



Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service
Designin avulla
- Case Air Finland



Palonen, Katja

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

ASIAKKAAN PALVELUPOLUN KEHITTÄMINEN SERVICE DESIGNIN AVULLA
- CASE AIR FINLAND

Katja Palonen
Palveluliiketoiminnan ko/YAMK
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Katja Palonen

Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla
- Case: Air Finland

Vuosi 2010 Sivumäärä 57 + 6

Tällä hetkellä lentoalalla koetaan kovia, näkymät ovat synkät globaalin taloudellisen taantumun vuoksi ja lentoyhtiöiden välillä käydään totista pudotuskilpailua. Taloudellisen taantumun vuoksi ihmiset matkustavat yhä vähemmän ja kilpailu vähenevistä asiakkaista on kovaa. Nyt jos koskaan tulisi panostaa siihen mitä asiakkaat haluavat, mitkä ovat heidän toiveet, tarpeet ja odotukset.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on ollut tuottaa kehittämisideoita nykyiseen Air Finlandin asiakkaan palveluprosessiin Service Designin avulla. Service Designissa palvelun kehittämisen lähtökohtana on palvelukokemus ja asiakkaan tarpeet ja tavoitteet palvelun käyttäjänä. Service Design käsittää asiakkaan lisäksi myös asiakaspalvelijan, sillä he usein muodostavat palvelukokemuksen yhdessä.

Kehittämistyössä on kartoitettu koko asiakkaan palvelupolku ja kuvattu sen eri vaiheisiin liittyvät toiminnot matkan varaamisesta aina lentokoneesta poistumiseen. Tavoitteena on ollut luoda asiakkaan ihanteellinen palvelupolku keräämällä tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista sekä tunnistaa samalla heidän piileviä tarpeitaan.

Eri menetelmien avulla on kaivettu esille kriittisiä tekijöitä palvelupolusta, joihin on esitetty ratkaisuja. Menetelminä käytettiin Service Blueprint -prosessikuvausta, havainnointia, haastatteluja, asiakasrajapinnan henkilöstön fokusryhmää ja aivoriihityöskentelyä sekä itsedokumentointia -päiväkirjaa. Useiden eri menetelmien käytöllä rinnakkain on täydennetty toisia ja haettu kehittämistyöhön varmuutta, eri näkökulmia ja ideoita.

Kehittämistyön tuloksena on luotu asiakkaan uusi toimivampi ja ongelmattomampi palvelupolku, joka ottaa paremmin huomioon eri asiakasryhmien tarpeet ja toiveet. Asiakkaiden varatessa matkaa, voivat he valinnoillaan vaikuttaa palvelukokemukseen. Lennon aikaisesta palvelusta muutoillaan eri kontaktipisteiden avulla parempi palvelukokemus, joka tuottaa asiakkaille houkuttelevaa lisäarvoa. Nämä ovat Air Finlandille tärkeitä kilpailukeinoja, jotka auttavat erottumaan kilpailijoista.

Asiasanat: lentoyhtiön palveluiden kehittäminen, Service Design, palveluprosessi, palvelupolku

Katja Palonen

Developing customer journey with Service Design
- Case: Air Finland

Year	2010	Pages	57 + 6
------	------	-------	--------

At the moment, the future of airline industry is looking dark because of a global period of reduced economic activity. Due to the reduced economic activity, people are traveling less and competition is harder than before. Therefore, it is now important for airlines to focus on customers' needs and expectations.

The aim of this thesis is to create ideas for improving Air Finland's customer service process by using Service Design approach. In Service Design, service development is based on customers' service experience and their needs and objectives. Service Design aims to deeply understand the customer and also the service personnel because they create the service experience together.

The aim of the thesis is to create an ideal customer journey from the reservation to the disembarking of the aircraft by understanding the customer expectations, behaviours and experiences. In this thesis, the entire customer journey has been mapped including service touchpoints, activities and service moments. The thesis aims to find out the critical things in the customer journey. Plenty of information on customer hopes and needs have been collected to recognize their latent needs.

Different methods have been used to analyse critical points in the customer journey and to find out new ideas. Methods used in this service development include observations, interviews, a frontline employee focus group, brainstorming, diary, and Service Blueprinting. Different methods used side-by-side have complemented each others and helped to get different kind of ideas for service development.

The ideal customer journey created in this thesis pays attention to different customer needs and hopes. When customers are making reservations, they can create their own journey. During the flight including different touchpoints they are able to design a better service experience. This gives the customers attractive added value. Service quality can be improved with a functional and trouble-free customer journey. These are important competitive advantages for the case company to help to differentiate from the competitors.

Key words: airline service development, Service Design, service process, customer journey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite	8
1.3	Käytetyt menetelmät ja rajaus.....	8
1.4	Raportin rakenne	9
1.5	Raportin keskeiset käsitteet	10
2	OY AIR FINLAND LTD	11
2.1	Liikeidea	11
2.2	Strategia, visio ja arvot.....	12
2.3	Brändilupaus.....	13
2.4	Palvelujen kehittämisen nykytila.....	15
3	PALVELUT KEHTTÄMISEN KOHTEENA	17
3.1	Palveluprosessi	17
3.2	Palvelun laatu	20
3.3	Palveluiden kehittäminen	22
3.3.1	Asiakkaiden mukaanotto palvelujen kehittämiseen	24
3.3.2	Asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen.....	26
4	SERVICE DESIGN	26
4.1	Service Designin taustaa	27
4.2	Kontaktipisteet.....	28
4.3	Palvelutuokiot.....	29
4.4	Palvelupolku	29
4.5	Service Designin hyödyt.....	30
4.6	Service Design ja brändi	31
4.7	Service Design prosessi.....	31
5	MENETELMÄT.....	33
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	34
5.2	Service Blueprint -prosessikaavio.....	36
5.3	Havainnointi lentokentällä	39
5.4	Haastattelut lentokentällä	41
5.5	Asiakkaan havainnointi lennoilla	42
5.6	Fokusryhmä ja aivoriihityöskentely	44
5.7	Päiväkirja lennoilta.....	48
6	ASIAKKAAN UUSI IHANTEELLINEN PALVELUPOLKU	48
6.1	Matkan varaaminen.....	48

6.2	Lentokentällä.....	49
6.3	Palvelu lennolla	50
7	POHDINTA	51
7.1	Kehittämistyön arviointi ja hyödyt	51
7.2	Tulevaisuuden kehityssuunta.....	54
	LÄHTEET	55
	LIITTEET.....	58
	Liite 1 Palvelu lennolla -havainnointilomake (viitattu s. 37 & 48)	58
	Liite 2 Service Blueprint -prosessikaavio (viitattu s. 38).....	63
	Liite 3 Uusi Service Blueprint -prosessikaavio (viitattu s. 65).....	63

KUVAT

Kuva 1:	Air Finlandin slogan - Nauti lomastasi jo lennolla (Air Finland 2005).....	12
Kuva 2:	Air Finlandin mainonnan nostalginen piirrostyle (Air Finland 2010).	15
Kuva 3:	Lähtöselvitysaula 4:n opasteet lähtöselvitystiskeille.	40
Kuva 5:	Fokusryhmän 11 henkeä koolla.	46
Kuva 6:	Service Blueprint -prosessikaavion läpikäyntiä.	46
Kuva 7:	Ideointia parhaimmillaan.	47
Kuva 8:	Ideoinnin tulosta.	47
Kuva 9:	Air New Zealandin lähtöselvityspiste (Air New Zealand 2010).....	50

KUVIOT

Kuvio 1:	Air Finlandin brändin tavoitetila (Air Finlandin bränditiedote 2005).	14
Kuvio 2:	Service Blueprint -kaavion rakentamisen vaiheet. (Zeithaml ym. 2006, 273).	19
Kuvio 3:	Esimerkki Service Blueprint -prosessikaaviosta (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268). 19	
Kuvio 4:	Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).	22
Kuvio 5:	Service Design (SD) -prosessin rakenne (Moritz 2005, 149).	32
Kuvio 6:	Kehittämistyön Service Design prosessi.	35
Kuvio 7:	Air Finlandin tiivistetty Service Blueprint -prosessikaavio.	38

TAULUKOT

Taulukko 1:	Lentojen jakauma	44
-------------	------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tällä hetkellä lentoalalla koetaan kovia, näkymät ovat synkät globaalin taloudellisen taantuman vuoksi ja lentoyhtiöiden välillä käydään totista pudotuskilpailua. Aiemmin lentoyhtiöiden selviytymiskykyä ja kannattavuutta ovat koetelleet vuoden 2001 terrori-iskut, Irakin sota, epidemiat, tsunami sekä viimeisimpänä Islannin tulivuorenpurkaus. Vastoinkäymisiltä lentoliikenne ei ole säästynyt ja tuskin tulee säästymään tulevaisuudessakaan. Matkailuala on erittäin herkkä ja altis ympärillä tapahtuville muutoksille.

Taloudellisen taantuman vuoksi ihmiset matkustavat yhä vähemmän ja kilpailu vähenevistä asiakkaista on kovaa. Taantuman myötä lentoyhtiöitä on hävinnyt ja tulee häviämään, nähdään konkurseja ja fuusioita. Palvelualoilla kilpailu kiristyy, jonka vuoksi on pystyttävä, ja uskaltauduttavakin, erottumaan kilpailijoista. Ihmiset kaipaavat hyviä palvelukokemuksia. Nyt jos koskaan tulisi panostaa siihen mitä asiakkaat haluavat, mitkä ovat heidän toiveet, tarpeet ja odotukset. Millä tavoin saataisiin ihmiset matkustamaan juuri Air Finlandilla?

Yritykset keuhuvat kilpaa omaa asiakastuntemustaan, mutta tietävätkö he todellisuudessa mitä heidän asiakkaansa haluavat. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen kyselyin ei aina riitä. Yritysten tulisi ymmärtää koko asiakkaan palveluprosessin kulkua laajemmin. Asiakkaan ymmärtäminen on avain menestykseen. Kukapa olisi parempi kertomaan palveluista eteenpäin kuin tyytyväinen asiakas. Asiakkaat toimivat markkinoijina ja suosittelevat palveluja muille. Kaikki tämä lopulta vaikuttaa kannattavuuteen ja mielikuvaan yrityksestä.

Vuonna 2007 on Air Finlandilla tehty asiakastyytyväisyyskysely liittyen haluttuihin lentopäiviin sekä asiakkaiden mielipiteeseen palveluista. Kysely tehtiin reittilennoilla - Helsinki-Malaga ja Helsinki-Alicante. Analysoin kyselyn ja ajattelin sen olevan osana opinnäytetyötäni. Opintojeni myötä kuitenkin opin, että pelkät asiakastyytyväisyyskyselyt eivät välttämättä riitä tai tuota tarpeeksi syvällistä tietoa. Kysely voi olla hyvä pohja, mutta usein yksinään se ei toimi. Halusin kokeilla jotain uutta. Kuullessani Service Designista ensimmäisen kerran kiinnostuin heti ja halusin päästä soveltamaan Service Designia käytäntöön.

Air Finlandin slogan on 'Nauti lomastasi jo lennolla!' ja mielestäni lentomatkailun tulisi olla silloin elämys. Toimintaa tulisi kehittää tämän mukaisesti. Koko asiakkaan kokema palvelupolku vaikuttaa siihen, millä asenteella asiakas koneeseen saapuu.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita nykyiseen Air Finlandin asiakkaan palveluprosessiin Service Designin avulla. Tarkoituksena on selvittää, mitä asiakkaamme haluavat, kerätä tietoa heidän toiveista ja tarpeista sekä tunnistaa samalla heidän piileviä tarpeitaan. Tavoitteena on ollut luoda asiakkaan ihanteellinen palvelupolku ymmärtämällä asiakkaan odotuksia, käyttäytymistä ja kokemuksia.

Service Designin avulla varmistetaan asiakasnäkökulma ja helpotetaan asiakkaan osallistumista palveluprosessin kehitykseen alusta loppuun. Asiakas itse osallistuu palvelun kehitykseen muotoilemalla omaa palveluaan, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia yritykseen. Service Designissa palvelun kehittämisen lähtökohta on palvelukokemus ja asiakkaan tarpeet ja tavoitteet palvelun käyttäjänä. Service Designin avulla syntynyt palveluprosessi on asiakkaalle hyödyllisempi, käytettävämpi, merkityksellisempi, tarkoituksenmukaisempi ja haluttavampi. Hyvää palvelua halutaan palata käyttämään uudestaan.

Työskentelen itse Air Finlandilla matkustamon esimiehenä. Asiakasrajapinnassa työskennellessäni saan tietää huomattavan paljon siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelustamme. Asiakkaat usein avautuvat lennoilla henkilökunnalle ja kertovat mielipiteensä palvelustamme. Kuulemme myös sivusta asiakkaidemme keskusteluja sekä saamme vinkkejä heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Matkustamopalveluhenkilökunnalla on hyvin paljon tietoa. Tämä oli yksi niistä asioista, joka tulisi ottaa huomioon, kun palveluita lähdetään kehittämään.

1.3 Käytetyt menetelmät ja rajaus

Opinnäytetyöni on luonteeltaan kvalitatiivinen ja lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta eli case studya. Kuvatessani asiakkaan palvelupolkua (customer journey) vietin muun muassa lentokentällä aikaa havainnoimalla eri ihmisten käyttäytymistä palvelupolun eri vaiheissa. Niin kuin Service Designin pioneerina tunnettu professori Mager kehottaakin *Look through their eyes* eli tarkoituksena on asettua asiakkaan asemaan ja yrittää katsoa palvelua asiakkaiden silmin. (Mager 2006, Basic Cards 3.)

Olen tämän kehittämisprojektin myötä huomannut, että tulisi käyttää monia eri tutkimusmenetelmiä rinnakkain. Tämän avulla päätöksentekoon saadaan myös paremmin varmuutta. Menetelminä kehittämistyössä on käytetty Service Blueprint -prosessikuvausta, havainnointia, haastatteluja, asiakasrajapinnan henkilöstön fokusryhmää ja aivoriihityöskentelyä sekä itsedokumentointia

- päiväkirjaa (Luku 5). Asiakkaiden kokemusten lisäksi on myös hyvä tuoda henkilökunnan kokemuksia mukaan täydentämään ja vahvistamaan toisiaan.

Tutkimuksen rajasin Air Finlandin tärkeimpiin kohteisiin, Malagan ja Alicanten lentoihin. Tarkastelen palveluprosessia kyseisten lentojen asiakkaiden näkökulmasta. Tarkoitus on kuvata asiakkaan palvelupolku siihen liittyvine palvelutuokioineen ja kontaktipisteineen matkan varaamisesta aina lentokoneesta poistumiseen asti. Kehittämistyössä on hyvä ottaa mukaan myös tulevaisuusnäkökulma. Asiakkaiden piileviä tarpeita selvittämällä voidaan myös luoda mahdollisia tulevaisuuden palveluja.

Teoreettisen viitekehyksen olen rajannut asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämiseen, henkilöstön osallistamiseen ja Service Design prosessiin. Olen hankkinut mahdollisimman uutta ja kansainvälistä materiaalia.

Tutkimuksessa ei lähdetä avaamaan palvelun peruskäsitettä, esimerkiksi miten palvelut eroavat tuotteista, vaan lukijan oletetaan jo tuntevan palvelukäsitteen sen moninaisuudessaan.

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyöni ensimmäisessä osassa, luvussa yksi, on kerrottu opinnäytetyön taustasta ja tavoitteista. Toisessa osassa, luvussa kaksi, perehdytään Air Finlandiin sekä palvelujen kehittämisen nykytilaan. Näiden avulla päästään työn tarkoitukseen sisälle.

Kolmannessa osassa, luvuissa kolme ja neljä, käydään läpi teoreettista viitekehystä. Teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan palveluiden kehittämistä asiakaslähtöistä näkökulmaa korostaen, erityisesti Service Designia. Asiakkaan mukaanoton lisäksi on tuotu esille myös henkilökunnan osallistamisen tärkeys.

Opinnäytetyön neljännessä osassa, luvussa viisi perehdytään kehittämistyössä käytettyihin menetelmiin ja kehittämisprosessin etenemiseen. Viimeisessä osassa, luvuissa kuusi ja seitsemän kuvataan, millainen on uusi ihanteellinen malli asiakkaan palvelupolusta sekä arvioidaan kehittämistyön tuloksia ja hyötyjä.

1.5 Raportin keskeiset käsitteet

Asiakaslähtöisyys.

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa, että asiakas on keskipisteessä ja asiakkaan tarpeet ja odotukset ohjaavat yrityksen toimintaa. Asiakaslähtöisessä yrityksessä on tarpeellista, että asiakas on mukana kehitysprosessissa. (Edvardsson & Olsson, 1996, 142).

Palveluprosessi.

Palveluprosessi on ketju palvelun tuottamisessa tarvittavia peräkkäisiä ja rinnakkaisia toimintoja, jossa asiakas on mukana palvelua tuottamassa (Edvardsson & Olsson 1996, 145).

Service Design eli palvelumuotoilu.

Service Designissa palvelun kehittämisen lähtökohtana on palvelukokemus ja asiakkaan tarpeet ja tavoitteet palvelun käyttäjänä. Asiakkaiden huomio palveluissa kohdistuu kontaktipisteisiin, eli siihen, mitä hän voi aistia ja kokea. Service Designissa kaikki kontaktipisteet tulee olla harkittuja ja niiden tulisi muodostaa selkeä, johdonmukainen ja yhdenmukainen palvelukokemus. Palvelukokemuksen suunnittelussa halutaan luoda oikeanlainen ympäristö ja työkalut tapahtumille ja toiminnoille, jotta asiakkaan palvelukokemuksesta saataisiin halutumpi. (Service Design Network 2009; Palvelumuotoilu 2009.)

Palvelukokemus.

Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen sekä yrityksen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Palvelukokemusta ei voi suunnitella ja määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. Tämän palvelukokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Saffer 2007, 176; Palvelumuotoilu 2009.)

Kontaktipisteet.

Kontaktipisteet voidaan jakaa ympäristöihin, esineisiin, prosesseihin ja ihmisiin. Missä ympäristössä palvelu tapahtuu, mitä esineitä palveluun kuuluu, miten palvelu tuotetaan ja miten ihmiset osallistuvat palvelun tuottamiseen. (Saffer 2007, 176 - 180.)

