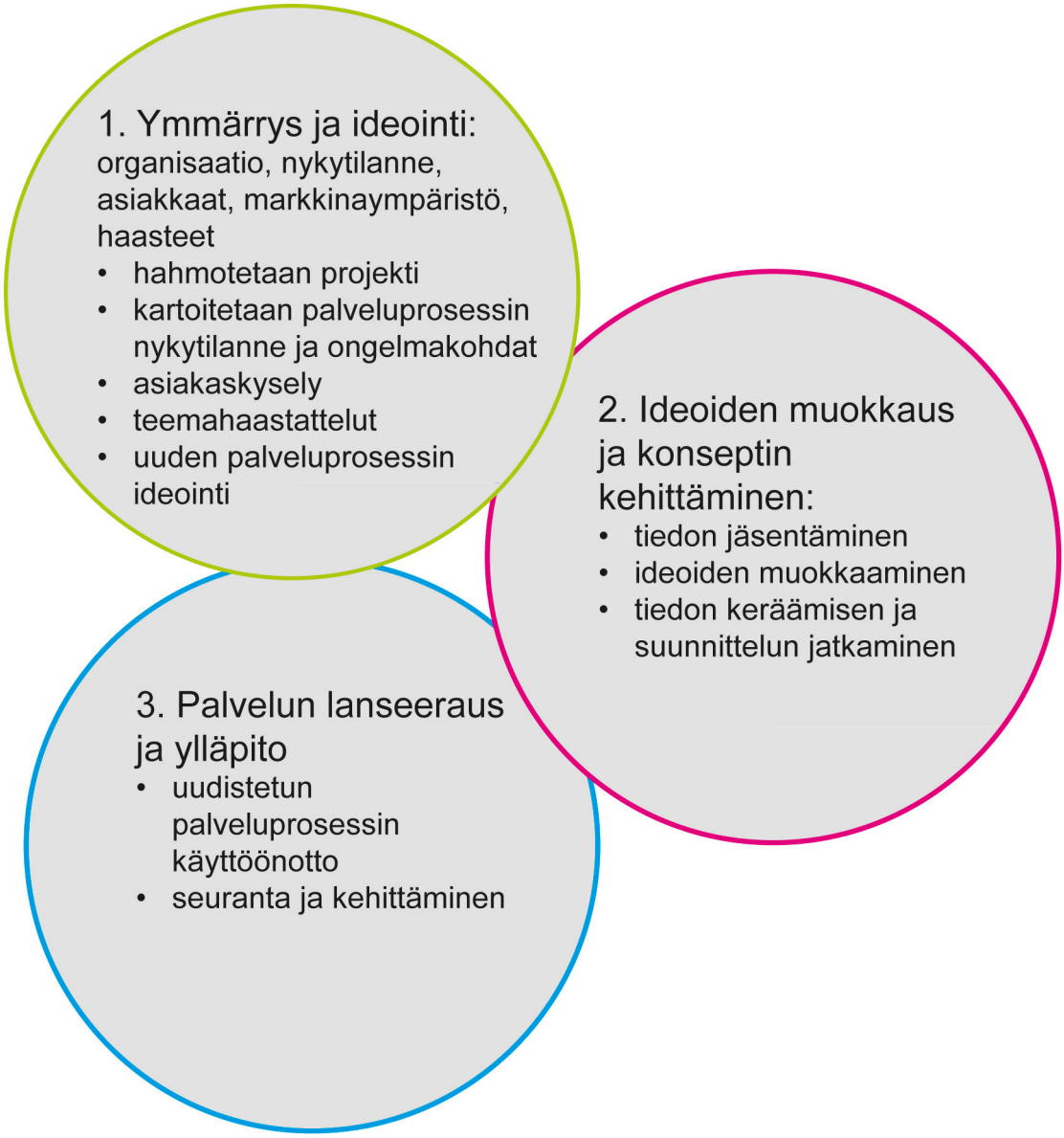
Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa käytettyyn osallistuvaan havainnointiin liittyy hyvin paljon subjektiivisuutta. Osallistuminen kohdeyrityksen palveluiden kehitysprojektiin mahdollistaa kattavan tiedon ja kokonaiskuvan saamisen tutkimuksen kohteesta. Samalla tämä vaikuttaa alentavasti tutkijan objektiivisuuteen kerättyä aineistoa kohtaan, sillä tutkija itse on osaltaan ollut mukana luomassa aineistoa. Tutkijan osallistuminen kehitysprojektiin haastattelijan roolissa vaikuttaa myös haastattelutilanteisiin ja haastatteluiden kautta saatavan tiedon luotettavuuteen. Toisaalta haastateltavat voivat luultavasti olla rohkeampia mielipiteissään, kun haastattelija on henkilönä tuttu. Ennakkoluulot, aikaisemmat kokemukset ja henkilökemiat voivat kuitenkin vaikuttaa haastatteluihin negatiivisesti. Suuri haaste on etenkin objektiivisuuden säilyttäminen haastattelutilanteissa sekä johdattelemisen välttäminen. Empiirinen tutkimus on kuitenkin pyritty tekemään huolellisesti ja avoimesti.

3.7 Prosessin vaiheet

Case-projektin tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen palveluprosessin nykytilanne ja saada aikaan yritykselle selkeä ja tuottava palveluprosessi palvelumuotoilun ajattelutapaa ja työkaluja hyväksikäyttäen. Asiakkaan näkökulmasta palveluiden tulee olla houkuttelevia ja tyytyväisyyttä synnyttäviä. Palvelupolun systematisointi on tärkeää, sillä vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa palvelun jokaisessa vaiheessa vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemukseen myös pääasiallisesta palvelutuotteesta. Kuten todettu, palvelu tuotetaan ja kulutetaan aina vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (Koivisto 2011, 45). Pelkkä lopputuote ei siis riitä, vaan keskeistä asiakkaan kokemuksen kannalta on myös se mitä palvelun aikana, ennen palvelua ja sen jälkeen tapahtuu.

Tässä case-esimerkissä käytetty palvelumuotoiluprosessi noudattelee aikaisemmin esitellyistä prosessimalleista parhaiten Satu Miettisen prosessikuvausta. Miettisen malli valikoitui prosessimalliksi, sillä tarkoituksena oli tehdä prosessista yrityksen näkökulmasta kevyt ja ajankäytöllisesti tehokas. Miettisen prosessimallissa päävaiheita on neljä. Näistä vaiheessa 1) kasvatetaan asiakasymmärrystä ja nostetaan esiin palvelun kehitysideoita. Vaiheessa 2) ideoita muokataan palvelukonsepteiksi. Vaiheessa 3) palvelukonseptia kehitetään edelleen erilaisten mallinnustekniikoiden avulla ja vaiheessa 4) on palvelun lanseeraus ja ylläpito.

Käytännössä prosessi ei edennyt aivan täsmälleen näin, vaan muotoutui seuraavanlaiseksi:



Kuva 11: Prosessin vaiheet

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi jokainen prosessin vaihe, käytetyt työkalut sekä vaiheiden lopputuotokset. Prosessin kuvaus perustuu projektin aikana kertyneeseen materiaaliin sekä tutkijan omiin havaintoihin.

3.7.1 Ymmärrys ja ideointi

Palvelumuotoilulle on tyypillistä, että uuden palvelun suunnittelu aloitetaan asiakasnäkökulmasta niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Palvelua kehittävällä yrityksellä saattaa olla etukäteen hyvinkin tarkka ajatus kehitettävän palvelun konseptista, mutta asiakkaiden arvostusten, motiivien ja käyttäytymisen selvittäminen aloitetaan aina ilman ennakkokäsityksiä. Itse palvelun suunnittelutyö tehdään asiakasnäkökulmasta niin, että pyritään liiketoiminnalliset lähtökohdat huomioiden optimoimaan asiakkaan lopullinen palvelukokemus uuden tai parannetun palvelun käyttäjänä.

