

Eeva-Riitta Tuominen

VASTAANOTTOPALVELUJEN
KEHITTÄMINEN
KÄYTTÄJÄLÄHTÖISESTÄ
NÄKÖKULMASTA


Opinnäyte
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU
Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Opinnäytetyön päivämäärä 24.5.2012
Tekijä Eeva-Riitta Tuominen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palvelujen tuottaminen ja johtaminen	
Nimeke Vastaanottopalvelujen kehittäminen käyttäjälähtöisestä näkökulmasta		
Tiivistelmä Palvelut tarvitsevat uudistuakseen jatkuvaa tutkimus- ja kehitystyötä. Tämän päivän kehitys- ja suunnittelutyössä uutta näkökulmaa haetaan käyttäjälähtöisyydestä ja palvelumuotoilusta, jossa korostuvat asiakkaan palvelukokemus ja asiakkaan aktiivinen rooli palvelutilanteessa. Palvelumuotoilun tavoitteena on suunnitella asiakkaan näkökulmasta käytettäviä ja hyödyllisiä palveluja. Tämä opinnäytetyö on työelämäsidonainen kehitystyö, jonka tavoitteen oli kehittää olemassa olevia vastaanottopalveluja vastaamaan muuttuneita asiakastarpeita. Opinnäytetyö voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luotiin kokonaisvaltainen ymmärrys palvelukontekstista sekä asiakastarpeista ja -toiveista. Seuraavaksi suunniteltiin palvelutuokioita ja kolmannessa vaiheessa rakennettiin vastaanottopalvelun palvelumalli. Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilussa yleisesti käytettyjä menetelmiä: haastattelua, havainnointia ja yhteissuunnittelua. Asiakastarpeet ja -toiveet selvitettiin teemahaastatteluilla. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin hyödyntäen Grönroosin (2009) laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä -mallia. Havainnointia käytettiin muodostettaessa kokonaiskäsitystä vastaanottopalvelusta. Palvelusuunnittelu tehtiin yhteissuunnitteluna. Haastattelujen perusteella palvelun laadun ulottuvuuksista prosessiin liittyvät tekijät korostuivat teknisiä ja imagollisia ulottuvuuksia enemmän. Palvelumallissa esitettiin asiakkaan palvelupolun asiakkaalle näkyvät nk. front office -toiminnot.		
Asiasanat (avainsanat) käyttäjälähtöisyys, palvelumuotoilu, asiakaspalvelu		
Sivumäärä 53 + 2	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) ISS Palvelut Oy:lle tehty tarkempi palvelumalli ja -kuvaus eivät ole julkisia opinnäytetyön osia.		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Lahikainen	Opinnäytetyön toimeksiantaja ISS Palvelut Oy	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis May 24 th , 2012	
Author Eeva-Riitta Tuominen		Degree programme and option Hospitality Management	
Name of the bachelor's thesis User-centred design in reception services			
Abstract To be able to renew services continued research and innovation is needed. User-centered design and service design thinking are the new perspectives when looking into service development. Service design thinking highlights the customer experience and customers' active role in service encounters. The aim of service design is to create usable and valuable services from the users' point of view. This study is a practically oriented project. The purpose of the thesis is to redesign existing reception services in order to meet new customer expectations. The work can be divided into three steps. A comprehensive understanding of the service context and customer needs is identified in the first step. In the next step service moments and the customer experience during those moments were designed. In the end of the study a service blueprint of the reception services was presented. Commonly used service design methods, interviews, observation and joint planning, were utilized in the study. The customer needs and expectations were examined with theme interviews. The interviews were transcribed and analyzed using Grönroos (2009) seven criteria of good perceived service quality model. Observation was used to form an overall view of the reception services. Joint planning was used to design services. The result of the analysis of the interviews was that process related dimensions were emphasized more than outcome or image related dimensions. The customer journey and front office functions were described in a reception services blueprint.			
Subject headings, (keywords) user-centered design, service design, customer service			
Pages 53 pgs. + 2 app.		Language Finnish	
URN			
Remarks, notes on appendices A more specific service description written for ISS Palvelut Oy is not a public document.			
Tutor Päivi Lahikainen		Bachelor's thesis assigned by ISS Palvelut Oy	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	PALVELU, PALVELUN LAATU JA PALVELUKOKEMUS.....	3
2.1	Palvelu ja palveluosaaminen.....	3
2.2	Palvelun laatu.....	5
2.3	Palvelukokemus	8
3	PALVELUJEN KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN	9
3.1	Palvelujen suunnittelu ja palvelumuotoilu.....	9
3.2	Palvelumalli	11
3.3	Palvelun näkyväksi tekeminen.....	13
4	JOHDATUS KEHITYSTYÖHÖN	14
4.1	Palvelujen käyttäjälähtöinen tutkimus	14
4.2	Kehitystyön taustaa ja työn tavoite	16
4.2.1	Palvelutuottaja ja yritys X.....	16
4.2.2	Lähtötilanne vastaanottopalveluiden kehittämiseen	17
4.2.3	Työn tavoite	18
4.3	Kehitystyön rajaus	20
4.4	Kehitystyön vaiheet ja -menetelmät.....	21
4.4.1	Keskeiset työssä käytetyt menetelmät.....	22
4.4.2	Kehitystyön vaiheet.....	24
5	ASIAKKAAN TARPEET JA TOIVEET	26
5.1	Imagoon liittyvät kriteerit	26
5.2	Lopputulokseen liittyvät kriteerit.....	29
5.3	Prosessiin liittyvät kriteerit	30
5.3.1	Palvelumaisema.....	30
5.3.2	Luotettavuus	32
5.3.3	Lähestyttävyys ja joustavuus.....	33
5.3.4	Asenteet ja käyttäytyminen	35
5.3.5	Palvelun normalisointi	38
6	VASTAANOTTOPALVELUN PALVELUMALLI	40
7	KEHITYSTYÖN TULOKSET JA ARVIOINTI.....	43
8	LOPUKSI	47

LÄHTEET	49
---------------	----

LIITTEET

- 1 Teemahaastattelurunko
- 2 Havainnointilomake

1 JOHDANTO

Palvelujen merkitys yhteiskunnan tuotanto- ja työllisyysrakenteessa on merkittävä. Palvelujen odotetaan edelleen kasvavan voimakkaasti. Wilenius (2011) vertaa palvelujen kasvua ja yhteiskunnallisia vaikutuksia muutokseen, joka aikoinaan tapahtui siirryttäessä maataloudesta teollisuuteen. Muutokset ulottuvat kaikkiin yhteiskunnan rakenteisiin ja jäseniin. Myös kasvua määrittävät tekijät tulevat muuttumaan aineellisista resursseista tekijäresursseihin. Palveluliiketoiminnan kasvusta huolimatta palvelujen laaja-alainen ja monipuolinen tutkiminen on ollut vähäistä suhteessa liiketoiminnan kasvuun. Panostus palvelujen kehittämiseen on ollut vaatimatonta myös yrityksissä. Usein kehitystyön on ajateltu syntyvän kuin itsestään tai sattumalta työntekijän muun työn ohessa. Koulutettuja kehittäjiä palveluyrityksissä on edelleen vähän. (Kinnunen 2004, 5–6.)

Uudistuakseen palvelut tarvitsevat lisää tutkimusta ja kehitystä. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet; halutaan helppoa ja sujuvaa asioimista sekä positiivisia kokemuksia ja henkilökohtaisuutta. Asiakaskeskeinen ja palvelukokemukseen perustuva palvelu on päivän vaatimus. Tästä johtuen kehitys- ja suunnittelutyöhön on haettu uusia näkökulmia käyttäjälähtöisyydestä ja palvelumuotoiluajattelusta (service design thinking). Palvelujen kehittäminen on myös tämän kehitystyön innoittaja. Työ keskittyy tutkimaan ISS Palvelut Oy:n vastaanottopalveluja eräässä asiakasyrityksessä.

Opinnäytetöitä vastaanottopalveluista on tehty vähän. Työt, joita viime vuosina ammattikorkeakouluissa on tehty, liittyvät hotelli- ja majoitusalan palveluihin. Liike-elämän tai virastojen aulapalveluja ei ole tutkittu. Tutkimukselle ja kehitystyölle on tilausta. Vastaanottopalvelut toimivat yrityksen käyntikorttina ja niiden perusteella asiakas luo mielikuvansa yrityksen muista palveluista. Ammattitaitoinen vastaanottopalvelu vahvistaa yrityksen imagoa ja luo hyvän palvelukokemuksen.

Opinnäytetyössä pyritään sovittamaan yhteen palvelun teoriaa ja käytännön palvelutoimintaa. Tavoitteena on kehittää vastaanottopalveluja siten, että ne vastaisivat paremmin muuttuneisiin asiakastarpeisiin. Työssä keskitytään käyttäjätiedon syvälliseen ymmärtämiseen, osallistavaan palvelusuunnitteluun sekä palvelukokemuksen optimointiin. Asiakastarpeiden perusteella rakennetaan vastaanottopalvelujen palvelumalli. Palvelumalli kuvaa asiakkaan kulkeman palvelupolun ja asiakaskokemuksen. Mal-

lin etuna, asiakasnäkökulman lisäksi, ovat vastaanottopalvelun näkyväksi tekeminen sekä vakioiminen ja mallintaminen. Mallia voidaan hyödyntää myös toimintaohjeiden tekemiseen.

2 PALVELU, PALVELUN LAATU JA PALVELUKOKEMUS

Palvelujen tutkiminen ja määrittäminen on kiehtonut monia tutkijoita. Tästä huolimatta yhtä universaaliala määrittystä ei ole kyetty muotoilemaan. Palvelu on edelleen varsin monisyinen ja abstrakti käsite, samoin on palvelun laatu. Ymmärtääkseen palvelun laadun ominaisuuksia, on ominaisuudet pilkottava pienempiin kokonaisuuksiin. Yksityiskohtia tarkastelemalla päästään lähemmäksi asiakkaan arvostuksia. Palveluosaa- miselle on kasvavat markkinat ja tämän päivän osaaja on palvelun moniammattilainen.

2.1 Palvelu ja palveluosaaminen

Määritelmiä palvelusta löytyy lähes yhtä monta kuin on palvelun määrittelijääkin. Niiden runsaus kertoo asian kompleksisuudesta. Palvelun määrittelemisen tekee haasteelliseksi erityisesti sen aineettomuus ja ainutkertaisuus. Tuulaniemi (2011, 59) listaa 12 palvelun ominaisuutta kuvaten palvelua mm. toimintana, kokemuksena, aineettomana ja vuorovaikutuksellisenä. Hän kiteyttää palvelun neljään osa-alueeseen: palvelu on ratkaisu asiakkaan ongelmaan, palvelu on prosessi, palvelu on kokemus ilman omistajuutta ja palvelu on vuorovaikutusta. Grönroos (2009, 79) esittää palvelujen yleisiksi peruspiirteiksi prosessimaisuuden, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuuden sekä asiakkaan osallistumisen itse palvelutuotantoon. Mielenkiintoisen poikkeuksen moniin samankaltaisiin palvelun määritelmiin esittää Doyle (1998, tässä Ylikoski 1999, 20) määritellesään palvelua asiakkaan näkökulmasta kaikeksi toiminnaksi ja reaktioksi, josta asiakas kokee maksavansa. Yhtä yleispätevää tai kaikenkattavaa palvelun määritelmää tuskin on olemassa. Grönroosin (2009, 77) määritelmä palvelusta esiintyy usein niin kotimaisessa kuin ulkomaisessa kirjallisuudessa:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Prosessimaisuus korostuu yleisenä palvelun ominaisuutena. Prosessoinnilla on pyritty ymmärtämään palveluun liittyvien tekijöiden vaikutuksia ja kuvaamaan palvelua ajassa etenevänä toimintana. Palvelua on jäsennetty samoista lähtökohdista fyysisen tuot-

teen valmistuksen kanssa, käytetäänhän palvelutoiminnastakin käsitettä palvelutuotanto. Palveluita on kuvattu yksinkertaistettuina palveluketjuina. Palveluketjussa asiakas etenee ennakkoon määritellyn järjestyksen mukaisesti ketjun vaiheesta seuraavaan; samoin kuin tuote tehdään liukuhihnalla. (Reinboth 2008, 77–81). Grönroosin (2009, 39) mielestä vertaus fyysisen tuotteen valmistukseen ontuu. Palvelut syntyvät ainutkertaisissa kohtaamisissa eikä niitä voi valmistaa varastoon odottamaan mahdollista tarvetta tai käyttöä. Palvelu syntyy ja se käytetään samanaikaisesti.

