

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Toimitusketjun johtaminen

DIPLOMITYÖ

Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen tukkukaupassa

Työn tarkastaja: Tutkijaopettaja Petri Niemi

Työn ohjaaja: Mika Halmesmäki

27. maaliskuuta 2018

Lauri Räsänen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Lauri Räsänen

Työn nimi: Palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen tukkukaupassa

Vuosi: 2018 **Paikka:** Helsinki

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, Tuotantotalouden koulutusohjelma, Toimitusketjun johtaminen. 86 sivua, 10 kuvaa ja 3 taulukkoa.

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petri Niemi

Hakusanat: Palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu, palveluiden johtaminen, service design, service development.

Tämän diplomityön ratkaistava ongelma oli, että millaisia mahdollisuuksia elintarviketeollisuuden B2B-markkinoilla toimivalla kohdeyrityksellä olisi kehittää palveluita asiakaslähtöisemmin. Tavoitteena oli laatia ehdotus palvelujen kehittämisen malliksi, kartoittaa ja jäsenellä yrityksen tämän hetkiset asiakkaille tarjottavat palvelut, sekä rakentaa ja testata palvelumuotoilua yksittäisen palvelun kehittämisessä.

Suoritustapana oli hyödyntää olemassa olevaa teoriaa, jonka pohjalta luotiin etukäteen suunniteltu menetelmä. Menetelmän toteutuksen avulla ratkaistiin kohdeyrityksen ongelma ja toteutus on raportoitu vaiheittain tässä dokumentissa. Työssä on teoria- ja synteosisuus. Teoriaisuus käsittelee tietoa palvelujen kehittämisestä, palvelumuotoilusta ja näiden asioiden linkittymisestä yrityksen arvomuodostukseen, sekä strategiaan. Synteosisuudessa käsiteltyä teoriaa käytetään hyväksi kolmella osa-alueella: kehitysmallin luomisessa, palvelujen luokittelussa sekä yksittäisen palvelun kehittämisessä.

Tuloksena syntyi ehdotus malliksi siitä, miten kohdeyrityksen kannattaisi johtaa palveluiden kehittämistä. Olemassa olevat palvelut saatiin luokiteltua ja palvelumuotoilu todettiin toimivaksi kehitysmalliksi. Johtopäätökseksi tuli, että palvelujen kehittämisen pitäisi pohjautua yrityksen strategiaan ja kehittämistoimintaa pitäisi käsitellä laajemmin kuin vain yksittäisen palvelun projektiluontoisen kehittämisen kannalta.

ABSTRACT

Author: Lauri Räsänen

Subject: Wholesalers' customer oriented service development

Year: 2018 **Place:** Helsinki

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, Tuotantotalouden koulutusohjelma, Toimitusketjun johtaminen. 86 pages, 10 pictures and 3 tables.

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Petri Niemi

Hakusanat: Palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu, palveluiden johtaminen, service design, service development.

This Master's Thesis' focus was to solve how a target company could develop their services by customer-oriented way in the foodservice B2B-market. The goal was to build a framework for the development, search and categorize current services and test service design in a single service development project.

Research method was to make use of existing theory to build a solving model. The method was then used to solve the target company's problem. This execution was reported in this document step by step. This research consists of a theory and synthesis sections. The theory part introduces information about service development and service design. It also explains how these are linked to company value creation and strategy. The synthesis part of the document uses theory in three different areas: creating development method, service categorization and developing a single service.

Results include a model of how the target company should manage their services. Existing services were listed and categorized. Service design was tested as a developing method and it was experienced to be useful. The main conclusion was that when a company wants to develop their services, they should derive their development from their strategy as opposed to concentrate to case-by-case single service development for maximum advantage.

ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen vuosien tauon jälkeen opinnoista tuntui hyvältä mahdollisuudelta ottaa tauko työelämästä ja saattaa opinnot loppuun. En ollut etukäteen varma, mitä odottaa puolen vuoden rutistukselta. Alun haasteiden jälkeen tiedonjano oli sen verran kova, että uusien asioiden oppiminen imaisi maailmaansa nopeasti. Työn tekeminen oli mielenkiintoista lähes koko ajan tavoitteiden selkeydyttyä. Muutaman työssäolovuoden jälkeen teorian soveltamista pystyi katsomaan tuoreilla silmillä ja oma osaaminen tuli päivitettyä uudelle tasolle näiden reilun viiden kuukauden aikana.

Nykyinen työni on keskittynyt yrityksen hankintatoimeen ja toimitusketjun hallintaan tavarantoimittajilta tukkurille. Diplomityön tekeminen auttoi hahmottamaan paremmin yrityksen toimintaa ja toimitusketjua palveluineen myös asiakkaiden suuntaan. Tämän työn tekeminen mahdollisti näin yrityksen toiminnan ja toimitusketjun kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen. Koin aiheen kiinnostavaksi, koska tutkimuskohteena olevassa yrityksessä palveluiden kehittämisen aiheuttamat uudet mahdollisuudet on huomattu ja palvelujen merkityksen on nähty kasvavan.

Yliopiston tuotantotalouden osaston henkilöstö ja varsinkin Petri Niemi ansaitsevat isot kiitokset antaessaan tukensa tutkinnon loppuunsaattamiselle. Kohdeyrityksen toimitus- ja ostojohtaja edistivät työn aloittamista ja tekemistä, joten kiitos myös teille.

Kiitokset myös Emmalle kannustamisesta kotona, sekä ennen kaikkea vanhemmille, jotka ovat aina painottaneet koulutuksen merkitystä ja tukeneet opintojen edistymistä.

Helsingissä 27.3.2018

Lauri Räsänen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Työn taustat ja ongelmat	10
1.2	Kohdeyritys ja Horeca-markkina	11
1.3	Tavoitteet ja rajaus	13
1.4	Työn suoritustapa ja tiedon hankinta	14
1.5	Raportin rakenne	18
2	PALVELULIIKETOIMINTA JA PERUSKÄSITTEISTÖ	21
2.1	Palvelun määrittely	21
2.2	Palveluiden luokittelu	25
2.3	Palveluistumisen käsite	28
2.4	Strategia ja arvon muodostus palveluiden näkökulmasta	29
2.5	Palveluiden laatu	32
3	PALVELUN KEHITTÄMISKONSEPTIT	34
3.1	Palvelumuotoilu	36
3.2	Palvelumuotoiluprosessi	39
3.3	Kehitystoimintaan käytettävät työkalut	43
3.3.1	CAPSTONE-malli	44
3.3.2	Asiayhteykskartta - context map	45
3.3.3	Sidosryhmäkartta	46
3.3.4	Asiayhteyshaastattelu (Contextual interview)	47
3.3.5	Customer journey maps	47
3.3.6	Palvelusuunnitelma (Service blueprint).....	47
4	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	49
4.1	Kohdeyrityksen tarjoamat palvelut	51
4.2	Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun avulla.....	55

4.2.1	Projektin vaiheet	55
4.2.2	Tuotelaatureklamaatioprosessin nykytila	57
4.2.3	Toteutuksen tulokset	58
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1	Työn tulokset	65
5.2	Työn tulosten arviointi	68
6	JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET	70
7	YHTEENVETO	72
	LÄHTEET	75
LIITE I	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet, tavoitteet ja työkalut	
LIITE II	Customer journey canvas	
LIITE III	Tuotelaatureklamaatio - Palvelukonsepti	
LIITE IV	Haastatellut henkilöt	
LIITE V	Asiakashaastattelujen kysymykset ja kommentit	
LIITE VI	Tuotelaatureklamaation prosessikuvaus (blueprint)	

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1 . Tieteellisen tiedon lisääntyminen (Olkkonen, s. 53).....	16
Kuva 2. Diplomityön rakenteen input-output kaavio.	19
Kuva 3. Käsiteltyjen teoria-aihealueiden toisiinsa liittyminen.....	20
Kuva 4. Palveluistuminen, palveluiden lisääminen tuotteen lisäksi, (Cardoso, 2015 s. 26).	29
Kuva 5. Kaavamainen kuvaus palveluinnovoinnin, uuden palvelun kehittämisen prosessin ja palvelumuotoilun välisistä suhteista (Cardoso, 2015, s. 110).	38
Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi ja iteratiivisuus (Cardoso & al. 2015, s. 114)..	39
Kuva 7. Context map - runko. (Carleton, 2013, s. 61).	46
Kuva 8. Asiyhteyskartta (context map).	58
Kuva 9. Reklamaatioprosessin sidosryhmäkartta.	60
Kuva 10. Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilulla.....	67
Taulukko 1. Tutkimusote.....	17
Taulukko 2. Nykyiset palvelut luokiteltuna.	52
Taulukko 3. Palvelut räätälöinnin asteen ja käyttäjämäärän mukaan.....	54

KÄYTETYT LYHENTEET:

Foodservice	Elintarviketoimiala, jossa asiakkaana ammattikeittiö
Horeca-ala	Hotel Restaurant Catering
CRM – järjestelmä	Customer relationship management, eli asiakkaiden johtamisjärjestelmä
PL	Private label. Kohdeyrityksen oma brändi
B2B	Business to business. Yritysten välinen liiketoiminta.
NSD	New service development, eli uuden palvelun kehittäminen

1 JOHDANTO

Kestävän liiketoiminnan kehittäminen pelkästään ydintuotteen tai palvelun avulla on useimmilla toimialoilla ja markkinoilla mahdotonta. Pelkkä uusien palvelujen lisääminen ei riitä – yrityksissä on tiedostettava, että asiakas harvoin kuluttaa vain tuotetta tai ydinpalvelua. Sen sijaan asiakas kuluttaa palvelua, jonka tuote tai ydinpalvelu voi heille tarjota. Tällaista palvelua voidaan kuvata arvoa tuottavaksi tueksi asiakkaan päivittäisissä prosesseissa ja toiminnoissa (Grönroos, 2009, s.15). Yritykset siirtyvät lisääntyvässä määrin kohti ratkaisukeskeistä liiketoimintaa, ja siksi tällainen ratkaisukeskeinen toiminta on tärkeämpää eri liiketoiminta-alueilla. Asiakkaat keskittyvät enemmän omaan ydinliiketoimintaansa, ja tämä on jo muuttanut b-2-b markkinoita ja tarjontaa. Tällaista tarjontaa sanotaan ratkaisuksi (solution), joka tarjoaa räätälöityjä tuotteita, palveluita ja tietoa asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Pekkarinen 2013, s. 16; Kapil et al. 2007, s. 1). Palveluvaikutusta voidaan voimistaa asiakkaissa monin eri tavoin. Uudenlainen ajattelu auttaa usein, koska vanhat säännöt ja ajattelutavat voivat jättää monta mahdollisuutta hyödyntämättä. Palveluvaikutusta, joka kohdistuu asiakassuhteisiin voidaan lisätä kolmella keinolla:

1. Kehitetään asiakkaille uusia palveluita
2. Voimistetaan jo olemassa olevia tai piileviä palveluja
3. Muutetaan tuotekomponentti palveluainekseksi.

Liian usein päädytään vain ensimmäiseen vaihtoehtoon, koska palveluvaikutusta ja asiakassuhteita voidaan kehittää kaikilla listatuilla keinoilla. (Grönroos, 2010, s. 267). Monet yritykset kehittävät palveluita, mutta usein tekemisestä puuttuu strateginen keskittyminen, jonka keskiössä on uuden palvelun ja siihen liittyvien kompetenssien kehittäminen (Martin & Horne, 1993, s. 63).

Nämä asiat on huomattu myös kohdeyrityksessä ja nämä ovat kirjoittajan mielestäni taustan ytimessä tämän työn osalta. Yritykselle on syntynyt tarve kehittää ja kohdentaa palveluita nykyistä paremmin. Johdantoluvun seuraavissa alaluvuissa

esitellään työn taustat, kohdeyritys, tutkimuskysymykset, tavoitteet, rajaus, työn suoritustapa, sekä raportin rakenne.

1.1 Työn taustat ja ongelmat

Johdon kirjallisuuden kirjoittajat ovat Rogelio Olivan (2003, s. 160) mukaan lähes yksimielisiä sen suhteen, että pelkästään tuotteita tarjoavien yritysten tulisi integroida liiketoimintaansa myös palveluntarjonta. Hän jakaa argumentit palveluliiketoiminnan kasvattamisen puolesta kolmen eri osa-alueen alle; taloudelliset, asiakaslähtöiset ja kilpailuun liittyvät. Taloudellisten argumenttien puolesta puhuvat esimerkiksi palveluiden korkeammat tuotot, jotka johtuvat pienemmästä pääoman tarpeesta kun asiakassuhteen pituus kasvaa. Tämä aiheuttaa myös lisääntyneitä ostoja, sekä vähentynyttä hintaherkkyyttä. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, s.127 - 128). Asiakkaat vaativat nykyään enemmän palveluita, koska omaa liiketoimintaa pitää yksinkertaistaa ja näin he ovat valmiita ulkoistamaan osan tekemisestään. Palvelut ovat vähemmän näkyvissä olevia ja enemmän riippuvia työntekijöistä. Näin ne ovat myös hankalammin kopioitavissa ja tämä luo kilpailuetua pidemmällä aikavälillä (Oliva, 2003, s.160). Kilpailuetua voidaan lisätä palveluiden kehittämällä - tätä mieltä ovat sekä tutkijat, että liiketoiminnan harjoittajat. (Karmarkar, 2004, s. 105). On myös selvää, että kilpailuetu ja erinomainen suoriutuminen ovat yhteydessä toisiinsa (Barney, 1991, s. 100).

Horeca-markkina koostuu hyvin erilaisista asiakastyypeistä, ja tätä kautta myös asiakastarpeet vaihtelevat suuresti tuotteiden ja palveluiden suhteen. Taustalla on asiakkaan liikeidean synnyttämät liiketoimintaprosessit ja tätä kautta muodostuneet tarpeet ja vaatimukset sidosryhmiä, kuten tukkukauppaa, tavarantoimittajia ja muita yhteistyökumppaneita kohtaan. Näiden sidosryhmien roolina on täyttää tarpeita asiakkaan haluamalla tavalla. Tämä voi olla haastavaa, kun vaateita on paljon ja ne ovat erilaisia. Tukkukaupan pyrkimyksenä on tarjota asiakkaalle yksi kanava, jota kautta tuotteet ja palvelut voi hankkia keskitetysti helpottaen näin asiakkaan toimintaa.

Toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella isona avainkysymyksenä yrityksen toiminnassa on se, miten kaikkia asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan tukkukaupan puolelta mahdollisimman hyvin ja yksilöllisesti menettämättä kuitenkaan liikaa tuotantolähtöisen liiketoiminnan synnyttämiä synergiaetuja. Palvelujen kehittäminen ja tehokas kohdentaminen ovat tässä isossa roolissa. Reinartz (2008, s. 91) kirjoittaa artikkelissaan, että palvelut voivat olla tehokas keino lukita asiakas yritykseen ja lisätä heidän vaihtokustannuksiaan. Palveluilla on mahdollista tehdä myös parempaa tuottoa pelkkiin tuotteiden myyntiin verrattuna. Yritys voi olla jo palvelubisneksessä ymmärtämättä sitä täysin. Menetettyjä tuloja voidaan alkaa paikata nopeallakin aikavälillä laskuttamalla jo olemassa olevista palveluista (Reinartz, 2008, s. 92).

Kohdeyrityksen ongelmana on se, että tällä hetkellä ei osata määritellä kaikkia jo olemassa olevia palveluja ja sitä keille kaikille niitä pitäisi tarjota. Yritys tarjoaa jo tällä hetkellä monenlaisia palveluja, mutta tieto näistä on hajautunut eri puolille yritystä. Selkeä omistajuus ja vastuu kehityksestä puuttuvat. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa yhtä jäseneltyä mallia siitä, miten uusia tai jo olemassa olevia palveluja kehitetään ja kohdennetaan. Palvelujen johtamisen mallin voidaan katsoa olevan näin rakenteilla.

1.2 Kohdeyritys ja Horeca-markkina

Yritys on suomalainen Horeca-alan tukkukauppa, joka toimii vain Suomen markkinoilla. Yrityksen liikevaihto on n. 800 miljoonaa euroa ja yrityksellä on n. 550 työntekijää. Toiminta-alue kattaa koko Suomen ja asiakkaita on yli 20 000 kappaletta. Valikoimasta löytyy yli 40 000 tuotetta, sisältäen tuore- ja maitotuotteet, teolliset elintarvikkeet, pakasteet, alkoholit, panimotuotteet sekä kattaus- ja astiatuotteet. Yritys ostaa tuotteet kotimaisilta ja ulkomaisilta tavarantoimittajilta ja myy ne sitten asiakkaille. Yritys myy tuotteita sekä tavarantoimittajien omilla että tukkukaupan omistamalla PL-brändillä. Asiakkaalla on mahdollista saada tuotteet joko toimitusmyynnin tai noutotukun kautta. Toimitusmyynnin kautta ostettaessa asiakas tilaa tuotteet ja ne toimitetaan hänelle oletusarvoisesti 48 tunnin

toimitusrytmillä. Asiakkaat voivat tilata tuotteet joko sähköisen verkkokaupan kautta tai puhelimitse. Suurin osa tilauksista tehdään verkkokaupan kautta.

Toimiala on luonteeltaan B2B-kauppaa, jossa asiakkaina on hyvin erityyppisiä yritysasiakkaita. Asiakkaita luokitellaan eri tavoilla, mutta yleisesti alalla tehdään ensimmäinen jaottelu asiakkaan hankintatavan mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tekeekö asiakas hankintapäätöksen itse toimipisteessä, tehdään päätös keskitetysti ketjun puolelta, vai ohjaako toimintaa julkinen kilpailutus. Näin ollen perusasiakasryhmät ovat yksityiset Horeca-asiakkaat, ketjuuntuneet asiakkaat, kuten ravintolaketjut, sekä julkisen puolen asiakkaat, kuten koulut. Tässä työssä keskitytään yksityisen puolen ravintola-asiakkaisiin, jotka tekevät hankintapäätökset toimipisteessään. Tällaisen asiakastyypin yritys on yleensä ravintola tai kahvila, jonka liiketoiminta-ajatuksena on myydä kuluttajille valmistettua ruokaa.

Horeca-alalla asiakkaat voivat tehdä ostoksensa tuotetyypistä riippuen eri hankintakanavia pitkin. Näitä kanavia ovat tuottajat, teollisuus, tukku- ja vähittäiskaupat ja maahantuojat. Kohdeyrityksen mukaan tukkukaupan merkityksen asiakkaiden hankintakanavana uskotaan kasvavan, koska asiakkaan hankintojen keskittämisestä saadut hyödyt ovat niin suuret. Kohdeyrityksen merkittävimpiä kilpailijoita ovat muut tukkuliikkeet samantyyllisine liikeideoineen, sekä teollisuuden toimijat joidenkin (liha- ja panimotuotteet) tuoteryhmien osalta.

Kilpailutilanne vaihtelee maantieteellisesti paljonkin, koska ymmärrettävästi isoimmat kaupunkikeskittymät vetävät puoleensa enemmän toimijoita. Harvaan asutuilla alueilla jakelukustannukset kasvavat suuremmiksi - tämä ei houkuttele yrityksiä tarjoamaan tuotteita ja palveluita. Palvelujen tarjonnan näkökulmasta kilpailu on myös tiukempaa suurten kaupunkien alueilla, koska niillä alueilla on pienempiä toimijoita, jotka pystyvät erikoistumaan pienempien osa-alueiden hallintaan tehokkaasti.

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Tässä työssä perehdytään palvelujen asiakaslähtöiseen kehittämiseen elintarvikealalla toimivan tukkuliikkeen näkökulmasta. Aihepiiri keskittyy siis palveluihin, asiakasymmärrykseen sekä palvelujen kehitysmalliin. Palveluita voidaan nähdä olevan myös yrityksen sisäisesti, mutta tässä työssä keskitytään asiakkaille tarjottaviin palveluihin. Teoriasta rakentuva viitekehys on valittu ja rakennettu mahdollisimman asiakaslähtöisistä malleista. Tavoitetta voidaan lähestyä tutkimuskysymysten kautta. Pääsykysymyksenä on:

- Miten kohdeyrityksen kannattaisi kehittää palveluita?

Osakysymyksinä ovat seuraavat:

- Miten yritys voi määritellä ja luokitella palvelut?
- Soveltuuko palvelumuotoilu yrityksen palvelujen kehitysprosessiksi?

Palvelumuotoilu on valittu testattavaksi kehitysprosessiksi etukäteen, koska kohdeyritystä kiinnostaa sen mahdollisuudet. Palvelumuotoilun on yrityksen kokemuksen mukaan nähty olevan vahvasti asiakkaan huomioiva malli. Yllä olevien kysymysten avulla saadaan kartoitettua nykytila ja asiakkaiden tarpeita tulevaisuuden kehitystoimintaa ajatellen. Työn tavoitteet voidaan jäsentellä seuraavasti päätavoitteeseen ja osatavoitteisiin:

- Päätavoitteena on laatia ehdotus palvelujen kehittämisen malliksi
- Tämä voidaan jakaa osatavoitteisiin, joita ovat:
 - Yrityksen palvelujen nykytilan kartoitus
 - Palvelujen kategorisointi viitekehystä hyväksikäyttäen
 - Palvelun kehitysprosessin rakentaminen ja testaaminen asiakkaan tarpeiden pohjalta

Työtä on rajattu tämän kappaleen asioiden osalta. Palvelujen kehittämisessä ja analysoinnissa laatu on yksi laaja tarkasteltava alue. Laadun tarkastelu tehdään tässä suppeasti, vain siltä osin kuin sitä tarvitaan. Palveluiden hinnoittelu on myös iso osa-alue. Se rajataan pois aiheen laajuudesta johtuen. Asiakaskunta on toimialalla heterogeeninen ja asiakkaiden segmentointi antaa paljon mahdollisuuksia valita tarkasteltava ryhmä. Asiakkaiden segmentoinnin analysointi ja rakentaminen jätetään myös ulkopuolelle ja hyödynnetään kohdeyrityksen olemassa olevaa. Asiakastarpeiden kartoittaminen rajautuu hyvin ohueen segmenttiin. Tutkittavana ryhmänä on tukkukaupan toimitusmyynnin piirissä oleva yksityisyrittäjät, jotka tekevät hankintapäätökset itse. Työstä saatua kehitysmallia on mahdollista käyttää jatkossa myös muunlaisiin asiakkaisiin, kunhan sitä muistetaan muokata sopivammaksi kyseessä olevalle asiakassegmentille.

1.4 Työn suoritustapa ja tiedon hankinta

Tämän diplomityön tarkoituksena oli lisätä työntekijän ja yrityksen ymmärrystä palveluiden kehittämisestä ja johtamisesta. On tärkeää ymmärtää myös kokonaiskuva siitä, miten yksittäinen palvelun kehittäminen liittyy lopulta yrityksen strategiaan valintoihin. Raportti pureutuu tarkemmin kehitysprosessin luomiseen, vaikka tietoa syntyy lisää monella muullakin osa-alueella ydinongelman ympärillä työskennellessä. Tavoitteeseen pääsyä varten asetettiin tutkimuskysymykset edellisessä luvussa. Tässä luvussa kysymysten pohjalta valittiin tutkimusmenetelmiä ja toimintatapoja sen mukaan mitkä soveltuvat parhaiten juuri tähän tapaukseen. Työn tekemiseen oli käytössä aikaa kuusi kuukautta ja työvaiheet olivat seuraavat: Esitutkimus ja aiheen valinta, teoriaan ja kirjallisuuteen syventyminen, teoreettisen viitekehyksen luominen, tiedon kerääminen, kehitysmallin luominen teorian ja haastattelujen pohjalta, sekä johtopäätösten ja suositusten tekeminen.