Tutkimuksen kohteena olevalle palveluprosessin kehittämiselle oli yrityksessä aikaisemmin ideoitu joitakin alustavia ajatuksia. Näiden ajatusten arvioimiseksi ja uusien ideoiden tuottamisen lähtökohdaksi haluttiin tuoda vahva työntekijälähtöinen lähestymistapa. Tästä syystä projekti käynnistettiin tiedon ja ymmärryksen keräämisen vaiheella niin, että työntekijöitä otettiin alusta alkaen mukaan kehittämään ja suunnittelemaan palveluprosessia. Kohdeyrityksessä työntekijät nähdään erityisen tärkeässä roolissa juuri palveluiden suunnittelijoina ja ideoiden lähteinä, sillä he ovat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden kanssa. Palvelumuotoilun yksi keskeisistä asioista on pyrkimys jonkinasteiseen ennakointiin eli siihen, että asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan jo ennen kuin käyttäjä on ehkä itsekään pystynyt nimeämään niitä. Tavoitteena oli myös mahdollisimman laaja-alainen kokemuksien ja näkökulmien kerääminen.

Case-projektin ymmärrys- ja ideointivaiheen tavoitteena oli selvittää ihmisten käyttäytymistä, arvostuksia ja tarpeita. Tiedon kerääminen toteutettiin lähinnä kvalitatiivisin keinoin. Laadullisten menetelmien käyttöä palvelumuotoilussa perustellaan yleensä sillä, että ne antavat enemmän aineksia suunnittelijan työhön kuin määrällinen tutkimus.

Asiakasymmärryksen keräämiseen käytettiin kohdeyrityksessä viime vuoden lopulla tehtyä asiakaskyselyä. Asiakkaille suunnatulla kyselyllä pyrittiin saamaan vastauksia palvelun laatuun liittyviin kysymyksiin sekä nostamaan esille mahdollisia puutteita palvelussa. Kyselyn vastausten perusteella kohdeyrityksen palvelupolulta voidaan nimetä ainakin kaksi tuokiota, joita lähdettiin tarkemmin selvittämään henkilökunnan haastatteluissa. Asiakkaan näkökulmasta nämä kaksi tuokiota ovat tärkeitä koetun palvelun kokonaislaadun kannalta.

Projektin kokonaisuuden kannalta oleellisin ymmärrys saatiin kuitenkin henkilökunnan haastatteluiden kautta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niissä selvitettiin palveluprosessin nykytilaa ja sen ongelmakohtia ja pyrittiin nostamaan esille uusia palveluideoita. Lisäksi etsittiin tietoa siitä, mitä asioita asiakkaat arvostavat kohdeyrityksen palveluissa ja mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä.

Projektin kannalta tärkeä työkalu on yrityksen nykyinen palvelumalli, johon nyt haetaan parannusta. Työntekijöiden näkökulmasta nykyisen palvelupolun ongelmakohtia tuli esille useita ja työntekijöiden oli ne yllättävänkin helppo nimetä. Työntekijöiden oli helppo eritellä nykyisen prosessin vahvuudet ja heikkoudet sekä omasta kokemuksesta että oman työn näkökulmasta. Heidän oli myös vaivatonta eläytyä asiakkaan oletettavaan tuntemukseen palveluprosessin eri vaiheiden toimivuudesta. Asiaa oli selkeästi pohdittu yrityksessä. Haastatteluissa pyrittiin siihen, että ideointi olisi vahvasti sekä asiakkaasta että työntekijästä päin ohjautuvaa. Asiakkaiden ja työntekijöiden arvostukset, tarpeet ja haasteet olivat palvelumallin ideoinnin lähtökohta. Palvelupolun kautta tapahtuvalla ideoinnilla haluttiin varmistaa, että kehitetty palvelumalli vastaisi myös todellisuudessa asiakkaiden tarpeisiin ja niillä olisi mahdollisuus kehittyä myytäviksi palveluiksi. Ideoinnissa haettiin siis sellaisia palveluita tai palveluominaisuuksia, joita eteenpäin kehittämällä saataisiin määriteltyä asiakkaan näkökulmasta houkuttelevia palveluita.

”Palvelupolku on jo nyt melko kattava ja yksityiskohtainen.”

”Me ei oikein keksitty mitä sinne (palvelupolkuun) voisi lisätä, siellä on jo nyt pieniäkin asioita.”

”Jos noudattaa palvelupolkua, niin mikään ei voi mennä vikaan.”

”Palvelupolku on kaikille sama. Sen eteen voi aina itekin palata. Toisinaan vain pysähdyn sen eteen, vaikka ne on tuttuja asioita, mutta sitä (palvelupolkua) on hauska lukea uudelleen ja uudelleen.”

3.7.2 Ideoiden muokkaus ja konseptin kehittäminen

Asiakasymmärryksen ja tiedon keräämisvaiheen lopputuloksena syntyy tietoa asiakkaiden ja henkilökunnan motiiveista, tarpeista ja arvostuksista. Tästä raakamuodossa olevasta datasta on vaikea saada yleiskuvaa siitä, millainen suunnittelun kohteena olevan palvelun tulisi olla. Tiedon jäsentämisvaiheessa tätä ymmärrystä muokataan sellaiseen muotoon, että se antaa mahdollisimman hyviä syötteitä jatkoprosessia ajatellen. Asiakasymmärrystä voidaan jäsenellä monin eri tavoin. Paras jäsennystapa valitaan aina tapauskohtaisesti sen perusteella mitkä ovat kehitysprosessin tavoitteet ja millä tavalla jäsennetystä tiedosta saadaan mahdollisimman hyödyllinen työkalu suunnittelun myöhempiin vaiheisiin. Tässä tutkimuksessa palvelupolun kuvaaminen nähdään tärkeänä keinona jäsentää tietoa, joka voidaan nähdä asiakasymmärryksen jäsentämisen tuotoksena.

Palveluun tutustumisvaiheesta nousi esille kohdeyrityksen vähäinen näkyvyys ja tunnettuus. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen tulisi panostaa enemmän tunnettuuden lisäämiseen esiintymällä erilaisissa tapahtumissa ja messuilla. Lisäksi monipuolista näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa olisi haastateltavien mielestä lisättävä. Sähköinen ajanvarausjärjestelmä ei ole käytössä Tormenta Oy:n kaikissa toimipisteissä ja tämä nähdään puutteena.

”Hairlekiini on nimenä melko tuntematon ihmisille.”

”Moni ei oo koskaan kuullutkaan näin suuresta kampaamoketjusta.”

”Mainostaminen, esillä oleminen, somessa näkyvämmin esille.”

”Sääli, ettei olla näkyvämmin esillä.”

Keskeisimmät ongelmakohdat liittyivät kiireen tuntuun. Työn keskeytyminen aiheuttaa keskittymisen herpaantumista. Kiireen vuoksi työntekijät kokevat, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa suositella ja myydä lisäpalveluita ja tuotteita. Lisäksi haastateltavat pelkäsivät, että kiire näkyy asiakkaalle.

”Kiire on. Me halutaan kuitenkin tehdä hyvin loppuun asti. Kunpa pystyis tekemään asiat vielä paremmin, voisi myydäkin enemmän.”

”Työ keskeytyy ja ei ehdi niin hyvin esittelemään tuotteita, pitäis pystyä uskottavasti ja rauhassa esittelemään tuotteita.”

”Asiakas on valmis käyttämään rahaa lisäpalveluihin ja tuotteisiin, kun hänelle ne perustellusti ja vakuuttavasti myydään, ammattitaidolla.”

Haastatteluissa nousi esille huoli palvelun laadun tasaisuudesta. Haastateltavat kertoivat asiakkaiden kokemuksia palvelutilanteista eri toimipisteissä ja asiakkaat sanoivat havainneensa palvelun laadussa ja toimintamalleissa eroja.

”Toivottavasti mennään samaa polkua kaikki, toivottavasti palvelu on tasalaatuista kaikkialla ja että kaikki noudattavat sitä”.

”Että olis tasalaatuinen palvelu kaupungista riippumatta ja sitä (palvelupolkua) pitää vain joka yksikössä noudattaa.”