Palvelutuokiot.

Jokainen palvelutuokio koostuu joukosta kontaktipisteitä. Palvelutuokio on yksittäinen tapahtuma asiakkaan kokemasta palvelusta, sillä palvelu on prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. (Saffer 2007, 192 - 193.)

Palvelupolku.

Palveluprosessi rakentuu asiakkaalle palvelupolkuna, joka koostuu palvelutuokioista. Asiakkaan palvelupolkuun vaikuttaa suunniteltu palvelun tuotantoprosessi sekä asiakkaan omat valinnat. Esimerkiksi erilainen palvelupolku muodostuu varaako lentomatkan internetistä vaiko matkatoimistosta. (Saffer 2007, 194; Palvelumuotoilu 2009.)

2 OY AIR FINLAND LTD

Kotimainen lomalentoyhtiö Oy Air Finland Ltd on perustettu tammikuussa 2002. Yhtiön osakepääomasta 55 prosenttia omistaa Berling Capital -konserni ja loput viisi suomalaista ilmailun ja rahoituksen ammattilaista. (Air Finland 2009.)

Air Finland aloitti lentotoiminnan 3. huhtikuuta 2003 ja ensimmäisenä toimintavuotena Air Finland kuljetti 89 000 matkustajaa. Vuonna 2004 matkustajamäärä nousi 311 000 matkustajaan. Air Finlandin matkustajamäärät ovat pysytelleet tämän jälkeen vuosittain noin 400 000 asiakkaan tasolla. (Air Finland 2009.)

Air Finland laajensi toimintaansa ja 21. tammikuuta 2010 alkaen on myös uusi suomalainen matkanjärjestäjä. Air Finland Holidays myy valmismatkoja, joihin kuuluvat lennot yhtiön omilla koneilla, lentokenttäkuljetukset ja majoitukset kohdehotelleissa. Kohderyhmänä ovat ihmiset, jotka osaavat ja haluavat matkaila ihan itse ilman oheisohjelmia ja valmiiksi rakennettua viikko-ohjelmaa. Kevät-kesäkaudella 2010 kohteita ovat Kreikka, Turkki ja Espanja. (Air Finland 2010.)

2.1 Liikeidea

Air Finland on lomalentoihin keskittyvä lentoyhtiö. Air Finlandin asiakkaat ovat suomalaisia lomamatkailijoita, jotka ostavat lentoja suoraan verkkopalvelusta tai valtuutetuista matkatoimistoista. Yhtiö tuottaa ja myy myös omia valmismatkoja nimellä Air Finland Holidays. Ajoittain muutamat kotimaiset matkanjärjestäjät käyttävät lentoja valmismatkatuotannossaan. (Air Finland, 2009.)

Air Finlandin liiketoiminta on talvisesongkina tilauslentoja ja kesäsesongin aikana yhtiön painopiste siirtyy ns. wet-lease toimintaan eli yhtiö vuokraa lentokoneita miehistöineen, huollettuna ja vakuutettuna muiden yhtiöiden palvelukseen. Wet-lease toiminta kattaa kesäsesongin aikana noin 70 prosenttia yhtiön liiketoiminnasta. Omat reitit kattavat sesongista riippuen noin 15-30 prosenttia Air Finlandin liiketoiminnasta. (Air Finland 2007.)

Air Finlandin lentotoiminnan keskus on Helsinki-Vantaan lentokenttä, jonka lähellä sijaitsevassa pääkonttorissa työskentelee koko maahenkilöstö. Air Finland operoi kolmella Boeing 757-200 sarjan koneilla. Koneet ovat 219-paikkaisia ja Boeing 757 soveltuu erityisesti keskipitkille matkoille Suomesta etelän kohteisiin. Henkilökunnan määrä tällä hetkellä noin 150. Kaikki lentäjät ja matkustamohenkilökunta ovat suomalaisia ilmailun ja asiakaspalvelun ammattilaisia. (Air Finland 2007.)

2.2 Strategia, visio ja arvot

Strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä, visio. Air Finlandin strategia on 'Lennot suomalaisille asiakkaille, suomalaisten suosimiin kohteisiin, suomalaisella miehistöllä'. Yhtiön valitseman strategian mukaan se keskittyy siis palvelemaan lomamatkustajia. Air Finland haluaa taata asiakkaille laadukkaat lennot ja hyvän palvelun asiakkaiden omalla kielellä sekä olla houkutteleva vaihtoehto. Ja koska loma alkaa jo lentokoneessa, Air Finland on halunnut tehdä myös loman alkamisesta kohokohdan. 'Nauti lomastasi jo lennolla!' (Kuva 1) on Air Finlandin slogan, joka on otsikko koko strategialle. (Mustila 2009.)



Kuva 1: Air Finlandin slogan - Nauti lomastasi jo lennolla (Air Finland 2005).

Visio on tulevaisuudennäkymä, jonka avulla pyritään luomaan henkilökunnalle kuva siitä, millainen yritys on tulevaisuudessa. Visio on jotakin, jonka henkilökunta haluaa saavuttaa ja joka innostaa heitä. Tämän vuoksi hyvä visio on konkreettinen ja kaikkien helposti ymmärrettävä. Useimmille ihmisille se on pyrkimys luoda jotain taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta ilman visiota. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2005.)

Air Finlandin visio on olla Suomen toiseksi suurin Suomesta operoiva tilauslentoyhtiö Finnairin jälkeen. Air Finland hakee kasvua lentomäärien ja asiakasmäärien suhteen ja tätä kautta myös organisaation kokoon. Air Finlandilla toivotaan tulevaisuudessa olevan 4-6 lentokonetta, kun niitä tällä hetkellä on kolme. (Mustila 2009.)

Jokaisessa yrityksessä on olemassa henkilökunnan jokseenkin yhdenmukaisesti sisäistämät arvot, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös, niin niiden mukaan kuitenkin toimitaan. Jotta koko henkilökunta ymmärtäisi yrityksen arvomaailmaa on arvot mietittävä perusteellisesti ja kirjattava ylös. Arvoista tulisi keskustella henkilökunnan kanssa ja kaikkien tulisi ymmärtää, mitä arvot tarkoittavat heidän työtehtäviensä kannalta. Arvojen määrittämiseen tulee osallistua erilaisia ihmisiä eri puolilta yritystä. Arvot tulee ymmärtää ja sisäistää, mitä ne tarkoittavat. Johdon on näytettävä esimerkkiä, sillä jos johdon toiminta on ristiriidassa yhteisten arvojen kanssa, niin kirjatut arvot menettävät merkityksensä. (Puohiniemi 2003, 171-175; Rissanen, 162-163.)

Kun arvot on sisäistetty, yhteistoiminta helpottuu ja varmistetaan, että päätökset tehdään yhteisten tavoitteiden mukaisiksi. Air Finlandin arvot ovat suomalainen, luotettava, iloinen, innostunut, ammattitaitoinen ja joustava. (Mustila 2009.)

2.3 Brändilupaus

Nykyään brändi ei ole pelkkä tuote, tuotemerkki eikä logo. Se on organisaatiota ohjaava ajattelu-tapa, toimintaa ja viestintää yhdistävä visio. Brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, mitä se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa sekä mitä siitä puhutaan. Kaikki yrityksen toiminta on viestintää eli brändin rakentamista. Viestinnässä kaikki liikkeelle lähtevä viestintä vahvistaa brändiin liittyviä ominaisuuksia ja sen arvoja. Brändi perustuu asiakkaan kokemuksiin itse yrityksestä, brändiä ei pystytä rakentamaan ainoastaan medioiden avulla. Hyvät palvelukokemukset kiirivät nopeammin ja tehokkaammin kuin tarkasti suunnitellut ja perinteisissä kanavissa toteutetut mainoskampanjat. (Malmelin & Hakala 2008, 18; Häkkinen 2008, 3.)

Henkilökunnan on ymmärrettävä, mitä arvoja brändi edustaa, millaisia tavoitteita brändille on asetettu ja millaisia lupauksia se tarjoaa asiakkaille. Se, miten henkilöstö käsittää brändin arvot ja visiot, vaikuttaa siihen, miten henkilöstö työskentelee ja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Kun yrityksellä on yhteinen brändivisio ja kaikki viestivät sen mukaisesti, niin yrityksen julkisuuskuvakin on silloin yhtenäinen. (Malmelin & Hakala 2008, 33 & 67.)

Brändien olemus muuttuu ajan kuluessa joten jatkuva päivittäminen on tärkeää. Olisi hyvä välillä tarkistaa, että brändin arvot vastaavat nykyistä markkinatilannetta ja muuttuvaa toimintaympäristöä. Brändistrategian täytyy perustua liiketoimintastrategiaan ja kuvastaa sen kanssa samaa strategista näkemystä ja yrityskulttuuria. (Aaker & Joachimsthaler 2002, 8.)

Pienenä yhtiönä Air Finlandin on haluttu erottuvan suurista, kylmistä ja etäisistä korporaatioista leppoisana ja rennompana yrityksenä, joka palvelee asiakkaitaan yksilöllisemmin ja jota on helppo lähestyä. Air Finlandin brändin tavoitetila onkin lupaus leppoisasta lomalentoyhtiöstä. (Air Finland 2005.)

Mustilan mukaan Air Finlandin brändin perusarvoiksi on määritelty seuraavat kriteerit: suomalainen, rento, innostunut, luotettava ja ammattitaitoinen (Mustila 2009). Air Finlandin brändin kaikki arvot tulisivat olla palvelukohtaamisissa aina läsnä. Jokainen palvelukohtaaminen on vuorovaikutusmahdollisuus brändin ja asiakkaan välillä. Malmelinin ja Hakalan (2008) mukaan brändi henkilöityy asiakkaan mielikuvissa juuri asiakaspalveluhenkilöiden kautta. (Malmelin & Hakala 2008, 67.) Brändin vahvuus riippuu Air Finlandin kyvystä toteuttaa markkinoinnissa luotu brändilupaus eli leppoisaa lomalentoyhtiötä (Kuvio 1).



Kuvio 1: Air Finlandin brändin tavoitetila (Air Finlandin bränditiedote 2005).

Brändin kehittämisen kannalta kriittinen tekijä on laadukkaasti hoidettu asiakaspalvelu. Jokainen palvelutapahtuma on vuorovaikutusmahdollisuus palvelubrändin ja asiakkaan välillä. Näillä ns. totuuden hetkillä voidaan luoda asiakkaalle tunne-elämys ja mielikuva laadukkaasta ja palkitsevasta palvelusta ja brändistä. (Häkkinen 2008, 3.) Air Finlandilla asiakkaan tarpeiden tulee olla kaiken toiminnan lähtökohtana.

Air Finland haluaa luoda mielikuvaa sympaattisesta yhtiöstä, jonka käyttäytyminen on mielenkiintoista ja joka poikkeaa valtavirrasta. Tähän on pyritty mainonnassa nostalgisella piirrostyylillä joka henkii 'vanhaa hyvää aikaa'. Tällä tarkoitetaan aikakautta, jolloin lentomatrustaminen ei ollut arkipäiväistä, jo lento oli jo elämys ja ajan henki oli kiireettömyys. Piirrostyylin haluttiin erottuvan muusta mainonnasta ja jäävän katsojan mieleen. Jos mainonnan sisältö olisi ainoastaan hinta ja matkakohde sekä nainen bikineissä, se ei olisi kovin mielenkiintoista eikä erottuvaa. (Air Finlandin Bränditiedote 2005.) Yhtiö on palkittu syksyllä 2005 Vuoden Markkinointiteko -palkinnolla. Kuvassa 2 on kuvattu Air Finlandin mainonnan nostalgista piirrostyylä.



Kuva 2: Air Finlandin mainonnan nostalginen piirrostyylä (Air Finland 2010).

Kuluttajat luovat siis käsityksiä yrityksistä vaikka yritys ei ole läsnä, kaikki yritykseen liittyvät asiat vaikuttavat asiakkaan mieliin, jopa ei-liittyvät. Muodostamme mielessämme kuvia eri brändeistä muiden ihmisten puheiden tai nettipalstoilta löytämiemme kommenttien perusteella. Näistä, eri kautta haetuista palasista muodostuu oma mielikuvamme brändistä. Yritys ei pysty yksin kontrolloimaan mielikuvien syntyä, esimerkiksi mainonnalla.

2.4 Palvelujen kehittämisen nykytila

Air Finlandilla saadaan kuukausittain eri matkanjärjestäjien kautta palautetta asiakkailta. Loman jälkeen matkanjärjestäjät lähettävät asiakkailleen nettikyselyn, jossa on myös kysymyksiä lentoyhtiöstä. Palautetta saadaan matkanjärjestäjiltä myös siitä, millaisena yhtiönä Air Finland koetaan verrattuna kilpailijoihin. (Mustila 2007.)

Palautetta asiakkailta tulee asiakaspalveluumme sekä sähköpostitse, kirjeitse että puhelimitse. Jonkun verran asiakaspalautelomakkeita täytetään lennoilla ja lennoilla henkilöstö saa myös asi-

akkailta suoraa palautetta. Lisäksi joskus on myös tehty tarvittaessa omilla Malagan ja Alicanten reittilennoilla asiakastyytyväisyyskyselyitä.

Palautteiden avulla pyritään kehittämään palvelua ja asiakkaille vastataan, mikäli palaute sitä vaatii. Asiakkaat ovat tärkeä tiedonlähde palvelun kehittämisessä. Niinpä on ensiarvoisen tärkeää, että asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta seurattaisiin aktiivisesti, ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin puututtaisiin viipymättä.

Air Finland on pärjännyt myös hyvin eri matkanjärjestäjien tekemissä asiakastyytyväisyysmittauksissa muihin lentoyhtiöihin verrattuna. Air Finland kehittää uusia palveluita koko ajan, sillä asiakkaita halutaan palvella paremmin. Esimerkiksi tilauslennoilla istuinpaikan varaaminen etukäteen, joka on otettu erinomaisesti vastaan asiakkaiden keskuudessa.

Air Finland on saanut kiitosta paitsi asiakaspalautteista, myös riippumattomassa lomalentovertailussa tammikuussa 2006. Matkalehden ja Tekniikan Maailman yhteisesti toteuttaman vertailun mukaan Air Finland oli Suomen paras lomalentoyhtiö. Vertailu perustuu tavallisina asiakkaina normaaleilla lennoilla matkustaneiden testiryhmien kokemuksiin. Vertailussa oli mukana neljä lomalentoyhtiötä. Vertailussa pisteytettiin lentokone, viihtyisyys, henkilökunta ja tarjoilu. Air Finlandin koneiden tilavuutta ja parasta istuinväliä kiitettiin, samoin ohjaamon seikkaperäisillä kuulutuksilla koneeseen luomaa leppoisaa tunnelmaa. Air Finlandin omaa palvelukonseptia, jossa lapsille tuodaan ateria ennen vanhempia, kiitettiin yksinkertaisen toimivaksi ideaksi. Vasta lasten syötyä aikuisille tarjoillaan ateria, joten heille jää hyvin aikaa ja tilaa auttaa lapsia ruokailussa. (Matkalehti 2006, 6-15.)

Tämän neljän vuoden jälkeen tilanne ei ole paljoa lomalentovertailussa muuttunut. Vuoden 2010 alussa julkistetussa Matkalehden ja Seuran tekemässä tutkimuksessa testivoittajat samalla pistemäärällä olivat Air Finland ja Thomas Cook. Vertailussa oli mukana viisi lomalentoyhtiötä. Air Finlandin mainitaan pitäneen tasonsa vaikkakin koneet ovat vanhentuneet neljässä vuodessa, mikä näkyy lähinnä matkustamon yksityiskohdissa. (Matkalehti 2010, 22-24.)

Tämä osa ei ole julkinen.

3 PALVELUT KEHTTÄMISEN KOHTEENA

3.1 Palveluprosessi

Palveluprosessi on ketju palvelun tuottamisessa tarvittavia peräkkäisiä ja rinnakkaisia toimintoja. Palveluprosessi koostuu erilaisista ennalta standardoiduista asiakaspalveluprosessin toiminnoista. Palveluprosessissa asiakas on mukana palvelua tuottamassa ja vaikuttaa tulokseen lisäarvon ja laadun muodossa. Palveluiden tuottamisessa on tärkeää, että asiakkaan roolit osallistumisessa ja vastuussa ovat selkeät. (Edvardsson & Olsson 1996, 145-148).

Palveluprosessi on ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, joka koetaan eri tavalla tilanteen mukaan. Prosessi koostuu palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisesta. (Grönroos 2000, 121.)

Palveluprosesseilla tarkoitetaan kaikkia niitä prosesseja, joissa palvelutapahtuma toteutetaan. Palvelun suunnitteluprosessilla tarkoitetaan yrityksen omassa vaikutuspiirissä olevia palvelun tuotantoprosesseja. Palveluprosessien kehittämisen lähtökohtana on asiakas. Prosesseissa on erotettava asiakkaille näkyvä ja näkymätön prosessin osa. Palveluprosessien kehittämisessä aika on keskeinen tekijä. (Kuusela 1998, 102-103.)

Palveluprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä on tärkeää palvelun näkyvien osien korostaminen, palveluprosessien yksinkertaistaminen ja työntekijöiden aseman korostaminen. Esimerkiksi yhdenmukainen toimintatapa ja yhdenmukainen värienkäyttö yrityksessä lisäävät asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Palveluprosessin ollessa huolella suunniteltu ja toteutettu voidaan korostaa yrityksen palvelunopeutta, virheettömyyttä, luotettavuutta, toimitusvarmuutta ja nopeaa saatavuutta. Näitä asioita asiakkaat pitävät palvelun laatua lisäävinä tekijöinä. (Kuusela 1998, 103-107.)

Service Blueprint -kaavio on prosessikuvaus, jossa esitetään visuaalisesti palveluprosessin eteneminen vaihe vaiheelta. Sen tarkoituksena on selventää, kuinka asiakas kokee palvelun. Service Blueprint -kaavio kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin. Se näyttää hetket, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun sekä mahdolliset epäonnistumiseen johtavat tekijät. Service Blueprint -kaavio esittää samanaikaisesti kuvauksen koko palveluketjun eri tahojen toiminnoista ja palveluun liittyvistä asioista. Tarkoituksena on esittää palveluprosessi niin, että kaikki osalliset, henkilöstö, asiakkaat sekä johtajat, voivat ymmärtää samalla tavalla palvelukokonaisuuden. Service Blueprint -kaavio on erittäin hyödyllinen palvelun muotoiluvai-

heessa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 158 - 163; Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267; Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 87 - 89.)

