

Merja Männikkö

**PALVELUMUOTOILULLA KOHTI YHÄ
PAREMPIA ASIAKASKOKEMUKSIA**

Case: Hotelli Käenpesä

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2017	Tekijä/tekijät Merja Männikkö
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi PALVELUMUOTOILULLA KOHTI YHÄ PAREMPIA ASIAKASKOKEMUKSIA. Case: Hotelli Käenpesä		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen	Sivumäärä 70 + 3	
Työelämäohjaaja Sanna Autio		
<p>Tämän opinnäytetyön kantavana ajatuksena oli, että palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää yhä parempia palveluja ja sitä kautta saavuttaa myös parempia asiakaskokemuksia. Lopullisena päämääränä nähtiin kilpailuedun luominen yritykselle. Näihin tekijöihin liittyy oleellisesti opinnäytetyön tietoperusta, jossa käsitellään palvelujen markkinointia 7P:n kautta sekä palvelumuotoilua.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hotelli Käenpesä Ylivieskasta. Opinnäytetyönä tehty kehittämistehtävä edustaa matalan kynnyksen palvelumuotoilun hyödyntämistä. Tavoite oli suunnitella palvelumuotoilua hyödyntäen systemaattinen toimintamalli, jonka avulla voidaan tunnistaa ja kuvata Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaita.</p> <p>Asetettu tavoite saavutettiin yhteistyössä henkilökunnan ja työmatka-asiakkaiden kanssa. Kehittämistehtävässä onnistuttiin myös soveltamaan palvelumuotoilun prosessimallia ja työvälineitä toimeksiantajan tarpeisiin sopivalla tavalla. Lisäksi kokeiltiin yhteiskehittämistä. Palvelupolkuja kuvaamalla selvitettiin nykytilaa ja löydettiin kehitettäviä asioita sekä kuvattiin arvoa luovia tekijöitä. Työvälineeksi valittiin myös asiakkaiden profiloiminen/persoonat, joiden avulla palvelu ja palvelupolun kulku voidaan nähdä myös asiakkaan silmin. Käytännön tekeminen ja testaus vahvistivat ajatusta, että myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus hyötyä palvelumuotoilusta ja sen työvälineistä.</p>		
Asiasanat palvelumuotoilu, palvelupolku, palvelujen markkinointi, yhteiskehittäminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences Ylivieska	Date November 2017	Author Merja Männikkö
Degree programme Business Management		
Name of thesis BETTER EXPERIENCES FOR CLIENTS WITH SERVICE DESIGN Case: Hotel Käenpesä		
Instructor Pekka Paajanen		Pages 70 + 3
Supervisor Sanna Autio		
<p>The main idea of this thesis was that with service design it is possible to develop better services and through that gain also better customer experiences. The final objective was to create a competitive advantage for the company. The theory of this thesis consists of marketing of services with 7Ps and service design.</p> <p>This thesis was commissioned by Hotel Käenpesä in Ylivieska. The target was to create a systematic procedure with service design for clients who are staying for business. With this procedure it would be possible to recognize and describe the business clients. My own idea was that the service design would be as easily accessed as possible.</p> <p>The goal was reached in co-operation with the personnel and the business clients. The processes and methods of service design were also successfully adapted to meet the needs of the company. Co-creation was also used. By describing the service journeys the current stage of the services of the hotel was found out. This enabled finding out the elements that should be improved and the elements that have value for the client. In addition, the different types of business clients were used as a tool with the help of which it was possible to see the service journey the way as the clients see it. This work and testing strengthened my idea that also small companies should be able to make use of the advantages of service design and its tools.</p>		
Key words co-creation, service design, service journey, service marketing		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Kontaktipiste

Kontaktipisteiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun. Ihminen havaitsee kontaktipisteitä kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet ovat konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi paikkoja, tiloja, ympäristöjä, esineitä, tavaroita, toimintamalleja tai ihmisiä. (Koivisto 2011, 55.)

Monikanavaisuus

Monikanavaiseseen markkinointiin kuuluu kaksi eri osa-aluetta. Se on viestintää asiakkaiden kanssa monen kanavan kautta ja toisaalta se tarkoittaa palvelujen tai tuotteiden toimittamista asiakkaille eri jakelukanavien kautta. Monikanavaisuutta voidaan tarkastella joko viestinnän tai jakelun monikanavaisuutena. Käytännössä nämä kaksi osa-aluetta ovat kuitenkin yhdistyneet toisiinsa, eikä niiden erottelua pidetä tärkeänä. (Aaltonen 2017.)

Palvelupolku

Palvelupolku kuvaa sitä mitä asiakas havaitsee ja mitä hän kokee palvelun kuluttamisen aikana. Palvelun kuluttamisella ymmärretään aikaan sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Kokonainen palvelupolku koostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista, joita asiakas kohtaa ennen palvelua, palvelun aikana tai palvelun jälkeen. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat palveluntarjoajan suunnittelema tuotantoprosessi ja toisaalta asiakkaan omat valinnat sekä käyttäytyminen. Palvelupolku käsitettä hyödynnetään erityisesti silloin, kun halutaan nähdä palvelu käyttäjän silmin ja jäsentää palvelu osiin. (Koivisto 2011, 49–50, 55.)

Palvelutuokio

Palvelupolku muodostuu useista eri palvelutuokioista. Ne ovat palvelun aikana tapahtuvia keskeisiä kohtaamisia, jossa asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tapahtuu. (Koivisto 2011, 49.) Esimerkiksi saapuminen hotelliin vastaanottoon on yksi palvelutuokio.

Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen on työtapa, jossa eri osapuolet osallistetaan palvelun kehittämiseen. Eri-laiset näkökulmat palvelun suunnittelussa tulevat huomioiduksi. Yhdessä tekeminen myös sitouttaa kaikki osapuolet palvelun kehittämiseen ja palvelun tuottamiseen. (Tuulaniemi 2011, 116–118.)

**TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS**

1 JOHDANTO	1
1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	1
1.2 Kehittämistehtävä ja sen tavoitteet	2
1.3 Teoreettinen viitekehys ja raportin rakentuminen	3
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	4
3 PALVELUJEN MARKKINOINTI.....	6
3.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet.....	6
3.2 Palvelujen merkitys nyky-yhteiskunnassa	9
3.3 Palvelujen markkinointi ja kilpailukeinot	10
3.3.1 Palvelutuote.....	12
3.3.2 Hinta	14
3.3.3 Saatavuus ja viestintä	16
3.3.4 Henkilöstö.....	20
3.3.5 Prosessit.....	22
3.3.6 Palveluympäristö	25
3.4 Palvelun laatu.....	26
4 PALVELUMUOTOILU	29
4.1 Palvelumuotoilun käsite	29
4.2 Palvelumuotoilun tehtävät ja suunnittelun tavoitteet	32
4.3 Palvelumuotoilun prosessi	35
4.3.1 Yleistä palvelumuotoilun prosessista	35
4.3.2 Palvelumuotoilun määrittelyvaihe	37
4.3.3 Palvelumuotoilun tutkimusvaihe	38
4.3.4 Palvelumuotoilun suunnitteluvaihe.....	40
4.3.5 Palvelumuotoilun tuotantovaihe.....	41
4.3.6 Palvelumuotoilun arviointivaihe	43
4.4 Palvelumuotoilun elementit	43
4.4.1 Palvelupolku.....	44
4.4.2 Palvelutuokiot	46
4.4.3 Palvelun kontaktipisteet.....	47
5 KÄENPESÄN SYSTEMAATTISEN TOIMINTAMALLIN LAADINTA JA KUVAUS	49
5.1 Määrittelyvaihe ja asiakastarpeen tunnistaminen.....	49
5.2 Systemaattisen toimintamallin testaukseen liittyvä tiedon keruu	49
5.3 Tutkimusvaihe ja ymmärryksen lisääminen	50
5.4 Suunnitteluvaihe ja yhteiskehittäminen.....	52
5.5 Ratkaisuvaihe ja tulosten esittäminen	55
5.5.1 Toimintamalli työmatka-asiakkaiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen	55
5.5.2 Tietopaketti palvelumuotoilusta henkilökunnalle	56
5.5.3 Työmatka-asiakkaiden palvelupolku henkilöstön näkökulmasta	56
5.5.4 Palvelupolku työmatka-asiakkaiden näkökulmasta.....	58
5.5.5 Yhteenveto palvelupolkujen tuloksista	61

5.5.6 Systemaattisen toimintamallin testaus	62
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	63
6.1 Kehittämistehtävän analysointi	63
6.2 Oman työn arviointi	66
LÄHTEET	68
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	3
KUVIO 2. Tavara- ja palvelutuotteen kerrokset.....	14
KUVIO 3. Palvelujärjestelmän osat ja niiden sisältö	25
KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu	28
KUVIO 5. Palvelun yhteiskehittäminen	31
KUVIO 6. Arvonmuodostumisen pyramidi.....	33
KUVIO 7. Palvelumuotoilun 3-vaiheinen prosessimalli	36
KUVIO 8. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet.....	37
KUVIO 9. Eri palvelutuokioita palvelupolulla	45
KUVIO 10. Kontaktipisteiden sisältyminen palvelutuokioihin	46
KUVIO 11. Systemaattisen toimintamallin testaus.....	62
KUVAT	
KUVA 1. Kuvakooste Hotelli Käenpesästä.....	5
KUVA 2. Työpajan tuotoksia	52
KUVA 3. Lintuperspektiivikuvaus Hotelli Käenpesästä	53
KUVA 4. Esimerkki asiakkaiden haastattelussa käytetystä lomakkeesta.....	55
KUVA 5. Esimerkki palvelumuotoilusta laaditun tietopakettien dioista	56
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Koonti Elli Edustajan haastattelusta	58
TAULUKKO 2. Koonti Hannu Haalarimiehen haastattelusta.....	59
TAULUKKO 3. Koonti Pekka Bisnesmiehen haastattelusta	60

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Elämme asiakkaan aikakautta. Menestyjiksi todennäköisesti selviytyvät ne, jotka kykenevät systemaattisesti ylittämään asiakkaidensa odotukset. Asiakaskokemus voidaan nähdä myös strategisena kilpailuetuna. Kilpailu on kovaa ja on yhä vaikeampaa erottua pelkkien tuotteiden varassa. Palvelut ovat yhä tärkeämmässä roolissa, kun kilpaillaan asiakkaista. Palvelun haasteisiin kuuluu, että palvelun tarjoajat arvioivat asiakkaan kohtaamisen tason ja laadun erilaiseksi kuin asiakkaat itse ja juuri siksi tulisikin osata asettua asiakkaan asemaan ja nyky näkemyksen mukaan ottaa asiakkaat mukaan kehitystyöhön.

Tarvitaan uskallusta nähdä asioita uudella tavalla ja ennen kaikkea rohkeutta kokeilla uusiakin asioita ja niiden toimivuutta. Palvelumuotoilun näkökulma tarjoaa mielenkiintoisen ja suhteellisen uuden tavan nähdä käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta arvonluonnin uutena lähteenä. Käytännössä tämä ilmenee erilaisina tapoina ottaa palvelujen ja tuotteiden käyttäjät mukaan kehitysprosesseihin. Oma näkemykseni on, että erityisesti pk-yritykset tarvitsevat matalan kynnyksen mahdollisuuksia kokeilla palvelumuotoilun hyödyntämistä käytännössä. Tämä opinnäytetyö vei minut ja Hotelli Käenpesän yhteiselle oppimismatkalle kokeilemaan palvelumuotoilun tarjoamia työkaluja. Matkalla oli myös tavoite ja toivottu lopputulos oli saavuttaa ainakin kokemuseräistä oppimista, entistä parempia tapoja kohdata asiakas ja systemaattinen toimintamalli, jota toteuttaa jatkossakin. Jotta oikeanlaiseen tekemiseen päästäisiin, on tunnistettava ongelmakohdat, joilla parantaa asiakkaan kokemusta ja sitten tehtävä toimenpiteitä, jotta tämä toteutuu. Joka tapauksessa yhteiskehittämisen avulla on mahdollisuus muuttaa vallitsevaa yrityskulttuuria avoimemmaksi, osallistavammaksi ja myös kehittää liiketoimintasuhteiden ja asiakaskokemuksen laatua.

Palvelumuotoilun avulla asiakkaalle luodaan tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus. Asiakkaan lisäksi suunnittelussa huomioidaan myös palvelun tuottajan näkökulma. Tavoitteena on palvelukokonaisuus, joka on asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä ja palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Palvelumuotoilu voi olla joko uusien palveluiden suunnittelua tai jo olemassa olevien kehittämistä.

1.2 Kehittämistehtävä ja sen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaille tarjottavia palveluja luomalla systemaattinen toimintamalli, jolla asiakkaita voidaan profiloida ja jolla heidän palveluprosessiaan voidaan kuvata. Kehitystyö perustuu palvelumuotoiluun. Tavoitteena oli soveltaa palvelumuotoilun prosessimallia ja työvälineitä juuri Hotelli Käenpesän tarpeisiin ja resursseihin sopivalla tavalla.

Palvelupolun kuvauksen avulla selvitettiin nykytila ja pyrittiin löytämään palvelupolun kulussa kehitettäviä asioita sekä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka luovat asiakkaille arvoa. Tunnistamalla ja kuvaamalla arvoa luovia tekijöitä kyetään varmistamaan, että myös mahdollisille uusille työntekijöille saadaan nopeasti välittymään tarpeellinen tieto asiakassuhteiden jatkumisen kannalta oleellista asioista.

Opinnäytetyön yhteydessä avattiin palvelumuotoilun käsitettä ja pyrittiin tuomaan Hotelli Käenpesän henkilöstölle tietoa käyttäjäkeskeisestä ajattelusta. Opinnäytetyön tulisi tuoda yritykseen myös uutta näkemystä ja samalla haastaa henkilöstöä arvioimaan asiakkaan kohtaamisen tasoa ja laatua uudella tavalla. Opinnäytetyö ei synnytä tarkkoja taloudellisia mittareita, joilla palvelumuotoilun avulla saatuja hyötyjä mitattaisiin myös jatkossa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on seuraava:

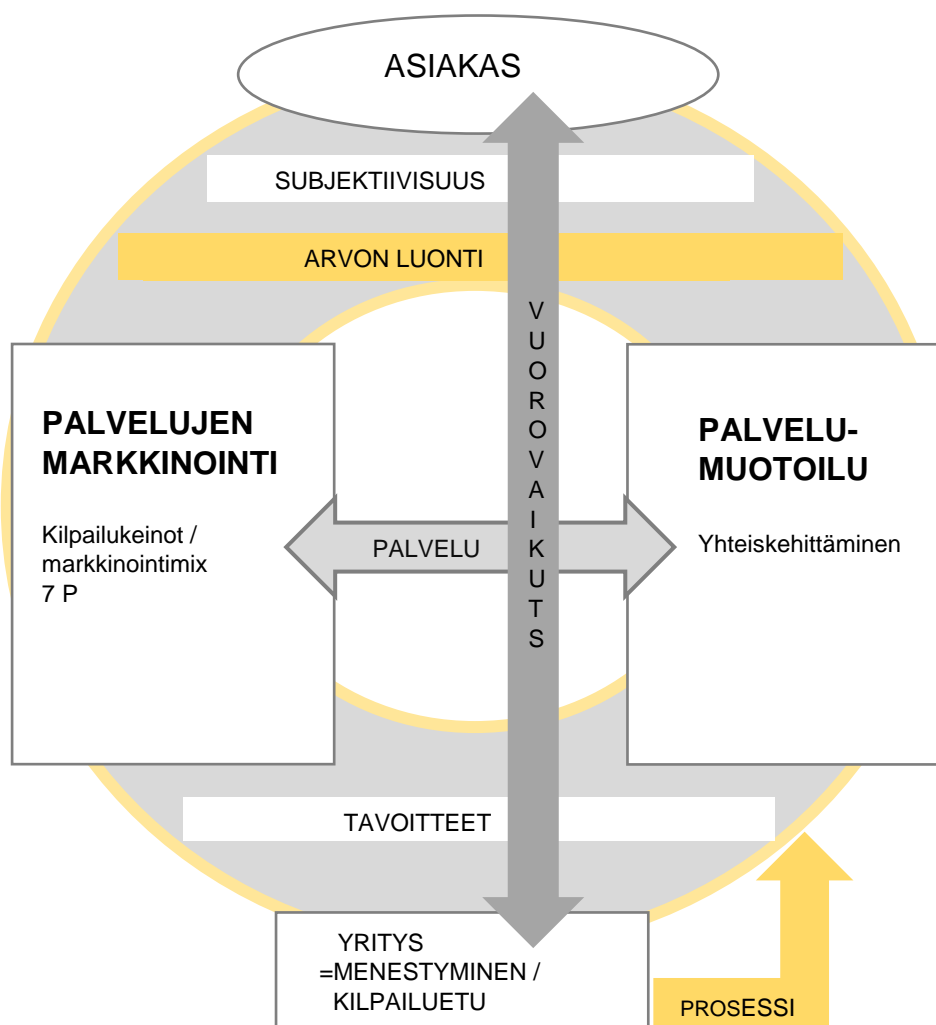
- suunnitella palvelumuotoilua hyödyntäen systemaattinen toimintamalli, jolla tunnistetaan ja kuvataan Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaita.

Kehittämistehtävä on jaettu seuraaviin osatehtäviin:

- laatia tietopaketti palvelumuotoilusta Hotelli Käenpesän henkilökunnalle, sekä suunnitella ja toteuttaa sille esitys asiasta
- kuvata työmatka-asiakkaiden palvelupolku Hotelli Käenpesän henkilöstön näkökulmasta
- kuvata palvelupolku Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaiden näkökulmasta
- testata systemaattista toimintamallia.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja raportin rakentuminen

Opinnäytetyön aiheen ja kehittämistehtävän selvittyä työ eteni teoriaosuuden kirjoittamiseen. Luvussa 2 esitellään toimeksiantaja. Luvussa 3 perehdytään palvelujen markkinointiin. Ensin avataan palvelun käsitettä ja sen jälkeen palvelun merkitystä nyky-yhteiskunnassa. Näiden jälkeen käsitellään palvelujen markkinointia yleisesti ja kilpailukeinojen kautta. Palvelun merkitys ja tehtävät vaihtelevat yritystoiminnasta riippuen, mutta jokaisen menestyvän yrityksen on tuotettava laadukasta palvelua, sen vuoksi myös tässä käsitellään palvelun laatua. Luvussa 4 siirrytään palvelumuotoilun ajatusmaailmaan, jossa keskeisinä lähteinä ovat olleet Juha Tuulaniemen Palvelumuotoilu, sekä Satu Miettisen toimittama Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Luku 5 käsittelee empiirisen kehittämistehtävän toteuttamista ja sen analysointia. Luvussa 6 esitetään johtopäätökset ja arvioidaan kehittämistehtävän toteutusta ja siinä onnistumista. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Hotelli Käenpesä sijaitsee Ylivieskassa rautatien ja keskustan läheisyydessä, noin 120 km Oulusta etelään. Hotelli on hyvien kulkuyhteyksien varrella ja esimerkiksi autolla ajomatka hotellilta Oulunsalon ja Kruunupyyn lentokentille kestää noin 1,5 tuntia. Hotelli Käenpesä kuuluu Finlandia Hotels -ketjuun. Ketjun ajatuksena on tarjota asiakkaille yksityinen, paikallinen, persoonallinen ja aidosti erilaisia palveluja tarjoava vaihtoehto suurten hotelliketjujen vastapainoksi. Kaikki hotellit toimivat omilla liikeideoillaan ja toimintatavoillaan. Ketjuun kuuluvia hotelleja on 17 ja ne sijaitsevat lähinnä kasvukeskuksissa. (Hotelli Käenpesä.)

Hotellitoiminnan pyörittämisen Käenpesässä aloitti Ylivieskan Osuuskauppa vuonna 1979. Vuodesta 2007 alkaen yksityisen hotellin ovat omistaneet Antti Rantala ja Esa Valli. Hotellissa on 72 huonetta, joissa yhteensä 150 vuodepaikkaa. Salissa, pubissa, kabineteissa ja saunatiloissa on yhteensä lähes 400 anniskelupaikkaa ja kokonaisuudessaan kiinteistön tilat ovat noin kolme tuhatta neliötä. Hotellin ravintolatoiminnoista vastaa ravintola Pikkuveli, joka toimii Hotelli Käenpesän vuokralaisena ja lähimpänä yhteistyökumppanina. Pikkuveli on A la Carte -ravintola ja palvelee sekä hotellin asiakkaita että ulkopuolelta tulevia hyvän ruoan ystäviä. Ravintola toimii myös erilaisten juhlien järjestäjänä ja palvelee palaverien, kokoustilojen ja niihin sopivien tarjoilujen merkeissä. (Hotelli Käenpesä.)

Hotellissa on hyvät ja toimivat tilat järjestää esimerkiksi kokouksia 10-60 hengen ryhmille. Kokouskabinetit soveltuvat erittäin hyvin myös ryhmäruokailuihin, perhejuhliin sekä muihin yksityistilaisuuksiin. Asiakkaan tarpeiden mukaan hotellissa on mahdollisuus järjestää erikokoisia tilaisuuksia häistä seminaareihin. Asiakkaiden käyttöön on mahdollista varata myös viihtyisä saunaosasto ja ulkoporeallas. Lisäksi hotellin yhteistyökumppanina toimii lähellä sijaitseva kulttuurikeskus Akustiikka, joten tarvittaessa tilat järjestyvät jopa 400 henkilölle. (Hotelli Käenpesä.)

Hotellin kanta-asiakkaista yli 90 % on työmatka-asiakkaita. Loput asiakkaat koostuvat esimerkiksi urheilujoukkueista ja vapaa-ajan matkustajista. Hotellin ympäristössä on monipuoliset harrastemahdollisuudet: liikuntakeskus uimahalleineen, hiihtoladut, lenkkipolut ja frisbeegolf-rata, sekä Ylivieskan minigolf-puisto. Hotelli tekee yhteistyötä myös keskustassa sijaitsevan

kuntokeskus Puntin kanssa ja vastaanotosta voi ostaa kulkukortteja kuntokeskukseen. (Autio 2017; Hotelli Käenpesä.)

Hotelli Käenpesän erityisenä vahvuutena on pieni mutta sitoutunut henkilökunta, jonka sydämenasiana on ammattitaitoinen ja yksilöllinen palvelu. Hotellissa on myös panostettu asiakastilojen tunnelmaan ja viihtyvyyteen. Yrityksen jatkuvana tavoitteena on asiakastytyvyyden parantaminen ja jo olemassa olevien asiakkuuksien vahvistaminen sekä muista lähialueen palveluntarjoajista erottuminen. Asiakkaalle halutaan luoda positiivinen kokemus, joka jää mieleen ja saa asiakkaan palaamaan Hotelli Käenpesään yhä uudelleen sekä tietysti suosittelemaan yritystä eteenpäin. (Autio 2017; Hotelli Käenpesä.)



KUVA 1. Kuvakooste Hotelli Käenpesästä

3 PALVELUJEN MARKKINOINTI

Palvelut ovat keskeinen osa Suomen taloutta, joten tarvitaan myös hyvää palvelujen markkinoinnin osaamista. Palvelun päämääränä voidaan pitää asiakkaan ongelman ratkaisua. Palvelu ei ole helposti käsitettävä konkreettinen esine, vaan enemmänkin toiminto, jossa vuorovaikutteisella on merkittävä rooli. Palvelun yksi tärkeimmistä ominaispiirteistä on aineettomuus ja se luo oman haasteen palvelujen markkinoinnille. Aineeton on saatava mahdollisuuksien mukaan näkyväksi, sillä näkyvää on aina helpompi myydä ja markkinoida.

3.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet

Palvelu ei ole yksiselitteinen ilmiö. Merkityksiä on useita ja palvelu voidaan käsittää henkilökohtaisesta palvelusta, palveluun tuotteena tai tarjoomana. Palvelun käsitteelle on annettu esimerkiksi seuraavia määritelmiä:

Palvelu on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. (Grönroos 2009, 76.)

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 2009, 77.)

Tekesin Palveluliiketoiminnan sanasto (2010) määrittelee palvelun seuraavasti:

Palvelu on toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.

Palvelu on mielikuvien ja tapahtumien vaikutuksista muodostuva kokonaisuus. Palvelua on mahdollista tarkastella tuottajan ja kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun saattaa kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen toimenpiteiden sarja, joka tuottaa asiakkaalle hyödyn. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja tuo samalla mukaan hallitsematto-

man osuuden palvelun tuottajalle. Palveluntuottajan on mahdollista määrittää vain omia toimiaan ja tällä tavalla pyrkiä saamaan asiakkaansa toimimaan haluamallaan tavalla, mutta samalla palvelun tarjoajan tulee tehdä päätöksiä siitä, miten pitkälle asiakkaiden yksilöllisiä toiveita voidaan toteuttaa kannattavasti. (Kinnunen 2003, 7.)

Eräsalon (2011, 12) mukaan palvelu on sitä mitä asiakas odottaa ja tarvitsee yritykseltä. Myös Kinnunen (2003, 7) toteaa, että palvelun käsitteen määrittelyssä asiakkaan rooli on ollut mukana alusta lähtien ja asiakas onkin nähty osaksi palvelun tuotantoprosessia ja järjestelmää. Asiakkaalle palvelun ostaminen ja käyttäminen on ainutlaatuinen tapahtuma, jossa asiakas keskittyy lähinnä omiin tavoitteisiinsa, eikä mieti palvelun tuottajan suorittamia prosesseja ja toimenpiteitä. Palvelun käyttäjän kannalta olennaista on esimerkiksi se, miten helppoa, sujuvaa ja miellyttävää omien tarkoitusperien toteuttaminen on. Asiakas kokee saamansa hyödyn yleensä sitä suurempana, mitä pienemmin uhrauksin hän palvelunsa saa. (Kinnunen 2003, 7.)

Lahtisen ja Isoviidan (2000, 51–52) mukaan palvelu voi olla itsessään se mitä asiakas ostaa, silloin palvelut ovat markkinoinnin kohteena, kuten esimerkiksi hotellin majoituspalvelut. Palvelu voi olla myös osa tuotetarjousta, silloin markkinoidaan ensisijaisesti jotakin fyysistä tuotetta ja palvelulla on lisäarvoa tuottava rooli. Palvelua voidaan käyttää myös kilpailukeinona, jolloin palvelulla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen henkilökunnan tuottamaa asiakaspalvelua. (Lahtinen & Isoviita 2000, 51–52.)

Myös Bergström ja Leppänen (2011, 198) toteavat, että markkinoinnin näkökulmasta palvelut voivat olla markkinoinnin kohde tai osa markkinoitavaa kokonaisuutta. Palvelua voidaan käyttää yhtenä kilpailukeinona markkinoitaessa tavaroita. Siinä tapauksessa, että myytävä tuote koostuu pääasiassa palvelusta eli on markkinoinnin kohde, on markkinoinnissa huomioitava muun muassa seuraavat asiat verrattuna tavaroihin:

- palvelut ovat aineettomia
- palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti
- palveluja ei voi vakioda kaikilta osin
- palvelujen tuottamiseen liittyy ihmisiä
- asiakas osallistuu palvelujen tuottamiseen
- palvelujen omistusoikeus ei siirry

- palveluja ei voi varastoida, eikä myydä uudelleen
- palvelua on vaikea kokeilla ennen ostoa
- palvelu on prosessi. (Bergström & Leppänen 2011, 198.)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä. Palvelut ovat luonteeltaan prosesseja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja myös asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jossain määrin. (Grönroos 2009, 79.)

Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toimenpiteiden sarjoista, joilla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma. Palvelun tuotantoprosessiin liittyy oleellisesti vuorovaikutus palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakkaan ongelman ratkaisu on palvelun lopputulos ja sen tulisi tuottaa myös arvoa asiakkaalle. Palvelut ovat siis arvoa tukevia prosesseja ja tukevat asiakkaan arvonluomista. (Grönroos 2009, 77–82.)

Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti, vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntuottajan kanssa. Esimerkiksi ravintolapalvelun katsotaan syntyvän, kun asiakas tulee ravintolaan, tilaa ruokansa ja ruokailee. Asiakas on itse tullut palveluyritykseen ja osallistuu myös palvelun tuottamiseen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 19.)

Peruspiirteiden lisäksi palveluissa voidaan havaita muitakin erityisiä piirteitä, kuten heterogeenisuus joka tarkoittaa, että palvelut ovat vaihtelevia. Jokainen palvelu on ainutlaatuinen, koska esimerkiksi palvelun kanssa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset ovat erilaisia ja voivat toimia eri tavalla. Myös asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kanssa liikkeessä samanaikaisesti asioivat ihmiset voivat vaikuttaa palveluun. Eri osallistujien vaikutusta on vaikea kontrolloida tai ennakoida. (Lämsä & Uusitalo 2009, 18.)

Aineettomuus on palvelun piirre, jota on usein esitetty palveluiden tärkeimmäksi tekijäksi. Palveluja ei yleensä voi kokeilla ennen ostamista ja myös aineettomuus vaihtelee palvelusta riippuen. Asiakas ei voi esimerkiksi kokeilla ostamaansa lomapakettia etukäteen ja myös lomailu lomaviettäpaikassa on suurimmaksi osaksi elämystä tai tunnetta, eikä niinkään fyysisesti määriteltävä asia. Palveluja ei myöskään voi varastoida samalla tavalla kuin tuotteita, vaikka tietynlaista asiakkaiden varastointia tapahtuu esimerkiksi tapahtumassa, jossa ruokaravintola on hetkellisesti täynnä ja asiakasta pyydetään odottamaan baarin puolella pöydän vapautumista. (Grönroos 2009, 80–81.)

Palvelu ymmärretään usein abstraktina asiana, vaikka palveluissa voi olla myös konkreettisia osia, kuten esimerkiksi hotellin vuode ja ravintolan ruoka. Palvelun ytimenä voidaan kuitenkin nähdä aineettomuus. Palvelu on aina asiakkaalle subjektiivinen kokemus ja erityisesti palvelun abstraktista luonteesta johtuen, asiakkaan on vaikea arvioida saamaansa palvelua. Asiakkaan voi olla vaikea määrittää selkeästi palvelusta saatua arvoa, kuten esimerkiksi arvoa tunteelle tai luottamukselle. (Grönroos 2009, 80–81.)

Palvelu voi olla esimerkiksi aineeton ohje, neuvo tai idea, mutta näiden kehitys- ja tuottamisprosessi voi olla pitkä ja työläs. Joskus prosessit ovat sellaisia, joista lopputuloksena saadaan jotain konkreettista kuten esimerkiksi mainokset, suunnitelmat tai omaisuuden karttuminen. Joka tapauksessa palvelu tulisi tehdä mahdollisimman näkyväksi, esimerkiksi asiakirjoilla, lomakkeilla ja esitteillä. Viestinnän avulla palvelu on mahdollisuus tehdä konkreettisemmaksi ja sillä tavalla muuttaa asiakkaan kokemukseksi, jota voi muistella ja josta voi kertoa eteenpäin. Aineettomuus voi olla ominainen piirre myös konkreettisissa tavaroissa, kuten vaikkapa urheiluautossa, sillä asiakas kokee kaiken joka tapauksessa omakohtaisesti. (Grönroos 2009, 81; Isohookana 2007, 71; Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.)

3.2 Palvelujen merkitys nyky-yhteiskunnassa

Ihmiskunnan näkökulmasta eletään aikaa, jolloin maapallon ekologinen kestävyys on ylittymässä globaalien väestönkasvun ja kestäättömien kulutustottumusten vuoksi (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 5). Tavaroiden omistamisen sijaan olisi siirryttävä enenevässä määrin niiden käyttämiseen ja tavaramarkkinasta palvelumarkkinaan. Palvelut ovat varsin ekologisia ja niitä voidaan tuottaa vähemmällä energialla sekä kustannustehokkaasti. (Tuulaniemi 2017, 20.) Kotler (2011, 18) onkin sitä mieltä, että kuluttajat tulevat jatkossakin etsimään ratkaisuja, joiden avulla he kokevat myös voivansa parantaa maailmaa. Kuluttajat haluavat samastua sellaisiin yrityksiin, joilla on sosiaalisesti, taloudellisesti sekä ympäristön näkökulmasta kestävät arvot. (Kotler 2011, 18–19.)

Yleisesti palvelujen kasvu liittyy talouden globalisaatioon ja Kiina-ilmiöön. Kyse on maailmanlaajuisesta kilpailusta, jossa yritysten on mahdollista hajottaa tuotanto ja työ kustannustehokkaiksi paloiksi, jotka voidaan tuottaa siellä missä se on mahdollisimman edullista. Tuotanto-osaamisen leviäminen on laskenut fyysisten laitteiden ja työntensiivisten valmistusvaiheiden

hintoja, eikä esimerkiksi suomalaisella kustannusrakenteella pystytä kilpailemaan tässä. (Kelles-Viitanen 2013; Vähä, Kettunen, Ryyänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009.) Parvialan (2016) mukaan Suomen bruttokansantuotteesta palvelujen osuus on jo yli 70 prosenttia ja voidaankin sanoa, että nyky-Suomi elää palvelulla.

Mitä kehittyneemmästä taloudesta on kyse, sitä suurempi osuus sen bruttokansantuotteesta tulee palveluista. Osa palvelujen kasvusta selittyy sillä, että aikaisemmin teollisuusyrityksessä tehtyä työtä ostetaan nyt muilta palveluna. Toisaalta tavara- ja palvelutuotannon raja ei ole aivan selkeä, sillä tavaroihin liitetään yhä enemmän palveluja. Palvelujen avulla yritykset haavevat myös lisää kasvua ja kannattavuutta. Yleisesti siirtyminen tuotekeskeisestä toimintatavasta palvelukeskeiseen on muutosprosessi, joka koskettaa teollisuutta, koko yhteiskuntaa ja näkyy ihan tavallisen ihmisen arjessa. (Vähä ym. 2009, 15.) Kyse on myös suuresta digitaalisesta murroksesta ja digitaalisessa maailmassa melkein kaikki on palvelua (Pennanen 2016). Tekniikka muuttaa merkittävästi palveluiden tuotanto- ja toimitusprosesseja. Tieto- ja viestintätekniikoiden kehityksellä ja soveltamisella on merkittävä vaikutus palvelutuotannon tehokkuuteen, palveluiden saatavuuteen sekä palveluliiketoiminnan kannattavuuteen. (Vähä ym. 2009, 3.) Hyttisen (2016) mukaan teknologia on entistä edullisempaa ja entistä tehostuneemat yhteydet mahdollistavat sellaisia sähköisiä palveluita, jotka vielä muutamia vuosia sitten olisivat olleet taloudellisesti kannattamattomia.

Väestön keski-ikä kasvaa jatkuvasti ja kehittyneissä yhteiskunnissa ihmiset ovat myös yleisesti vauraampia. Myös nämä tekijät lisäävät palvelujen kysyntää ja tarvetta. Palveluja tarvitaan kaikenlaisten asioiden mahdollistamiseen, oli sitten kyseessä arkielämä tai vapaa-aika. Me emme myöskään nykyaikana innostu tavarain ja materiaalin haalimisesta, joten yleisesti tarpeemme ja odotuksemme ovat kohdistuneet entistä enemmän palveluihin, oli sitten kyse yksityisen tai julkisen puolen palvelutarjonnasta. (Tuulaniemi 2011, 22.)

3.3 Palvelujen markkinointi ja kilpailukeinot

Markkinoinnin perusajatus on, että sen avulla tavoitellaan uusia asiakkaita ja yritetään säilyttää entisiä, kannattavuutta ja vastuullisuutta unohtamatta. Tarkoitus on tyydyttää kohdemarkkinoiden tarpeita luomalla ja aikaansaamalla arvoa. Markkinoinnin avulla yritys myös pyrkii saamaan tunnettavuutta ja erottautumaan kilpailijoistaan. Markkinoinnissa korostuvat erityisesti

vuorovaikutukselliset suhteet eri sidosryhmien kanssa. Nykyaikainen asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useimpia yrityksen liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Markkinoinnin tulee olla keskeisessä asemassa myös yrityksen strategisella tasolla. Markkinointi on koko yrityksen ja jokaisen työntekijän tehtävä, sillä kaikki mitä yrityksessä tehdään vaikuttaa menestykseen markkinoilla. Kaiken tekemisen lähtökohtana tulee olla asiakas, eikä menestyvä markkinoija ole koskaan asiakaskeskeinen vain ajatuksissaan, sillä asiakaskeskeisyyden tulee näkyä myös käytännön toimissa. (Bergström & Leppänen 2011, 20–27; Kotler 2005, 1.)

Jokainen palvelutapahtuma, kuten esimerkiksi asiakkaan vierailu hotellissa tai ravintolassa on ainutkertainen tapahtuma, josta asiakas muodostaa oman subjektiivisen kokemuksensa. Yrityksen henkilökunnan lisäksi, myös itse asiakas on osallisena palvelutapahtumassa. Jopa toiset asiakkaat ja muu henkilökunta voivat vaikuttaa palvelutapahtuman onnistumiseen ja siihen kokemukseen, joka asiakkaalle lopulta jää palvelusta. Yrityksen tehtävä on yrittää etukäteen varmistaa ja ohjata tätä asiakkaalle muodostuvaa kokemusta esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa, tekemällä selkeät toimintaohjeet, huolehtimalla hyvän työilmapiirin säilymisestä ja niin edelleen. (Bergström & Leppänen 2011, 20–27; Lämsä & Uusitalo 2009, 17–19.)

Markkinointi on ennen kaikkea vuorovaikutuksellista. Se on suhteiden hoitamista asiakkaisiin, erilaisiin verkostoihin, kumppaneihin ja sidosryhmiin. Myös palveluissa korostuu vuorovaikutuksen suuri merkitys, koska ilman onnistunutta vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä, on vaihdannalle lähes mahdotonta saada jatkuvuutta. Onnistuneesta vuorovaikutuksesta on todellista etua, sillä tyytyväinen asiakas myös suosittelee yritystä eteenpäin. Toisaalta onnistuneen vuorovaikutuksen avulla kommunikoidaan arvontuotanto kaikille eri sidosryhmille. Markkinointi on jatkuva prosessi ja siinä onnistuakseen tulee yrityksen valita ja käyttää onnistuneesti markkinoinnin eri toimintamuotoja sekä kilpailukeinoja. (Bergström & Leppänen 2011, 20–27; Lämsä & Uusitalo 2009, 17–19.)

Markkinointi sisältää myös erilaisia toimenpiteitä, joista yrityksen on tehtävä jatkuvasti päätöksiä. Yrityksellä on oltava myytävää, kuten palveluja ja tuotteita tai näiden yhdistelmiä eli tarjoomia ja näille on tietysti oltava myös kysyntää. Yrityksen tarjoamien palvelujen ja tuotteiden on erotuttava kilpailijoistaan sekä tyydytettävä asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä ja ennen kaikkea yrityksen tulee kyetä tuottamaan asiakkaalleen arvoa. Tarjotuille palveluille ja tuotteille on määriteltävä sopiva hinta suhteessa kilpaileviin palveluihin ja tuotteisiin, sekä tietysti ostajien

hintaodotuksiin nähden. Yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet on oltava myös helposti ostajien saatavilla, lisäksi niiden olemassa olosta ja ominaisuuksista on viestittävä asiakkaille. Muita tärkeitä tekijöitä ovat myös toimipaikan sisustus, henkilöstön toiminta ja palvelutapa. Yhdessä kaikki edellä mainitut toiminnot muodostavat yrityksen kilpailukeinot, joiden avulla yritys pyrkii tavoitteisiinsa. (Bergström ja Leppänen 2011, 20.)

Markkinoinnin peruskilpailukeinot ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus ja viestintä (place ja promotion). Näitä keinoja kutsutaan tunnetusti 4P:n malliksi ja lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista. 4P:n malli on saanut kritiikkiä liiasta tuotelähtöisyydestä ja sen katsojain edustavan osittain vanhentunutta ajattelutapaa palveluliiketoiminnan yhä vain kasvaessa. Palvelujen markkinoinnissa tärkeitä lisätekijöitä ovat myös henkilöstö (people), prosessit (process) ja palveluympäristö (physical evidence). Kaikki nämä tekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja muodostavat 7P:n mallin. Näistä yritys valitsee sopivimman yhdistelmän, josta käytetään nimitystä markkinointimix. (Lämsä & Uusitalo 2009, 100; Bergström & Leppänen 2011, 166.)

3.3.1 Palvelutuote

Markkinointiajattelun lähtökohtana voidaan pitää nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeita, arvostuksia ja toiveita ja näiden tekijöiden pohjalta kehitetään uusia palveluja ja tuotteita (Bergström & Leppänen 2011, 20–22).

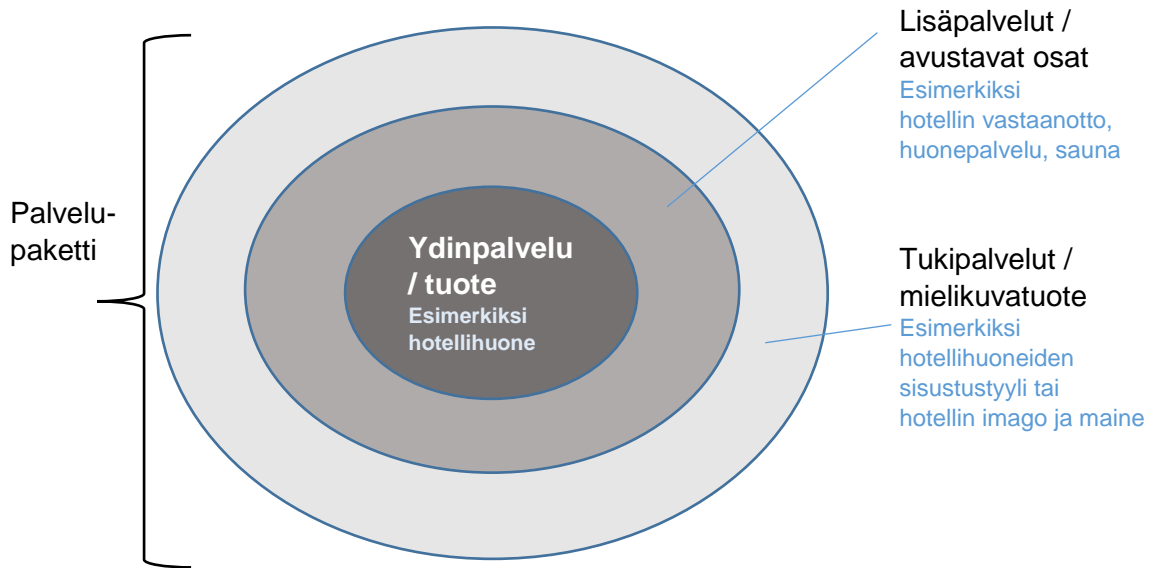
Bergströmin ja Leppäsen (2011, 169) mukaan tuote kilpailukeinona ei tarkoita vain yksittäisiä markkinoitavia tuotteita, vaan eri asiakasryhmille suunniteltua kokonaisuutta. Tästä tavaroiden ja palvelujen muodostamasta kokonaisuudesta käytetään nimitystä tarjooma. Laajasti ajateltuna tarjooma voi sisältää myös tavarat ja palvelut, mutta myös hinnan, jakelukanavan ja viestinnän. Tarkoitus on, että yrityksen tarjooma on houkuttelevampi kuin kilpailijoiden ja tarvittavaa kilpailuetua voidaan hakea tuotteiden ja palveluiden erilaisesta yhdistämisestä. (Bergström & Leppäsen 2011, 169.)

Kinnusen (2003, 10) mukaan tuote on käytännössä palvelupaketti. Myös Lämsä ja Uusitalo (2009, 101) näkevät palvelutuotteen moniulotteisena kokonaisuutena, joka muodostuu asiakkaalle tarjottavista hyödyistä. Palvelutarjonnan kolme ulottuvuutta ovat seuraavat:

- ydinpalvelu tai ydintuote (esimerkiksi hotellihuone)
 - lisäpalvelut (esimerkiksi hotellin vastaanotto, huonepalvelu, sauna, kuntosali)
 - mielikuva (esimerkiksi hotellihuoneiden sisustustyyli tai hotellin imago ja maine)
- (Lämsä & Uusitalo 2009, 101).

Bergströmin ja Leppäsen (2011, 203) mukaan tuotteen eri kerrokset painottuvat eri tyyppisillä tuotteilla eri tavoin, mutta siitä huolimatta kaikkia tuotteita ja palveluja voidaan tarkastella kerroksittain. Tuotteen kaikki kerrokset yhdessä vaikuttavat ostajien mielikuvaan tuotteesta. Ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuote muodostavat sen kokonaisuuden, jota ostaja arvioi tehdessään ostopäätöksiään. (Bergström & Leppänen 2011, 203–204.)

Ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on perustettu. Lisäpalvelu on usein välttämätön osa palvelua ja tukipalveluilla tuotetaan kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2011, 204.) Esimerkiksi tämän opinnäytetyön toimeksiantajan Hotelli Käenpesän olemassaolon syy on ydinpalvelun tuottaminen eli majoituksen tarjoaminen. Lisäpalveluksi voidaan katsoa Ravintola Pikkuveljen tarjoama laadukas lähiruoka, vaikka tässäkin tapauksissa lisäpalvelu voidaan katsoa lähes välttämättömäksi, jotta ydinpalvelun käyttö helpotuisi. Lisä- tai tukipalveluna voidaan nähdä myös Ylivieskan keskustassa sijaitsevan Kuntokeskus Puntin käyttömahdollisuus ja kulkukorttien ostaminen suoraan hotellin vastaanotosta. Näiden lisä- ja tukipalveluiden avulla yritys pystyy erottautumaan muista alueen toimijoista ja niillä voidaan myös lisätä palvelun arvoa asiakkaalle. Kuvio 2 havainnollistaa palvelutuotteen kerroksellisuutta.



KUVIO 2. Tavara- ja palvelutuotteen kerrokset (mukaillen Bergström & Leppänen 2011, 204)

3.3.2 Hinta

Ylikosken (2001, 257) mukaan hinta on ainoa markkinointimixin osista, joka tuo yritykseen rahaa, muut markkinointimixin osat merkitsevät yritykselle kustannuksia. Hinnan rooli on sekä taloudellinen että psykologinen. Psykologinen rooli korostuu erityisesti palvelualoilla, koska asiakas käyttää hintaa myös vihjeenä palvelun laadusta. Hinta viestii palvelun tuottajan uskottavuutta ja laatua. Asiakkaan näkökulmasta hinta tarkoittaa rahan menoa, jonka vastineeksi saadaan jotain. Yrityksen näkökulmasta hinta tarkoittaa tuloja ja voittoja, joilla kustannukset tulee saada katettua. Se ostaako asiakas palvelun, riippuu kohtaavatko näiden kahden osapuolen näkökulmat toisensa. Yrityksen tavoite on löytää palvelulle oikea hinta. (Ylikoski 2001, 257–258.)

Hinta, jonka palvelun tuottaja on antanut palvelulleen, on oikeastaan palveluntuottajan ehdotus palvelun arvosta asiakkaalle. Palvelun arvo voi olla hyvin erilainen eri henkilölle tai jopa samalle henkilölle eri tilanteessa. Hinta voidaan nähdä myös asiakkaan antamana korvauksena hänelle tuotetusta palvelusta. Hinta toimii tässä tapauksessa tuloksentekijänä. (Sipilä 2003, 25–28.)

Hinnoittelu ja hinnoittelustrategia ovat tärkeimpiä asioista, jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja kannattavuuteen. Kustannuksia syntyy monista asioista, mutta tulorahoitus tulee yleensä vain palvelun hinnasta. Hinnoittelupäätökset voivat juuri sen vuoksi olla yritykselle erittäin tuottoisia tai jopa tuhoisia. (Sipilä 2003, 25.)

Ylikosken (2001, 262) mukaan yrityksen kustannukset muodostavat hinnan lähtötason. Osa kustannuksista on muuttuvia kustannuksia ja ne riippuvat tuotettujen palvelujen määrästä. Ravintolassa muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi ruokien raaka-ainekustannukset. Kiinteät kustannukset taas ovat olemassa riippumatta tuotettujen palvelujen määrästä. Hotellissa ja ravintolassa esimerkiksi kiinteistö ja sen hoitamisen kustannukset sekä kokkien palkat kuuluvat tähän ryhmään. Palveluyrityksessä kiinteiden kustannusten osuus on yleensä suuri. Toinen hinnoittelun lähtökohtaan vaikuttava tekijä on kilpailijoiden hinnat. Yrityksen tuleekin verrata omia kustannuksiaan kilpailijoihin ja olla selvillä myös muiden tarjoamasta laadusta. (Ylikoski 2001, 262–263.)

Ylikoski (2001, 263) toteaa, että palvelujen hinnoittelussa käytetyt menetelmät ovat samat kuin tavaroidenkin hinnoittelussa. Perinteisesti palvelutuotteen hinnoittelussa on käytetty markkina-perusteista hinnoittelua, jossa huomioidaan kilpailijoiden hintataso ja asiakkaan hintaodotukset. Palvelun hinta voidaan ilmoittaa jo ennalta tai sitten siitä neuvotellaan asiakkaan kanssa tapauskohtaisesti, erityisesti jos palvelu on räätälöity asiakkaalle yksilöllisesti sopivaksi. Jos palveluun lisäksi sisältyy myös tavaroita ja materiaaleja, on ne yleensä hinnoiteltu kustannusperusteisesti. (Bergström & Leppänen 2011, 273.)

Uusimpia tapoja hinnoitella palveluja on arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinnoittelu perustuu ostajan tuotteen tai palvelun käytön kautta saamaan arvoon tai hyötyyn. Asiakas voi saada ostetusta palvelusta käyttö-, vaihto- tai symboliarvoa. Käyttöarvoa on esimerkiksi kustannussäästö tai palvelun käytön helppous. Vaihtoarvoa asiakas voi saada esimerkiksi tuotteen uudesta ominaisuudesta ja symbolinen arvo voi näkyä esimerkiksi toisten ihmisten arvostuksena. Tämän hyötyteorian mukaan ostaja pyrkii saamaan käytössä olevilla resursseilla mahdollisimman suuren kokonaishyödyn. Näin tarkasteltuna hyöty tai arvo on se määrä, jonka ostaja kokee tuotteen kuluttamisesta saavansa. (Bergström & Leppänen 2011, 273; Tuulaniemi 2011, 35.)

Arvohinnoittelua käyttävä yritys ei löydä palvelulleen oikeaa hintaa vain kustannusten pohjalta, vaan aina tilanteen mukaan ja tutkimalla asiakkaiden ostokäyttäytymisiä, arvostuksia, hinta-herkkyyttä, kysyntää ja tarjontaa, kilpailutilannetta ja oman palvelunsa suhdetta näihin tekijöihin. (Bergström & Leppänen 2011, 272.)

Kun hintaa käytetään kilpailukeinona, on sitä myös osattava käyttää luovasti. Yrityksen on esimerkiksi osattava esittää hinnat psykologisesti houkuttelevalla tavalla ja toisaalta on myös noudatettava hinnoitteluun liittyviä säännöksiä. Aineettomia palveluita ostaessaan asiakkaan on hankala tietää mitä hän todellisuudessa saa rahansa vastineeksi, joten asiakasta voidaan esimerkiksi houkuttaa alhaisella hinnalla kokeilemaan palvelua. Palvelun havainnollistamista ja hinnoittelua voidaan myös helpottaa rakentamalla palvelusta palvelupaketti ja esimerkiksi mielikuvaa palvelun korkeasta laadusta voidaan tuoda esille hinnan avulla. Yrityksen kanta-asiakkaat voivat saada alennusta tai asiakkaille voidaan tarjota kilpailijoita parempia maksuehtoja. Hinta on myös keino, jolla yritys voi esimerkiksi ohjata kysyntää palveluntuottajan kannalta sopivampaan aikaan. (Bergström & Leppänen 2011, 273; Sipilä 2003, 19–22; Lämsä & Uusitalo 2009, 112.)

Lämsän ja Uusitalon (2009, 114) mukaan palvelun ostohetkellä asiakas arvioi kaikkia palvelusta saamiaan hyötyjä suhteessa niihin kustannuksiin, jotka hänen on palvelun hankkimiseksi uhrattava. Rahallinen kustannus on vain osa tätä ostajan kokemaa uhrausta. Rahallinen kustannus voi siksi myös kompensoida esimerkiksi aikaa, vaivaa tai lisämukavuutta. Hotellit ovat hyvä esimerkki tästä eritasoisten palvelukokonaisuuksien tarjoamisesta ja samalla hinnoittelun hyödyntämisestä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 114–115.) Ylikoski (2001, 257) toteaa, että lopulta asiakkaan ostaminen on kiinni asiakkaan ja palvelun tuottajan näkökulmien yhteensopivuudesta eli siitä, mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta ja mikä on se hinta, jolla palveluntuottaja sen suostuu myymään.

3.3.3 Saatavuus ja viestintä

Hyvä saatavuus on asiakkaan näkökulmasta sitä, että hän saa tuotteen tai palvelun oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, helposti ja toimivasti sekä sopivina erinä. Saatavuuden perustehävä on luoda edellytykset sille, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytettyä. Hyvällä saatavuudella varmistetaan, että tuotteen ostamisen helppous myös tuottaa asiakkaalle arvoa. Samalla

varmistetaan yrityksen liiketoiminnalle ja markkinoinnille asetettujen tavoitteiden toteutuminen. Kaupankäynnin kannalta on oleellista, että asiakas tietää mistä tuote on ostettavissa ja milloin sitä on saatavilla ja siihen taas tarvitaan yrityksen viestintää. (Bergström & Leppänen 2011, 287.)

Teknologian tarjoamat välineet ovat vaikuttaneet merkittävästi palveluyritysten toimintatapoihin, mutta edelleenkin monien palvelujen käyttö edellyttää asiakkaalta perinteistä osallistumista. Asiakkaan on esimerkiksi siirryttävä paikkaan, jossa palvelu on tarjolla. Asiakas havainnoi yrityksen sisäistä ja ulkoista saavutettavuutta. Ulkoiseen saatavuuteen kuuluvat muun muassa liikkeen sijainti, tilat, paikoitus, aukioloajat ja opasteet. Sisäistä saatavuutta ovat yrityksen sisääntulon opasteet, helppo liikkuminen, tuotteiden esillepano ja palvelualtis henkilökunta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 108.)

Palveluyritysten toiminnassa korostuu erityisesti nopeus ja vaivattomuus. Asiakas arvostaa joustavaa palvelun saavutettavuutta, silloin yrityksen näkökulmasta on kyse myös kilpailukyvyistä. Tehokasta saatavuutta suunniteltaessa on ymmärrettävä myös valitun kohderyhmän ostoprosesseja. Yrityksellä on periaatteessa kolme vaihtoehtoista tapaa järjestää saavutettavuus; asiakas käy henkilökohtaisesti yrityksen tiloissa, yrityksen edustaja menee asiakkaan luo tai yritys ja asiakas yhdessä tuottavat palvelun etäpalveluna käyttäen sähköisiä viestimiä, puhelinta tai postia. (Hollanti & Koski 2007, 114–115; Lämsä & Uusitalo 2009, 107–108.)