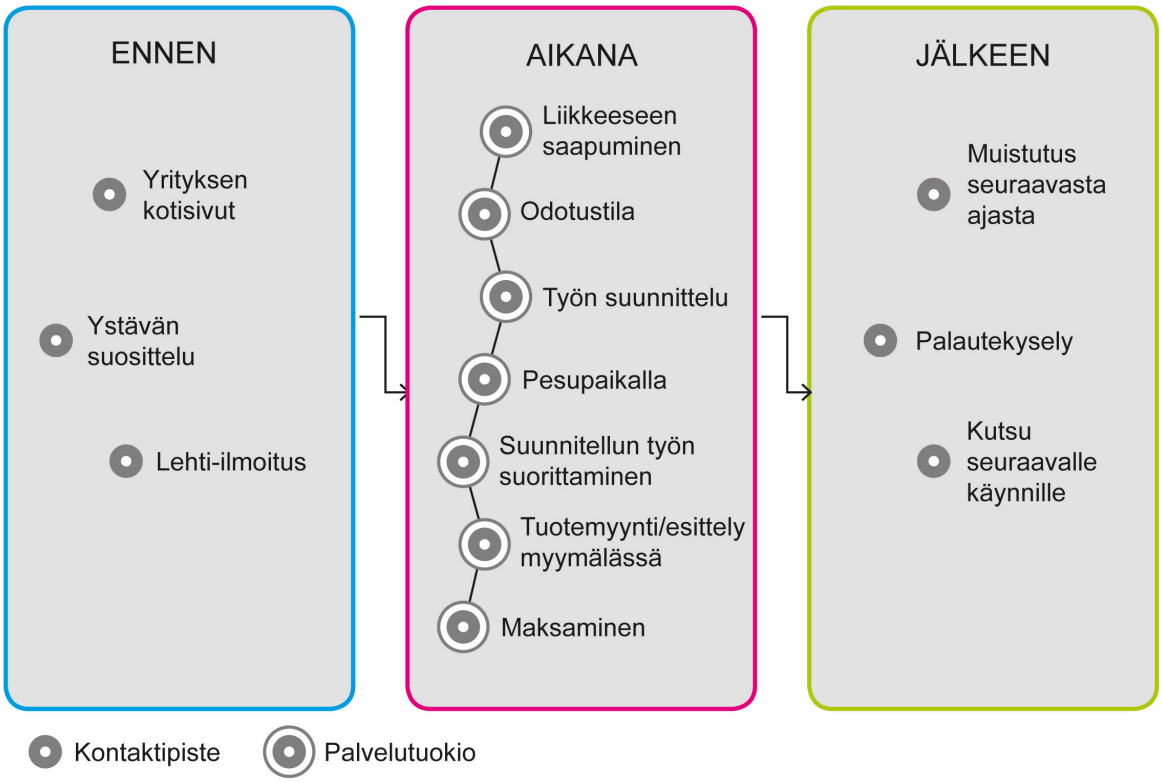
Asiakasymmärryksen pohjalta jäsennelty palvelupolku pohjautuu melko pienellä otoksella tehtyyn kvalitatiiviseen tutkimukseen. Palvelupolku tuleekin tässä nähdä enemmän suunnitteluvälineenä kuin päätöksentekotyökaluna. Tämän palvelupolun pohjalta ei siis voi tehdä yleistyksiä eikä määritellä kohdeyritykselle uutta palvelumallia. Vain harva palvelu voi realistisesti täyttää kaikkien kuluttajien tarpeet ja vaatimukset, joten palvelupolulla sijaitsevia palvelutuokioita on pohdittava huolellisemmin ja syvällisemmin. Kvantitatiivisen asiakaskyselyn yksi tavoite oli löytää kehityskohtia kohdeyrityksen nykyiseen palvelumalliin, joiden pohjalta uutta mallia lähdetään kehittämään.

Lopullisen uuden palvelumallin valinta antaa suunnan kaikkien seuraavien kehitysprosessin vaiheiden läpiviemiselle. Tämän vuoksi alustavien ideoiden seulonta onkin yksi uusien palveluiden kehittämisen tärkeimmistä, mutta myös haastavimmista vaiheista. Evaluointi vaatii aina päätöksentekoa, mutta sen perustaksi on usein tarjolla hyvin vähän faktapohjaista tietoa. Päätös tehdään siis yleensä enemmän tai vähemmän epätäydellisen tiedon pohjalta. Toimivien työkalujen löytäminen tähän evaluointivaiheeseen voi vaikuttaa merkittävästi uusien palveluiden kehitysprosessien onnistumiseen ja lopullisten palveluiden menestymiseen markkinoilla. Evaluointimenetelmästä huolimatta konseptien arviointikriteerit kuitenkin määrittyvät aina kunkin kehitysprojektin lähestymistavan ja tavoitteiden perusteella. Uudella palvelukonseptilla voidaan esimerkiksi tavoitella liikevaihdon kasvua, kustannussäästöjä, kilpailijoista erottautumista tai sen täytyy olla helposti ja nopeasti toteutettavissa tuotannollisesti, jotka luonnollisesti vaikuttavat myös ideoiden priorisointiin.

Evaluoinnin perusteella lähdettiin kehittämään siis uutta palvelumallia. Suunnan kehitystyölle antaa kerätty asiakasymmärrys ja henkilökunnan kokemus. Uusi malli on kuitenkin vain hyvin pääpiirteisellä ideatasolla määritelty. Palvelumallin jatkokehitystä koskevan päätöksenteon tueksi haluttiin tarkentaa mallin sisältöä sekä saattaa se havainnolliseen muotoon. Konseptointivaiheen tuloksena syntyi siis alustava, uusi palvelumalli. Prototyyppi tässä yhteydessä ei siis tule olemaan val-

mis tuote tai sovellus, vaan idean konkretisointi tai ajatuskokeilu (Vaahtojärvi 2011, 131), johon palvelujärjestelmän kuvaus perustuu.

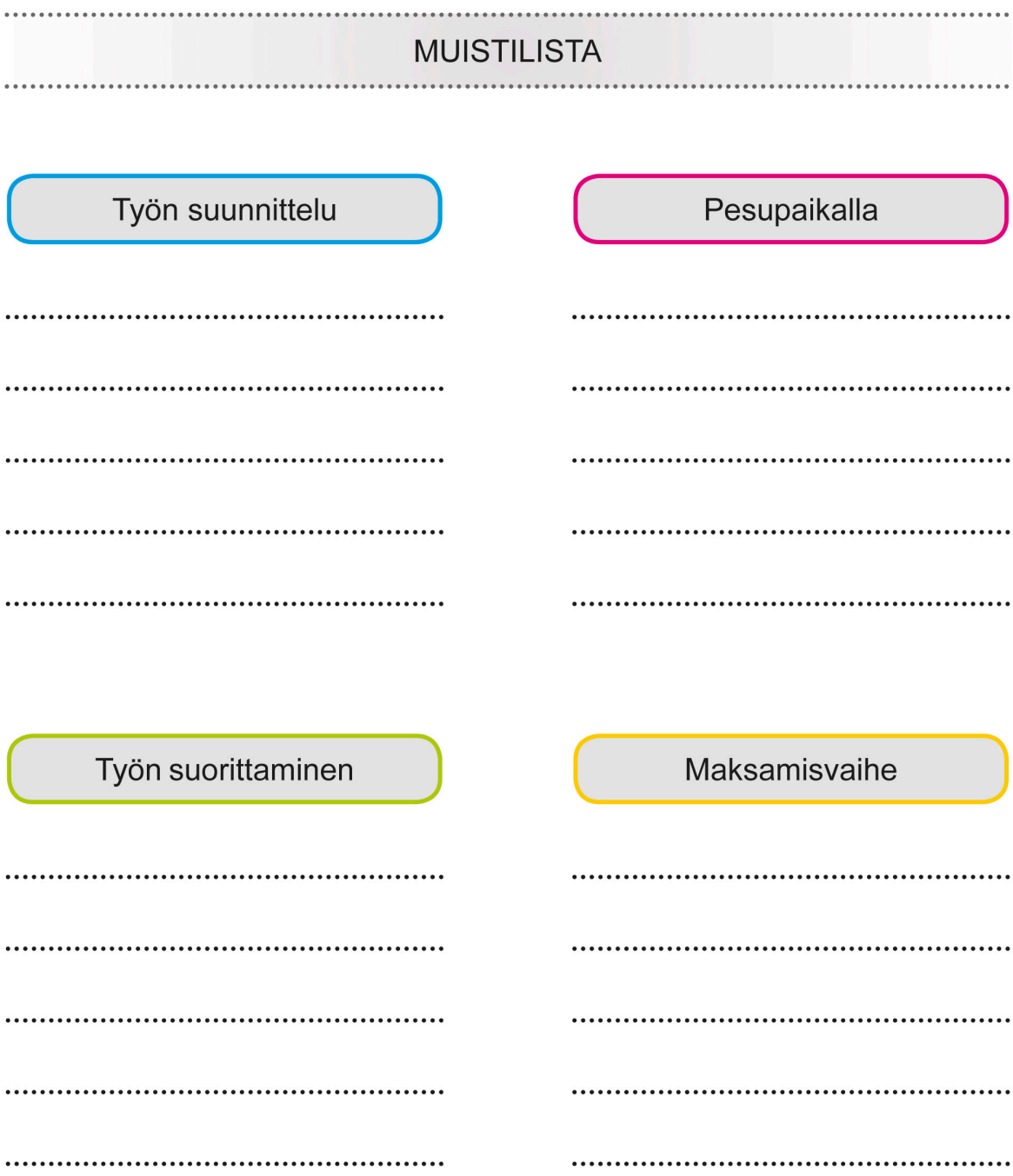
Visuaalinen palvelupolku havainnollistaa tarkemmin palvelun sisältöä, palvelun ominaisuuksia ja asiakasprosessia. Malli havainnollistaa millaisten vaiheiden kautta palveluprosessi voi edetä.