Service Blueprint -kaavion avulla voidaan etsiä vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: Mitkä ovat asioita, joilla helpotetaan asiakkaan toimia ja valintoja? Mitkä ovat toimet, jotka voidaan jättää pois tai hoitaa itsepalveluna? Mitkä ovat potentiaalisia kompastuskiviä? Blueprint myös helpottaa ongelmien ratkaisua ja luovaa ajattelua tunnistamalla mahdolliset ongelmakohdat ja mahdollisuudet. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73.)

Service Blueprint -kaaviota tehdessä on tärkeää löytää kaikki ne osa-alueet, joilla on vaikutusta palvelutilanteen syntyyn. Blueprint -menetelmän päätarkoituksena on erotella näkyvät ja näkymättömät palvelutilanteet, sekä tuoda esille asiakkaan prosessi ja palveluhenkilökunnan toiminnan merkitys. Yleensä Blueprint tehdään asiakkaan näkökulmasta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 274 - 276.)

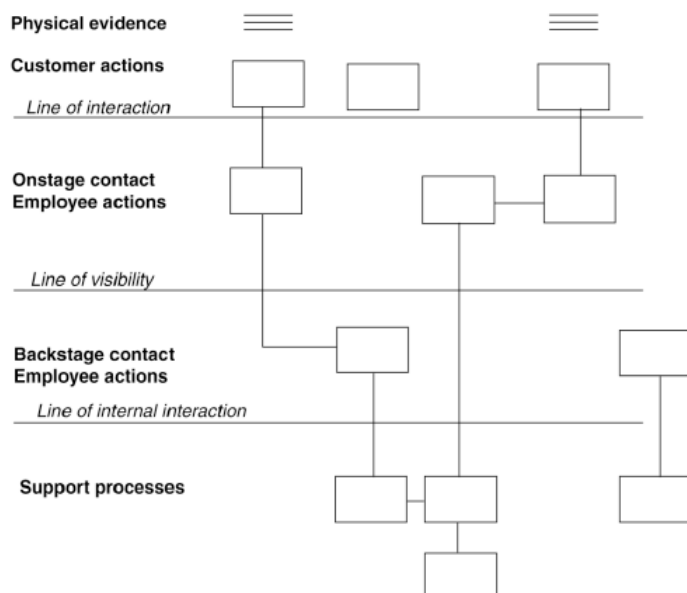
Service Blueprint -kaavio eroaa muista vastaavista palvelunkuvauskaaviosta sillä, että se ottaa mukaan myös asiakkaat ja heidän näkemyksiä palveluprosessista. Blueprint -kaaviossa piirretään asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit samaan prosessikarttaan sekä niiden yhtymäkohdat. Näin nähdään palvelukokonaisuus molempien näkökulmasta. Service Blueprintin avulla nähdään prosessien väliset vaikutussuhteet, tuotteet ja palvelut sekä henkilökunnan roolit palvelutilanteessa. (Lovelock 2001, 223.)

Kuviossa 2 on kuvattu Service Blueprint -prosessikaavion rakentamisen vaiheet. Rakentaminen aloitetaan valitsemalla kehitettävä palveluprosessi. Tässä vaiheessa määritetään myös prosessin alkamis- ja päättymiskohdat. Vaiheessa kaksi määritetään asiakas tai asiakassegmentti. Eri asiakassegmenttien tarpeet palvelulle eroavat yleensä toisistaan. Jokaista eri asiakassegmenttiä varten on hyvä tehdä oma kaavio. Vaiheessa kolme tehdään kaavio asiakkaan näkökulmasta. Apuna voidaan käyttää muun muassa palveluprosessin videokuvausta. Vaiheessa neljä tehdään kaavio kontaktihenkilökunnan näkyvistä ja näkymättömistä toiminnoista. Vaiheessa viisi yhdistetään kontaktitoiminnot ja tarvittavat tukitoiminnot keskenään. Tämä auttaa tuomaan esille sisäisten toimintojen suorat ja epäsuorat vaikutukset asiakkaaseen. Lopuksi, kohdassa kuusi lisätään fyysiset todisteet. Mitä asiakas näkee tai vastaanottaa prosessin eri vaiheissa. Apuna voidaan käyttää muun muassa valokuvia. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 273-276.)



Kuvio 2: Service Blueprint -kaavion rakentamisen vaiheet. (Zeithaml ym. 2006, 273).

Service Blueprint -kaavio käsittää viisi osaa, jotka ovat fyysiset tekijät, asiakkaan toiminnot, näkyvät asiakaspalvelijan toiminnot, näkymättömät asiakaspalvelijan toiminnot ja tukitoiminnot (Kuvio 3). Service Blueprint -kaavio sisältää lisäksi kolme rajapintaa: vuorovaikutuksen rajapinta, näkyvyyden rajapinta ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. (Zeithaml, Bitner.& Gremler 2006, 267 - 269.)



Kuvio 3: Esimerkki Service Blueprint -prosessikaaviosta (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268).

Service Blueprint -kaaviossa fyysiset tekijät ovat kaikki ne aineelliset asiat, joille asiakas on alttiina, mitä asiakas näkee ja kokee, ja joilla on vaikutusta heidän laatuhavaintoihin. Fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi opasteet, lentokoneen yleisilme ja henkilöstön univormut. Johdon tehtävänä on kysyä, vastaavatko näkyvät fyysiset tekijät asiakkaan odotuksia ja imagoa. Asiakkaan toiminnot käsittää kaikki valinnat ja toimenpiteet, jotka asiakas joutuu palveluprosessissa tekemään, esimerkiksi soitto asiakaspalveluun ja saapuminen lentokentälle. Asiakkaan toiminnot kuvataan yleensä aina ensimmäisenä, kun kaaviota lähdetään tekemään. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 - 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73; Ojasalo & Ojasalo 2008, 222.)

Vuorovaikutuksen rajapinta erottaa asiakkaan ja henkilöstön toimet. Rajapinnan yläpuolella asiakas toimii itsenäisesti tai yksin ja alapuolella henkilöstö tai organisaatio on kontaktissa asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelijan toiminnot jakautuvat asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin. Näkyvät toiminnot ovat vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä eli niin sanottuja totuuden hetkiä. Näkymättömillä toiminnoilla taas tuetaan ja valmistellaan asiakkaalle näkyviä palvelun vaiheita. Näkyvyyden rajapinta erottaa teot niiden asiakkaalle näkyvyyden perusteella. Rajaviivan yläpuolella teot ovat täysin asiakkaan näkyvillä, esimerkiksi check-in. Alapuolen teot tehdään näkymättömissä asiakkaalta, esimerkiksi varauksen ottaminen puhelimitse. Näkyvyyden rajapinta vaihtelee palvelun asiakaskontaktin määrän mukaan. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 - 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73.)

Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta erottaa sisäiset tukitoiminnot. Tukitoiminnot ovat yrityksen sisäisiä palveluja ja toimintoja, jotka ovat välttämättömiä palvelun tuottamisessa esimerkiksi varausjärjestelmä. Näillä tuetaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden palveluntuotantoa. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 - 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73.)

3.2 Palvelun laatu

Laatu on yksi keskeisemmistä tekijöistä palvelualalla. Palvelun laadun käsite on vaikea, koska jokainen asiakas kokee palvelun laadun eri tavalla. Jopa samat ihmiset kokevat laadun eri tavalla eri aikoina. Asiakas tulkitsee palvelun laatua usein pienten yksityiskohtien avulla. Jos esimerkiksi tukipalvelun laatu on heikko, hän saattaa mieltää koko palvelupaketin heikoksi. Tulisi aina muistaa, että laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988, 12-40) ovat tutkimuksessaan löytäneet seuraavat viisi koettuun palvelun laatuun vaikutta-

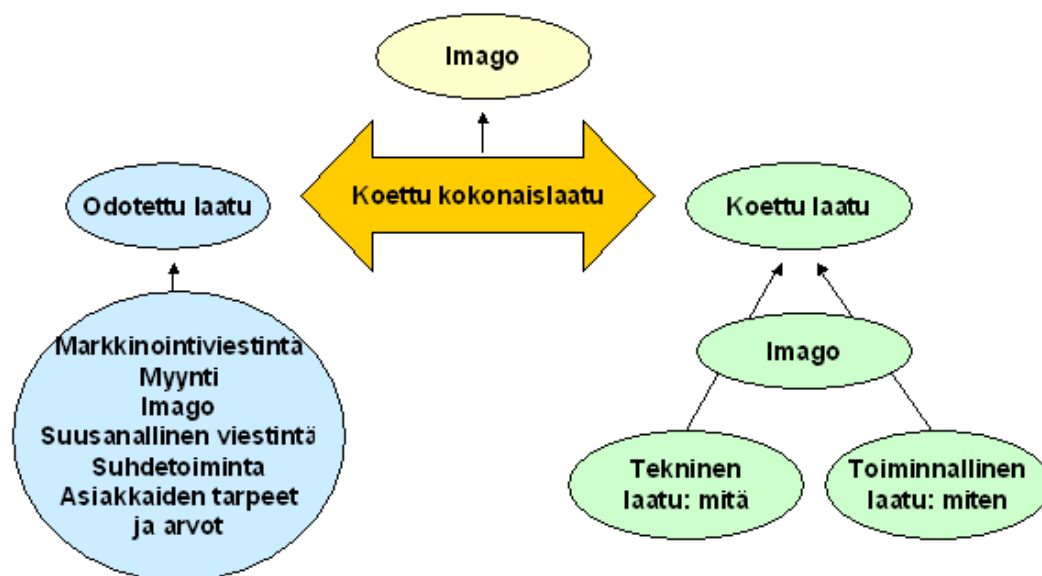
vaa osatekijää: luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empaattisuus ja palveluympäristö. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että pidetään lupaukset, tehdään asiat kerralla oikein ja sovittussa ajassa. Reagointialttius puolestaan tarkoittaa palveluhenkilöstön halukkuutta auttaa asiakasta ja palvella nopeasti ja täsmällisesti. Palveluvarmuus käsittää palveluhenkilöstön tarvittavat tiedot ja taidot eli pätevyyden, uskottavuuden, kohteliaisuuden ja turvallisuuden. Empaattisuus tarkoittaa, että ymmärretään asiakkaiden ongelmia, kunnioitetaan asiakasta ja huomioidaan asiakkaan yksilölliset tarpeet. Palveluympäristöllä puolestaan tarkoitetaan fyysisiä tiloja, joissa palvelu tapahtuu sekä koneita, laitteita, henkilöstön olemusta ja muita palvelutilassa olevia asiakkaita.

Rissanen (2005, 214) mukaan asiakkaat odottavat saavansa laadukasta palvelua, mutta harvat ovat halukkaita maksamaan siitä. Realistinen lähtökohta on rakentaa laatu asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalta. (Rissanen 2005, 214.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta; tekninen eli *mitä* asiakas saa ja toiminnallinen eli *miten* asiakas palvelun saa. Asiakkaalle molemmat ovat tärkeitä - asiakas haluaa toivomansa lopputuloksen, mutta myös prosessi itsessään tulee olla asiakkaalle mieluinen. Asiakaspalveluhenkilöstöllä on erittäin suuri merkitys siihen, kuinka asiakas kokee palvelun toiminnallisen laadun, esimerkiksi matkustamohenkilöstön ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavansa. (Grönroos 2009, 101-102; Grönroos 2000, 63-64; Kandampully 2007, 131-165.)

Asiakkaan kokema laatu on aikaisempien odotusten, tunteiden, mielikuvien, asenteiden ja imagon suodattimen tulosta (Rissanen 2005, 214-215). Yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun, esimerkiksi jos asiakkaalla on hyvä mielikuva palveluntarjoajasta, hän antaa helpommin pienet virheet anteeksi. Näin ollen imago toimii ns. laadun suodattimena. (Grönroos 2009, 101.)

Laatu-ulottuvuuksien lisäksi palvelun laatuun vaikuttaa myös koettu kokonaislaatu, joka muodostuu odotuksista ja kokemuksista (Kuvio 4). Asiakkaalle muodostuu odotuksia siitä, millaista palvelua hän tulee saamaan. Odotukset voivat koskea esimerkiksi hintaa, palveluprosessin laatua ja palvelun lopputulosta. Kun asiakas vertailee odotuksiaan ja kokemuksiaan, muodostuu hänelle käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut. Kun koettu palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia, on palvelun laatu hyvä. (Grönroos 2000, 67.)



Kuvio 4: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Grönroos (2009) toteaa, että laatu on hyvä kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistiset, koettu laatu on alhainen, vaikka laatu olisikin objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta ja asiakkaan tarpeista ja arvoista. (Grönroos 2009, 105.)

Kun koettu palvelu onkin odotettua parempi, kutsutaan sitä elämykseksi. Vanha totuus on, että hyvä palvelu maksaa yhtä paljon kuin huonokin. Paitsi, että huono tulee kalliiksi menetetyn asiakkaan myötä. On esitetty, että 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista saattaa johtua laadun puutteesta ja virheiden korjaamisista. (Grönroos 2009, 176.) Nämäkin kustannukset voisi käyttää palveluiden kehittämiseen.

3.3 Palveluiden kehittäminen

Palveluiden kehittämiskohteena voi olla vanhan olemassa olevan palvelun uudelleensuunnittelu, esimerkiksi palveluprosessien parantaminen. Voidaan myös innovoida eli saada aikaan jotain aivan uusia palveluita. (Kinnunen 2003, 10.) Innovaatio on prosessi, jossa luodaan jotakin uutta tai jonkin asteen muunnos vanhasta. Ideat uusiin palveluinnovaatioihin voi tulla monista lähteistä. Muu-

tokset voivat lähteä esimerkiksi teknologisista mahdollisuuksista, asiakkaiden ehdotuksista tai asiakasrajapinnan henkilöstöä voidaan opettaa kuuntelemaan asiakkaan huolia. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 65 - 67.)

Lukemattomia malleja on esitetty fyysisten hyödykkeiden suunnitteluprosesseista, mutta palveluiden kehittämisen malleja on esitetty hyvin vähän. Kinnunen (2003) esittää mallia, jossa palveluiden kehittäminen alkaa ideoinnista tai mahdollisesti jo muulla tavoin syntyneestä hyvästä ideasta. Tämän jälkeen palveluideat arvioidaan ja jatkokäsittelyyn valitaan lupaavimmat, toiminta-ajatukseen sopivat ja ne, jotka on mahdollista toteuttaa. Ideoiden tulee tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyötyä. (Kinnunen 2003, 40 - 60.)

Jatkokäsittelyyn valitut palveluideat kehitetään konkreettisempaan muotoon laatimalla niistä tuotantokonsepteja. Tuotantokonsepti on kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus: mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten palvelu tullaan tuottamaan. Palvelun tuotantokonseptin laatimisen jälkeen se testataan. Testaamisen avulla voidaan valita jatkokehittelyyn lupaavimmat konseptit, joista ryhdytään laatimaan yksityiskohtaisempia palvelumalleja. (Kinnunen 2003, 64 - 74.)

Palvelumallin lähtökohtana on asiakkaan kulkema palvelupolku ja asiakkaan päätökset palvelun käyttäjänä. Palvelumalli on tarkka kuvaus käytännön toiminnasta, ja sitä laadittaessa saattaa paljastua mahdollisia ongelmakohtia, jotka estävät koko palvelun toteuttamisen suunnitellusti tai vaativat palaamaan suunnitteluprosessin aiempiin vaiheisiin. (Kinnunen 2003, 77 - 79.)

Palvelun käyttöönottosuunnitelma pitää sisällään palvelumallin testaamisen kenttäkokein, henkilökunnan koulutuksen ja motivoinnin uuden palvelun tuottamiseen, mahdollisen asiakkaiden koulutuksen, palvelun yksittäisten vaiheiden ohjeistuksen, palvelun hinnoittelun ja palveluympäristön sekä tavoitellun brändin suunnittelun. Tämän jälkeen tehdään lopullinen päätös lanseeraamisesta. (Kinnunen 2003, 80 - 97.)

Viimeinen vaihe on palvelun lanseeraus ja lanseerauksen suunnittelu. Lanseerausta suunniteltaessa on hyvä varmistaa, että palvelu perustuu edelleen samalle asiakkaalle tuotettavalle hyödydylle, jonka varaan palvelua alun perin lähdettiin suunnittelemaan. Huolellisesti suunnitellun ja toteutetun palvelun lanseerauksen ja markkinoinnin on todettu vaikuttavan merkittävästi palvelun menestykseen markkinoilla. Palvelujen suunnittelun keskeisenä tavoitteena on, että palvelut tuottavat asiakkailleen todellista hyötyä, vastaavat laadultaan asiakkaan odotuksia ja yrityksen omaa tavoitetasoa. (Kinnunen 2003, 113 - 132.)

Alamin & Perryn (2002, 515 - 534) suunnitteluprosessi etenee seuraavasti: strateginen suunnittelu, ideointi ja ideoiden seulonta. Ideointia voidaan suorittaa jo strategisen suunnittelun rinnalla. Heidän mukaan ideointi ja ideoiden seulonta ovat tärkeimpiä palvelukehitysprosessin vaiheita, koska usein palvelut ovat juuri ideoita ja konsepteja fyysisten tuotteiden sijasta. Alamin ja Perryn suunnitteluprosessissa ideoiden seulontavaihe sisältää myös konseptin kehittämisen ja testaamisen.

Asiakkaiden olisi hyvä osallistua palveluiden kehittämiseen alusta loppuun. Seuraavassa kappaleessa tuon esille asioita, joita on hyvä ottaa huomioon, kun asiakaslähtöistä palvelua lähdetään kehittämään.