Nykyään palveluyritysten kohdalla on usein kyse monikanavaisesta tavasta toimia ja olla saavutettavissa. Hollannin ja Kosken (2007, 21) mukaan markkinointikanavalla tarkoitetaan yritysten tarjoomiin ja niihin liittyvän informaation ja viestinnän jakelua ja saatavuutta. Filenius (2015, 25–27) mukaan monikanavaisuus palveluissa tarkoittaa, että asiakkaalle on tarjolla useita eri kanavia, joissa asiakkaan on mahdollista asioida palveluntarjoajan kanssa, valiten juuri itselleen sopivimman kanavan. Asiakkaalle tarjottu palvelu voi olla digitaalista tai ihan fyysistä ja joko verkon tai mobiililaitteen avulla tapahtuvaa. Monikanavaisuudessa haasteena on tarjota asiakkaalle yhtä laadukasta palvelua kaikissa eri kanavissa. (Filenius 2015, 25–27.) Jokaisella kanavalla on omat vahvuutensa, ja hyödyntämällä vahvuuksia yritys voi tehostaa asiakkaalle koituvaa hyötyä ja samalla myös sitouttaa asiakasta palvelun käyttäjäksi (Neilimo 2014, 17).

Aaltosen (2017, 6) mukaan monikanavaiseseen markkinointiin kuuluu kaksi eri osa-aluetta. Se on viestintää asiakkaiden kanssa monen kanavan kautta ja toisaalta se tarkoittaa palvelujen tai tuotteiden toimittamista asiakkaille eri jakelukanavien kautta. Monikanavaisuutta voidaan tarkastella joko viestinnän tai jakelun monikanavaisuutena. Käytännössä nämä kaksi osa-aluetta ovat kuitenkin yhdistyneet toisiinsa, eikä niiden erottelua pidetä tärkeänä. (Aaltonen 2017, 6.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 102) toteavat, että digitaalisella asiakkaan aikakaudella saavutettavuuden monikanava-ajattelu on tulossa tiensä päähän ja varsinainen kanava-ajattelu tulee leikin häviämään. Kyse on enemmänkin yrityksen kyvystä kohdata asiakas ja kommunikoida asiakkaan kanssa. Asiakkaat eivät halua rajoittua yrityksen tarjoamiin palvelukanaviin. Asiakkaat haluavat asioida yritysten kanssa omilla ehdoillaan ja yritysten olisi pystyttävä kommunikoimaan siellä, missä asiakkaat ovat ja niillä keinoilla, joita asiakkaat käyttävät. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102.)

Viestintä on se keino, jolla yritys pyrkii kertomaan itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan sekä toiminnastaan asiakkaille ja muille sidosryhmille. Toisaalta on huomattava, että kaikki toiminta viestii yrityksestä ja sen palveluista jotain, riippumatta siitä hyväksyykö markkinoija sitä tai ei. Kaikki mitä yritys tekee tai jättää tekemättä tuotteeseen, palveluun tai toimintaan liittyen on helppoa ja nopeaa jakaa, vaikka ympäri maailman. Jokaisella on myös valta tiedottaa ja jakaa risuja ja ruusuja tässä uudenlaisessa sosiaalisen median maailmassa. Viestintää sisältyy esimerkiksi palveluprosessiin, sen toimintaan ja käytettyihin resursseihin. Kaikki mitä tapahtuu myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutustilanteessa vaikuttaa asiakkaan käsitykseen yrityksestä. (Grönroos 2009, 357–358; Lämsä & Uusitalo 2009, 116; Tuulaniemi 2011, 48.)

Onnistuneella viestinnällä on suuri merkitys ostojen aikaansaamisessa ja mielikuvien luomisessa. Markkinointiviestinnän avulla tehdään yrityksen tarjooma näkyväksi. Markkinointiviestinnällä yritys luo tunnettuutta ja yrityskuvaa, antaa tietoa tuotteista, hinnoista, ostopaikoista ja pyrkii samalla myös vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnän tulee olla suunnitelmallista ja se tulisi nähdä kokonaisuutena yrityksen kannalta. Yrityksen on osattava tehdä päätöksiä viestinnän päällinjoista. On tärkeää miettiä, kenelle viestitään, mihin viestinnällä pyritään ja miten viestiminen tapahtuu ja mikä on paras tapa toteutukseen. (Bergström & Leppänen 2011, 328.)

Markkinointiviestinnässä voidaan käyttää erilaisia viestintätapoja ja markkinoijan tuleekin osata valita monista vaihtoehdoista sopivimmat tavat lähestyä eri kohderyhmiä, erilaisissa tilanteissa. Eri viestintäkeinoja ovat esimerkiksi mainonta, myyntityö, myynninedistäminen ja tiedostus- ja suhdetoiminta. Tästä yhdistelmästä käytetään myös nimitystä viestintämix. (Bergström & Leppänen 2011, 328.) Lämsän ja Uusitalon (2009, 116) mukaan palveluorganisaatioissa tärkeimmät viestinnän lajit ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen ja suhdetoiminta ja opasmateriaali.

Lämsän ja Uusitalon (2009, 117) mukaan palvelujen markkinoinnissa henkilökohtaista myyntityötä on asiakaspalvelu. Henkilökohtaisen myyntityön vahvuus on siinä, että viestintä on mahdollista räätälöidä juuri asiakkaan tarpeen mukaan. Myyntityössä tarvitaan erityisesti taitoa kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan. (Lämsä & Uusitalo 2009, 117.)

Mainonta on maksettua viestintää, joka kohdentuu valitulle kohdeyleisölle. Mainonnan avulla pyritään saattamaan perille myyntisanomia, vaikuttamaan mielipiteisiin ja aikaansaamaan ostoon johtavaa toimintaa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 117.) Mainonta voi olla jatkuvaa ja pitkäkestoisia toimintaa tai tarpeen mukaan toteutettuja lyhytkestoisia kampanjoita. Pitkäkestoisen mainosviestinnän avulla yritys tekee itseään ja brändiä tunnetuksi, luo mielikuvia ja erottautuu kilpailijoistaan. Kyse on kuitenkin kokonaisuudesta, joten molemmat tavat ovat yritykselle tärkeitä. Kaiken yrityksen mainonnan ja näkyvyyden tulisi olla samassa linjassa ja toisiaan tukevaa tavoitteellista toimintaa. (Bergström & Leppänen 2011, 337–338.)

Digitalisoituminen on vaikuttanut myös mainontaan. Ennen mainonta voitiin nähdä enemmän yksisuuntaisena toimintana, jossa vain yritys kykeni viestimään isolle joukolle näkyvästi ja toisaalta myös kontrolloimaan ulospäin lähettämäänsä viestiä. Mainontaa myös tehtiin samanaikaisesti suurelle joukolle. Nykyisin mainontaa tehdään entistä useammin hyvin rajatulle kohderyhmälle, jota pyritään puhuttelemaan henkilökohtaisemmin ja vuorovaikutteisemmin. Esimerkiksi syvemmän brändisuhteen luominen edellyttää yritykseltä entistä kattavampia vuorovaikutusmahdollisuuksia, läpinäkyvämpää toimintaa ja lähes reaaliaikaista mahdollisuutta keskustella juuri asiakkaiden valitsemien kanavien kautta. Toimintaympäristömme on muuttunut paljon monimutkaisemmaksi ja nykyään kaikenlaista viestintää on enemmän kuin ihmiset kykenevät sitä omaksumaan. Tulevaisuuden markkinointiviestintä tuleekin olemaan yhä enemmän asiakkaan keskeyttämisen ja häirinnän sijaan palvelua, jonka tarkoitus on saada asiakas ostamaan tai viihtymään. (Bergström & Leppänen 2011, 337–338; Tuulaniemi 2011, 47–49.)

Myynninedistäminen (SP, Sales Promotion) on henkilökohtaista tai välillistä vaikuttamista mahdollisiin ostajiin. Sen tavoitteena voi olla asiakkaan ostopäätöksen nopeuttaminen, asiakkaiden kannustaminen käyttämään palvelua aikaisemmin, useammin tai enemmän. Palveluyrityksille soveltuvia menetelmiä ovat esimerkiksi tutustumistarjoukset, erilaiset lahjat ja kilpailut palkintoineen. Yrityksen tarkoitus voi olla esimerkiksi edistää palvelun käyttöä hiljaisina aikoina. Vasta markkinoille tuotavien, uusien palvelujen kohdalla myynninedistämistoimilla asiakkaat pyritään saamaan tutustumaan ja kokeilemaan palvelua. (Lämsä & Uusitalo 2009, 118.)

Suhde- ja tiedotustoiminnan (PR, Public Relations) avulla edistetään eri sidosryhmien kiinnostusta ja myönteistä suhtautumista yritystä, sen tarjoamia palveluja ja tuotteita kohtaan. Keinoina käytetään esimerkiksi esitteitä, asiakaslehtiä, sponsorointia, osallistumista yleishyödyllisiin tapahtumiin ja suhteiden hoitamista tiedotusvälineisiin. Kaikenlainen myönteisen yrityskuvan rakentaminen on osa suhde- ja tiedotustoimintaa. (Lämsä & Uusitalo 2009, 118.)

Lämsä ja Uusitalo (2009, 118) toteavat, että asiakkaan opastaminen ja myynninedistäminen kulkevat usein rintarinnan. Esimerkiksi uuden palvelun menekki voi lähteä kasvuun vain siinä tapauksessa, että asiakkaat myös mieltävät palvelun hyödyt ja omaavat valmiudet sen käyttöön. Asiakkaita neuvoo asiakaspalveluhenkilöstö, mutta palvelutyötä voidaan tukea ja tehostaa myös erilaisilla kirjallisilla materiaaleilla ja videoilla. Toisaalta markkinointiviestinnän luotettavuus saatetaan kokea vähäiseksi ja asiakkaat pitävät luotettavimpina lähteinä niin sanottuja sosiaalisia lähteitä, kuten tuttavien, ystävien tai muiden palvelun käyttäjien mielipidettä ja kokemusta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 118.)

3.3.4 Henkilöstö

Bergströmin ja Leppäsen (2011,172) mukaan kilpailussa menestymisen kannalta on erityisen tärkeää, että yritys on kyennyt palkkaamaan parhaita mahdollisia työntekijöitä ja kehittää jatkuvasti myös heidän osaamistaan. Hyvät työntekijät on myös saatava pysymään yrityksen palveluksessa. Asiaksmarkkinoinnin menestys perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon ja näihin tekijöihin yritys voi vaikuttaa sisäisen markkinoinnin kautta. Sisäinen markkinointi on johtamista, jonka tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokaisen työtehtävässä ja jokapäiväisessä toiminnassa. Nykyaikainen johtaminen huomioi, että paras tapa kohti

yhteisiä tavoitteita on motivoida ja kannustaa työntekijöitä sekä pitää huolta hyvän yhteishengen luomisesta. (Bergström & Leppänen 2011, 172–174.)

Myös Lämsä ja Uusitalo (2009, 29) näkevät henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen olennaisena osana palvelujen markkinointia. Palvelua kuluttava asiakas tekee havaintoja siitä, miten asiakaspalvelija asennoituu työhönsä ja millainen henki työpaikalla on. Asiakkaalle nuo havainnot välittyvät asiakaspalvelijan tavasta kohdella asiakasta ja puhutella toisia työyhteisöön kuuluvia. Palvelutyössä tarvitaankin taitavaa tunteiden hallintaa ja oikeanlaista palveluasennetta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 123–124.)

Fisherin ja Vainion (2014, 7) mukaan palveluliiketoiminnan kilpailuetu syntyy juuri ihmisten kyvystä kohdata toiset ihmiset aidosti ja arvostaen. Palvelu syntyy vuorovaikutuksessa, joten myös asiakkaalla on oma vastuunsa palvelutilanteessa. Onnistuakseen toimissaan yritys tarvitsee hyvää johtajuutta ja työilmapiiriä sekä sitoutumista, mutta ennen kaikkea näiden kaikkien elementtien yhdistämistä ja sitä että jokainen ottaa vastuuta tekemisestään myös yksilönä. Positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa muun muassa asiakkaan huomioiminen, aktiivinen kuuntelu, tilanteen ymmärtäminen, yhteydenpito sekä kysymyksiin vastaaminen. Myös annettujen lupauksen pitäminen ja palvelun korkea laatu ovat positiivisen asiakaskokemuksen rakennusaineita. Koko palveluketjun tulee olla onnistunut ja asiakkaalle tulee jäädä sellainen tunne, että se saa hänet palaamaan yritykseen uudestaan ja viestimään myös muille positiivisesta palvelukokemuksesta. (Fisher & Vainio 2014, 7–9.)

Tuulaniemen (2011, 55) mukaan asiakkaan palvelua on erittäin vaikea kopioida. Sen vuoksi palvelu on kilpailukeinoista ainoa, joka vielä käytännössä toimii, sillä kaiken muun kilpailuetua tuovan osaavat tehdä samalla tasolla muutkin yritykset. Palveluosaaminen on osa tekemisen kulttuuria ja kulttuuri taas ymmärretään yhteisön aineellisten ja henkisten saavutusten kokonaisuudeksi. (Tuulaniemi 2011, 55.) Yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri vaikuttavat ratkaisevasti työntekijöiden palveluhenkisyyteen. Yrityskulttuurin käsitettä käytetään yleisesti kuvaamaan ihmisten yhteisiä arvoja ja normeja. Kulttuuri käsitteenä selittää, miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla tai arvostavat samoja rutiineja ja tavoitteita. Yrityskulttuurin hallinta nähdään ratkaisevan tärkeänä asiana palveluyrityksille. Palvelulle myönteiset asenteet ja palveluilmapiiri toteutuvat, kun työntekijät kokevat, että yrityksen toimintaperiaatteissa, rutiineissa ja palkitsemisjärjestelmissä korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. (Grönroos 2009, 478–479.)

Yrityksen asiakaspalvelukulttuuri muodostuu ajan kuluessa, ja se vaikuttaa osaltaan henkilöstön ajatteluun ja toimintaan. Huonossa tapauksessa voi käydä niin, että se mitä henkilöstö pitää hyvänä palveluna on muodostunut organisaatiossa itsestään selväksi totuudeksi, jota ei kyetä kyseenalaistamaan, vaikka asiakkaiden käsitys hyvästä palvelusta on jo muuttunut. Kaikkien yrityksessä toimivien on muistettava, että asiakkaalla on keskeinen vaikutus palveluyrityksen tuloksellisuuteen ja varsinainen palkanmaksaja on aina asiakas. Palvelujen tuottamisen ja markkinoinnin näkökulmasta on tärkeää myös tunnistaa yrityksen kulttuuriin liittyvät tekijät, koska ne ovat myös toiminnan kehittämisen perusta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 30.)

Yrityksen tulisi päästä toimissaan hyvän kierteseen. Henkilöstö joka on osaava, motivoitunut ja viihtyy työssään, tuottaa myös uusia ideoita ja parannusehdotuksia. Se myös kykenee kuuntelemaan asiakkaiden kehittämissuhteita ja mielipiteitä. Tyytyväiset työntekijät vaihtavat harvemmin työpaikkaa, eikä yritys joudu jatkuvaan rekrytointikierteseen. Tuttu ja sitoutunut henkilökunta tuottaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille luottamusta herättävää palvelua. Hyvää palvelua saaneet asiakkaat ovat tyytyväisempiä sekä uskollisempia ja haluavat suositella yritystä eteenpäin. Suosittelun johdosta yritys saa lisättyä myyntiään ja kannattavuuskin todennäköisesti paranee. Työnantajan hyvä maine taas helpottaa parhaiden työntekijöiden rekrytointia. Kannattavuuden parantuessa voi yritys taas tehdä lisäpanostuksia työntekijöihin ja palveluun. Näin ymmärrettynä hyvän kierre toimii ja henkilöstö sekä asiakaspalvelu voidaan nähdä koko palveluyrityksen kilpailun kivijalkana. (Bergström ja Leppänen 2011, 172–173.)

3.3.5 Prosessit

Prosessit ovat niitä menettelytapoja ja toimintamalleja, joiden varaan yrityksen laadukas palvelun tuottaminen ja markkinointi rakennetaan. Prosessit ovat palvelutarjonnan kokonaisuus ja prosessien suunnittelu perustuu yrityksen strategiaan valintoihin. Hyvin suunniteltujen prosessien ydinasia on siis palvelun laadun varmistaminen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 29.)

Grönroosin (2009, 83) mukaan niiden yritysten kannalta, jotka ovat valinneet liiketoimintaansa palvelulogiikan, valinta tarkoittaa, ettei yrityksen tulisi antaa asiakkailleen pelkkiä resursseja, kuten tuotteita tai tietoja ja jättää sitten asiakkaat oman onnensa nojaan käyttämään resurs-

seja, niin kuin he parhaiten osaavat. Toimivan palvelulogiikan omaksuneen yrityksen on otettava vastuu asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla resursseilla. (Grönroos 2009, 83.)

Fischerin ja Vainion (2014, 176) mukaan yrityksen ja organisaation sisällä saattaa olla useita yksiköitä, osastoja tai palvelun tuottajia, jotka kaikki vaikuttavat palvelun tuotantoprosessiin ja siihen lopputulokseen, joka lopulta näkyy asiakkaalle palveluna. Todellinen kilpailuetu syntyy myös yrityksen sisäisestä laadusta. Sisäinen laatu muodostuu muun muassa siitä, miten yksinkertaisia ja ymmärrettävästi kuvattuja sekä läpinäkyviä yrityksen prosessit ovat ja miten hyvin vuoropuhelu eri yksiköiden välillä toimii. Asiakkaaksi pitäisi nähdä myös saman yrityksen toiset osastot, yksiköt ja palveluntuottajat. Asiakaspalvelun tasoa voidaan nostaa toimimalla yhdessä ja ilman rajoja ja tämä yhteistoiminnallinen suhde pitäisi saavuttaa yrityksen sisäisissä prosesseissa, sekä kaikkien muiden sidosryhmien kanssa. Ihannetilanteessa myös asiakas on sitoutunut olemaan mukana kehittämässä itselleen ja asiakaspalveluhenkilöstölle positiivista kokemusta. (Fischer & Vainio 2014, 176–177.)

Grönroos (2009, 438–439) toteaa, että usein palvelun kokonaisjärjestelmä koostuu myös erillisten palvelujärjestelmien verkostosta, jota asiakkaat pitävät käytännössä yhtenä kokonaisuutena. Hotelliketjulla voi esimerkiksi olla oma varausjärjestelmänsä, joka käytännössä on maantieteellisesti erillään itse hotelleista. Varausjärjestelmän kautta hotellihuoneen varanneet asiakkaat arvioivat oikeastaan kahta palveluprosessia, mutta he pitävät varausjärjestelmää osana hotellin järjestelmää. On siis olennaista ymmärtää ja huomioida verkostojen olemassaolo ja ymmärtää kuinka järjestelmät vaikuttavat toisiinsa ja koko palvelujärjestelmän menestykseen. Epäonnistuneessa tapauksessa asiakkaan huone jää varaamatta ja samalla myös koko palvelujärjestelmä epäonnistuu. (Grönroos 2009, 438–439.)

Palvelun tuotantoprosessit koostuvat toimenpiteistä ja palvelutapahtumista. Palvelun toteuttavat palvelun tarjoaja ja asiakas yhteisillä toimenpiteillä, jotka on sopeutettu vastaamaan toisiinsa ja samalla hyödynnetään molempien osapuolten resursseja. Kaikkien mukana olevien resurssien on siis sovittava toisiinsa. Asiakassuhde muodostuu, kun näiden kahden välillä toteutuu useita palvelutapahtumia. Myös asiakassuhde voidaan kuvata eri prosessin vaiheina. Keskeisimpiä vaiheita ovat suhteen luominen, ylläpitäminen, kehittäminen ja arviointi. (Grönroos 2000, 276; Kinnunen 2004, 12–13; Lämsä & Uusitalo 2009, 130.)

Palvelun tuotantoprosessi koostuu palvelun saavutettavuudesta, asiakkaan osallistumisesta ja vuorovaikutuksesta palveluyrityksen kanssa. Palvelupaketti tulisikin ymmärtää laajennettuna palvelutarjoomana, joka kattaa myös tämän vuorovaikutteisen osan ja joka palvelun luonteen mukaisesti tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Saavutettavuutta on esimerkiksi henkilöstön määrä, aukioloajat ja yrityksen sijainti. Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttaa asiakkaan kokemukseen palvelusta. Se kuinka henkilökunta käyttäytyy asiakasta kohtaan vaikuttaa kokemukseen merkittävästi. Asiakkaan osallistuminen taas tarkoittaa, että myös asiakas itse vaikuttaa siihen lopputulokseen millainen kokemus hänelle palvelusta muodostuu. (Grönroos 2009, 425–428; Koivisto 2011, 45–47.)

Lämsän ja Uusitalon (2009, 126) mukaan palveluprosessi esitetään usein jaoteltuna taustatoimintoihin ja asiakaspalveluun. Grönroosin (2009, 425) mukaan kyse on palvelujärjestelmämallista, joka kuvaa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot. Asiakkaalle näkyvä osa on vuorovaikutteinen osa ja näkymätön osa on tukiosa. Näiden kahden välissä olevaa osaa kutsutaan palvelujärjestelmässä näkyvyysrajaksi. Asiakas kokee palvelun vuorovaikutteisen osan kautta. Suurin osa palvelun tuotannossa käytetyistä prosesseista on tukiosaan kuuluvia prosesseja, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta siitä huolimatta ne ovat tärkeä osa tarjotun palvelun kokonaisuutta. (Grönroos 2009, 425.)

Ymmärrettävyyden vuoksi palvelujärjestelmämalli kuvataan usein teatteriesityksen muodossa. Tuotantoprosessi on esityksen käsikirjoitus, asiakas on osa yleisöä, asiakaspalvelija on näyttelijä, verhon takana kulisseissa tapahtuu toimintoja ja verhon edessä on asiakkaalle näkyvä palveluprosessin osa. Palvelumaisema kuvaa yrityksen sisustusta ja käytettyjä esineitä ja vastaavasti teatterissa puhutaan lavasteista ja tarpeistosta. (Koivisto 2011, 49.) Kuvio 3 selventää palvelujärjestelmään kuuluvia osia ja niiden sisältöä.

Tukiosa		Vuorovaikutteinen osa	
Johtamistuki Johdon tehtävä on rohkaista palveluhenkisyteen. Esimiehet ja johto ovat vastuussa yrityksen arvoista, ajattelu- ja työskentelytavoista sekä palvelukulttuurista.	N Ä K Y V Y S R A J A	Asiakasresurssit palvelun maksava asiakas ja muut palvelutapahtumaan vaikuttavat asiakkaat.	A S I A K A S
Fyysinen tuki Palvellessaan asiakkaita yrityksen kontaktihenkilöt ovat riippuvaisia tästä fyysisestä tuesta eli palvelujärjestelmän tukiosan tukihenkilöistä, jotka luovat omalla työllään edellytykset palvelun onnistumiseen. Esim. tukihenkilöiden työpanosten avulla hotellihuoneet siivotaan.		Kontaktiresurssit Asiakaspalveluhenkilökunta ja laitteet, jotka ovat suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa palveluntuotantoprosessin aikana.	
Järjestelmätuki Koostuu yrityksen tekniikkaan tekemistä investoinneista. Järjestelmätukea ovat esim. tietojärjestelmät, rakennukset, toimistot, kulkuvälineet, työkalut, laitteet ja asiakirjat.		Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit Palveluntuottajan operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät sekä työrutiinit, jotka vaikuttavat myös merkittävästi kontaktihenkilöstön tehtävien suorittamiseen ja asiakkaan palvelukokemukseen.	
		Fyysiset resurssit Esim. palveluyrityksen sijainti, ulkoasu, tilaan liittyvät asiat esim. sisustus, tuoksut, äänet, kalusteet, laitteet, opasteet. lämpötila. Vaikuttavat asiakkaan palvelusta saamaan kokemukseen ja viestivät palvelun laadusta.	

KUVIO 3. Palvelujärjestelmän osat ja niiden sisältö (mukaillen Koivisto 2011, 46)

3.3.6 Palveluympäristö

Palveluympäristöä voidaan kutsua myös palvelumaisemaksi. Palveluprosessit sisältävät myös prosessin ympäristön. Ympäristö vaikuttaa oleellisesti asiakkaan palvelusta saamaan kokemukseen. On tärkeää määritellä palvelun tapahtumille sopivat kulussit ja oikea ilmapiiri. Ympäristöllä voidaan vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden väliseen sosiaaliseen kanssakäymiseen tai tarvittaessa asiakkaat voidaan jopa eristää toisistaan. Valitulle kohderyhmälle voidaan erilaistaa palvelua, kuten esimerkiksi bisnes-luokka lentokoneessa tai hotellissa. Bisnes-luokassa asiakkaalle tarjotaan esimerkiksi paremmat istuimet, enemmän tilaa tai runsaammat tarjoilut. (Grönroos 2010,103; Kinnunen 2003, 84.)

Palveluympäristöllä voidaan kutsua asiakasta viihtymään, rentoutumaan, viipymään pitempään ja samalla kuluttamaan enemmän rahaa. Vastaavasti luotaantyöntävä ja huonosti toimiva ympäristö saa asiakkaan poistumaan yrityksestä mahdollisimman nopeasti. Toimivassa palveluympäristössä myös henkilökunnan on helpompi suoriutua tehtävistään. (Kinnunen 2003, 84–

85.) Palveluympäristö kattaa myös saatavuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä tekijöitä käsiteltiin jo aiemmin opinnäytetyön kohdassa saatavuus ja viestintä.

Lämsän ja Uusitalon (2009, 121) mukaan fyysiset puitteet ovat sitä todistusaineistoa, jonka asiakas havaitsee palveluyrityksestä. Sen perusteella asiakas saa vihjeitä siitä, millaista palvelua hän voi odottaa saavansa tai kuinka laadukasta palvelu mahdollisesti on. Asiakas muodostaa mielikuvansa esimerkiksi toimitiloista, layoutista, sisustuksesta, henkilökunnan asuista ja muista näkyvistä materiaaleista. Palvelualalla toimivat yritykset ovat oppineet hyödyntämään näitä tekijöitä, sillä fyysiset ympäristöt synnyttävät tunteita ja mielikuvia ja niillä taas on vaikutusta sekä asiakkaiden että henkilökunnan käyttäytymiseen. Fyysisen palveluympäristön esteetiikan avulla voidaan herättää asiakkaan kiinnostusta, erottua kilpailijoista, viestittää palvelun erityispiirteitä sekä vaikuttaa asiakkaan ostohalukkuuteen. (Lämsä & Uusitalo 2009, 121–122.)

3.4 Palvelun laatu

Grönroosin (2009, 100) mukaan laatu voi olla mitä tahansa mitä asiakas kokee sen olevan. Asiakaskeskeinen ajattelu tarkastelee palvelun laatua juuri asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta, jolloin hyvän laadun aikaan saamiseksi on palvelun ja tuotteen ominaisuudet suhteutettava asiakkaan odotuksiin ja erilaisiin mieltymyksiin. Yrityksen menestyksen kannalta laatu on keskeinen asia, olipa kyseessä iso teollisuusyritys tai pieni palvelualan yritys. Laatua ei pitäisi ymmärtää vain yksittäisen tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyvänä tekijänä. Laatu liittyy koko yrityksen toimintaketjuun; strategiaan valintoihin, johtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja eri sidosryhmien välisiin suhteisiin. Hyvään laatuun pyrkiminen on yrityksen toimintafilosofia ja jatkuvan oppimisen sekä kehittämisen kohde. Palvelun laatu ei ole koskaan valmis, vaan enemmänkin jatkuvan dynaamisen muutoksen tilassa oleva asia. (Lecklin 2002, 11–18; Lämsä & Uusitalo 2009, 22.)