Kuva 12: Tormenta Oy:n palvelupolku.

Haasteena missä tahansa palvelumallin kuvauksessa on se, että malli vanhenee, ainakin osittain, melko nopeasti. Erityisesti painetussa materiaalissa tämä on riski, sillä sitä on hankala ylläpitää ja päivittää. Tästä syystä haluttiin muodostaa myös täydennettäviä ja muutettavia osia. Palvelutuokioista, joissa palvelun tarjoaja ja asiakas ovat suorassa vuorovaikutussuhteessa, on muodostettu muistilista. Sei-

nälle kiinnitettynä malli toimii muistutuksena ja on helposti työntekijöiden itse täydennettävissä. Muistilista näyttää seuraavalta:



Kuva 13: Muistilista.

Dokumentoitu palvelupolku ja muistilista on tarkoitus toimittaa jokaiseen kohdeyrityksen toimipisteeseen, jossa niitä ryhdytään täydentämään. Tämä jälkeen dokumentteihin lisättyä yksityiskohtaista tietoa jäsennellään edelleen ja muodostetaan koko yritystä koskeva palvelumalli. Ennen lanseerausta on tarkoitus käyttää työkaluna hahmopelejä, jossa jokainen palvelutuokio näytellään, henkilöstön toimiessa itse asiakkaina ja asiakaspalvelijoina. Tällä tavoin palvelupolun tuokiot ja kontaktipisteet herätetään henkiin ja ne saavat todellisen muotonsa.

Case-esimerkki ei siis jatku lanseeraukseen saakka, eikä tutkimus näin ollen ota kantaa lanseeraukseen. Tässä vaiheessa on jo kuitenkin ilmeistä, että lanseerauksen jälkeen on syytä jatkaa palvelun käyttäjien havainnointia. Näin käyttöön otettuja ratkaisuja voidaan vielä jatkojalostaa ja kehittää edelleen.

Lopuksi käsitellään vielä kahta teemaa, jotka sisältyivät haastatteluihin. Syntyikö uusia palveluideoita ja miltä näyttää kampaamoalan tulevaisuus? Nämä teemat herättivät mielenkiintoista keskustelua ja alla olevassa kappaleessa on lyhyt yhteenveto käydyistä keskusteluista.

3.7.3 Uudet palveluideat ja kampaamoalan tulevaisuus

Keskustelu uusista palveluideoista jakoi haastateltavien mielipiteet selvästi; osa haastateltavista koki, että kohdeyrityksen palvelutarjonta on jo nyt monipuolinen, eikä uusille palveluille nähty sijaa. Osa haastateltavista taas nosti esille yhden kokonaan uuden palveluidean. Tästä oltiin kovasti innostuneita useassa ryhmässä ja uusi palveluidea sai heti myös yrityksen johdossa kannatusta. Uuden palvelun suunnittelu on jo aloitettu ja tässä vaiheessa on käynnissä sopivan yhteistyökumppanin etsintä, joka nähdään tärkeänä osana palvelun suunnittelua ja kehittämistä. Lisäksi yrityksessä on lähdetty kartoittamaan toimipisteitä, jotka voisivat toimia hankkeessa pilottina.

Kampaamoalan tulevaisuudesta keskusteltaessa nousivat esille sanat ekologisuus, turvallisuus ja luonnollisuus. Osa tämän päivän kuluttajista on kiinnostunut ostamiensa tuotteiden alkuperästä ja niiden sisällöstä. Tiettyjä raaka-aineita vältellään niiden mahdollisten haittavaikutusten vuoksi. Etenkin hiusvärien turvallisuus on keskustelua herättänyt aihe ja kohdeyritys kokeekin, että sen täytyy pystyä tarjoamaan hiusvärejä, jotka on todettu turvallisiksi käyttää. Tästä nousikin ajatus siitä, että kohdeyrityksen valikoimiin voisi lisätä täysin luonnonmukaisen värisarjan, joka täyttäisi ekologisia ja luonnollisia värejä arvostavan kuluttajan tarpeet.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin uusien palveluiden kehittämistä koskevan projektin kautta palvelumuotoiluprosessin vaiheet, työkalut sekä tuotokset. Tutkimuksen tavoitteena oli saada parempi kuva siitä, millainen on kohdeyrityksen palveluprosessi ja mitä kehityskohteita siitä löydetään. Tässä luvussa käydään tiivistetysti läpi keskeiset tutkimustulokset ja pyritään näiden pohjalta vastaamaan tutkielman alussa esitettyyn pääongelmaan: Millainen on Tormenta Oy:n palveluprosessi ja kuinka sitä voidaan kehittää? Lisäksi pohditaan palvelumuotoilun hyötyjä sekä työntekijöiden roolia palveluiden kehittämisprosessissa.

Päällimmäinen johtopäätös on se, että palveluprosessi on laaja käsite. Keskittymällä palveluprosessiin sen eri vaiheissa voidaan löytää pieniäkin yksityiskohtia, joihin ei aikaisemmin ole kiinnitetty huomiota. Palveluprosessin mallintaminen eli tässä työssä palvelupolun dokumentointi, auttaa henkilöstä löytämään ne prosessin kohdat, jotka kaipaavat kehittämistä. Vaikka palvelupolku saattaa näyttää muodostuvan pienistä ja yksinkertaisista asioista, se on kuitenkin oiva keino löytää prosessin ongelmakohtia.

Tässä tutkimuksessa syntynyt malli palvelupolusta on hyvin yksinkertainen ja karkea kuvaus siitä, millainen asiakkaan matkasta kampaamossa voi syntyä. Palvelupolku havainnollistaa useiden eri palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden määrän. Dokumentoitu ja yksityiskohtainen palvelupolku toimii tehokkaana välineenä sisäisessä viestinnässä ja vaikkapa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Voidaan todeta, että kampaamoliikkeen palveluprosessi on kokonaisvaltainen prosessi, joka pitää sisällään useita eri tuokioita, lähtien asiakkaan ensimmäisestä kontaktista, päättyen tyytyväiseen, uudistuneen ilmeen saaneeseen asiakkaaseen.

Voitaneen todeta, että kampaamoliikkeen palveluprosessin kehittäminen pitää sisällään hyvinkin pieniä ja yksityiskohtaisia asioita. Huolellinen asiakkaan kuuntelu ja palveluun keskittyminen luovat henkilökohtaisen palvelun tunnetta. Pienimmät-

kin yksityiskohdat huomioiden, kuten vaikkapa tuoreen kahvin tarjoaminen pienen suklaakonvehdin kera, voivat tuoda palveluun ripauksen elämyksellisyyttä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan palveluprosessin kehittämisen alkuvaiheisiin ja näin ollen lopullisen palvelun todellisesta käyttöönotosta ja mahdollisesta menestymisestä ei voida tehdä johtopäätöksiä. Työntekijöiden vahva osallistaminen kuitenkin asettaa odotuksia myös palvelun parempaa toimivuutta ja tuottavuutta kohtaan.

Asiakkaista pyritään selvittämään näiden todelliset tarpeet sekä palvelun käytön konteksti, jotta voidaan suunnitella asiakkaan näkökulmasta houkutteleva ja hyödyllinen palvelukokemus. Yrityksen puolelta etenkin ideoiden arvioinnissa ja toteutuksen suunnittelussa otetaan huomioon sekä konteksti että resurssit ja muut rajoittavat tekijät.