Kohdeilmiön tutkimustilanteen katselmus kuuluu osana jokaiseen tutkimusprosessiin niin, että ensin paneudutaan ongelmaa koskevaan aiempaan kirjallisuuteen, teoreettisiin kehittelyihin ja empiiriseen tutkimukseen. Ennen

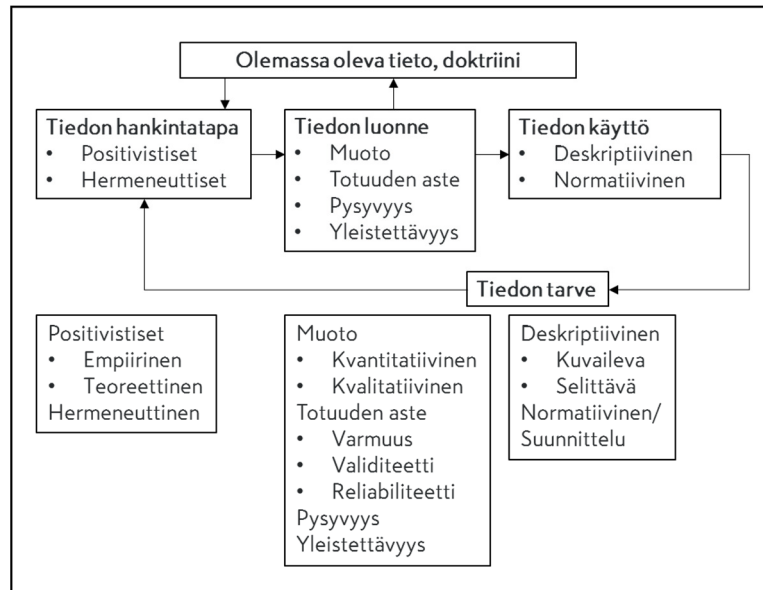
varsinaista tutkimusta on hyvä selvittää, mitä aiheesta tiedetään ja mitä ei. Tätä prosessin vaihetta kutsutaan esitutkimukseksi ja sen roolina on selvittää varsinaisen tutkimuksen tarpeellisuutta, soveltuvuutta, mahdollisuuksia, tutkimusasetelmaa ja – menetelmiä. (Uusitalo 1998, S. 62). Kirjallisuuteen tutustumisen lisäksi tämä tarkoitti kohdeyrityksen työntekijöiden vapaamuotoisia haastatteluja heidän toimenkuvaansa liittyen. Haastateltavia oli yrityksen johdosta, markkinointi-, myynti-, osto-, sekä asiakaspalveluyksiköistä yhteensä 10 henkilöä. Työn alkuvaiheessa haastattelut olivat vapaamuotoisempia. Myöhemmässä vaiheessa haastattelut keskittyivät tiukemmin valittuun aihepiiriin.

Uusitalon (1998, s. 60) mukaan empiirisessä tutkimuksessa tarkastellaan jotakin reaali maailman ilmiötä, josta etsitään uutta tietoa jonkinlaisella systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Tässä työssä oleva ongelmanratkaisu on selkeä reaali maailman tutkimus, joten kyse on empiirisestä tutkimuksesta.

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustyyppi, jossa tutkittava aineisto on verbaalista tai visuaalista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietojen kerääminen, käsittely ja analyysi menevät eteenpäin päällekkäin. Analyysi voi välillä näyttää, että aineistoa pitää kerätä lisää (Uusitalo 1998, s. 79 - 80). Kvalitatiiviselle, eli laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavia tapauksia on vähän ja niihin pyritään keskittymään varsin tarkasti (Eskola 1998, s. 19). Tässä työssä keskitytään kvalitatiiviseen tutkimusaineistoon ja tietoa on kerätty tarvittaessa lisää työn edistyessä.

Yksi tieteellisen tutkimuksen tyypittelyperuste on tiedon käyttötarkoitus. Tutkimukset voidaan jakaa deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimuksiin. Normatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tuloksia, joita voidaan käyttää suunnittelutieteen tavoitteiden mukaisesti ohjeina toimintaa kehitettäessä tai uutta suunniteltaessa (Olkkonen, 1993, s. 44). Tämän työn tarkoituksena on auttaa yritystä toiminnan kehittämisessä löydettyjen tulosten pohjalta, joten kyseessä on normatiivinen tutkimustyyppi.

Tutkimuksen aihevalinnan, kysymyksen- ja tavoiteasettelun, teoriataustan, käytetyn menetelmän, tulosten muotoilun tulkinnan sekä tulosten liittämisen aikaisempaan tietämykseen pitää olla kritiikin kestävä (Olkkonen, 1993, s. 42). Tätä avataan kuvassa 1. Olkkonen käyttää tätä kaaviota liiketaloustieteiden tutkimusotetta käsiteltäessä.



Kuva 1 . Tieteellisen tiedon lisääntyminen (Olkkonen, s. 53).

On hyvä huomata, että tiedon hankintaprosessissa on kolme keskeistä elementtiä: tiedon hankintatapa, tiedon luonne ja käyttö. Niillä on vaikutus toisiinsa, mutta jokaista niitä valittaessa on olemassa vaihtoehtoja. Tiedon hankintatapa päättää löydetyn tiedon luonteen ja tämä taas merkitsee, että miten ja mihin tietoa voidaan käyttää. Tämä uuden tiedon käyttö synnyttää taas tarvetta uuteen tietoon (Olkkonen, 1993, s. 43). Tiedon hankinta- ja prosessointityyli määrittää sitä, että millaista tietoa saadaan kehitettyä. Eri tieteenoilla sovelletaan kullekin parhaiten soveltuvia tiedonkeruumenetelmiä. Hermeneuttisessa tyyliässä tiedonhankintaan kuuluu myös tutkijan ja tutkittavan ilmiön kanssa toimivien henkilöiden ymmärrys. Ymmärrys liittyy vaikeasti mitattaviin asiayhteyksiin, ilmiöiden syihin ja tapahtumien prosesseihin. Havainnot ovat pitkälti kvalitatiivisia. Erilaisia nimityksiä ovat case-tutkimus, toiminta-analyttinen tutkimus ja toimintatutkimus (Olkkonen, 1993, s. 50 - 52). Hermeneuttinen käsitys hallitsee tätä tutkimusta,

koska tarkoituksena on ymmärtää asiakkaiden toimintaa. Asiakas on mukana tuottamassa palvelua ja sen laatua, joten henkilöiden ymmärrys ilmiöiden lisäksi on tärkeää.

Työn tuloksien arvioimisessa kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on luonnollista puhua analyysin arvioitavuudesta, eli siitä miten lukija pystyy seuraamaan tekijän päättelyä. Toisena mittarina toimii toistettavuus, joka edellyttää, että tekijän käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt ovat yksiselitteiset ja niitä käytetään johdonmukaisesti (Uusitalo 1998, s. 82). Tekijän päättelyyn liittyy työn rakenne ja se on selitetty tarkemmin seuraavassa kappaleessa, josta käy ilmi ajattelun eteneminen. Rakenne on suunniteltu siltä pohjalta, että lukija pystyisi seuraamaan päättelyä mahdollisimman helposti ja tietäisi koko ajan, että missä vaiheessa ollaan kussakin kohdassa menossa.

Näiden edellä läpi käytyjen luokittelujen perusteella tämän työn hallitsevat tutkimusmenetelmät voidaan koota yhteen taulukossa 1 esitetyllä tavalla.

Taulukko 1. Tutkimusote.

Tiedon hankintatapa	Tiedon luonne	Tiedon käyttö	Tutkimusmetodi	Tutkimusote
Hermeneuttinen	Muodoltaan kvalitatiivinen	Normatiivinen	Havainnointi, haastattelu, tapaaminen	Konstruktiivinen /Toiminta-analyttinen

Tiedon hankintatapa on hermeneuttinen, toiminta-analyttinen. Käsiteltävä tieto on suurimmaksi osaksi kvalitatiivista ja tiedon käyttö normatiivista. Tutkimusmetodinä ovat haastattelut, sekä havainnointi ja tutkimusotteen voidaan pitävän sisällään konstruktiivisen ja toiminta-analyttisen otteen alueita.

Tutkimus kokonaisuudessaan ja joka osaltaan voidaan liiketaloustieteissä liittää vain harvoin kuulumaan yhteen tutkimustyyppiin. Normaaliempaa on, että tutkimus etenee vaiheittain saaden erityyppisiä piirteitä. Yleensä jokin tutkimustyyppi on

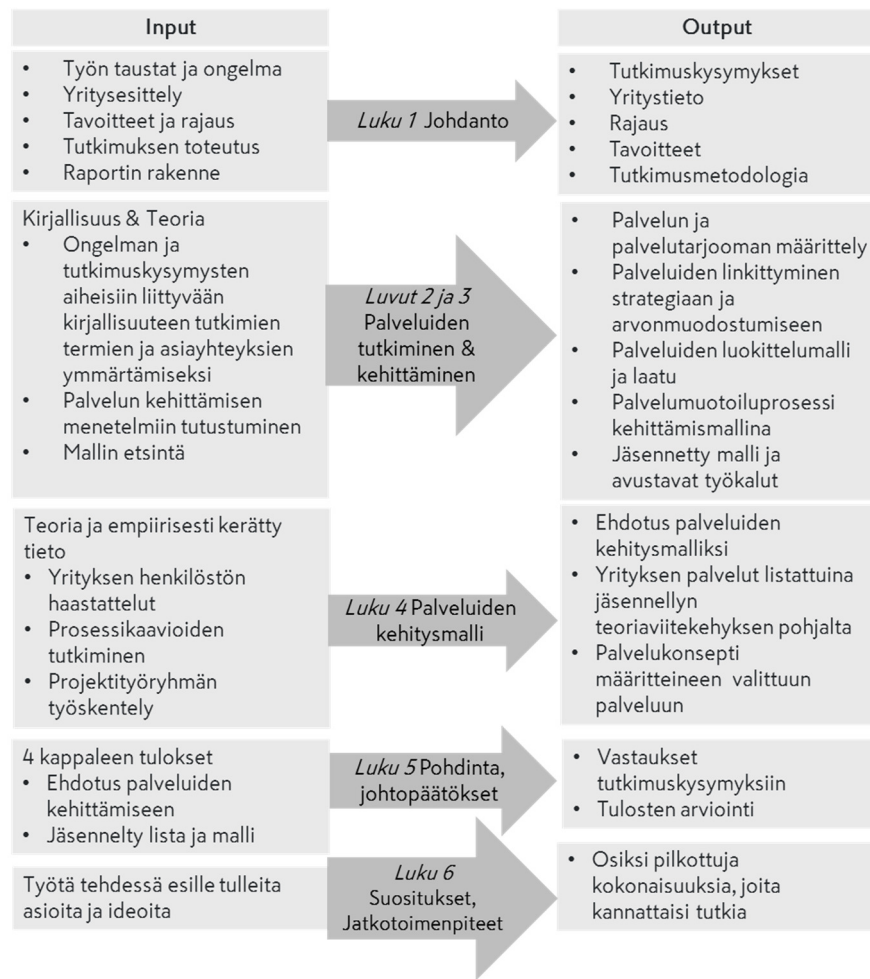
kuitenkin hallitseva ja se liittyy työn alussa kuvattuun tavoiteasetteluun. (Olkkonen, 1993, s. 47 ja 53).

Erilaisiin tutkimustyyppihin tutustuessa kävi selväksi, että työn asettaminen johonkin tutkimustyyppiin olisi osaksi keinotekoinen yritys muokata työstä tietynlainen. Erilaisten tutkimustyyppien opiskeleminen auttoi kuitenkin tiedon käsittelyssä ja aihealueiden jäsentelyssä, joten tämä oli tärkeä osa tutkimuksen edeltävää vaihetta. Tämän tutkimuksen suoritustapana oli hyödyntää olemassa olevaa teoriaa, jonka pohjalta luotiin etukäteen suunniteltu menetelmä. Menetelmän avulla ratkaistiin kohdeyrityksen ongelma ja sen toteutus on raportoitu vaiheittain tässä dokumentissa. Ratkaisu ei ole siis yleistettävissä muualle.

1.5 Raportin rakenne

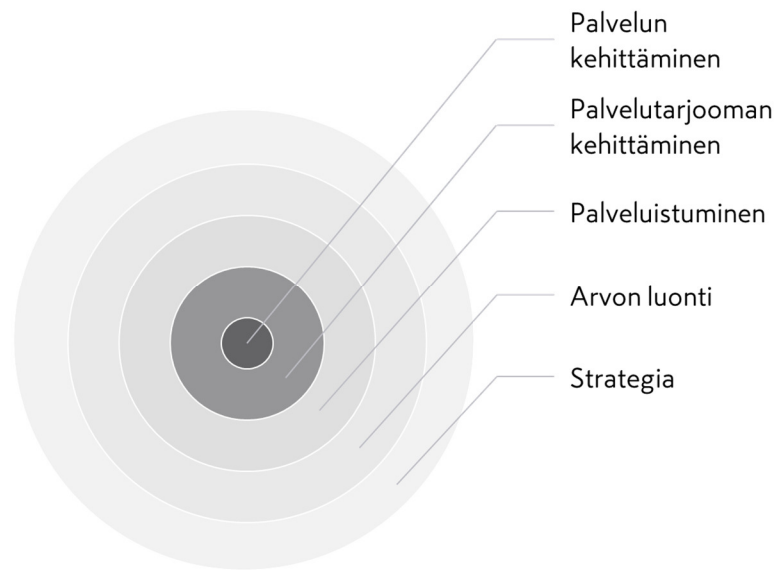
Raportin rakenne noudattaa järjestystä, jossa on ensin esitelty ongelma, sitten tausta ratkaisulle teoriasta, ratkaisu tuloksineen, kehitysehdotukset ja yhteenveto. Johdantokappaleen jälkeen seuraa kirjallisuuskatsaus. Synteesiosassa teorian ja käytännön yhdistämisen kautta saadaan yritykselle uutta tietoa, jonka jälkeen johtopäätöksissä ja toimenpide-ehdotuksissa annetaan yritykselle ideoita, miten käyttää hyväksi löydettyä tietoa.

Luvuissa kaksi ja kolme on avattu tarkemmin tähän työhön kirjallisuudesta löydettyä teoriaa ja tutkimustietoa, joiden avulla on luotu teoreettinen viitekehys. Viitekehys auttaa hahmottamaan ja jäsentämään tutkimukseen valittuja elementtejä. Synteesiosassa luvussa neljä on käsitelty yrityksen ongelmiin liittyvää tietoa yhdistäen tätä edellisissä luvuissa olevaan teoriaan. Tältä pohjalta saatu ratkaisu on analysoitu seuraavan luvun viisi pohdintaosiossa ja arvioitu, että täyttääkö se alussa asetetut tavoitteet. Luvussa kuusi on tuotu ilmi niitä ehdotuksia, joita yrityksen suositellaan tutkivan jatkossa aiheen tiimoilta. Luku seitsemän on yhteenveto.



Kuva 2. Diplomityön rakenteen input-output kaavio.

Kuvasta kaksi näkyy tämän työn rakenne luvuittain, sekä jokaisen luvun syötteet ja tulokset. Luvut kaksi ja kolme sisältävät kirjallisuuskatsauksesta koostetut teoriat. Luku neljä on työn synteesisiosa, jossa teoria ja kohdeyrityksestä hankittu empiirinen tieto yhdistetään ratkaisun luomiseksi. Teoriaosassa on käsitelty eri aihealueita palveluiden kehittämiseen liittyen ja käsiteltyjen aihe-alueiden yhteen liittyminen ja käsittelyn määrä voidaan nähdä seuraavasta kuvasta kolme.



Kuva 3. Käsiteltyjen teoria-aihealueiden toisiinsa liittyminen.

Työn keskiössä on yksittäisen palvelun kehittäminen, josta seuraava asiakokonaisuus on palvelutarjooman kehittäminen. Palvelutarjooman kehittäminen liittyy taas palveluistumisen käsitteeseen. Palveluistumisen voidaan nähdä taas liittyvän arvon luontiin, joka määräytyy taas yrityksen strategian perusteella. Mitä tummempi ympyrän väri on, sitä enemmän aihetta käsitellään tässä työssä. Nämä aihealueet ovat valikoituneet työhön käsitellyn kirjallisuuden ja teorian perusteella. Palvelujen kehitystä alettiin tutkia teoriaosuuden perusteella laajemmasta näkökulmasta kuin vain yhden palvelun kehittämisprojektin perusteella.

2 PALVELULIIKETOIMINTA JA PERUSKÄSITTEISTÖ

Tässä luvussa on kerrottu, mitä tietoa palveluiden tutkimisesta löytyi kirjallisuuden puolelta. Ensin on käyty läpi palvelun käsitettä, sillä se luo perustan koko työlle. Seuraavassa osassa on käsitelty palveluiden luokittelua, joka on auttanut selventämään, millä tavalla palvelut voidaan jäsenellä helpottamaan jatkokäsittelyä. Tämän jälkeen on avattu palveluistumisen konseptia, joka auttaa yritystä hahmottamaan palveluiden merkitystä liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta. Tuotteisiin ja palveluihin yhdistyy luontaisesti arvo ja sen tuottaminen. Arvon tuottamisen ja palveluiden suhde on käyty läpi ja kuvattu lyhyesti, miten arvonluonti muodostuu yrityksen strategian perusteella. Luvun viimeisessä osassa on käsitelty palveluihin liittyvää laatua.

2.1 Palvelun määrittely

Mitä palvelu itseasiassa tarkoittaa? Sitä ei ole ehkä niin helppo määrittellä kuin voisi kuvitella. Grönroosin (2010, s. 76) mukaan kyseessä on kompleksinen ilmiö ja termillä on useita merkityksiä. Laitteet ovat esimerkiksi fyysisiä tavaroita, mutta niistä voi tehdä palveluita, jos niitä räätälöidään asiakkaan pikkutarkkojen vaatimusten mukaan. Laite itsessään on tietenkin tuote, mutta hyvin suunnitellun ja räätälöidyn tuotteen toimittaminen on palvelua. Palveluliiketoiminta on Vargon (2008, s. 26) mukaan laajasti tutkittu alue ja palvelu voidaan määrittellä monella tapaa. Hänen mukaansa palvelu voidaan kuvata prosessiksi, jossa käytetään yhden osapuolen kilpailuetuja, kuten tietoa ja taitoa toisen osapuolen hyväksi. Resurssien käyttäminen toisen osapuolen hyväksi on siis palvelua. Gummerrson on määritellyt palvelun näin: ”Palvelu on jotakin mitä voit myydä ja ostaa, mutta mitä et voi pudottaa jalallesi” (Gummerrson, 1987, s. 22). Grönroos on rakentanut taas seuraavan määritelmän: *”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai*

palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos, 2010, s. 77). Palvelussa on mukana siis yleensä vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Henkilökohtaista kontaktia ei välttämättä kuitenkaan ole. Vuorovaikutustilanteet tapahtuvat usein järjestelmien kanssa ja vaikka näissä tapauksissa vuorovaikutustilanteeseen kiinnitetään huomiota vasta ongelmahetkellä, niin ovat ne yhtä tärkeitä kuin työntekijöidenkin kanssa tapahtuva vuorovaikutus. (Grönroos, 2010, s. 77 - 78).

Edeltä käy ilmi, että asiakas on palveluprosessin yhtenä tuottajana olemalla vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien, infrastruktuurin ja joskus myös toisen asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas pääsee vaikuttamaan prosessin etenemiseen ja lopputulokseen. Asiakas on siis mukana yrityksen prosesseissa, kuten tuotteiden suunnittelussa, modulaarisessa tuotannossa, toimituksessa, ylläpidossa, help-desk toiminnoissa, tietojen jakamisessa ja lukuisissa muissa tärkeissä kilpailuetuun vaikuttavissa toiminnoissa. Asiakasta voidaan tehdä palvelujen johtamiseen liittyvä asia, kun asiakassuhteita aletaan hallita elinkaariajattelun kautta. Sen mukaan asiakkaiden tukitarpeet vaihtelevat ajan myötä. (Grönroos, 2010, s. 79). Kun yhteistyö on jatkunut asiakkaan kanssa pidempään, niin Kindströmin mukaan tällöin on mahdollista tehdä enemmän tulosta uusien keinojen kautta, koska asiakas on valmis hyväksymään helpommin uusia palveluita käyttöönsä (Kindström, 2010, 2. 485).

Moritz (2005, s. 29 - 31) kirjoittaa kirjassaan, että palveluiden erityispiirteet tuotteisiin verrattuna pitää osata tunnistaa, että palveluiden kehittämistä osataan tehdä oikeista lähtökohdista. Ajattelutavan hyväksyminen on lähtökohta kehitystoiminnan onnistumisen kannalta. Palvelut ovat myös Moritzin mielestä kompleksinen asiakokonaisuus, joten hän määrittelee piirteitä, joita palveluihin liittyy:

- Eivät ole konkreettisia
- Kulutusta ja tuotantoa ei pysty erottamaan
- Ei voida varastoida

- Ei voida omistaa
- Ovat monimutkaisia kokemuksia
- Laatu on hankalasti mitattavissa

Näillä listatuilla ominaisuuksilla on vaikutus asiakkaiden kokemuksiin. Palvelut voidaan jaotella pienempiin osa-alueisiin, kuten tilaan, tuotteeseen ja palvelukomponentteihin. Asiakkaiden kokema kokonaispalvelu muodostuu vuorovaikutuskontakteista näiden alueiden kanssa. Tällaisia tapaamisia eri osa-alueiden kanssa nimitetään kosketuspisteiksi. Tästä seuraa, että palvelut ovat monimuotoisia, erilaisia ja ne ovat olemassa asiakkaan kokemista havainnoista eri kosketuspisteiden kautta. (Moritz, 2005, s. 29 - 31). Palveluissa työntekijät ovat usein kosketuspisteessä asiakkaan kanssa. Vaikka teknologia vähentää tätä koko ajan, niin tällä on silti suuri merkitys monen palvelun kohdalla. (Stickdorn & Schneider, 2011, s. 80).

Edellä läpikäytyjen määritelmien mukaan voidaan edelleen olla sitä mieltä, että yhtä täysin selventävää määritelmää palvelulle on hankala määrittää. Grönroos listaa palveluille kolme kutakuinkin yleisluonteista piirrettä:

1. Palvelut ovat toiminnoista tai toimintojoukoista koostuvia prosesseja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osaksi yhtäaikaisesti.
3. Asiakas on mukana ainakin osaksi kanssatuottajana palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos, 2010, s. 79).

Palveluiden prosessiluonne on näistä ominaisuuksista huomionarvoisin. Tähän prosessiin yritys käyttää monen tyyppisiä resursseja, kuten ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa palveluiden ominaispiirteistä on seurausta niiden prosessiluonteesta. Palveluiden prosessiluonteen ymmärtäminen on tärkeää siksi, että sitä kautta on helpompi alkaa käsittelemään palveluiden johtamista ja markkinointia, mitkä eroavat tuotteiden markkinoinnista. Muita mahdollisia piirteitä on esimerkiksi se,

että palveluita ei voida varastoida. Tästä syystä kapasiteetin suunnittelu tulee tehdä huolellisesti. (Grönroos, 2010, s. 80).