Lahtisen ja Isoviidan (2000, 61) mukaan palvelun laatutaso on seurausta yrityksen palvelukulttuurista, palvelupaketista ja palvelun tuotantoprosessista. Kaikkia näitä kolmea tekijää tulisi parantaa, jotta yrityksen laatutasoa saadaan nostettua. (Lahtinen & Isoviita 2000, 61.)

Palvelun laatu on joka tapauksessa varsin monisäikeinen asia, koska myös useimmat palvelut koostuvat monimutkaisista prosesseista. Haastetta luovat muun muassa asiakkaan aktiivinen

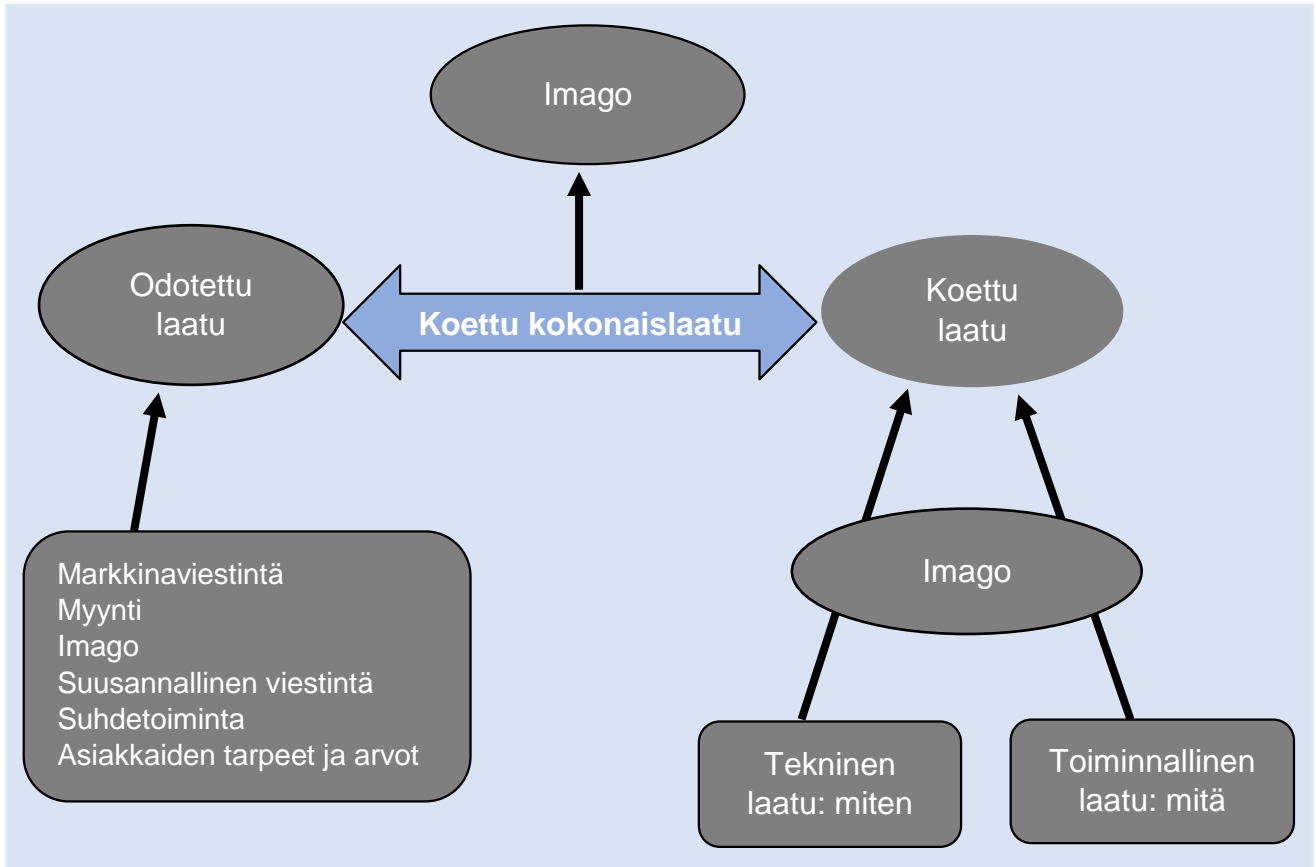
osallistuminen tuotantoprosessiin ja toisaalta se, ettei palveluntuotantoa ja kulutusta voi erottaa toisistaan. Asiakas arvioi palvelun laatua jokaisessa palvelun tuotantoprosessin vaiheessa. Yrityksen näkökulmasta laatu on tärkeä määrittää samoin kuin asiakas sen määrittää, sillä muuten esimerkiksi laatuhankeissa saatetaan ohjautua valitsemaan väärä toimenpiteitä ja niiden vuoksi taas tuhlataan vain aikaa ja rahaa. Laatu on vaikea arvioitava myös asiakkaalle itselleen ja siksi asiakas muodostaakin laadusta mielikuvia, jotka taas perustuvat enimmäkseen tunteeseen. (Grönroos 2009, 98–100; Lahtinen & Isoviita 2001, 55.)

Grönroos (2009, 101) tarkastelee laatua teknisenä ja toiminnallisena laaduna, yhdessä ne muodostavat asiakkaan kokeman kokonaislaadun. Palvelun lopputulos on tekninen laatu eli se *mitä* asiakas saa, kuten esimerkiksi hotellin asiakkaan saama huone ja sänky tai ravintolan asiakkaalle tarjottu ateria. Toiminnallinen laatu on palvelun tuotantoprosessi, eli sitä *miten* palvelu toteutettiin. Palvelun tuotantoprosessista asiakas arvioi muun muassa palvelun käytön helpoutta, palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen sujuvuutta, henkilökunnan saatavuutta ja käyttäytymistä, ulkoista olemusta tai jopa tapaa puhua. Näiden kahden laatuulottuvuuden lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös *missä*-ulottuvuus. Palveluprosessi toteutuu aina jossain fyysisessä ympäristössä ja asiakkaalle se on osa koko palveluprosessin kokemusta. Jos esimerkiksi ravintolan ilmapiiri on kovin nuhruinen, vaikuttaa se siihen millaiseksi ravintolan palvelu koetaan. Tätä laadun *missä*-ulottuvuutta voidaan nimittää myös palvelumaiseman laaduksi. (Grönroos 2009, 101–103.)

Lopulliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat myös yrityksen imago eli mielikuvatekijät. Mielikuvia syntyy asiakkaan omien kokemusten ja tarpeiden pohjalta, mutta myös muiden asiakkaiden kertomuksista tai yrityksen markkinointiviestinnän kautta. On tärkeä huomioda, että jos yritys lupaa liikoja esimerkiksi mainonnassaan, nousevat myös asiakkaan odotukset palvelua kohtaan suuriksi ja silloin hän saattaa lopulta kokea saavansa huonompaa laatua. Markkinoijan onkin käytännössä parempi luvata vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa. (Grönroos 2009, 106; Kinnunen 2003, 8.)

Kinnusen (2003, 17) mukaan on kyse siitä, että asiakas vertaa palvelusta ennalta muodostamia odotuksia saamiinsa kokemuksiin. Tämä odotusten ja kokemusten ero määrittää onko palvelu lopultakin ollut hyvää vai huonoa. Grönroos (2009, 105) tarkastelee odotettua ja koettua laatua sekä korostaa myös mielikuvien merkitystä palvelun laadun muokkaajina. Palvelun

laatu on joka tapauksessa asiakkaan subjektiivinen kokemus. (Grönroos 2009, 105; Kinnunen 2003, 17.) Kuvion 4 avulla hahmotetaan asiakkaan kokema kokonaislaatua.



KUVIO 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

4 PALVELUMUOTOILU

4.1 Palvelumuotoilun käsite

Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi (Tuulaniemi 2011, 25).

Palvelumuotoilu voi toimeksiantona olla uusien palvelujen suunnittelua tai jo olemassa olevien kehittämistä. Palvelujen suunnittelun lähtökohtana on käyttäjän toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Palvelumuotoilun avulla yritetään luoda asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukainen palvelukokemus, unohtamatta palvelun tuottajan näkökulmaa. Tavoitteena on luoda palvelukokonaisuus, joka on palvelun tuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava ja asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä. Palvelumuotoilu auttaa jäsentämään ja ymmärtämään palvelua ja siihen liittyviä prosesseja, jotka muodostavat koko palvelujärjestelmän. (Miettinen 2011, 30–31.)

Koiviston (2007, 65) mukaan palvelumuotoilu on palvelujen suunnittelua ja innovointia muotoilulähtöisillä menetelmillä, joissa palvelun käyttäjä on suunnittelun keskipisteenä. Koivisto (2007, 65) toteaa useista palvelumuotoilun määrittelyistä tehtynä yhteenvedona seuraavasti:

“Palvelumuotoilu on elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus.”
(Koivisto 2007, 65.)

Tuulaniemi (2011, 27) toteaa palvelumuotoilun olevan systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Kehitettäviä palveluja tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, jonka tulisi säilyä kirkkaana mielessä koko suunnitteluprosessin ajan. Palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja nämä pilkotaan edelleen yksittäisiin elementteihin, jotta niihin päästäisiin paremmin käsiksi ja jotta ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 27.)

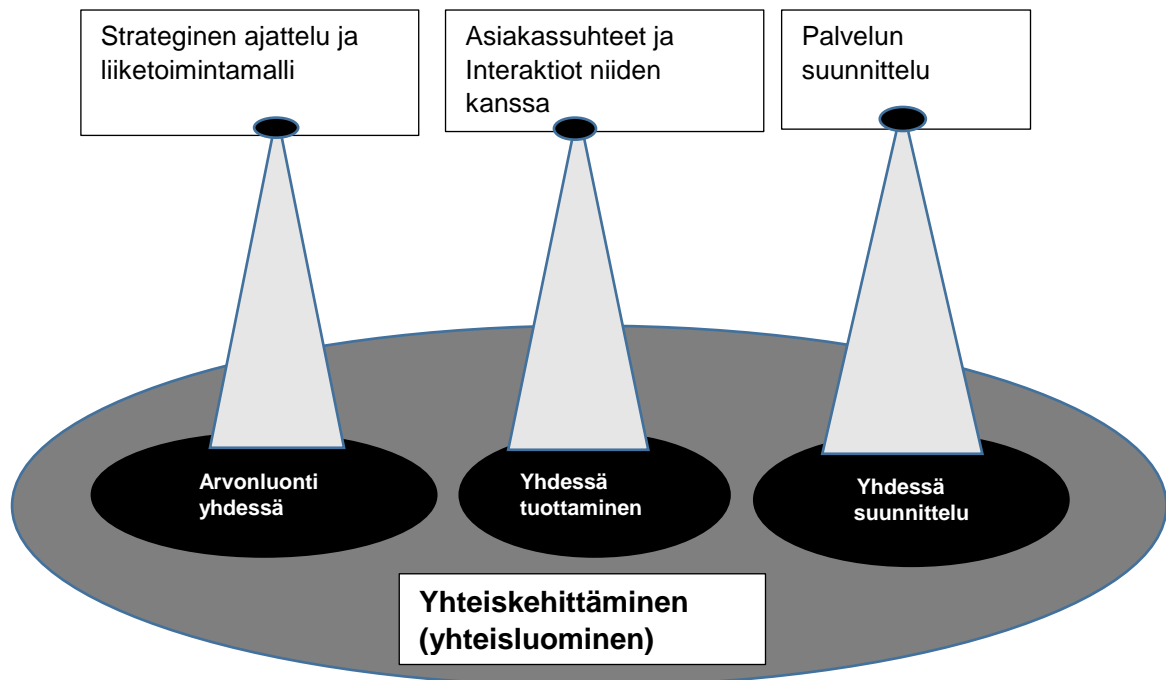
Palvelumuotoilu ei ole aivan uusi innovaatio, vaan enemmänkin tapa yhdistellä vanhoja asioita uudella tavalla. Sen juuret ovat vahvasti muotoilussa. Muotoilijoiden ydinosaaminen, kuten prosessi- ja menetelmäosaaminen, visualisointi sekä prototypointi eli aineettoman näkyväksi tekeminen on tuotu palveluiden kehittämiseen. Palvelu itsessään on prosessi ja juuri sen vuoksi muotoilijoiden siirtyminen palveluiden kehittämiseen on ollut varsin luontevaa. Myös muotoilusta tuttu ennakoiva eli proaktiivinen toiminta on osa palvelumuotoilun ajatusmaailmaa. Ennakoimalla pyritään tutkimaan ja selvittämään asiakkaiden todellisia tarpeita, pyrkimyksiä ja piileviä tarpeita, vaikka asiakas ei niitä vielä itse osaisi kertoakaan. Tällä tavalla voidaan suunnitella ratkaisuja, jotka todella helpottavat asiakkaan elämää ja pitävät yrityksen asiakkaan tyytyväisenä jatkossakin. Palvelumuotoilu on tekemistä, jossa hyödynnetään useita eri osaamisaloja sekä työkalu- ja menetelmävalikoimaa. Kokonaisuutena palvelumuotoilu on prosessi, jonka lopputuloksena syntyy palvelu ja tekijöitä kutsutaan palvelumuotoilijoiksi. (Tuulaniemi 2011, 24–27, 63–64, 73.)

Asiakkaan arvonmuodostusprosessin ymmärtäminen on palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Arvoa luovat sekä asiakas yksin että asiakas ja palvelun tarjoava yritys yhdessä. Arvonmuodostusprosessiin kuuluu, että yritys antaa asiakkailleen arvolupauksen, jossa se esittää tiivistettynä, mitä asiakkaalle ollaan tarjoamassa ja kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan. Vastaavasti asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta. Asiakkaan odotukset liittyvät aiempiin kokemuksiin, tarpeisiin, toiveisiin ja toisaalta yrityksen viestintään ja maineeseen. Kun yrityksessä tiedetään miten asiakas kuluttaa tuotetta tai palvelua, tiedetään myös, miten asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Käytännössä asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusta näiden kahden välillä syntyy kaikissa kohtaamisissa ja eri kanavissa (esimerkiksi asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat, ympäristöt). Asiakas muodostaa aina käsityksensä subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Yrityksen näkökulmasta asiakkaan arvo realisoituu siinä, kuinka paljon asiakas käyttää rahaa, tuotteita tai kuinka kannattavana asiakasta voidaan toimintansa perusteella pitää. (Tuulaniemi 2011, 33, 40.)

Olennainen osa palvelumuotoilua on yhteiskehittäminen, jossa palveluun sidoksissa olevat ihmiset osallistetaan palvelun kehittämiseen. Tällä tavalla kaikkien näkökulmat tulevat huomioituiksi etenkin tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Erityisesti loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja sen arvon rakentumista,

jota myös asiakas on palvelutapahtumassa mukana muodostamassa. Yhteiskehittäminen tuo etua, koska ihmiset sitoutuvat palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen. Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki osallistujat yhdessä päättäisivät, millainen palvelu lopulta tuotetaan, vaan palvelumuotoilijan tehtävä on valita tästä laaja-alaisesta näkemyksestä tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 126–127.)

Kinnusen (2017) mukaan yhteiskehittämisen juuret ovat markkinoinnin teoriassa. Yhteiskehittäminen tulisi nähdä ruohonjuuritasoa ja yksittäisiä työpajoja laajempuna asiana. Yhteiskehittäminen kokonaisuudessaan muodostuu kolmen päänäkökulman mukaan ja se tulisikin ymmärtää toiminnaksi strategisella tasolla, asiakassuhdetasolla ja niiden interaktioissa (vuorovaikutuksessa) sekä palveluiden suunnittelussa. Yhteiskehittämisen avulla tuetaan asiakkaan arvonluontiprosessia, toisin sanoen se on arvonluontia yhdessä. Se on myös yhdessä tuottamista sekä yhdessä suunnittelua. Vasta kaikki edellä mainitut näkökulmat ja tekijät yhdessä muodostavat todellisen yhteiskehittämisen kehän. (Kinnunen 2017.) Kuviossa 5 esitetään yhteiskehittämisen eri tasot.



KUVIO 5. Palvelun yhteiskehittäminen (mukaillen Kinnunen 2017)

4.2 Palvelumuotoilun tehtävät ja suunnittelun tavoitteet

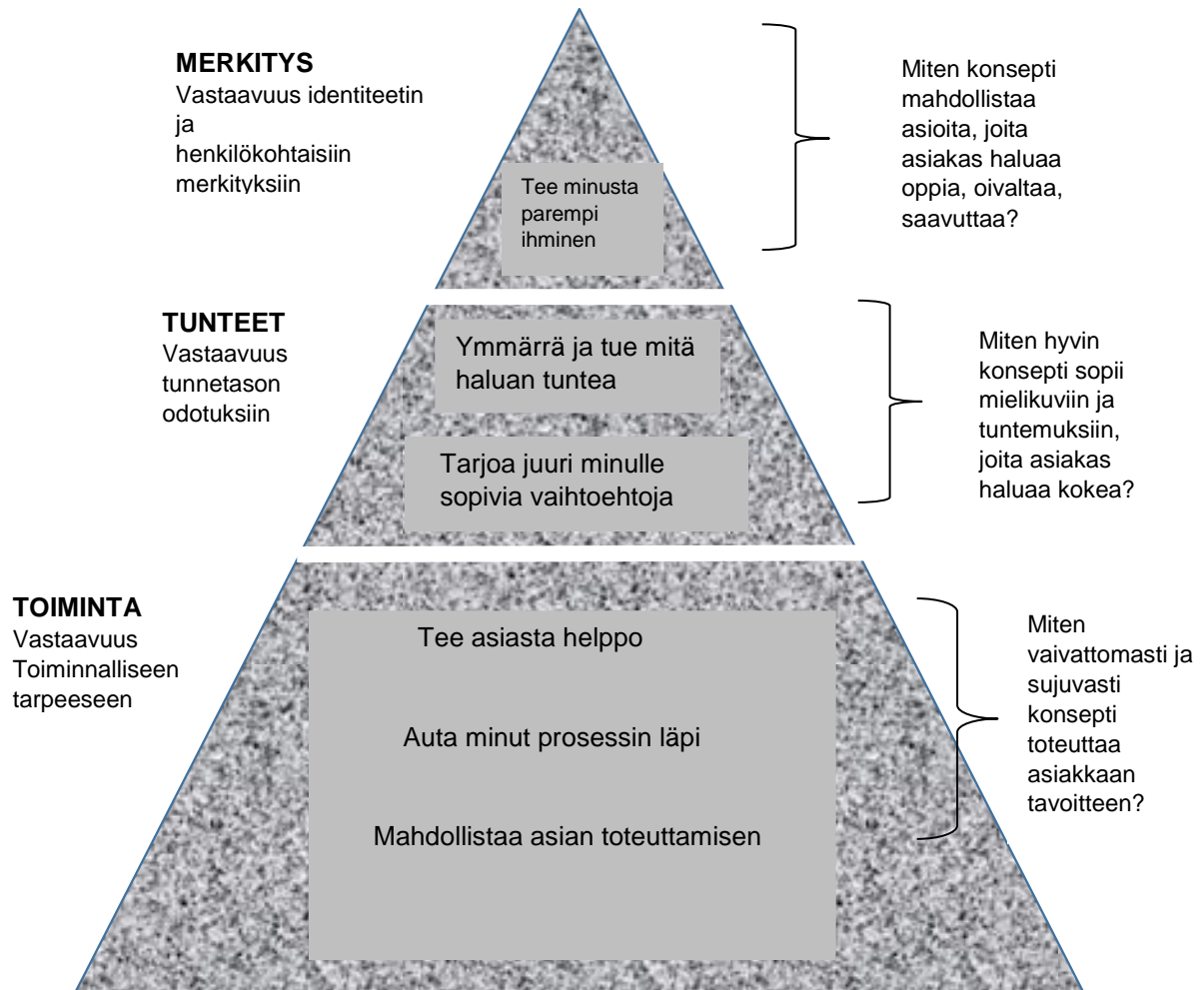
Miettisen (2009, 10) mukaan palvelumuotoilun tehtäviä ovat jo olemassa olevien palvelujen tai niiden osien kehittäminen, kokonaan uusien palveluiden kaupallinen kehittäminen ja yrityksen palvelustrategian (palvelukokonaisuuden) luominen.

Ymmärtääkseen suunnittelun tavoitteet, on ensin ymmärrettävä suunnittelun lähtökohta. Koiviston (2007, 68) mukaan palvelumuotoilussa suunnittelun lähtökohta on asiakkaan palvelukokemus ja kokemuksen kannalta tärkeitä ovat asiakkaan kohtaamat kontaktipisteet. Suunnittelussa kiinnitetään erityistä huomioita näiden kontaktipisteiden ja ihmisten väliseen ajassa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan niin harkitusti, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen sekä yhdenmukaisen palvelukokemuksen kaikissa palvelun kanavissa. Asiakkaan kokemus on aina subjektiivinen, mutta palvelumuotoilun tavoite on ohjata asiakkaan kokemusta haluttuun suuntaan. Tähän tavoitteeseen pyritään luomalla oikeanlainen ympäristö ja työkalut palvelun tapahtumille ja toiminnoille. (Koivisto 2007, 67–68.)

Palvelumuotoilun avulla tavoitellaan hyvän palvelun ominaisuuksia, kuten hyödyllisyyttä, käytettävyyttä, haluttavuutta, johdonmukaisuutta, tehokkuutta, erilaisuutta ja tuloksellisuutta. Hyödyllisyys vastaa asiakkaan tarpeisiin. Käytettävyys on sitä, että palvelu on helppo ymmärtää ja käyttää. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan johdonmukaista kokemusta yli kaikkien palvelukanavien. Tehokkuus tarkoittaa, että palvelua tuotetaan tehokkaasti verrattuna käytettäviin resursseihin. Erilaisuus on erottuvaa asiakaskokemusta ja tuloksellisuudella ymmärretään palvelua, jossa asiakas saa sitä mitä tilaakin. (Miettinen 2009, 11.)

Palvelumuotoiluajattelu on tapa määritellä yrityksen strateginen suunta hyödyntämällä käyttäjätietoa, ennakoivaa tietoa liiketoimintaympäristön muutoksista, sekä ulkoisista ja sisäisistä trendeistä. Palvelumuotoiluajattelu antaa yrityksen jatkuvalla kehitysprosessille suunnan. Innovatiiviset yritykset maailmanlaajuisesti ovat havainneet palvelumuotoilun mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilu voidaan nähdä avaimena palvelujen jatkuvaan kehitystyöhön ja innovointiin. Puhutaan käyttäjälähtöisestä innovaatiotoiminnasta arvonluonnon uutena lähteenä. Tavoite on siis tuottaa yhä enemmän uutta arvoa ja pitää kilpailijat loitolla. Yritysten näkökulmasta on kyse uusien kilpailuetujen löytämisestä. Isotkin yritykset ovat päätyneet käyttämään palvelumuotoilua apuna liiketoiminnassaan, näistä esimerkkeinä amerikkalainen McDonald's ja suomalainen Kone. (Lehto 2011, 10; Miettinen 2011, 10, 28; Tuulaniemi

2011, 253–254.) Kuviossa 6 esitetään arvonmuodostumisen pyramidi, jossa asiakaskokemus on jaettu kolmeen eri tasoon; toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin.



KUVIO 6. Arvonmuodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75)

Asiakkaalle palvelusta syntyy aina kokemus. Asiakaskokemus muodostuu varsinaisen palvelun lisäksi yrityksen koko tarjoomasta, kuten esimerkiksi mainonnasta, asiakaspalvelun laadusta tai palvelun käytön helppoudesta ja luotettavuudesta. Onnistuneita asiakaskokemuksia on mahdollista suunnitella vain, jos ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Toiminnan taso on palvelun kyky vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Toiminnallista tasoa on esimerkiksi, kuinka hyvin prosessit sujuvat, onko palvelu hyvin saavutettavissa tai

kuinka helposti käytettävää se on. Tämän niin sanotun hygieniatason tulee täytyä, jotta palvelun on mahdollisuus olla markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Tunnetaso kattaa asiakkaalle syntyvät välittömät tuntemukset ja henkilökohtaiset kokemukset. Tunnetasoa ovat sellaiset asiat kuin kokemuksen miellyttävyys, innostavuus, tunnelma, tyyli tai kyky koskettaa aisteja. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Merkitystaso ymmärretään ylimmäksi asiakaskokemuksen tasoksi. Merkitystasolla tarkoitetaan asiakkaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodoja, unelmia, lupauksia, tarinoita, henkilökohtaisia oivalluksia tai suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.) Kotlerin (2011, 36) näkemyksen mukaan tulevaisuudessa myös markkinoinnissa syvemmän merkityksen tuottamisella tulee olemaan kasvava merkitys.

Tuulaniemi (2011, 29) toteaa, että palvelumuotoilu tuottaa parempia palveluita, joita käyttävät useammat ihmiset ja että he ovat myös valmiita maksamaan palveluista enemmän kertahankintana ja toistuvina ostoina. Palvelumuotoilun yksi keskeisistä tehtävistä on muodon antaminen tyhjälle eli palvelun tekeminen näkyväksi visualisoinnilla ja prototyypeillä. Tarjottavasta palvelusta annetaan mahdollisuuksien mukaan konkreettisia näytteitä ja palvelun laadusta viestitään esimerkiksi materiaalien avulla. Hyvän palvelun on myös ilahdutettava ihmistä. Paremmiin suunnitellut ja toteutetut palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen. Palvelumuotoilu tuo osaamisellaan yrityksille tarvittavaa kilpailuetua. (Tuulaniemi 2011, 29, 94.)

Kokonaisuudessaan palvelumuotoilun tavoitteena voidaan nähdä yrityksen liiketoiminnallisten etujen luominen. Nämä edut liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusointiin asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteiden syventämiseen ja palvelujen kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 95.)

4.3 Palvelumuotoilun prosessi

4.3.1 Yleistä palvelumuotoilun prosessista

Palvelumuotoilu on jatkuvassa kehityksessä oleva osaamisala, joten ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaksi esitettyä palvelumuotoilun prosessia. Erilaiset toteutusmallit noudattavat luovan ongelmanratkaisun periaatteita ja malleja voidaankin aina soveltaa omien palvelujen kehittämiseen. Palvelun kehittäminen on ainutkertaista, joten senkään vuoksi palvelumuotoilun määrittelyminen tai kuvaaminen täysin yhdenmukaiseksi prosessiksi ei ole mahdollista. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Koiviston (2007, 72) mukaan kaikissa esitetyissä prosessimalleissa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä ja iteratiivisuutta. Iteratiivisuus tarkoittaa, että prosessia voidaan usein käydä läpi päällekkäisinä vaiheina ja prosessin eri vaiheisiin voidaan palata missä tahansa suunnittelun vaiheessa. Malleissa korostuu myös palvelutarjoajan liiketoiminnan, markkinoiden ja teknologian ymmärtäminen sekä asiakasymmärryksen hankkiminen ennen palvelujen ideointia. Oleellisenä nähdään lisäksi palveluideoiden ja konseptien testaaminen ja prototypointi heti suunnittelun alkuvaiheista alkaen. (Koivisto 2007, 72.)

Miettinen (2011, 38) näkee innovatiivisten muotoilun menetelmien antavan paljon mahdollisuuksia palvelumuotoilun prosessin kehittämiseen. Hän painottaakin palvelumuotoilijoiden hyvää menetelmäosaamista ja käytännöllisiä kenttätaitoja. Uusien palvelutuotteiden synnyttäminen vaatii järjestelmällistä kehittämistä. Käyttäjälähtöisen prosessin tavoitteena ei pitäisi olla vain käyttökelpoisten ja toivottavien palvelujen kehittäminen, vaan palveluista pitäisi luoda myös ainutlaatuisia ja sellaisia, että ne luovat lisäarvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilun haasteena on löytää sellaisia uusia tapoja, joilla käyttäjät voisivat osallistua palvelun kehittämisprosesseihin ja palvelun arvon tuottamiseen. Uudet menestystarinat palvelumuotoilun käytöstä ovat tervetulleita myös alueelliselle tasolle. Palvelumuotoilun menetelmiä tulisikin soveltaa myös pienille ja keskisuurille yrityksille sopiviksi. (Miettinen 2011, 38.)