Tutkimustulokset antavat tukea myös Miettisen (2009) kuvaamalle palvelumuotoiluprosessille. Case-tutkimuksen kohteena olleessa Tormenta Oy:n palveluiden kehitysprosessissa läpikäydyn prosessin vaiheita voidaan verrata Miettisen (2009) prosessin neljään vaiheeseen: 1) ymmärrä, 2) konseptoi, 3) mallinna ja 4) lanseeraa. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään ymmärtämään syvällisesti asiakasta ja tämän tarpeita ja toiveita. Lisäksi tässä vaiheessa nostetaan esiin palvelun kehitysideoita. Tämän jälkeen, prosessin toisessa vaiheessa, tätä kerättyä tietoa pyritään muokkaamaan jäsenneltyyn muotoon, jotta voidaan löytää palvelun prosessin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa vaiheessa palvelukonseptia kehitetään edelleen ja viimeisessä, neljännessä vaiheessa suoritetaan palvelun lanseeraus ja ylläpito. Tässä tutkimuksessa prosessi eteni hieman eri tavalla; kolme ensimmäistä vaihetta yhdistyivät ja lanseerausvaihe jää tässä siis yrityksen mahdolliseksi toimeksi.

Palvelut ja palvelukokemukset ovat luonteeltaan aineettomia ja vuorovaikutukseen perustuvia, eikä niitä voi muotoilla tai kehittää samoin kuin fyysisiä tuotteita. Palveluita kehitettäessä lähtökohtana onkin varmistaa hyvät palvelun edellytykset. Näitä

ovat palvelukonsepti, palveluprosessi ja palvelujärjestelmä. Itse palvelu ja palvelukokemus syntyvät vasta yksittäisessä palvelutilanteessa. (Edvardsson & Olsson 1996) Tässä työssä palvelun keskeisimmät kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku kuvattiin visuaalisia keinoja hyödyntäen. Nämä palvelumuotoilun rakennuspalikat saivat siis vahvistusta tutkimustulosten kautta. Merkittävämpään rooliin nämä nousevat kuitenkin vasta palvelun toteutuksen suunnittelussa, jota ei tässä tutkimuksessa tarkasteltu.

Palvelumuotoilu, palvelumuotoiluprosessi ja työkalut ovat siis yksi tapa lähestyä uusien palveluiden kehittämistä, kuten tutkielman teoreettisessa osuudessa on kuvattu. Prosessin tavoitteena on kehittää markkinoille uusi palvelu, jota voidaan sen uutuuden asteesta riippuen kuvata myös palveluinnovaatioksi. Innovaatiot jaetaan karkeasti radikaaleihin ja inkrementaalisiin. Palveluiden luokittelu perustuu kuitenkin aina joko uuden palvelun uutuuden asteelle verrattuna olemassa oleviin ratkaisuihin tai vaikutukseen yritysten välisessä kilpailussa. Myös tämä saa vahvistusta tutkimustuloksista, joskaan luokittelu radikaaliin tai inkrementaaliseen innovaatioon ei ole kovin yksinkertainen. Kehitetty palvelukonsepti voi sinänsä vaikuttaa yksinkertaiselta ja se voi pohjautua pitkälti olemassa oleviin palveluihin. Vaadittavat muutokset yrityksen toimintatapoihin ja järjestelmiin tämän toteuttamiseksi voivat kuitenkin olla hyvinkin radikaaleja.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus korostaa asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden osallistamisen merkitystä uusien palveluiden kehittämisprosessissa. Palvelumuotoilu on yksi tapa tuoda tätä asiakkaan ääntä palveluiden kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaisi asiakasymmärryksen muodostamisen ja jäsentämisen sijoittamista innovaaatioprosessin lähtökohdaksi.

Palvelumuotoilun lähestymistavasta esille nouseva hyöty palveluiden kehittämisessä kohdeyritykselle on työntekijöiden sitouttaminen yrityksen toiminnan kehittämiseen. Läpikäyty palvelumuotoiluprosessi on antanut toimivia työkaluja palveluiden kehittämisen käytännön toteuttamiseen. Asiakasymmärryksen keräämisen pitäisikin olla jatkuvaa ja sisäänrakennettu Tormenta Oy:n innovaatioprosessiin.

Dokumentoidun palvelupolun kautta on ymmärretty, että palveluita on tärkeää kohdentaa eri asiakasryhmille. Palvelupolku auttaa siis erilaisten relevanttien kohderyhmien luomisessa. Jäsennetyn ymmärryksen kautta voidaan tarkastella olemassa olevia palveluita kriittisesti ja ideoida uusia palveluita sekä nykyisille että uusille asiakkaille.

Pelkkä asiakastiedon kerääminen sekä kyselyjen että haastattelujen avulla kerättynä ei riitä, jos tästä ei saada tarpeeksi hyvin johdettua syötteitä itse uuden palvelun kehittämisprosessiin. Erilaisia tiedon keräämisen ja jäsentämisen tapoja tulisi siis tulevaisuudessa löytää lisää. Tämä voi tapahtua ainakin aluksi yhteistyökumppaneiden kautta. Alkuvaiheessa hyvien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja heiltä oppiminen on keskeistä omien resurssien rajallisuuden vuoksi. Osaamisen kasvattaminen asiakaslähtöisissä menetelmissä on suositeltavaa ja voisi tuoda uusia työkaluja kehittää palveluita. Olisi tärkeää muokata Tormenta Oy:n palveluiden kehittämisprosessi sellaiseksi, että se ottaisi ensimmäisenä tarkasteluun asiakkaan näkökulman, toiveet ja tarpeet, ja vasta tämän jälkeen lähdettäisiin ratkaisemaan yrityksen sisältä tulevia rajoitteita ja ongelmia idean toteuttamiselle.

Luovia keinoja ja visuaalisuutta voisi käyttää enemmän palveluiden kehittämisessä. Visuaalisuutta voitaisiin hyödyntää myös sisäisessä viestinnässä sekä ideoiden että konseptien havainnollistamiseksi.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli empiirisen tapaustutkimuksen valossa selvittää Tormenta Oy:n palveluprosessin nykytilaa ja kehittämistä. Palveluiden kehittämistä tarkasteltiin palvelumuotoilun lähestymistavan avulla. Voitaneen todeta, ettei case-esimerkistä tällä kertaa syntynyt varsinaista viisastenkiveä, mutta joitakin havaintoja tämän suppean käytännön tapausesimerkin valossa voidaan kuitenkin tehdä.

Tehdyllä tutkimuksella on rajoite, joka koskee case-tutkimuksen keskittymistä ainoastaan palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheisiin. Prosessin lopputuloksena syntyi uusi palvelumalli, mutta prosessin seuraavia vaiheita, toteutusta ja lanseerausta, ei tämän tutkimuksen puitteissa selvitetty lainkaan. Tässä mallissa käyttäjänäkökulma ja konseptien ideointi toteutettiin samaan aikaan, eikä palvelumallin työstöä nostettu erilliseksi vaiheeksi. Tämä on mallissa selkeä puute. Projekti ei siis koskaan päässyt palvelun implementointiin. Tutkimustulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että palvelumuotoilulla voisi olla annettavaa myös näiden viimeisten vaiheiden käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Case-tutkimuksen jatkaminen koskemaan myös toteutuksen ja lanseerauksen vaiheita olisikin tärkeä ja mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

”Et voi kysyä asiakkailtasi, mitä he haluavat, ja sitten yrittää antaa se heille. Siihen mennessä, kun saat tuotteen markkinoille, ihmiset haluavat jo jotain muuta.” - Steve Jobs, Applen perustaja (Tuulaniemi 2011, 74)

Yllä oleva lause kuvastaa hyvin tässäkin tutkimuksessa esiin nousutta haastetta, joka liittyy todellisen ja aidon asiakasymmärryksen syntymiseen. Muotoilun menetelmien avulla voidaan saada esille asiakkaiden sekä tietoisia että tiedostamattomia tarpeita. Innovatiiviset menetelmät paljastavat asiakkaiden piileviä tarpeita ja haluja, joita on vaikea saada näkyville perinteisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkija koki yhteissuunnittelun soveltuvan erityisen hyvin juuri tähän kehityspro-

sessiin. Palveluiden kehittämisen prosessit tulisikin aina muotoutua organisaation tarpeita vastaaviksi.