Asiakkaat kuluttavat vain harvoin suoraan yrityksen myymää ydintuotetta tai palvelua. Sen sijaan he kuluttavat palvelua, jonka tuote tai ydinpalvelu tekee mahdolliseksi. Tämän tyyppisellä palvelulla asiakas saa tuotettua arvoa omissa prosesseissaan ja toiminnoissaan. Fyysisiä tuotteita, palveluja ja tukea on yhdisteltävä palvelutarjoomaksi, jota voidaan tarjota asiakkaalle. Tämän palvelutarjooman pitää tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti kilpailijoiden palvelutarjoomia paremmin. Yritykset kilpailevatkin siis palvelutarjoomilla yksittäisten tuotteiden tai palveluiden sijaan. Näin ollen markkinoilta häviävät ne yritykset, jotka eivät kehitä kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia (Grönroos, 2010, s. 15). Palvelutarjoomien rakentaminen on Torkkelin mukaan tärkeää perustua yrityksen omaan osaamiseen ja asiakkaiden arvoihin (Torkkeli & al. 2005, s. 29). Kindströmin mukaan arvoa suunniteltaessa palvelutarjooman pitää perustua asiakkaan liiketoimintaan ja prosesseihin (Kindström 2010, s. 484). Vaikka palveluyrityksen tekemisen keskiössä palvelutarjoomassa on palvelu, niin pelkkä ydinpalvelu ei yleensä riitä tuottamaan hyviä tuloksia, eikä stabiilia markkina-asemaa. Tarjooman lisäainesten kilpailijoita parempi hallinta on tärkeintä. Asiakkaiden tyytymättömyys koskee useammin ydintä ympäröiviä osia kuin itse ydintuotetta tai – palvelua. Esimerkiksi ravintola-asiakas voi olla tyytymätön ravintolan palveluun, vaikka ruoka itsessään on hyvää. (Grönroos, 2010, s. 55).

Yrityksissä on yleistä, että reklamaatioiden käsittelyä, laskutusta ja tuotedokumentaatiota ei pidetä asiakkaille tarjottavina palveluina, vaan hallinnollisina tai teknillisinä pakollisina rutiineina, jotka pitää saada tehtyä. Jos näistä toiminnoista puuttuu asiakaskeskeinen suunnittelu, toteutus ja hallinta, niin asiakkaatkin kokevat nämä pelkkänä riesana emotionaalisesta stressistä, sekä ajallisesta ja rahallisesta panostuksesta johtuen. Asiakkaan mieltymyksiin vaikuttavat toiminnot, kuten reklamaatioiden käsittely ja laskutus on mahdollista muuttaa aktiivisesti hoidettaviksi palveluiksi, joihin saadaan myönteisempi

suhtautuminen asiakkaalta lujittaan samalla suhdetta. Piilopalveluiden käsittelytavan muuttamisessa palvelulähtöiseksi piilee paljon mahdollisuuksia asiakkaiden hallintaan liittyen. (Grönroos, 2010, s. 15).

Tuotteilla ja palveluilla halutaan tukea asiakkaan liiketoimintaa mahdollisimman hyvin ja näin ollen ratkaista asiakkaan ongelmia. Ratkaisuihin puhutaan myös ulkoistamisen ja erikoistumisen yhteydessä, joten palveluiden tarjonnasta käytetään myös ratkaisu termiä. Kapil & al kirjoittavat julkaisussaan, että toimittajat ja asiakkaat näkevät ratkaisun määritelmän eri tavoilla. Kirjallisuudessa ja heidän toimittajahaastatteluissa ratkaisu nähdään yleensä räätälöitynä ja integroituna palveluiden ja tuotteiden yhdistelmänä, joka täyttää asiakkaan liiketoiminnan tarpeet. Tällainen näkökulma tulee tuotokeskeisestä ajattelutavasta ja Kapilin tutkimuksen mukaan tällaista ajattelutapaa haastaa toisenlainen ratkaisutapa, joka koostuu erillisistä prosesseista. (Kapil & al, 2007, s. 13). Asiakkaat näkevät ratkaisun juuri tällaisina erillisinä toimittajan ja asiakkaan välisinä prosesseina, jotka ovat (1) asiakkaan tarpeiden määrittely, (2) tuotteiden ja palveluiden räätälöinti ja integrointi, (3) niiden käyttäminen/kuluttaminen ja (4) käytön jälkeiset palvelut, jotka kaikki on kohdistettu asiakkaan liiketoiminnan pohjilta. (Kapil & al, 2007, s. 1). Useampi asiakas on kertonut, että monen toimittajan suurimmat heikkoudet keskittyvät asiakkaiden tarpeiden määrittelyyn, sekä käytön jälkeisiin palveluihin (Kapil & al. 2007, s. 5).

2.2 Palveluiden luokittelu

Edellä olevassa kappaleessa määriteltiin palvelua ja samalla termejä kuten ydinpalvelu ja palvelutarjooma. Yrityksellä voi olla paljon erilaisia palveluja ja näitä on hyvä listata ja luokitella tiedon jäsentelyn helpottamiseksi. Tässä kappaleessa käydään läpi, miten palveluita voidaan luokitella ja jäsentellä eri tekijöiden perusteella. Palvelutarjooma määriteltiin fyysisten tuotteiden, palveluiden ja tuen kokonaispaketiksi, jolla yritykset kilpailevat toisiaan vastaan.

Palveluja on luokiteltu vuosikymmenten ajan eri tavoilla ja aihe on tällä hetkellä tutkijoiden kiinnostuksen kohteena. Van der Valk & al. ovat koonneet teoria-analyysissään olemassa olevista luokituksista eniten pinnalle nousseita luokittelutekijöitä:

1. Palvelun käyttötapa
2. Asiakaskontaktien määrä
3. Vuorovaikutuksen syvyys
4. Palvelun räätälöinnin aste

Luokittelun tarkoituksena on jäsenellä palveluiden toiminnallisia ominaisuuksia, kuten, että millaisia työrooleja palvelun tuottamisessa on mukana. Jäsentely auttaa tunnistamaan palveluiden samankaltaisia haasteita ja tarpeita auttaen johtamaan niitä järkevämmiin. (Van der Valk & al., 2015, s. 113 - 114).

Kellogg & al. (1995, s. 325 - 326) jakavat yhdessä luokittelussaan palvelut kolmeen eri kategoriaan asiakkaan vaikutuksen/mukana olemisen suhteen. Nämä kategoriat ovat asiantuntijapalvelut, osittain räätälöidyt palvelut (service shop) ja massapalvelut (service factory). Asiantuntijapalveluissa asiakkaan vaikutus palvelussa on korkea, osittain räätälöidyissä keskitasoa ja massapalveluissa matala.

Asiantuntijapalveluissa asiakas on mukana määrittelemässä, tuottamassa ja toimittamassa palvelua tiiviissä yhteistyössä palvelun tarjoajan kanssa. Osittain räätälöidyissä palveluissa asiakkaan rooli ei ole yhtä sitoutunut. Palveluprosessi on yleensä standardisoitu, jossa asiakasta ohjataan palvelujaksojen kautta. Tarkoituksena on saavuttaa haluttu asiakastyytyväisyys sekä operatiivinen tehokkuus. Asiakas on auttamassa määrittelemässä palvelun tarpeita ja osallistuu itse palvelutapahtumaan. Massapalveluissa palveluprosessit ovat hyvin pitkälle standardisoitu ja asiakkaan mukana oleminen palveluprosessissa on vähäistä. Asiakkaan mukana oleminen rajoittuu yleensä palvelun tilaamiseen, jonka jälkeen palveluprosessi toimii itsenäisesti verrattuna aiemmin mainittuihin ja asiakkaalla on tässä vaiheessa vain vähäinen vaikutus.

Grönroosin (2010, s. 223 - 225) esittämän luokittelun lisäksi alla kerrotaan, miten palvelun luokittelu on osa kokonaisuutta palvelukonseptin ja palvelutarjooman kanssa. Hänen mukaansa palvelutarjooman kehittämisessä on kolme vaihetta:

1. Palvelukonseptin kehittäminen
2. Peruspalvelupaketin rakentaminen
3. Laajennetun palvelutarjooman kehittäminen

Palvelukonsepti sisältää organisaation aiheet ja palvelupakettia voidaan lähteä kehittämään konseptin pohjalta. Peruspalvelupaketin kehittämisen kannalta täytyy eritellä kolme eri palvelutyypiryhmää; ydinpalvelut (ja tuotteet), mahdollistavat palvelut, sekä tukipalvelut.

1. Ydinpalvelu on se palvelu, jolla vastataan asiakkaan tärkeimpään tarpeeseen ja joka muodostaa palvelutarjooman kriittisimmän elementin ollen samalla yrityksen liiketoiminnan idea.
2. Mahdollistavat palvelut helpottavat tekevät ydinpalvelun käyttämisen mahdolliseksi ja helpottavat sen käyttämistä. Ydinpalvelua ei voida toteuttaa ilman mahdollistavia palveluita.
3. Tukipalvelut ovat myös lisäpalveluita, jotka täyttävät toisenlaisen tehtävän verrattuna mahdollistaviin palveluihin. Nämä eivät helpota ydinpalvelun käyttämistä, mutta niillä saadaan lisättyä arvoa tai erilaistettua palvelutarjontaa kilpailijoista. (Grönroos, 2010, s. 223 - 225).

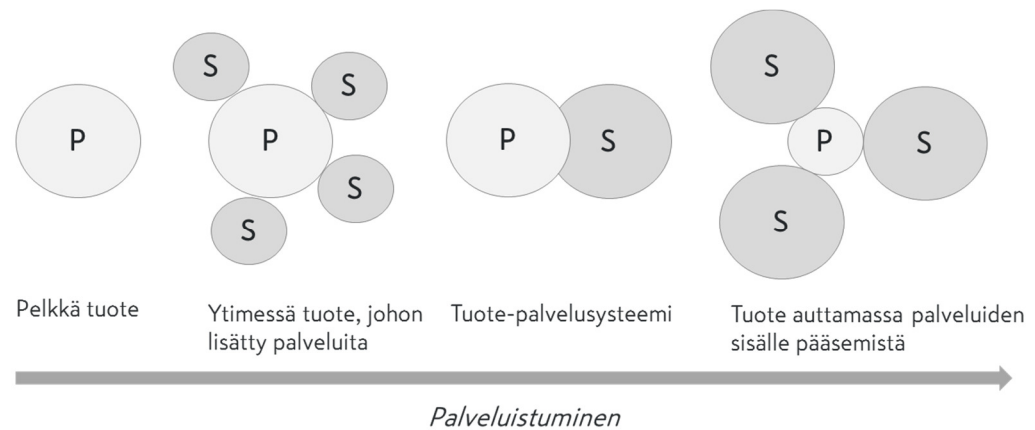
Johtamisen kannalta kannattaa luoda ero mahdollistavien ja tukipalvelujen välille. Mahdollistavat ovat pakollisia, ja jos niitä ei ole niin koko palvelutarjoomasta häviää pohja. Näitä voi suunnitella sellaisiksi, että ne eroavat kilpailijoista, luoden näin kilpailuetua. Tukipalveluita käytetään sen sijaan ainoastaan kilpailukeinoina. (Grönroos, 2010, s. 223 - 225).

Tässä luvussa käytiin läpi kolme eri tapaa, joilla palveluita voidaan luokitella ja jäsenellä ryhmiin. Nämä mallit tulevat toimimaan synteosiosassa viitekehyksinä, kun yrityksen olemassa olevia palveluita luokitellaan ja jäsenellään johtamisen helpottamiseksi.

2.3 Palveluistumisen käsite

Palveluistumisen käsite on otettu mukaan tähän työhön siksi, että se kertoo yrityksen kehityksen suunnasta tällä hetkellä. Tämä auttaa myös hahmottamaan sitä, millainen rooli yksittäisten palveluiden ja palvelutarjoomien kehittämisellä on kokonaiskuvassa.

Palveluistumisen käsite on esitelty jo kahdeksankymmentäluvun loppupuolella, kun jo silloin katsottiin, että palvelut tuovat lisäarvoa ja kestäväää kilpailukykyä yrityksen ydintarjoamaan. Yritysten ei pitäisi enää vetää suoraviivaisia rajoja palveluiden ja tuotteiden välille olettaen, että alalla tulee toimeen ilman toista. Samaan aikaan kun tuotteiden ja palveluiden välinen raja sumenee, niin palveluistumisen käsite hämärtää myös perinteisten tuotevalmistajien ja palveluntarjoajien välistä rajaa, joka muuttaa samalla kilpailukenttää liiketoiminnassa. Tämä johtaa siihen, että toimialasta riippumatta palvelut nousevat suurimmaksi lisäarvoa tuottavaksi osa-alueeksi. (Vandermerwe & Rada, 1988, s. 314 - 315). Palveluistumisella tarkoitetaan yrityksen kykyä siirtyä tuotokeskeisestä myynnistä enemmän integroitunutta tuotepalveluyhdistelmää kohti. Tarkoituksena on, että tämä yhdistelmä tuottaa asiakkaan käytössä lisäarvoa sekä asiakkaalle, että toimittavalle osapuolelle (Baines & al. 2009, s. 563). Cardoso mukaan palveluistumisessa korostuu kolme avaintekijää. Ensiksi, palveluistumisessa on kyse kyvykkyyden ja prosessien innovoinnista arvoa tuottavalla tavalla. Toiseksi palveluistuminen on arvon yhdessä luomista molempia tyydyttävällä tavalla. Kolmanneksi kyse on siirtymisessä tuotteiden myymisestä tuotteiden ja palveluiden integraatioiden myymiseen. (Cardoso & al. 2015. s. 95).



Kuva 4. Palveluistuminen, palveluiden lisääminen tuotteen lisäksi, (Cardoso, 2015 s. 26).

Palveluistuminen on asiakasvetoista toimintaa isolta osalta, jossa on pyrkimyksenä isomman tarjonnan avulla luoda ja ylläpitää suhdetta toimittajan ja asiakkaan välillä. Asiakkaat vaativat yrityksiltä enemmän palveluja, mutta tämä ei välttämättä tarkoita, että he haluaisivat vähemmän tuotteita. Sen sijaan tarjottujen palveluiden pitäisi auttaa asiakkaan päätöksentekoa, toimittaa tuotteet oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan auttaen irti saamaan niistä täysi hyöty, sekä auttaa jos asiat eivät suju sovitun laisesti (Vandermerwe & al., 1988, s. 318).

Palveluistuminen käsitteen mukaan tuotteiden ja palveluiden väliset suhteet ja erot pitäisi ymmärtää paremmin, että asiakkaille voitaisiin tarjota kokonaisvaltaisempia ratkaisuja. Palveluistuminen on hyvä ottaa huomioon palveluiden kehittämisessä, että kehitystyötä ei tehtäisi vain eri puolilla yritystä keskittyen ainoastaan käsittelyssä olevaan palveluun, vaan ymmärrettäisiin sen suhde myös muihin palveluihin ja tuotteisiin. Myös tätä aihealuetta käsittelevässä tämän luvun lähdekirjallisuudessa on alleviivattu arvon yhdessä luomista asiakkaan kanssa, joka tukee palvelumuotoilun käyttämistä kehitysmetodina.

2.4 Strategia ja arvon muodostus palveluiden näkökulmasta

Strategian voidaan sanoa olevan se taiteenmuoto, jolla luodaan arvoa. Strategia tarjoaa älylliset puitteet, käsitteelliset viitekehykset ja hallitsevat ideat, joilla

yrittäjien johtajat tunnistavat mahdollisuudet siirtää arvoa asiakkaille samalla tulosta tehden. Tällä tavalla ajateltuna strategia on yrityksen tapa määrittellä liiketoimintansa ja yhdistää kaksi merkityksellisintä resurssia. Nämä ovat tieto ja suhteet, eli organisaation kompetenssit ja asiakkaat. Perinteisen tuotantolähtöisen strategisen ajattelutavan mukaan jokainen yritys valitsee paikkansa arvoketjussa. Toimittajalta tulee jotakin, johon yritys lisää arvoa ja siirtää eteenpäin asiakkaalleen. Tämän tyyppisessä toiminnassa strategian tehtävänä on pelkästään asettaa yritys oikeaan kohtaan arvoketjua (oikea liiketoiminta, tuotteet, markkinasegmentit ja lisäarvopalvelut) (Normann, 1993, s. 65).

Edellä mainittuja asioita pitää katsoa toisella tapaa, koska kilpailu on nykyisin globaalia, markkinat muuttuvat ja uudet teknologiat mahdollistavat uudet arvonluontitavat. Toimittajilla, yrityksillä itsellään ja asiakkailta on käytössään koko ajan uusia mahdollisuuksia liiketoimintansa suhteen. Uudet mahdollisuudet tuovat mukanaan myös riskejä ja asioita pitää osata hallita ja mitata eri tavalla. Tällaisessa mahdollisesti nopeastikin muuttuvassa toimintaympäristössä strategian avulla ei voida enää valita vain paikkaa arvoketjussa kiinteiden arvonluontiprosessien kanssa. Lisääntyvässä määrin menestyvät yritykset eivät vain lisää arvoa, vaan ne uudelleenmäärittelevät sen. Strategisen analyysin tehtävänä ei pitäisi olla enää yritys eikä toimiala, vaan arvonluontisysteemi itsessään, missä toimittajat, partnerit ja asiakkaat työskentelevät yhdessä luodessaan arvoa. Avaintehtävänä strategian analyysissä on sidosryhmien roolien ja suhteiden uudelleenmäärittely. Tavoitteena on luoda jatkuvasti kehittyvä suhde kilpailijoiden ja asiakkaiden välille. Toisin sanoen, menestyvät yritykset käsittävät strategian systemaattisena sosiaalisena innovaationa, joka on käytännössä monimutkaisten liiketalousprosessien suunnittelua uudelleen ja uudelleen (Normann, 1993, s. 65).

Aikaisempien näkemysten mukaan arvon katsotaan olleen sulautuneena kiinni tuotteeseen, joka on vaihdon kohteena. Arvoa siirtyy näin siis arvoketjussa eteenpäin kun tuote vaihtaa omistajaa. Modernimman näkemyksen mukaan arvo syntyy kun tuotetta tai palvelua käytetään asiakkaan toimesta. Tämän näkökulman mukaan palveluntuottaja ei luo arvoa suunnittelussa, kehitystyössä ja

tuotantoprosessissa. Asiakkaat tekevät tämän itse heidän omassa arvontuotantoprosessissaan, eli päivittäisissä toiminnoissa ja prosesseissa. (Grönroos, 2006, s. 327).

Tuotteiden ja palveluiden arvon tuottamisen logiikoiden ero voidaan selittää seuraavalla tavalla. Tuotelogiikan mukaan yritys tarjoaa asiakkaalle tuotteita, joita asiakas käyttää resursseina omassa arvontuotantoprosessissaan. Tuotteet tukevat siis asiakkaan arvon tuottamista. Palvelut ovat taas prosesseja, missä yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa siten että arvoa muodostuu asiakkaan prosessissa. Tästä voidaan johtaa että tuotteet ovat asiakkaan arvon tuotantoprosessissa resursseja kun taas palvelut ovat arvon tuottamista tukevia prosesseja. Palvelulogiikka tarkoittaa tästä näkökulmasta että yritys helpottaa prosesseja, joissa asiakas tuottaa arvoa. Koska nämä palvelut ovat interaktiivisia prosesseja, joissa asiakas on mukana tarkoittaa se, että asiakas on myös mukana tuottamassa yhdessä palvelu- ja arvonluontiprosesseja. (Grönroos, 2006, s. 324). Arvon yhdessä tuottamisen lisäksi Ojasalo & Ojasalo toteavat, että arvon määrittelee asiakas (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 14).

Perinteisen teollisuusyrityksen toimintatavan mukaan on enää vain harvoin mahdollista tavoittaa pysyvää kilpailuetua hinta- ja tuotestrategialla (Grönroos, 2010, s. 501). Lääkkeenä tähän on palvelunäkökulman valitseminen ja siinä kehittyminen strategisesti ja taktisesti. Palvelukeskeisessä toimintatavassa arvo määritellään ja luodaan yhdessä asiakkaan kanssa verrattuna siihen, että arvoa vain siirrettäisiin. Palvelukeskeiseen toimintatapaan siirryttäessä asioiden käsittelyn painoarvo siirtyy aineellisista aineettomiin, kuten tietoon, tietotaitoon, osaamiseen, vuorovaikutukseen ja olemassa olevien suhteiden hallintaan. Tuotekeskeinen ajattelutapa muuttuu prosessikeskeisemmäksi ja dynaamisemmaksi. Vaihdannan kohde ei ole enää staattinen ja aineellinen tuote vaan enemmänkin asiakkaan kilpailuetujen tai tiedon ja taitojen ymmärtämisen sovellus. (Vargo & Lusch, 2004 s. 6, 10, 15). Palvelukeskeisen toimintalogiikan ydinajatuksena on siis transaktionaalista toiminnasta siirtyminen kohti vuorovaikutuksellista ja jaksollista arvonluontia asiakkaan kanssa (Ballantyne & Aitken, 2007, s. 208).

Ojasalon mukaan palvelukeskeisessä liiketoiminnassa vaihdannan keskiössä on tuotteen sijaan aineettomat ja ihmisiin liittyvät asiat, kuten tiedot ja taidot. Arvon luonti tapahtuu enemmänkin osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa näitä edellä mainittuja resursseja käytetään. Asiakkaat eivät ole vain markkinoinnin kohteita, vaan aktiivisia ja luovia yhteistyökumppaneita. Heidänkin mukaan arvon yhdessä luomisen perustana on tukea asiakkaan arvontuotantoprosesseja. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 14).

2.5 Palveluiden laatu

Palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samanaikaisesti ja tämä piirre aiheuttaa sen, että laadun standardointi on vaikeampaa ja kalliimpaa. Tuotteiden laadunvalvonta on helpompaa ja niiden laadun parantuaessa myös kustannussäästön näkökulma mahdollistuu. Sanotaan, että ”laatu on ilmaista” väite perustuu lähinnä kokoonpanolinjan metodeihin, joissa virheisiin puututaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa poistaen näin myöhäisemmässä vaiheessa syntyviä kustannuksia. Palveluiden tuottamisessa asiakas osallistuu moniin tuotantoprosesseihin ja tästä syystä kokoonpanolinjan menetelmät eivät ole käytettävissä ainakaan samalla tavalla laadunvalvonnassa. Tämä johtaa siihen, että yrityksen palvelujen lisääntyessä laadunparantaminen vaikeutuu samalla. (Anderson & al., 1997, s. 136).

Johdettaessa palveluita on tärkeää ymmärtää, että palvelun kuluttaminen on enemmän prosessin kuin lopputuloksen kuluttamista. Vaikka lopputulos merkitsee paljon, niin asiakas tai käyttäjä kokee myös palveluprosessin osaksi palvelua. Tyydyttävä lopputulos on hyvän laadun perustavanlaatuinen vaatimus, mutta palvelun laatuun liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että prosessin kokeminen vaikuttaa paljon palvelun kokonaislaadun arvostamiseen (Grönroos, 2010, s. 86).

Jos palvelun määrittäminen vaatii työtä, niin saman tekee myös palvelun laadun määrittely. Sisäisissä tavoitteissa on usein mainittu laadun parantaminen täsmentämättä tarkemmin, että mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Pitäisi määrittellä, että mitä laatu on, kuinka asiakkaat sen kokevat ja miten sitä voidaan

parantaa. Laatu pitäisi määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittelevät sillä muuten parantamistoimenpiteiksi saattaa päätyä väriä asioita. (Grönroos, 2010, s. 100).