3.3.1 Asiakkaiden mukaanotto palvelujen kehittämiseen

Palveluiden kehityksen tulee olla asiakaslähtöistä. Asiakas tulee asettaa keskipisteeksi, mutta kaikkia asiakkaan tarpeita, toiveita ja vaatimuksia ei kuitenkaan tule toteuttaa liian tarkkaan. Asiakaslähtöisellä yrityksellä on oivallus siitä, mitkä ovat asiakkaan arviointikriteerejä ja se toimii niiden mukaan. (Edvardsson & Olsson 1996, 142.)

Palvelujen kehittämisessä tulisi korostaa asiakkaan roolia ja asiakkaan ottamista mukaan kehitystyöhön. Asiakkaan ymmärtäminen on avain menestykseen. Palveluntarjoaja pystyy helpommin selviämään ongelmista ja tyydyttämään asiakkaiden tarpeita, mikäli se ymmärtää, miten asiakas käyttää tarjolla olevia tuotteita. (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2002, 81 - 83, 208 - 209.)

Asiakkaan mukaanotto palveluiden kehittämiseen tarkoittaa asiakkaan vaikutusmahdollisuutta saamaansa palveluun. Asiakkailla on palvelutilanteissa useita rooleja. Useimmissa palveluissa asiakkaiden tulee määrittellä, mitä tai minkälaista palvelua hän haluaa, muun muassa kampaamossa hän kertoo toiveistaan. Asiakkaalla voi olla myös vastuu palvelun onnistumisesta. Asiakas voi lisätä omaa tyytyväisyyttään myös käyttäytymällä oikein palvelutilanteessa. Asiakaskin voi olla vastuussa palveluilmapiirin säilymisestä myönteisenä. (Ylikoski 1998, 132 - 133.)

Tavoitteena on luoda palveluita, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. Asiakkaat osallistumisen laajuus palveluiden kehittämiseen voi vaihdella. Palvelua voidaan esimerkiksi kehittää yhdessä muutaman testiasiakkaan kanssa tai kootaan asiakaspaneeli, joka testaa uutta tai uudistettua palvelua. Aloite palveluiden kehittämiseen voi tulla myös asiakkailta. Joskus voi olla tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko kehityspro-

jektin ajaksi, jotta kehitystyön tulos todella vastaa asiakatarpeeseen ja tuottaa arvoa asiakkaalle. Palvelua ei voida kehittää tyhjiössä. Kehitystyötä varten tarvitaan tietoa muun muassa asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä, arvostuksista ja mielikuvista. Tärkeää on myös havaita markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet kehitystyön pohjaksi, ennen kuin suurin osa asiakkaista on niitä tiedostanut. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa auttaa vastaamaan muuttuviin asiakatarpeisiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 3.)

Rissanen (2005) mukaan kaikki kehityshankkeet toteutetaan asiakasta varten. Niillä pyritään synnyttämään uusia palvelutuotteita ja uutta lisäarvoa asiakkaalle. Parasta on, jos hanke tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten syvä tuntemus on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistoiminta asiakkaan kanssa lisää hänen saamaansa lisäarvoa ja sitä kautta asiakas kokee arvonantoa ja kokee saavansa erinomaista palvelua. (Rissanen 2005, 217.)

Asiakas on loputon tietämyksen lähde. Asiakkaiden kuuntelulla on merkittävä rooli sekä viestinnän, tuotekehittelyn että palvelutoiminnan uudistamisessa. Kun asiakasta kuunnellaan uusien palveluiden kehitysprosessi nopeutuu. Jos asiakkaita ei kuunnella, on riski luoda vääränlaisia tuotteita tai palveluita. Asiakas ei kehitä tuotteita, eikä hän ratkaise ongelmaa. Hän kertoo omasta tahdostaan ja avaa väylän oikean vastauksen löytämiseksi. Totuus on se, että asiakkaalta ei saa valmiita vastauksia, vaan kuuntelijan on kyettävä jalostamaan aineistoa tuotekehittelyä varten. (Mattinen 2006, 9, 44, 68 -69.)

Asiakas ei aina tiedä olemassa olevia ratkaisuja, eikä myöskään aina osaa puhua tarpeistaan. Asiakas ei tiedä, mikä on se ongelma, josta palveluprosessin haasteet johtuvat. Kun yrityksellä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamalla keskustelu näihin haasteisiin. Kun haasteet tiedostetaan, mutta asiakas ei itse osaa määritellä niihin ratkaisua, on tällöin vastauksen hakeminen proaktiivisen palveluyrityksen tehtävä. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Asiakkaiden mukaanotossa palvelujen kehittämiseen on myös riskinsä ja ongelmansa. Esimerkiksi jos vain yhtä asiakasta kuunnellaan liian tarkasti, palvelu on silloin liian räätälöity vain yhdelle asiakkaalle. Asiakkaat eivät aina ole yhteistyöhaluisia tai he voivat paljastaa tietoa kilpailijoille. Asiakkaat kannattaa valita mukaan niin, että heihin on läheiset ja luottamukselliset suhteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 214.) Palveluita tulisi kehittää jatkuvasti, jolloin saadaan aikaiseksi jatkuva kehittämisen sykli. Palveluntarjoajan on oltava koko ajan tietoisesti asiakasrajapinnassa ja tietää ja tuntee asiakkaiden tarpeet.

3.3.2 Asiakaspalveluhenkilöstön osallistaminen

Tärkeä ellei tärkein voimavara palveluyrityksessä on tyytyväinen henkilöstö ja sitä kautta tyytyväiset asiakkaat. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus osallistua työn ja yrityksen kehittämiseen. Henkilöstöä tulisi kouluttaa ja kannustaa. Jos henkilöstöön ei sitouduta, eivät hekään sitoudu yritykseen. (Gutek & Welsh 2000, 173, 285 - 296.) Hyvä asiakaspalvelu on heijastuma yrityskulttuurista. Jos henkilöstön on hyvä olla, niin yleensä asiakkaiden on hyvä olla. Ja kun asiakkaiden on hyvä olla, pitäisi yrityksellä silloin taloudellisesti mennä hyvin. (Mattinen 2006, 235.)

Olisi hyvä ottaa mukaan asiakaspalveluhenkilöstöä palvelujen kehittämiseen. Tämä on keino kertoa henkilöstölle yrityksen strategiasta ja tavoitteista, ja samalla keino saada heidät sitoutumaan niihin. Avoimen sisäisen viestinnän kehittäminen on myös tärkeää. Henkilöstö tarvitsee johdolta tietoa pystyäkseen toteuttamaan palvelustrategiaansa ja henkilöstöllä on taas arvokasta tietoa johdolle asiakkaiden tarpeista, toiveista ja ongelmista. Henkilöstö kaipaa myös palautetta työstään nähdäkseen työnsä tulokset. Jos palautetta ei saada, niin henkilöstön kiinnostus tekemäänsä tahtoo lakata. (Grönroos 2009, 489 - 491.)

Kaikkien työntekijöiden tulee tiedostaa yrityksen toiminta-ajatus, strategiat ja kokonaistavoitteet sekä omat tavoitteensa. Muuten ei voi odottaa työntekijän ymmärtävän, miksi hänen pitää toimia niin kuin pyydetään. (Grönroos 2009, 491.)

Yritysten tulee rohkaista henkilökuntaansa ideointiin ja palkita ideoista. Monet ideat ovat peräisin palvelutilanteista, joissa asiakaspalveluhenkilöstöllä on tärkeä rooli. (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2000, 81-83.) Palveluliiketoiminnassa työntekijä saa usein asiakkaalta välittömän palautteen, mutta välittykö se koko organisaation hyödyksi (Rissanen 2005, 173).

4 SERVICE DESIGN

Service Designilla tarkoitetaan muotoilua, joka lähtee asiakkaan tarpeista. Asiakkaille halutaan tarjota asetetun tavoitteen mukainen palvelukokemus. Tämän kokemuksen rakennuspalikoina ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Saffer 2007, 176.)

Kenenkään palvelukokemusta ei voi määrittää etukäteen, sillä kokemuksiin sisältyy henkilökohtaisia merkityksiä, arvoja ja odotuksia. Service Designin avulla voidaan kuitenkin varmistaa oikeanlainen ympäristö ja työkalut, jotta kokemusta voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Service Design varmistaa, että asiakkaan palvelukokemus on selkeä ja johdonmukainen. Palvelu vastaa asiakkai-

den tarpeita, mikä taas parantaa palvelun tarjoajan liiketoimintaa. Asiakas saadaan helpommin tällöin myös palaamaan kohteeseen. Muotoilun avulla ympäristö, jossa toimitaan, tehdään merkitykselliseksi. (Koivisto 2007.)

4.1 Service Designin taustaa

Service Designin pioneerina tunnettu professori Birgit Mager Köln International School of Designista oli pääpuhujana Laurean Service Innovation & Design -seminaarissa marraskuussa 2007. Hän on maailman ensimmäinen Service Designiin keskittyvä professori. Birgit Mager kertoi aloittaneensa vuonna 1995 Service Designin opettamisen Saksassa ja tätä ennen Service Designia ei juurikaan ollut. Saksassa ei tuolloin panostettu paljoakaan palvelujen kehittämiseen. Palvelujen laatu oli huonolla tasolla ja asiakaslähtöistä palvelua ei pidetty kovin tärkeänä, eikä sitä edes paljoo ajateltu. Service Design oli ihan uusi tutkimusala. Viime vuosikymmenenä ihmisten ajatusmaailma on kuitenkin muuttunut ja palveluihin kulutetaan 60-70 % verrattuna tuotteisiin. (Mager 2007.)

Asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat kehityksen myötä, joten yrityksen on oltava koko ajan valppaana nappaamassa uudet kehityssuunnat. Kuluttajan vaatimukset kasvavat ja he ovat valmiita maksamaan palveluista. Service Designissa on tärkeää tietää, mitä asiakas haluaa. (Koivisto 2007.)

Service Designin yleisenä toimintatapana on kuvata asiakkaan kokema palvelupolku, joka muodostuu seuraavassa kappaleessa esitetyistä palvelutuokioista, jotka taas muodostuvat kontaktipisteistä. Service Designissa pyritään hahmottamaan yleisimmät palvelupolut suunnittelun pohjaksi. Service Designin avulla kontaktipisteitä voidaan parantaa tai luoda uusia. Sen avulla palveluja muotoillaan ja kehitetään systemaattisesti. (Mager 2007; Saffer 2007, 190-193.)

Service Designissa on tärkeää käyttäjäkeskeisyys eli lähtökohtana on ymmärtää palvelujen käyttäjiä, heidän käyttäytymistä, motivaatiotekijöitä, tarpeita ja arvoja. Service Design käsittää käyttäjänä asiakkaan lisäksi myös asiakasrajapinnassa toimivan asiakaspalvelijan, koska he usein muodostavat palvelukokemuksen yhdessä. Asiakaspalvelija tarvitsee työkalut, motivaation ja valmiudet tavoitteen mukaisen palvelukokemuksen tuottamiseen. (Koivisto 2007, 70.)

4.2 Kontaktipisteet

Safferin (2007, 176) mukaan perinteinen muotoilu keskittyy käyttäjän ja tuotteen väliseen suhteeseen, kun taas Service Designissa keskitytään moniin kontaktipisteisiin. Asiakkaiden huomio palveluissa kiinnittyy kontaktipisteisiin, eli mitä hän voi aistia ja kokea. Service Designissa kaikki kontaktipisteet tulee olla harkittuja palvelun osakokonaisuuksia, jotka muodostavat selkeän, johdonmukaisen ja yhdenmukaisen palvelukokemuksen. (Palvelumuotoilu 2009.)

Esimerkiksi lentoyhtiön palvelussa kontaktipisteitä voivat olla mainokset lehdissä ja bussipysäkeillä, internet-sivut, matkatoimisto, boarding card, lentohenkilökunta, mitä henkilökunta sanoo, lentokoneen sisustus, lennon tarjoilut sekä lentokentän opasteet. Kontaktipisteet voidaan jakaa ympäristöihin, esineisiin, toimintamalleihin ja ihmisiin.

Ympäristöt

Ympäristöt ovat paikkoja, jossa palvelu tapahtuu. Tämä voi olla fyysinen paikka, esimerkiksi lentokone, lähtöaula tai lounge, tai virtuaalinen paikka, esimerkiksi Internet-sivut tai puhelinpalvelu. Ympäristö kertoo käyttäjille, mitä paikassa on mahdollista tehdä. (Saffer 2007, 177.) Ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat myös sisustus, valaistus, tuoksut ja äänet.

Esineet

Esineet toimivat yleensä viestinnän välineenä. Esineet voivat olla isoja laitteita, niin kuin matkatavaroiden lajitteluhina kentällä, josta vain osa näkyy asiakkaille. (Saffer 2007, 177-178.) Pienempiä esineitä ovat esimerkiksi opasteet, lentolippu, infonäytöt, turvakortti sekä tax-free-lehti.

Toimintamallit

Toimintamallit eli prosessit määrittävät, miten palvelu tuotetaan ja millaisena palvelu koetaan. Prosessit voidaan määrittää pientäkin yksityiskohtaa myöden. (Saffer 2007, 178-179.) Esimerkkejä prosesseista ovat esimerkiksi tapa, jolla lentohenkilökunta tervehtii matkustajia tai tarjoilun järjestys lennolla.

Ihmiset

Usein palvelun tuottamiseen osallistuu ihmisiä. Nämä ihmiset jaotellaan kahteen ryhmään: asiakkaisiin ja asiakaspalveluhenkilöstöön. Service Designilla voidaan ohjata sekä niitä, jotka käyttävät palveluita että niitä, jotka tuottavat palveluita. (Saffer 2007, 179-180.) Esimerkkejä ihmisiin liittyvistä kontaktipisteistä ovat ulkoinen olemus, univormu, tapa puhua sekä asiakkaan huomioimi-

nen. Kaikki nämä edellä mainitut kontaktipisteet luovat kokonaisuuden, johon Service Designilla voidaan vaikuttaa.

4.3 Palvelutuokiot

Palvelutuokiot ovat kohtaamisia asiakkaan kokemassa palvelussa. Palvelutuokio on yksittäinen tapahtuma, joka koostuu joukosta kontaktipisteitä. Safferin mukaan palvelutuokioita pitäisi suunnitella niin, että etsitään kontaktipisteitä, jotka tuovat asiakkaalle paljon arvoa, mutta vähin kustannuksin. (Saffer 2007, 192-193.) Esimerkkejä lentoyhtiön palvelutuokioista ovat lähtöselvitys ja boarding, jotka voidaan muotoilla halutunlaisiksi kontaktipisteiden avulla.

Vaikka palvelu on hyvää, mutta jos esimerkiksi lentoyhtiöllä lennettäessä matkatavarat useasti häviävät, niin ihmiset lakkaavat ostamasta matkoja. Palvelumuotoilijan tulee ottaa huomioon myös palvelun ympärillä vaikuttavat asiat. (Saffer 2007, 198.)

4.4 Palvelupolku

Palvelu rakentuu asiakkaalle polkuna, joka koostuu palvelutuokioista. Esimerkiksi erilainen palvelupolku muodostuu sen perusteella, varaako asiakas lentomatkan internetistä vaiko matkatoimistosta. Lentoyhtiössä palvelupolku voi pelkistetysti muodostua seuraavanlaiseksi:

- Lentomatkan etsiminen
- Lentomatkan varaaminen
- Lentokentälle saapuminen
- Lähtöselvitys
- Turvataarkastus
- Lähtöportille siirtyminen
- Boarding
- Lennon aikainen palvelu
- Lentokoneesta poistuminen
- Matkalaukkujen nouto
- Lentokentältä poistuminen

Asiakkaan palvelukokemus ratkaisee. Service Designissa ollaan onnistuttu, jos palvelukokemuksesta jää asiakkaalle miellyttävä ja aisteihin vetoava tunne. Safferin (2007, 194) mukaan palvelut heräävät henkiin vasta, kun ihmiset käyttävät palvelua ja käyvät läpi palveluprosessin eli ihmiset

ja prosessit ovat hyvin tärkeitä palveluille. Tämän vuoksi prototyping on hyvin tärkeää eli näyttää asiakasta ja kuljetaan läpi palvelupolkua ja demonstroidaan palvelun toimivuus.

4.5 Service Designin hyödyt

Moritzin (2005, 57 - 63) mukaan Service Designin hyödyiksi voidaan määritellä seuraavia tekijöitä. Service Design auttaa ymmärtämään aitoja markkinatarpeita. Asiakkaat otetaan mukaan kehitysprosessiin, mikä sitouttaa asiakkaat palvelun käyttäjäksi. Service Design yhdistää organisaation ja asiakkaat. Service Design takaa myös laatukokemuksia asiakkaille. Service Designin avulla luotu lisäarvo auttaa erottumaan kilpailijoista. Palvelut tuotetaan mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä olevin resurssein. Service Design auttaa myös brändin yhdenmukaistamisessa.

Service Designissa tavoitteena on selvittää asiakkaiden piileviä tarpeita ja haluja, joita he eivät tiedosta tai kykene ilmaisemaan. Yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin Service Designin avulla kehittämällä palveluja, jotka ovat hyödyllisiä, käytettäviä, haluttavia, tehokkaita, tuloksellisia ja erilaisia. Service Designin tuloksena palvelut ovat hyödyllisempiä, sillä ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja tuovat toivottua arvoa. Käytettävyys tarkoittaa, että palveluita on helppo ymmärtää, niitä on helppo käyttää ja ne ovat saavutettavia. Haluttavuus taas puolestaan vetoaa kohderyhmänsä tunteisiin, joten palvelua ollaan valmiita käyttämään yhä uudelleen. Service Design auttaa myös tuottamaan palveluita mahdollisimman tehokkaasti käytettävissä olevin resurssein, tuottamaan suunniteltuja tuloksia sekä synnyttämään asiakaskokemuksia erottamalla kilpailijoista brändäämisen kaikilla tasoilla. (Mager 2007; Miettinen & Koivisto 2009, 34.)

Design tuo varmasti monelle ensin mieleen kalleuden, mutta tutkimuksen myötä olen havainnut, että ei Service Design ole välttämättä kallista, sillä se on vain toimivien ratkaisujen löytämistä. Hollins totesi Laurean Service Innovation & Design -seminaarissa 'If you think good design is expensive, look how much bad design costs (Hollins 2007)'. Eli kuinka paljon huono suunnittelu tulekaan maksamaan. Service Design on sinänsä helppoa ja halpaa, kun sen sisällyttää alusta alkaen organisaatioon ja se on joka tapauksessa asioiden organisointia. Service Design on yhteistyötä eri asiantuntijoiden, käyttäjien ja kuluttajien kanssa. Juuret ovat muotoilussa, mutta siinä yhdistetään paljon eri alojen asiantuntemusta.