Teoreettisesti tarkasteltuna tutkimus ei anna uutta tietoa. Mutta sitäkin enemmän se antaa kohdeyritykselle ja etenkin tutkijalle itselleen tietoa vuorovaikutuksen ja yhteissuunnittelun voimasta. Palveluiden yhteissuunnittelu vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja lisää motivaatiota työtä kohtaan. Tätä kautta työstä nauttiminen lisääntyy ja asiakkaat saavat osakseen parempia palveluita.

LÄHTEET

Brax, S.A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Helsinki. Tekes. 69 s.

Bryman, A. 2012. Social research methods (4th edition) New York: Oxford university press. 750 p.

Edvardsson, B. & Olsson J. 1996. Key Concepts for New Service Development. The Service Industries Journal 16 (2) : 140 – 164.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Palvelujen rakenne. Verkkojulkaisu. (Viitattu 20.5.2015). Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/palvelujen_rakenne.php

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Yrittäjyys. Verkkojulkaisu. (Viitattu 20.5.2015). Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fitzsimmons, James A. & Fitzsimmons, Mona J. 2000. New Service Development: Creating Memorable Experiences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Fitzsimmons, J. A & Fitzsimmons, M. J. (2004). Service Management. Operations, Strategy, Information technology. 4th edition. McGraw-Hill, New-York.

Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 6. painos. New York, USA. McGraw Hill. 537 s.

Fitzsimmons, J.A., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 13, No. 4/5, ss. 370–380.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Porvoo.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin + Göös.

Helander, V. 1999. Kolmas sektori EU-maissa. STM Julkaisuja 1999:2. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Hertog, P.d. 2000. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. International Journal of Innovation Management. Vol. 4, No. 4, ss. 491–528.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hämäläinen, K., Vilkka, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.); Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. s. 60–75. Julkaisijat: Teknologiateollisuus ry, Savoniaammattikorkeakoulu (Kuopion muotoiluakatemia). Teknologiainfo Teknova, Helsinki. 2.painos

Johnston, R. & Clark, G. 2008. Service Operations Management: Improving Service Delivery. 3. painos. Harlow, England. Pearson Education Limited. 533 s.

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2011. Julkisten palvelujen käyttäjälähtöinen uudistaminen Helsingissä. Teoksessa Miettinen, S. (toim.); Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. s. 98–103. Julkaisijat: Tekno-

logiateollisuus ry, Savoniaammattikorkeakoulu (Kuopion muotoiluakatemia). Teknologiainfo Teknova. Helsinki. 2.painos

Kallio, A. & Konsti-Laakso, S. 2011. An Employee-Driven Organisational Innovation System – Experiences from Innovation Catcher. Conference Proceedings.12th International CINet Conference. Continuous Innovation: doing more with less. Arhus, Denmark.

Kautto M. & Lindblom, A. (2004) KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta. Otava. Helsinki.

Keinonen, T. & Jääskö, V. 2004. Käyttäjätieto tuotekonseptoinnissa. Teoksessa Keinonen, T. & Jääskö, V. (toim.), Tuotekonseptointi. Teknologiateollisuus, Helsinki.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry 2011.

Koivisto, Mikko (2007): Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö, Taideteollinen korkeakoulu.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. Marketing Management. 14. painos. Harlow, England. Pearson Education Limited. 679 s.

Kumar, R. & Kumar, U. 2004. A conceptual framework for the development of a service delivery strategy for industrial systems and products. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 19, No. 5, ss. 310–319.

Lehto, P. 2011. Alkusanat. Teoksessa Miettinen, S. (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

Lovelock, C. & Vandermerwe, S. & Lewis, B. (1999). Services Marketing. A European Perspective. Prentice Hall, London.

Lovelock, C. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. Journal of Marketing, Vol. 47, Issue 3, 9-20.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Edita, Helsinki.

Mager, Birgit (2009): Service Design as Emerging Field. Teoksessa Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (eds.) Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design, Helsinki

Metters, R., King-Metters, Pullman, M. & Waltos, S. 2006. Succesful Service Operations Management, Thomson Learning, Lontoo.

Miettinen, Satu & Koivisto, Mikko (ed) 2009. Designing Services with Innovative Methods. University of Art and Design Helsinki & Savonia University of Applied Sciences. Keuruu: Otava.

Miettinen, Satu (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry. Savonia ammattikorkeakoulu ja Kuopion muotoiluakatemia.

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-intensive business services. EIMS publication.

Moritz, Stefan (2005): Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne.

Oliver, D.G., Serovich, J.M., Mason, T.L., 2005. Constraints and opportunities with interview transcription: Towards reflection in qualitative research. Social Forces, 84 (2), pp. 1273-1289.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. 1985. A Conceptual Model of Servic Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing. Vol. 49, nro. 4, s. 41-50.

Pine, B. Joseph II & Gilmore, James H. 1999. The Experience Economy. Boston, MA: Harvard Business School Press

Scheuing, Eberhard E. & Johnson, Eugene M. 1989. A Proposal Model for New Service Devlopment. The Journal of Services Marketing 3 (2): 25-34.

Stickdorn, Marc (2011): Definitions: Service Design as an Interdisciplinary Approach. In Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob (eds.): This is service design thinking. BIS Publishers.

Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob (eds.) (2011): This is service design thinking. BIS Publishers.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY: Helsinki.

Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja – Osaraportti II: Lisäarvoa luovat verkostot. Teollisuus ja työnantajat, Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.
Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY

Vaahtojärvi, Kristiina (2011): Palvelukonseptien arviointi. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry.

Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.); Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. s. 76–97. Julkaisijat: Teknologiateollisuus ry, Savonia-ammattikorkeakoulu (Kuopion muotoiluakatemia). Teknologiainfo Teknova, Helsinki. 2.painos.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, Vol. 68, Issue 1, 1-17.

Ylikoski, T. (2000). Unohtuiko Asiakas? Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Zeithaml, V.A., Bitner M.J. 2000. Services Marketing: integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill. 668 s. ISBN 0-07-119914-4

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing, Journal of Marketing, Vol. 49, Issue 2, 33-46.

Zeithaml, V. A., Bitner, M.J. & Gremler, D. D. (1996). Services Marketing. Integrating customer focus across the firm. 5th edition. McGraw-Hill, New York.

Yin, Robert K. 2009. Case study research: design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

Teema 1. Palveluprosessin nykytilanne

Yrityksen palveluprosessin nykytilanne ja erityispiirteet?

Palveluprosessin heikkoudet ja vahvuudet?

Teema 2. Asiakkaat

Mitä asioita asiakkaat arvostavat palvelussa?

Millaisia tarpeita asiakkailla on?

Kokemuksia hyvistä ja huonoista palvelutilanteista?

Teema 3. Palveluiden kehittäminen

Mitä palveluita yrityksen tulisi kehittää?

Millaisia palveluita yrityksen tulisi tarjota asiakkaille?

Mitä uusia palveluita voisimme tarjota?

Teema 4. Tulevaisuus

Millaisia kulutustrendejä on havaittavissa?

Mihin suuntaan kampaamopalvelut ovat muuttumassa?