Palvelu koetaan useasti subjektiivisesti ja kun asiakkaita pyydetään kuvailemaan palvelua niin he käyttävät mm. sanoja ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Palvelun ollessa abstrakti johtaa se siihen, että sitä on vaikeampaa arvioida. Esimerkiksi luottamukselle on hankalaa asettaa tiettyä objektiivista numeroarvoa. Kirjallisuuden mukaan nämä ovat niitä syitä, miksi palvelua olisi hyvä yrittää konkretisoida jollakin fyysisellä menettelytavalla, kuten käyttämällä asiakirjoja tai muovikorttia (pankkitoiminta). (Grönroos, 2010, s. 81).

Tässä luvussa saatiin käytyä läpi palveluiden tutkimiseen liittyvää perustietoa perusmäärittelyn, luokittelun, palveluistumisen ja strategian osalta. Nämä perustavanlaatuiset tiedot auttavat ymmärtämään asiayhteyksiä, joihin palveluiden kehittäminen liittyy. Tätä tietoa hyödynnetään synteesiosassa luvussa neljä kehittäessä ehdotusta palveluiden kehittämiseen.

3 PALVELUN KEHITTÄMISKONSEPTIT

Edellisessä luvussa keskityttiin palveluiden tutkimiseen yleisellä tasolla ja tässä luvussa poraudutaan tarkemmin palvelujen kehittämiseen liittyvään tietoon, jota on etsitty kirjallisuudesta. Mitä palveluiden kehittäminen tarkoittaa ja mitä tutkittua tietoa siihen on jo olemassa? Luvussa käydään läpi ensin tekijöitä, joita kannattaa ottaa huomioon kehitystoiminnassa. Sitten käydään tarkemmin palvelumuotoiluprosessi, joka on valittu käytettäväksi case-esimerkissä yrityksen palvelun kehittämisessä.

Palveluiden kehittämisellä voidaan tarkoittaa jo olemassa olevien palvelujen parantamista tai kokonaan uusien palvelujen muodostamista. Toivosen ja Tuomisen (2009, s. 900) mukaan uutta tai kokonaan uudistettua palvelua, joka tuo palveluntarjoajalle ja käyttäjälle arvoa ollen myös helposti uudelleen tuotettavissa muille asiakkaille voidaan kutsua palveluinnovaatioksi. Jaakkolan (2009, s. 3) mukaan kehittämisen perustana on yrityksen strategia. Siinä, miten osaaminen ja resurssit saadaan liitettyä toimialan mahdollisuuksiin kasvua ja kannattavuutta lisäämällä. Edellytyksenä on osaaminen palvelujen, asiakkaiden ja toimialan suhteen ja tietoa pitää hankkia ainakin asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, kilpailijoista, sekä trendeistä.

Edwardsonin (1996 s. 142) mukaan asiakas kannattaakin ottaa mukaan koko kehitysprojektin ajaksi, koska näin varmistetaan, että kehitystyön tulos vastaa asiakkaan tarpeeseen. Tällainen asiakaslähtöinen työskentely ei tarkoita kuitenkaan sitä, että asiakas vetää projektia. Asiakkaiden tarpeisiin reagoiminen ei aina riitä vaan yrityksen pitäisi löytää myös piilevät mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi ennen asiakkaita (Jaakkola, 2009, s. 3). Palvelujen kehittäminen voidaan kohdistaa eri osa-alueille. Berryn (2000, s. 128) mukaan palvelukehityksen kohteena voi olla nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos. Zeithaml & al. (2009, s. 254 - 255) listaavat kirjassaan, että palveluita voidaan kehittää joko parantamalla nykyisiä palveluita, laajentamalla nykyistä tarjoamaa, tai luomalla täysin uusia ratkaisuja olemassa olevaan tai uuteen tarpeeseen.

Kuten jo edellisessä luvussa todettiin, niin palvelut eroavat tuotteista monen piirteen mukaan ja tämä vaikuttaa niiden käsittelyyn myös kehityksen suhteen. Palvelut ovat tuotteisiin verrattuina aineettomia, heterogeenisiä, helposti ”pilaantuvia” ja erottamattomia. Näin ollen tuotteen kehityksessä käytettäviä malleja ei voida soveltaa suoraan palveluihin. (Zeithaml & al., 1985, s. 33). Suurin ero tuotteen ja palvelun välillä on asiakkaan osallistumisessa. Palvelulla on taipumuksena sitoa asiakasta palveluprosessiin ja palvelu vaatii näin yleensä pidempiaikaisen ja syvemmän sitoutumisen asiakkaaseen (Martin & al., 1999, s. 55 - 56). Palveluyrityksen yksi mahdollisuus kilpailla palveluilla on kehittää innovatiivisia tapoja arvon luomiseen yhdessä. Ei ole sama asia, tehdäänkö asioita asiakkaalle vai asiakkaan kanssa. Kilpailuetua saakin luomalla sitä yhdessä asiakkaiden arvoverkoston muiden partnereiden kanssa yhteisissä aktiviteeteissa. (Lush & al, 2007, s. 11).

Kun yrityksen tavoitteena on lisätä palveluiden merkitystä liiketoiminnassa, niin on hyvä muistaa, ettei tämä ole mitenkään yksinkertainen ja helppo tehtävä. Palveluiden tarjonta tarvitsee kokonaan erilaisen ajatusmaailman, tiiviimmän asiakasintegraation ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden hallinnan (Cardoso, 2015, s. 99). Tavoitteena on sitoa asiakas tiiviimmin yritykseen ja tehdä parempaa tulosta, mutta aina tämä ei onnistu. Heiko Gebauer (2005, s. 14) on tutkinut tarkemmin palveluita lisänneiden yritysten taloudellisia muuttujia. Joskus tuloksentekeyky on heikentynyt palvelutarjontaa lisättäessä. Näihin tuloksentekeyvyn haasteisiin Neely (2008, s. 114 – 115) listaa kolme osa-aluetta, joihin pitäisi kiinnittää huomiota:

1. Ajattelutavan muuttaminen
 - a. Markkinoinnissa transaktionaalisesta
suhdekeskeisemmäksi.
 - b. Tuotteiden myymisessä palvelusopimuksiin ja niiden mahdollistamiseen

2. Aikajänteen muuttaminen
 - a. Monivuotisen kumppanuuden johtamiseksi ja tarjoamiseksi
 - b. Riskien ja avoimuuden johtamiseksi ja hallinnaksi
 - c. Pitkäikäisen kumppanuussuhteen kannattavuuden ja kustannusten mallintamiseksi ja ymmärtämiseksi

3. Liiketoimintamalli ja tarjonta asiakkaille
 - a. Arvon merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta tuottajan ja toimittajan sijaan.
 - b. Palveluiden kehittämisen ja tarjonnan valmius tuotekehityksen lisäksi
 - c. Palvelukulttuurin kehittäminen
 - d. Kaikkien yllämainittujen asioiden integrointi palveluorganisaatioon.

Edellä olevassa lista on hyvä ottaa huomioon jo kehittäessä olemassa olevia tai uusia palveluita, koska se auttaa palvelun implementointia ja myymistä jatkossa.

Palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen on olemassa erilaisia kehitysmalleja, joista vanhimmat ovat 70-luvulta. Ensimmäiset mallit perustuivat palvelun blueprinttaukseen, joka tarkoittaa sitä, että palvelun eri osien kokonaisuus visualisoidaan kaavion avulla. Nämä kaaviot kertovat sen, että mihin asioihin kehittämistyössä tulisi keskittyä. (Shostack, 1982, s. 55). Tähän työhön valittiin etukäteen testattavaksi palvelumuotoilu, mutta muitakin malleista tuli kerättyä tietoa palvelumuotoilun yksilöllisyyden ymmärtämiseksi.

3.1 Palvelumuotoilu

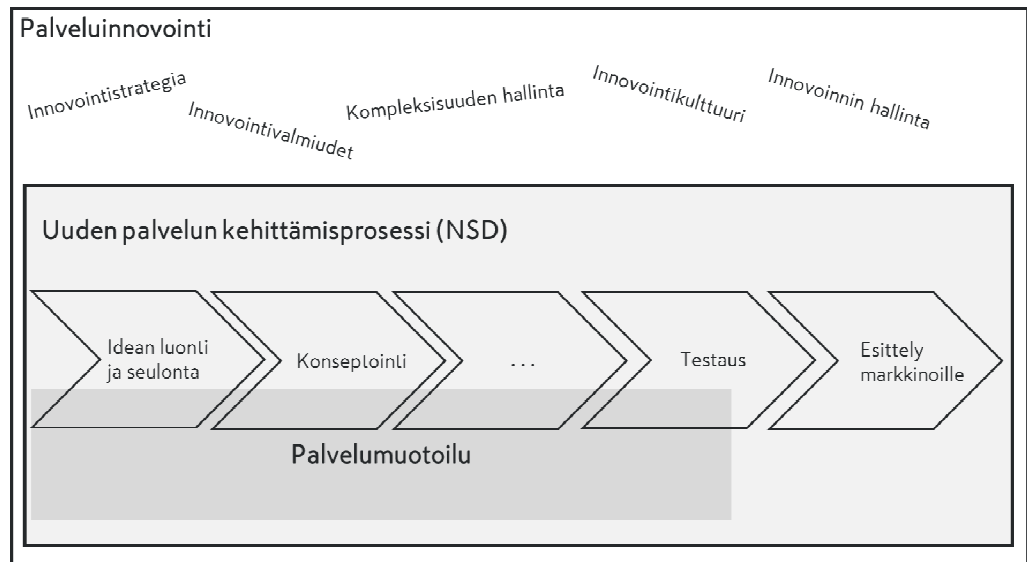
Tässä osiossa käydään läpi palvelumuotoilua palvelujen kehittämismallina. Palvelumuotoilu on valittu testattavaksi kehitysmalliksi siksi, koska kuten aiemmissa kappaleissa on määritelty palvelua, palveluluistumista ja

palvelutarjoamaa niin kaikkia yhdistävä tekijä on asiakaslähtöisyys. Palveluiden prosessiluonteesta johtuen asiakkaan läsnä oleminen on erittäin tärkeää ja siitä syystä johtuen työssä haluttiin ottaa sellainen kehitysmalli tarkasteluun, jossa asiakas on mukana palvelun kehitysvaiheessa.

Palvelumuotoilu pyrkii kehittämään palveluja lisäämään niiden arvoa käyttämällä hyväksi muotoiluosaamista. (Tuulaniemi, 2011, s. 12). Perinteisesti palvelujen kehittämisessä käytetään hyväksi markkinatutkimusta ja kerättyjä asiakaspalautteita määrälliseen myyntiin liittyvän tiedon kanssa. Tällaisella toimintatavalla ei saada kuitenkaan tietoa, minkä perusteella voitaisiin arvioida todellista käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilussa käytetään menetelmiä, joita on käytetty jo pitkään käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen muotoilussa. (Miettinen & al. 2011, s. 13). Palvelumuotoilulle on ominaista, että sen avulla voidaan tehdä tehokkaita, hyödyllisiä ja haluttuja palvelukokemuksia. Kuluttajien, markkinoiden, tarjolla olevien resurssien, odotusten, tarpeiden ja kokemusten ymmärtäminen on laadukkaampaa palvelumuotoilun avulla (Moritz, 2005, s. 40). Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen lähestymistapa ja se alkaa henkilöstä; hänen tavoitteista, toiminnasta ja kokemuksista. Tällaisessa lähestymistavassa iteratiivinen prosessi on tekemisen keskiössä ja tästä syystä palvelumuotoilun aikana syntyneitä ideoita jalostetaan tapaamisissa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa heidän näkökulmiensa pohjalta tavoitellessa uusia innovaatioita. (Holmlid & Evenson, 2008, s. 342).

Palvelumuotoilu voidaan nähdä ihmiskeskeisenä metodina palveluiden kehittämisessä tai parantamisessa. Palvelumuotoilua käsiteltäessä on hyvä selventää myös palveluinnovoinnin ja uuden palvelun kehittämisen (NSD = new service development) termejä, koska ne liittyvät tähän konseptiin läheisesti. (Cardoso & al 2015, s.105). Palvelumuotoilu, palveluinnovointi ja NSD eroavat toisistaan ja nämä seuraavana käsitellyt asiat selittävät näitä eroja parhaiten. NSD malli pitää sisällään kaikki vaiheet idean kehittämisestä kaupallistamiseen saakka (Alam & Perry, 2002, s. 521). Palvelumuotoilu sisältää taas sisältää NSD-mallin muutamia vaiheita, koska palvelumuotoilun tarkoituksena on luoda

palvelukonsepti. Palvelumuotoilun roolina on edistää käyttäjälähtöisyyttä, asiayhteyden ymmärtämistä, sekä suunnittelua strategisena työkaluna. (Holmlid & Evenson, 2008, s. 342).



Kuva 5. Kaavamainen kuvaus palveluinnovoinnin, uuden palvelun kehittämisprosessin ja palvelumuotoilun välisistä suhteista (Cardoso, 2015, s. 110).

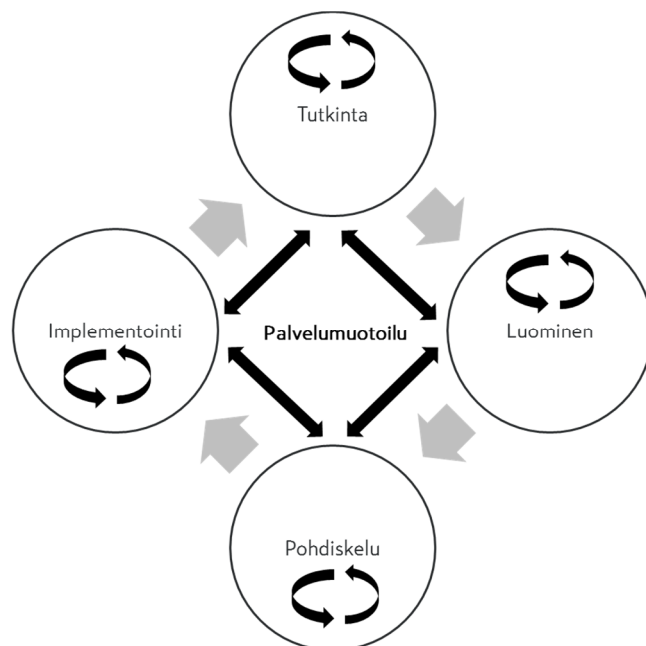
Palveluinnovointia on katsottu ennen lähinnä palvelujen kehittämisen prosessinäkökulmasta, joka on ollut lähes sama asia NSD:n kanssa (Sundbo, 1991, s. 432). Nykyään palveluinnovoinnin käsite on laajentunut. Cardoso'n käsittelemän palveluinnovaatiokirjallisuuden mukaan palveluinnovointi pitää sisällään kehittämisen ja prosessien johtamisen, menetöt ja työkalut kehityksen hallintaan. Nämä kolmen termin suhteet käyvät ilmi kuvasta 5. (Cardoso & al. 2015, s. 110). Tämä tarkoittaa, että palvelumuotoilua ei pitäisi käsitellä täysin omana kokonaisvaltaisena ratkaisuna palvelujen kanssa toimiessa, vaan täydentävänä metodina palvelujen kehittämiseen, johtamiseen, operaatioihin, sekä markkinointiin liittyen. (Holmlid, 2008, s.342).

Tämä luku antoi kuvauksen siitä, mitä palvelumuotoilu on. Palvelumuotoilusta puhuttaessa ymmärretään nyt myös sen rajoitukset. Se toimii tukevana kehitystapana palveluiden kanssa, eikä kyse ole kokonaisvaltaisesta palvelujen

johtamismallista. Seuraavassa osassa pureudutaan tarkemmin palvelumuotoiluprosessiin, jota tullaan käyttämään kohdeyrityksen ongelman ratkaisussa.

3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Kirjallisuudessa on olemassa muutamia erilaisia malleja palvelumuotoiluprosessiksi. Cardoso (2015, s. 117) on tutkinut näitä prosesseja ja ylätasolta katsottaessa eri lähteistä löytyy paljon samankaltaisuuksia. Cardosan ryhmän malli pohjautuu alun perin Magerin ja Gaisin laatimaan neljän portaan malliin, jota on kehitetty eteenpäin. Tässä malli rakentuu neljästä iteratiivisesta vaiheesta, jotka ovat vuorovaikutuksissa toisiinsa. Nämä vaiheet ovat 1. tutkiminen (*exploration*), 2. luominen (*creation*), 3. pohdiskelu (*reflection*) ja 4. implementointi (*implementation*). Nämä vaiheet on kuvattu vuorovaikutuksineen alla olevassa kuvassa 6. Lisäksi liitteenä on taulukko II, joka antaa kaaviomaisen yhteenvedon palvelun suunnitteluprosessista. Kaavioon sisältyy yleiskatsaus tyypillisistä toiminnoista kaikissa vaiheissa, sekä käytettävissä olevista menetelmistä.



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi ja iteratiivisuus (Cardoso & al. 2015, s. 114).

Palvelumuotoiluprosessi alkaa yleensä kattavalla tutkimusvaiheella, jonka aikana tutkija keskittyy tarkemmin 1. ymmärtämään ja jäsentämään annetun ongelman, 2. tutkimaan kohteena olevien henkilöiden näkökulmia yksityiskohtaisesti, 3. päättämään, että mitä tietoa käytetään myöhemmässä vaiheessa ja 4. optimoimaan työskentelevän ryhmän ja menetelmät siten, että ongelma saadaan ratkaistua. Viimeiset kaksi kohtaa ovat melko selkeitä, joten resursseja kannattaa käyttää enemmän kahteen ensimmäiseen. Ensimmäiseksi suunnitteluryhmä tekee yleensä ns. suunnittelukartan (design space map) ja sidosryhmäkartan. Nämä ensimmäiset vaiheet erottavat palvelumuotoilun suurimmaksi osaksi klassisesta NSD-palvelunkehitysmallista (Cardoso, 2015, s. 117). Esimerkkinä mm. Scheuingin (1989, s. 30), NSD-malli, jossa tavoitteiden muodostaminen alkaa annetun strategian pohjalta, kun taas palvelumuotoilussa pureudutaan tarkasti itse ongelmaan ja aletaan sen pohjalta miettiä ratkaisua (Stickdorn, 2011, s. 129).

Huonon palvelun taustalla on usein syynä kaksi asiaa. Ensiksi, ei ole osattu katsoa asiaa asiakkaan näkökulmasta vuorovaikutusta palvelun kanssa. Toiseksi, palvelua ei ole suunniteltu sillä tavalla, että asiakas saa arvokkaana pidetyn samanlaisen kokemuksen kerta toisensa jälkeen. (Stickdorn & Schneider, 2011, s. 80). Vaikka asiakas on palvelumuotoilussa avainasemassa, niin tässä nelivaiheisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa asiakas on vain harvoin mukana (Stickdorn, 2011, s. 128). Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on siis ymmärtää paremmin käsiteltävää ongelmaa kuin luoda vielä ratkaisua.

Ongelman tutkimusvaiheen ja ryhmän muodostamisen jälkeen alkaa *luomisvaihe*, joka tähtää kyseessä olevan haasteen ratkaisemiseen. Tämä tarkoittaa 1. ratkaisujen ideointia haastetta varten, 2. ideoiden konseptointia, sekä 3. vaihtoehtojen arviointia ja karsimista seuraavia vaiheita varten. Ideoinnin suhteen suunnittelijan pitää käyttää klassisten brain storming -ideoiden sekoitusta ja pyrkiä menemään itsestäänselvyyksien ulkopuolelle miettien tulevaisuutta. Roolipelimäiset lähestymistavat voivat auttaa tässä vaiheessa, koska kaiken tarkoituksena on pitää ihmislähtöinen näkökulma koko luomisvaiheen ajan. Ideoiden konseptointi kuuluu erottamattomasti ensimmäiseen vaiheeseen. Palvelumuotoilu tähtää siihen, että

konseptit olisivat mahdollisimman konkreettisia, joten prototyyppien valmistaminen on tärkeää. Ideointivaiheen prototyyppi voi olla jonkinlainen visualisointi ideasta, tai sarjakuvamainen piirros. Ideoiden arviointi ja valinta pitää sisällään täydentävien ideoiden tunnistamisen ja näiden niputtamisen yhteen. Kaiken keskiössä on siis asiakkaan ja muiden osallistujien intensiivinen kuunteleminen ja ymmärtäminen, jotta vaihtoehdot voidaan arvioida ja priorisoida valiten paras vaihtoehto (Cardoso, 2015, s. 116).

Tässä vaiheessa ideoita kannattaa testata, eikä virheitä kannata vältellä. Virheiden tai huonojen palvelupiirteiden löytäminen mahdollisimman suurissa määrin on suotavaa, koska ne on hyödyllisintä suodattaa pois mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tarkoituksena on luoda ratkaisuja ensimmäisessä vaiheessa tiedostettuun ongelmaan tunnistamalla asiakkaan tarpeita, motivaatiota, odotuksia, palvelun tarjoajan prosesseja, rajoitteita ja asiakkaan palvelupolun kosketuspisteitä. Tässä luomisvaiheessa kannatta sitouttaa prosessiin kaikki osalliset ns. yhdessä luomiseen (co-creation), jotka ovat prosessissa mukana myös epäsuorasti, että saataisiin luotua mahdollisimman kokonaisvaltainen ja kestävä ratkaisu (Stickdorn, 2011, s. 131).

Kaksi ensimmäistä vaihetta ovat keskittyneet asiakkaaseen ja asiakaskokemukseen ottamatta huomioon ollenkaan luotujen ideoiden toteutuskelpoisuutta. *Pohdiskeluvaiheen* tarkoituksena on arvioida tätä toteutuskelpoisuutta. Tämä tarkoittaa teknisten, oikeudellisten ja taloudellisten näkökulmien huomioon ottamista. Idean pitää sopia myös palvelun tarjoajan strategiaan ja potentiaaliin muihin palvelutarjoomiin. Tässä vaiheessa voidaan käyttää työkaluina klassisia instrumentteja, kuten SWOT-analyysia. Tämän vaiheen voidaan katsoa toimivan suodattimena, joskin jotkut täydellisen epärealistiset ja toteuttamiskyvyltään hankalat ideat voidaan ottaa joskus syvempään pohdiskeluun kokeiluluonteisesti. (Cardoso, 2015, s. 116). Palveluiden kyseessä ollessa testaaminen eroaa tuotetestaamiseen verrattuna. Siinä missä tuote voidaan nostaa pöydälle ja kysyä siitä mielipidettä samaa ei voida tehdä aineettomasta palvelusta, ainakaan niin yksinkertaisesti. Asiakas tarvitsee vahvan mielikuvan palvelukonseptista, jotta

pystyisi sitä arvioimaan. Pelkkä konseptin suullinen kuvailu auttaa harvoin luomaan selkeää mielikuvaa palvelun piirteistä, joten apuna kannattaa käyttää jonkinlaista konkreettista tuotosta kuten kuvia, videota tai kuvasarjoja. Testaaminen kannattaa tehdä mahdollisuuksien mukaan asiakkaan luona. (Stickdorn, 2011, s. 132).

Edellisissä vaiheiden jälkeen luotu, arvioitu ja valittu idea pitäisi implementoida yksityiskohtaisesti toimintaan, varsinkin operatiivisesta näkökulmasta. Tämä toteutetaan viimeisessä, eli *implementointivaiheessa*. Tämä tarkoittaa palvelun konseptointia, joka sisältää kaikki näkökulmat tavoitellusta asiakaskokemuksesta, sekä tarjoavan puolen organisaatioiden ja teknisten prosessien toimivuudesta halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Yksi käytetyimpiä metodeja on tässä vaiheessa ns. sinikopiointi (blue printing). (Cardoso, 2015, s. 116). Uuden konseptin implementointi vaatii joskus paljonkin muutoksia monessa kohtaa yrityksen organisaatioissa. Muutoksen pitää perustua edellisissä vaiheissa luotuun ja testattuun konseptiin. Uusi toimintatapa pitää viestiä selvästi sekä asiakkaille, että yrityksen työntekijöille. Työntekijöiden motivaatio uuden palvelun implementoinnissa on avainasiassa onnistumisen näkökulmasta. Juuri tästä syystä johtuen työntekijöitä on hyvä olla mukana koko suunnitteluprosessin ajan. (Stickdorn, 2011, s. 134).