Lentoalalla Service Designin avulla voidaan kehittää asiakkaiden näkökulmasta palvelun toimivuutta ja laatua sekä viihtyvyyttä ja visuaalisuutta, jotka ovat tärkeitä kilpailukeinoja. Service Designin avulla asiakkaan ja asiakasrajanpinnan henkilökunnan palvelutuokioissa on tietty laatutaso. Lentoalalla, niin kuin palveluyrityksissä yleensäkin, Service Designin merkitys palvelu-

jen kehittämässä on tärkeää, sillä kaiken lähtökohta on asiakas ja heidän tarpeensa ja toiveensa.

4.6 Service Design ja brändi

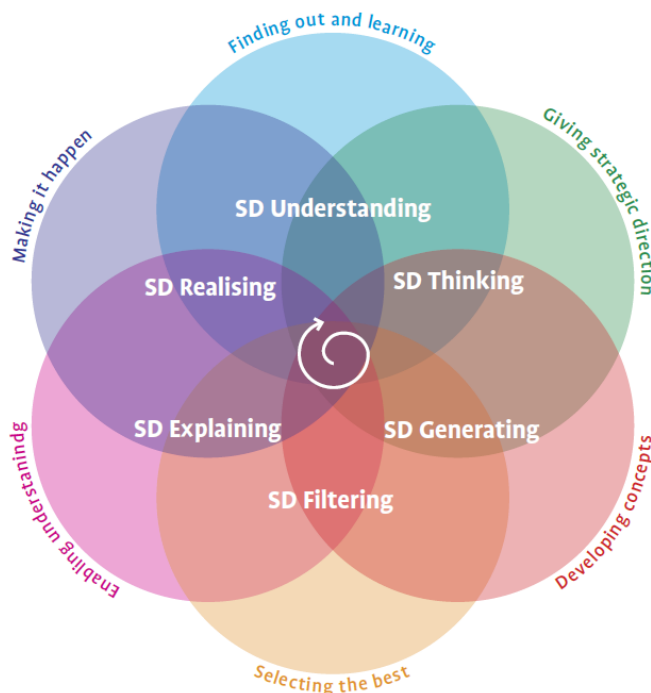
Yleensä markkinointi on yrityksen keino viestiä brändilupauksesta asiakkaille. Tällöin lupaus luonnastetaan asiakaskohtaamisessa. Service Designin keskeisenä tavoitteena on rakentaa yrityksen brändiä toiminnan avulla. Halutaan luoda asiakkaalle positiivinen brändikokemus, jonka avulla voidaan vahvistaa brändiä markkinoilla. Brändi muodostuu tällöin asiakkaille palvelukokemuksina. Service Designin avulla brändi ei ole asiakkaalle vain mielikuvia vaan käytettäviä palveluita. (Saffer 2007, 182-183.) Tavoite on siis saada Air Finlandilla brändi näkymään palvelupolussa, vaikkakin suurin haaste on brändilupauksen, leppoisa lomalentoyhtiö, todellinen toteutuminen palvelupolun aikana.

4.7 Service Design prosessi

Service Design -prosesseista on esitetty monia eri variaatioita ja lisää tulee vielä varmasti monia. Service Design -prosessi on Magerin mukaan nelivaiheinen: Discovery, Creation, Reality check ja Implementation. Discovery -vaiheessa käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, joiden avulla selvitetään palvelun nykytilaa, esimerkiksi testiasiakkaat ja heidän havaintonsa tai tehdään kyselyitä. Creation -vaiheessa kehitetään ideoita ja prototyyppejä. Reality Check -vaiheessa tarkistukset voivat liittyä esimerkiksi lakisäännöksiin, yrityksen strategiaan tai budjettiin. Implementation -vaihe ei ole prosessin loppu, vaan kehitystä ja tutkimusta tulee tapahtua jatkuvasti. (Mager 2007.)

Aarne von Oosterom ehdottaa viisivaiheista Service Design prosessia: Discovering Business/Experience, Concepting, Designing, Building ja Implementing. Kahden edellä mainitun prosessin kanssa yhteneväinen on Enginen kolmivaiheinen prosessi: Identify, Build ja Measure. (Miettinen & Koivisto 2009, 13, 168.)

Kuviossa 5 on esitetty Moritzin kuusivaiheinen Service Design prosessi. Service Design prosessi ei ole tarkoitettu vain uusia palveluita varten vaan myös olemassa olevien palvelujen kehittämistä varten.



Kuvio 5: Service Design (SD) -prosessin rakenne (Moritz 2005, 149).

Service Design -projektin alkuvaiheessa valitaan projektiryhmä, joka sisältää henkilöitä yrityksen eri tasoilta ja alueilta. On tärkeää, että projektille määritellään tavoitteet. Projekti yleensä käynnistyy siitä, että markkinat ovat muuttuneet, yrityksellä on tarve erottautua tai parantaa tehokkuutta tai lisätä asiakkaiden saamaa arvoa. (Moritz 2005, 154.)

Ymmärrä - SD Understanding

Service Design -prosessin ensimmäisessä vaiheessa pyritään saamaan tietoa asiakkaiden tiedosteista ja piilevistä tarpeista. Ymmärtämisen tehtävät voidaan jakaa mukaan neljään eri alueeseen: asiakkaiden, kontekstien, palveluntuottajien ja suhteiden ymmärtämiseen. Asiakkaan ymmärtämiseen kuuluu muun muassa tavoitteiden, arvojen, tarpeiden, käytöksen ja ongelmien tutkiminen. Ymmärtämisen apuvälineinä on erilaisia työkaluja ja metodeja esimerkiksi benchmarking, CIT-menetelmä (Critical Incident Technique), haastattelut, mystery shopping, varjostaminen ja trendien metsästyminen. (Moritz 2005, 124-127.)

Pohdi - SD Thinking

Pohdi -vaiheessa kerätty tietoa ymmärretään ja analysoidaan. Tässä vaiheessa asetetaan kriteerit, tavoitteet ja strategia. Strateginen suunta voi olla esimerkiksi olemassa olevan palvelun kehittäminen. Yrityksen johdon pitää olla tässä vaiheessa varmistaa, että alkuperäiset tavoitteet ja

uudet näkemykset ovat strategian mukaisia. Esimerkkeinä työkaluista ja metodeista ovat kalano -diagrammi, mindmap ja visuaalinen ajattelu. (Moritz 2005, 128-131.)

Kehitä - SD Generating

Kehitä -vaiheessa ideoidaan ja kehitetään innovatiivisia ratkaisuja. Etsitään sopivia tapoja työskennellä asiakkaiden kanssa. Kaikki ideat ja ehdotukset huomioidaan, eikä mitään tulisi rajata pois. Kehittämisen työkaluja ovat esimerkiksi bодystorming ja brainstorming. (Moritz 2005, 132 - 135.)

Seulo - SD Filtering

Seulo -vaiheessa ideoita ja ratkaisuja rajataan pois verraten siihen, miten hyvin ne sopivat aiemmin sovittuun strategiaan. Valitaan parhaimmat toteutettavissa olevat ideat, mutta kaikki ideat tulee myös säilyttää, sillä niitä voidaan tarvita muissa yhteyksissä. Seulo -vaiheen työkaluja ovat esimerkiksi fokusryhmä, persoonat, PEST-analyysi ja SWOT-analyysi. (Moritz 2005, 136 - 139.)

Selitä - SD Explaining

Selitä -vaiheessa ideat ja ratkaisut visualisoidaan keskustelun ja arvioinnin helpottamiseksi. Tässä vaiheessa voidaan kehittää skenaarioita, karttoja, prototyyppejä ja roolipelejä, joiden avulla ilmennetään ideoita. Tarvittaessa voidaan palata uudelleen pohdi -vaiheeseen, jos esimerkiksi prototyytit eivät vastaakaan tavoitteita. (Moritz 2005, 140-143).

Toteuta - SD Realising

Toteuta -vaiheessa laaditaan palvelun liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelma sekä tehdään tarkat kuvaukset Service Blueprint -prosessikaavion apuna käyttäen ja koulutetaan henkilökunta. Toteuttamisen työkaluja on Service Blueprint- prosessikaavion lisäksi esimerkiksi roolikäsikirjoitus, joka auttaa asiakaspalvelijaa hahmottamaan oman roolinsa. (Moritz 2005, 144-147.)

5 MENETELMÄT

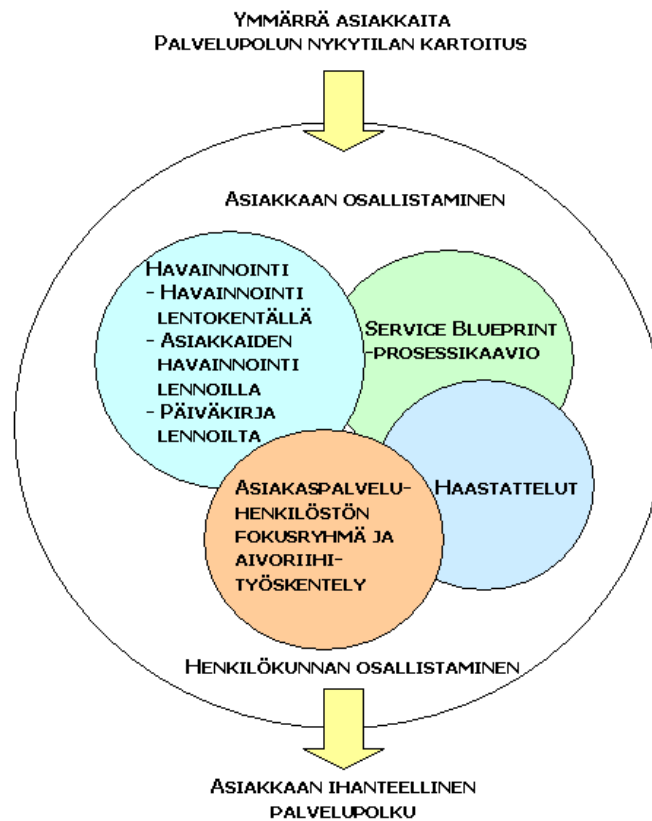
Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa enemmän kuin eri mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivinen tutkimusote vaatii tutkijalta joustavuutta, koska tutkimussuunnitelma muotoutuu usein olosuhteiden mukaan. Tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat myös kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta ja tapauksien käsittely ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tapaustutkimuksen eli case studyn avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Aineistoa kerätään useita eri menetelmiä käyttäen, jotta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksen yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä eli luonnollisissa tilanteissa. Tärkeää on siis saada selville pienestä joukosta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130 - 131, Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52 - 53.)

On tärkeää käyttää useita eri menetelmiä rinnakkain, jotka täydentävät toisiaan. Tällöin kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa, monia eri näkökulmia ja ideoita. Eri menetelmien avulla saadaan myös varmuutta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon. Eri menetelmiä käyttäen kysymys kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroista ei ole enää erityisen tärkeä. Kehittämistyötä ei yleensä tehdä yksin ja kehittämistyöntekijä toimiikin usein osana ryhmää, jolle asia kuuluu. Yleensä kehittämistyössä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä kuten aivoriihi-työskentelyä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.)

5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Prosessissa ei ole tarkoitus keksiä palvelua uudelleen, vaan tarkoituksena on tuottaa olemassa olevaan palveluun kehittämisideoita. Tavoitteena on kartoittaa koko customer journey eli asiakkaan palvelupolku ja kuvata sen eri vaiheisiin liittyvät toiminnot matkan varaamisesta aina lentokoneesta poistumiseen. Eri menetelmien avulla kaivetaan esiin kaikki kriittiset tekijät. Palvelupolku voi sisältää myös tilanteita, joihin Air Finlandilla on vaikea puuttua, esimerkiksi ei voida muuttaa turvatarkastuksen käytäntöjä, vaikka se onkin osa kokonaiskokemusta. Kuviossa 6 on kuvattu prosessin eteneminen.



Kuvio 6: Kehittämistyön Service Design prosessi.

Prosessin eteneminen alkoi nykytilanteen kuvaamisella. Ensin kuvattiin asiakkaan palvelupolku Service Blueprint -prosessikaavion avulla, joka auttaa selkeyttämään, mitä erilaisia kanavia palvelun saamiseksi tai sen aikana voidaan käyttää. Erilaiset tapoja ovat esimerkiksi varaako lennon soittamalla Air Finlandin asiakaspalveluun, käykö matkatoimistossa tai varaako lennon Air Finlandin verkkopalvelusta joko kännykän tai tietokoneen avulla. Kävin Service Blueprint -kaavion lo-
puksi läpi siihen liittyvien osastojen kanssa, jotta kaikki asiat tulisi huomioitua.

Service Blueprint -kaavion kuvaamisen jälkeen havainnoin lentokentällä asiakkaita. Apuna oli Service Blueprint -kaavio, jota täytin myös huomioidessani kaavion puutteita. Täydentääkseni havainnointia haastattelin myös lentokentällä asiakkaita. Keskustelun avulla yritin saada selville mahdollisia ongelmakohtia liittyen matkan varaamiseen, kentälle saapumiseen, lähtöselvitykseen, turvatarkastukseen sekä kentällä liikkumiseen.

Havainnoinnin yhteydessä portin läheisyydessä ennen lennon lähtöä valittiin havainnoitsijat lennolle asiakkaiden joukosta. Esitin ensin muutamia kysymyksiä, jotta sain selville heidän halukkuutensa toimia havainnoitsijoina lennolla. Kävin halukkaiden kanssa havainnointilomakkeen (Liite 1) tarkasti lävitse ja pyysin täyttämään kaavakkeen lennolla tai välittömästi lennon jälkeen. Lomake tuli palauttaa palautuskuoressa heti lennon jälkeen. Havainnoitsijat saivat palkkioksi Air Finlandin kolmen juoman voucherin.

Lisäsin muita menetelmiä yksi toisensa jälkeen täydentämään kehitystyötä. Asiakkaiden havainnoinnin ja kokemusten lisäksi oli myös hyvä tuoda henkilökunnan kokemuksia mukaan täydentämään ja vahvistamaan toisiaan. Järjestin asiakasrajapinnan henkilöstön fokusryhmän ja ideariihityöskentelyn, jossa oli yksitoista osallistujaa. Yhdessä keskustelimme asioista, jotka toistuvat asiakkaiden puheissa, mahdollisia ongelmia, joiden vuoksi työmme ehkä vaikeutuu ja asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. Näiden lisäksi keskusteltiin myös positiivisista palvelupolun osa-alueista. Mahdollisiin ongelmakohtiin lähdettiin ideoimaan mahdollisia ratkaisuja. Ideoita tuli myös vertailtuina muihin yhtiöihin ja niiden hyvin hoidettuihin palveluprosesseihin.

Näille edellä mainituille menetelmille lähdin hakemaan vahvistusta omasta lentopäiväkirjastani, jota olen pitänyt koko kehittämisprojektin ajan, kevästä 2008 kevääseen 2010. Olen kirjannut ylös millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun, mahdollisia ongelmakohtia, positiivista palautetta, sekä henkilöstön ajatuksia.

Eri menetelmien ja niiden analysoinnin avulla tunnistettiin asiakkaiden kokemia ongelmia tai virhemahdollisuuksia palvelupolussa. Kuvasin saadut tulokset asiakkaan ihanteellisena palvelupolkuna, joka ottaa paremmin huomioon myös eri asiakasryhmät. Tärkeää prosessissa oli asiakaslähettäisyys sekä asiakkaiden lisäksi myös asiakaspalveluhenkilöstön mukaanotto osaksi palvelun kehittämistä.

5.2 Service Blueprint -prosessikaavio

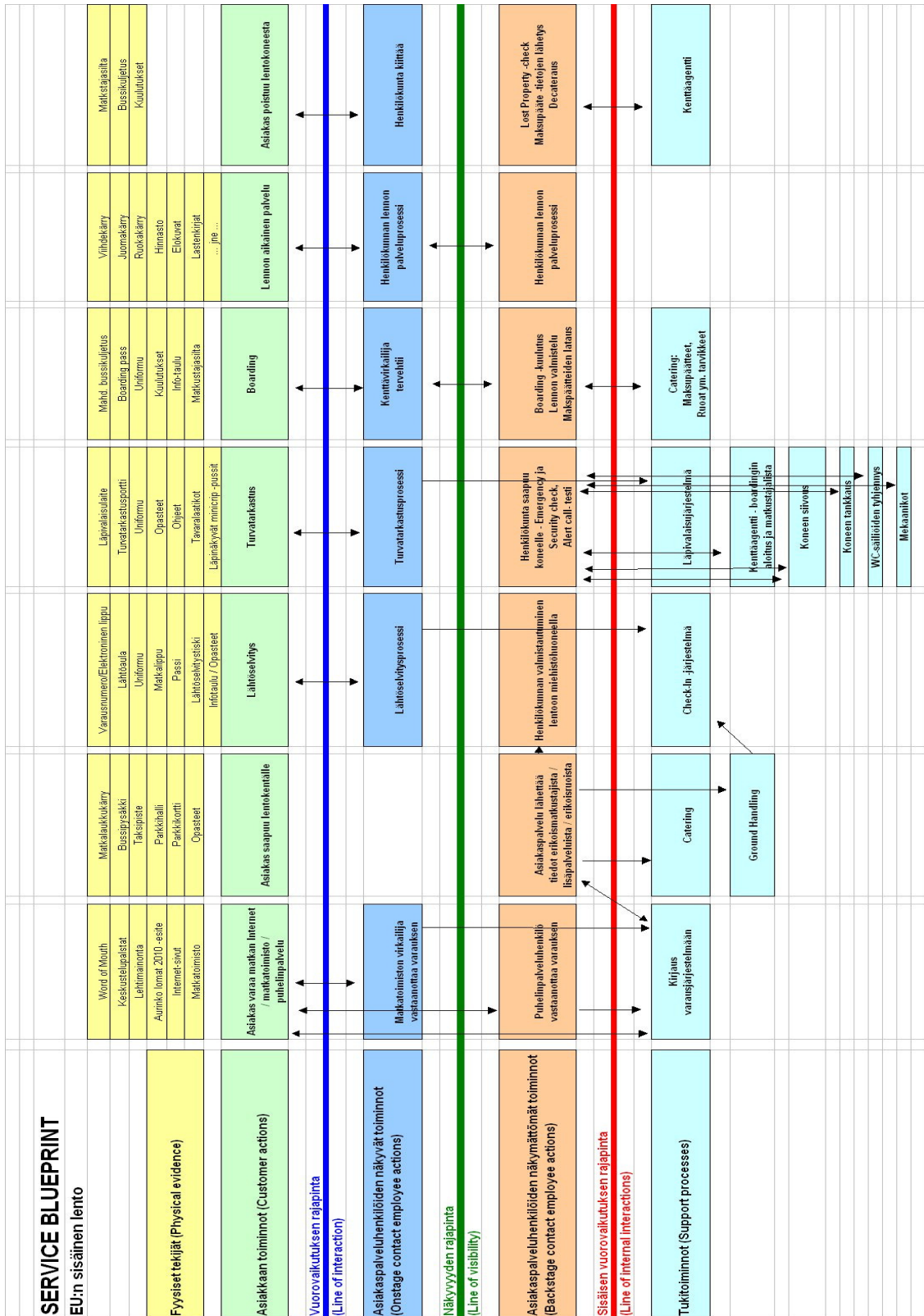
Hollinsin & Shinkinsin mukaan (2006, 62) Service Blueprint -prosessikaavio on yksinkertainen, mutta tehokas tapa tunnistaa parannusta kaipaavat alueet, joko tuotteiden tai pääasiassa palvelun suhteen. Tutkitaan prosessia, tutkitaan palvelupolkua ja ymmärretään, miten asiakkaat liittyvät prosessiin. Kun prosessi on avattu kokonaisuudessaan, kaikki yksittäiseen palvelutuokioon liittyvät tekijät kartoitetaan. Näin saadaan selville mahdolliset pullonkaulat ja alueet, jossa palvelun laatua tulee parantaa. Kun ongelmat on tunnistettu, pystytään niitä parantamaan muotoilun keinoin. Tällä kaikella on vaikutusta palvelun laatuun.