LIITE 2: Asiakaskyselyn väittämät ja kysymykset

Väittämä 1: Palvelu oli ystävällistä

Väittämä 2: Henkilökunta oli avuliasta

Väittämä 3: Henkilökunta oli asiantuntevaa

Väittämä 4: Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita

Väittämä 5: Sain opastusta tuotteiden käyttöön

Väittämä 6: Tulen mielelläni uudestaan

Kysymys 7: Ikä

Kysymys 8: Sukupuoli

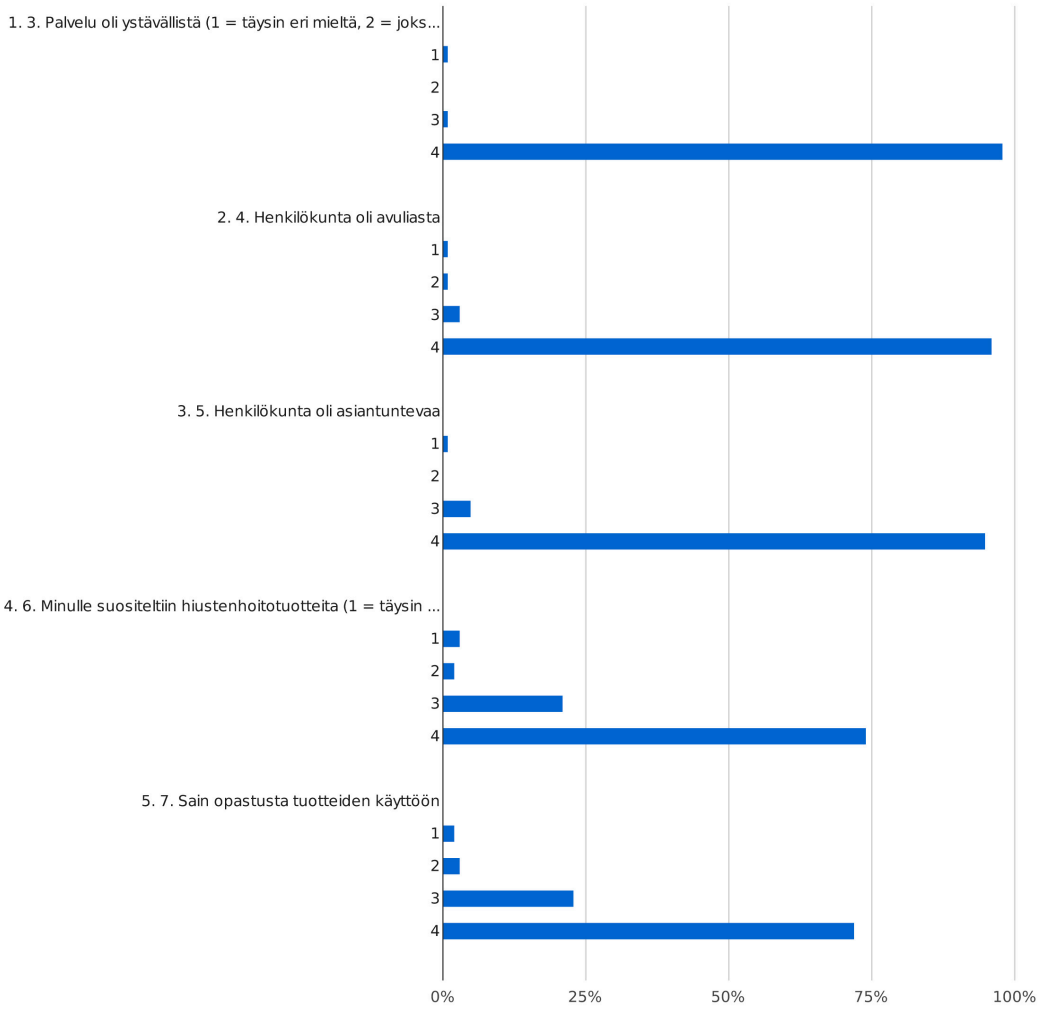
LIITE 3: Asiakaskyselyn tulokset

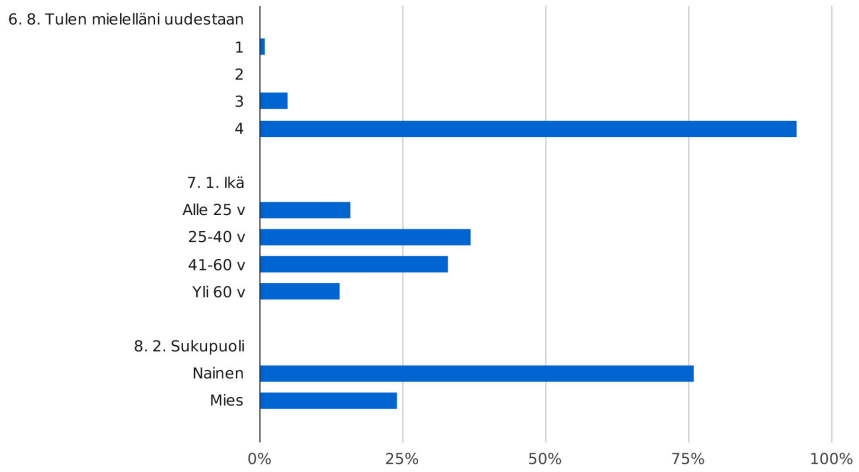
HAIRLEKIINI
Palvelemme sinua ammattitaidolla

CLIENOPINION

Raportin tulokset

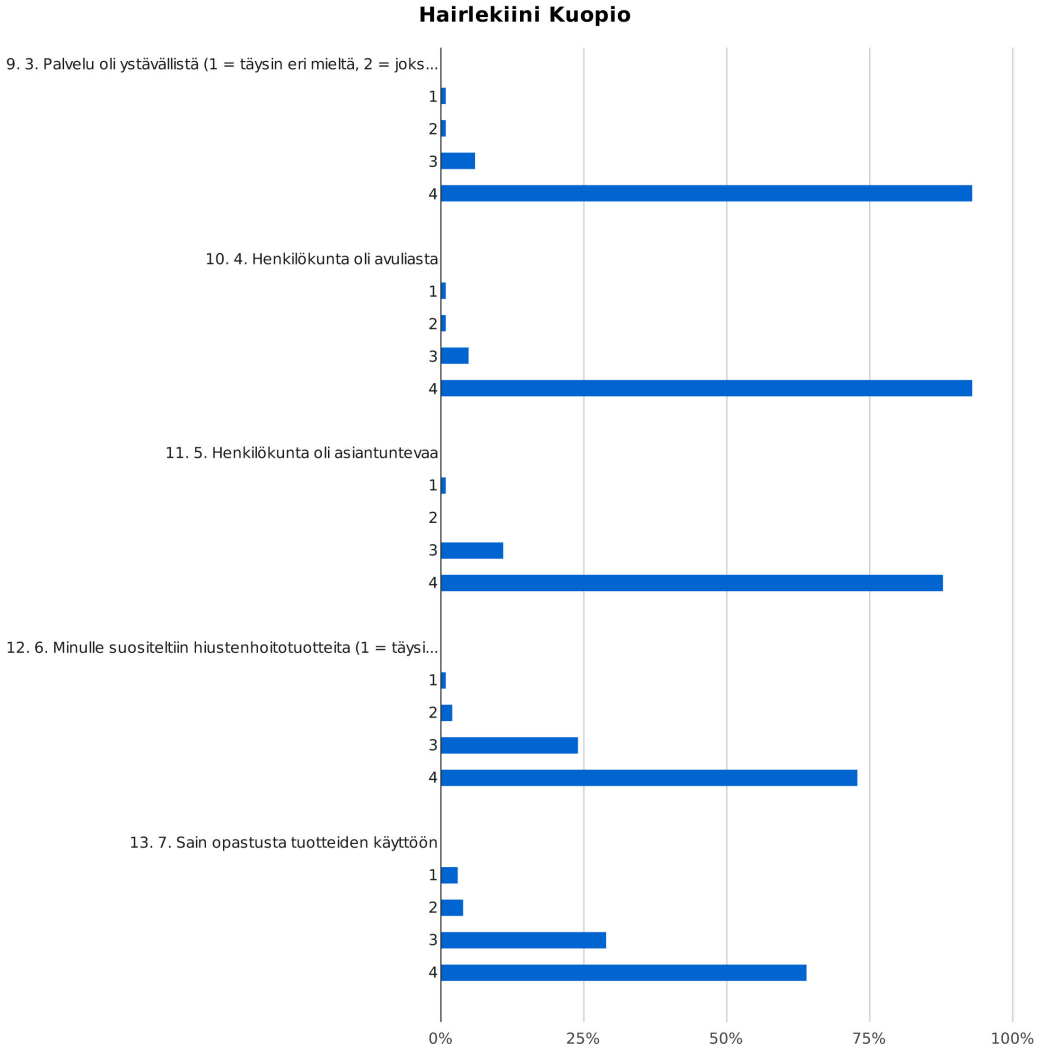
Hairlekiini Turku 22.01.2014 00:00 - 22.01.2015 00:00 Skaala: 1-4