Tämä neljän vaiheen malli näyttää lineaariselta, mutta kokemusten mukaan sillä on hyvin iteratiivinen luonne. Jokaisessa vaiheessa teot suoritetaan iteratiivisesti. Kuten esimerkiksi vaiheet implementoidaan iteratiivisesti ja hyvät eri työvaiheissa ovat normaali käytäntö. Esimerkiksi asiakkaista kerätty tieto ja ymmärrys voi vaikuttaa itse ongelman luonteeseen. Näin ollen tarvittaessa palataan aina edelliseen vaiheeseen ja mietitään asiaa uudelleen. Tutkimusvaihe tarvitsee suuren osan resursseista ja vie eniten aikaa. Tämä on juuri se kohta, jossa palvelumuotoilu eroaa eniten klassisista palvelujen kehittämismenetelmistä, jotka alkavat yleensä ideoiden kehittämisellä. (Cardoso, 2015, s. 117).

Palveluita ja hybriditarjoomia kuvataan ja eritellään usein eri tavoin kuin tuotteita, koska asiakkaan vuorovaikutus on näissä hyvin erilaista ja erisyvyistä. Tässä on hyvä ottaa huomioon, että varsinkin B2B markkinoilla asiakkaan verkostot voivat olla monimutkaisempia kokonaisuuksia, koska asiakas ei ole vain yksi kohde. Asiakkaan puolelta on hyvä erottaa ostaja, käyttäjä ja vaikuttaja ja analysoida heidän tarpeita systemaattisesti. (Cardoso, 2015, s. 83).

Mistä palveluyritysten pitäisi sitten alkaa etsimään kilpailuetua? Karmarkarin (2004, s. 104) mukaan pitäisi aloittaa erityisesti alipalveluista asiakkaista. Vaikka on itsestään selvää, että asiakkaat haluavat yritysten auttavan heitä tarpeidensa kanssa, niin palveluyrityksille tämä on erityisen tärkeää. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan käyttäytymisellä on isompi merkitys kun hän on mukana palveluntuottamisprosessissa. Palveluiden merkityksen lisääntyessä ei riitä, että yritys ymmärtää tietojenkäsittelyn merkityksen prosesseissa. Yrityksen pitää pystyä myös määrittelemään prosessin jokainen vaihe: pitääkö prosessi esimerkiksi suorittaa paikallisesti vai päätoimistolla, voiko palvelun ulkoistaa? Prosessien pitää toisin sanoen olla paljon tarkemmin määriteltyjä ja niiden johtamiseen pitää kiinnittää enemmän huomiota. (Karmarkar, 2004, s. 104, 106).

3.3 Kehitystoimintaan käytettävät työkalut

Palveluiden kehittämisessä on mukana suuri määrä muuttujia, joiden hallinta voi olla haastavaa. Ihmisillä on erilaisia rooleja ja vastuualueita, on erilaisia prosesseja ja muita organisatorisia ominaispiirteitä. Näiden asioiden hallintaan on olemassa erilaisia metodeja ja työkaluja, että tietoa pystytään käsittelemään hallitummin. (Cardoso, 2015, s. 81). Tässä osiossa käydään läpi ne työkalut, joita käytettiin tämän palvelunkehitysprojektin aikana. Palvelumuotoiluun on olemassa paljon erilaisia työkaluja ja menetelmiä, miten saadaan kerättyä tietoa asiakkaalta palvelun kehittämisen tueksi. Liitteessä I on listattu 26 erilaista työkalua ja seuraavaksi niistä käydään läpi viisi sellaista, joita käytettiin tämän projektin aikana. Liitteestä löytyy myös lähteet, joista löytyy lisätietoa menetelmien käyttöön liittyen.

3.3.1 CAPSTONE-malli

Mitä asioita palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa pitäisi käsitellä, että aihealueesta tulisi mahdollisimman kattava käsitys monesta näkökulmasta? Palvelut voivat sisältää satoja tai jopa tuhansia komponentteja, jotka perustuvat teknologiaan, prosesseihin, ihmisten taitoihin ja fyysisiin resursseihin. Kaner & Karni (2007, s. 260) ovat luoneet tietoon perustuvan jäsenneilyn rakenteen. Tämä malli auttaa ymmärtämään tarkemmin eri osa-alueita, kuten palvelun rakennuspalikoita, niiden ominaisuuksia, sekä mahdollisia arvoja noille palikoille. Mallin nimi on CAPSTONE-malli (myös CAIOPHYKE). Mallissa on eri tasoja ja päätasolla luokkia yhdeksän kappaletta. Toisella tasolla luokkia on 75 ja kolmannella 351. (Kaner & Karni, 2007, s. 260). Tämän työn kannalta ensimmäisen tason tarkempi määrittely katsottiin riittäväksi, koska niiden ymmärtäminen on tärkeintä kokonaisuuden kannalta. Ensimmäisen tason määrittelyt ovat seuraavat:

1. Asiakkaat, eli ne ihmiset, joita palvelu koskettaa tai jotka siitä hyötyvät. Heidät voidaan nähdä palvelun aloittajina ja palvelun vastaanottajina.
2. Tavoitteet, eli systeemin tarkoitus ja merkitys.
3. Syötteet (input), eli ne asiat, jotka sisältävät (fyysiset, ihmisiin ja tietoon perustuvat), joita käsitellään palvelujärjestelmän kautta.
4. Lopputulema (output), eli ne asiat, joita systeemin käsittelyn jälkeen syntyy. Tarkoittaa myös fyysisiä tuotoksia, ihmisten toimintana liittyviä tai tietoon liittyviä asioita.
5. Prosessit. Systemi pyörittää prosesseja, jossa syötteistä muodostuu lopputulemat (input -> output).
6. Mahdollistavat ihmiset ovat niitä henkilöitä, jotka ovat vastuussa systeemistä tai käyttävät sitä.

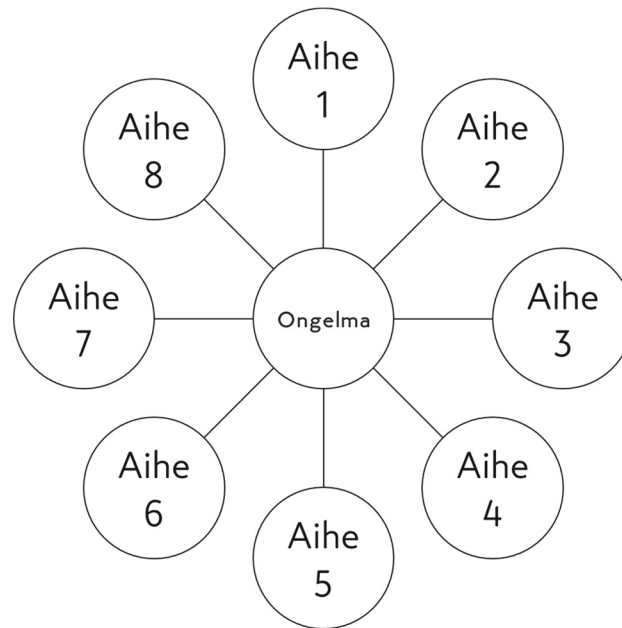
7. Fyysiset mahdollistajat ovat niitä fyysisiä tai teknologisia resursseja, jotka tukevat tai auttavat systeemin toimintaa.
8. Tietoon liittyvät mahdollistajat tarkoittavat niitä tietoon ja osaamiseen liittyviä resursseja, jotka tukevat systeemiä.
9. Ympäristötekijät tarkoittavat niitä asioita, jotka voivat vaikuttaa systeemiin. Näitä ovat esimerkiksi fyysiset, teknologiset, sosiaaliset ja lakiin liittyvät tekijät. (Kaner & Karni, 2007, s. 263).

Kanerin ja Karnin (2007, s. 260) mukaan palvelun konseptointi on tärkeässä roolissa kun palvelua kehitetään. Nämä edellä mainitut luokitteluperusteet auttavat konseptin rakentamisessa.

3.3.2 Asiayhteyskartta - context map

Asiayhteyskartta (context map) on yksi metodi käytettäväksi projektin alkuvaiheessa. Metodi on kehitetty Stanfordin yliopistossa. Tässä yhdistyy klassisten brainstormingin ja miellekartan (mind map) ominaisuuksia. Kartan keskelle laitetaan aihe/ongelma/mahdollisuus, jota ollaan tutkimassa ja ympärille kootaan kahdeksan aihealuetta, jotka koetaan tärkeimmiksi ulottuvuuksiksi. Kahdeksalla aiheella saadaan tarpeeksi monta aluetta käsiteltäväksi, mutta aihe ei paisu tällä tavalla liian monisäikeiseksi. Kahdeksan aiheen keksimisen jälkeen voi miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Minkä aihealueen keskustelemiseen käytettiin eniten aikaa?
- Mikä alue herätti eniten kysymyksiä?
- Mikä alue herätti eniten kysymyksiä, joihin ei ole vielä vastausta?



Kuva 7. Context map - runko. (Carleton, 2013, s. 61).

Näiden alueiden avulla voidaan jatkaa oikeiden kysymysten pariin ja tällä yksinkertaisella työkalulla saadaan projekti alkamaan helposti uuden ryhmän kanssa. (Carleton & al., 2013, s. 61).

3.3.3 Sidosryhmäkartta

Sidosryhmäkartta on visuaalinen esitystapa kaikista niistä sidosryhmistä, jotka ovat jollakin tavalla mukana kyseessä olevan palvelun tuottamisessa. Tällä tavalla voidaan nähdä, että mitkä ryhmät ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ensin kaikki palveluun sisältyvät ryhmät listataan, kun tiedot on kerätty vaikka työntekijöiden haastattelujen avulla. Listauksen lisäksi tätä tehdessä kannattaa miettiä jokaisen sidosryhmän kiinnostuksen kohteita ja motivaatiotekijöitä kyseessä olevan palvelun suhteen. Kun lista on valmis, niin siitä tehdään kuva piirtämällä jokainen ryhmä. Sitten yhdistetään ne ryhmät toisiinsa viivoilla, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Jos mahdollista niin yhdistäviin viivoihin voi lisätä myös tietoa, että millainen vuorovaikutus on kyseessä, että mahdolliset kipupisteet voitaisiin poistaa tai lieventää niiden vaikutusta. (Stickdorn, 2011, s. 150).

3.3.4 Asiayhteyshaastattelu (Contextual interview)

Contextual interview, eli asiayhteyshaastattelu tarkoittaa kohteen haastattelua siinä ympäristössä, jossa palveluprosessi tapahtuu. Tämän etnografinen tekniikka mahdollistaa kohteen käyttäytymisen tarkkailun haastattelun yhteydessä. Oikea ympäristö auttaa tuomaan esille mahdollisimman hyvin ne pisteet siitä palvelusta, jotka vaativat kehittämistä. Tällä tavalla pystytään näkemään mm. työskentelyrutiineja ja haastateltava pystyy kertomaan tarkemmin näkökulmistaan. Tapaamisen voi halutessa dokumentoida äänitallenteeksi, videoksi tai valokuviksi. Etuna tässä menetelmässä on myös se, että haastattelijan tieto ei rajoitu pelkästään haastateltavaan, vaan tällä tavalla tulee tietoa myös ympäristöstä ja mahdollisista sen asettamista rajoitteista tai mahdollisuuksista. (Stickdorn, 2011, s. 162).

3.3.5 Customer journey maps

Customer journey map, eli asiakkaan palvelupolku kuvaa visualisoidussa muodossa asiakkaan käyttäjäkokemuksen kokonaisuudessaan. Tästä mallista käy ilmi ne kosketuspisteet, jossa asiakas on tekemisissä palveluprosessin kanssa. Nämä kosketuspisteet ovat ratkaisevia palvelukokemuksen osalta. Kosketuspisteet voivat olla kasvokkain tapahtuvia yksilöiden välisiä hetkiä, tai ne voivat tapahtua virtuaalisesti vaikka internetsivujen kautta. Palvelupolun kuvaaminen sisältää näiden kosketuspisteiden löytämisen käyttäjän näkökulmasta ja nämä voidaan kartoittaa vaikka haastattelemalla. Tämän metodin avulla on mahdollista ottaa huomioon myös palveluprosessin eri aikavaiheet palvelua edeltävästä vaiheesta palvelun päättymiseen saakka. (Stickdorn, 2011, s. 158).

3.3.6 Palvelusuunnitelma (Service blueprint)

Palvelun suunnitelma, bluepryntaus on keino, jolla voidaan erotella ja määritellä palvelu eri näkökulmista. Yleensä tämä tarkoittaa visuaaliseen muotoon työstettyä kaaviota, josta käy ilmi palvelun käyttäjän, tarjoajan ja muiden osapuolien aktiviteetit sisältäen myös asiakkaalta näkymättömät prosessit. Yrityksen sisäiset

palveluprosessit voivat sisältää toimintaa eri osastojen kesken ja tästä syystä kaavion laatimisessa kannattaa olla mukana henkilöitä eri osastoilta. Näin kasvaa myös tietoisuus, että mitä muut joutuvat saamaan aikaan, että prosessi etenee sovitusti. Blueprintista pitäisi nähdä seuraavat asiat:

- Käyttäjän aktiviteetit
- Vuorovaikutuksen kohdat
- Käyttäjälle näkyvät ja näkymättömät prosessin osat
- Aikajana (Stickdorn, 2011, s. 204 – 207).

Tässä luvussa saatiin selvennettyä, että mihin asioihin palvelun kehitystoiminnassa kannattaa keskittyä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella asiakas on tiiviisti mukana palvelun kuluttamisessa ja laadun kokemisessa, joka tukee asiakkaan mukaan ottamista palvelun kehittämistoimintaan. Luvussa esiteltiin myös malli konkreettisine työkaluineen, jota on käytetty kohdeyrityksen yksittäisen valitun palvelun kehittämiseen.

4 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tämä luku on työn synteesiosa, jossa käydään läpi teorian soveltaminen käytäntöön. Luku antaa vastukset tutkimuskysymyksiin, eli siihen miten yrityksen kannattaa kehittää palveluitaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Vastauksena on luotu konsepti kehitystoiminnan järjestämisestä. Tämä ehdotus on luotu luvuissa kaksi ja kolme käsitellyn teorian pohjalta. Luvun alkuosa esittelee tämän ehdotuksen ja loppuosan luvuissa 4.1 ja 4.2. käydään läpi konseptin käytännössä testattu osuus. Mallin tarkemmassa käsittelyssä on kohdeyrityksen tämän hetkisten palvelujen kartoittaminen ja luokittelu, sekä palvelumuotoilun testaaminen yksittäisen palvelun kehitysprosessina.

Palveluita voidaan lähteä kehittämään monella eri tavalla ja tasolla, mutta jatkuvuuden kannalta on tärkeää luoda selkeä strategia siitä, miten asian kanssa edetään. Palvelukehitystä ei kannata katsoa liian kapea-alaisesti, ettei kokonaisuus unohtuisi ja kehitystoimien koko potentiaali jäisi hyödyntämättä. Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos yritys omaksuu palvelujen kehittämisen yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja sillä tasolla, että koko yritys kaikkine organisaatioineen tähtää samaan tavoitteeseen. Strategian pitäisi tukea yrityksen ja asiakkaiden arvonluontiprosesseja siten, että suhde kehittyisi systemaattisesti koko ajan ja liiketoimintaprosesseja suunniteltaisiin suhteen pohjalta. Kuten teoriaosassa todettiin luvussa 2.1, niin palvelukeskeisessä toiminnassa asioiden käsittely on siirtynyt aineellisista aineettomiin, kuten tietoon, tietotaitoon, osaamiseen, vuorovaikutukseen ja suhteiden hallintaan. Tästä syystä johtuen on tärkeää, että yrityksellä on oikeanlaiset työntekijät, jotka ymmärtävät, että arvonluonti ei ole vain tuotteiden siirtämistä asiakkaille vaan vuorovaikutuksellista tekemistä asiakkaan kanssa. Työntekijöiden koulutus ja tietotaito on ratkaisevassa roolissa (Vargo & Lusch, 2004 s. 6, 10, 15).

Luvussa kolme käsiteltiin niitä aihealueita, joita palveluorganisaation pitäisi omaksua onnistuneeseen liiketoimintaan tähdätessä. Ajattelutavan pitäisi olla suhdekeskeisempää ja tuotteiden myynnistä pitäisi siirtyä kohti palvelusopimuksia. Asiakassuhteen aikajänteen pitäisi olla monivuotinen, joka aiheuttaa uudenlaisia vaatimuksia kannattavuuden ja kustannusten mallinnuksen ymmärtämiselle. Nämä tarkoittavat, että koko liiketoimintamallin pitäisi perustua arvon merkityksen ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. (Neely, 2008, s. 114 – 115).

Palvelujen kehitystoiminnan ei pitäisi myöskään keskittyä pelkästään vain yksittäisen palvelun projektiluontoiseen toimintaan, vaan palvelutarjoomien prosessiluonteiseen iteratiiviseen jatkuvaan kehittämiseen, jossa yhtenä osana on yksittäisten palvelujen kehittäminen. Työssä asiakaslähtöinen toiminta nousi esiin monessa eri vaiheessa kirjallisuutta tutkiessa. Tähän on hyvä lisätä jo aiemminkin mainittu asia, että asiakaslähtöinen työskentely ei tarkoita, että asiakas vetää kehitystoimea (Jaakkola, 2009, s. 3). Innovatiivisen yrityksen pitäisi myös tarjota uusia palveluita piileviin mahdollisuuksiin ja luoda pohjaa kehitystyölle ennen asiakkaita. Asiakkaan mukana oleminen palvelua kehittäessä on siis pohjana onnistuneelle työlle. Näiden tietojen pohjalta luotiin kohdeyritykselle ehdotus palvelujen kehitysmalliksi, joka on listattuna vaiheiksi alla:

1. Tunnista palveluiden merkitys strategiaa luodessa ja implementoi se yhdeksi osa-alueeksi ymmärtäen, että arvonmuodostuksen logiikka on vuorovaikutuksellista toimintaa asiakkaan kanssa transaktionaalisen toiminnan sijaan. Valitse palveluiden kehittäjiksi oikeanlaiset henkilöt, joilla on tarvittavat tiedot, taidot ja resurssit ja jotka ymmärtävät palveluiden merkityksen yrityksen ja asiakkaiden näkökulmista.
2. Määritä tavoittila palveluistumisen suhteen. Määritä johtamismalli, vastuualueet ja mittarit. Mittarina voi toimia esimerkiksi se, miten suuri merkitys palveluille halutaan määrittää liiketoiminnassa liikevaihdon tai tuloksen suhteen. Johtamisen mallissa pitäisi määrätä jokaiselle palvelulle prosessinomistaja, joka kehittää palveluprosessia iteratiivisesti.

3. Kartoita yrityksen palvelut ja jäsennä ne palvelutarjoomaksi. Seuraavilla keinoilla palveluiden merkitystä saadaan kasvatettua:
 - a. Voimista olemassa olevia tai piilopalveluja, kuten käsittelemällä hallinnollisia prosesseja palveluina
 - b. Muuta tuotekomponentti palveluainekseksi esimerkiksi räätälöimällä tuotteita asiakkaiden toiveiden mukaan
 - c. Kehitä asiakkaille uusia palveluita

4. Kehitä yksittäisiä palveluita iteratiivisesti palvelumuotoilun avulla.

Ensimmäiset kaksi kohtaa laajoja kokonaisuuksia, jotka ovat osa yrityksen strategisia valintoja. Ne haluttiin ottaa tähän mukaan, koska kirjallisuuskatsauksen perusteella ne ovat osa menestyneen palveluyrityksen toimintaa. Näiden kahden kohdan tarkempi käsittely on rajattu tämän työn ulkopuolelle kehitysehdotukseksi tulevaisuutta varten. Kohdat kolme ja neljä ovat sen sijaan tämän työn tekemisen keskiössä ja ne käsitellään omilla luvuissaan seuraavaksi.

4.1 Kohdeyrityksen tarjoamat palvelut

Tässä osiossa luokitellaan kohdeyrityksen tämän hetkiset palvelut. Palvelut on luokiteltu luvussa kaksi esiteltyjen kolmen teoriaviitekehäksen mukaisesti. Tiedot on kerätty kahdesta lähteestä: haastattelututkimuksella sekä tutkimalla yrityksen prosessikuvauksia. Haastatellut työntekijät löytyvät liitteestä IV. Yrityksen prosessikaavioiden tutkimisen perusteella etsittiin niitä kosketuspisteitä, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa. Palveluiden tunnistaminen ja jäsentely on perustavanlaatuisen pohjatyö kehitystyön aloittamiselle. Palveluita on olemassa erityyppisiä, joten kehitystyössä valittavat työkalut valitaan myös palveluiden tyyppien mukaan.

Luvussa kaksi käsiteltiin palvelun määritelmää ja sieltä esiin nousseita piirteitä olivat muun muassa prosessiluonteisuus, sekä asiakkaan mukanaolo ja

vuorovaikutus. Grönroosin kirjan (2010, s. 15) pohjalta myös hallinnollisia prosesseja kannattaisi käsitellä palveluina. Nämä tiedot toimivat pohjana kun palveluita alettiin kerätä haastattelujen pohjalta jäseneltyyn listaan. Yritykselle luotiin palvelumääritelmä seuraavan laiseksi lauseeksi:

”Palvelu tarkoittaa meillä asiakkaan ja yrityksen välistä prosessia, jossa yritys ratkaisee asiakkaan ongelman yhdessä asiakkaan kanssa. Vuorovaikutus palvelukohtaamisessa voi tapahtua ihmisten tai järjestelmien kautta”.

Ensin palvelut jaotellaan luvassa kaksi esitellyn Grönroosin (2010, s. 223 - 225) mallin mukaan ydinpalveluun, mahdollistaviin- ja tukipalveluihin. Ydinpalveluna toimii niin sanottu hybridipalvelu, eli valikoima-palveluyhdistelmä, jossa valikoima on yhdistetty toimitukseen. Tämä on yrityksen liikeidean perusta. Mahdollistaviin palveluihin on listattu ne palveluprosessit, jotka ovat pakollisia ydinpalvelun toiminnan kannalta. Aihealue keskittyy enemmän toimitusketjun hallintaan, joten jokaista sähköisten palveluiden alaluokkaa ei ole tässä listattu esiin.

Taulukko 2. Nykyiset palvelut luokiteltuna.