Palveluprosessien kuvaaminen on keino yksinkertaistetusti kuvata palvelun eteneminen tapahtuma tapahtumalta. Tämän lisäksi kuvaukseen liitetään mukaan resurssit, päätöksenteko ja dokumentit. Prosessikuvausta lähellä ovat palvelu- ja tuotantoketjukuvaukset. Ensimmäisen avulla kuvataan asiakkaan kulkema reitti ja jälkimmäisen avulla palvelun tuottamiseksi tarvittavat työvaiheet (Reinboth 2008, 77). Molemmat menetelmät, sekä ketju- että prosessikuvaukset, auttavat erityisesti palvelun kehittämisessä. Yksityiskohtaisella mallinteella on helpompi arvioida toiminnan kriittisiä pisteitä, resursoinnin täsmällisyyttä sekä toiminnan virtaviivaisuutta. Kuvausten heikkoutena voidaan pitää asiakasnäkökulman vajavaisuutta. Sekä prosessi- että ketjukuvaukset keskittyvät pitkälti palvelutuotannon omiin lähtökohtiin, tekemiseen ja resursseihin. Asiakaskeskeisyys ja -kokemus jäävät vähäiselle huomiolle.

Asiakkaan nostaminen toiminnan keskipisteeksi tulisi olla palvelutoiminnan lähtökohhta. Palvelun tarjoaja tarvitsee tietämystä asiakkaan tarpeista sekä kykyä luoda palveluja, jotka asiakas kokee hyödyllisiksi ja käytettäviksi ns. arvoa asiakkaalle tuottaviksi. Käytettävien palvelujen lisäksi palvelulle asetetaan itse tekijään, palveluosaajaan, liittyviä vaatimuksia. Palveluosaaminen vaatii teknisen osaamisen lisäksi monipuolisia vuorovaikutustaitoja, kykyä ymmärtää erilaisia näkökulmia ja taitoa asettua toisen asemaan. Palveluosaaminen on tekemistä ja tekemisen kulttuuria. Yritystasolla tekemisen kulttuuria määrittävät koko yhteisön henkiset ja aineelliset arvostukset ja saavutukset (Tuulaniemi 2011, 55). Tätä kulttuuria on mahdoton kopioida. Yritykset, jotka kykenevät rakentamaan erityisen, asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukulttuurin, omaavat merkittävää kilpailuetua.

Palveluosaamisen arvostaminen kasvaa tulevaisuudessa. Palvelujen merkitys korostuu yhteiskunnassa ja palveluosaajille tulee olemaan yhä kasvava kysyntä. Osaamisen vaatimukset kohdistuvat niin yksilö-, yritys- kuin koulutustasolle. Palveluosaamisen

tärkeyttä kuvaa mielenkiintoisella tavalla ajatus erillisestä palvelutieteestä. Ajatuksen palvelutieteestä lanseerasi IT-yritys IBM. Tämän jälkeen palvelutieteelle on esitetty erilaisia vaatimuksia ja sisältöjä. Yhteistä näille näkökulmille on poikkitieteellisyys, läheinen yhteistyö työelämän kanssa sekä palvelualan akateeminen koulutus. (Lönnqvist ym. 2010, 63–68.) Keskustelu osoittaa, että palveluosaaminen on osaamisen alue, johon tarvitaan erityisosaamista. Käydyn keskustelun valossa palveluosaamiseen ei tällä hetkellä ole täsmällistä ja riittävää koulutusta eikä tieteellistä tutkimusta. Tarpeet osaamiselle niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan näkökulmasta ovat olemassa.

2.2 Palvelun laatu

Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta kaiken kokemansa perusteella. Jos palvelun määrittäminen on monisäikeinen seikka, samaa voidaan sanoa palvelun laadun määrittämisestä. Mitä laatu on ja mitä se pitää sisällään, testataan lopulta vasta asiakkaan tarpeissa ja palvelun käyttöolosuhteissa (Rissanen 2006, 60). Palvelun laatua arvioitaessa on törmätty kriteereiden ja mittareiden asettamisen hankaluuteen. Palvelun ainakin osin abstraktista luonteesta ja ainutlaatuisuudesta johtuen laadun määrittämiseksi ei ole yhtä yksiselitteistä mittaristoa tai mallia. Eräs yleinen tapa määritellä laatua perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa. Tämän diskonfirmaatioparadigman mukaan asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta vertaamalla palvelukokemusta omiin ennakko-odotuksiin. Odotusten ja kokemusten välinen ero kertoo, onko palvelu asiakkaan mielestä ollut hyvää vai huonoa. (Grönroos 2009, 98–99.)

Asiakkaan odotukset muodostuvat markkinointiviestinnästä, aiemmista kokemuksista ja muiden kertomuksista sekä asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista (Kinnunen 2004, 17). Asiakkaan odotukset ovat uskomuksia tulevasta palvelutapahtumasta ja niillä on vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen ja palvelun kokonaislaadun arviointiin. Asiakas tuo palvelutuokioon mukanaan odotukset siitä, mitä pitää tapahtua sekä mitä pitäisi tapahtua. Odotukset ovat uskomuksia (beliefs) palvelun attribuuteista, eduista ja lopputuloksista. Asiakkaalla on myös toiveita (desires) palvelutilanteen suhteen. Toiveet käsittelevät sitä, kuinka hyvin odotukset vastaavat henkilön omia arvostuksia ja arvoja. (Coye 2004, 54, 58–61). Palvelun laadun määrittämisessä ja mittamisessa käytetään paljon odotusten attribuutteja.

Palvelun laadulla katsotaan pohjimmiltaan olevan kaksi ulottuvuutta: tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus (Grönroos 2009, 101). Tekninen ulottuvuus kertoo palvelun lopputuloksen teknisen laadun, sen mitä asiakas saa; vastaanotossa asioiva asiakas pääsee tapaamiseensa tai hänelle tilataan taksi seuraavaan paikkaan siirtymiseksi. Toiminnallinen ulottuvuus kuvaa, millä tavalla asiakkaalle tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan. Toiminnallinen laatu kertoo esimerkiksi palvelun sujuvuudesta tai siitä, kokeeko asiakas ystävällisyyttä ja vieraanvaraisuutta tai vastaako palvelutyöntekijöiden ulkoinen olemus asiakkaan odotuksia. (mt., 100–102.) Kolmanneksi palvelun laadun ulottuvuudeksi, etenkin btob-palveluissa, on ehdotettu taloudellisen laadun ulottuvuutta. Taloudellinen laatu kertoo asiakkaan kokemuksen siitä, kuinka hyvin palvelu on taloudellisesti hyödyttänyt asiakasta joko suorana kustannusten alenemisena tai esimerkiksi tehokkaampana tapana toimia. (Holmlund & Kock; tässä Kinnunen 2004, 18.) Omassa laadukkaan palvelun kriteeristössä Grönroos (mt. 122) jakaa palvelun laadun kolmeen ulottuvuuteen: tekniseen, toiminnalliseen ja imagollisiin tekijöihin.

Palvelulaadun osatekijöitä on esitetty klassiseksi muodostuneessa SERVQUAL-mittaristossa. Mittaristo on alun perin Berryn, Parasuraman ja Zeithamlin (1985; tässä Grönroos 2009, 115) 1980-luvulla luoma menetelmä mitata asiakkaiden kokemaa palvelun laatua kymmenen eri osa-alueen avulla. Myöhemmässä tutkimuksessa osa-alueet tarkennettiin viiteen, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Kutakin viittä osa-aluetta kuvataan 22 attribuutilla. Palveluodotuksia ja -kokemuksia arvioidaan asteikolla, jonka ääripäät ovat "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä". Odotusten ja kokemusten välinen poikkeama kuvaa palvelun kokonaislaatua.

Palvelun laatuun ja laatukokemukseen liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Osa tutkimuksesta kritisoi vahvasti Berryn ym. rakentamaa mittaristoa. Odotusten ja kokemusten mittaaminen ja vertaaminen on muodostunut ongelmalliseksi. Palvelusta voidaan mitata monia eri odotuksia riippuen siitä, verrataanko palvelua esimerkiksi luokkansa parhaaseen vai mitataanko vain kyseisen palvelun odotuksia ja kokemuksia. Tämän lisäksi kritiikkiä on esitetty ajankohtaan, jolloin odotuksia mitataan. Se, mitataanko odotuksia palvelukokemuksen aikana vai kokemuksen jälkeen, voi vaikuttaa syntyvän palvelukokemuksen arviointiin vinouttavasti. Odotusten mittaaminen on myös kyseenalaistettu täysin perustuen päätelmään, jossa kokemukset ovat käsityksiä todelli-

suudesta. Näihin kokemuksiin vaikuttavat aina aikaisemmat odotukset. Näin ollen odotukset tulisivat mitattua kahteen kertaan. Tämän perusteella muutamat tukijat ovatkin ehdottaneet, että palvelun laatua tulisi mitata vain vertaamalla kokemuksia, jättäen pois odotukset. (Grönroos 2009, 115–119).

Grönroos on omissa tutkimuksissaan rakentanut mallin laadukkaana palvelun seitsemästä kriteeristä (kts. Taulukko 1.). Malli perustuu mm. Grönroosin omaan palvelun kolme ulottuvuutta -malliin (perceived service quality model) ja SERVQUAL-malliin sekä teoreettisiin pohdintoihin ja käytännön kokemukseen (Grönroos 2012). Grönroosin mallin merkittävimpänä etuna on monipuolisuus verrattuna Berryn ym. viiteen kriteeriin. Seitsemän kriteerin malli kattaa palvelun tekniset, imagolliset ja toiminnalliset (prosessiin liittyvät) kriteerit. Näin ollen palvelun laatu ymmärretään laajasti, mikä vastaa asiakkaan todellisuutta ja näkökulmaa arvioida palvelua. Selvitettäessä mistä palvelu koostuu ja mitkä ovat palvelun luonteenomaisimmat piirteet Grönroosin seitsemän osa-alueita toimivat hyödyllisenä lähtökohtana.