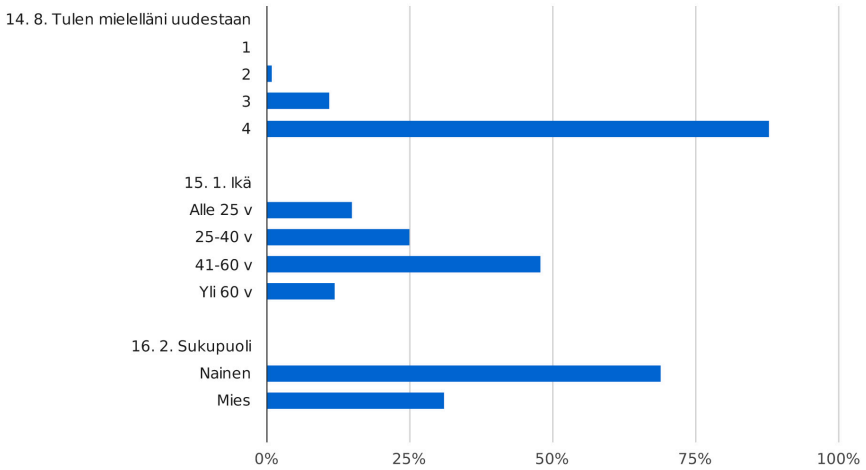




1. 3. Palvelu oli ystävällistä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (163)
2. 4. Henkilökunta oli avuliasta (159)
3. 5. Henkilökunta oli asiantuntevaa (167)
4. 6. Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (168)
5. 7. Sain opastusta tuotteiden käyttöön (161)
6. 8. Tulen mielelläni uudestaan (166)
7. 1. Ikä (172)
8. 2. Sukupuoli (152)

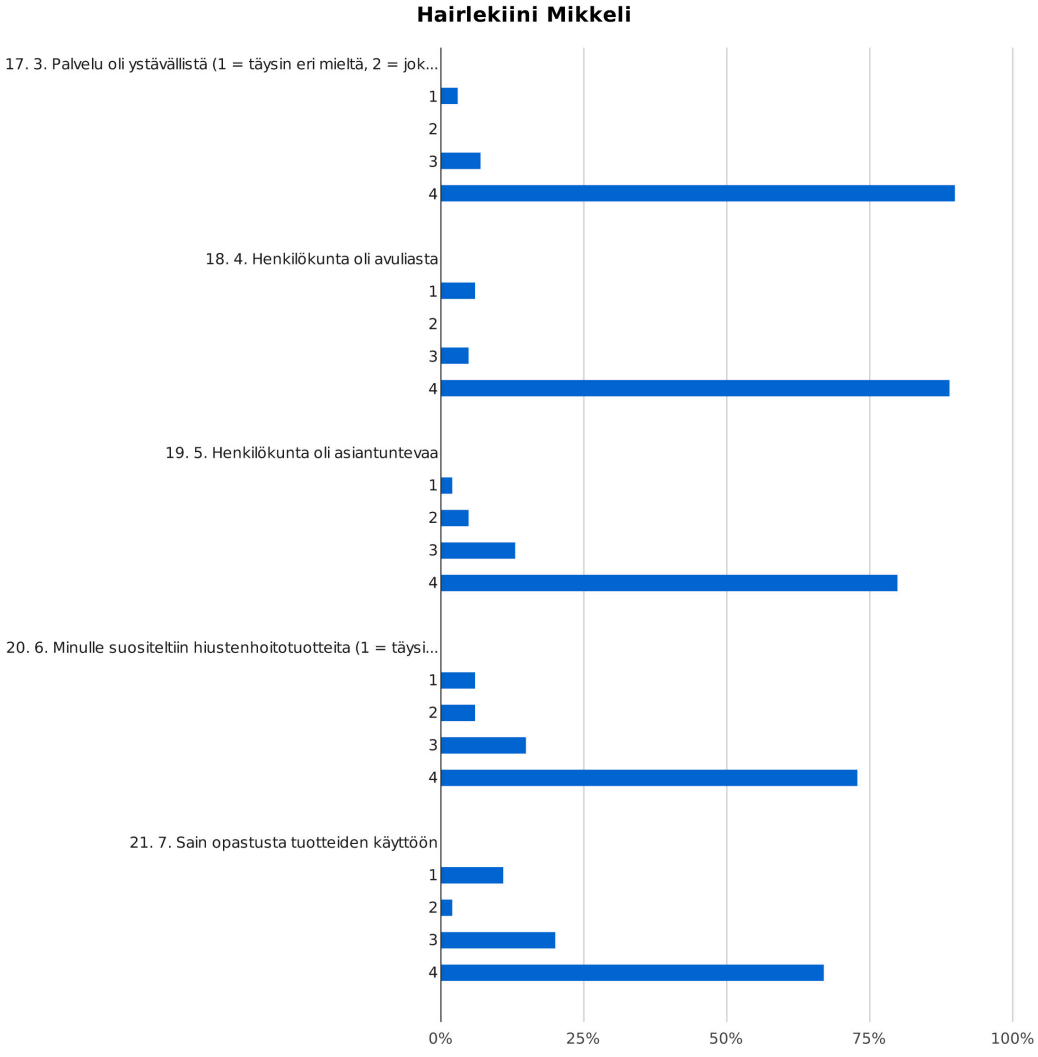
Powered by Clientop

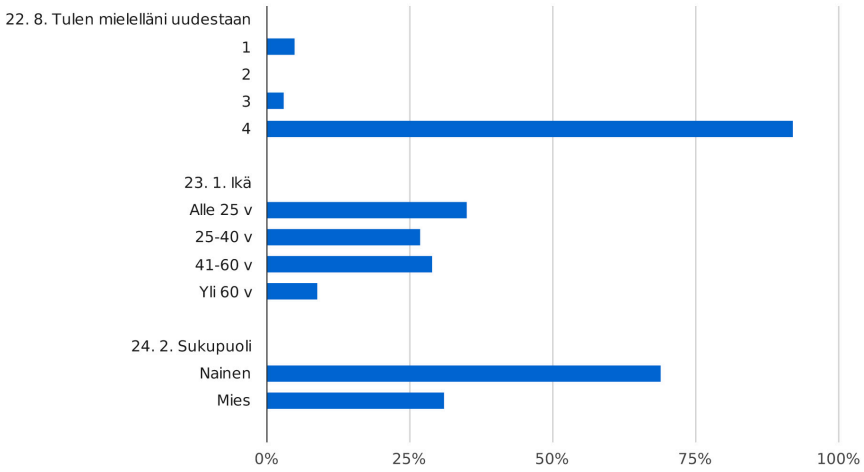

Hairlekiini Kuopio
9. 3. Palvelu oli ystävällistä (1 = täysin eri mieltä, 2 = joks...
1
2
3
4
10. 4. Henkilökunta oli avuliasta
1
2
3
4
11. 5. Henkilökunta oli asiantuntevaa
1
2
3
4
12. 6. Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita (1 = täysi...
1
2
3
4
13. 7. Sain opastusta tuotteiden käyttöön
1
2
3
4
0%
25%
50%
75%
100%



9. 3. Palvelu oli ystävällistä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (136)
10. 4. Henkilökunta oli avuliasta (134)
11. 5. Henkilökunta oli asiantuntevaa (137)
12. 6. Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (137)
13. 7. Sain opastusta tuotteiden käyttöön (135)
14. 8. Tulen mielelläni uudestaan (138)
15. 1. Ikä (146)
16. 2. Sukupuoli (128)

Powered by Clientop


Hairlekiini Mikkeli
17. 3. Palvelu oli ystävällistä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jok...
1
2
3
4
18. 4. Henkilökunta oli avuliasta
1
2
3
4
19. 5. Henkilökunta oli asiantuntevaa
1
2
3
4
20. 6. Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita (1 = täysi...
1
2
3
4
21. 7. Sain opastusta tuotteiden käyttöön
1
2
3
4
0%
25%
50%
75%
100%



17. 3. Palvelu oli ystävällistä (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (61)
18. 4. Henkilökunta oli avuliasta (62)
19. 5. Henkilökunta oli asiantuntevaa (60)
20. 6. Minulle suositeltiin hiustenhoitotuotteita (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 4 = täysin samaa mieltä) (66)
21. 7. Sain opastusta tuotteiden käyttöön (61)
22. 8. Tulen mielelläni uudestaan (64)
23. 1. Ikä (66)
24. 2. Sukupuoli (59)

Powered by Clientop