Palvelutyyppi	Palvelu
Ydinpalvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Valikoima + toimitus
Mahdollistavat palvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Tilausprosessi <ul style="list-style-type: none"> ○ Asiakaspalvelun kautta ○ Tilausjärjestelmän kautta ○ Ennusteiden kautta • Toimitusprosessi <ul style="list-style-type: none"> ○ Keräily ○ Seuranta ○ Tuloutus ○ Kuormakirja • Reklamaatioprosessit <ul style="list-style-type: none"> ○ Tuotelaatu ○ Toimitus ○ Takaisinvento

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Muut • Laskutusprosessi • Uusasiakashankintaprosessi • Asiakassuhteen kehittämisprosessi <ul style="list-style-type: none"> ○ Kenttämyynti ○ Paikallinen tukku
Tukipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotetiedot <p>Logistiset lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eri tilausrytmit (12, 24, 48) • Eri toimitusikkunat (0-12h) • Kuusipäiväinen toimitus • Eri toimituspaikat <p>Keräyspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erikoiskeräys • Kylmäsuojaus / lämpötilakontrollointi • Toimitusalustan erityistarpeet • Tapahtumien yksilölliset palvelut <p>Purkupalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimitus rullakossa • Hyllytys rullakon lähelle • Purku rullakon viereen • Purku asiakkaan osoittamaan paikkaan • Kantopalvelut, esim. kellariin • Rullakoiden poisvienti <p>Asiantuntijapalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omavalvontakonsepti • Sertifiointikonsultointi <p>Markkinoinnin palvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotekehityspalvelut <ul style="list-style-type: none"> ○ Tuotekehityskeittiö(t) • Inspiraatiopalvelut

Palveluiden tärkeys yrityksen näkökulmasta menee siten, että ydinpalvelu on kaikkein tärkein, ja mahdollistavat palvelut tukevat sitä. Tukipalvelut eivät auta sitouttamaan asiakasta, jos perusteet eivät ole kunnossa, joten kehitystyössä kannattaa priorisoida ydinpalvelun ja mahdollistavien palveluiden kehitystyötä.

Palveluiden johtamisen ja kehittämisen kannalta on kiinnostava tietää, kannattaako kehitysresursseja priorisoida joihinkin palveluihin ennen muita. Voiko jonkin palvelun kehittäminen vaikuttaa esimerkiksi suurempaan määrään asiakkaita kerralla? Tämän pohdinnan apuna palveluita voi arvottaa Van der Valkin & et. al (2015, s. 113 - 114) listaamien luokitteluperusteiden avulla, josta otetaan käyttöön osa. Tätä mallia on tarkennettu vielä Kelloggin (1995, s. 325 – 326) esittämällä mallilla, joka keskittyy asiakkaan mukana olemiseen prosessissa ja näistä kahdesta lähteestä luotu hybridimatriisi löytyy alta.

Taulukko 3. Palvelut räätälöinnin asteen ja käyttäjämäärän mukaan.

Kontaktin syvyys Kontaktien määrä	Massapalvelut	Osittain räätälöidyt palvelut	Asiantuntijapalvelut
Koskee kaikkia asiakkaita	Sähköiset palvelut Reklamaatiokäsittely Markkinoiltaveto	Tuote + toimitus Asiakaspalvelu	Asiakaskehitystapaaminen
Koskee osaa asiakkaista	Kuusipäiväinen toimitus Eri toimituspaikat Toimitus rullakossa Hyllytys rullakon lähelle Purku rullakon viereen Purku asiakkaan osoittamaan paikkaan Kantopalvelut, esim. kellariin	Eri tilausrytmit (12, 24, 48) Eri toimitusikkunat (0-12h)	Uusiasiakaskäynti Tuotekehityspalvelut Tuotekehityskeittiöt
Koskee harvoja asiakkaita	Erikoiskeräys Kylmäsuojaus Lämpötilakontrollointi Toimitusalustan erityistarpeet		Tapahtumien yksilölliset palvelut Omavalvontakonsepti Sertifiointikonsultointi Markkinoinnin palvelut

Sarakkeisiin on tehty jako kolmeen ryhmään palvelun tuottamisen räätälöinnin suhteen. Jotakin palvelua saatetaan siis muokata asiakkaalle enemmän, kun taas jotkut palvelut on suunniteltu kaikille asiakkaille lähes samanlaisiksi. Massapalvelut ovat vähiten personoituja ja asiantuntijapalvelut taas eniten. Palvelut on jaettu eri riveille taas sen mukaan, että miten paljon käyttäjiä palvelulla on.

Tämän taulukon tarkoituksena on auttaa kehitettävän palvelun valinnan priorisoinnissa, sekä kertoa jo jotain palvelun luonteesta. Resursseja kannattanee kohdistaa kehitystyön alussa palveluihin, jotka koskevan isoa osaa asiakkaista.

4.2 Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Tässä osassa käydään läpi case- esimerkki, jossa yrityksessä on valittu yksi palvelu kehityksen kohteeksi. Kehitystyössä on käytetty apuna palvelumuotoilua. Kappaleen alussa on käyty läpi projektin eri vaiheet askel kerrallaan. Seuraavana kerrotaan itse toteutuksesta ja työvaiheista, jonka jälkeen seuraa yhteenveto. Edellisessä luvussa 4.1 on listattuna palvelut, joita tuli ilmi yrityksen henkilöiden haastattelujen perusteella. Näistä kehityskohteeksi valikoitui yksi mahdollistavaksi luokiteltu palvelu; tuotelaatureklamaatio. Sitä käsiteltiin yrityksessä ennen hallinnollisena asiana, mutta teoriakatsauksen suosituksen mukaan hallinnollisia prosesseja kannattaa käsitellä palveluna. Tästä syystä kyseinen aihe on myös mielenkiintoinen esimerkki ajattelutavan muutoksesta kohti palvelukeskeistä tapaa.

4.2.1 Projektin vaiheet

Palveluprosessin kehitys tehtiin luvussa 3.2 esitellyn nelivaiheisen iteratiivisen prosessin avulla. Liitteestä I löytyy taulukko, johon on koottu tämän kehitysprosessin eri portaat, tavoitteet, tyypilliset aktiviteetit ja hyödynnettävissä olevat työkalut. Tämä liite toimii erinomaisena apuvälineenä jatkossakin, mikäli on tarvetta toteuttaa samankaltainen projekti.

Ensimmäisessä vaiheessa alkoi tutustuminen ongelmaan tutkimusvaiheen kautta. Lähtökohtana toimi ongelman yksityiskohtainen ymmärtäminen ja jäsentely helpommin käsiteltävään muotoon. Tässä vaiheessa käytettiin luvussa 3.2 esiteltyjä CAPSTONE-mallia, kontekstikarttaa (context map) ja sidosryhmäkarttaa, jotka auttoivat määrittämään käsiteltäviä aiheita. Ensimmäisen suunnittelukierroksen toteutti projektin vetäjä, jonka jälkeen valitsin sidosryhmäkartan avulla tarvittavat henkilöt mukaan ns. kick off -palaveriin. Tässä palaverissa käytiin yrityksen

henkilöiden kanssa asiaa läpi hyödyntäen kolmea edellä mainittua työkalua, muotoillen ongelmaa tarkempaan muotoon.

Ensimmäisen palaverin ja sidosryhmäkartan perusteella huomattiin, että myös tuotelaatuyksikkö ja tavarantoimittajat ovat tärkeässä roolissa prosessin sujuvuuden suhteen, joten heitä haastateltiin myös. Selvityksen aiheena olivat heidän tarpeensa ja vaatimuksensa tarvittavien tietojen suhteen.

Ongelman muotoilun jälkeen otettiin yhteyttä kuuteen asiakkaaseen ja tapaaminen sovittiin siihen paikkaan, jossa tämä palvelutapahtuma yleensä tapahtuu. Aiemmin esitellyn contextual interview -haastattelumetodin mukaan haastattelusta voidaan saada enemmän hyödyllistä tietoa, kun ollaan paikan päällä. Näiden tapaamisten perusteella ongelman muotoilua saatiin tarkennettua tärkeimmästä eli asiakkaan näkökulmasta. Asiakkailta kerätyt tiedot löytyvät liitteestä IV. Näiden tapaamisten jälkeen luotiin customer journey canvas, joka esiteltiin luvussa 3.2.

Edellisen vaiheen ongelman muotoilun jälkeen siirryttiin toiseen vaiheeseen, jossa alettiin miettiä ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan. Tässä vaiheessa hyödynnettiin prosessin iteratiivista luonnetta ja ideoita käytettiin arvioitavana asiakkaalla sekä muilla sidosryhmillä. Ideoiden luomisen jälkeen alkuperäisenä tarkoituksena oli luoda yksinkertaistettuja konsepteja, joista olisi käynyt selkeämmin ilmi niiden edut ja haitat. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan syntynyt monia ratkaisuvaihtoehtoja, joten välikonsepteille ei ollut tarvetta.

Pohdiskeluvaiheen, eli palvelumuotoiluprosessin kolmannen vaiheen tarkoituksena oli arvioida palvelun toteutettavuus ja toimivuus. Tässä käytiin läpi sitä, onko suunniteltu palvelu mahdollinen teknillisestä näkökulmasta, millaisia taloudellisia vaikutuksia sillä on ja vaatiiko se paljon prosessi- tai organisaatiomuutoksia ja mitkä niiden vaikutukset olisivat. Pohdiskeluvaiheen jälkeen jatkettiin palvelukonseptin rakentamisen kanssa. Tässä vaiheessa kuvattiin organisaatio-, prosessi ja it-vaatimusten määrittelyt.

4.2.2 Tuotelaatureklamaatioprosessin nykytila

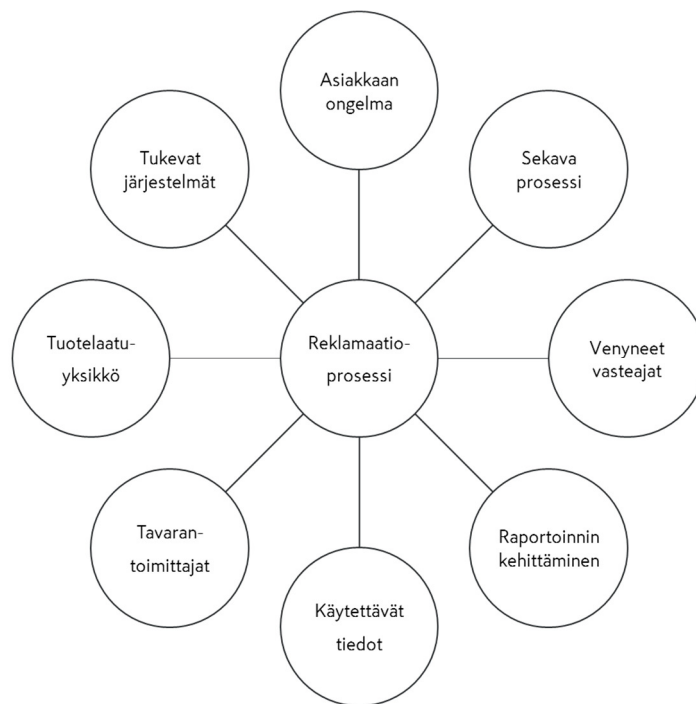
Tuotelaatureklamaatioprosessilla tarkoitetaan kohdeyrityksen tapauksessa tuotereklamaatiota, jonka asiakas tekee yritykselle. Syynä voi olla tuotelaatuun tai pakkaukseen liittyvä asia, joka haittaa tai estää tuotteen käyttämisen sille suunnitellussa tehtävässä. Reklamaatioprosessi oli ennen kehitystyötä haastattelujen perusteella epäselvä kuvio, josta puuttui selvä omistajuus. Prosessia oli kehitetty joltain osin, mutta kehitystyö oli rajautunut lähinnä sisäisen prosessin kuvaamiseen työohjeeksi. Asiakasnäkökulmaa oli mietitty lähinnä oletuksiin perustuen, eikä tiedossa ollut tarkempaa kuvaa siitä, millainen menetelmä sopisi parhaiten asiakkaalle tai mitä asiakkaan tarpeet ovat. Asiakkaalle reklamaatio on lähtökohtaisesti epämieluisa ja resursseja vievä asia, eikä hidas prosessi auta tässä. Samaa se oli myös yritykselle, koska sitä käsiteltiin hallinnollisena prosessina.

Reklamaatio saapui joko yrityksen asiakaspalveluun tai asiakkaan nimetylle myynnin yhteyshenkilölle ja heidän kauttansa asia eteni ostoyksikölle, joka selvitti reklamaatioita yhdessä tuotetutkimuksen ja tavarantoimittajien kanssa. Jos kyseessä oli tavarantoimittajan omalla brändillä myytävä tuote, niin vastuu reklamaation hoitamisesta siirrettiin kokonaan tavarantoimittajalle, eikä asiaa seurattu enää sen jälkeen. Myynnin ja asiakaspalvelun henkilöiden vastuulla oli täyttää määrämuotoinen lomake, jolla tarvittavat tiedot välittyisivät ostoyksikölle.

Selvityksen perusteella löytyi myös tietoa, että kaikkiin asiakkaiden lähettämiin reklamaatioihin ei välttämättä vastattu, eikä asiakas saanut mitään tietoa miten reklamaation selvitys etenee. Kohdeyritys ei myöskään tiennyt hoitavatko tavarantoimittajat velvollisuutensa näiden omien brändituotteiden osalta. Asiakkaille hyvitetiin reklamoidut tuotteet pääsääntöisesti nopeasti. Yritys ei laskuttanut näitä tavarantoimittajilta kuin harvoissa tapauksissa. Vuositasolla kyseessä oleva hyvitysten summa oli huomattava.

4.2.3 Toteutuksen tulokset

Tässä kappaleessa kerrotaan projektin toteutuksen tulokset vaiheittain. Jokaisen toteutusvaiheen aikaansaatu uusi tieto kootaan kokonaisuudeksi seuraavassa luvussa tulosten pohdinnan yhteydessä, joten tässä keskitytään ns. osatuloksiin ja löytöihin. Työryhmän vetäjän esitutkimuksessa sekä työryhmän ensimmäisen tapaamisen aikana saatiin selvitettyä alla olevassa kuvassa kahdeksan olevat aihealueet, jotka koettiin tärkeiksi tätä palvelua kehittäessä. Näin löydettiin tärkeimmät asiayhteydet, joita voitiin lähteä jatkojalostamaan ongelman ymmärtämisessä.



Kuva 8. Asiayhteyskartta (context map).

Asiakkaan ongelmasta keskusteltiin paljon siitä näkökulmasta, että ymmärretäänkö se samalla tavalla yrityksen puolelta. Tämä aihealue jätettiin selvittäväksi asiakashaastatteluihin ja tulokset löytyvät asiakashaastattelujen tuloksista liitteestä V.

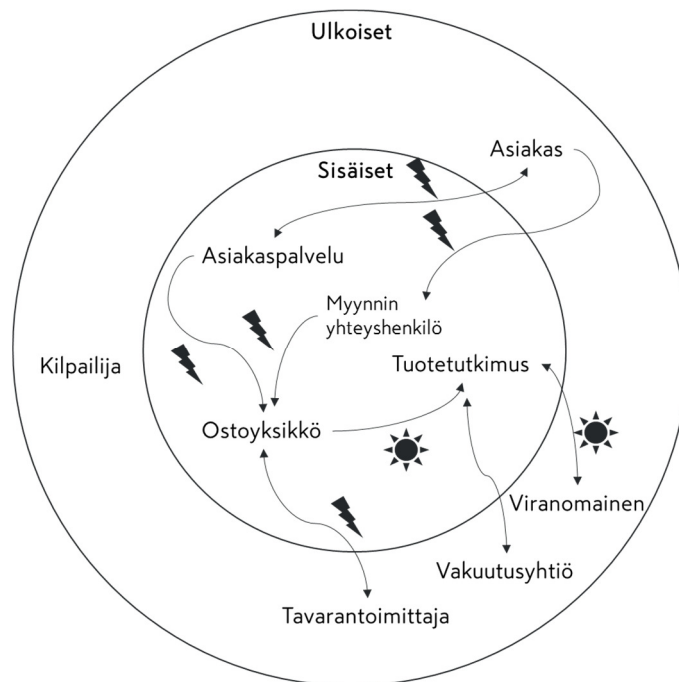
Toisena palaverin keskusteluaiheena oli kohdeyrityksen sisäinen prosessi. Tämä prosessi koettiin sekavaksi ja selkeää ohjetta siitä ei löytynyt, joten

työskentelykäytännötkin vaihtelivat työntekijöittäin. Prosessi aiheutti myös venyneitä vasteaikoja sekä yrityksen sisällä että yrityksen ja asiakkaan välillä, joka koettiin turhauttavaksi. Prosessikeskustelun yhteydessä puhuttiin myös käytettävästä tiedosta - mitä kaikkea tietoa tarvitaan, että kaikki sujuu sulavasti. Tässä yhteydessä tuli ilmi myös prosessin taloudelliset vaikutukset. Asiakkaille hyvitetään reklamoidut tuotteet rahallisesti. Näistä hyvityksistä hyvin pieni osa laskutetaan tavarantoimittajilta, vaikka osassa tapauksista kyse on selvästi tavarantoimittajan virheestä. Kyseessä oleva kuukausittainen summa on huomattava, joten tuotevirheiden laskuttaminen toimittajilta otettiin yhdeksi keskusteltavaksi osa-alueeksi prosessia kehittäessä.

Tavarantoimittajat ja tuotelaatuyksikkö nousivat esiin sidosryhmien osalta. Heidän osallistumisestaan, tarpeistaan ja vastuualueistaan kuvailtiin myös hämäräksi. Raportointi ja sen kehittäminen sekä tiedon jakaminen koettiin myös alueiksi, joita pitäisi kehittää, jotta laatureklamaatioita saataisiin pidemmällä aikavälillä vähennettyä. Samalla keskusteluissa pyöri myös järjestelmänäkökulmat ja se, minkä avulla tätä kaikkea pitäisi hallinnoida.

Eniten keskustelua näistä aiheuttivat yrityksen sisäiset tekijät; prosessit, mahdollistavat ihmiset, sekä fyysiset mahdollistajat kuten järjestelmät. Nämä olivat aika selkeitä kehityksen kohteita, joten ne nostettiin esille paremmin idean luomisvaiheessa.

Ensimmäisen projektiryhmän tapaamisen jälkeen saatiin laadittua myös sidosryhmäkartta (kuva yhdeksän), jonka avulla saatiin otettua huomioon kaikki ne tahot, joita tämä palvelu koskettaa.



Kuva 9. Reklamaatioprosessin sidosryhmäkartta.

Sidosryhmäkarttaan on merkitty salamanmuotoisella kuvakkeella ne ryhmien välit, joissa on tyytymättömyyttä. Suurimmaksi osaksi tyytymättömyys johtuu viivästyksistä vastausajoissa. Nämä vastausaikojen venymiset johtavat joka askeleella piiskavaikutuksen vahvistumiseen luoden lisää viivettä. Pahimmillaan asiakkaan ilmoittamassa reklamaatiossa vastausta kysellään useamman kerran ja siihen ei tule vastausta koskaan. Asiakaspalvelu on se osa yrityksessä, joka on yhteydessä asiakkaan kanssa prosessin aikana. Asiakaspalvelu voidaan nähdä yrityksen sisäisissä prosesseissa asiakkaana, joten palvelun suunnittelussa asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa.

Reklamaatioprosessin kehittämisessä asiakas on keskeisessä roolissa, joten tutkimusvaiheen yhtenä osana oli kerätä mahdollisimman oikeanlaista tietoa asiakkailta. Kuten teoriaosiossa jo todettiin, niin asiakkaiden valinnassa oli tärkeää ottaa tutkimuksen kohteeksi ne henkilöt, jotka oikeasti tekemisissä kyseessä olevan palveluprosessin kanssa. Asiakastapaamisia sovittaessa varmistettiin, että haastateltava henkilö on varmasti sellainen, joka on tekemisissä laatureklamaation kanssa. Tapaamisten puheaiheilla oli taipumusta lähteä rönsyilemään aiheen

ulkopuolelle, joten tapaamisiin kannatti valmistautua jo etukäteen oman agendan kanssa haluttujen asioiden selvittämiseksi.

Ongelman ymmärtämiseksi laadittiin myös luvussa kolme esitelty customer journey canvas, joka löytyy liitteistä numerolla II. Tämän kartan avulla pystyttiin löytämään palveluprosessin kipu- ja kosketuspisteet, joihin vaikuttamalla pystytään vaikuttamaan myös asiakkaan kokemuksiin ja sitä kautta tyytyväisyyteen. Haastattelujen perusteella selvisi, että tuotelaatuvirheen löytyessä asiakkaan ongelma voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin riippuen siitä, missä vaiheessa asiakas huomaa tämän laatupoikkeaman. Jos asiakas huomaa laatuvirheen siinä vaiheessa, että ehtii tilaamaan vielä seuraavaan kuormaan, niin ongelma on reklamaation tekeminen hyvityksen ja korvaavan tuotteen saamiseksi. Jos laatuvirhe huomataan myöhemmässä vaiheessa lähempänä asiakkaan valmistusprosessia, siten että uutta kuormaa ei ole enää tulossa, niin asiakkaan ongelma on erityyppinen. Silloin korvaavan tuotteen saaminen on kriittisessä roolissa, ettei valmistusprosessi häiriytyisi. Tähän ongelmaan yrityksellä on olemassa oma prosessinsa, johon ei tässä työssä oteta kantaa, vaan keskitytään tuotelaatureklamaatioprosessiin.

Yksi huomionarvoinen asia on se, että asiakkaat eivät nähneet tätä tuotelaatuun liittyvää reklamointia juurikaan omana aiheenaan, vaan heille kaikki reklamaatiot ovat saman aiheen alla. Tämä oli hyvä ottaa huomioon ratkaisua luodessa. Toinen esille noussut aihe oli se, että asiakkaat eivät arvostaneet, jos vastuu reklamaatiosta siirrettiin kolmannelle osapuolelle (tavarantoimittaja). He näkivät, että yrityksen pitää kantaa vastuu asiasta loppuun asti, vaikka virhe ei olisi heidän aiheuttamansa. Hyvitysten katsottiin yleisesti toimivan hyvin, mutta tässä yhteydessä nousi esiin yksi erikoispiirre. Jos tuotelaatuvirhe tai vierasesine on aiheuttanut loppuasiakkaalle haittaa - vaikka hampaan lohkeamisen - niin korvausasiasta tuli erityisen tärkeä. Tällöin mukaan tulee myös vakuutusyhtiö, jolla on omat vaateet tarvittavan tiedon suhteen.

Tuotelaatuyksikön vaatimukset kerättiin myös puhelinhaastattelun avulla. Tuotelaatuyksikkö tarvitsee tietoa vain yrityksen omista maahantuomista tai oman

merkin alla myytävistä tuotteista, joissa tuotteen omistajuus ja brändi kuuluu yritykselle. Laatuksikko tarvitsee näytteen koekeittiölle, jos tuotteeseen on eksynyt vierasesine, tai jos tuote on aiheuttanut sairastumisen. Muissa tapauksissa laatuksikolle riittää tieto oman maahantuonnin tai merkin reklamaatiosta määrämuotoisella lomakkeella, josta käy ilmi tuote, eränumero, tavararyhmä, tuotenumero, syy, päivämäärä, tavarantuottaja, sekä asiakas.

Tavarantoimittajien tarpeita kartoitettiin puhelinhaastattelulla. Kysyttiin, miten he hoitavat itse reklamaatiot, ja miten yritys voisi auttaa heitä reklamaatioiden hoidon suhteen niin, että mahdollisia laatuongelmia saataisiin vähennettyä tulevaisuudessa. Tavarantoimittajat toivoivat tietoa mahdollisimman nopeasti reklamaatioista tarvittavilla tiedoilla, jotka ovat päiväys-/eränumero, tuotenumero, tuotenimi, reklamaation syy, päivämäärä ja vierasesinetapauksissa valokuva vierasesineestä.

Edellä on kuvattu kaikki tiedot, joita kerättiin ongelman mahdollisimman kattavaksi ymmärtämiseksi. Toisessa vaiheessa projektiryhmä tapasi toisen kerran ja nämä löydetyt tiedot käytiin läpi. Läpikäynnin ja keskustelun jälkeen keskityttiin ratkaisun luomiseen teoriassa esitellyn palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Seuraavaksi esitellään se ratkaisu, joka valmistui tässä tapaamisessa.