Liitteessä 2 (Tämä osa ei ole julkinen) on kuvattu Air Finlandin Service Blueprint -prosessikaavio kokonaisuudessaan lennon varaamisesta aina lentokoneesta poistumiseen. Liitteenä oleva prosessikaavio on hyvin laaja, joten seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 7 on kuvattu tiivistetympi versio. Tärkeää on määrittää hyvin selkeästi ja yksityiskohtaisesti asiakkaan palvelupolku palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden avulla, jotta siitä on enemmän hyötyä. Palvelupolun kuvaaminen valokuvin auttaa hahmottamaan sitä ympäristöä, jossa palvelu koetaan. Valokuvat eivät ulotu koskemaan koko palvelupolkuja vaan ainoastaan muutamia ongelmakohtia niiden hahmottamisen helpottamiseksi.

Menetelmän avulla voidaan selvittää, mitkä ovat niitä ongelmakohtia, joihin tulisi puuttua. Tämä paljastaa kriittisiä kohtia palvelun laadussa. Tärkeitä ovat ne osa-alueet, missä asiakas kohtaa Air Finlandin asiakaspalveluhenkilön. Niin kuin voimme Service Blueprint -prosessikaaviosta huomata, joillekin asiakkaille ensimmäinen hetki on mahdollisesti soitto Air Finlandin asiakaspalveluun. Tällä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisellä ns. totuuden hetkellä voi olla suuri merkitys, varaako asiakas matkan Air Finlandilta vai ei. Jos asiakas ei saa apua ja ystävällistä palvelua soittaessaan, hän luultavasti valitsee seuraavalla kerralla toisen lentoyhtiön. Air Finlandin sidosryhmistä maahuolintayhtiö on tärkeässä asemassa, sillä he ovat lähtöselvitystiskillä ensimmäinen kontakti, kun asiakas saapuu lentokentälle. On tärkeää, että sidosryhmillämme on hyvä tietämys yrityksestämme ja palvelustamme, jotta asiakkaiden kysymyksiin osataan vastata. Eniten asiakas on kuitenkin palveluprosessin aikana vuorovaikutuksessa lennolla matkustamohenkilökunnan kanssa.

Asiakkaan matka alkaa saavuttaessa lentokentälle ja viimeistään lentokoneessa. Lentokenttäprosessi Service Blueprint -prosessikaaviossa käsittää lentokentälle saapumisen, lähtöselvityksen, turvatarkastuksen ja boardingin. Lennon aikana voi viihdekärrystä ostaa kuulokkeita, iltapäivälehtiä sekä arpoja. Ajan kuluksi on tarjolla myös istuintaskusta löytyvä Air Finlandin My Way -asiakaslehti. Lennolla näytetään kaksi elokuvaa, toinen lapsille ja toinen aikuisille tai koko perheelle. Matkan hintaan sisältyy lämmin ateria sekä kahvi ja tee. Ennen ateriaa tarjoillaan paluulennolla lämpimät pyyhkeet. Juomat ovat lennolla maksullisia. Erikseen voi ostaa premium-paikan koneen eturivistä, johon kuuluvat oma lähtöselvitys, lounge-palvelut, ilmaiset kuulokkeet, lehdet ja juomat koko lennon ajan sekä laadukkaampi ateria.

Service Blueprint -prosessikaaviosta voidaan nähdä, millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta. Prosessikaavio paljastaa myös merkittävimmät palvelun fyysiset osat asiakkaan näkökulmasta ja tärkeimmät tukitoimet kriittisten asiakaskontaktien tukemisessa.



Kuvio 7: Air Finlandin tiivistetty Service Blueprint -prosessikaavio.

5.3 Havainnointi lentokentällä

Havainnointi eli observointi on tarkkailua, jossa päästään tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Tarkkaillaan toimivatko ihmiset todellisuudessa siten, kun he sanovat. Havainnointia voidaan käyttää yksinään tai yleensä haastattelun tukena ja lisänä. Tuloksen voivat olla aivan erilaisia sen mukaan, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten he oikeasti toimivat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Havainnointityöhön tulee valmistautua kunnolla. Johdolta tulee saada hyväksyntä ja luvat tulee olla kunnossa. Julkisilla paikoilla lupia ei tarvita. Nykyisin roolin kätkeminen ei ole tarpeellista. Havainnoinnin tarkkuus ja tavoitteet on määritettävä ensimmäiseksi. Havainnoinnin on oltava järjestelmällistä ja tulokset tulee rekisteröidä heti ylös. Havainnoidaan myös eleitä, ilmeitä ja liikkeitä. Tosi elämässä ihmiset yleensä tekevät toisin kuin mitä vastaavat kyselyihin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104 -105.)

Havainnoinnilla yhdistettynä muuhun asiakastietämykseen voidaan rakentaa syvä ymmärrys asiakkaan tavasta toimia. Se on arvokas keino täydentää asiakkaan ymmärtämistä. (Mattinen 2006, 97.) Saatuani luvat ilmailulaitokselta havainnointia varten sekä Air Finlandin johdolta, menin lentokentälle ulkopuolisena tarkkailijana havainnoimaan todellisia tapahtumia luonnolliseen ympäristöön. Seurasin asiakkaita ja tein havaintoja heidän käyttäytymisestä ennalta asetetusta näkökulmasta. Tarkoituksena oli asettua asiakkaan asemaan ja selvittää, mikä heille on oikeasti tärkeää; mitä asiakas näkee, kuulee, haistaa, maistaa ja tuntee palvelun aikana. Liian monia asioita ei voi havainnoida samaa aikaa, eikä suurta ihmisryhmää. Lentokentällä liikkuu paljon ihmisiä joten tärkeää ei ollut huomion kiinnittäminen liikkeiden yksityiskohtiin. Havainnoinnin avulla esiin tulleiden ongelmakohtien avulla tuodaan kehittämisideoita lentokentän palveluprosesseihin.

Lentokentällä havainnoidessani hakeuduin matkustajien joukkoon. Välillä odotin muiden matkustajien kanssa lähtöselvityksen avautumista, jonotin yhtenä muiden joukossa turvatarkastukseen ja odotin lähtöaulassa lennon lähtöä. Matkustajat eivät usein edes kiinnittäneet mitenkään huomiota havainnointiini. Lähtöselvitys oli ainoa kohta milloin seisoin lähtöselvitystiskin vieressä ja havainnoin lähtöselvitysprosessia, jolloin asiakkaat huomasivat läsnäolonni.

Yhdessä havainnoimassa oli joko Cabin Operations Manager, Cabin Safety and Service Manager tai Chief Cabin Instructor. Kävimme välillä havainnointitilanteita läpi yhdessä havainnoinnin jälkeen. Itse kuitenkin havainnoin ja hän oli ns. isäntäni, jotta pääsin vierailijakortilla lentokentälle. Miehien kulkulupa ei riittänyt, vaan havainnointia varten oli anottava erillistä vierailijalupaa.

Havainnoin matkustajia lähtöselvityksessä, turvatarkastuksessa sekä siirtymisessä portille. Selvitin löytävätkö he opasteiden avulla helposti portille ja mitä matkustajat tekevät ennen lentoa. Tarkoituksena oli kirjata ylös kaikki ongelmakohdat, mitkä vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Otin havainnoinnissa avuksi tekemäni Service Blueprint -prosessikaavion, jotta saatoinkin tarkistaa, olenko merkinnyt kaikki kohdat kaavioon. Halusin sukeltaa asiakkaan maailmaan kirjaimella ylös heidän tuntemuksiaan ja ongelmiaan. Tuntevatko he itsensä kenties stressaantuneeksi tai turhautuneeksi jonottaessaan lähtöselvitykseen tai turvatarkastukseen? Ovatko he tylsistyneitä tai haluaisivatko asiakkaat rentoutua ennen koneen lähtöä?

Oma havainnointini lentokentällä, ennen lentoa, toistui useita kertoja. Yhdellä kerralla havainnoin noin kahdesta kolmeen tuntia eli yhteensä havainnoin noin 18 tuntia. Eri havainnointikerroista tein erilliset tiedostot, jossa oli haastattelut mukana, jotta olisi helppo erottaa eri havainnointikerrat. Analysoidessani aineistoa yhdistin ensin havainnointikerrat, jonka jälkeen ryhmittelin aineistoa liittämällä yksittäiset havainnot laajempiin ryhmiin. Yritin heittäytyä asiakkaan maailmaan ja seuraavaksi on kuvattu, mitä asiakkaat tekevät ja mitä kokivat ongelmallisiksi lentokentällä palvelupolun alun aikana, saapumisesta lentokentälle aina boardingiin asti.

Saapuminen lentokentälle

Air Finlandin lähtöselvitysalueelle, terminaali kahteen ja lähtöselvitysaula neljään saavuttaessa olivat kyltit ennen lähtöselvitystä epäselviä. Asiakkaiden tullessa ovista sisään jäivät useat ihmettelemään, mihin suuntaan tulisi mennä. Edessä näkyy vain monta eri kaistaa pienin kyltein ja asiakkaista oli vaikea hahmottaa, mikä kaista johtaa millekin tiskille (Kuva 3). Kauempana kaistojen päässä on lähtöselvitystiskien numerot, mutta aina ei voida olettaa asiakkaiden kulkevan tiettyä polkua. Lähtöselvitysaula neljässä oli myös remontti kesken, eli matkustajille ei ollut istumapaikkoja, missä he voisivat odottaa esimerkiksi lähtöselvityksen aukeamista.



Kuva 3: Lähtöselvitysaula 4:n opasteet lähtöselvitystiskeille.

Lähtöselvitys

Tämä osa ei ole julkinen.

5.4 Haastattelut lentokentällä

Magerin mielestä yksittäisten kontaktipisteiden palvelun laadun analysoinnissa tulee suosia esimerkiksi kvalitatiivisia haastatteluja. Nämä auttavat saamaan syvemmän kuvan asiakkaan toiveista ja tarpeista. (Mager 2004, 36.)

Lentokentällä minulla oli myös mahdollisuus haastatella asiakkaitamme osana havainnointia. Kun asiakkaat olivat päässeet lähtöportille, haastattelin tai enemmänkin keskustelin asiakkaiden kanssa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 97) mukaan avoimessa haastattelussa haastatteli ja haastateltava keskustelevat yleisesti aiheesta tai ongelmasta. Keskustelu on avointa, johon kummatkin osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja tasavertaisesti.

Kysymyksillä halusin täydentää havainnointia ja saada vielä syvällisempää tietoa. Keskustelimme asioista, mitä olin havainnoinut eli kentälle saapumisesta, lähtöselvityksestä, turvatarkastuksesta ja lähtöportille saapumisesta. Näiden lisäksi myös matkan varaamisesta asiakaspalvelun osalta ja siinä, mitä he kokivat ongelmalliseksi tämän palvelupolun alun aikana. Mattisen (2006, 66) mukaan mahdollisen luotettavan tiedon saamiseksi tulee mennä tapahtumapaikalle. Asiakkailta saa luotettavia lausuntoja vielä muutaman tunnin kuluessa tapahtuman jälkeen kysymyksiin: mitä ajattelit, mitä teit ja miksi teit? Palaute tulee siis saada niin lähellä todellisia tekoja ja ajatuksia, kuin mahdollista.

Haastatteluaineiston analysoin teemoittelemalla eri asioita, jotka olivat monille haastateltaville yhteisiä. Jaoin haastateltavat kahteen eri ryhmään sen mukaan, mitä ongelmia asiakkaat kokivat tai millainen oli hyvä kokemus.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 100) mukaan haastattelujen määrää miettiessä analysoidaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiopisteen saavuttamista. Haastattelin lentokentällä 22 henkilöä ja tämän jälkeen olin mielestäni saavuttanut saturaatiopisteen, sillä viimeiset kerrat eivät enää tuottaneet mitään oleellista uutta tietoa.

Matkan varaaminen

Nykyään suurin osa matkustajista varaa matkansa Internet-sivuilta. Kyselin asiakkailta, olivatko he soittaneet ennen matkaa Air Finlandin asiakaspalveluun ja millaista palvelua olivat saaneet. Harvat olivat soittaneet, mutta silloin kun olivat, asiakaspalvelu oli ollut ystävällistä. Erinomaisena esimerkkinä mainittiin, että oltiin jouduttu sairauden takia perumaan matka ja vakuutusta varten tarvittiin tietyt paperit. Tämä oli hoitunut todella nopeasti ja ongelmitta.

Lentokentälle saapuminen

Lentokentälle saapuminen oli suurimman osan mielestä helppoa. Jotkut mainitsivat parkkialueiden ja lähtöselvitystiskien löytämisen ongelmalliseksi. Lähtöauvoja oli muutamien mielestä vaikea löytää ja asiakkaat mieltivät voisiko niitä vähän selkeyttää. Olisiko kenties hyvä lisätä Internet-sivuille kartta lentokenttäalueesta. Asiakkaat haluaisivat varautua etukäteen ja selvittää, missä kohtaa Air Finlandin lähtöselvitys yleensä tapahtuu.

Lähtöselvitys

Tämä osa ei ole julkinen.

5.5 Asiakkaan havainnointi lennoilla

Mystery Shopping on havainnointitapa, jossa haamuasiakas eli ulkopuolinen tutkija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi niin, että henkilökunta ei tiedä sitä. Näin saadaan tietoa, kuinka asiakkaita todellisuudessa palvellaan. Tarkoitus on arvioida palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta. Tämä tulee tehdä moneen kertaan, jotta saadaan poikkeusolosuhteiden vaikutus ja pinnalliset havainnot eliminoitua. Ensin tulee miettiä, mitä halutaan selvittää, määritetään tarkasteluaikeväli ja valitaan pätevät haamuasiakkaat. Heidän kanssa käydään läpi asiat, joita halutaan tarkastella. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 106.)

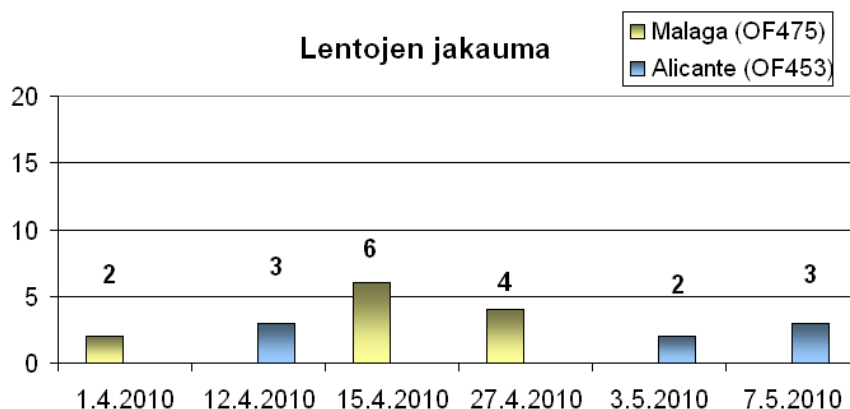
Kehittämistyössäni sovelsin Mystery Shopping -havainnointitapaa, sillä ulkopuolisen tutkijan saaminen ei ollut mahdollista. Haamuasiakkaiksi valitsin Air Finlandin kyseisen lennon asiakkaita lentokenttähavainnointikertojen yhteydessä. Lentokentällä lentoa kohden etsin muutaman erilaisen asiakkaan lapsiperheistä vanhuksiin. Etsin asiakkaita, jotka olivat halukkaita toimimaan havainnoitsijoina lennolla. Kävin heidän kanssaan läpi havainnointilomakkeen (Liite 1) ja kerroin kuinka heidän tulee toimia. Saatteessa oli mainittu tärkeimmät asiat. Mukaan annoin palautuskuoren, jonka pyysin heitä ystävällisesti palauttamaan heti lennon jälkeen saavuttuaan kohteeseen, mah-

dollisesti jättämään jo lentokentän postilaatikkoon. Palkkioksi havainnoinnista matkustajat saivat kolmen valinnaisen juoman voucherin, jonka saivat käyttää lennolla.