TAULUKKO 1. Laadukkaana palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)

<i>Ammattimaisuus ja taidot</i>
Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).
<i>Asenteet ja käyttäytyminen</i>
Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).
<i>Lähestyttävyyden ja joustavuus</i>
Asiakkaan tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).
<i>Luotettavuus</i>
Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).
<i>Palvelun normalisointi</i>
Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).
<i>Palvelumaisema</i>
Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myös neteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).
<i>Maine ja uskottavuus</i>
Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

Täysin kattavaa, kaikille palveluille sopivaa palvelun laadun ominaisuusluetteloa tai arviointikriteeristöä on mahdoton luoda. Palvelun laadun määrittää loppukädessä asiakas ja hänen kokemuksensa. Laatu tulisikin määrittää tapauskohtaisesti, riittäväällä itsekritiikillä ja samalla tavalla kuin asiakkaat sen tekevät. (Grönroos 2009, 100; Bell & Zemke 2006, 30).

2.3 Palvelukokemus

Palvelukokemus on asiakkaan omakohtainen kokemus palvelusta. Akateemisessa tutkimuksessa palvelukokemusta on ensimmäisenä ryhdytty tutkimaan kuluttajatutkimuksen parissa, jonka jälkeen näkökulmia on tullut useita. Tutkimuksessaan *Characterising the concept of service experience* Anu Helkula (2011) esittää kolme palvelukokemuksen määrittämiseen liittyvää käsiteluoikkaa sen mukaan, miten ne vastaavat tieteen ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin kysymyksiin. Näiden perusteella Helkula jakaa palvelukokemuksen nykymäärittäykset fenomenologiseen (phenomenological service experience), prosessikeskeiseen (process-based) ja lopputuloskeskeiseen (outcome-based) luokkaan. Fenomenologinen määrittäminen korostaa palvelukokemuksen subjektiivisuutta ja yksilökeskeisyyttä, jotka ovat tyypillisiä näkökulmia hedonistisessa kuluttajatutkimuksessa. Fenomenologiseen viitekehykseen pohjautuvat tutkimukset käsittelevät usein asiakasuskollisuutta, elämyksellisyyttä ja brändimielikuvaa. (Helkula 2011, 371–375.)

Prosessikeskeinen palvelukokemuksen määrittäminen sananmukaisesti kuvaa palvelukokemuksen ajassa tapahtuvana, palveluelementtejä tai -vaiheita sisältävänä kronologisena jatkumona. Prosessikeskeinen määrittäminen korostaa yksilöiden (asiakkaiden) aktiivista roolia. Palvelukokemus on prosessi, joka synnyttää osallistujissa tiedollisia, emotionaalisia ja käytöksellisiä vaikutuksia. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta suurin osa prosessikeskeisestä tutkimuksesta on keskittynyt perinteiseen yrityksiltä kuluttajille suunnattuihin nk. btoc-palvelututkimuksiin. (Helkula 2011, 376.)

Lopputuloskeskeinen palvelukokemuksen määrittäminen keskittyy palvelukokemuksen vaikutuksiin. Palvelukokemusta mitataan erilaisin muuttujin tai attribuutein. Tutkimus keskittyy asiakkaaseen ja siihen, miten palvelusuhde vaikuttaa palvelun kokemiseen tai miten palvelukokemus säätelee muita palvelukokemuksia. Lopputuloskeskeinen

palvelukokemuksen määrittäminen ja tutkimus on lähellä muita tunnettuja palvelukäsitteitä kuten palvelun laatu, arvo ja tyytyväisyys. (Helkula 2011, 379–381.)

Palvelukokemusta sinänsä ei voi valmiiksi suunnitella. Se on aina asiakkaan omakohtaisesti useista eri seikoista muodostama kokonaiskäsite. Optimoimalla palveluprosessin, työtavat, tilat ja vuorovaikutuksen palvelutarjoajalla on mahdollisuus luoda edellytykset onnistuneelle asiakaskokemukselle. Toivottua asiakaskokemusta suunniteltaessa keskeisiksi seikoiksi nousevat ymmärrys asiakkaan tarpeista ja toiminnan motiiveista (Tuulaniemi 2011, 26, 67). Löytänen ja Kortesuon (2011, 168–169) mukaan palvelutarjoajan tulisi kyetä löytämään keinot, joilla asiakkaalle luodaan merkityksellisiä ja erilaistettuja kokemuksia. Palvelutilanteissa asiakas on aktiivinen osapuoli, mistä seuraa se, että koettuun palvelun arvoon vaikuttavat sekä palvelutarjoaja että asiakas itse. Asiakkaan saama arvo syntyy hänen käyttäessään palvelua ja arvo on sitä suurempi mitä enemmän asiakas kokee saavansa omalle panokselleen vastinetta. (Grönroos 2009, 51; Ylikoski 1999, 153–154). Palvelukokemukseen vaikuttavat asiakkaan saama arvo, palvelun laatu sekä tyytyväisyys edellä mainittuihin seikkoihin. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yrityksen kaikkien toimintojen suuntaamista siten, että niiden avulla luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia (Löytänen ja Kortesuon 2011, 129).

3 PALVELUJEN KÄYTTÄJÄLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN

Käyttäjälähtöinen kehittäminen on saanut suurta huomiota palvelujen suunnittelussa ja innovoinnissa. Käyttäjälähtöisyys nähdään tärkeäksi näkökulmaksi niin yksityisten kuin julkisten palvelujen kehittämisessä. Käyttäjälähtöisyys on myös yksi keskeisistä painotuksista kansallisen innovaatiopolitiikan toimenpideohjelmassa (Lappalainen ym. 2010, 11). Käyttäjälähtöinen suunnittelu osallistaa palvelun käyttäjän mukaan kehitystoimintaan. Palvelumuotoilu on palvelun suunnittelua ja kehittelyä käyttäjäkeskeisestä näkökulmasta.

3.1 Palvelujen suunnittelu ja palvelumuotoilu

Palvelujen suunnittelu verrattuna tuotesuunnitteluun on nopeatempoista ja keskittyy usein olemassa olevien palvelujen kehittämiseen ja parantamiseen. Uudet tai uudiste-

tut palvelut otetaan pääsääntöisesti käyttöön välittömästi ilman laajamittaista etukä-
teistestaamista. Palvelun viimeistely tapahtuu joustavasti normaalin palvelutuotannon
ohessa. (Kinnunen 2004, 29–31.) Samaa käsitystä tukee Toivosen (2010; tässä Lappa-
lainen ym. 2010, 13–14) esitys kahdesta tyypillisestä tavasta toteuttaa palveluinnovaa-
tioita. Ensimmäinen tapa perustuu palvelun tavoitteelliseen ja kokeelliseen kehittämi-
seen ja toinen malliin, jossa uusi palvelu syntyy käytännön palveluprosesseissa.

Tuote- ja palvelukehityksen eroista huolimatta tutkittaessa onnistuneita ja epäonnistu-
neita tapauksia on löydetty myös samankaltaisuuksia. Keskeisiä tekijöitä onnistumisen
kannalta ovat mm. tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus ja sopivuus markkinoille, huol-
lellinen suunnittelu, innovaatioprosessien hallinta, halutun lopputuloksen selkeä mää-
rittely sekä lanseeraus. (Kinnunen 2004, 29–31.) Innovoimien merkitystä palveluiden
kehittämisessä on viimeaikoina korostettu paljon. Sen ei aina tarvitse tarkoittaa mul-
listavaa uutuutta vaan sen katsotaan tarkoittavan myös uudelleenajattelua sekä uuden-
laisten ratkaisuehdotusten löytämistä ongelmiin. Luovuudella ja luovilla ratkaisuilla
voidaan turvata palvelujen uudistumiskyky ja haluttavuus. (vrt. Rissanen 2006, Heik-
kilä 2010.) Palveluinnovaatioissa korostuvat palvelun räätälöitävyys asiakastarpeeseen
sekä asiakaskokemus (Lappalainen ym. 2010, 14).

Palvelujen suunnittelun tavoitteena on rakentaa palvelu, joka tuottaa asiakkaalle arvoa
ja on houkutteleva. Suunnittelun lähtökohtana toimivat asiakkaan tarpeet ja toiveet.
Usein asiakkaat otetaan mukaan suunnitteluprosessiin. Tällä varmistetaan asiakkaan
toiveiden ja tarpeiden kuuleminen ja näin ollen haluttavien ja käytettävien palvelujen
kehittäminen. Osallistumisen laajuus vaihtelee tilanteen, palvelun ja yrityksen luon-
teen mukaan. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.) Suunnittelu ei välttämättä vaadi suurta jouk-
koa ihmisiä, vaan palvelua voidaan kehittää muutaman asiakkaan kanssa ja ottaa käyt-
töön pienessä asiakaskohteessa tai toimipisteessä. Malli sopii erityisen hyvin palvelun
testaamiseen tuotteistamisen alkuvaiheessa. Palvelun tuotteistamisesta on etua sekä
uuden palvelun konseptoinnissa että olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja
laadun parantamisessa. Palvelujen tuotteistamisella tarkoitetaan tietyn palvelun tark-
kaa määrittämistä, toimintojen vakioimista sekä palveluprosessin systematisoimista
(mt. 19).

Vakioinnilla pyritään tekemään palvelusta tasalaatuinen, tehokas ja kannattava. Sen
avulla palvelusta syntyy toistettava ja hyväksi todettua palvelumallia voidaan mallin-

taa useammassa asiakaskohteessa. Vakiointia ja palvelun mallintamista voidaan tehdä laajoista palvelutapahtumista aina asiakaskohtaisiin suunnitelmiin. Vaikka asiakas-kohtaaminen on eräällä tavalla ainutlaatuinen tapahtuma, voidaan etukäteen suunnitella tapa, miten asiakas kohdataan ja otetaan vastaan, miten hänen kanssaan asioidaan sekä mitä sovitaan. Asiakaskohtaamiseen voidaan kehittää erilaisia malleja eri asiakkaita ajatellen. (Mts. 19–24.) Vakioiminen ei kuitenkaan saisi tarkoittaa palvelun yksitotista toistamista huomioimatta yksilöllisiä asiakastarpeita ja tilannetta. Asiakaskohtaamisessa on aina kyettävä virittäytymään asiakkaan tarpeeseen tilanteen kulloinkin edellyttämällä tavalla.

Palvelujen suunnittelussa näkökulma on pitkälti ollut yritys- tai palvelutuottajakeskeinen. Suunnittelu on pääsääntöisesti kohdistunut prosessien kehittämiseen ja siinä on hyödynnetty tuotesuunnittelun menetelmiä ja ajatuskulkuja. Tämä tuskin on huono lähtökohta, mutta vaarana on asiakkaan ja asiakaskokemuksen unohtaminen. Palvelumuotoilussa huomio kiinnittyy asiakkaaseen ja asiakaskokemuksen suunnitteluun. Suunnittelua ohjaavat asiakkaan kulloisetkin tarpeet sekä keskeisimmät käyttäytymismallit. (Koivisto 2011, 50–51.)

Palvelumuotoilun etuna on asiakasnäkökulman tuominen perinteiseen (tuotelähtöiseen) suunnittelunäkökulmaan. Alkunsa palvelumuotoilu on saanut tuotteiden, teknologioiden ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen suunnittelusta. Suunnittelun tuotos voi olla esimerkiksi järjestelmän kuvaus, uusi tapa toimia tai asiakaslähtöisempi palveluele. Olennainen osa palvelujen suunnittelua on asiakkaan ja suunnittelijan tiivis yhteistyö, tietojen ja kokemusten vaihtaminen. Kun suunnittelua tehdään yhdessä, saadaan käyttäjätieto vietyä nopeasti palvelun kehittämiseen. Yhteissuunnittelulla palvelukokemuksesta rakentuu asiakkaan toimintaympäristöön ja tarpeisiin sopiva palveluratkaisu. (Miettinen 2011, 23–26.) Käyttäjien integroituminen kehitystoimintaan hämärtää perinteisiä roolijakoja palvelun tuottajan, kehittäjän ja käyttäjän välillä.