Palvelumuotoilun prosessi ja työkalut nostavat esille vahvat sosiaaliset taidot, empatian käyttäjiä kohtaan, luovuuden ja kyvyn visuaaliseen ajatteluun ja erityisesti muotoilijan roolin koordinaattorina kaikkien sidosryhmien välillä (Miettinen 2011, 32).

Palvelumuotoilu painottaa erityisesti yhteiskehittämistä, jonka tarkoituksena on eri sidosryhmien osallistaminen palveluiden suunnitteluun. Ihannetilana voidaan pitää yhteissuunnittelua, jota tehdään koko prosessin ajan, aina tilanteisiin sopivilla menetelmillä. Tärkeintä on kuitenkin arvioida omat tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit ja soveltaa yhteiskehittämistä sekä prosessimallia aina tarvittavalla tavalla. (Tuulaniemi 2011, 116, 129.)

Miettinen esittelee Engine-palvelumuotoilutoimiston kehittämän kolmivaiheisen prosessimallin, jonka vaiheet on koottu kuvioon 7.



KUVIO 7. Palvelumuotoilun 3-vaiheinen prosessimalli

Ensimmäinen vaihe on asiakastarpeen ja suunnitteluratkaisun tunnistaminen. Se tarkoittaa palvelun toimintaympäristön, asiakkaan liiketoiminnan ja käyttäjien ymmärtämistä. Toisena vaiheena on suunnitteluvaihtoehtojen toteutus ja siihen sisältyvät sekä suunnitteluratkaisun tunnistaminen että luominen. Vaihe kaksi toteutetaan yhteissuunnitteluna sekä suunnitteluratkaisujen mallintamisena ja visualisointina. Kolmantena vaiheena on arviointi, jossa erilaisia palveluratkaisuja arvioidaan koemalleja vertaamalla ja erilaisia mittareita käyttämällä. Vaiheen kolme avulla pyritään todentamaan tulevan palvelun kannattavuus ja suunniteltujen palvelujen arvo asiakkaalle. (Miettinen 2011, 32–33.)

Tuulaniemi (2011, 126) toteaa, että prosessi itsessään tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Kuvaamalla toistuvat tapahtumat prosessiksi, ei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudestaan. Näin säästetään aikaa ja voimavaroja esimerkiksi luovaan työhön. (Tuulaniemi 2011, 126.) Palvelumuotoiluprosessin vaiheet on esitelty kuviossa 8.



KUVIO 8. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet (Tuulaniemi 2011, 127)

4.3.2 Palvelumuotoilun määrittelyvaihe

Palvelumuotoiluprosessi lähtee alkuun tavoitteiden määrittelyllä. Suunnittelubrief kokoaa projektin toteuttamiseen ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, kuten aikataulun, budjetin, kohderyhmän ja erilaista taustatietoa. Briefin eli toimeksiannon luo palveluidean omistaja ja sen on tarkoitus olla kommunikoinnin väline kaikille osapuolille. Yleensä briefiä tarkennetaan vaiheittain määrittelyn aikana esimerkiksi keskusteluilla, haastatteluilla ja tutkimuksilla. Tarkentavan tiedon hankinta on esitutkimusta ja sen avulla saadaan muodostettua kattavampi kuvaus palvelua tuottavasta organisaatiosta, sen tavoitteista ja toimintaympäristöstä. (Tuulaniemi 2011, 133–136.)

Kaikkien yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden perustana tulee olla yrityksen toiminta-ajatus, visio ja strategia. Toiminta-ajatus vastaa siihen miksi yritys on olemassa, visio on unelma tai tavoite siitä mitä halutaan saavuttaa ja strategia on se punainen lanka ja suunnitelma, jolla tavoitellut päämäärät pyritään saavuttamaan. Kaikkea tätä toimintaa yhdessä kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi tai strategiaprosessiksi. (Tuulaniemi 2011, 137.)

Palvelumuotoilu auttaa yritystä havaitsemaan strategiaprosessissa niitä paikkoja, joihin palveluita voisi kannattavasti tuottaa. Koko yrityksen tarjooman tulee lähteä strategisista päätöksistä ja tukea myös niitä. Palvelua suunniteltaessa on aina ensin mietittävä palvelun soveltuvuus yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Tuulaniemi 2011, 139.)

Palvelu on suunniteltava myös yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden mukaan, koska palvelun on tarkoitus menestyä markkinoilla. Tätä taloudellista arviointia kutsutaan bisneskeissiksi eli liiketoimintaperusteeksi ja se vastaa kysymykseen: Miksi tämä projekti toteutetaan? (Tuulaniemi 2011, 138.)

Palveluntuottajan ja projektiryhmän on tunnettava hyvin itsensä ja toimintaympäristönsä. Esi-tutkimusvaiheessa työvälineinä voidaan käyttää esimerkiksi mindmappia tai benchmarkkausta. Käsitekartan avulla muodostetaan visuaalinen kokonaiskuva kiinnostuksen kohteena olevasta asiasta. Benchmarkkaus taas soveltuu markkinan ja eri toimijoiden hahmottamiseen ja sen avulla voidaan vertailla alan toimijoiden strategisia valintoja, palveluja, tuotteita ja toimintata-poja. Benchmarkkaus on havainnointia, tutkimusta, vertailua, arviointia ja kiinnostusta muiden organisaatioiden toiminnasta. Benchmarkkauksen tavoitteena on toisilta oppiminen, jolloin hy-viä asioita voidaan hyödyntää ja vastaavasti muiden tekemiä virheitä voidaan välttää ja jopa kokonaan toisen toimialan logiikkaa voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. (Tuulaniemi 2011, 138–139.)

4.3.3 Palvelumuotoilun tutkimusvaihe

Tuulaniemen (2011, 145) mukaan tutkimusvaihe on asiakasymmärryksen kasvattamista eli tut-kimusta kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Asiakasymmärryksen kasvattami-nen alkaa analyysillä, jossa kaikki saatavilla oleva tausta-aineisto kootaan yhteen. Yrityksellä voi olla jo olemassa olevaa tutkimustietoa asiakkaistaan, mutta ennen kaikkea yrityksen sisällä on hiljaista tietoa, jota pidetään erittäin hyödyllisenä tiedon lähteenä. Tätä tietoa saadaan esi-merkiksi haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa, erilaisilla kyselyillä tai työpajamenetelmillä. On tärkeää ymmärtää myös palvelua tuottavan henkilöstön tarpeet ja odotukset palvelun suh-teen, koska tällä tavalla voidaan varmistaa, että suunniteltava palvelu voidaan myös tuottaa onnistuneesti asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 145.)

Aikaisemmista tutkimuksista ja hiljaisesta tiedosta kerättyä tietoa hyödynnetään tutkimushypo-teesien eli kohderyhmästä tehtyjen olettamusten rakentamisessa. Tutkimusvaihe keskittyy sy-ventämään asiakasymmärrystä näiden olettamusten pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 146.)

Tuulaniemi (2011, 142) toteaa tutkimusvaiheen olevan yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista. Tutkimusvaihe keskittyy keräämään ja analysoimaan kaikkea suunnittelua ohjaavaa asiakastietoa. Määritelty suunnitteluhaaste toimii ohjaavana tekijänä oikeiden menetelmien va-linnassa. Asiakastutkimuksilla tulisi saada sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää suunnittelu-haasteen ratkaisussa. Palvelumuotoilun käytössä saatujen kokemusten perusteella on ha-vaittu, että laadullisilla menetelmillä saavutettu ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista on

palvelumuotoilusuunnittelun kannalta merkittävämpää. Käytännössä laadullinen tutkimus painottaa kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä ja antaa tilaa myös tutkittavien henkilöiden näkökulmille, kokemuksille, ajatuksille, tunteille ja vaikuttimille. Palvelumuotoilussa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja niistä saatavan tiedon on tarkoitus täydentää toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 142–144.)

Oleellista on hyvin analysoitu ja jäsennelty tieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja arvoa tuottavista asioista, koska se mahdollistaa sellaisten palveluiden ja palvelukonseptien kehittämisen, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja joista kyetään arvioimaan saatava tuotto-odotus palvelun tuottajalle ja potentiaalinen arvo asiakkaille. (Tuulaniemi 2011, 142).

Tuulaniemen (2011, 146) mukaan asiakasymmärryksen tiedonkeruumenetelmiä ovat seuraavat:

- olemassa oleva tausta-aineisto asiakkaista
- haastattelut ja eri menetelmillä toteutettavat kyselyt
- havainnointi passiivisena tarkkailuna tai eriaisteisena osallistumisena kohderyhmän elämään
- kohderyhmän osallistaminen suunnitteluun (esimerkiksi design-pelit)
- itsedokumentointimenetelmät eli kulttuuriset luotaimet (esimerkiksi päiväkirjat)
- verkossa toteutettavat online etnografiat ja -tutkimukset.

Etnografia tarkoittaa ihmisen kuvaamista ja sen tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Etnografia voidaan nähdä työkaluna asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja etnografisten tutkimusmenetelmien ominaispiirteenä onkin tutkia ihmisiä luonnollisissa olosuhteissa. Etnografiset menetelmät kuten esimerkiksi haastattelut, varjostus ja luotaimet nousevat palvelumuotoilussa keskeiseen asemaan tutkittaessa ihmisten arvoja, tarpeita ja toiveita. Tutkijan on kyettävä lähestymään tutkimuskohdettaan eli elävää ihmistä empaattisesti ja omaksuttava hänen näkökulmansa asiaan. (Tuulaniemi 2011, 146–147.)

Tuulaniemien (2011, 172) mukaan tässä palvelumuotoiluprosessin vaiheessa yhtenä tavoitteena on suunnata palvelutuote strategisesti. Yrityksen ja tuotteen on pärjättävä kilpailussa markkinoista ja asiakkaista. Kilpailustrategian valinta koskee koko yritystä, eikä esimerkiksi

brändi kestä sitä, että erilaisille palveluille valittaisiin erilainen kilpailustrategia. Tällaisessa tapauksessa brändi antaisi monimerkityksellisiä viestejä asiakkailleen, esimerkiksi hintamieliku- vasta. (Tuulaniemi 2011, 172–174.)

4.3.4 Palvelumuotoilun suunnitteluvaihe

Suunnittelu alkaa määrittely- ja tutkimusvaiheen jälkeen. Näissä edeltäneissä vaiheissa kerätty materiaali toimii suunnittelun pohjana. Suunnittelu sisältää ideointia sekä konseptointia ja suunnittelun tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteeseen. Yleinen tapa on lähestyä ongelmaa kriitikittömästi. Alkuvaiheessa ideoita on hyvä tuottaa mahdollisimman paljon, jonka jälkeen ideoiden toteuttamiskelpoisuutta arvioidaan. Ideointikierroksia toteutetaan eri menetelmillä niin kauan, että projektiryhmä katsoo ideoiden riittävän tai aika ja muut resurssit loppuvat. Mitä enemmän ideoita, sitä todennäköisemmin niiden joukossa on ongelmanratkaisun kannalta oleellisia osia. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Tuulaniemi (2011, 181) korostaa, että tarkoituksenmukaisesti toteutettu palvelumuotoiluprosessin alkuvaihe antaa vahvan pohjan koko kehitystyölle. Tavoiteltuun lopputulokseen pääseminen on hyvin riippuvainen oikeasta kysymysten asettelusta, eikä tavoitteisiin pääsy voi onnistua, jos suunnitteluhaasteen ja tavoitteen määrittely on jo alkuvaiheessa epäonnistunut. (Tuulaniemi 2011, 181.)

Ideointivaihetta helpottavat muun muassa ongelman osiin jakaminen, liiallisen kritiikin välttäminen, toisten ideoiden kehuminen, mahdottomienkin ideoiden hyväksyminen, ideoiden yhdistely ja lajittelu, menetelmien vaihtaminen, piirustusten ja mallien hyödyntäminen sekä aikataulujen löysääminen ja kiristäminen, esimerkiksi deadline lähestyessä. (Tuulaniemi 2011, 181–187.)

Parhaista ja käyttökelpoisimmista ideoista tehdään konsepteja. Palvelukonseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja konseptin tarkoitus on hahmottaa palvelun kokonaiskuva. Palvelukonseptissa voidaan kuvata palvelupolku, palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Konsepti pyrkii konkretisoimaan palveluun liittyvät tekijät eli millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelua tuotetaan, mitä se vaatii palvelun tuottajalta ja miten se tulee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Palvelukonsepti ei ole vielä täysin yksityiskohtainen kuvaus tulevasta palvelusta, vaan se pikemminkin auttaa jatkokehittämään syntyneitä ideoita. Konsepteja pyritään myös testaamaan jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 189–190.)

Konseptointi kannattaa kytkeä innovaatioprosessiin ja yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Konseptointi on hyvä väline esittää uusia palveluideoita yrityksen sisällä, vaikka varsinaista palvelua ei vielä ole olemassa. Konseptointi kuvaa käyttäjien tarpeita ymmärrettävästi ja samalla se myös tukee yrityksen päätöksentekoa. (Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.)

Palvelua testataan prototypoinnin eli koemallintamisen avulla. Sen avulla selvitetään, toimivatko kehitetyt palvelukonseptit, niin kuin niiden on ajateltu toimivan. Palvelumuotoilussa prototypointi on nopea ja edullinen tapa testata toimivatko kehitetyt konseptit. Se on mallin rakentamista palvelusta ja tarkoituksena on minimoida epäonnistumisen riskejä. Karkean tason prototyyppijä voidaan rakentaa lähes mistä tahansa materiaalista ja se voidaankin ymmärtää vaikkapa niin sanottuna leikkaa & liimaa -tapana. Tärkeintä on kyetä esittämään palvelun elementtejä ja toimintatapoja nopeasti ja edullisesti, vaikka legoja tai post it -lappuja apuna käyttäen. (Tuulaniemi 2011, 194–195.)

4.3.5 Palvelumuotoilun tuotantovaihe

Palvelun toteuttamisesta ja tuottamisesta käytetään termiä palvelun implementointi. Kaikki palveluun suunnitellut asiat on saatava säilymään ehjänä kokonaisuutena ja ne tulee myös saada konkretisoitumaan asiakkaalle. Suunnitellun palvelun onnistunutta tuottamista voidaan helpottaa esimerkiksi sillä, että palvelun tuottamiseen liittyvät ihmiset on otettu mukaan palvelumuotoiluprosessiin. Tällä tavalla he myös sitoutuvat tuotettavaan palveluun ja ymmärtävät ne lähtökohdat, joihin lopputulos perustuu. (Tuulaniemi 2011, 228.)

Yrityksen sisällä on kyettävä pitämään palvelumuotoiluprosessi mahdollisimman läpinäkyvänä, jotta työntekijät ovat selvillä prosessista ja heillä on mahdollisuus kommentoida sekä vaikuttaa asioihin. Myös asiakaspalveluhenkilöstön kouluttaminen on tärkeää. Koulutuksella varmistetaan, että kaikilla on käsitys systemaattisesta palvelujen kehitysprosessista ja siitä miten palveluroolit, palvelun tuottamiseen tarvittava ympäristö, esineet ja niiden oikea käyttö on tarkoitus toteuttaa. Koulutuksen apuna voidaan käyttää esimerkiksi palvelutilanteiden näyttelemistä ja

keskustelua. Tällä tavalla kaikki palveluun liittyvät näkökulmat tulevat huomioiduksi. (Tuulaniemi 2011, 228–229.)

Tuotantovaiheessa palvelukonseptit on vietävä markkinoille ja asiakkaiden testattaviksi, mielellään jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. On myös tärkeä huomioida, että palvelubiznes on prosessi ja palvelut vaativat jatkuvaa kehittämistä, eivätkä ole koskaan kokonaan valmiita. (Tuulaniemi 2011, 230.)

Testausvaiheesta käytetään nimitystä pilotointi. Pilotointivaiheessa tuotteet voivat olla vielä jopa puolivalmisteisia. Palvelun pilotointivaihe hyötyy mitattavista tuloksista ja syy-seuraussuhteiden ymmärryksestä. Mittausmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi mysteerishoppausta, haastatteluja, yrityksen sisäistä arviointia ja asiakkaiden havainnointia. Tulosten perusteella suunnitteluryhmä havainnoi korjattavia asioita palvelun tuottamisessa. Se voi tehdä ja esittää muutoksia esimerkiksi palveluympäristöön, palvelutodisteisiin tai henkilökunnan valmennukseen. (Tuulaniemi 2011, 230–231.)

Tuulaniemen (2011, 232) mukaan palvelupilotteja voitaisiin käyttää hyvin myös matkailupalveluiden kehittämisessä. Tuote voidaan esilanseerata ja silloin markkinoille lasketaan niin sanottu beta-versio tuotteesta. Palvelun testikäyttäjiksi valitaan rajattu asiakasryhmä, esimerkiksi liikematkustajat. Kokeilun jälkeen he antavat palvelusta kehitysehdotuksia ja yritykselle arvokasta palautetta. Pilottien avulla voitaisiin kehittää esimerkiksi aivan uudenlaisia toimintaympäristöjä, vaikka hotellin vastaanottoa. (Tuulaniemi 2011, 232.)

Testausten ja mahdollisten muutosten jälkeen viimeistelty palveluprosessi on kuvattava ja lanseerattava markkinoille. Palvelu on tuotettava ja toimitettava asiakkaalle tietyllä tavalla, sovitun prosessin mukaisesti. Kuvaus on palvelumalli, jossa kuvataan käytännön toteutusta, niitä elementtejä, resursseja ja vuorovaikutusta mitä palvelun tuottaminen kokonaisuudessaan vaatii. Siinä vaiheessa, kun prosessin pääpiirteet ovat kaikille osapuolille selvät, voidaan lisätä yksityiskohtia, joita hyvällä asiakaspalvelulla voidaan tuottaa. Tällaiset henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa tuotetut nyanssit, jokainen asiakas kokee ja huomaa omalla tavallaan. (Tuulaniemi (2011, 232–232.)

Lanseerauksessa oleellista on huomioida kohderyhmä ja siitä kehitysprosessin aikana kertynyt asiakasymmärrys. Saatu tieto hyödynnetään esimerkiksi valitsemalla lanseerauspaikaksi kohderyhmälle merkityksellisiä paikkoja sekä huomioimalla ryhmän motivaatiotekijöitä ja ominaisia käyttäytymismalleja. Lopputuloksen kannalta on kuitenkin ymmärrettävä, että palvelu voi olla miten hyvä tahansa, mutta jos asiakas ei tiedä siitä tai ymmärrä sen hyötyjä, on palvelu vain hyvä idea. (Tuulaniemi 2011, 237–238.)

4.3.6 Palvelumuotoilun arviointivaihe

Arvioinnilla varmistetaan, että suunniteltu ja tuotettu palvelu on kilpailukykyinen verrattuna muihin palvelun tuottajiin ja että se myös säilyy sellaisena. Palvelun prosessimaisuus vaatii jatkuvaa kehittämistä. Yleisen käsityksen mukaan palvelumuotoilun mittaaminen on vaikeaa. Tarkoituksenmukaiset mittarit palvelun arvioimiseksi olisi määriteltävä jo palvelun kehittämisen aikana. Palveluiden mittaamisessa on kyse asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta. Tätä vuorovaikutusta mitataan yleisimmin asiakastyytyvällisyys, toisena tyypillisenä keinona on mitata brändin tunnettuutta ja mainetta. (Tuulaniemi 2011, 239–240.)

Arvioinnin avulla kyetään nopeasti puuttumaan ongelmakohtiin ja tekemään tarvittavat muutokset. Iteratiivisen prosessin ja jatkuvan palvelujen kehittämisen tulisi näkyä asiakkaalle laadukkaina, toimivina ja arvoa tuottavina palveluina. (Stickdorn & Schneider 2010, 135.)

4.4 Palvelumuotoilun elementit

Koiviston (2007, 66) mukaan palvelumuotoilussa halutaan suunnitella asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemuksen elementteinä ovat palvelupolku, palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku ovat tapa jäsentää palveluja, erityisesti silloin kun palvelu halutaan nähdä käyttäjän näkökulmasta. (Koivisto 2011, 49–51.)

Tuulaniemen (2011, 78) mukaan palvelu on prosessi ja palvelun kuluttaminen tarkoittaa aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolku kuvaa sitä, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun tällä aika-akselilla. Palvelupolku taas jaetaan eripituisiin osiin, aina käytännön

kannalta mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet ovat näitä jaettuja osia. Palvelun suunnittelun kannalta tällainen osahaasteisiin jakaminen on järkevää, sillä tällä tavalla osittamalla on suunnittelun haasteisiin helpompi päästä käsiksi ja löytää ratkaisu. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Tuulaniemi (2011, 71) korostaa myös palvelun keskiössä olevaa ihmistä, sillä asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen. Keskeistä on vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. On ymmärrettävä näiden molempien tarpeita, odotuksia ja motivaatiotekijöitä sekä arvoja yhdessä ja erikseen. Palvelumuotoilu perustuu suunnitteluun, jossa palvelun käyttäjät ovat keskiössä. Tämän vuoksi korostetaan ymmärrystä siitä, miten asiakkaat käyttävät palvelua ja kuinka he palvelun kokevat. Palvelumuotoilussa myös keskitytään useimmiten palvelujärjestelmämallin vuorovaikutteiseen osaan eli asiakkaille näkyvään osaan. (Koivisto 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 71.)

4.4.1 Palvelupolku

Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta. Sen tehtävä on kuvata palvelun aika-akselilla, miten asiakas kulkee ja mitä hän palvelupolun aikana kokee. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voitaisiin analysoida ja sitä kautta palvelun suunnitteluun päästäisiin kunnolla käsiksi. (Tuulaniemi 2011, 78.)

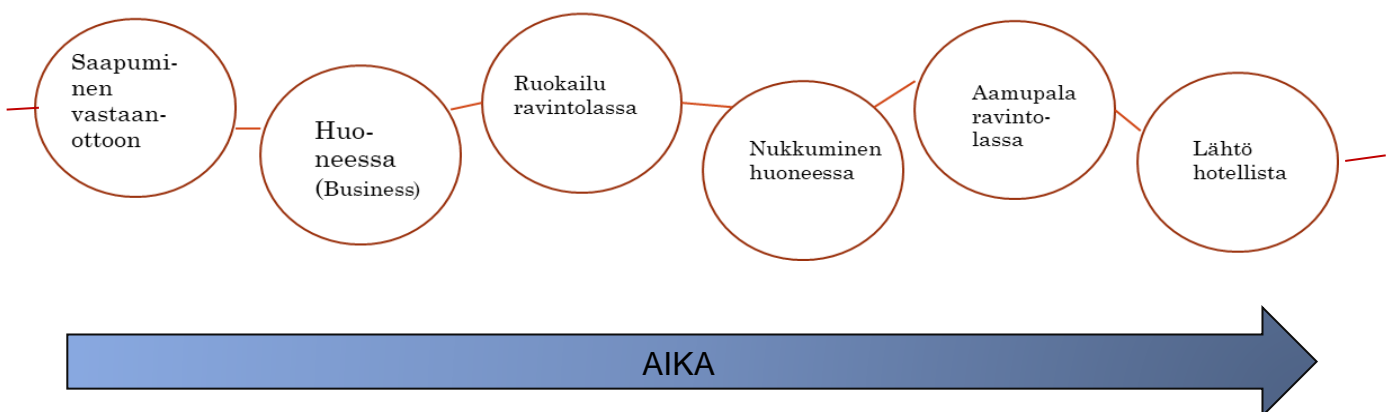
Koiviston (2007, 67) mukaan asiakas kokee palvelutuokiot ja niihin sidoksissa olevat kontaktipisteet ajassa palvelupolkuna, johon vaikuttavat palvelun tuotantoprosessi ja asiakkaan omat valinnat. Ja vaikka kyseessä on palveluun erityisesti suunniteltu tuotantoprosessi, kulkevat asiakkaat aina prosessin läpi omaa yksilöllistä reittiä pitkin. Asiakas voi tehdä asioita usealla eri tavalla ja myös palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaa jokin tietty palveluprosessin vaihe. Palvelumuotoilussa pyritäänkin hahmottamaan yleisimmät palvelupolut suunnittelun tueksi. (Koivisto 2007, 67.)

Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden. Palvelupolku muodostuu useista palvelutuokioista eli asiakkaan kokemista palvelun osavaiheista. Palvelupolun muodostumiseen vaikuttavat sekä palveluntarjoajan palveluprosessi että asiakkaan te-

kemät valinnat. Palvelumuotoilun avulla palvelusta voidaan kartoittaa palvelupolku ja palvelutuokiot ja näin saadaan selville palvelun rakenne selkeässä muodossa. (Koivisto 2011, 49–50.)

Palvelupolkua voidaan kehittää pidentämällä palvelupolkua alusta tai lopusta tai lisäämällä palvelutuokioita sen välille. Ne palvelutuokiot, joista asiakkaat eivät pidä tai jotka eivät tuota arvoa palveluntarjoajalle voidaan poistaa. Yksittäinen palveluntarjoaja ei aina kykene tuottamaan omin voimin kaikkia asiakkaiden tarvitsemia palveluja, silloin palvelupolkuun kartoitetaan myös palvelut, joita muut palveluntarjoajat tuottavat. Palvelupolku on hyvä väline tarkastella, sijoittuvatko muut palveluntarjoajat oikeaan kohtaan palvelupolkua. Toisaalta voidaan arvioida, pitäisikö palvelupolulle tuoda uusia palveluntarjoajia ja tällä tavalla parantaa asiakaskokemusta luomalla ehjempi kokonaisuus. (Koivisto 2011, 49–51.)

Palvelupolku ja palvelutuokiot ovat hyviä välineitä myös kokonaan uusien palvelujen konseptoinnissa, vaikka varsinaista palvelua ei vielä ole olemassakaan, sillä niiden avulla saadaan hahmoteltua ja konkretisoitua palvelun tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet. Palvelupolku on toimiva menetelmä yksittäisten asiointikertojen suunnitteluun, mutta myös kokonaisten asiakassuhteiden suunnitteluun. Asiakkuudet voivat olla vuosia kestäviä ja palvelupolun avulla voidaan suunnitella, millaisia palveluja asiakkaalle tarjotaan ajan saatossa. Tärkeää on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja asiakkuuden kehitysvaihe. Tunnistamalla asiakkuuksien palvelupolkuja pidemmällä ajanjaksolla, voidaan ennakoida asiakkaan tarvitsemat palvelut, jotka sopivat juuri sen hetkiseen tilanteeseen. (Koivisto 2011, 49–51.) Kuviossa 9 havainnollistetaan kuinka palvelutuokiot muodostavat palvelupolun.