Havainnointilomake kattaa palveluprosessin vaiheet asiakkaan saapumisesta lentokoneeseen ja lennon aikaisen palvelun erilaisin kysymyksin. Havainnoinnin perusteella palveluprosessia voidaan tehostaa tai lisätä palvelutapahtumia. Havainnointilomakkeen avulla haettiin ongelmakohtia ja ideoita uusiin palveluihin. Eri osa-alueet koostuivat ensivaikutelmasta asiakkaan tullessa koneeseen, henkilökunnan olemuksesta ja palvelualltiudesta, palvelun sujuvuudesta, tuotevalikoimasta, matkustusmukavuudesta sekä kokonaiskuvasta lennon palvelusta. Kysymykset perustuvat Service Designin eri kontaktipisteiden osa-alueisiin.

Kysymykset muotoiltiin taustatiedon ja teorian perusteella sekä vastaamaan tutkimusongelmaa. Havainnointilomakkeesta tehtiin ensin pilottiversio Hurghadan, Egyptin lennolle. Tämän jälkeen muutama kysymys vaihtui, sillä jatkossa lennot olivat Euroopan sisäisiä, ja kysymykset eivät tällöin enää olleet sopivia lennon luonteeseen liittyen. Ensimmäisessä versiossa käytettiin arvosteluasteikkona 1-5, joka tämän jälkeen muutettiin 1-4, sillä tällä arvosteluasteikolla haluttiin välttää ei kantaa ottavien arvojen saamista eli kolme. Havainnointilomake sisälsi kahdeksantoista lennon palveluja koskevaa kysymystä. Arvosteluasteikossa 1-4 oli arvo neljä erittäin hyvä/täysin samaa mieltä, arvo kolme hyvä/jokseenkin samaa mieltä, arvo kaksi tyydyttävä/jokseenkin eri mieltä ja arvo yksi erittäin huono/täysin eri mieltä.

Otannon suuruus oli 20 havainnointisijaa Malagan ja Alicanten lennoilla maaliskuun - toukokuun välisenä aikana (Taulukko 1). Nämä ovat Air Finlandin tärkeimmät reittikohteet. Muut kohteet muuttuvat paljon, mutta Malaga ja Alicante ovat valikoimassa ympäri vuoden ja useana päivänä viikossa. Vastaajista 16 oli naisia ja 4 miehiä, ikäjakauma oli hyvinkin tasainen. Havainnoitsijat jakautuivat lapsiperheistä eläkeläisiin, sillä asiakkaat valittiin tasaisesti eri asiakasryhmiä edustaen. Vastaajista enemmistö eli 14 oli ennen matkustanut Air Finlandilla. Kaikki vastaajista matkustaisivat uudestaan, lukuun ottamatta kahta ehkä -vastausta.



Taulukko 1: Lentojen jakauma

Tämä osa ei ole julkinen.

5.6 Fokusr ryhmä ja aivoriihiyöskentely

Fokusr ryhmässä eli ryhmäkeskustelussa on usein 6-12 henkeä, jotka keskusteleval haastattelijan virittämästä teemasta. Sen avulla saadaan usein arvokkaita ideoita kehittämisen tueksi. Ryhmä auttaa toisiaan muistamaan ja voi auttaa jopa väärinymmärrysten korjaamisessa. Etuna on, että saadaan nopeasti tietoa monilta samanaikaisesti. Tällöin päästään myös paljon syvemmälle kuin yksilöhaastatteluissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 205 - 206.) Ryhmän jäsenet pohtivat yhdessä, perustelevat kantojaan ja lähtevät ideoimaan ongelmiin ratkaisuja.

Aivoriihiyöskentelyä (brainstorming) käytetään uusien ideoiden synnyttämiseen. Esimerkiksi joukko yrityksen henkilökuntaa työstää yhdessä jotain teemaa. Keksitään hyvin vapaasti aiheeseen liittyviä ideoita. Tavoite on saada aikaan mahdollisimman paljon ylös kirjattuja ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44.)

Mielestäni henkilökunnan pitäisi olla avainasemassa palveluja kehittäessä, sillä heillä on arvokasta tietoa asiakkaiden toiveista ja tarpeista ja tätä tietoa tulee käyttää hyväksi, jotta palvelusta tulee lähtökohtaisesti mahdollisimman hyvää ja asiakaslähtöistä. Matkustamohenkilökunta juttelee paljon lennoilla asiakkaiden kanssa ja asiakkaat kertovat, miltä heistä tuntuu, mikä on pielessä tai hyvin. Jotenkin vaan se tärkein kehityskanava on mielestäni aiemmin jätetty käyttä-

mättä, asiakasrajapinnassa työskentelevä matkustamohenkilökunta. Heiltä sitä syvällistä tietoa löytyy.

Järjestin huhtikuussa asiakasrajapinnan henkilöstön fokusryhmän, koska oli tärkeää saada asiakaspalveluhenkilöstö mukaan kehitystyöhön ja syvälinen tieto käyttöön. Paikalle kutsuin matkustamohenkilökunnasta yksitoista henkilöä. Mukana oli pursereita, lentoemäntiä, stuertteja ja kouluttaja. Yksi osallistujista oli työskennellyt myös lentotyön ohessa Air Finlandin asiakaspalvelussa muutamia kuukausia, joten oli hyvä saada oma näkökulmansa myös häneltä. Muutamat olivat työskennelleet useammassa yhtiössä jopa kymmeniä vuosia, joten oli myös hyvä vertailla palveluamme muihin lentoyhtiöihin.

Fokusryhmän kanssa käytiin ensin läpi lopputyön taustaa ja tavoitteita. Esittelin ryhmälle Service Blueprint -prosessikaavion. Prosessikaavion esittelyn jälkeen keskustelu luontevasti vaihtui palveluprosessien ongelmakohtiin. Mietittiin ongelmakohtia, jotka toistuvat asiakkaiden puheissa ja joita itse olemme huomanneet. Ongelmakohtien lisäksi myös asioita, mitkä on hoidettu hyvin, mistä olemme saaneet hyvää palautetta. Mietittiin, mikä henkilökunnan osalta vaikeuttaa palvelua niin, että ei pystytä palvelemaan asiakkaita niin kuin he odottavat. Mietittiin myös asioita, joiden vuoksi henkilökunnan motivaatio kärsii. Keskustelun edetessä alettiin Service Blueprint -kaavioon merkitsemään ongelmakohtia. Kaavion olin tulostanut tarpeeksi isona ja kahtena kappaleena, jotta kaikki pääsisivät hyvin mukaan. Yhdessä kollegani kanssa kirjasimme ylös esille tulleita Service Blueprint -prosessikaavion eri tasojen ongelmia, joita oli noin 50. Ideoimme vielä yhdessä, kuinka voimme löytää ratkaisuja ongelmien poistamiseksi. Ryhmäkeskustelu kesti noin neljä tuntia. Kuvissa 5-8 on kuvattu fokusryhmän ideointia Hotelli GLO:n Penthouse Sviitistä. Kun en järjestänyt tilaisuutta yrityksen tiloissa, sain mielestäni vapautuneemman ilmapiirin.



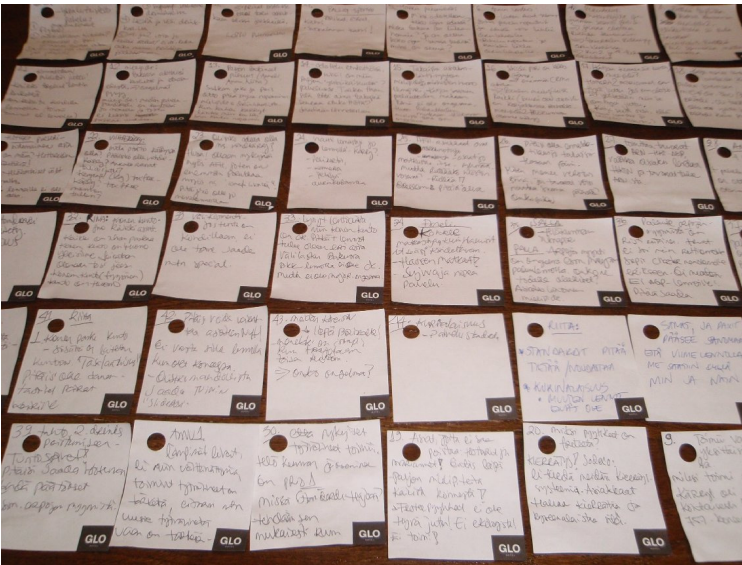
Kuva 4: Fokusryhmän 11 henkeä koolla.



Kuva 5: Service Blueprint -prosessikaavion läpikäyntiä.



Kuva 6: Ideointia parhaimmillaan.



Kuva 7: Ideoinnin tulosta.

Aineiston analysoinnin valmistelu tapahtui numeroitujen muistilappujen ja Service Blueprint -prosessikaavion ongelmakohtien puhtaaksi kirjoittamisella. Muistilappujen puhtaaksi kirjoittaminen tapahtui niin, että oli helppo palata alkuperäisiin, jos oli tarvetta.

Tämä osa ei ole julkinen.

5.7 Päiväkirja lennoilta

Yhtenä menetelmänä käytin itsedokumentointia. Olen pitänyt päiväkirjaa keväästä 2008 asti eli koko kehittämistyön ajan. Olen kirjannut ylös millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun, mahdollisia ongelmakohtia, positiivista palautetta sekä henkilöstön ajatuksia. Päiväkirja on mielestäni hyvä vahvistamaan ja tukemaan asiakkaiden havainnointia sekä asiakasrajapinnan henkilöstön fokusryhmän ja aivoriihiyöskentelyn kautta tulleita ongelmia ja kehitysideoita. Kun havaintoja kerätään järjestelmällisesti pitämällä kenttäpäiväkirjaa koko kehittämisprosessin ajan, havainnoinnista tulee keskeinen kehittämismenetelmä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 42.)

Päiväkirjassani on kirjauksia kaikkiaan 42 lennolta. Päiväkirjan analysoin ryhmittelemällä asiat eri aihealueisiin. Aihealueita syntyi kaikkiaan 13 erilaista.

Tämä osa ei ole julkinen.

6 ASIAKKAAN UUSI IHANTEELLINEN PALVELUPOLKU

Edellisessä luvussa esitettyjen eri menetelmien avulla selvitettiin erilaisia kriittisiä tekijöitä asiakkaan palvelupolussa. Monet samat ongelmat tuntuivat toistuvan moneen kertaan eri aineistoissa. Nämä tekijät huomioon ottaen luotiin uusi, ihanteellinen asiakkaan palvelupolku eli uusi Service Blueprint -prosessikaavio (Liite 3, Tämä osa ei ole julkinen). Uusi palvelupolku ottaa myös paremmin huomioon eri asiakasryhmät. Asiakkaat ovat iloisia, kun heidät huomioidaan. Palvelupolussa on tuotu esille myös asiakkaiden piileviä tarpeita ja toiveita.

6.1 Matkan varaaminen

Varausvaiheesta halutaan saada käytettävämpi ja hyödyllisempi. Matkan varausvaiheessa tulee olla enemmän vaihtoehtoja. Niin kun eri menetelmien avulla on tuotu esille, arvostavat toiset parempaa ruokaa, toiset suurempaa jalkatilaa ja toisille taas ilmainen ruokajuoma on tärkeää. Asiakkaan pitää saada itse määritellä, mitä hän matkaltansa haluaa ja klikata ne ostoskoriin. Asiakkaan ei tarvitse mielestään maksaa turhasta. Kun tilaat autonkin, on siihen mahdollista liittää lisävarusteita, tai ottaa karvalakkiversio. Samaa ehdotetaan myös lentomatrustamiseen.

Tämä osa ei ole julkinen.

Tavoitteena on, että Air Finlandilta ostettu matka on yksilöllinen ja asiakkaan tarpeiden mukainen. Tällä hetkellä asiakkaan ostaessa palvelun Air Finlandilta hän ei voi juurikaan palveluun vaihtaa. Saman palvelun tuottaminen kaikille matkustajille ei tunnu olevan enää niin tärkeää. Ihmiset odottavat, että on enemmän valinnanvaraa, vaihtoehdot merkitsevät toisille enemmän kuin hinta. Ihmiset saavat valinnoillaan kehitettyä itselleen toivomansa palvelukokemuksen. Valinnat pitää olla helppoja ymmärtää, helppoja varata ja henkilökunta kouluttaa tietoisiksi eri palveluista.

6.2 Lentokentällä

Niin kuin Service Blueprint -prosessikaaviosta voidaan huomata, on lentokenttäprosessi aikailla jonottamista. Ensin saavutaan, joskus jopa kiireellä kentälle, jonotetaan lähtöselvitykseen, kiirehditään turvatarkastukseen, jonotetaan turvatarkastukseen, kiirehditään portille, odotetaan boardingin alkua tai jonotetaan koneeseen. Palvelukokemus ei kuulosta ihanteelliselta! Miettimään jäin myös kentällä havainnoidessani stressaantuneita matkustajia. Loman pitäisi alkaa mukavalla tavalla.

Tässä oli lueteltu monia asioita, joihin Air Finlandilla ei voida puuttua, mutta ne vaikeuttavat paremman palvelukokemuksen muodostumista. Asiakkaiden mielestä lähtöaulan opasteita tulee parantaa, isommat kyltit ja selkeämpi ohjaus eri lähtöselvitystiskeille. Turvatarkastukseen jonoja pitää voida lyhentää sekä saada enemmän tilaa valmistautua turvatarkastukseen, jolloin myös turvatarkastus tulee tehokkaammaksi. Air Finlandin Internet-sivuilla asiakkaat toivoivat karttaa lentokenttäalueesta. Tämä on hyvä lisä, jotta asiakkaat voivat varautua kotona jo hyvissä ajoin, missä eri parkkialueet sijaitsee ja millä alueella Air Finlandin lähtöselvitys yleensä tapahtuu.

Lähtöselvitys tulee viedä lähemmäs itsepalvelua. Tarkoitus ei ole itsepalvelulla katkaista kaikkia siteitä, eikä asiakasta saakaan jättää yksin, silloin puhuttaisiin huonosta Service Designista. Toiset arvostavat enemmän itsepalvelua, kun taas toiset henkilökohtaista palvelua. Lähtöselvitys tulee tehdä silloin kuin halutaan, parhaaksi näkemällään tavalla ja haluamassaan paikassa. Oli se sitten Internetissä, itsepalvelupisteessä tai lähtöselvitystiskillä.

Tämä osa ei ole julkinen.

Ihanteellinen olisi Air Finlandin oma lähtöselvityspiste ja oma henkilökunta. Mielestäni selkein ja johdonmukaisin lähtöselvitys on kuvassa 10 oleva New Zealandin lähtöselvityspiste. Tiedä vaikka

tulevaisuuden lähtöselvityspisteet näyttäisivätkin yhä useammassa paikassa tältä. Kuvassa on ai-noastaan kaksi isoa kylttiä: 1. Start here ja 2. Bag drop, kuinka yksinkertaista. Self check-in -pis-teessä lähtöselvityksen yhteydessä tulostetaan matkalaukkutagi ja punnitaan laukku itse.



Kuva 8: Air New Zealandin lähtöselvityspiste (Air New Zealand 2010).

Tämä osa ei ole julkinen.

6.3 Palvelu lennolla

Kustannuksissa voidaan säästää tekemällä lennon aikaisista prosesseista tehokkaampia. Tarkoitus on myös luoda asiakkaalle parempia palvelukokemuksia. Asiakkaita tulee auttaa eri tavoin kulke-maan palvelupolku läpi. Haastattelujen mukaan Air Finlandilla on hyvä ja ihmisläheinen palvelu verrattuna kilpailijoihin. Henkilöstön hyvä ilmapiiri ja tunnelma henkilökunnan välillä välittyvät myös asiakkaille. Hyvän palvelukokemuksen aikaansaamiseksi tulee asiakkaita palvella par-haamme mukaan.

Tämä osa ei ole julkinen.

Haasteena on brändilupauksen, leppoisan lomalentoyhtiö, todellinen toteutuminen palvelupolun aikana. Henkilöstö on olennainen osa Air Finlandin brändilupausta. Se on näkyvä viesti asiakkaille. Asiakaspalvelijan ulkoinen olemus ei ole ainoa mitä tarkkaillaan, vaan useita muitakin asioita esimerkiksi puhetapa, mieliala ja esiintyminen.

Service Design ei tarkoita palvelun monimutkaistamista lisäpalveluilla, vaan yksinkertaistamista, asiat voidaan tehdä tehokkaammin.

Tämä osa ei ole julkinen.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämistyön arviointi ja hyödyt

Eri menetelmien avulla kaivettiin esille kriittisiä tekijöitä palvelupolusta ja näihin esitettiin ratkaisuja. Kehittämistyön tuloksena on luotu kehittämisidea asiakkaan uudesta, ihanteellisesta palvelupolkusta. Uusi palvelupolku ottaa paremmin huomioon eri asiakasryhmien tarpeet ja toiveet sekä tekee palvelupolusta toimivamman, tehokkaamman, viihtyisämmän ja yhdenmukaisemman.

Service Design auttaa tutustumaan asiakkaiden tarpeisiin. Kehittämistyössä palvelun kehittämisen lähtökohtana on ollut asiakkaat, mutta asiakkaiden lisäksi myös asiakasrajapinnan matkustamohenkilökunta. Service Design käsittää siis asiakkaan lisäksi myös asiakaspalvelijan, joka tarvitsee välineet, motivaation ja valmiudet tavoitteen mukaisen palvelukokemuksen tuottamiseen (Koivisto 2007, 70). Henkilökunnan ollessa osana kehitystyötä on tuotu esille myös henkilökunnan työhön liittyvät ongelmakohdat, jotka ovat vaikeuttaneet luomaan tavoitteen mukaista palvelukokemusta.