3.2 Palvelumalli

Palveluprosessit näyttävät merkityksellistä roolia palvelumuotoilussa. Palvelumuotoilussa, erona tyypilliseen tapaan kuvata prosessit, ne pyritään kuvamaan asiakas-keskeisesti (vrt. kuva 2, s.21). Asiakkaan kulku palvelussa kuvataan palvelupolkuna

(customer journey). Liittämällä palvelupolkuun asiakkaan kokemukset ja palvelutarjoajan toiminnot syntyvät kyseessä olevan palvelun palvelumalli. Palvelupolku on lähellä palveluketju käsitettä. Ero on ideologinen. Palveluketju edustaa organisaatiolähtöistä näkökulmaa ja ohjaa asiakkaan tarkasti määritellyn logistiikan mukaisesti tuokiosta toiseen organisaation palvelutuotannon ohjauksen edellyttämällä tavalla. Palvelupolku kuvaa etenemisen asiakkaan näkökulmasta. (Koivisto 2011, 49–59.) Prosessien kuvaaminen auttaa ymmärtämään mistä vaiheista palvelu koostuu ja mitä palvelun tuottaminen vaatii. Palvelupolku voidaan jakaa pienempiin osiin, palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin, mikä helpottaa palvelusuunnittelua. Palvelupolku ja palvelutuokiot auttavat hahmottamaan ja konkretisoimaan palvelun tuotantotavan, rakenteen ja päävaiheet. (Koivisto 2011, 49–51; Tuulaniemi 2011, 78–79.) Palveluketjun kuvaamiseen verrattuna palvelumalli korostaa asiakkaan kokemusta.

Vastaanottopalveluissa palvelupolku alkaa, kun asiakas on ulko-ovella astumassa sisään yritykseen ja päättyy siihen, kun hän poistuu yrityksestä. Palvelupolun ääripäiden väliin mahtuu, palvelusta riippuen, useita eri palvelutuokioita. Palvelutuokiot ovat palvelun päävaiheita, keskeisiä kohtaamisia, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palvelutarjoajan kanssa. (Tuulaniemi 2011, 78–80.) Palvelutuokiot ovat prosessin vaiheita, jotka linkittyvät toisiinsa muodostaen logistisen ketjun. Jotta tästä ketjusta tulee asiakkaan silmin tarkasteltuna looginen, voidaan siihen liittää uusia palvelutuokioita, vähentää tarpeettomia tai muuttaa järjestystä. Jokainen palvelutuokio koostuu lukemattomista kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Tuulaniemen (mt., 80) mukaan juuri kontaktipisteet ovat palvelun ominaispiirre, mahdollisuus ja samalla myös haaste.

Olemassa olevan palvelun suunnittelussa palveluprosessin vaiheet kuvataan palvelun ekosysteemiksi. Tämän nk. blueprinting-menetelmän avulla voidaan yksinkertaistettua esittää asiakkaan kulkema palvelupolku ja palvelutuokiot sekä palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot ja palveluympäristöt. Palvelumallissa prosessin vaiheet erotellaan asiakkaalle näkyviin (front office) ja palvelutarjoajan sisäisiin (back office) toimintoihin. Blueprint eli palvelumalli havainnollistaa tarvittavat resurssit ja palvelun laadun kannalta kriittiset kohteet. Samoin malli auttaa havaitsemaan mahdolliset puutteet tai epäloogisuudet palvelupolussa. Blueprinting-menetelmän avulla on helpompi analysoida ja suunnitella kulloistakin palvelua. Sitä voidaan hyödyntää myös työtapo-

jen ja toimintaohjeiden suunnitteluun. (Jaakkola 2009, 16–17; Tuulaniemi 2011, 95–99.)

Palvelupolku on asiakkaalle arvoa tuottava palvelukokonaisuus, joka synnyttää asiakaskokemuksen. Se antaa mahdollisuuden asiakaskohtaiselle etenemiselle ja valintojen tekemiselle. Palvelupolun arvoon ja asiakaskokemuksen tuottamiseen vaikuttavat niin palvelutarjoajan toiminta kuin asiakkaan omat valinnat. (Koivisto 2011, 49–50.) Palvelutarjoajan oli kyettävä tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoisia, hänen omia mielilymyksiä tukevia tapoja ja kanavia käyttää palvelua.

3.3 Palvelun näkyväksi tekeminen

Palvelu on luonteeltaan aineetonta. Sitä ei voida käsin kosketella tai maistella. On kuitenkin todettu, että ihmiset kokevat palvelun, joka sisältää jotain käsin kosketeltavaa usein paremmaksi kuin palvelun, joka pysyy täysin aineettomana. Toisaalta voidaan väittää, että palvelu näkyy erilaisina manöövereinä ja eleinä. Samoin on korostettu palvelun emotionaalisia puolia. Etenkin lyhyissä palveluhetkissä palveluhenkilöiden kyvyllä virittäytyä asiakkaan kanssa samalle taajuudelle, on todettu olevan suuri vaikutus asiakkaan positiivisten tuntemusten syntymiselle. Asiakkaan kohtaama emotionaalinen tila vaikuttaa palvelun kokonaistyytyväisyyteen. (Pride & Arnould 1994, 50.)

Palveluhenkilöiltä vaaditaan palvelutilanteissa positiivisuutta, joka on aistittavissa esimerkiksi hymynä ja ystävällisenä käytöksenä. Palveluhenkilöstön käytöksen lisäksi palvelun kokemiseen vaikuttaa fyysinen ympäristö. Asiakkaat havainnoivat palveluympäristöä etsien vihjeitä palvelun laadusta ja yrityksen kyvystä palvella asiakasta. Palveluympäristön miellyttävyys edesauttaa positiivisia tunnekokemuksia. (Lin & Lin 2011, 185.) Fyysinen ympäristö, sen esineet ja kalusteet ilmentävät asiakkaille palvelua ja sen ominaisuuksia.

Tuulaniemi (2011, 90) puhuu näkymättömien palveluväitteiden näkyväksi tekemisestä. Tällä hän tarkoittaa erilaisten todisteiden liittämistä palveluun, joita voivat olla palvelun yhteydessä jaettavat esitteet tai pr-tuotteet. Etelässä matkustaneille on tullut tutuksi siistijöiden hotellihuoneisiin taidokkaasti taittelemat pyyheliinat. Palvelumalli voi toimia palvelutodisteena palveluiden myynnissä yritysten välisissä, btob-

palveluissa. Hyvin rakennettu palvelumalli tekee palvelusta haluttavan ja madaltaa ostokynnystä. Onnistuneesti kaupallistettu palvelutuote parantaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Onnistuneen paketoimisen etuna on myös asiakkaalle syntyvä tunne siitä, että hän saa rahoilleen vastinetta. (Mts. 90–93.)

4 JOHDATUS KEHITYSTYÖHÖN

Näkökulmat palveluiden kehittämiseen ovat keskittyneet karkeasti kolmeen pääsuuntaan: kehitysprosessien johtamiseen, todellisuuden tutkimiseen sekä menestyneiden ja epäonnistuneiden palvelujen taustojen tutkimiseen. Ensimmäinen näkökulma nk. normatiivinen malli korostaa kehitysprosessin johtamista siten, että lopputuloksena syntyvällä palvelulla olisi hyvät menestymismahdollisuudet. Todellisuuden tutkimisessä on keskitytty selittämään sitä, mitä palveluja kehittävässä yrityksissä tapahtuu ja millaisten prosessien kautta. Kolmannessa näkökulmassa on pyrkinyt selvittämään ja löytämään menestykseen johtaneita tekijöitä. (Kinnunen 2004, 5.) Tämän jälkeen palvelujen kehittämisen keskiöön ovat nousseet asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemus.

4.1 Palvelujen käyttäjälähtöinen tutkimus

Palvelujen tutkiminen käyttäjälähtöisestä näkökulmasta on viime vuosina poikunut useita tutkielmia ja opinnäytetöitä Suomessa. Tutkimukset ovat pitkälti kehittämistöitä koskien yrityksen tai julkishallinnon palveluita vaihdellen vaatemyynnistä hyvinvointipalveluihin. Tutkimusten keskeisiä käsitteitä ovat olleet käyttäjälähtöisyys, asiakaskokemus, asiakkaan osallistaminen ja palvelumuotoilu. Käyttäjälähtöinen tutkimus on kuitenkin vielä vakiintumatonta. Tutkimusmenetelmiä kehitetään ja käsitteistö hakee määrittämiä. Tilannetta kuvaa hyvin Mikko Koiviston 2007 valmistuneen pro gradu -työn yksi keskeisimmistä tutkimushaasteista:

Tämä taiteen maisterin lopputyö tarkastelee sitä, mitä palvelumuotoilulla tarkoitetaan, ja kuinka palvelumuotoilua voidaan hyödyntää osana palvelujen tuotekehitystä. Tutkimuksen tavoitteena on määrittää palvelumuotoilun käsite, selvittää palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ja kuvata siinä käytetyt suunnittelumenetelmät. Tarkoituksena on saada yleiskäsitys palvelumuotoilusta kartoittamalla akateemista keskustelua, tutkimusta ja ammatinharjoittajien kokemuspohjaista tietoa aiheesta.

Samaisessa työssä Koivisto (mts. 17–18) tekee kattavan selonteon palvelujen kehittämisen tilasta, jonka mukaan palvelun tutkimukseen ja tuotekehitykseen on edelleen sijoitettu vähemmän pääomaa verrattuna teollisuuden kehitys- ja tutkimuspanostuksiin. Palvelututkimus- ja kehitystyö on ollut myös epäorganisoitua ja tehotonta. Kinusen (2004, 6, 30) mukaan kehittäminen on tehty organisaatiolähtöisesti, jolloin asiakkaan toiveet ja tarpeet eivät ole toimineet ideoinnin lähtökohtana.

Edellä esitetty tilanne voidaan haastaa tarkastelemalla parin viime vuoden aikana tehtyjä tutkielmia ja väitöskirjoja. Näyttäisi siltä, että tilanne on muuttumassa. Tutkimus käyttäjälähtöisestä näkökulmasta on otettu innostuneesti vastaan. Käyttäjätiedon hyödyntämisestä palvelujen kehittämisessä löytyy opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia ja väitöstutkimuksia. Palvelumuotoilulähtöinen tutkimus on laaja-alaista. Skaala on vaihdellut käyttäjälähtöisten järjestelmien ja käyttöliittymien tutkimuksesta (esim. Tuukkanen 2011; Kerola 2011) perinteisempään palveluliiketoimintaan (esim. Nilsson 2010). Julkisten palvelujen, etenkin hyvinvointipalvelujen tutkimuksissa käyttäjäkokemukseen perustuva tutkimus on saavuttanut suurta suosiota (esim. Koponen 2010). Palvelumuotoilun kehitystöitä ja tutkielmia on tehty mm. matkailutoimialalle (mm. Nissinen 2010), hotelli- ja ravintola-alalle (kts. seuraava kappale), vähittäiskauppaan (esim. Saarenpää 2011) sekä liiketoiminnan konsulttiyrityksille (esim. Keränen 2011).