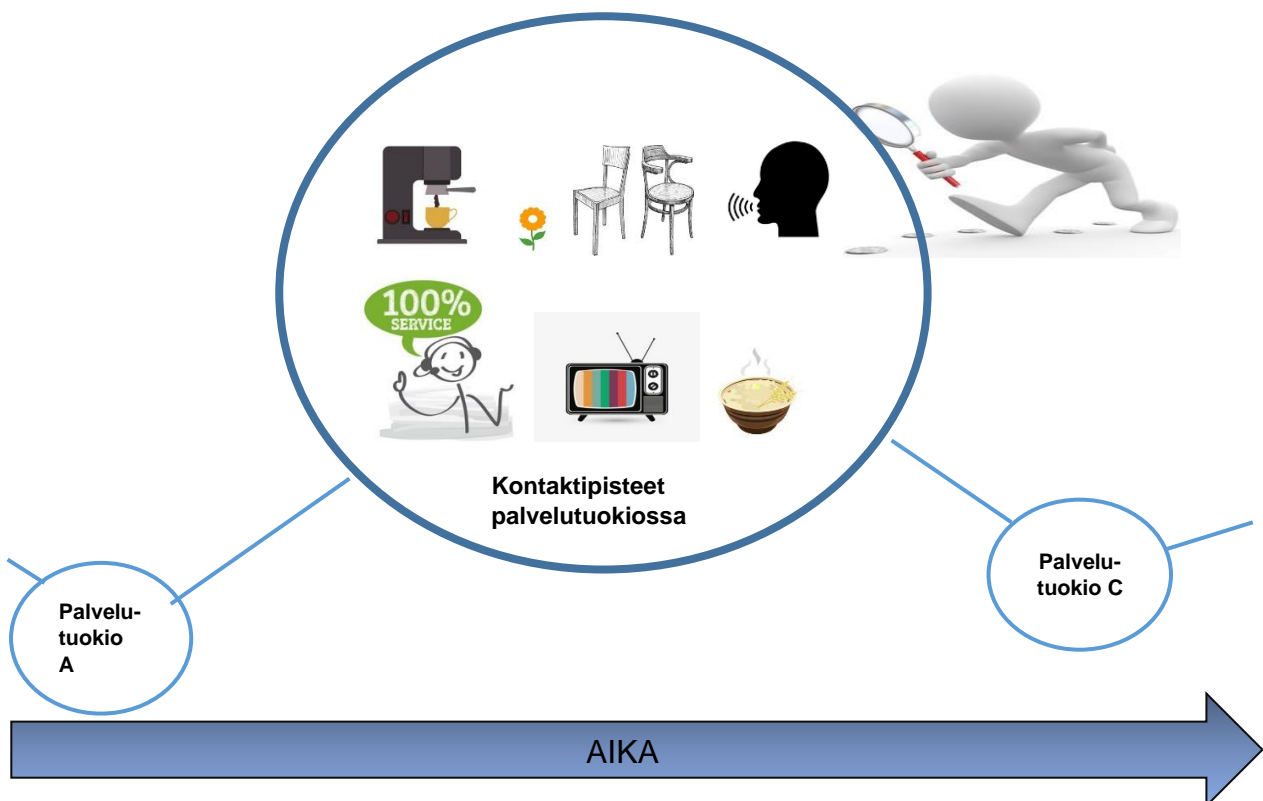


KUVIO 9. Eri palvelutuokioita palvelupolulla (mukaien Tuulaniemi 2011, 79)

4.4.2 Palvelutuokiot

Palvelutuokioiksi kutsutaan niitä eri vaiheita, joista kokonainen palvelupolku muodostuu. Yksittäinen palvelutuokio sisältää useita kontaktpisteitä. Näiden kontaktpisteiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Koiviston (2011, 49) mukaan jokainen palvelu koostuu päävaiheista ja keskeisistä kohtaamisista. Näissä tapahtuu koko palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä eri vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Koivisto 2011, 49.) Yksi palvelutuokio voi olla esimerkiksi asiakkaan saapuminen hotelliin vastaanottotiskille tai ruokailu ravintolassa. Jokainen palvelutuokio voi koostua lukemattomista eri kontaktpisteistä. Kuviossa 10 tarkastellaan suurennuslasin avulla yhtä palvelutuokiota ja sen sisältöä eli erilaisia asiakkaan kohtaamia kontaktpisteitä.



KUVIO 10. Kontaktpisteiden sisältyminen palvelutuokioihin (mukaillen Tuulaniemi 2011, 80)

4.4.3 Palvelun kontaktipisteet

Palvelun kontaktipisteet voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta asiakas kokee palvelun, esimerkiksi tilat, esineet, ihmiset tai vuorovaikutusprosessi. Useista eri kontaktipisteistä koostuu palvelutuokio. Näiden kontaktipisteiden kautta asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja yrityksen brändin. Ihminen siis havaitsee kontaktipisteet kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään ryhmään; kanavat, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Kontaktipisteiden avulla jokainen palvelutuokio voidaan muotoilla yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaiseksi sekä tietysti asiakkaan odotuksia ja tarpeita vastaavaksi. Kaikki kontaktipisteet pyritään suunnittelemaan niin, että ne muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhtenäisen palvelukokemuksen. Palvelutuokioita suunnitellessa on tarkasti huomioitava, mitkä kontaktipisteistä ovat asiakkaan kannalta oleellisia ja mitkä tuovat asiakkaalle paljon arvoa mahdollisimman vähillä kustannuksilla. (Koivisto 2011, 49–56.)

Tuulaniemen (2011, 80) mukaan kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Ihmiskontaktipisteisiin kuuluvat palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset. Nämä ihmiskontaktipisteet ovat itselleen arvoa tuottava asiakas ja palveluun osallistuva asiakaspalvelija. Palvelun tuottaja pyrkii ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa. Tyypillisiä asiakaspalvelijoihin liittyviä ennalta suunniteltuja asioita ovat työasut ja käyttäytymismallit. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Itse palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä. Nämä ympäristöt voivat olla fyysisiä tiloja tai virtuaalisia ympäristöjä. Ympäristöillä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Fyysiset ympäristöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja vaikuttavat myös asiakkaiden mielialaan esimerkiksi ravintoloissa. Virtuaalisissa ympäristöissä (esimerkiksi internet-sivuilla) käyttöliittymä on oleellinen ympäristö palvelun kuluttamisen kannalta. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Esineet ymmärretään erilaisiksi fyysisiksi tavaroiksi, joita palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen liittyy. Ravintolassa esimerkiksi ruokailuvälineet ovat esineitä, joiden avulla palvelua kulutetaan. Fyysiset tavarat voivat antaa myös käyttöoikeuden palveluun ja olla todiste siitä, kuten esimerkiksi hotellin elektroninen avainkortti. (Tuulaniemi 2011, 82.)

Toimintatavoilla tarkoitetaan palveluun osallistuvan henkilökunnan ennalta sovittuja käyttäytymismalleja. Osa asiakaspalvelijoiden tavoista ja käyttäytymismalleista voidaan vakioida. (Tuulaniemi 2011, 82.)

Kontaktipisteiden kautta asiakas on kaikilla aisteillaan kontaktissa palveluun. Kontaktipisteet voidaan nähdä palveluun liittyvinä ominaispiirteinä ja sillä tavalla joko mahdollisuutena tai haasteena ihmisten ja brändin välillä. Kontaktipisteissä palveluntarjoajalla on mahdollisuus yrittää vaikuttaa asiakkaan eri aistiärsykkeisiin. Asiakkaaseen yritetään vaikuttaa suunnitelmallisesti esimerkiksi äänillä, valoilla, väreillä, tuoksuilla, materiaaleilla ja erilaisia makuja hyödyntämällä. Erilaisilla tunnelmilla asiakkaaseen yritetään tehdä positiivinen vaikutus, mutta ne voivat myös välittää ei toivottua sanomaa ja jokin kontaktipisteistä voi olla palvelun heikko kohta. (Tuulaniemi 2011, 80–81.)

5 KÄENPESÄN SYSTEMAATTISEN TOIMINTAMALLIN LAADINTA JA KUVAUS

5.1 Määrittelyvaihe ja asiakastarpeen tunnistaminen

Kehittämistehtävän toteutus alkoi määrittelyvaiheella toukokuussa 2017. Suunnittelubriefinä toimi opinnäytetyön toteutussuunnitelma ja sen avulla saatiin koottua oleelliset asiat, kuten toimeksiantaja, työn aikataulu, kohderyhmä, alustavat tavoitteet ja kehittämistehtävä sekä alustava suunnitelma kehittämistehtävän toteutuksesta. Toteutussuunnitelman pohjalta käytiin vielä tarkentavia keskusteluja sekä toimeksiantajan että opinnäytetyönohjaajan kanssa ja lopulliseksi kehittämistehtäväksi syyskuussa 2017 valikoitui seuraava:

- suunnitella palvelumuotoilua hyödyntäen systemaattinen toimintamalli, jolla tunnistetaan ja kuvataan Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaita.

Kehittämistehtävä jaettiin myös osatehtäviin. Osatehtävissä tuli laatia tietopaketti ja esitys palvelumuotoilusta Hotelli Käenpesän henkilökunnalle, kuvata työmatka-asiakkaiden palvelupolku Hotelli Käenpesän henkilöstön näkökulmasta sekä kuvata palvelupolku Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaiden näkökulmasta. Osatehtäviin kuului myös toimintamallin testaus.

5.2 Systemaattisen toimintamallin testaukseen liittyvä tiedon keruu

Kehittämistehtävään liittyvän aineiston keräys suoritettiin työpaja-tyyppisenä yhteiskehittämisenä, joka dokumentoitiin. Lisätietoa saatiin havainnoimalla. Aineistoa kerättiin myös haastatteluilla. Keruuvälineenä toimi asiakkaille suunnattu kyselylomake. Aineisto kerättiin Hotelli Käenpesän työntekijöiltä sekä Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkailta. Tutkimusaineistoa analysoitaessa etsittiin yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia ja tulkinnessa painotettiin vastaajien näkökannan ymmärtämistä. Kehittämistehtävän päätavoitteena oli luoda systemaattinen toimintamalli, joten sen osien toimivuutta myös testattiin kehittämistehtävän eri vaiheissa.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan jo kehitystehtävän alkuvaiheessa, jolloin opinnäytetyöntekijä on aloittanut tallentamaan kaikki havainnot ja kertyneen informaation päiväkirjanomaisesti ylös. Opinnäytetyöhön liitettyjen valokuvien tehtävänä on

myös todentaa tehtyjä asioita. Luotettavuus pyrittiin varmistamaan myös sillä, että kerätty aineisto ja siitä tehty tulkinta tarkistutettiin toimeksiantajalla.

5.3 Tutkimusvaihe ja ymmärryksen lisääminen

Kehittämistehtävän ratkaisuun tarvittavan tiedon ja ymmärryksen kartuttaminen alkoi tutustumiskäynnillä Hotelli Käenpesään. Hotellin johtaja Sanna Autio esitteli hotellin toimintaa, nykytilaa ja kiinteistöä. Tässä vaiheessa oli tärkeää, että myös yrityksen toiminta-ajatuksesta, visiosta ja strategiasta välittyi mahdollisimman selkeä kuva, koska niiden tulee olla kaikkien yrityksen tuottamien palvelujen perustana. Kävin myös työntekijöiden kanssa keskusteluja, jotka liittyivät palvelumuotoiluun, asiakkaisiin ja siihen tietoon, jota henkilökunnalla on hotellin kanta-asiakkaista. Kävi ilmi, että pitkäaikaiset työntekijät tuntevat omat asiakkaansa todella hyvin ja heillä on paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Tätä tietoa ei ole mitenkään dokumentoitu eikä kuvattu, vaan se on jokaisen henkilökohtaista omaisuutta ja siirtyy tarvittaessa esimerkiksi perheytyksen muodossa eteenpäin. Odotettavissa oli myös muutoksia henkilöstön osalta, koska yksi vakituinen henkilö oli suunnitellut vuorotteluvapaan mahdollisuutta. Hotellissa oli tehty myös asiakastyytyväisyyskysely kesällä 2017, siinä ei ollut noussut esiin mitään suurempia ongelmia. Kyselyssä korostui asiakkaiden kokemana hyvä palvelu.

Ensimmäisen tapaamisemme jälkeen päätin tallentaa päiväkirjamaisesti tärkeimmät havainnot ja keskusteluissa läpi käydyt asiat, jotta voisin hyödyntää niitä myöhemmin opinnäytetyön empirian kirjoitustyössä. Tiedon karttuessa piirsin itselleni myös mindmapin, jotta hahmottaisin yrityksen toimintaympäristöä, mahdollisia kehittämiskohteita ja markkinointia. Jo tässä vaiheessa nousi korostuneesti esiin Hotelli Käenpesän ja Ravintola Pikkuvelin varsin tiivis yhteiselo ja se, kuinka tämä vaikuttaa myös yrityksen toimintaedellytyksiin.

Palvelumuotoilu aiheena oli minulle hyppy uuteen ja tuntemattomaan. Sen vuoksi olin jo kesän 2017 aikana perehtynyt palvelumuotoilun teoriaan ja etsinyt tietoa niistä tavoista ja työvälineistä, joita voisimme yhdessä toimeksiantajan kanssa kokeilla ja soveltaa. Lukemalla kirjoja ja nettilähteitä löysin mielestäni hyviä työvälineitä. Samalla työstin Hotelli Käenpesälle tietopakettin palvelumuotoilusta Power Pointin muodossa.

Alustava ajatus oli myös, että henkilökunta voisi työstää palvelupolkuja ja asiakasprofiileja työpajaluonteisessa tilaisuudessa. Tässä vaiheessa oli oleellista tunnistaa se pääasiallinen tarve, mihin työpajassa yhteissuunnittelun avulla pyrittäisiin vastaamaan, mitä siellä tehtäisiin ja ketkä siihen osallistuvat, jotta haluttu lopputulos saavutettaisiin mahdollisimman hyvin. Pyrimme siis tuottamaan yhdessä tietoa tulevien ratkaisujen tueksi ja hyödyntäisimme toteutuksessa luovaa otetta. Asiakkaiden profiloiminen sopi mielestäni Hotelli Käenpesän tarpeisiin hyvin, koska työntekijöillä oli hyvä tuntemus hotellin työmatka-asiakkaista, mutta yhteisestä näkemyksestä oli vain oletus, eikä varsinaista persoonakuvausta oltu koskaan tehty. Persoonan avulla olisi myös jatkossa helpompi asettua asiakkaan asemaan ja nähdä palvelu ja palvelupolun kulku myös asiakkaan silmin.

Tässä vaiheessa löysin Jyväskylän ammattikorkeakoulussa suunnitellun Palvelumuotoilun työkalupakin ja sain omille näkemyksilleni vahvistusta siitä, että juuri näillä työkaluilla etenisimme kohti päämäärää. Palvelumuotoilun työkalupakki-hankkeen taustaryhmässä olikin jo teoriavaiheessa itselleni tutuksi tullut nimi eli Palvelumuotoilu kirjan kirjoittaja Juha Tuulaniemi.

Tämän materiaalin (SDT - Palvelumuotoilun Työkalupakki, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2012) mukaan asiakkaan palvelupolku, tyypillisen asiakkaan luominen ja erilaiset asiakasprofiilit sopivat asiakasnäkökulman selvittämiseen ja asiakasnäkökulman oppimiseen sekä arvomuodostuksen ymmärrykseen. Työvälineet tuovat apua myös asiakaskokemusten analysointiin. Asiakkaan palvelupolkua läpikäymällä voidaan selvittää, missä vaiheessa syntyy hyviä kokemuksia ja missä taas ovat suurimmat haasteet ja niin sanotut pullonkaulat. Tyypillisen asiakkaan luomiseen annetaan vinkkinä asiakkaan nimeäminen, ikä, titteli sekä ajatus siitä, että asetetaan asiakkaan asemaan ja mietitään mitä asiakas esimerkiksi ajattelee, tuntee, näkee, sanoo, tekee ja kuulee. Erilaisia asiakasprofiileja kehitetään löydetyin tyypillisen asiakkaan kautta, miettimällä asiakkaan käyttäytymistä. (SDT - Palvelumuotoilun Työkalupakki, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2012)

Hyviä vinkkejä sain myös Laurea ammattikorkeakoulussa suunnitellusta Coco-Cosmos -pelistä, jota myydään ulkopuolisille tahoille, mutta jonka hankintakustannukset olivat meidän keiluumme liian kalliit. Coco-Cosmoksen tarkoitus on toimia kommunikaation välineenä (TIEKE, 2017). Oman tiedon karttuessa päädyin soveltamaan kaikesta kerätystä tiedosta juuri Hotelli Käenpesän tarpeisiin sopivia työvälineitä.

5.4 Suunnitteluvaihe ja yhteiskehittäminen

Seuraavassa palaverissamme esittelin hotellin johtajalle valmiin tietopaketin palvelumuotoilusta ja ajatuksen työpajasta sekä kehittämistehtävään soveltuvia palvelumuotoilun työvälineitä eli asiakasprofiilien luonnin, palvelupolkukuvauksiin sopivan lomakkeen ja Coco-Cosmos-pelistä sovelletun lintuperspektiivikuvauksen. Tässä työssä lintuperspektiivikuvauksen oli tarkoitus toimia kommunikaation välineenä esimiehen ja työntekijöiden näkemysten kuvaamisessa. Samalla kuvaus myös välittäisi tietoa opinnäytetyöntekijälle.

Kokeilimme Sannan (hotellin johtaja ja työntekijöiden esimies) kanssa valittujen työvälineiden toimivuutta ja samalla saimme myös käsityksen suunniteltuun työpajaan vaadittavasta ajasta. Tämä vaihe oli tärkeä, koska varsinaisessa yhteiskehittämisen työpajassa aikaa olisi mahdollisuus käyttää vain rajallisesti. Lintuperspektiivikuvauksen aiheeksi valittiin Hotelli Käenpesän tärkeimmät toimijat, toiminnot ja viestinnän kulku. Palvelumuotoilun työvälineet havaittiin toimiviksi ja niitä päätettiin myös käyttää 19.9.2017 järjestettävässä yhdistetyssä henkilökuntapalaverissa ja yhteiskehittämisen työpajassa.

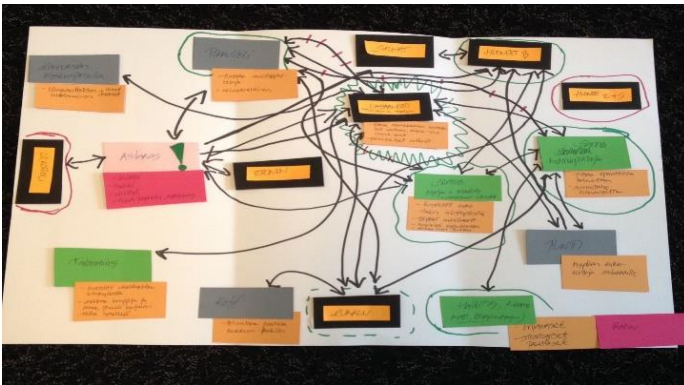
Pienimuotoinen yhteiskehittämisen työpaja pidettiin hotellin tiloissa Kukkuu-baarissa. Aluksi esittelin työntekijöille palvelumuotoilusta laatimaani tietopakettia ja sen jälkeen aloimme ideoida asiakasprofiileja työmatka-asiakkaiden kohderyhmästä. Tämä vaihe sujui nopeasti. Mielenkiintoista oli huomata, että kaikki tilaisuuteen osallistuneet tunsivat tämän asiakasryhmän, mutta he esittivät samoista asiakkaista hyvin erilaisia näkökulmia. Saimme luotua kolme eri asiakaspersonaa, jotka nimettiin Pekka Bisnesmieheksi, Hannu Haalarimieheksi ja Elli Edustajaksi (LIITE 1). Kuvassa 2 näkyy työpajan tuotoksia.



KUVA 2. Työpajan tuotoksia

Asiakasprofiilien luonnin jälkeen luotiin jokaiselle kolmelle persoonalle palvelupolun Hotelli Käenpesän henkilöstön näkökulmasta. Tähän vaiheeseen olin valmistellut A3-kokoisen lomakkeen, joka huomioi asiakkaan kulkua ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Tämäkin vaihe sujui tekijöiltä hyvässä yhteishengessä ja varsin nopeasti.

Vaikka työskentely pienimuotoisessa työpajassamme sujui ripeästi, tuli tiukka aikataulu vastaan. Lintuperspektiivikuvausta emme ehtineet henkilökunnan kanssa työstää. Sovimme kuitenkin, että Sanna voi hyödyntää tätä ideaa myös jatkossa eri sidosryhmien kanssa. Harjoitusvaiheessa tämä toteutustapa havaittiin yksinkertaiseksi, nopeaksi ja hyväksi kommunikaation välineeksi. Kuva 3 esittää harjoitustyössä saavutettua lopputulosta.



KUVA 3. Lintuperspektiivikuvaus Hotelli Käenpesästä

Seuraava vaihe oli luoda kyselylomakkeet työmatka-asiakkaiden palvelupolun kuvauksia varten. Tässä hyödynsin henkilöstön kanssa työstettyjä ja käsin kirjoitettuja versioita eri palvelupoluista ja tein Power Point -ohjelmalla A4-kokoiset kyselylomakkeet Elli Edustajalle, Hannu Haalarimiehelle, Pekka Bisnesmiehelle ja vielä yhden lomakkeen niille asiakkaille, jotka eivät tunnista itsensä valmiiksi luoduista hahmoista. Tässä vaiheessa toimeksiantaja ehdotti, että voisimme kokeilla, kuinka asiakkaat vastaavat kyselyyn niin, että kyselyt ovat jokaisen omassa huoneessa ja he voivat palauttaa lomakkeet täytettynä vastaanottoon tai jättää huoneeseen. Päätimme kokeilla tätä ja sovimme, että kaksi viikkoa huoneessa olisi kyselylle sopiva aika.

Seuraava työvaiheeni oli luoda kyselyn tueksi saate (LIITE 2) ja selkeä ohje siitä, kuinka lomake tulee huoneessa täyttää. Valmis saate ja kyselylomakkeet (LIITE 3) testautettiin opinäytetyön ohjaajalla, Ravintola Pikkuveljen tarjoilijalla ja hotellin vastaanottovirkailijalla. Lo-

makkeisiin tehtiin pieniä korjauksia, muun muassa ikähaarukka luoduille persoonille levennettiin, jotta kukaan ei jättäisi ainakaan sen vuoksi vastaamatta. Lopullisessa muodossa olevia saatteita laminoitiin 72 kpl, yksi jokaiseen huoneeseen ja jokaisen persoonan kyselylomakkeet myös tulostettiin ja lopuksi vietiin kaikkiin huoneisiin. Kahden viikon kuluttua, tämä kokeilu osoittautui kuitenkin liian haasteelliseksi asiakkaille, sillä vain yksi Hannu Haalarimiehen täytetty kyselylomake palautui vastaanottoon.

Vastausten saamiseksi siirryin lokakuussa 2017 varasuunnitelmaani ja jalkauduin hotelliin haastattelemaan työmatka-asiakkaita. Ajankohdaksi valikoitui tiistai ja aamupalan aika klo 6.30 - 8.30. Tämä tapa toimikin hyvin ja varsin nopeasti sain haastateltua kaksi Elli Edustajaa, viisi Hannu Haalarimiestä ja seitsemän Pekka Bisnesmiestä. Asiakkaat suhtautuivat varsin suopeasti kyselyyni ja palkkioksi he saivat halutessaan Hotelli Käenpesä tarjoaman kynän. Kaikkia haastateltuja myös kiitin vastauksista ja toivotin heille lopuksi mukavaa päivänjatkoa.

Käytännössä toimin jokaisen haastateltavan sihteerinä ja merkitsin lomakkeisiin asiakkaiden vastaukset. Kyselylomakkeen oletuksena oli henkilökunnan luoma palvelupolun kulku. Haastateltu asiakas valitsi lähinnä itseään olevan persoonan kyselylomakkeen, valittavana oli Elli Edustaja, Hannu Haalarimies tai Pekka Bisnesmies. Omavalintaiselle lomakkeelle ei ollut tarvetta, sillä kaikki haastatellut tunnistivat itsensä jo luoduista persoonakuvauksista. Lomakkeessa kysyttiin asiakkaan havaintoja ennen palvelua, palvelun ajalta ja palvelun jälkeen. Tarkoitus oli merkitä eri palvelutuokioiden kohdalle hymynaamoilla asiakkaan tunnetila ja huuto-merkeillä asiakkaalle tärkeimmät tuokiot. Lisäksi vapaamuotoisella tekstillä oli mahdollisuus esittää kommentteja ja asiakkaan havaintoja koko palvelupolun ajalta. Lomakkeessa kysyttiin myös suosittelun halukkuutta. Asiakas sai suositella hotellia numeroiden 1-5 väliltä, lomakkeessa numero 1 oli heikko ja numero 5 oli todella hyvä. Kuva 4 esittää haastattelussa käytettyä lomaketta.

PALVELUPOLUN KUVAUS

Palvelun aikana / palvelutuokiot

Ennen palvelua/
Mistä varaat,
näitkö ilmoituksia
kuka suositteli
jne.?

Kirjoita tähän
ajatuksiasi

↓

Odotukset

1. Saapuminen vastaanottoon

2. Huoneessa (Business)

3. Ruokailu ravintolassa

4. Nukkuminen huoneessa

5. Aamupala ravintolassa

6. Lähtö hotellista

Voisitko kertoa enemmän näistä palvelutuokiosta? Kokemuksia tai mitä tahansa mikä auttaa meitä parantamaan palveluamme, jotta viihtyisät Hotelli Käenpesässä. (Esim. kuinka sujuu saapuminen, mitä odotat / mitä huomioita teet, teetkö töitä huoneessa, käytkö lenkillä, salilla, katsot tv/sänky/tyyny/lämpötila, miten ruokailu sujuu / miten sujuu lähtö, maksamiset jne. siis ihan mitä tahansa, mitä huomaat, tunnet, toivot tai koet koko hotellissa olasi aikana.

Piirrä hymy-naamoille Ilmeet +!

Kirjoita tähän
ajatuksiasi

Asiakasprofiili
Elli Edustaja

Palvelun jälkeen/ mitä tapahtuu? Mitä odotat?

Kirjoita tähän
ajatuksiasi

Suosittelisitko hotellia myös muille? Millä numerolla, kun nro 1 heikko - nro 5 todella hyvä nro

En haluaisi suositella hotellia muille? Miksi?

Kirjoita tähän
ajatuksiasi

KUVA 4. Esimerkki asiakkaiden haastattelussa käytetystä lomakkeesta

5.5 Ratkaisuvaihe ja tulosten esittäminen

5.5.1 Toimintamalli työmatka-asiakkaiden tunnistamiseen ja kuvaamiseen

Kehittämistehtävän tavoite oli luoda palvelumuotoilua hyödyntäen systemaattinen toimintamalli, jolla Hotelli Käenpesän työmatka-asiakkaita voidaan kuvata ja profiloida. Tähän löysimme ratkaisun ja yritys voi hyödyntää asiakkaiden profilointia ja palvelupolun kuvauksia myös jatkossa. Valmiiksi luodut lomakkeet helpottavat ja nopeuttavat toimintaa. Kokeilumme osoitti, että yhteiskehittäminen sopii myös jatkossa toteutettavaksi henkilökuntapalaverin yhteydessä. Kokeilun tuloksena myös havaittiin, että asiakkailta kerätyt palvelupolkukuvaukset on haasteellisempi toteuttaa, mutta henkilökohtainen haastattelu menetelmänä toimii hyvin. Haastattelun huono puoli on, että sen toteuttaminen vie aikaa hotellin henkilökunnan perustyöstä.

5.5.2 Tietopaketti palvelumuotoilusta henkilökunnalle

Yksi kehittämistehtävän osatehtävistä oli laatia tietopaketti Hotelli Käenpesän henkilökunnalle sekä suunnitella myös esitys asiasta. Laadin tietopakettin Power Point -esityksenä. Esitin sen kokonaisuudessaan hotellin johtajalle syyskuussa 2017. Henkilökunnalle sama esitys oli tarkoitus pitää työpajassamme 19.9.2017, mutta se jäi tiiviistä aikataulusta johtuen tärkeimpien pääkohtien esittelyksi. Kerroin kuitenkin henkilökunnalle palvelumuotoilusta lisää, samalla kun työstimme palvelupolkuja ja asiakasprofieileja. Koko tietopakettin materiaali jäi tulostettuna henkilökunnan käyttöön, jotta se sai tutustua siihen tarkemmin oman kiinnostuksensa mukaan. Kuvassa 5 on esimerkkejä tietopakettin dioista.