Asiakkaan näkökulman huomioon ottaminen tarkoittaa tässä ratkaisussa seuraavia asioita:

- Vastuuta ei siirretä enää kolmannelle osapuolelle, vaan yritys hoitaa reklamaation alusta loppuun.
- Asiakkaan tilausjärjestelmässä oleva yhteydenottolomake muokataan mahdollisimman helpoksi käyttää
- Nopeampi vasteaika selvitystyön kautta
- Pidemmällä aikavälillä toimiva raportointi vähentää laaturvirheitä

Ensin keskityttiin prosessin rakentamiseen ja tämä rakentaminen aloitettiin asiakkaan suunnasta. Tapaamisen perusteella rakennettu prosessi mallinnettiin

(blue print) ja se löytyy liitteestä VI. Tämä uusi prosessi ottaa huomioon kaikki tarvittavat vaiheet ja jakaa jokaisen vaiheen vastuun, joka helpottaa kaikkien työtä. Prosessin suunnittelussa pidettiin jatkuvasti mielessä asiakkaan näkökulma ja se, että miten prosessi saadaan mahdollisimman sujuvaksi.

Toinen iso asiakokonaisuus olivat järjestelmät, jotka toimivat tämän prosessin tukena ja mahdollistajina. Tässä vaiheessa punnittiin tällä hetkellä käytössä olevia systeemejä ja perustaksi valittiin käytössä oleva CRM-järjestelmä, johon ollaan tekemässä päivityksiä ja laajempaa käyttöönottoa. Periaatteena on, että järjestelmään tallennetaan jokainen reklamaatiotapaus ja tätä kautta reklamaation eteneminen näkyy kaikille käyttäjille. Tämä järjestelmä mahdollistaa myös raportoinnin kehittämisen, joka nousi esille projektin ensimmäisessä vaiheessa. Raportointia on tarkoitus saada kehitettyä sellaiseksi työkaluksi, että sen avulla voidaan tulevaisuudessa puuttua toistuviin laatuongelmiin.

Yhtenä osana luomisvaiheeseen kuuluu palvelun konseptointi ja läpikäynti asiakkaan kanssa. Asiakkaalle näkyviä muutoksia ei tässä tapauksessa tullut monia, mutta tässäkin vaiheessa käytiin vierailulla kahden asiakkaan luona. Asiakkailta kysyttiin mielipiteet muutoksiin, joita tulisi järjestelmään ja prosessin hoitotapaan.

- Yhteydenottolomakkeen muokkaaminen käyttäjäystävällisemmäksi
- Vastuun ottaminen kaikista tuotereklamaatioista
- Reklamaatio-ohjeen laatiminen

Muutoksiin suhtauduttiin positiivisesti, joten kehitetyn ratkaisun kanssa päätettiin mennä eteenpäin ilman päivityksiä.

Taloudellisen näkökulman hallitsemiseksi sovittiin palaveri talousosaston yhteyshenkilön kanssa, joka on vastuussa laskutusjärjestelmien käytöstä. Hänen kanssaan käytiin läpi se, mitä muutoksia tarvitaan reklamaatiotuotteiden laskuttamista varten tavarantoimittajilta. Ideana oli, että jatkossa asiakkaille

tehtävät hyvitykset laskutetaan automaattisesti tavarantoimittajilta, jos laatuvirhe on toimittajasta johtuva.

Palvelumuotoiluprosessin seuraavat vaiheet ovat pohdiskelu ja implementointi. Nämä vaiheet yhdistettiin projektiryhmän kanssa yhden palaverin sisälle, mutta aiheet käsiteltiin kuitenkin ominaan, jotta prosessi saatiin testattua suunnitellun kaavan mukaan. Pohdiskeluvaiheessa käytiin läpi se, miten luotu ratkaisumalli on toteutettavissa. Tässä yhteydessä varmistettiin, että tämä on vain yksi reklamaatioprosessi muiden joukossa, joten suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös muut reklamaatioprosessit ainakin sähköisen tilausjärjestelmän reklamaatiotoiminnallisuuden suhteen. Muut toteuttamiskelpoisuuteen liittyvät haasteet liittyvät lähinnä CRM-järjestelmän käytön implementointiin laajemmin yrityksen käyttöön. Organisaatioiden ja vastuualueiden muutoksia tulisi jonkin verran, mutta niitäkään ei nähty isoina ongelmina kun viestintä ja perehdytys tehtäisiin suunnitelmallisesti. Idean nähtiin olevan toteuttamiskelpoinen.

Suunnitteluprosessin viimeisessä, eli implementointivaiheessa palvelusta laadittiin konsepti, joka ottaa huomioon yrityksen sisäiset operaatiot mahdollisimman tarkasti. Tämän pohjalla toimi prosessikaavio (blueprint, Liite VI), johon koko palvelutapahtuma mallinnettiin vastuualueineen. Vastuualueitten yhteyteen lisättiin myös organisaatio-, prosessi- ja it-vaatimusten määrittelyt. Tämän jälkeen listattiin ne muutokset, joita uusi toimintatapa vaatisi eri organisaatioiden ja toimenkuvien yhteydessä. Muutosten läpivientiä varten laadittiin viestintäsuunnitelma, josta käy ilmi, että mitä, kenelle ja milloin uudesta prosessista pitää viestiä.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätutkimusongelmana oli selvittää, miten yrityksen kannattaisi kehittää palveluita. Työ rakentui pohdinnan ympärille siitä, miten he voisivat lähteä kehittämään palveluitaan ottamalla huomioon asiakkaan tarpeet paremmin kuin tällä hetkellä. Tavoitteena oli määrittellä palvelu, koostaa yhteen jäsenneilysti tämän hetkiset palvelut, etsiä sopiva kehitysmalli ja testata sitä yhdessä case-esimerkissä raportoiden koko prosessi. Tästä tavoitteesta johdettiin kaksi osakysymystä:

- Miten yritys voi määrittellä ja luokitella palvelut?
- Soveltuuko palvelumuotoilu yrityksen palvelujen kehitysprosessiksi?

Tässä luvussa pohditaan tuloksia, jotka esiteltiin luvussa neljä. Luvun loppuosassa on analyysi, jossa käsitellään, että miten hyvin työn tavoitteeseen päästiin.

5.1 Työn tulokset

Työn tulokset voidaan jakaa kolmeen osaan: 1. ehdotukseen palveluiden kehitysmallista, 2. jäsenneilyyn palvelulistaukseen, sekä 3. palvelumuotoilun testaamiseen kehitysprosessina. Nämä tulokset on käsitelty tässä luvussa yksi kerrallaan.

Luvussa neljä esiteltiin aluksi palveluiden kehitysmalli, joka rakennettiin kirjallisuuden pohjalta niistä osa-alueista, jotka linkittyivät palveluiden kehittämiseen. Alkuperäinen suunnitelma kehitysmallin suhteen pyöri enemmän yksittäisten palvelujen kehitysprojektin ympärillä, mutta teoriaan tutustuessa ja tiedon lisääntyessä tuli selväksi, että tällainen toimintamalli ei ole paras vaihtoehto pidemmällä aikavälillä. Tästä syystä malli kasvoi työtä tehdessä hieman laajemmaksi kokonaisuudeksi, kuin mitä oli alun perin suunnitteilla. Kohdeyritys saa paljon hyötyä aikaan yksittäisten palveluiden kehittämällä, mutta strateginen lähestyminen auttaa saamaan irti kehitystoiminnan koko potentiaalin. Luvun neljä

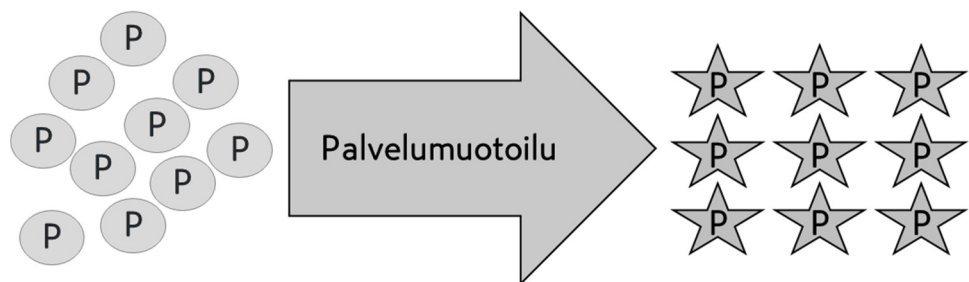
alussa esitelty malli on hyvin pelkistetty ehdotus siitä, miten palvelujen kokonaisuutta kannattaisi johtaa. Strategisen puolen linkittyminen arvon luontiin ja palveluistumisen konseptiin vaatii lisätutkimusta ja tarkempia määrittelyjä, mutta nämä eivät ole esteenä kehitystoiminnan jatkamiselle. Kehitysmallina voi toimia aluksi ehdotuksen vaiheet kolme ja neljä, jossa ensin kartoitetaan tämän hetkiset palvelut ja kehitetään niitä yksi kerrallaan palvelumuotoilua hyväksi käyttäen.

Toisena työn tuloksena valmistui vastaus kysymykseen yrityksen palveluiden määrittelemisestä ja luokittelemisesta. Palvelun määrittely aluksi oli perustavanlaatuinen pohja koko asian ymmärrykselle. Tämä auttoi laajentamaan käsitystä yrityksen palveluista ja tärkein oivallus oli palvelujen prosessiluonteisuus. Kirjallisuudesta tuli myös suositus luvussa 2.2, että hallinnollisia asiakkaisiin kohdistuvia toimia kannattaa johtaa palveluina, koska se auttaa niiden asiakaslähtöisessä kehittämistyössä. Palveluiden luokitteluun valittiin kolme eri mallia, joista kaksi yhdistettiin yhdeksi matriisimalliksi. Tämän jälkeen haastateltiin yrityksen työntekijöitä ja tämän tiedon pohjalta saatiin koostettua lista tämän hetkisistä palveluista. Lista jäseneltiin myös kahden erilaisen jaottelutavan perusteella, joka auttoi jäsentämään palveluita erilaisiin ryhmiin kehittämistyön pohjaksi. Listaaminen ydin-, mahdollistaviin- ja tukipalveluihin on tällä hetkellä riittävä tarkkuus palvelun tyyppin ja kokonaisuuden hahmottamiseksi, joten sillä yritys pääsee hyvin alkuun kehitystoiminnan kanssa.

Kolmantena työn tuloksena luotiin vastaus kysymykseen palvelumuotoilun soveltavuudesta yrityksen palvelujen kehitysprosessiksi. Tämän kysymyksen vastausta varten tietoa piti hankkia ja luoda empiirisillä menetelmillä. Teorian pohjalta rakennetun viitekehyksen avulla luotiin kehitysprosessi, joka soveltuisi valitun palvelun, eli tässä tapauksessa tuotelaatureklamaatioprosessin kehittämiseen. Kehitysprosessin runkona toimi luvussa kolme esitelty nelivaiheinen iteratiivinen malli, jonka työvaiheita täydennettiin muutamalla erilaisella työkalulla/metodilla. Kehitysryhmässä oli mukana viisi yrityksen henkilöä ja kuusi asiakasta. Asiakkaat olivat mukana siltä osin kuin asia heitä koski. Kehitysprojekti onnistui hyvin ja aikataulussa. Tavoitteena oli saada rakennettua

palvelukonsepti (Liitteet III ja VI) tarvittavine määritteineen ja tässä onnistuttiin. Luotua prosessikuvausta ja vaatimuksia voidaan käyttää suoraan yrityksen tulevassa CRM-järjestelmän päivityksessä. Positiivisena asiana löydettiin myös se, että yritys on nyt tietoinen niistä rahallisista huomattavista summista, joita voidaan osaksi laskuttaa tavarantoimittajilta tulevaisuudessa parannetun prosessin myötä.

Vaikka kehitystyön katsottiin olevan onnistunut ryhmän mielestä ja mielipidettä muutoksista kysyttiin myös asiakkailta, niin lopullista varmuutta ei saada ennen kuin koko konsepti on viety käytäntöön. Kehitystyön yhtenä osana on varmistaa, että palvelun laatu paranee. Tämän ongelman kannalta laadun paraneminen on tarkoitus varmistaa parantuneen raportoinnin ja seurannan kautta. Vastauksen ja käsittelyn varmistaminen asiakkaalle nopeammin vie pois epätietoisuutta ja parantaa näin laatua. Laatureklamaatioiden seuraaminen tuotekohtaisesti mahdollistaa puuttumisen ongelmallisiin tuotteisiin ja toimittajiin aikaisemmin ja luo ainakin mahdollisuuden parantaa laatua. Käytetty palvelumuotoiluprosessi pitää ottaa aktiivisesti käyttöön prosessin omistajan osalta, että kehitystyö ei lopu projektiluonteisen työn päätteeksi. Tämä on se tapa, että miten parantunut laatu varmistetaan tulevaisuudessa.



Kuva 10. Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilulla.

Kohdeyrityksen on mahdollista ottaa luvussa neljä jäsenellystä palvelutarjoomasta yksi palvelu kerrallaan ja kehittää sitä esitellyn mallin mukaisesti. Kuvassa 11 visualisoidaan tätä tapahtumaa, että hyötynä ei ole ainoastaan kehitetty yksittäinen palvelu, vaan tätä metodologia käytettäessä kaikki palvelut jäsentyvät selkeämmin myös toistensa suhteen. Tämä johtuu siitä, että muotoiluprosessin yhtenä osa-alueena on pohtia, että miten yksittäinen palvelu istuu kokonaistarjontaan. Palvelumuotoilua

käytettäessä pitää kuitenkin muistaa, että sitä joudutaan muokkaamaan jokaisen palvelun kehittämiseksi tapauskohtaisesti. Samanlaiset työkalut eivät istu välttämättä jokaiseen tapaukseen.

Kohdeyrityksen kehitystoiminta on muotoutunut ajan kuluessa työryhmäpohjaiseen työskentelyyn, jossa ratkaisun luominen ongelmaan on ollut tekemisen keskiössä. Käytössä ei ole ollut mitään yksittäistä mallia, vaan tekeminen on muotoutunut ajan kuluessa parhaaksi todettuja tapoja noudattavaksi. Palvelumuotoilun prosessia käytettäessä ensimmäinen etu oli jo ennalta määritelty prosessi, joka auttoi kehitystyössä mukana olevia henkilöitä hahmottamaan tulevat tapahtumat. Toisena suurena etuna oli se, että mallissa keskitytään ensin ongelman tarkkaan, mahdollisimman holistiseen ymmärrykseen, jossa korostetaan asiakkaan näkökulmaa. Ratkaisun luomisessa voitiin keskittyä ottamaan huomioon siis oikeita asioita ja rakentaa se mahdollisimman toimivaksi heti alusta alkaen. Luvussa kolme esitelty ja käyttöön otettu malli helpotti myös projektin vetäjän roolia, koska jokaiselle kehityksen vaiheelle oli listattu välivaiheita ja työkaluja, joita käyttää.

Työryhmän kanssa käytiin palautekeskustelu toteutuksen jälkeen siitä, mitä mieltä he olivat toteutetusta palvelumuotoilua hyväksikäyttävästä projektista. Itse prosessi koettiin hyväksi, koska siinä otetaan huomioon oikeat asiat ja strukturoitu järjestys tuo selvyyttä toimintaan. Prosessi vaatii kuitenkin vetäjäksi henkilön, joka pystyy organisoimaan ja fasilitoimaan ryhmän toimintaa tehokkaasti. Mallin käyttöönotto ilman koulutusta ei johda todennäköisesti yhtä hyviin tuloksiin kuin testatussa projektissa. Tästä syystä johtuen mallin käyttäminen mahdollistaa hyvät tulokset kohdeyrityksen vastaavanlaisissa kehitysprojekteissa kun toimintaan on olemassa tarpeeksi resursseja henkilöiden koulutuksen ja ajan käytön suhteen.

5.2 Työn tulosten arviointi

Luvussa 1.4. käytiin läpi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tutkimustyön tuloksiin ja luotettavuuteen. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyen tärkeinä asioina nousi esiin se, pystyykö lukija seuraamaan tekijän päättelyä ja että päästäänkö samoihin

lopputuloksiin, jos joku muu toistaa projektin työssä annettujen luokittelujen mukaan. Nämä tekijät olivat mukana työtä tehdessä ja raportin rakenne suunniteltiin valitun työn suoritustavan mukaan. Suoritustapana oli hyödyntää olemassa olevaa teoriaa, jonka pohjalta luotiin etukäteen suunniteltu menetelmä. Menetelmän avulla ratkaistiin kohdeyrityksen ongelma ja toteutus tuloksineen raportoitiin.

Työn suoritustapa tehtiin selväksi alussa tutkimuskysymyksiä ja tavoitteiden lisäksi. Tässä työssä saatiin vastattua alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja näin saavutettiin myös tavoitteet. Toteutus on raportoitu vaiheittain, joka helpottaa seuraamista. Vaikka tässä raportissa saatiin vastattua kysymyksiin onnistuneesti, niin se ei ole taattua, että joku täysin ulkopuolinen pääsisi täysin samanlaisiin tuloksiin näiden tietojen pohjalta. Ajallisesti tämän työn tekijää helpotti suuresti tietämys kohdeyrityksen toiminnasta, henkilöiden vastuualueista sekä nykytilasta. Todennäköisesti työn suorittaminen saisi varata hieman pidemmän ajan, jos tilanteeseen tulee täysin ulkopuolelta. Haastateltavien asiakkaiden valinta voi vaikuttaa myös työn tuloksiin, sillä palvelun kokeminen ja laatu nojautuu pitkälle subjektiiviseen näkökulmaan.

Työ suunniteltiin siltä pohjalta, että lukija pystyy seuraamaan päättelyä ja tarvittaessa toistamaan samoin lopputulokset. Tämä näkyy palvelumuotoiluprosessin esittelyssä ja testauksessa. Työssä esiteltyjen tietojen pohjalta jonkun muun olisi mahdollista vetää läpi samanlainen kehityskierros. Kohdeyrityksen näkökulmasta työ toi yritykseen uutta tietoa ja taloudellista etua, joten siltä osin työn voidaan katsoa onnistuneen. Aikataulussa pysyttiin riittävässä tarkkuudessa, koska kokonaisaika työn aloittamisesta lopettamiseen jäi alle kuuden kuukauden.

6 JATKOTOIMENPITEET JA SUOSITUKSET

Tämä luku keskittyy käsittelemään niitä aihealueita, joita kohdeyrityksen suositellaan toteuttavan tai tutkivan lisää tulevaisuudessa. Aiheita tuli ilmi työtä tehdessä sekä kirjallisuudesta, että yrityksen henkilöstöä ja asiakkaita haastateltaessa.

Kirjallisuus ja yrityksen omat havainnot tukevat sitä seikkaa, että palveluilla on liiketoiminnassa iso merkitys. Samaa voidaan sanoa asiakaslähtöisyydestä, josta puhutaan paljon. Nämä näkökulmat tukevat sitä puolta, että palveluita tulee ja pitää kehittää jatkossa asiakaslähtöisesti. Palvelumuotoilu auttaa asiakaslähtöisyyden ymmärtämisessä sekä suunnittelussa. Toimivaksi testattu palvelumuotoilumalli ei toimi kuitenkaan itsestään, ja jos siitä halutaan enemmän hyötyä irti, niin se pitäisi implementoida jatkuvaan käyttöön. Tällä tavalla sen iteratiivisen jatkuvan kehittymisen hyödyt tulisivat näkyviin. Mallin käyttöön ottaminen laajemmassa mittakaavassa vaatisi henkilökunnan koulutusta ja asennemuutosta nykyisestä eroavaa kehitystoimintaa kohden.

Suosituksena on, että ensimmäisenä lähdetään kehittämään jo olemassa olevia palveluita työssä kerätyn listan (palvelutarjooman) ja testatun kehitysmallin osalta kokonaisuuden huomioon ottaen. Jokaisesta kehitetystä palvelusta voi luoda samanlaisen palvelukonseptin, kuten tämän työn esimerkkitapauksessa tehtiin. Nämä voi viedä tuotantoon halutessaan yksitellen tai laajempina kokonaisuuksina. Tämän jälkeen palvelutarjoomaa voi lähteä kehittämään eteenpäin lisäten myös uusia palveluja. Palveluita voi kehittää myös yhtäaikaisesti, jos käytössä on tarpeeksi resursseja.

Palveluiden strateginen kehittäminen pitkällä aikavälillä vaatii lisää tutkimustyötä. Yrityksen pitää sitoutua palvelulogiikkaan jo strategiatasolta lähtien, että toiminta saadaan rakennettua kestäväälle pohjalle. Strategian avulla saadaan tuettua palveluistumisen kulttuuria, jossa pyritään ottamaan koko ajan isompaa roolia asiakkaan kanssa yhdessä toimiessa. Strategian kautta pitäisi määrittää myös

tavoitetila ja rakentaa mittarit palvelutoiminnan kehittämiseksi. Muita tähän liittyviä suositeltavia tutkittavia osa-alueita ovat palveluiden hinnoittelu, riskien hallinta, asiakkaan elinkaariajattelu, palvelujen markkinointi ja myynti, organisaatioiden, sekä ihmisten ajattelutyylin muutos kohti palvelulogiikkaa.

Hinnoittelu on perustavanlaatuinen asia taloudellisen menestymisen kannalta, joten jokaisen palvelun kustannukset pitää tietää ainakin karkealla tasolla. Tämän jälkeen vaihtoehtona on alkaa esimerkiksi miettimään, miten kustannukset voidaan jakaa eri sidosryhmien kesken. Mitkä kustannukset voidaan laskuttaa asiakkaalta, tavarantoimittajalta, tai joltakin muulta sidosryhmältä?

Työtä tehdessä tuli myös selväksi, että asiakaslähtöisyyden ymmärrys vaatii jo itsessään tutkimusta. Kyseessä on laaja aihealue, joka vaatii asian pilkkomista pienempiin osiin. Tässä työssä se tapahtui siten, että kehitettäväksi valitun palvelun jälkeen rajattiin ensin yksi asiakasryhmä, jonka ehdoilla yksittäistä palvelua lähdettiin kehittämään. Asiakkaiden ymmärrys laajemmalti vaatii asiakkaiden liiketoiminnan prosessien ymmärtämistä ja varsinkin sitä, että pystytään vastaamaan näiden prosessien kipupisteiden poistamiseksi. Asiakkaan elinkaariajattelu liittyy palvelujen kohdistamiseen ja asiakasymmärrykseen. Asiakkailta on erilaisia tarpeita sen suhteen onko asiakas yritykselle uusi, pitkäaikainen tai mahdollisesti elinkaaren loppuosassa. Asiakas voi olla myös yrittäjänä tai toimijana aloitteleva tai kokenut. Myös nämä tarpeet pitäisi pystyä tunnistamaan ja kohdistaa tarjottavat palvelut osuvammin.

Asiakkaiden prosessien ymmärtämisen ja oman kustannustietämykseen pohjautuvan palvelutarjoaman rakentamisen kautta on mahdollista lähestyä sellaista tilannetta, jossa asiakkaita pystytään palvelemaan jokaiselle sopivalla tasolla. Kaikkien asiakkaiden prosessit eivät vaadi todennäköisesti yhtä paljon palveluita, joten kohdeyrityksen resurssit pitäisi pystyä kohdistamaan tarkemmin sekä yli-, että alipalvelutilanteiden välttämiseksi.