Lentoalalla Service Designin avulla voidaan kehittää esimerkiksi palvelun toimivuutta ja laatua sekä viihtyvyyttä ja visuaalisuutta asiakkaiden näkökulmasta, jotka ovat tärkeitä kilpailukeinoja. Lentoyhtiöitä on monia samankaltaisia ja Service Designin avulla voidaan muotoilla esimerkiksi asiakkaan lisäpalveluita todellisten tarpeiden mukaan. Moritzin mukaan (2005, 57-63) Service Design takaa laatukokemuksia ja tuo lisäarvoa, mikä auttaa erottumaan kilpailijoista. Asiakkaiden varatessa matkaa, saavat he valinnoillaan kehitettyä itselleen toivomansa palvelukokemuksen. Lennon aikaisesta palvelusta voitiin eri kontaktipisteiden avulla muotoilla parempi palvelukokemus, joka tuottaa asiakkaille houkuttelevaa lisäarvoa. Palvelun laatua saadaan parannettua toimivan ja ongelmattoman palvelupolun avulla. Onnistunut palveluprosessi on tärkeä kilpailukeino, joka auttaa erottumaan kilpailijoista. Se takaa paremman asiakastyytyvyyden ja paremmat liiketaloudelliset voitot. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvin suunnitellusta ja toteutetusta palvelusta (Koivisto 2007).

Kehityshankkeen toteutus kesti huomattavasti kauemmin, kuin olin ensin arvioinut. Toteutus sujui aikalailla suunnitellulla tavalla alkuperäisestä aikataulusta huolimatta. Alun perin oli ajatellut palvelupolun kuvaamisen kentältä poistumiseen ja matkan jälkeisiin prosesseihin, palautteen antoon asti. Päätin kuitenkin keskittyä enemmän itse asiakkaan lentokokemukseen, sillä lähtökohtakin oli slogan 'Nauti lomastasi jo lennolla'. Tärkeää oli kuitenkin ottaa huomioon kaikki asiat, joilla on vaikutusta siihen millä asenteella asiakas koneeseen saapuu, matkan varaamisesta aina lentokenttäprosesseihin asti. Jatkotyönä voisi ajatella alkuperäisen ajatuksen mukaisesti kuvaamalla asiakkaan palvelupolun matkan jälkeisiin prosesseihin asti.

Niin kuin aikaisemmin kehittämistyössäni olen todennut, mitä useampaa menetelmää käytetään niin sitä varmempaa on saatu tieto ja luotettavuus on parempi. Palvelun ongelmakohtien löytämiseksi kerättiin aineistoa kuudella eri menetelmällä. Usean tutkimusmenetelmän käyttö on kylläkin laajentanut kehittämistyötä. Työn määrä lisääntyi ja tulosten analysointi tätä kautta vaikeutui. Eri menetelmien kautta saatuja aineistoja analysoidessani ja yhdistäessäni mielestäni menetelmät kuitenkin tukivat hyvin toisiaan ja palvelivat hyvin ongelman ratkaisemista.

Kun lähdin kokoamaan ihanteellista palvelupolkua eri menetelmien avulla kerätyistä ongelmista oli tärkeää ettei mikään menetelmä korostuisi liikaa. Eri menetelmät auttoivat ettei päätöksenteko perustunut esimerkiksi siihen, että olisin liikaa kuunnellut haastatteluissa vain muutamia asiakkaita.

Alunperin asetettuun tavoitteeseen luoda ihanteellinen asiakkaan palvelupolku päästiin käytetyillä menetelmillä hyvin. Jos aloittaisin kehittämistyön alusta ja mahdollisuus olisi käyttää enemmän resursseja niin asiakkaitakin olisi hyvä ottaa mukaan kehittämistyöhön yhtälailla kun matkustamohenkilökuntaa. Olisin jättänyt kirjallisen havainnointilomakkeen kokonaan pois ja antanut ideoiden elää vapaasti vaikkapa asiakkaiden fokusryhmän tai avorihityöskentelyn avulla. Havainnointikaavakkeen käytössä sain paljon avoimia kommentteja niin kuin asiakkailta pyysin, mutta silti jotkut vastasivat kuin tavalliseen kyselylomakkeeseen ja unohtivat, että oli tarkoitus heittäytyä havainnoitsijan rooliin.

Toinen asia minkä tekisin toisin, olisi Facebookin hyödyntäminen. Esimerkiksi Air Finland Holidayilla on omat fanisivunsa Facebookissa. Jatkotyötä voisi ajatellakin Air Finland Holidays palveluprosessin toimivuutta asiakkaiden näkökulmasta, kuinka he kokevat loman idean: Ihmisille, jotka osaavat lomailla ihan itse.

Yleistettävyyttä ajatellen Service Design on menetelmällisesti jotain uutta, joka tuo uutta tietoa niin Air Finlandille kuin yleisesti matkailualalle ja koko palveluyhteiskunnalle eri kehittämishankkeisiin.

Kilpailu asiakkaista on kovaa, joten asiakastyytyväisyys on hyvin tärkeää, samoin palveluiden jatkuva kehittäminen. Nykyistä palvelua voidaan parantaa Service Designin avulla, jonka myötä saadaan palvelujen kehittämiseen uutta osaamista. Nykyisessä palveluyhteiskunnassa asiakkaat ovat yhä valistuneempia ja vaativampia. Jos ei palvelukokemus ole halutunlainen asiakkaat vaihtavat nopeasti lentoyhtiötä.

Usein puhutaan, miten uudet koneet ja kanta-asiakasohjelmat vaikuttavat siihen miten mahtavia lentoyhtiöt ovat toisiinsa verrattuna. Mielestäni henkilökunta muodostaa kuitenkin sen tärkeimman osan, menestys tai menestymättömyys on kiinni asiakaspalveluhenkilökunnasta, jotka ovat kontaktissa asiakkaiden kanssa lennoilla. Työn ilon ylläpitäminen näkyy ja tuntuu asiakkaillekin. Henkilökuntaan tulisi panostaa ja heitä tulisi palkita, sillä henkilökunta on avainasemassa. Ajan kanssa prosessista tulee vahvempi, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Tulisi keskittyä asiakkaan palvelukokemukseen. Matkustaminen voi olla uuvuttavaa, matkustajat ovat kiukkuisia ja väsyneitä sekä joskus jopa avuttomia. Asiakkaita tulisi ymmärtää enemmän ja pyrkiä eri prosessin vaiheissa antamaan asiakkaiden rauhoittua ja rentoutua. Niin kuin fokusryhmässä upeasti todettiin: Palvele asiakkaita niin kuin itse haluaisin itseäsi palveltavan - ja itse asiassa vielä paremmin!

Kaikki pienet asiat, mitä sidosryhmät eivät tiedä palvelustamme tai he ovat tylyjä, kaikki assosioituu asiakkaan mielessä Air Finlandiin. Eivät asiakkaat tiedä, kenen palveluksessa lähtöselvitystiskin henkilö on. Service Designin avulla asiakkaan ja asiakasrajanpinnan henkilökunnan palvelutuokioissa on tietty laatutaso. Service Designin avulla saadaan koulutukseen, johtoon ja käytännön toimiin asiakaskeskeinen näkökulma. Lentoalalla, niin kuin palveluyrityksissä yleensäkin, Service Designin merkitys palvelujen kehittämisessä on tärkeä, sillä kaiken lähtökohtana on asiakkaat ja heidän tarpeensa ja toiveensa.

Kehittämisprosessissa olennaisena osana on onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Tulee olla selkeät tavoitteet ja niiden tulee olla mitattavissa. Selkeät arviointiperusteet auttaisivat myös tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä henkilöstölle. Air Finlandilla olisi myös hyvä kirjata tavoitteet ja mitata niitä. Vaikkapa mystery shoppingin avulla olisi hyvä mitata palvelun tasoa tietyn aikavälein ja asettaa tietyt tavoitteet ja palkita henkilöstöä tavoitteiden ylityksessä.

Air Finlandin tulisi viestiä brändilupaus koko henkilökunnalle - leppoisa lomalentoyhtiö - ja saada kaikki uskomaan yhteiseen lupaukseen ja luoda yhteishenkeä. Asiakkaat kulkevat läpi palvelupolun ja muistavat jälkeinpäin Air Finlandia hyvästä palvelusta, leppoisana lomalentoyhtiönä. Hyvä palvelu muistetaan pitkään ja siitä jälkeinpäin kerrotaan tarinoita muille. Air Finland on jäänyt silloin asiakkaiden mieliin!

7.2 Tulevaisuuden kehityssuunta

Service Designin haasteena on tietysti tulevaisuuden ennakointi. Tulisi luoda myös mahdollisia tulevaisuuden palveluja. Toisissa lentoyhtiöissä on käytössä WC-maksut ja toisissa seisomapaikat. Maailma muuttuu kovaa vauhtia ja onnistuneet muotoiluratkaisut ovat aina muutaman askeleen kuluttajia edellä.

Lentoliikenteen tulevaisuuden palvelut ovat selkeästi enemmän kuluttajalähtöisiä. On tärkeää tutkia, mitä asiakkaamme haluavat tulevaisuudessa, mitkä ovat yleiset kehityssuunnat ja trendit. Tulevaisuuden asiakkaat voivat olla jotain ihan muuta, kuin nykyisin, samoin kuin kilpailijatkin.

Eri tutkijat tarjoavat erilaisia malleja tulevien trendien ja kehityssuuntien etsimiseen.

Tulevaisuuden muutoksien ennustaminen on kylläkin vaikeaa, mutta niihin on kuitenkin yrityksissä varauduttava. Yritysten tulee olla valmiita muuttamaan toimintojaan nopeastikin. Ne lentoyhtiöt, jotka kehittävät palvelujaan asiakkaiden tarpeiden mukaan ja pyrkivät ilahduttamaan asiakkaita ovat jatkossa voittajia.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2002. *Brand Leadership*. London: Free Press.
- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing* 16/2002.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki: DTPage.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. *California Management Review* Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley: EDU.
- Edvardsson B., Gustafsson, A., Johnson, M. & Sandén, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, Vol. 16, Iss. 2, 140-164.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Grönroos C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WS Bookwell.
- Gutek, B. A. & Welsh, T. 2000. *The Brave New Service Strategy - Aligning Customer Relationships, Market Strategies, and Business Structures*. New York, USA: American Management Association AMACOM.
- Hei me lennetään lomalle! Mutta kenen koneella? 2006. *Matkalehti* 1/2006, 6-15.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. *Managing Service Operations - Design and Implementation*. London: SAGE Publications.
- Häkkinen, K. 2008. Totuuden hetkiä. *Finpron asiakaslehti syyskuu 2008*, s. 3.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V., 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille*. Tekes. Helsinki: Libris.
- Kandampully, J. A. 2007. *Services Management- the New paradigm in Hospitality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2005. *Johtamisen pakolliset kuviot*. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste, Näkymätön Näkyväksi. Porvoo: WSOY.
- Lovelock, C. 2001. Services marketing: people, technology, strategy. 4th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mager, B. 2004. Service Design: A Review. Köln: Prima Print.
- Mager, B. 2006. 10 Service Design Basic Cards. Köln: International School of Design.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2008. Radikaali Brändi. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing.
- Miten meitä palvelee Lomalennoilla. 2010. Matkalehti 1-2/2010, 22-24.
- Moritz, S. 2005. Service Design - A practical access to an evolving field. Köln: International School of Design.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry. 1988. 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality'. Journal of Retailing 64, no., 1, Spring, 12-40.
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor Kustannus.
- Ojasalo J. & Ojasalo K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Saffer, D. 2007. Designing for interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley CA: New Riders.
- Ylikoski, T. 1998. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 4th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet:

Air Finland. 2009. Yritysesittely. Viitattu 21.9.2009.

http://www.airfinland.fi/oy_air_finland_ltd/yritysesittely/

Air Finland. 2010. Postikortit. Viitattu 4.1.2010. <http://www.airfinland.fi/mp/static/postikortti>

Service Design Network. 2009. Viitattu 11.12.2009. <http://www.service-design-network.org/content/definition-service-design>

Palvelumuotoilu. 2009. Sanasto ja metodit. Viitattu 24.11.2009.

http://www.palvelumuotoilu.fi/sanasto_ja_metodit/

Air New Zealand. 2010. Domestic Check-in. Viitattu 25.2.2010.

<http://www.airnewzealand.co.nz/domestic-check-in>

Julkaisemattomat lähteet:

Air Finland. 2005. Bränditiedote. Vantaa

Air Finland. 2007. Company Info. Vantaa.

Air Finland Holidays. 2010. Lanseeraustiedote. Vantaa.

Hollins, B. 2007. Designing Better Services, How to make bad services good and good ones better. Service Innovation & Design Seminaari 30.11.2007. Espoo. Laurea.

Koivisto, M. 2007. Luento 30.8.2007. Espoo. Laurea.

Mager, B. 2007. Designing the Service Experience. Service Innovation & Design Seminaari 30.11.2007. Espoo. Laurea.

Mustila, J. 2009. Myyntijohtajan haastattelu 27.2.2009. Air Finland. Vantaa.

Mustila, J. 2007. Myyntijohtajan haastattelu 5.10.2007. Air Finland. Vantaa.

LIITTEET

Liite 1 Palvelu lennolla -havainnointilomake (viitattu s. 37 & 46)

PALVELU LENNOLLA



Arvoisa havainnoitsija,

Opiskelen Laurean Ammattikorkeakoulussa Ylempää Ammattikorkeakoulu-tutkintoa, koulutusohjelmana palveluliiketoiminnan kehittäminen. Teen lopputyötä, jonka tavoitteena on tuottaa kehittämisideoita nykyiseen Air Finlandin asiakkaan palveluprosessiin Service Designin avulla. Service Designissa palvelun kehittämisen lähtökohta on palvelukokemus ja asiakkaan tarpeet ja tavoitteet palvelun käyttäjänä. Tämän lomakkeen avulla on tarkoitus kerätä tietoa asiakkaidemme toiveista ja tarpeista, mikä auttaa palvelun kehittämisessä.

Tutustukaa ystävällisesti liitteenä olevaan vastauslomakkeeseen ennen lentoa. Tarkoituksenne on raportoida huolellisesti palvelusta lennolla.

Ympyröikää valitsemanne vaihtoehto tai laittakaa x ruutuun ja/tai kirjoittakaa vastauksenne riville.

Arvosteluasteikkona on käytetty muutamissa kohdissa 1-4 eli

4 - Erittäin hyvä / Täysin samaa mieltä

3 - Hyvä / Jokseenkin samaa mieltä

2 - Tyydyttävä / Jokseenkin eri mieltä

1 - Erittäin huono / Täysin eri mieltä

Palautattehan ystävällisesti täytetyn vastauslomakkeen oheisessa kirjekuoressa heti lennon jälkeen, viimeistään ke 5.5. mennessä (postimaksu maksettu Euroopasta).

Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti.



Katja Palonen
Cabin Crew
Oy Air Finland Ltd.
Rahtikuja 1, FI 01530 Vantaa, Finland
E-mail: katja.palonen@airfinland.fi
Internet: www.airfinland.fi

VASTAUSLOMAKE

Taustatiedot

Lento Mistä _____ Mihin _____

Lennon päivä _____ . _____ . 2010

Sukupuoli Nainen _____ Mies _____

Ikä 18-30 vuotta _____ 31-40 vuotta _____ 41-50 vuotta _____
51-60 vuotta _____ 61-70 vuotta _____ yli 70 vuotta _____

Matkaseurue yksin _____ lapsiperhe _____ puoliso _____ muu _____

Ensivaikutelma

1. Millainen oli ensivaikutelma tullessanne koneeseen:

siisteys	4	3	2	1
musiikki	4	3	2	1
koneen sisustus	4	3	2	1
tuoksu	4	3	2	1
yleisilme	4	3	2	1

Henkilökunta

2. Miten henkilökunta otti Teidät vastaan?

Hymyilikö henkilökunta?

Tervehtikö henkilökunta?

3. Oliko henkilökunnan olemus siisti? 4 3 2 1

4. Oliko henkilökunta ystävällistä lennolla?	4	3	2	1

5. Millaista oli henkilökunnan keskinäinen toiminta lennolla?				

Palvelun sujuvuus				
6. Tarjoiltiinko juomat ja ruoka tarpeeksi nopeasti?	4	3	2	1

7. Yleinen palvelun sujuvuus lennolla?	4	3	2	1

Tuotevalikoima				
8. Oliko tuotevalikoima mielestänne kattava:				
- viihdetarjonta (lehdet, elokuvat, arvat)?	4	3	2	1

- juomavalikoima (Koneessa Myytävät Tuotteet -esitteessä)	4	3	2	1

9. Paluulennolla Suomeen on mahdollista tehdä tuliaisostoksia koneen myyntivaunusta (Koneessa Myytävät Tuotteet -esite). Haluaisitteko tehdä ostoksia myös menolennolla Suomesta?	4	3	2	1

10. Tax-free -lehestä voi ennakkotilata tuotteita vain EU:n ulkopuolisille lennoille. Haluaisitteko ennakkotilata tuotteita myös EU:n sisäisillä lennoilla?	4	3	2	1

11. Oliko ruoka mielestänne laadukasta?	4	3	2	1
Entä kahvi tai tee?	4	3	2	1

Matkustusmukavuus

12. Mitä mieltä olitte istuimien mukavuudesta ja penkkivälin riittävydestä?	4	3	2	1
---	---	---	---	---

13. Mitä mieltä olitte kuulutuksista lennolla?	4	3	2	1
--	---	---	---	---

Kokonaiskuva palvelusta lennolla

14. Palvelu oli kokonaisuudessaan	4	3	2	1
-----------------------------------	---	---	---	---

15. Vastasivatko ennakko-odotukseenne ja mielikuvananne palvelua?	4	3	2	1
---	---	---	---	---

16. Mitkä olivat ne asiat, joista piditte palvelussa?

1. _____

2. _____

3. _____

17. Mitkä olivat ne asiat, joissa palvelussa olisi parannettavaa?

1. _____

2. _____

3. _____

Toivelista

18. Mitä palveluita tulevaisuudessa haluaisitte, jos ei olisi olemassa mitään rajoitteita?
(Ehdotuksille ei tarvitse antaa järkeviä perusteluita.)

Oletteko ennen matkustaneet Air Finlandilla? Kyllä _____ En _____
Matkustaisitteko uudestaan? Kyllä _____ Ehkä _____ En _____

Muuta kommentoitavaa.

Kiitos vastauksistanne!

Liite 2 Service Blueprint -prosessikaavio (viitattu s. 37). Tämä osa ei ole julkinen.

Liite 3 Uusi Service Blueprint -prosessikaavio (viitattu s. 52). Tämä osa ei ole julkinen.