KUVA 5. Esimerkki palvelumuotoilusta laaditun tietopakettin dioista

5.5.3 Työmatka-asiakkaiden palvelupolku henkilöstön näkökulmasta

Kehittämistehtävän osatehtävä oli kuvata palvelupolut henkilöstön näkökulmasta. Yhteiskehittämisen työpajassa kaikille persoonille luotiin omat palvelupolut ja niistä tunnistettiin tärkeimmät tekijät. Tärkeimmät esiin nousseet palvelutuokiot ja arvoa luovat tekijät ovat:

Elli Edustajan palvelutuokiot

1. saapuminen vastaanottoon
2. business-huoneeseen majoittuminen
3. ruokailu Ravintola Pikkuvelissä
4. yöpyminen huoneessa
5. aamupala Ravintola Pikkuvelissä
6. lähtö hotellista.

Elli Edustaja arvostaa erityisesti helppoa saapumista ja sitä, että kaikki paperit on täytetty mahdollisimman valmiiksi. Vakioasiakkaana hän arvostaa tätä henkilökohtaiselta tuntuva palvelua juuri hänen tarpeisiinsa. Elli majoittuu mielellään business-huoneessa ja arvostaa sen siis-
teyttä.

Hannu Haalarimiehen palvelutuokiot

1. saapuminen vastaanottoon
2. majoittuminen strandard / economy-huoneeseen
3. sauna
4. Kukkuu pub
5. ruokailu jossain muualla kuin hotellissa
6. yöpyminen huoneessa
7. aamupala Ravintola Pikkuvelissä
8. lähtö hotellista.

Hannu Haalarimies on periaatteessa varsin vähään tyytyväinen mies, mutta arvostaa kuitenkin runsasta aamupalaa, hyvää sänkyä ja rauhallisuutta.

Pekka Bisnesmiehen palvelutuokiot

1. saapuminen vastaanottoon
2. majoittuminen business-huoneessa
3. sauna
4. ruokailu Ravintola Pikkuvelissä
5. Kukkuu pub
6. yöpyminen huoneessa
7. lähtö hotellista.

Pekka Bisnesmies ei jaksaa jonotella sisään kirjautuessa tai ulos lähtiessä. Hän arvostaa ja odottaa valmiiksi täytettyä majoituskorttia, lähtöjärjestystä palvelussa. Hän pitää hyvästä ruoasta ja ruokailee Ravintola Pikkuvelissä, arvostaa myös tasokasta aamupalaa. Erityisesti viihtyvyyttä lisää huoneen hyvä sänky, tyyny ja sopiva lämpötila.

5.5.4 Palvelupolku työmatka-asiakkaiden näkökulmasta

Kehittämistehtävän osatehtävä oli kuvata palvelupolut työmatka-asiakkaiden omasta näkökulmasta. Vastauksia saatiin henkilökohtaisesti haastattelemalla. Haastattelun vastaukset on koottu taulukoihin 1-3.

TAULUKKO 1. Koonti Elli Edustajan haastattelusta

Elli Edustajan palvelutuokiot /	tunne	tärkeys
Haastattelun vastauksia:	2 kpl	
Ennen palvelua	😊 x 1 😞 x 1	
Saapuminen/vastaanotto	😊 x 2	! x 1
Huone (business)	😊 x 2	! x 1
Ruokailu ravintolassa	😊 x 1	! x 1
Nukkuminen huoneessa	😊 x 2	
Aamupala ravintolassa	😐 x 2	
Lähtö hotellista	😊 x 2	! x 1
Palvelun jälkeen	😊 x 1	
Suosittelun arvosanat: 3 ja 3,5 = keskiarvo 3,25		(1=heikko, 5= todella hyvä)
<p>Vapaa sana: Palvelupolku toimii kokonaisuudessaan hyvin. Ellit ovat niitä, jotka matkustavat paljon, joten näkemystä ja kokemusta riittää. He varaavat itse majoituksen ja se toimii hyvin.</p> <p>Tämän ryhmän yhdistäväksi tekijäksi nousee hotellin siisteys ja kommentit aamupalasta eli <i>"perustaso"</i>, <i>"vähän pliisu"</i>, mutta <i>"toimii tankkauksena"</i> ja <i>"kaikki tarvittava kuitenkin löytyy"</i>.</p> <p>Vakituinen Elli kävijä arvostaa saapumisessa sitä, että kaikki laput on täytetty valmiiksi juuri häntä varten <i>"tosi hyvä kun kaikki valmiina"</i> ja haluaa <i>"ehdottomasti"</i> yöpyä rauhallisessa, <i>"siisteys on tärkeää"</i> business-luokan huoneessa. Vakituinen Elli arvostaa <i>"tosi hyvää"</i> Pikkuvelin ruokaa ja suosittelee sitä muillekin.</p> <p>Ensikertaisen Ellin ennako-odotuksissa hotellista nousee joku <i>"paha kaiku"</i>, mutta ei osaa nimetä mikä. Mukavana yllätyksenä hän pitää sitä, ettei huoneessa ollut kokolattiamattoa. Hän ei yöpynyt business-luokan huoneessa, vaan perushuoneessa, joka oli tasoltaan riittävä ja <i>"siisti"</i>. Pikkuvelin hintaluokkaa hän pitää <i>"aika kalliina"</i>, mutta toisaalta ei ehtinyt illalla ravintolaa myöskään käyttää.</p>		
Arvoa luovat tekijät: siisteys ja vakituiselle kävijälle kaikki laput valmiina		

TAULUKKO 2. Koonti Hannu Haalarimiehen haastattelusta

Hannu Haalarimiehen palvelutuokiot / tunne	tärkeys
Haastattelun vastauksia:	6 kpl
Ennen palvelua	
Saapuminen/vastaanotto	😊 x 6
Huone (Standaard/Economy)	😊 x 5 😐 x 1
Sauna	😐 x 1
Syömässä muualla	😊 x 5
Kukkuu pub	-
Nukkuminen huoneessa	😊 x 6
Aamupala ravintolassa	😊 x 2 😐 x 1 😞 x 3 ! x 4
Lähtö hotellista	😊 x 6
Palvelun jälkeen	😊 x 6 ! x 2
Suosittelun arvosanat: 5+3+4+4+4+3 = keskiarvo 3,83	(1=heikko, 5= todella hyvä)
<p>Vapaa sana:</p> <p>Huoneen varaa yleensä joku muu kuin hän itse, mutta jos varaa itse, niin arvostaa sitä, että voi maksaa jo vaikka heti saapuessaan.</p> <p>Yhdistävänä tekijänä tästä ryhmästä nousee aamupala, joka ei ihan miellytä tällä hetkellä parhaalla tavalla. Aamupalasta nousee kommentteina ”pekoni ei loppuun asti paistettua”, ”kahvi kitkerää”, ”pieniä nakkeja vois olla”, ”nui 3 viikkoa asuneena aamupalaa voisi parantaa ja monipuolistaa, ei muuta huonoa sanottavaa kuin aamupala”, ”kahvi ei ole hyvää”. Yksi kommentti aamupalasta ”kahvi ja leipä riittää kyllä, ok”.</p> <p>Tällä ryhmällä ei ole juurikaan ennako-odotuksia, mutta ”hyvää sänkyä” odotetaan, muuten riittää, että ”katto päin päällä & lämmintä vettä suihkussa”. Parkkipaikat plussaa. He joutuvat työnsä puolesta majoittumaan monenlaisissa paikoissa ja osaavat kyllä arvostaa siisteyttä, eivätkä panisi pahakseen, vaikka täälläkin huoneita ”vähän stailattaisiin”.</p> <p>Hän käy pääasiassa muualla syömässä tai kaupassa, mutta jos käykin Ravintola Pikkuve-lissä syömässä, niin pitää ruokaa ”hyvänä” ja ”helvetin hyvänä”. Yksi oli käynyt saunassa, baarista ei kommentteja.</p> <p>Hannuille on tärkeää, että jos jotain esimerkiksi jää hotelliin, niin sinne saa helposti ja ”suo-raan yhteyden” tai että vastaavasti hotellista otetaan yhteyttä asiakkaaseen. Toivoo, että ”jos jotain unohtuu, niin soittakaa”. Kommenttina palvelusta ”hyvä henkilökunta”.</p>	
Arvoa luovat tekijät: aamupala	

TAULUKKO 3. Koonti Pekka Bisnesmiehen haastattelusta

Pekka Bisnesmiehen palvelutuokiot / tunne	tärkeys	
Haastattelun vastauksia:	7 kpl	
Ennen palvelua	😊 x 7	
Saapuminen/vastaanotto	😊 x 7	! x 6
Huone (Business)	😊 x 6 😞 x 1 (Standard/economy)	
Sauna	-	
Ruokailu Ravintola Pikkuveli	😊 x 7	! x 6
Kukkuu pub	-	
Nukkuminen huoneessa	😊 x 4 😞 x 3	
Aamupala ravintolassa	😊 x 6 😞 x 1	
Lähtö hotellista	😊 x 7	! x 6
Palvelun jälkeen	😊 x 7	
Suosittelun arvosanat: 3+3+4+4+4+4+5 = keskiarvo 3,86	(1=heikko, 5= todella hyvä)	
<p>Vapaa sana: He varaavat itse huoneen ja homma toimii hyvin. Palvelupolku on hyvässä kunnossa. Pekat arvostavat nopeutta saapumisessa ja lähdössä ”meni nopeesti”, ”sujuva, nopea, ystävällinen”, ”nopeus plussaa”, ”ok” ”normi ok”, ”henkilökunta nopeeta”, ”ei tarvi jonottaa & kaikki toimi”.</p> <p>Muita yhteisiä arvostuksen kohteita ovat parkkipaikan helppous/saatavuus ja Pikkuvelin ruoka. Ravintola Pikkuvelin ruoka saa positiiviset kommentit kaikilta, ”laadukas menu teki vaikutuksen jo etukäteen netissä, ruoka hyvää, kehitettävää lähinnä nopeudessa koska odotukset ruoan välillä pitkät, ammattitaitoinen tarjoilu”, ”hyvä ruoka” ”positiivinen kokemus & korkea taso & korkeat hinnat”, ”hyvä”, ”ok”, ”hyvä ruoka, ”annokset liian suuria”. Kabinetti käytössä ”toimi hyvin”.</p> <p>Siisteys ja rauhallisuus nousevat myös esille. Joitakin toiveita huoneiden ilmastointiin / lämpötilan säätöön liittyen ”muuten ok, kesällä kuuma”, ”ilmastointi puuttuu, ”paremmin vois ilma kiertää”, ”lämpötila korkea, ikkunaa pidin auki”. Bisneshuoneesta kommentti ”hyvä sänky”. Yksi kommentti / toivomus huoneesta standard/economy ”huoneessa liian pehmeä sänky ja pieni pöytä johon läppäri ei mahdu, suosittelun numero nousee heti, kun nämä kunnossa.” Saunaa ei käyttänyt kukaan aamun haastatelluista, baarista ei kommentteja.</p> <p>Aamupalasta kommentit ”normi ok”, ”perus ok”, ”hyvä perus”, ehdotuksena jotain ”paikallista erikoisuutta” ja ”munakokkelia esim. lättyjen tilalle +terveysnäkökulma”. Yksi kommentti ”hyvä, että palvelun jälkeen saa suoraan yhteyden hotelliin, jos tarve”.</p> <p>Suosittelun numeroa viisi kaihtaa lähes kaikki, sillä se annetaan vain täydelliselle ja bisnesmiesten näkökulmasta aina on parannettavaa. Yksi viitonen tulee, koska hän vertaa hotelleja muiden, esimerkiksi Haapajärven ja Imatran hotelleihin ja Käenpesä on ”selvästi parempi”.</p> <p>Arvoa luovat tekijät: Nopeus saapuessa ja lähtiessä, Pikkuvelin ruoka, parkkipaikat</p>		

5.5.5 Yhteenveto palvelupolkujen tuloksista

Yhteenveto palvelupolkujen tuloksista on koottu etsimällä kerätystä aineistosta yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Kaikkiaan asiakkaiden haastatteluvastauksia oli yhteensä 15 kpl, se on noin puolet haastatteluaamuna uloskirjautuneista asiakkaista. Lomakkeessa kysytyn suosittelun keskiarvoksi muodostui 3,66. Lomakkeessa numero 1 oli heikko ja numero 5 oli todella hyvä. Tulos 3,66 on hyvä ja asiakkaat ovatkin perustyytyväisiä. Asiakaspalvelu toimii kaikkien mielestä hyvin, eikä mitään yllättävää noussut esille. Palvelupolku on varsin hyvässä kunnossa kaikilla asiakaspersoonilla.

Asiakkaiden kommentit vahvistavat, että hotellin siisteydestä kannattaa pitää edelleen kiinni. Parkkipaikan helppous ja saatavuus on ehdottomasti mainostamisen arvoinen asia. Pikkuveljen ruoka on selvä kilpailuetu ja kykenee jopa yllättämään uudet asiakkaat korkealla tasollaan. Saunaan ja baariin liittyvät kommentit jäivät asiakkailta saamatta, vaikka ne henkilökunnan palvelupoluissa nousivatkin hyvin esille. Ehkä alkuviikosta ei vielä käydä saunassa? Baari oli maanantain kiinni, mutta kukaan haastatelluista ei erikseen sen aukioloa kaivannut.

Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää aamupalan tasoon. Kaikki vastaajat pitivät sitä varsin perustasolla olevana tai jopa vähän vaatimattomana. Toisaalta läheskään kaikille vastaajille sillä ei tuntunut olevan niin suurta merkitystä. Lisäpanostuksella aamupala tulisi olemaan lähempänä Ravintola Pikkuvelin muun ruoan korkeaa tasoa. Aamupala vaikuttaa kokonaisuuteen ja erityisesti Hannu Haalarimiesten ryhmässä tällä saadaan nostettua myös hotellin laatumielikuvaa. Huoneiden ilmastointi ja lämpötila nousivat myös esille, siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Ainoa varsinainen ero, joka nousi esille henkilökunnan ja asiakkaiden näkemyksissä on parkkipaikan tärkeys ja helppo saatavuus. Parkkipaikka korostui erityisen tärkeänä tekijänä Pekka Bisnesmiesten ryhmässä.

Vaikka haastattelun vastaajia oli aika vähäinen määrä, tuotti se mielestäni varsin rikasta ja luotettavaa tietoa. Tutkimusaineiston tulokinnassa painotettiin vastaajien näkökannan ymmärtämistä, mutta yhteenveto sisältää väistämättä myös opinnäytetyöntekijän subjektiivisen tulkinnan asiasta. Mielenkiintoista oli havaita, että henkilöstön ja asiakkaiden näkemykset olivat hyvin yhteneväisiä. Tämä haastattelu antoi vahvistuksen sille, että henkilökunta todella tuntee hyvin asiakkaansa ja ehkä juuri sen vuoksi kykenee palvelemaan heitä hyvällä tasolla. Vas-

tausten saannissa jäi parannettavaa ja ylimääräinen haastattelupäivä olisi ollut hyväksi suorittaa, jotta myös baarista ja saunasta olisi saatu kommentteja. Suosittelun mittarina toiminut numeerinen arvo on vain suuntaa antava, sitä ei voida pitää kovin luotettavana.

5.5.6 Systemaattisen toimintamallin testaus

Kehittämistehtävän lopullisen tavoitteen saavuttaminen on tarkoittanut myös suunniteltujen asioiden ja työvälineiden testausta. Toimiva systemaattinen toimintamalli on testattu eri vaiheiden kautta, jotka esitetään kuviossa 11.



KUVIO 11. Systemaattisen toimintamallin testausvaiheet

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Kehittämistehtävän analysointi

Kokonaisuutena kehittämistehtävän tekeminen Hotelli Käenpesälle oli mielenkiintoista. Tämän kehittämistehtävän tavoite ja toivottu lopputulos oli saavuttaa kokemusperäistä oppimista, entistä parempia tapoja kohdata asiakas ja systemaattinen toimintamalli, jota voidaan toteuttaa jatkossakin. Koen, että nämä tavoitteet me myös saavutimme yhteistyössä Hotelli Käenpesän henkilökunnan ja työmatka-asiakkaiden kanssa.

Tämä kehittämistehtävä edustaa käytännössä sitä matalan kynnyksen palvelumuotoilun hyödyntämistä, jota lähdimme tavoittelemaan. Käytännön tekeminen vahvisti näkemystäni, että myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus hyötyä palvelumuotoilun ajatuksista ja työvälineistä. Onnistuimme soveltamaan palvelumuotoilun prosessimallia ja työvälineitä juuri Käenpesän tarpeisiin sopivalla tavalla. Palvelupolun kuvauksen avulla selvitimme nykytilaa ja löysimme joitakin palvelupolun kulussa kehitettäviä asioita ja ennen kaikkea kuvasimme arvoa luovia tekijöitä. Nyt myös uusille työntekijöille voidaan välittää nopeasti tarpeellinen tieto asiakassuhteiden jatkumisen kannalta oleellista asioista.

Luodut asiakaspersoonat Elli Edustaja, Hannu Haalarimies ja Pekka Bisnesmies ovat hyvä väline kehittää nykyisiä palveluja. Toisaalta näiden persoonien kautta yritys kykenee myös ennakoidaan tulevaa, esimerkiksi toimintaympäristön muutoksista johtuen. Oletettavasti Hannuja asiakkaina riittää, jos alueella riittää isompaa rakentamista, korjaamista ja huoltamista. Pekat ja Ellit asioivat vain elinvoimaisella alueella, joten sekin on tärkeää hotellin käyttöasteen kannalta. Uusien persoonien kautta voidaan suunnitella myös uusia palveluja. Tunnistettu ja kunnossa oleva palvelupolku on yrityksen elinehto, sillä muuten tulee joku, joka tarjoaa asiakkaalle vielä paremman vaihtoehdon. On kyse merkittävästä asiasta, koska 90% yrityksen asiakkaista tulee työmatka-asiakkaiden ryhmästä.

Tämän työn yhtenä päämääränä oli avata palvelumuotoilun käsitettä ja tuoda henkilöstölle tietoa käyttäjäkeskeisestä ajattelusta. Toivon, että opinnäytetyöni toisi uutta näkemystä ja samalla

haastaisi henkilöstöä arvioimaan asiakkaan kohtaamisen tasoa ja laatua uudella tavalla. Yhteisen tekemisemme haasteena oli lyhyt aika, mutta uskon että meille kaikille jäi kokeilusta positiivinen fiilis ja uutta tietoa hyödynnettäväksi.

Toisaalta yllätyin Hotelli Käenpesän tekemisen ja asiakaspalvelun korkeasta laadusta; Miten hyvin he asiakkaansa tunsivat ja kuinka suurella sydämellä yrityksessä jo valmiiksi tehdään työtä. Henkilökuntaan tutustumisen jälkeen en enää ihmettele miksi päällepäin varsin vaatimaton hotelli vetää työmatka-asiakkaita kiitettävästi puoleensa. Hotellin ehdoton vahvuus on sen sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilökunta.

Yleisesti yhteiskehittäminen tuo tavan, jolla yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa osallistavammaksi, avoimemmaksi ja jonka vaikutukset näkyvät asiakaskokemuksen laadussa. Tässä työssä varsinainen yhteiskehittäminen oli vielä matalan tason kehittämistä. Kuitenkin asiakkaan asemaan asettautuminen tuo yritykseen väistämättä yhteisen kielen ja tavan kehittää toimintaa, joka vie yritystä kohti kilpailuetua ja parempaa asiakaskokemusta. Ajatus siitä, että käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta nähdään arvonluonnin uutena lähteenä, on mielestäni uskottava.

Tämä opinnäytetyö ei synnyttänyt tarkkoja mittareita, jolla palvelumuotoilun avulla saatuja hyötyjä voitaisiin jatkossa mitata. Koen kuitenkin, että mitattavuus on se tekijä, jolla palvelumuotoilun käyttö yrityksissä saisi ansaitsemaansa jalansijaa. Toisaalta jo tämä kehittämistehtävä sai huomaamaan, että todennäköisesti pienten yritysten kohdalla yhteinen aika tulee olemaan yhteiskehittämisen suurin haaste. Pienen yrityksen toiminta vaatii, että aina joku on töissä, eikä kaikkia työntekijöitä voida irrottaa yhteiseen hetkeen. Toisaalta ei voida myöskään olettaa, että ihmiset haluaisivat käyttää vähäisiä vapaapäiviään työhön liittyviin kehittämistoimiin.

Jatkon kannalta näen, että Hotelli Käenpesä hyötyisi ehdottomasti yhteiskehittämisestä sen kaikilla tasoilla. Kun saman katon alla toimii kaksi erillistä yritystä, jotka asiakas näkee yhtenä toimijana, tarvitaan yhteistä kieltä ja näkemystä palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen. Ulkoistamisen edellytys on, että haluttu palvelutaso on pystyttävä määrittämään selkeästi. Toisaalta on kyse tulevaisuuden tavasta toimia ja nähdä toiminta verkostomaisena toimintaympäristönä, jossa Hotelli Käenpesä ja Ravintola Pikkuveli ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa keskenään ja tuottavat arvoa toisilleen ja asiakkaille. Yhteistyön edellytyksenä on sitoutuminen

ja keskinäisen luottamuksen syntyminen. Molemmat yritykset hyötyvät siitä, että omat voimavarat yhdistetään kumppanin voimavaroihin ja tällä tavalla luodaan vaikeasti jäljitettävää kilpailuetua. Toisaalta verkostomainen toimintaympäristö tekee strategiatyöstä vaativaa. Strategiatyöltä edellytetään hyviä yhteistyötaitoja, vuorovaikutusta ja kykyä pitää pitkäaikaisia suhteita yllä. Yhteiskehittäminen korkeimmalla tasollaan tuo apua juuri strategiatyöhön. Sen avulla voidaan kehittää hyviä liiketoimintasuhteita.

Markkinoinnin ja palvelumuotoilun uusimpien käsitysten mukaan Hotelli Käenpesä ja Ravintola Pikkuveli ovat mielestäni oikealla tiellä. Havaintoni perusteella asiakkaille kyetään tuottamaan syvempiä merkityksiä, ehkä jopa huomaamatta. Hotellin henkilökunnan sydämellinen ja lähes kaverillinen suhde asiakkaisiin lisää sitoutumista ja tuottaa asiakkaalle suurempaa merkitystä. Samoin esimerkiksi Ravintola Pikkuvelin tarjoama lähiruoka voidaan nähdä kannanottona ja syvemmän merkityksen tekijänä.

Koska Hotelli Käenpesä on selkeästi valinnut kilpailustrategiakseen erilaistamisen, pitää sen kyetä tuottamaan muista erottuvaa ja parempaa palvelua. Myös asiakaspalvelun valinta strategiana asettaa haastetta. Asiakaspalvelustrategiaan kuuluu yrityksen ja asiakkaan suhteen lujittaminen sekä henkilöstön asiakaspalveluosaaminen ja sitoutuminen palvelutyöhön. Näiden tekijöiden on oltava hyvässä kunnossa, jotta yrityksen kilpailuedulle on hyvät edellytykset. Yrityksen tulee kyetä erilaistamaan palvelutarjontansa kilpailijoistaan ja löytää niitä asiakkaan arvostamia palveluelementtejä, jotka ovat ainutlaatuisia ja vaikeasti jäljiteltäviä. Työntekijät tuottavat asiakaspalvelua, joten Hotelli Käenpesän näkökulmasta sisäisellä markkinoinnilla on suuri vaikutus onnistumisen kannalta. Tiedotus, koulutus ja motivointi on hyvä pitää korkealla tasolla.

Nyt kehitetty systemaattinen toimintamalli toimii, mutta asiakkaiden haastattelu voi olla ajanpuutteen vuoksi jatkossa haasteellista. Tähän ehdotan, että yritys miettisi kanta-asiakkaista koostuvan asiakasraadin perustamista. Nykyinen teknologia mahdollistaa helposti ja edullisesti toteutettavia tapoja, yksinkertaisimmillaan esimerkiksi WhatsApp-ryhmä. Kun asiakas itse lupautuu tietyksi ajaksi raadin jäseneksi, ei hän ainakaan koe haastattelua epämiellyttäväksi, vaan toiminta voisi jopa sitouttaa asiakasta ja antaa tunteen, että juuri hän voi oikeasti vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Samalla yritys saisi toiminnastaan reaaliaikaista tietoa.

Kaiken kaikkiaan tämä kehittämistehtävä on vielä varsin vaatimaton kokeilu, mutta jostain pienten yritysten on päästävä palvelumuotoilun ajatuksien hyödyntämisessä alkuun. Tämän kehittämistehtävän parasta antia Hotelli Käenpesälle on mielestäni tuettu hyppy uuteen ja alkuun saattava voima. Näen, että palvelumuotoilu tuo toimivan ja yhteistyötä korostavan työvälineen myös pienille yrityksille. Hyviä palveluja kehitetään vain hyvällä yhteistyöllä, jossa erilaiset näkökulmat yhdistyvät toimivaksi ja kannattavaksi kokonaisuudeksi. Olen tyytyväinen lopputulokseemme, mutta kuten palvelu, ei tämäkään työ ole täydellinen, vaan vaatisi jatkuvaa kehittämistä.

6.2 Oman työn arviointi

Tämä opinnäytetyö oli prosessina haaste ja mielenkiintoinen oppimismatka. Ympärilläni on ollut monia hyviä mahdollistajia, kuten esimerkiksi oma esimieheni Janne, joka on päästänyt minut tarvittaessa opintovapaalle, entinen työkaverini ja ystäväni Sanna, joka on innostunut kanssani kokeilemaan palvelumuotoilua, opinnäytetyön ohjaajani Pekka, joka itselleni uudesta asiasta ja epämääräisestä alusta huolimatta on tukenut aihevalintaani ja tietysti oma perheeni, joka on jaksanut opintoihin syventyneen äidin toimintaa.

Vaikka omaan työhön on vaikea olla koskaan täysin tyytyväinen, on tämä työ saanut ne resurssit, voimavarat ja tiedot, jotka itselläni on opintojen loppusuoralla ollut käytettävissä. Erityisen iloinen olen uskalluksestani hypätä omalle epämukavuusalueelle ja uuden yhteisön sekä asian pariin. Sekä tietysti siitä, että pysyin suunnitellussa aikataulussa, vaikka kesällä 2017 jo näyttikin siltä, että aikataulu tulee venymään työkiireiden ja keskittymiskyvyn puutteen vuoksi. Kuitenkin syyskuussa pääsin asiaan ja tekemiseen kunnolla kiinni ja sain omasta työstäni vielä hetkeksi opintovapaata. Kokonaisuutena tämä prosessi on enemmän ja vähemmän tehokkaiden vaiheiden kautta vienyt noin yhdeksän kuukautta.

Opinnäytetyön vaiheista juuri hyvin tehty pohjatyö ja kehittämistehtävän tarkka määrittely ovat mielestäni se avain, jolla lopputulos saavutettiin. Kehittämistehtävän alkuvaiheessa en mieltänyt määrittelyvaihetta niin tärkeäksi, mutta työn edetessä tulin hyvin tietoiseksi sen merkityksestä. Alun epämääräinen innostus saatiin hyvän ohjauksen ansiosta siihen muotoon, että val-

mista oli mahdollista tehdä. Koen, että hyödyin myös Hotelli Käenpesän työntekijöiden loistavasta asiakastuntemuksesta. Onnistuneet persoonat ja palvelupolut saatiin luotua nopeasta aikataulusta huolimatta. Tämä työ kasvatti ymmärrystäni siitä, että palvelumuotoilun hyödyntäminen käytännössä tarkoittaa myös hyvin suunniteltua ja rajattua haastetta tai ongelmaa. Muussa tapauksessa ratkaisu voi hyvinkin jäädä saavuttamatta.