7 YHTEENVETO

Tämän diplomityön aiheena oli tutkia ruoan tukkukaupan alalla toimivan kohdeyrityksen palveluita ja niiden kehittämistä. Lähestymiskulmana oli löytää mahdollisimman asiakaskeskeistä tietoa tavoitteiden saavuttamiseksi. Aihe jäsenneltiin selvemäksi tutkimuskysymysten kautta:

- Miten kohdeyrityksen kannattaisi kehittää palveluita?
- Miten yritys voi määritellä ja luokitella palvelut?
- Soveltuuko palvelumuotoilu yrityksen palvelujen kehitysprosessiksi?

Tutkimusmenetelmäksi valittiin malli, jossa käsiteltävistä aihepiireistä etsittiin ensin tietoa kirjallisuudesta ja löydettyä teoriaa hyväksikäyttäen rakennettiin ennalta suunniteltu malli. Käsiteltävän aihepiirin tietona oli palveluiden kehittäminen ja jäsentely, palvelumuotoilu, palvelukonseptin laatiminen ja palvelustrategian luominen. Luodun mallin avulla rakennettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joista muodostui tämän tutkimuksen tulokset.

Työn tulokset voidaan jakaa kolmeen osaan: 1. ehdotukseen palveluiden kehitysmallista, 2. jäsenneltyyn palvelulistaukseen, sekä 3. palvelumuotoilun testaamiseen kehitysprosessina. Alun perin tarkoituksena oli etsiä yrityksen palvelut, jäsennellä ne ja testata palvelumuotoilua yhteen palveluun. Työtä tehdessä kävi selväksi, että pelkästä yksittäisen palvelun kehittämisestä ei saada kaikkea hyötyä irti, jos yrityksen strategia ja palvelutarjooma eivät ole tätä tukemassa. Tästä johtuen työhön lisättiin laajempi ehdotus palveluiden kehittämisestä.

Palveluiden kehitysehdotus lähtee liikkeelle siitä, että palveluiden merkitys pitää tunnistaa strategiaa luodessa ja johtaa sieltä käsin. Tarkoituksena on, että strategiassa määritellään palveluiden tavoitetila, vastuualueet ja mittarit. Tällä tavalla yritys pystyy hallitsemaan kokonaisuuden selvemmin pidemmällä aikavälillä. Strategisen palvelumäärittelyn tekemättömyys ei kuitenkaan sulje pois

palvelutarjooman rakentamista ja yksittäisten palveluiden kehittämistä, joilla on helpompi lähteä liikkeelle.

Tutkimuksessa rakennettiin palvelutarjooma yrityksen tämän hetkisistä palveluista ja palvelut jaoteltiin ydin-, mahdollistaviin- ja tukipalveluihin. Tämän luokittelun avulla yritys pystyy priorisoimaan kehityksen kohteeksi ydinpalvelun ja mahdollistavia palveluita, koska ne ovat kriittisemmässä asemassa liiketoiminnan suhteen lyhyellä aikavälillä. Tukipalveluita kannattaa kehittää jatkossa kun kaikki mahdollistavat palvelut on todettu riittävän hyväksi.

Kolmantena työn tuloksena pystytään toteamaan, että palvelumuotoilu soveltuu kohdeyrityksen palvelujen kehitysprosessiksi. Tämän mallin avulla rakennettiin palvelukonsepti tuotelaatureklamaatioprosessin uudistamiseksi. Tämä toteutettiin rakentamalla malli teoriasta saadulla tiedolla. Mallia testattiin käytännössä työryhmätyöskentelyssä nelivaiheisen iteratiivisen prosessin avulla. Kehitysryhmässä oli mukana viisi yrityksen henkilöä ja kuusi asiakasta. Asiakkaat olivat mukana siltä osin kuin asia heitä koski. Kehityshanke onnistui hyvin ja aikataulussa. Luotua konseptia ja vaatimuksia voidaan käyttää suoraan yrityksen tulevassa CRM-järjestelmän päivityksessä. Positiivisena asiana löydettiin myös se, että yritys on nyt tietoinen niistä rahallisista huomattavista summista, joita voidaan osaksi laskuttaa tavarantoimittajilta tulevaisuudessa kehitetyn prosessin myötä.

Tuloksiksi voidaan lukea myös jatkokehitys ja – tutkimusehdotukset, joita löytyi muutamia. Jatkotoimenpiteeksi annettiin suositus, että kohdeyritys alkaa kehittää yksi kerrallaan nykyiseen palvelutarjoomaan listattuja palveluita testatun mallin avulla. Suositeltaviksi tutkittavaksi osa-alueiksi listattiin palveluiden hinnoittelu, riskien hallinta, asiakkaan elinkaariajattelu, palvelujen markkinointi ja myynti, organisaatioiden, sekä ihmisten ajattelutyylin muutos kohti palvelulogiikkaa.

Suurimman hyödyn tästä kaikesta sai kuitenkin tämän työn tekijä. Lähes päivittäinen aherrus aiheiden parissa sai lisättyä tietotaitoa tavalla, jota ei olisi työssäkäynnin ohessa ollut mahdollista toteuttaa. Suurimman työmäärän tässä vaati kirjallisuuden tutkiminen ja lukeminen. Näin jälkikäteen on todella hienoa huomata, että oma osaaminen on noussut aivan uudelle tasolle. Tämän työn tekeminen antoi hienot mahdollisuudet jatkoa varten.

LÄHTEET

Alam, I. and Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Iss: 6, pp. 515 – 534.

Anderson, E.W., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997), “Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services”, *Marketing Science*, Vol. 16 No. 2, pp. 129-45.

Baines, T.S ; Lightfoot, H.W ; Benedettini, O ; Kay, J.M. 2009. The Servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management* 05 June 2009, Vol.20(5), pp.547-567.

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R.J. and Payne, A. (2011) ‘Value propositions as communication practice: taking a wider view’, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp.202–210.

Barney, Jay B. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17 (March) 99–120.

Berry, L.L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. Vol. 28, No. 1, 128-137.

Carleton T, Cockayne W, Tahvanainen A-J, 2013. Playbook for strategic foresight and innovation, Tekes, 264 pp.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, Vol. 16, No. 2, 140-164.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Jyväskylä.

Cardoso, J. 2015. Service Design. In Cardoso, J., Fromm, H., Nickel, S., Satzger, G., Studer, R. and Weinhardt, C. (Eds.): *Fundamentals of Service Systems. Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*. Switzerland, Springer International Publishing

Gebauer H, Fleisch E, Friedli T. 2005. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal* vol. 23:14–26.

Grönroos, C., 2006, Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 3, s. 313-337.

Grönroos, Christian, 2010, Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alkuteos *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition* (Third edition 2007, John Wiley & Sons, Ltd.) suomentanut Maarit Tillman. WSOY, Juva.

Gummesson, E., Lip services – a neglected area in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1, 1987.

Holmlid S, Evenson S. 2008. Bringing service design to service sciences, management and engineering. In: Hefley B, Murphy W (eds), *Service science, management and engineering education for the 21st century*. Service science: research and innovations in the service economy. Springer, Norwell, pp 341–345.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi, 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. 4 p. Tekes, Helsinki.

Kaner M, Karni R. 2007. Design of service systems using a knowledge-based approach. *Knowledge and Process Management* 14(4): 260–274.

Kapil R. Tuli, Ajay K. Kohli, & Sundar G. Bharadwaj. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71, p. 1–17.

Karmarkar, Uday. 2004. “Will You Survive the Services Revolution?” *Harvard Business Review*, 82 (June) 100–108.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993, ”The Constructive Approach in Management Accounting Research”, *Journal of Management Accounting Research*; Sarasota Vol. 5, s. 243-263.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991, ”Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä”, *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. Vol. 40, Iss. 3, ss. 301–327.

Kellogg, Deborah L., Nie, Winter . A framework for strategic service management *Journal of Operations Management* 1995, Vol.13(4), pp.323-337.

Kindström, D. 2010. Towards a service-based business model – Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, Vol. 28, pp. 479–490.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., O’Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5–18.

Martin, C.R. & Horne D. A. 1993. Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International journal of services industry management*. Vol 4 No. 1, pp. 49-65.

Miettinen, Satu – Raulo, Miikka – Ruuska, Juha. 2011. Johdanto. Teoksessa: Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toim. Satu Miettinen, 12-17. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Moritz, Stefan. 2005. *Service Design. Practical access to an evolving field*. Köln International School of Design.

Neely A. 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Oper Manag Res* 1(2):103–118.

Normann, R & Ramirez, R., From Value Chain to Value Constellation. *Harvard Business Review*, July-August 1993, s. 65-77.

Ojasalo, Jukka – Ojasalo, Katri, 2010, B-to-b-palveluiden markkinointi. WSOY pro Oy, Helsinki.

Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, No. 2, s. 160 - 172.

Pekkarinen, O. 2013. Industrial Solution Business – Transition from Product to Solution Offering. Lappeenranta University of Technology, Doctoral thesis, 81 p

Reinartz, Werner – Ulaga, Wolfgang, 2008, How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (5), s. 90-97.

Service design tools 2017. Www-sivu, josta löytyy työkaluja palvelumuotoiluun <http://www.servicedesigntools.org>

Scheuing E, Johnson E (1989) A proposed model for new service development. *The Journal of Services Marketing* 3 (2):25–34.

Shostack, G. Lynn. 1982. How to design a service. *European Journal of Marketing*, Vol. 16 (1), 49-63.

Stickdorn M, Schneider J. 2012. This is service design thinking: basics, tools, cases. Wiley, New York.

Sundbo J (1997) Management of innovation in services. *Serv Ind J* 17(3):432–455.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. and Hallikas, J. (2005) Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintayriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen, Department of Industrial Engineering and Management, Research Report 168, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Helsinki.

Van Der Valk, Wendy ; Axelsson, Björn Towards a managerially useful approach to classifying services. *Journal of Purchasing and Supply Management*. June 2015, Vol.21(2), pp.113-124.

Vandermerwe, Sandra & Rada, Juan. 1988. Servitization of business: Adding Value by adding services. *European Management Journal*, Vol. 6. 314-324.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2008) Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, p. 25–38.

Vargo, Stephen L. Lusch, Robert, F. 2004, Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 1, 1-17.

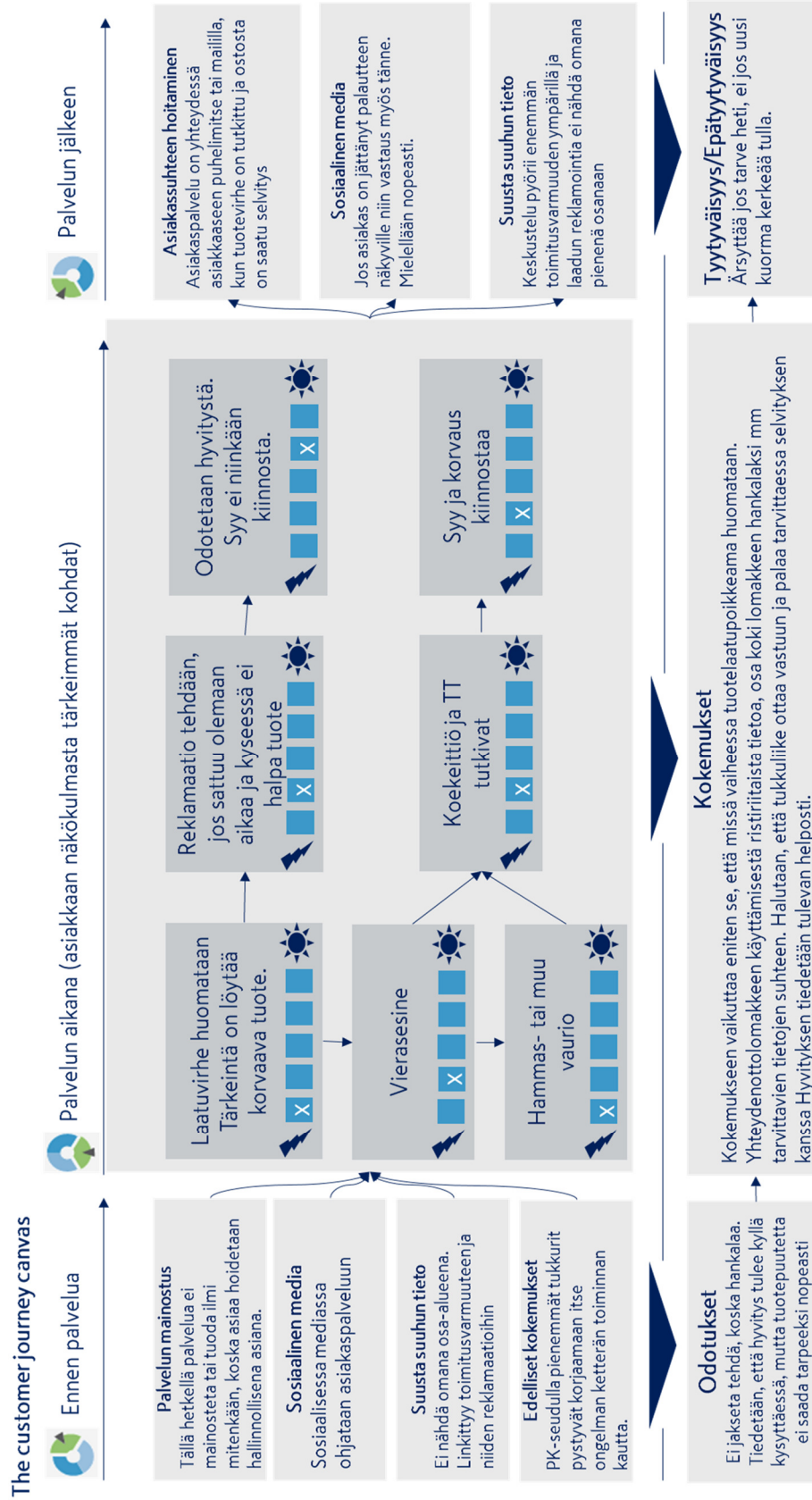
Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry L. 1985. Problem and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring, pp. 33-46.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2009. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. McGraw-Hill: Singapore.

VAIHE	PORRAS	TAVOITE	TYYPILLISET AKTIVITEETIT	ESIMERKKI METODEDEJA
TUTKIMUSVAIHE	Ymmärrä ongelma	Ymmärtää ja muotoilla haaste	Muotoile kyseessä oleva ongelma ymmärrettävään muotoon. Tunnista vaikutustekijät ja sidosryhmät	Design space map Stakeholder map Janus Cones Context map
	Tutki ihmisten käyttäytymistä	Asiakkaiden, sidosryhmien ja palveluympäristön ymmärtäminen	Tunnista asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Tunnista asiakkaan ja palvelun tarjoajan väliset kosketuspisteet. Arvioi asiakkaiden ja käyttäjien kokemuksia ja niiden kehitystä ajan mittaan. Arvioi palvelu palveluntarjoajan ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Analysoi ympäristöä Tunnista ensimmäiset helpot parannuskohdat.	Persona A day in a life Shadowing Observe, interview, engage with customer
	Aseta fokus	Tunnistusvaiheen löydökset heijottamaan luomisvaihetta	Yhdistä ja järjestä tietopisteistä kerätty tieto siten, että yhdistämisvaiheet ovat valmiina jatkokehitystä varten.	Empathy map Customer journey maps
LUOMISVAIHE	Aloita projekti	Onnistunut projektin aloitus	Muodosta oikeat tiimit. Luo tai räätälöi metodit ja/tai työkalut. Käytä pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvia ideointityökaluja.	Creativity methods Value curve methods Co-opetition model Service theater (enacting)
	Ideoi	Radikaalien ideoiden ja outside the box tyyppisen ajattelumallin mahdollistaminen	Avoimet lähestymistavat: Ota työntekijät ja asiakas mukaan	
	Konseptoi	Yksityiskohtainen palvelukonsepti, joka perustuu kokemuksiin	Luo yksinkertaisia prototyypppejä (usein paperille tehtyjä versioita), jotka ovat mukana käytettävyydestä puhuttaessa asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.	Mock-ups Prototypes Storyboards
	Arvioi ja valitse	Vähennä mukana olevien ideoiden määrää	Kokoa vaihtoehtoiset palvelujaksot ideoiden pohjalta ja testaa niitä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	Story telling Request customer feedback
POHDISKELU		Arvioi palvelun toteutettavuus ja toimivuus	Vertaa jo olemassa oleviin palveluportfoliioihin ja –strategioihin	SWOT-analyysi Business cases Customer acceptance tests
IMPLEMENTOINTI		Tee yksityiskohtainen palvelukonsepti operationaalisesta näkökulmasta	Organisaatio-, prosessi- ja it-vaatimusten määrittely	Service blueprint High resolution prototype Graphic design Business Model Canvas.

CUSTOMER JOURNEY MAPS

LIITE II



Tuotelaatureklamaation palvelukonsepti	
Palvelun tarkoitus	<p>Palvelun tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma, joka tarkoittaa tässä tapauksessa seuraavia asioita:</p> <ul style="list-style-type: none">• Korvaava tuote seuraavaan toimitukseen• Rahallinen hyvitys• Laatuongelman syyn selvitys ja viestintä asiakkaalle• Mahdollisen loppuasiakkaalle aiheutuneen haitan selvitys vakuutusyhtiön kanssa <p>Kehitetyn mallin etuina on nopeampi ja selkeä viestintä asiakkaan suuntaan, jossa yritys ottaa vastuun asian hoitamisesta. Kehitetty malli mahdollistaa myös reklamaatioiden raportoinnin ja seurannan.</p>
Prosessikuvaus	<p>Yksityiskohtaisesta prosessikuvauksesta löytyvät kaikki vaiheet. Pääpiirteiltään prosessi menee seuraavasti: Asiakaspalvelu ottaa käsittelyyn asiakkaalta tulleen reklamaation ja huolehtii, että kaikki tarvittavat tiedot kerätään kerralla. Reklamaatio kirjataan CRM-järjestelmään ja tätä kautta tuotteesta vastaava oston henkilö saa tiedon. Oston henkilö ottaa vastuulleen reklamaation selvityksen yhdessä tavarantoimittajan kanssa ja pyytää tarvittaessa konsultaatiota tuotelaatuyksiköltä.</p> <p>Reklamaation syyn selvittyä oston henkilö kirjaa tiedot CRM-järjestelmään. Samalla oston henkilö tekee päätöksen, että onko reklamaatio tavarantoimittajasta johtunut. Jos on, niin samalla tieto välittyy talousosastolle, joka laskuttaa tavarantoimittajaa.</p> <p>Mikäli asiakas on valinnut, että haluaa tiedon reklamaation syystä niin asiakaspalvelu on yhteydessä asiakkaan.</p>

LIITE III JATKOA

Raportointi	<p>CRM:ään pitää rakentaa raportointi, josta myynti-, että ostoyksiköt pystyvät seuraamaan reklamaatioita asiakas-, tuote- ja tavarantoimittajakohtaisesti.</p> <p>Osto: Vastaava henkilö seuraa reklamaatioita ja puuttuu asiaan, mikäli toiminnasta löytyy poikkeamia.</p> <p>Myynti: Voi seurata omien asiakkaiden reklamaatioita ja on tietoinen kaikista</p>
Laskutus	<p>Jos reklamaation syyn katsotaan olevan tavarantoimittajasta johtuva, niin tuote laskutetaan ostohinnan mukaan toimittajalta. Laskutusprosessi aktivoituu kun oston henkilö tekee ylläpidon CRM:ään, että reklamaatio laskutetaan toimittajalta. CRM:stä syntyy tiedosto taloushallintoon, jonka perusteella laskutus voidaan hoitaa.</p>
Vastuualuemuutokset	<p>Mallin käyttöönotto selventää nykyisiä vastuualueita, vaikka suurempia muutoksia ei tule. Uutena organisaationa mukaan liittyy taloushallinto siinä vaiheessa kun tuotevirheestä laskutetaan tavarantoimittajaa.</p>
CRM-järjestelmä	<p>Kommunikointi asian suhteen tapahtuu CRM-järjestelmän kautta yrityksen sisällä. Ensimmäisessä vaiheessa tavarantoimittajalle ei tule omaa näkymää vaan oston henkilö hoitaa yhteydenpidon sähköpostitse tai puhelimitse. Kaikki tällä hetkellä käytössä olevan yhteydenpitomakkeet poistuvat käytöstä kun tähän toimintamalliin siirrytään.</p>
Viestintäsuunnitelma	<p>Toimintamalli käydään läpi yksiköiden kuukausipalaverissa antaen samalla koulutus oman vastualueen osalta. Ajankohta on noin kuukausi ennen käyttöönottoa.</p>

Yrityksessä työssä olevat

Asiakasneuvoja, 14.12.2017, Helsinki.

Business development manager 5.2.2018, Helsinki.

Kehityspäällikkö 25.10.2017, Helsinki.

Laatupäällikkö, 16.1.2018, Helsinki.

Laatupäällikkö 2, 13.3.2018, Vantaa.

Myyntijohtaja, 16.1.2018, Helsinki.

Myyntipäällikkö, 9.10.2017, Helsinki.

Ostojohdaja, 22.12.2017, Helsinki.

Ostopäällikkö, 23.1.2018, Helsinki.

Palvelujohtaja, 29.11.2017, Helsinki.

Palvelupäällikkö 6.2.2018, Helsinki.

Toimitusjohtaja, 25.1.2018, Helsinki.

Asiakkaat

Asiakas 1, Keittiömestari.14.2.2018, Helsinki.

Asiakas 2, Keittiömestari.16.2.2018, Helsinki.

Asiakas 3, Keittiömestari, 2.4.2018, Vierumäki.

Asiakas 4, Keittiömestari, 6.3.2018, Tuusula.

Asiakas 5, Kokki, 10.1.2018, Helsinki.

Asiakas 6, Yrittäjä, 19.2.2018, Helsinki.

Kysymykset

1. Voitko näyttää/kertoa miten toimit kun huomaat laatuvirheen?
 - a. Missä vaiheessa tämä huomataan?
 - b. Miten toimit ja milloin?
2. Mikä olisi helpoin tapa hoitaa reklamaatio?
3. Mitä haluat, että selvityksen suhteen tehdään?
4. Haluatko vastausta laatuvirheen syyhyn?
 - a. Miten nopeasti?
5. Mitä muut toimijat tekevät paremmin?

Kommentteja

- Huonolaatuinen tuote huomataan yleensä jälkikäteen juuri käyttöön otettaessa
 - Korvaava tuote juuri sillä hetkellä kriittisin asia
- Tavarat tarkastetaan yleensä tavarat saapumisvaiheessa
- Ei aikaa reklamaation tekemiseen
- Pääasia että hyvitys hoituu. Ongelman syy ei juuri kiinnosta
- Laatuvirheitä jää reklamoimatta, koska se on niin aikaa vievää ja hankalaa
- Tilausjärjestelmän kautta tehtäessä monta välivaihetta, että harvoin jaksaa
- Tukkurin pitää ottaa vastuu, eikä siirtää ongelmaa eteenpäin
- Raportti ei kiinnosta muuten, mutta ehkä myyjän vuosi-/puolivuotiskäynnillä voisi olla ok
- Hyvitykset toimivat hyvin
- Pienemmät tukut pk-seudulla pystyvät ratkaisemaan ongelman eli hankkimaan puuttuvan tavaran
- Päivittäinen soitto toimii hyvin ja samalla voidaan hoitaa myös reklamaatiot
- Ilmoituksen jälkeen ei ole mitään tietoa, että hoitaako joku asiaa vai ei
- Syy ei ole kiinnostanut, mutta jos se on mahdollista saada, niin sitten kyllä.
- Vastuuta ei saa siirtää eteenpäin