Vastaanottopalvelu toimii yrityksen kuin yrityksen ensimmäisenä kontaktipisteenä asiakkaan tullessa asioimaan yritykseen. Vastaanotto on yrityksen käyntikortti. Sen perusteella asiakas muodostaa ensimmäisen johtopäätöksen yrityksen palvelutasosta. Tämä kokemus sävyttää sitä, miten asiakas arvioi yrityksen muita palveluja. Merkittävyydestä huolimatta tutkimus ei ole kohdistunut liiemmin vastaanottopalvelujen kehittämiseen. Niissä tutkimuksissa, joita parin viime vuoden aikana on tehty, vastaanottopalvelut ovat olleet osa muuta palvelukokonaisuutta (Hannola & Turunen 2009) tai, jos tutkimus on kohdistunut nimenomaan vastaanottopalveluihin, on näkökulma ollut muu kuin käyttäjäkokemus (Vuorio 2011; Montonen 2011). Lähimpänä käyttäjäkokemuksen tutkimista on ollut Lindfors (2011) tutkiessaan hotelliasiakkaiden käsityksiä hyvästä palvelun laadusta vastaanottopalveluissa. Tutkimuksessa määriteltiin ennakoon vastaanoton osa-alueet, joiden tärkeyttä mitattiin asiakaskyselyllä. Palvelukokemuksen kuvaamisen kannalta tutkimus jää kevyeksi, pääsemättä syvälliseen asiakasymmärrykseen.

Vastaanottopalvelujen viitekehyksessä tehty tutkimus keskittyy majoitusialalle. Tutkimuksia, joissa palveluympäristönä olisi toiminut muu kuin matkailu- tai hotellialan yritys, ei kotimaisista tutkimus- ja opinnäytetietokannoista löytynyt. Tutkimuksesta näyttäisikin puuttuvan merkittävä vastaanottopalvelujen toimintaympäristö: valtio- ja kuntahallinnon virastot sekä yksityisen sektorin liike-elämän toimintaympäristöt. Tällä alueella kehitystyötä ja palvelumuotoilua on tehty muotoilutoimistojen toimesta. Täten käsillä olevaa työtä tuskin voidaan pitää uraa uurtavana. Työn merkittävyys korostuu suhteessa julkisiin opinnäytteisiin, joihin se tuo aiemmista tutkimuksista poikkeavan viitekehysten. Työssä korostuu yritykseltä yritykselle tuotetun palvelun kehittäminen samanaikaisesti loppukäyttäjäkokemuksen kanssa.

4.2 Kehitystyön taustaa ja työn tavoite

Kehitystyö käsittelee olemassa olevien vastaanottopalvelujen kehittämistä eräässä ISS palvelut Oy:n asiakasyrityksessä. Työssä keskitytään palvelukokemuksen parantamiseen käyttäjälähtöisestä näkökulmasta. Kehitystyö jakautuu eri vaiheisiin ja sen lopputuloksena syntyy vastaanottopalvelun palvelumalli.

4.2.1 Palvelutuottaja ja yritys X

ISS Palvelut Oy (myöhemmin ISS) on monikansallinen kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys. ISS tarjoaa kiinteistön omistajille ja käyttäjille suunnattuja palveluita, kuten suunnittelu- ja investointipalveluita, tilamuutos- ja kiinteistöhuoltopalveluita, toimitilapalveluita, ruokailu- ja siivouspalveluita, turvallisuuspalveluita, teollisuus- ja ympäristöpalveluita, vahinkosaneeraus- sekä teknisiä palveluita. ISS:n toiminnasta yhä suurempi osa koostuu kokonaisvaltaisista monipalveluratkaisuista, asiakaskohtaisesti räätälöidyistä henkilöstövaltaisista tukipalveluista, palveluiden manageroinnista sekä uusien palvelumuotojen ja konseptien kehittämisestä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (ISS Palvelut Oy, 2012.)

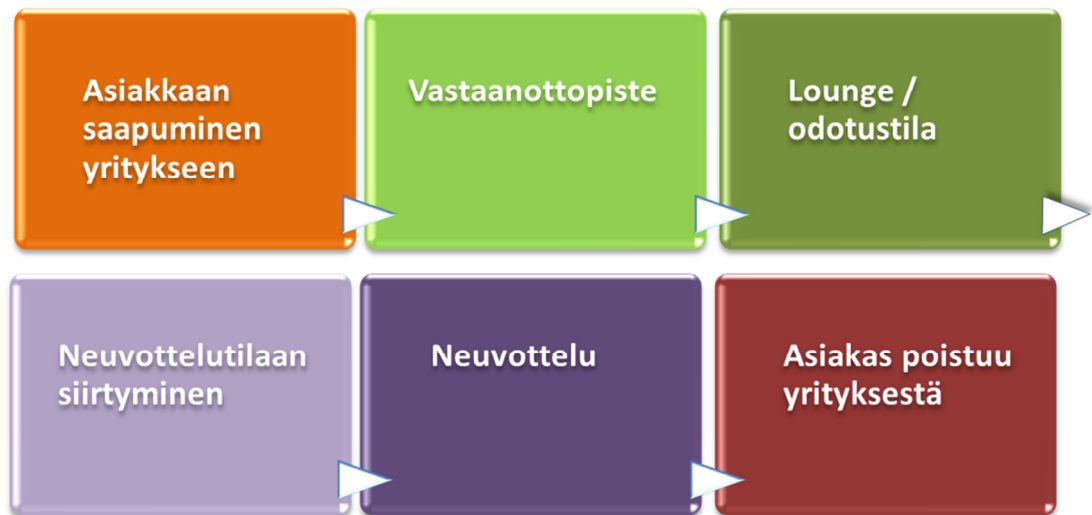
ISS Palvelut Oy tarjoaa yritykselle X monipalveluratkaisuja, joista yksi palvelutuote on vastaanottopalvelut. Vastaanotto on palvelupiste, jossa asiakkaalle muodostuu ensimmäinen palvelukokemus yrityksessä asiointista. Tämä kokemus on merkityksellinen ja osaltaan määrittää asiakkaan kokonaiskokemusta sekä asiointikäyttäytymistä

yrittäessään. Tästä syystä yritys X on halunnut panostaa vastaanottopalvelun tasoon ja nostaa palveluprofiilia vastaamaan nk. VIP-palvelutasoa.

4.2.2 Lähtötilanne vastaanottopalveluiden kehittämiseen

Yrityksen X vastaanottopalveluja voidaan luonnehtia tyypillisenä aulapalveluna, jossa palveluhenkilöstön tehtäviä ovat asiakkaiden vastaanottaminen ja vieraan saapuneeksi ilmoittaminen, vieraiden opastaminen ja ohjaaminen, taksien tilaaminen sekä muut pienet tehtävät, kuten kuriirilähetysten vastaanottaminen. Asiakaspalvelu täyttää perusvaatimukset ammattimaisuudesta ja asiakkaiden kohteliaasta palvelusta. Yrityksen X aloittaessa laajan ja kokonaisvaltaisen palvelujen kehittämisen, haluttiin vastaanottopalvelut liittää osaksi projektia. Kehitysprojektin lähtökohtana oli asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen parantaminen. Projekti käynnistyi syksyllä 2011, jossa palveluympäristö ja palvelutoiminnot suunniteltiin uudelleen. Mittavan remontin lisäksi palvelutasoon haluttiin muutoksia. Projektissa kuvattiin asiakkaan palvelupolku ja siihen liittyvät palvelupisteet. Palvelupolun olennaiseksi osaksi liitettiin vastaanottopalvelut ja vastaanoton oheispalvelut, joiden tuottamisesta ISS:n vastaa. Yksinkertaisesti ymmärrettynä voitaisiin väittää, että palvelupolku pysyi samanlaisena sekä ennen että jälkeen projektin. Asiakas edelleen tulee samasta ovesta sisään, ilmoittautuu vastaanotossa, odottaa palveluhenkilön saapumista, asioi ja poistuu yrityksestä. Mikä sitten muuttui?

Muutoksista merkittävin on näkökulma. Remontissa ei tyydytty pelkkien fyysisten tilojen modernisointiin vaan muutoksia haluttiin myös asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Palvelua haluttiin kehittää asiakkaan näkökulmasta ja kokemuksesta. Asiakas nostettiin aktiiviseksi osallistujaksi palvelun keskiöön. Muutoksen näkyvin seuraus oli palveluympäristön remontti ja uusitut vastaanotto- ja asiakasoleskelutilat. Suurin muutos oli kuitenkin näkymätöntä. Näkymätön muutos oli halu kasvattaa asiakasymmärrystä ja luoda palvelupolku, joka saumattomasti ohjaa asiakasta erinomaiseen palvelukokemukseen ja luo asiakkaalle arvoa. Palvelupolku rakentui kuudeksi palvelutuoksi, joiden kautta asiakas kulkee asioidessaan yrityksessä (Kuva 1).



KUVA 1. Asiakkaan kulkema palvelupolku (mukailtu Workspace, 2011)

Uuden ajatuksen myötä asiakaskokemusta lähdettiin parantamaan niin fyysisten tilojen remontoinnilla kuin palveluhenkilöstön osaamisvaatimusten kasvamisella. Remontin myötä aiemmin samoissa tiloissa toiminut vastaanottotiski ja odotustila erotettiin erilliseksi vastaanottopisteeksi sekä itsenäiseksi lounge-alueeksi. Palveluhenkilöstöä lisättiin yhdellä lounge-emännällä ja henkilöstölle määriteltiin uudet osaamis- ja ominaisuuskriteerit. Palveluhenkilöstön ammattitaidossa haluttiin korostaa tehtävään soveltuvan ammatillisen koulutuksen, kielitaidon, työkokemuksen sekä muiden tehtävään liittyvien kompetenssien lisäksi erityistä palveluhenkisyttä. Yrityksen X ja ISS:n välisissä neuvotteluissa sovittiin myös, että vastaanottopalvelun sisältöä tarkennettaisiin uusien henkilöiden aloitettua tehtävissään. (Pitzen 2012.)

ISS:n vastuulla olevat vastaanotto- ja palvelutoiminnot ovat sisääntulo, vastaanotto, lounge sekä asiakkaan poistuminen. Uuden palvelun mukainen palvelujen tarjoaminen on aloitettu ja vastaanotossa työskentelevät uudet työntekijät. Palvelun sisällön ja asiakaskokemuksen tarkempi kuvaaminen on tekemättä. Tämä työ keskittyy näihin.

4.2.3 Työn tavoite

Käsillä oleva työ on työelämäsiddonnainen kehitystyö, jonka kohteena ovat yrityksessä X tarjottavat vastaanottopalvelut. Vastaanottopalveluista vastaavan palvelutarjoajan (ISS) ja yrityksen X välillä on sovittu raamit uudelle palvelulle. Raamit muodostuvat

muun muassa palveluhenkilöstön määrästä ja palveluhenkilöstön osaamis- ja profiilivaatimuksista.