Palvelumuotoilu on uusi innostukseni kohde ja jotain siihen liittyvää voisin kuvitella tekeväni työkseni myös tulevaisuudessa. Uskon palvelumuotoilun jatkuvuuteen, vaikka toisaalta opinäytetyötä tehdessä tuli vaikutelma, että joku erittäin fiksu on osannut hyvin tuotteistaa ja yhdistää vanhat opit ja toimintatavat nykyaikaan sopivaksi myyväksi paketiksi. Mutta miksi pitäisi kukaan keksiä pyörää uudestaan, laitetaan vain siihen nykyaikaan sopivat värit ja lisävarusteet ja taas mennään lujaa kohti yhä parempia palveluja ja asiakaskokemuksia.

LÄHTEET

- Aaltonen, H. 2017. Monikanavainen markkinointi pk-yrityksissä: Tutkimuksia ja käytännön ohjeita. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun selvitysraportti. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-001-2>. Viitattu 4.10.2017.
- Autio, S. 2017. Hotelli Käenpesän johtajan henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu. 7.9.2017.
- Bergström, S. & Leppänen A. 2011. Markkinoinnin maailma. 13-14. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Restamark Oy.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hotelli Käenpesä. Hotelli Käenpesän kotisivut. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hotellikaenpesa.fi/>. Viitattu 7.9.2017.
- Hyttinen, M. 2016. Digi avaa uudet ovet kasvulle. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/digi-kasvu/>. Viitattu 3.10. 2017.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 107.
- Kelles-Viitanen, A. 2013. Kiina-ilmio; Globaali maatalous ja oikeudenmukaisuus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://maailmantalous.net/fi/artikkeli/mika-kiina-ilmio-ja-kuinkase-muuttaa-globaalia-taloutta>. Viitattu 3.10.2017.
- Kinnunen, O. 2017. Palvelun yhteiskehittäminen. Laurea AMK webinaari 22.8.2017. TiedeRy. Video Youtubessa. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=wI0qmOj1xWY&t=325s>. Viitattu 25.7.2017.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö.

- Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 43, 49–56.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta. Rastor Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Lehto, P. 2011. Alkusanat TEM innovaatio-osasto. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 10.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Viro: Talentum Media Oy.
- Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>. Viitattu 5.7.2017.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2 painos. Tampere: Tammerprint.
- Neillimo, K. 2014. Asiakaslähtöiset monikanavaiset palvelut ja niiden ohjaus. Sitra Huomisen palvelut Tulevaisuustyöpaja Helsinki-Vantaa 17.9.2014. Www-dokumentti. Saatavissa: https://www.slideshare.net/SitraHyvinvointi/huomisenpalvelut-39223399?from_action=save. Viitattu 3.10.2017.
- Parviala, A. 2016. YLE Suomi elää palvelulla, teollisuuden merkitys hiipuu. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8808572>. Viitattu 4.10.2017.
- Pennanen, R. 2016. Digi avaa uudet ovet kasvulle. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/digi-kasvu/>. Viitattu 3.10. 2017.
- SDT - Palvelumuotoilun Työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2010-2012. Www-dokumentti. Saatavissa: www.sdt.fi. Viitattu 30.10.2017.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business. Pdf-dokumentti. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf. Viitattu 15.6.2017.

TIEKE. 2017. Pelaa ja paranna palveluja. Www-dokumentti. Saatavissa:
<https://www.tieke.fi/display/uutiset/2017/09/07/Pelaa+ja+paranna+palveluja>.
Viitattu 30.10.2017.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Suomi kestävän luonnonvaratalouden edelläkävijäksi 2050. Pdf-dokumentti. Saatavissa:
<https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Suomi+kest%C3%A4v%C3%A4n+luonnonvaratalouden+edellak%C3%A4vij%C3%A4ksi+2050+14112014.pdf>. Viitattu 3.10.2017.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikkonen, J. 2009. VTT Tiedotteita 2508. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Pdf-dokumentti. Saatavissa:
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>. Viitattu 3.10.2017.

Ylikoski, T. 2001. Toinen painos. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-palvelut.

ASIAKASPROFIILIN LUONTI



Elli Edustaja

KUVAUS:

Elli on n. 50-vuotias perheellinen nainen. Lapset ovat isoja tai aikuisia. Ellin työ on kiertävää ihmisten kanssa tekemistä. Hän edustaa, neuvoo, kouluttaa tai hoitaa jotain. Varaa majoituksen itse varausjärjestelmän kautta. Ostaa myös majoituspakettiin kuuluvan ruokakupongin, jonka käyttää hotellin ravintolassa. Nauttii hyvästä ruoasta.

Odottaa siistiä, rauhallista huonetta, jossa ei tarvitse palella. Tykkää pukeutua kivasti, kaipaa sen vuoksi kokovartalopeiliä huoneeseen. Jatkaa usein töitä myös illalla, joten tarvitsee työpöydän ja nopean netin. Saattaa käydä rauhallisella iltakävelyllä, koluta kirppisiä tai shoppailla alennusmyynneissä ja lukea lehtiä.

On paljon työnsä puolesta ihmisten kanssa, joten joskus väsähtänyt juttelemaan, toisinaan taas kaipaa rupatteluseuraa. Haluaa kuitenkin vaihtaa kuulumiset ja on aina ystävällinen sekä muistaa kertoa kuinka mukava oli taas tulla tänne. Juttelee perheestä, työstä ja lomistaan & kotona odottaa tietysti myös miljoona keskeneräistä hommaa. Saattaa vaikuttaa jopa hajamieliseltä, eikä koskaan muista mistä löytää varapyyhkeet. Pitää tuoksuista ja suklaasta, jota myös himoniskiessä ostaa minibaarista.

Käy suihkussa ja tarvitsee nukkuakseen hyvän tyynyn. Nauttii aamupalan ja lukee lehden. Maksaa lähtiessään luottokortilla ja samalla vaihtaa vielä loput kuulumiset.

TÄRKEIMMÄT PALVELUTUOKIOT: Valmiiksi täytetty majoituskortti

ASIAKASPROFIILIN LUONTI**KUVAUS:**

Hannu Haalarimies on +/-35-vuotias perheellinen/eronnut "komennusmies". Reissun päällä ma-to. Hannulla on monenikäisiä lapsia, ehkä jo useammasta suhteesta. Kaikki lasten kuvat löytyvät tietysti rahapussista. Hannun työ on rakentamista, huoltamista, korjaamista, pysyttämistä tms. "ruumiillista työtä". Majoituksen varaa firman esimies, huone mallia "perus-siisti-riittää-kyllä".

Odottaa runsasta aamupalaa ja toivoo huoneesta löytyvän myös jääkaapin tai kylmälaukun omia eväitä varten. Oikaisee sängylle, mutta on siisti ja ottaa aina kengät pois jalasta. Katsoo tv:ta, mielellään toimivaa.

Käy lenkillä jos vain jaksaa ja tietysti seurallisesti saunassa. Haluaisi syödä riittävästi kotiruokaa, mutta jos sitä ei ole tarjolla, niin syö kylillä pizzaa tai muuta edullista pikaruokaa. Käy Kukkuussa, jossa ottaa halvinta tuoppiolutta, samalla jutustelee tai sitten ei. Nukkuu ja mielellään hyvässä sängyssä, sopivalla tyynyllä, lämpimässä huoneessa. Syö riittävästi aamiaista ja nappaa vielä automaatista kahvin mukaan. Jättää avaimen tiskille, huone menee laskutukseen. Tulee uudestaan jos tarve vaatii ja firma varaa majoituksen.

TÄRKEIMMÄT PALVELUTUOKIOT:

Tyytyväinen, ei valittele "kuha" nyt kaikki toimii. Aamupala.

ASIAKASPROFIILIN LUONTI

Pekka
Bisnesmies

KUVAUS:

Pekka Bisnesmies on keski-ikäinen noin 50-v. urheilullinen liikemies.

Pekka on naimisissa, vaimo ja aikuiset lapset. Ajaa mersulla, matkustaa yksin. Varaa itse majoituksen varauskanavan kautta. Yöpyy mielellään rauhallisessa, siistissä bisnes-luokassa. Uurastaa yksin ja tekee pitkää työpäivää, jota jatkaa vielä hotellihuoneessa. Arvostaa hyvää nettiyhteyttä ja tilavaa työpöytää ja tuttuja työntekijöitä.

Pitää hyvästä ruoasta, syö Ravintola Pikkuvelissä ja nauttii viiniä ruoan kanssa. Tuntee olonsa usein aika yksinäiseksi, joten hakee kontakteja muista asiakkaista tai esim. baari-työntekijästä. Käy saunassa ja seuraa tv:stä 10-uutiset, jääkiekkoa tms. urheilua. Jos käy baarissa ottaa mielellään jotain erikoisolutta, ostaa respasta jotain ehkä vain rupattellakseen jonkun kanssa.

Arvostaa hyvää sänkyä & tyynyä, sopivaa lämpötilaa ja pimennysverhoa ikkunassa. Syö mielellään tasokkaan aamupalan ja lukee lehdet.

TÄRKEIMMÄT PALVELUTUOKIOT:

Ei jaksakaan jonotella sisäänkirjautuessa tai ulos lähtiessä. Arvostaa ja odottaa valmiiksi täytettyä majoituskorttia, lähtöjärjestystä palvelussa.



Kyselyn toteutus on osa Centriassa tehtävää opinnäytetyötä. Työn toteuttaa Merja Männikkö, liiketalous, ALIS14Y



ASIAKASKYSELY / SYKSY 2017

Hei!

Tarkoituksemme on kehittää asiakaskokemustasi vielä paremmaksi, joten haluaisimme kuulla Sinun mielipiteesi, siitä kuinka onnistumme, kun kuljet kokonaisen palvelupolkusi/reittisi hotellissamme? Siis siitä hetkestä kun päätät tulla hotelliimme, siihen asti kun jatkat matkaasi ja tietysti kaikkea tästä välistä.

Kysely toteutetaan niin, että kysymme Sinulta kokemuksia, toiveita, terveisiä jne. asiakasreittisi / palvelupolkusi varrelta. Helpottaaksemme vastaamistasi, olemme luoneet valmiiksi 3 erilaista asiakaspersoonaa, joista joku on ehkä lähimpänä sinua & tapaasi toimia. Jos taas mikään näistä ei tunnu sopivalta ”hahmolta” voit luoda ihan oman polkusi tyhjälle lomakkeelle.

Toivottavasti innostut vastaamaan! 😊

Kuka näistä olisit?

Suurinpiirtein keski-ikäinen urheilullinen ”liikemies tms”. Naimisissa, vaimo ja lapsiakin on. Ajaa hyvällä autolla, matkustaa yksin. Varaa majoituksen varauskanavan kautta. Yöpyy mielellään siistissä bisnes-luokassa. Tekee pitkää työpäivää, jota jatkaa vielä hotellihuoneessa.

**Pekka
Bisnesmies**

Nuori tai jo vähän enemmän varttunut ”komennusmies”. Omaakin perhettä voi jo olla. Reissun päällä yleensä ma-to. Hannun työ on rakentamista, huoltamista, korjaamista, pystyttämistä tms. ”ruumiillista työtä”. Majoituksen varaa firman esimies, huone mallia ”perus-siisti-riittää-kyllä”. Tämä mies on tyytyväinen, jos saa peseytyä, sauna, syödä ja nukkua, että jaksaa taas tehdä raskasta työtä.

**Hannu
Haalarimies**

Elli on aikuinen perheellinen nainen. Lapsiakin on. Ellin työ on kiertävää ihmisten kanssa tekemistä. Hän edustaa, neuvoo, kouluttaa tai hoitaa jotain. Varaa majoituksen itse varausjärjestelmän kautta. Käy yleensä hotellin ravintolassa ja nauttii hyvästä ruoasta. Tykkää pukeutua kivasti. Jatkaa usein töitä myös illalla. Saattaa käydä rauhallisella iltakävelyllä tai shoppailemassa kaupungilla.

**Elli
Edustaja**

Löysitkö oman hahmosi? Valitse nyt tälle hahmolle suunniteltu kyselylomake ja sitten vain alat täyttää. Valmiin lomakkeen voit jättää hotellihuoneen pöydälle tai palauttaa vastaanottoon.

Iso kiitos yhteistyöstä!

Pekka Bisnesmiehen kyselylomake / ohje

- Ajattele miten kuljet polkusi/reittisi tässä hotellissa
- Merkitse pienille keltaisille pallukoille eli hymynaamoille 😊 😐 😞 se ilme, joka kuvastaa tunnettasi eri tuokiopisteiden kohdalla (esim. huone, sauna, pub, lähtö)
- Merkitse huutomerkki (!) sen tuokiopisteen kohdalle, joka on mielestäsi erittäin tärkeä käyntisi kannalta.
- Kirjoita sitten lisäksi lomakkeeseen omin sanoin kaikesta mikä käyntiisi liittyy (voit jatkaa myös paperin toiselle puolelle)
- Lopuksi anna arvosana (1-5) jos suosittelisit hotellia tai kerro rohkeasti miksi et haluaisi suositella.
- Näin kehitämme yhdessä tästä hotellista parhaan mahdollisen

Iso kiitos yhteistyöstä!

- Valmiin lomakkeen voit jättää hotellihuoneen pöydälle tai palauttaa vastaanottoon

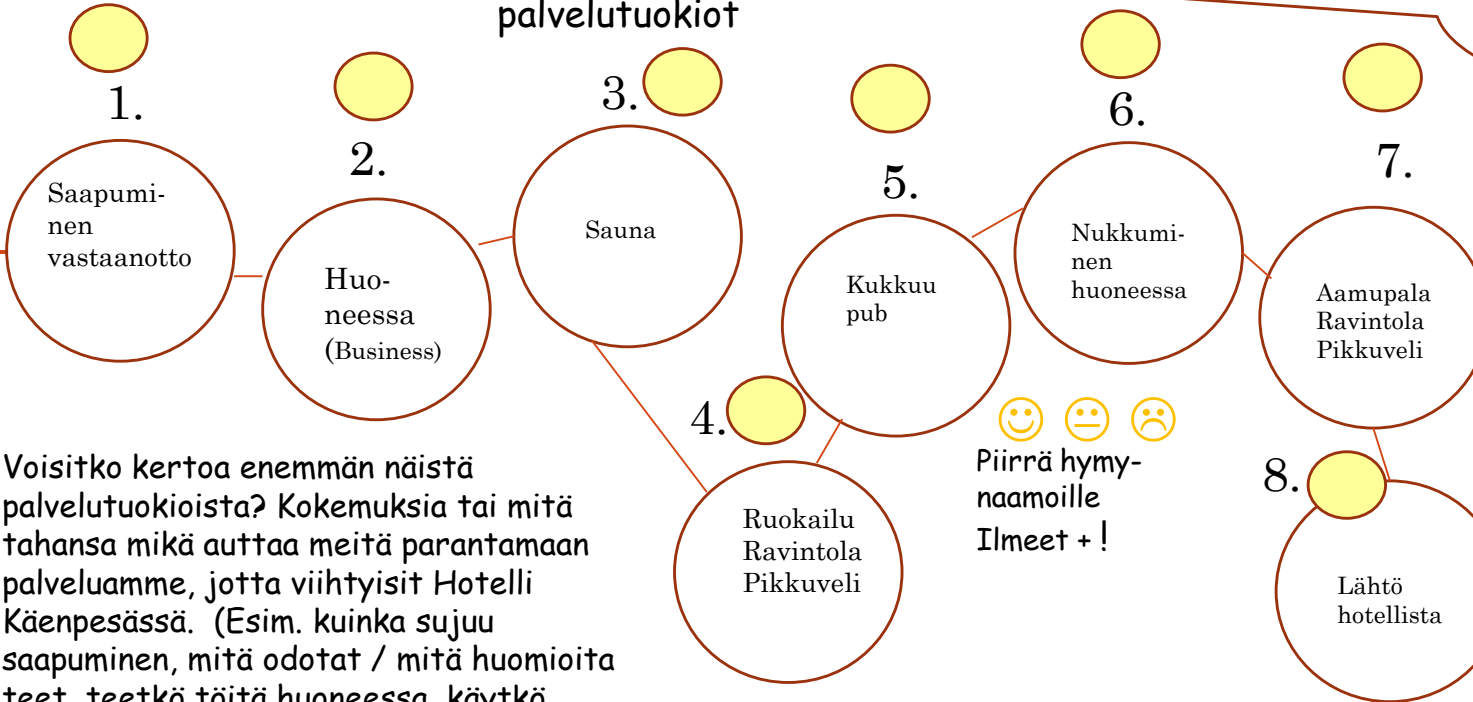
PALVELUPOLUN KUVAUS

Palvelun aikana / palvelutuokiot

Asiakasprofiili
Pekka
Bisnesmies

Ennen palvelua/
 Mistä varaat,
 näitkö ilmoituksia
 kuka suositteli

Kirjoita tähän ajatuksiasi



Palvelun jälkeen/ mitä tapahtuu? Mitä odotat?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Suosittelisitko hotellia myös muille? Millä numerolla, kun nro 1 heikko - nro 5 todella hyvä

nro

En haluaisi suositella hotellia muille? Miksi?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Voisitko kertoa enemmän näistä palvelutuokioista? Kokemuksia tai mitä tahansa mikä auttaa meitä parantamaan palveluamme, jotta viihtyisit Hotelli Käenpesässä. (Esim. kuinka sujuu saapuminen, mitä odotat / mitä huomioita teet, teetkö töitä huoneessa, käytkö lenkillä, salilla, katsot tv/sänky/tyyny/lämpötila, miten ruokailu sujuu / miten sujuu lähtö, maksamiset jne. siis ihan mitä tahansa, mitä huomaat, tunnet, toivot tai koet koko hotellissa olosi aikana.

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Odotukset

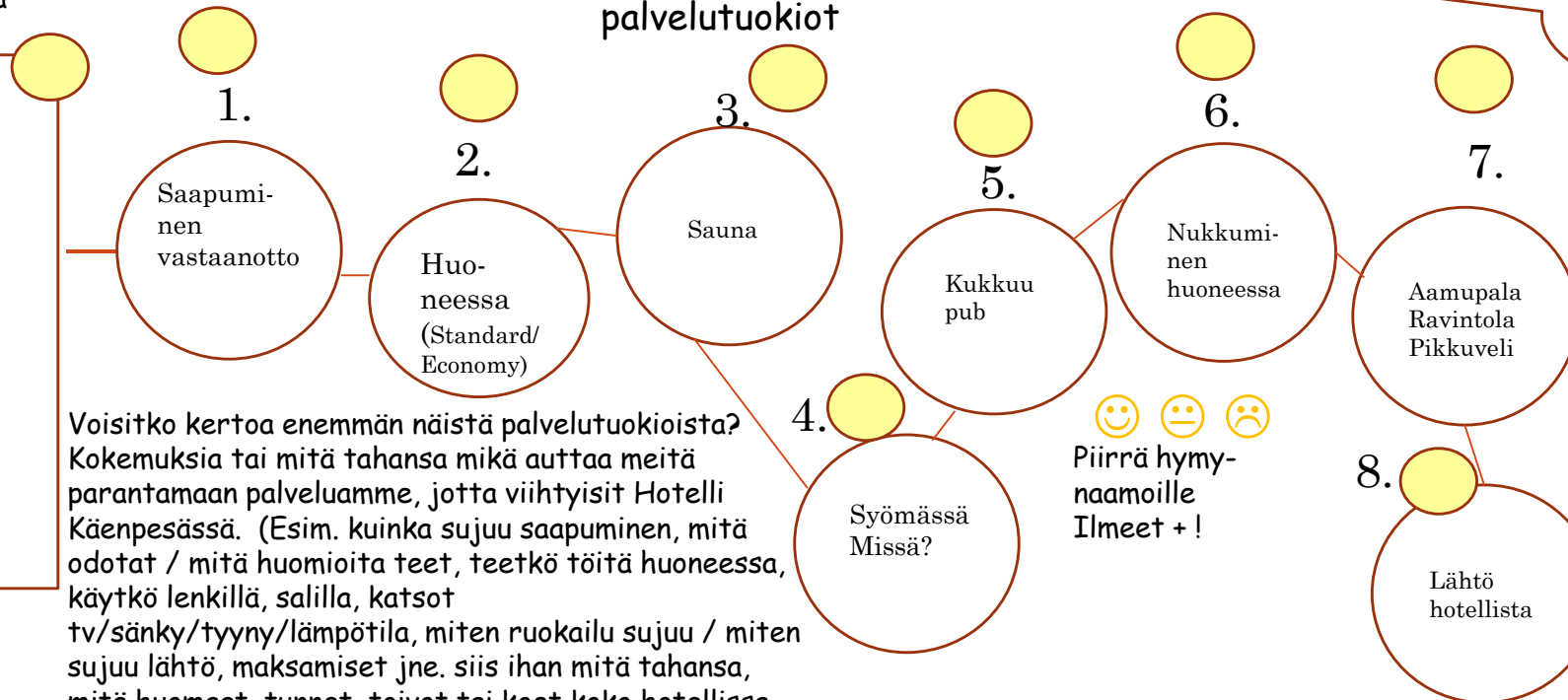
Hannu Haalarimiehen kyselylomake / ohje

- Ajattele miten kuljet polkusi/reittisi tässä hotellissa
- Merkitse pienille keltaisille pallukoille eli hymynaamoille 😊 😐 😞 se ilme, joka kuvastaa tunnettasi eri tuokiopisteiden kohdalla (esim. huone, sauna, pub, lähtö)
- Merkitse huutomerkki (!) sen tuokiopisteen kohdalle, joka on mielestäsi erittäin tärkeä käyntisi kannalta.
- Kirjoita sitten lisäksi lomakkeeseen omin sanoin kaikesta mikä käyntiisi liittyy (voit jatkaa myös paperin toiselle puolelle)
- Lopuksi anna arvosana (1-5) jos suosittelisit hotellia tai kerro rohkeasti miksi et haluaisi suositella.
- Näin kehitämme yhdessä tästä hotellista parhaan mahdollisen

Iso kiitos yhteistyöstä!

- Valmiin lomakkeen voit jättää hotellihuoneen pöydälle tai palauttaa vastaanottoon

PALVELUPOLUN KUVAUS

Palvelun aikana /
palvelutuokiotEnnen palvelua/ Mistä
varaavat, näitkö
ilmoituksia kuka
suositteli jne.?Kirjoita tähän
ajatuksiasi

Odotukset

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Asiakasprofiili
Hannu
HaalarimiesPalvelun jälkeen/ mitä
tapahtuu? Mitä odotat?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Suositteletko
hotellia myös muille?
Millä numerolla, kun
nro 1 heikko -
nro 5 todella hyvä

nro

En haluaisi suositella
hotellia muille?
Miksi?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Elli Edustajan kyselylomake / ohje

- Ajattele miten kuljet polkusi/reittisi tässä hotellissa
- Merkitse pienille keltaisille pallukoille eli hymynaamoille 😊 😐 😞 se ilme, joka kuvastaa tunnettasi eri tuokiopisteiden kohdalla (esim. huone, ravintola, lähtö)
- Merkitse huutomerkki (!) sen tuokiopisteen kohdalle, joka on mielestäsi erittäin tärkeä käyntisi kannalta.
- Kirjoita sitten lisäksi lomakkeeseen omin sanoin kaikesta mikä käyntiisi liittyy (voit jatkaa myös paperin toiselle puolelle)
- Lopuksi anna arvosana (1-5) jos suosittelisit hotellia tai kerro rohkeasti miksi et haluaisi suositella.
- Näin kehitämme yhdessä tästä hotellista parhaan mahdollisen

Iso kiitos yhteistyöstä!

- Valmiin lomakkeen voit jättää hotellihuoneen pöydälle tai palauttaa vastaanottoon

PALVELUPOLUN KUVAUS

Palvelun aikana /
palvelutuokiotEnnen palvelua/
Mistä varaat,
näitkö ilmoituksia
kuka suositteli
jne.?Kirjoita tähän
ajatuksiasi

1.

Saapumi-
nen
vastaan-
ottoon

2.

Huo-
neessa
(Business)

3.

Ruokailu
ravintolassa

4.

Nukkuminen
huoneessa

5.

Aamupala
ravinto-
lassa

6.

Lähtö
hotellistaPiirrä hymy-naamoille
Ilmeet +!Asiakasprofiili
Elli EdustajaPalvelun jälkeen/ mitä
tapahtuu? Mitä odotat?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Voisitko kertoa enemmän näistä palvelutuokioista? Kokemuksia tai mitä tahansa mikä auttaa meitä parantamaan palveluamme, jotta viihtyisit Hotelli Käenpesässä. (Esim. kuinka sujuu saapuminen, mitä odotat / mitä huomioita teet, teetkö töitä huoneessa, käytkö lenkillä, salilla, katsot tv/sänky/tyyny/lämpötila, miten ruokailu sujuu / miten sujuu lähtö, maksamiset jne. siis ihan mitä tahansa, mitä huomaat, tunnet, toivot tai koet koko hotellissa olosi aikana.

Odotukset

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Suosittelisitko
hotellia myös muille?
Millä numerolla, kun
nro 1 heikko -
nro 5 todella hyvä

nro

En haluaisi suositella
hotellia muille?
Miksi?

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Itse luotu palvelupolku kyselylomake / ohje

- Ajattele miten kuljet polkusi/reittisi tässä hotellissa.
- Piirrä polkusi/reittisi saapumisesta ---- lähtöön saakka.
- Merkitse pienille keltaisille pallukoille eli hymynaamoille 😊 😐 😞 se ilme, joka kuvastaa tunnettasi eri tuokiopisteiden kohdalla.
- Merkitse huutomerkki (!) sen tuokiopisteen kohdalle, joka on mielestäsi erittäin tärkeä käyntisi kannalta.
- Kirjoita sitten lisäksi paperille omin sanoin kaikesta mikä käyntiisi liittyy (Voit jatkaa myös paperin toiselle puolelle)
- Lopuksi anna arvosana (1-5) jos suosittelisit hotellia tai kerro rohkeasti miksi et haluaisi suositella.
- Näin kehitämme yhdessä tästä hotellista parhaan mahdollisen

Iso kiitos yhteistyöstä!

- Valmiin lomakkeen voit jättää hotellihuoneen pöydälle tai palauttaa vastaanottoon

Ennen palvelua/ Mistä
varaavat, näitkö
ilmoituksia kuka
suositteli jne.?



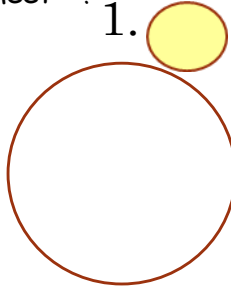
Kirjoita tähän ajatuksiasi

Odotukset



Piirrä hymy-naamoille
Ilmeet +!

1.



Voisitko kertoa enemmän näistä palvelutuokioista? Kokemuksia tai mitä tahansa mikä auttaa meitä parantamaan palveluamme, jotta viihtyisit Hotelli Käenpesässä. (Esim. kuinka sujuu saapuminen, mitä odotat / mitä huomioita teet, teetkö töitä huoneessa, käytkö lenkillä, salilla, katsot tv/sänky/tyyny/lämpötila, miten ruokailu sujuu / miten sujuu lähtö, maksamiset jne. siis ihan mitä tahansa, mitä huomaat, tunnet, toivot tai koet koko hotellissa olosi aikana.

Kirjoita tähän
ajatuksiasi



PALVELUPOLUN KUVAUS

Palvelun aikana /
palvelutuokiot

Jatka reittisi piirtämistä

Asiakasprofiili

Palvelun jälkeen/ mitä
tapahtuu? Mitä odotat?
Palvelun jälkeen

Kirjoita tähän ajatuksiasi

Suosittelisitko hotellia
myös muille? Millä
numerolla, kun
nro 1 heikko -

En haluaisi
suositella hotellia
muille? Miksi?

Kirjoita tähän ajatuksiasi