Kehitystyön tarkoituksena on selvittää vastaanottopalveluihin kohdistuvia asiakastarpeita ja -toiveita, luoda kokonaisymmärrys loppukäyttäjän toimista eri palvelutuokioissa sekä kuvata asiakaskokemus näissä palvelutuokiossa. Syntyneen asiakasymmärryksen ja -tiedon pohjalta vastaanottopalveluja kehitetään osallistamalla palvelutyöntekijöitä, asiakasvastuullisia sekä asiantuntijoita mukaan palvelusuunnitteluun. Tarvekartoituksen ja palvelusuunnittelun tuloksena rakentuu vastaanottopalvelun palvelumalli yrityksessä X.

Työn tavoitteet ja tarkoitus voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Mitä toiveita ja tarpeita asiakkaalla on vastaanottopalvelujen suhteen?
- Mitä toiveita ja tarpeita loppukäyttäjällä on vastaanottopalvelujen suhteen?
- Mitkä ovat vastaanottopalvelun keskeisimmät ominaisuudet, joiden tulisi toteutua asiakaskokemuksessa?

Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään rakentamaan syvälinen asiakasymmärrys. Teemahaastatteluissa esiin nousevat, asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät luokitellaan ja pyritään löytämään asiakaskokemuksen kannalta keskeisimmät palvelun ominaisuudet. Keskeiset ominaisuudet ohjaavat seuraavassa vaiheessa tapahtuvaa palvelusuunnittelua.

Palvelusuunnittelulla ja kehittämistyöllä pyritään:

- Rakentamaan asiakkaan tarpeisiin vastaava vastaanottopalvelukokonaisuus
- Esitetään palvelumallin (blueprint) asiakkaalle näkyvä osa nk. front office -toiminnot

Palvelun tarjoajalle on erityisen tärkeää saada esiin asiakkaan näkökulma palvelun jatkokehitystä varten. Kuten Tuulaniemi (2011, 212) toteaa, asiakasnäkökulma avaa palveluketjun arvontuottomahdollisuuksia. Palvelutarjoajan kannalta näkökulma on keskeinen, kun yritys kehittää vastaanottopalvelun palvelumallia. Asiakasta haastatellaan yrittämään varmistaa asiakasnäkökulman säilyminen aina palvelumallin kuvaamiseen saakka. Mikäli palvelumalli aloitetaan palvelutuottajan näkymättömien toimin-

tojen kuvaamisesta, menetetään yleensä palveluketjun arvontuottomahdollisuudet ja vaarana on palvelun käytettävyyden oleellinen heikkeneminen (mt. 212).

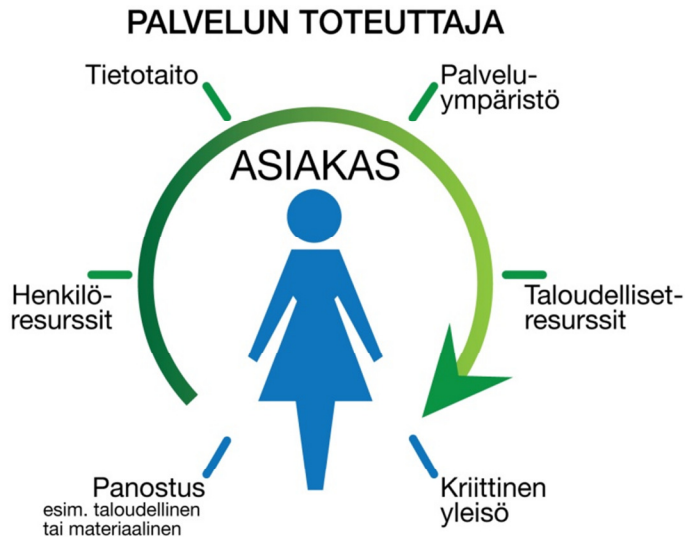
4.3 Kehitystyön rajaus

Työn viitekehys rakentuu asiakaskokemuksen, vastaanottopalvelujen ja käyttäjälähtöisyyden ympärille. Työ on tyypillinen kehitystyö, jossa pyritään löytämään uusi ratkaisu käytännön ongelmaan, tässä tapauksessa vastaanottopalvelujen paremman asiakaskokemuksen luomiseen. Työtä ohjaavat käytännön tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. palvelun kehittämistä lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta.

Vastaanottopalvelun palveluympäristö sijoittuu yrityksen X toimitiloihin. Palvelun tarjoamisesta vastaa ISS Palvelut Oy. Vastaanottopalvelujen palvelutuokiot koostuvat asiakkaan sisääntulosta, vastaanottotiskistä, lounge-alueesta sekä asiakkaan poistumisesta yrityksestä.

Asiakaskokemukseen perustuva näkökulma korostaa asiakkaan roolia aktiivisena palvelun käyttäjänä. Asiakaskokemus ei ole puhtaasti rationaalinen päätös vaan siihen vaikuttavat tunteet ja alitajuiset tulkinnat, jolloin asiakaskokemus ei täysin ole yrityksen päätettävissä. Yritykset voivat vallita, millaisia kokemuksia asiakkaille pyritään luomaan. Asiakaskokemus ymmärretään tässä työssä Läytänän ja Kortesuon (2011, 11) esittämällä tavalla asiakkaan yrityksen toiminnasta muodostamaksi tulkintojen summaksi, joka syntyy kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista.

Kehitystyössä keskitytään asiakkaan palvelupolun etuhuoneeseen eli asiakkaalle näkyvän toiminnan kehittämiseen. Palveluja kehitetään käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Käyttäjälähtöisyys tarkoittaa asiakkaan (= käyttäjän) nostamista palveluprosessin keskiöön (kts. Kuva 2). Käyttäjälähtöisessä palvelussa palvelutarjoajan resurssit tuodaan asiakkaan käytettäväksi ja muotoillaan asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksessa käyttäjälähtöisyydellä ymmärretään myös kaikkia niitä muotoja, joilla voidaan saada tietoa asiakkaista ja loppukäyttäjistä, sekä kaikkia niitä menetelmiä ja käytäntöjä, joilla voidaan osallistaa asiakkaita ja käyttäjiä innovaatioprosessiin.



KUVA 2. Asiakas palvelun keskiössä (mukailtu Pinhanez 2009, 5)

Tutkimus ei pyri olemaan oppikirjamainen esimerkki palvelumuotoilun kehitystyöstä vaikkakin se hyödyntää palvelumuotoilun menetelmiä. Olisi melko rohkeaa esittää muuta. Miettinen (2011, 25–27) korostaa muotoilijoiden osaamista ja merkitystä palvelujen suunnittelussa esittämällä muotoilijoiden roolin monipuolistuneen koskemaan myös palveluliiketoimintaa ja - suunnittelua. Tuulaniemi (mts. 66–70) kyseenalaistaa muotoilijan valmiutta suoraan toimia palvelun muotoilijana. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on eri osaamisalojen yhteistyötä ja vaatii palvelumuotoilijalta muutakin kuin perinteisen muotoilun työkalujen osaamista. Palveluja muotoiltaessa ratkaisevaa ehkä olisikin osaamisen diversiteetti. Mitä erilaisempaa osaamista kehitystyössä on mukana, sen useampi näkökulma tulee huomioiduksi palvelua suunniteltaessa (Koskinen 2007, 23). Tuulaniemi (2011) ja Miettinen (2011) nostavat palvelumuotoilun keskiöön käyttäjän, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen. Nämä ovat myös tämän kehitystyön keskeisiä teemoja ja siten linkittävät työn vahvasti palvelumuotoiluun. Kehitysprosessin eri vaiheissa hyödynnetään asiantuntijoita ja osaajia eri aloilta.

4.4 Kehitystyön vaiheet ja -menetelmät

Työssä hyödynnettiin palvelumuotoilussa yleisesti käytettyjä menetelmiä. Menetelmien valinnassa on kiinnitetty huomiota niiden sopivuuteen käyttötarkoitukseen nähden. Valinnoissa on mukailtu tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti noudatettuja käytäntöjä.

4.4.1 Keskeiset työssä käytetyt menetelmät

Kehitystyön keskiöön nousevat asiakasymmärrys ja käyttäjäkeskeisyys, jotka toimivat vastaanottopalveluiden kehittämisen punaisena lankana. Käyttäjäkeskeiset tutkimusmenetelmät sopivat erityisen hyvin tilanteisiin, joissa palvelulle on huomattu uusi käyttäjäryhmä tai jos olemassa olevat palvelut eivät enää vastaa tutun käyttäjäryhmän tarpeisiin (Huotari ym. 2003, 21). Tutkimusmenetelminä käytettiin palvelumuotoilussakin yleisesti hyödynnettyjä etnografisia menetelmiä, haastattelua ja havainnointia. Palvelumuotoiluun etnografiset tutkimusmenetelmät on lainattu humanistisen tutkimuksen perinteestä. Usein menetelmiä sovelletaan palvelumuotoilun tarpeita vastaaviksi, esimerkiksi pyytämällä käyttäjää kertomaan ja ajattelemaan ääneen suunnittelijan havainnoidessa käyttäjää ja hänen toimiaan. (Hämäläinen, Vilkkä & Miettinen 2011, 64.)

Haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi vastaanottopalvelujen suunnittelussa käytettiin yhteissuunnittelua. Yhteissuunnitteluun osallistuivat palvelutyöntekijät, asiakkaiden edustajat sekä eri alojen asiantuntijat kehitystyön eri vaiheissa. Kehitystyö noudatteli palvelumuotoilun tutkimusta, jossa keskityttiin käyttäjien ja palvelukontekstin ymmärtämiseen, palveluideoiden synnyttämiseen ja palvelumallin rakentamiseen.

Haastattelua käytettiin saamaan tietoa asiakkaan tarpeista ja toiveista. Haastateltavat edustivat sekä yrityksen X näkökulmaa että loppukäyttäjän toiveita ja tarpeita. Valinnan haastateltavista henkilöistä teki yritys X. Menetelmänä haastattelu tukee käyttäjälähtöisyyttä. Haastattelussa korostuu haastateltavan subjektiviteetti, aktiivinen toimijan rooli palvelun käyttäjänä. Haastattelun edut tiivistyvät suoraan tiedon lähteeseen ja haastattelun kontrollointiin. Haastateltava pääsee itse tuomaan esille palvelua koskevia asioita, kokemuksia ja tarpeita. Haastattelijan kannalta haastattelun etuna on mahdollisuus säädellä tiedonkeruuta tilanteen edellyttämällä tavalla esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä haastateltavalle. (Hirsjärvi ym.1997, 205–206; Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelussa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun aihepiirit keskittyivät asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen ja palvelun laadullisiin tekijöihin (kts. liite 1). Teemoja lähestyttiin yleisillä, aihepiiriin liittyvillä kysymyksillä. Haastateltavia pyy-

dettiin kertomaan jostain erittäin hyvästä palvelutapahtumasta ja siihen liittyvistä tekijöistä, samoin huonosta palvelusta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Kertomuksia valmistaututtiin syventämään tarkentavin kysymyksiin riittävän tiedon saamiseksi. Tähän haastatteluissa oli vain vähän tarvetta. Haastateltavat kertoivat vuolaasti ja monipuolisesti kokemuksistaan. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä. Haastatteluista kaksi oli parihaastatteluja ja yksi yksilöhaastattelu. Jokainen haastattelu kesti noin 1,5 tuntia.

Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin. Litteroitua aineistoa syntyi 27 liuskaa fontilla Arial, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,0. Litteroitu aineisto järjesteltiin ja analysoitiin Maxqda-ohjelmalla. Ohjelma on kehitetty kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoimista varten (Verbi Software). Analysoinnissa hyödynnettiin Grönroosin (2009) laadukkaan palvelun seitsemää kriteeriä. Aineistosta poimittiin palvelutoiveita, -tapahtumia, -vaatimuksia ja -kuvauksia sisältävät lauseet tai yksittäiset sanat ja ne ryhmiteltiin sen mukaan liittyivätkö ne palvelun lopputulokseen, prosessiin vai imagoon. Haastattelujen analysoinnilla selvitettiin, mitä asioita käyttäjät arvostavat ja mitä toiveita ja tarpeita käyttäjillä oli vastaanottopalvelujen suhteen. Ryhmittelyn jälkeen analyysissä syntyneitä ryhmiä tarkasteltiin mahdollisten alakategorioiden tunnistamiseksi.

Havainnoinnilla pyrittiin saamaan tietoa loppukäyttäjän toiminnasta ja vuorovaikutuksesta palvelukontekstissa. Tavoitteena oli ymmärtää, miten loppukäyttäjät liikkuvat ja hyödyntävät fyysisiä tiloja, millaisessa vuorovaikutuksesta he ovat suhteessa yrityksen henkilöihin, palvelutuottajaan ja muihin loppukäyttäjiin, sekä tulkita miten asiakas kokee palvelun. Havainnoinnin tehtävänä oli tukea kokonaisuuden hahmottamista ja siten auttaa palvelun kehittämisessä asiakastoiveiden suuntaisesti. Havainnoinnissa käytettiin apuna havainnointilomaketta (liite 2). Lomake on mukailtu Arasolan (2007, 94–104) esittämistä palvelujen havainnointivaiheen ohjeellisista taulukoista. Kuten Hämäläinen ym. (2011, 72) esittävät, havainnointi on tärkeässä roolissa, kun tunnustetaan, havaitaan ja muodostetaan ymmärrystä palvelun kontekstista ja käyttäjistä. Havainnointi toimi myös orientaationa työntekijöille ennen ideointipalaveria. Palvelutyöntekijän seurasivat ns. ulkopuolisen silmin omaa palveluaan, mikä auttoi asiakkaan rooliin samaistumisessa. Tällä oli merkitystä uusien toimintamallien syntymiseen. Havainnointia tekivät palvelutyöntekijöiden lisäksi opinnäytetyön tekijä ja toimistopalvelujen asiantuntija ennen lopullisen palvelumallin rakentamista.

Haastattelun lisäksi tutkimusaineistona toimivat tutkijan muistiinpanot haastattelutilanteista, asiantuntijatapaamisista sekä päiväkirjamerkinnot kehitysideoista. Aineistotriangulaatiolla on pyritty varmistamaan, että haastatteluanalyysi ja muu aineisto tukevat tehtyjä johtopäätöksiä ja siten lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Monipuolisella aineistolla haluttiin myös varmistaa asiakastarpeita vastaavan palvelumallin rakentuminen.

Palvelusuunnittelussa ja -innovoinnissa hyödynnettiin yhteissuunnittelua. Yhteissuunnittelu on lähestymistapa, jossa voidaan hyödyntää monenlaisia menetelmiä ja työkaluja palvelun suunnitteluun (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 79). Osallistuvaa suunnittelua määriteltäessä on korostettu käyttäjien osallistumisen tärkeyttä. Mattelmäki (2007; tässä Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77) kuitenkin huomauttaa, että käyttäjien lisäksi yhteissuunnittelussa suunnitteluprosessiin otetaan mukaan eri alojen asiantuntijoita ja toimijoita etenkin, kun kyseessä on palvelujen ideointi. Vastaanottopalvelujen yhteissuunnitteluun osallistuivat palvelun käyttäjät, palveluhenkilöstön edustajat sekä eri alojen asiantuntijat. Palvelukäyttäjien ideat syntyivät spontaanisti haastatteluissa. Näiden lisäksi palvelua ideoitiin asiantuntijoiden palaverissa sekä ideariihessä palvelutyöntekijöiden, työn tekijän sekä toimistopalvelujen asiantuntijan kesken. Lopullinen palvelumalli viimeisteltiin opinnäytetyön tekijän ja toimistopalvelujen asiantuntijan kesken.

4.4.2 Kehitystyön vaiheet

Opinnäytetyö voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys palvelukontekstista sekä palvelun käyttäjistä. Asiakasymmärrystä syvennettiin keräämällä tietoa asiakkaan tarpeista ja toiveista. Tietoa kartutettiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistuivat yrityksen X asiakas- ja palveluvastuulliset henkilöt. Haastatteleamalla henkilöitä, pyrittiin saamaan tietoa sekä yrityksen X työntekijöiden että loppukäyttäjien tarpeista ja toiveista. Tarvekartoituksen lisäksi keskityttiin saamaan tietoa loppukäyttäjien toiminnasta ja palvelun logistiikasta vastaanoton palveluympäristössä. Tietoa kerättiin havainnoinnin keinoin.

Toisessa vaiheessa keskityttiin palvelusuunnitteluun ja -innovointiin. Innovoinnissa hyödynnettiin yhteissuunnittelua, joka toteutettiin ideariihenä yhdessä palvelutyöntekijöiden, toimistopalvelujen asiantuntijan ja kehitystyön tekijän kanssa. Ideariihä edelsi havainnointi. Ideariihessä eläydyttiin asiakkaan asemaan kuvitellen palvelupolun eri tuokioita. Osallistujia pyydettiin kulkemaan palvelupolku läpi, ajatellen ideaalista palvelukokemusta. Kukin osallistuja listasi "kokemansa" seuraavien kysymysten mukaan: Mitä näin? Mitä tunsin tai ajattelin? Miten minua palveltiin? Kokemukset ryhmiteltiin kolmeen luokkaan: visuaaliset tekijät, ajatukset ja tunteet sekä palvelu ja toiminta. Tämän jälkeen ideoitiin, mitä toimia ideaalinen palvelu toteutuakseen vaatisi. Yhteissuunnittelun vahvuus on ihmisten edustamat erilaiset näkökulmat ja näiden näkökulmien tuominen yhteen. Olemassa olevien palveluiden kehittämisessä on tärkeää löytää käyttäjän näkökulmasta oleelliset kehitysmahdollisuudet tai ongelmakohtat eli nk. totuuden hetket. Totuuden hetket ovat palvelupolun vaiheita tai tapahtumia, joilla on merkittävä vaikutus, joko positiivinen tai negatiivinen, käyttäjän kokemaan palvelukokemukseen. (Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 79–81.)

Kolmannessa vaiheessa kuvattiin palvelumalli (service blueprint), jossa kerrotaan mitä asiakkaan hyväksi tehdään eli mitä asiakkaan tarpeita ja toiveita täytetään sekä miten toimitaan. Palvelumallissa kuvataan asiakkaan kulkema reitti (palvelupolku), palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä keskeiset toimijat. Palvelumallin kuvaamisessa keskitytään nk. front office -toimintojen kuvaamiseen. Front office -toiminnoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaalle näkyviä toimintoja nk. palvelun näyttämöä. Front office -toimintojen vastakohta on back office -toiminnot, jotka liittyvät palveluprosessiin, mutta eivät näy asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 211.) Näkymättömät toiminnot näyttelevät keskeistä roolia palvelutuottajan sisäisessä organisoitumisessa ja palvelun tuottamisessa, kuten vastaanottotilan kunnostus tai palveluhenkilöstön resursointi ja työnjako. Näkymättömät toiminnot rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Vastaanottopalvelun palvelumalli syntyy asiakasymmärryksen ja palvelusuunnittelun pohjalta. Mallin työstäminen ja lopullinen hiominen tehtiin kehitystyön tekijän ja toimistopalvelujen asiantuntijan kesken.

5 ASIAKKAAN TARPEET JA TOIVEET

Vastaanottopalveluihin kohdistuvia tarpeita ja toiveita selvitettiin haastattelemalla yrityksen X työntekijöitä. Haastateltavat kertoivat omista kokemuksistaan ja toiveistaan, mutta eläytyivät vahvasti myös loppuasiakkaan tilanteeseen. Haastatteluissa ilmenneet tarpeet jaoteltiin kolmeen palvelun laadukkuuden osa-alueeseen sen mukaan liittyivätkö ne imagoon, lopputulokseen vai prosesseihin.

5.1 Imagoon liittyvät kriteerit

Kaikilla organisaatioilla on jonkinlainen imago. Tämä yleiskuva yrityksestä voi vaihdella ollen jollekin ryhmälle hyvin selkeä ja tunnettu ja toiselle täysin päinvastainen. Imagollisilla tekijöillä on merkitystä asiakkaan muodostamaan yrityskuvaan sekä palvelun laadun ennako-odotuksiin. Hyvä imago on etu yritykselle kuin yritykselle. (Grönroos 2009, 396–399.) Haastatteluissa imagolliset tekijät nousivat esiin erityisesti arvioitaessa palvelun uskottavuutta. Erityisesti pohdittiin, ovatko toimintatavat asiakkaan silmin uskottavia ja hyvää yrityskuvaa ilmentäviä. Grönroosin (mt. 398–399) mukaan imagolle voidaan esittää neljä tehtävää. Se viestii odotuksia ja se suodattaa havaintoja. Imago on riippuvainen odotuksista ja kokemuksista. Imago vaikuttaa sisäisesti työntekijöihin ja ulkoisesti asiakkaisiin. Asiakkaalle imago rakentuu teknisen ja toiminnallisen laadun kautta.

Imago viestii odotuksia, ei vain markkinointimateriaalin vaan myös henkilökohtaisen myyntityön ja suusanallisen viestinnän kautta. Haastattelujen perusteella asiakkaan vastaanottaminen tulee suunnitella tarkasti. Huomiota kiinnitettiin erityisesti yrityksen omaan ohjeistukseen, jonka mukaan asiakasta odotetaan vastaanottotiskin läheisyydessä. Toisinaan odottamassa on useita ihmisiä samanaikaisesti. Haastateltavat tulkit-sivat *ihmismuurin* aiheuttavan huonoa palvelukokemusta ja herättävän asiakkaalle ei-toivottuja ajatuksia.

Joo, jengi odottaa vieraitaan. Niinku esimerkiks mulla on tullu, että multa on kysytty, että: "Mikä vastaanottokomitea teillä on."

Mut täällä meille tulee tunnin aikana... Mä en tiedä kuinka monta vierasta meil-le saattaa tunnin aikana tulla. Mut jos siinä seitsemän kahdeksan ihmistä odot-taa omaa asiakasta, niin ei se oo musta hyvän näkönen.

Tai sitten joku voi ajatella, että on kallispalkkasia henkilöitä ja täällä ne vaan niiku seisoo. Tekeekö ne mitään töitä?

Myönteinen imago edesauttaa yrityksen viestinnän perille menoa. Asiakkaan luoma myönteinen kuva yrityksestä toimii suodattimena, jonka kautta yrityksen toiminta halutaan nähdä positiivisena. (mt. 398.) Viestit otetaan vastan avoimesti ja esimerkiksi pienet palveluvirheet voidaan antaa helpommin anteeksi. Myönteinen imago helpottaa arjen palvelutilanteissa.

Imago rakentuu asiakkaan kokemuksista ja odotuksista. Vastaanotto toimii yrityksen käyntikorttina ja luo kuvan yrityksestä ja sen palvelun laadusta. Koettu palvelun laatu muuttaa imagoa. Asiakkaan huomioiminen ja kunnioittava käytös nousivat keskeisiksi elementeiksi, joilla on vaikutusta yrityskuvan syntymiseen.

Pyysit niitä hyviä kokemuksia, niin tähän liittyvä hyvä kokemus on ollu, aina minkä mä muistan, on ... vahtimestarit. Että kun asiakkaat tuli sinne ylös niin aina kaikki nous seisomaan ja vastaanotti. Ja kyllähän täälläkin on sama systeemi nyt. Kyllä musta on kohteliasta et nousee seisomaan ja juttelee asiakkaiden kanssa tälle. Et mulle on jääny aina niistä vahtimestareista sellanen upee kokemus. Että mä sanonkin, että tää porukka on meidän käyntikortti tässä.

Toimintamallien lisäksi palvelun ulkoisilla merkeillä on vaikutusta yrityskuvaan. Hyvin suunnitellut ulkoiset elementit luovat palvelusta uskottavan. Ulkoiset merkit toimivat myös asiakkaiden ohjaamisessa. Esimerkiksi avun tarpeessa oleva asiakas tunnistaa henkilöstön työvaatetuksen perustella ja osaa tämän perusteella hakeutua välittömästi oikean henkilön luokse. Vaatetus kertoo asiakkaalle, ketkä yrityksessä olevista henkilöistä ovat työntekijöitä, ketkä asiakkaita. Parhaimmassa tapauksessa vaatetuksella myös viestitään asiakkaan kunnioittamista. Ulkoisista merkeistä palvelutyöntekijöiden vaatetus nousi tärkeäksi yrityskuvan ilmentäjäksi.

H₁: Tuleeks vaatteet teiltä vai mistä ne tulee?

H₂: Toihan on, siis viittasit hotelliin, niin toihan on periaatteessa ja niilhän on siis hotellirespan vaatetus. Ja silloin heidät tunnistaa

H₁: Nimenoman ja sillonhan se on niinku brändi. Ja heidäthän pitää tunnistaa meistä.

H₂: Heidän pitää erottua. Et sen puolesta tumma puku on ihan ok. Ja sit se vaatii et vois olla samanlaiset niinku puvut naisille; hame tai pitkät housut.

H₁: Ja mä tykkään huiveista, niin huivit. Koska aika useesti ne o tosi fresin näkösiä, kun niillä on joku vaalee, niinku vaalee paita ja sit naisilla on niiku nätisti joku huivi laitettuna. Vähän niinku lentoemo tai joku. Et se on hyvin fresi. ... Ne on mun mielestä ihan perusasioita. Ei se mitään avaruusteknologiaa ole. Siis

ihan perusasioita, et vastaanottohenkilöt on siististi, nästisti pukeutuneita ja katsonet niin sanotusti peiliin.

Kolmantena imagollisena ulottuvuutena haastatteluissa tuli esille vastaanottopalvelun tarjoajan yrityskuva. Pohdintaa aiheutti asiakasyrityksen ja palveluyrityksen imagojen ja toimintojen yhteensopivuus. Haastatteluissa korostettiin toimintojen luonnollista nivelymistä toisiinsa ilman, että loppuasiakas pystyy erottelemaan palvelutarjoajat toisistaan. Jonkinlaisia epäilyksiä esitettiin palveluyrityksen kyvystä tuottaa niin teknisesti kuin toiminnallisesti riittävän laadukkaita palveluja loppuasiakkaille.

Otetaan esimerkki meiltä. Ihan samalla tavalla pitää meidän esitellä uudelle asiakaalle – tää on nyt sitä miten meidän prosessit sopii yhteen – se on hirveen tärkeä asia...

Mä voisin sit vielä sanoa, et tai sitten vielä sanoa sellasen positiivisen asian, että ekaks ISS:stä tuli heti mieleen, silloin kun kuultiin että tänne tämmönen tulee, että siivousfirma. Että tullee niiku, että osaakohan ne tällasta palvelubisnestä. ... Mutta että kun kuultiin, että kuuluu samaan palveluketjuun, niin tuli sellanen, että mitenhän se menee. Pystytäänkö sitt tällänne niinku toinen hyvä palvelu tarjoamaan?

Huomiota kiinnitettiin myös tuotteisiin, joita on esillä ja joita asiakkaille tarjotaan. Niiden tuli ilmentää yrityksen arvoja ja yrityskuvaa. Asioiden haluttiin viestivän pienä yksityiskohtia myöten samoja asioita. Keskustelua käytiin hyvin konkreettisin esimerkein, muun muassa asiakkaille loungessa tarjottavista tuotteista.

Mikä on tanskalaisten, mitä siellä on erityistä? Onks siellä mitään karamellejä tai muuta suklaata tai jotain sellaista? Onko norjalaisilla? Ruotsalaisilla on siten Marabou ja Suomessa on Fazer. Mutta jos haluaa sitä jotain pohjoismaalaisuutta tuoda esille, niin mikä olis sellainen, jota vois pöydillä olla?

Kuten Grönroos (mt. 399) asian erinomaisesti ilmaisee, imago on todellisuutta. Imago ja positiivisia mielikuvia voidaan yrittää rakentaa markkinoinnillisin keinoin. Markkinointi on kuitenkin täysin turhaa, mikäli tekninen ja toiminnallinen palvelun laatu eivät tue tätä viestintää. Uskottava palvelu syntyy kokonaisuudesta, jonka pienetkin yksityiskohdat ovat mietittyjä. Asiakkaan kokema todellisuus ja toiminta määrittävät yrityksen imagon. Haastattelujen perusteella keskeisimmiksi kriteereiksi uskottavan palvelun kannalta nousivat toimintojen luonnollisuus sekä yhteensopivuus. Ulkoisten merkkien tulee ilmentää yrityksen omia arvoja ja hyvää toimintatapaa. Asiakkaille halutaan viestiä kunnioitusta ja palvelun laadukkuutta.

5.2 Lopputulokseen liittyvät kriteerit

Palvelun lopputulokseen vaikuttavat ominaisuudet koskevat palveluhenkilöstön ammattimaisuutta sekä ammattitaitoa. Työntekijöihin kohdistuvien vaatimusten lisäksi operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit näyttelevät tärkeää osaa arvioitaessa palvelun lopputulosta. Haastattelussa keskityttiin ensimmäisiin, koska ammattimainen työskentely ja osaaminen ovat välittömästi asiakkaan arvioitavissa. Tosin mielenkiintoinen loppuasiakkaan arvio on koskenut nimenomaan fyysistä työskentelyympäristöä.

Mulla on muutama asiakas muuten kommentoinu sitäkin, että nyt kun se tiski on siirretty tohon eteen, ni ne kokee, et onks se näille, jotka siinä työskentelee, ni mukava työympäristö. Kyllä mulla on kaks asiakasta ihan peräkkäin sanonu: "Et ku siellä on se lasiseinä toisella puolella ja he seisoo siinä melkein koko ajan." Ni ihan spontaanit kommentit ja totes, et: "Tähän on väliaikaista."

Yksittäisen ammattitaitovaatimuksen osalta kielitaito nousi esiin tärkeimpänä. Vaatimus sujuvat ruotsinkielen taidosta oli ehdoton ja se nousi esiin useassa eri tilanteessa. Muita ammatillista osaamista ilmentäviä seikkoja olivat kansainvälisyysosaaminen ja kulttuurientuntemus. Kulttuurien tuntemisella ja kyvyllä sopeuttaa palvelu sen mukaiseksi on vaikutusta palvelukokemukseen. Kulttuuri määrittää, mitä asioita pidetään palvelussa suotavana ja tarpeellisena. Esimerkiksi länsimaisessa kulttuurissa tavoitellaan mielihyvää useammin kuin aasialaisessa kulttuurissa. (Ylikoski 1999, 153.)

Taidoiltaan vastaanottohenkilöiltä odotettiin ratkaisukeskeisyyttä, sosiaalisia taitoja ja palvelun kokonaisuymmärrystä. Kokonaisuymmärryksellä tarkoitettiin kykyä hahmottaa asiakkaan palvelupolku ja oman toiminnan merkitys tällä polulla.

Eiks se oo sitä mitä me ollaan puhuttu? Miten otetaan vastaan, miten hänet ohjataan loungeen odottamaan ja miten meille laitetaan viestejä. Eiks tää oo niin ku sitä.

Haastattelussa ei esitetty palveluhenkilöstölle koulutuksellisia vaatimuksia. Tämä oli todennäköisesti liian kaukana yrityksen omasta substanssiosaamisesta ja sen edellyttämistä vaatimuksista. Koulutus kuitenkin kiinnosti ja asiaa tiedusteltiin haastattelussa kysyen, mitkä ovat palvelutarjoajan koulutusvaatimukset vastaanottopalvelussa työ-

kenteleville henkilöille. Koulutuksella ja yleissivistyksellä katsottiin olevan palvelun lopputulokseen positiivisesti vaikuttava merkitys.

5.3 Prosessiin liittyvät kriteerit

Prosessiin liittyvät palvelulaadun kriteerit koostuvat viidestä eri osa-alueesta: palvelumaisemasta, lähestyttävyydestä ja joustavuudesta, asenteista ja käyttäytymisestä, luotettavuudesta sekä palvelun normalisoinnista. Haastatteluissa korostuneimmin esille nousivat kolme ensimmäistä. Palvelumaisemaan liittyvien tekijöiden osuutta käsitellään lyhyesti, koska osa-alue kuuluu pääsääntöisesti yrityksen X vastuulle. Palvelumaisemaan liittyvät ominaisuudet koskivat enimmäkseen fyysisiä tiloja ja tilaratkaisuja. Sitä vastoin lähestyttävyys ja joustavuus sekä asenteet ja käyttäytyminen ovat keskeisiä seikkoja vastaanottopalvelun kehittämisessä ja liittyvät palvelutarjoajan ydinosaamisen.

5.3.1 Palvelumaisema

Palvelumaisema on se ympäristö, jossa asiakas käyttää palvelua ja joissa asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat. Palvelumaisemaan kuuluvat tilojen ja kalusteiden lisäksi mm. palveluhenkilöstö, tilojen tuoksut sekä lämpötila. (Tuulaniemi 2011, 92.) Haastatteluissa otettiin kantaa siihen, millaiselta vastaanoton ja loungen tulisi näyttää. Samoin suurta huomiota kiinnitettiin asiakkaan kulkeman polun logistiikkaan sekä kalusteiden toimivuuteen. Affektiivisen puolen kuvaukset keskittyivät yleiseen tunnelmaan, jonka asiakkaalle mahdollisesti syntyy tilassa ollessa.

Yleisellä tasolla tilat ja kalusteet vastaavat toiveita. Näin voidaan olettaa vähäisen kritiikin perusteella. Remontoidut tilat ovat siistejä ja aiemmin *likainen* yleisilme on nyt vaalea ja siisti. Erityisesti tilojen taide katsottiin tuovat lisäarvoa asiakkaille ja ilmentävän yrityksen palvelun arvokkuutta. Tarkemmin tarkasteltuna kehitettävääkin löytyy. Vaikka fyysisten tilojen todettiin olevan kunnossa, tilan tunnelma ei herättänyt positiivisia tunteita.

Et tuleeko siinä kodikas tunnelma ja mitä siinä pitäis olla enemmän? Sä sanoit niin hyvin, että pitäis valmistella ja sen launsin pitäis valmistella, jotta olis helppo aloitella se keskustelu niistä kovemmista asioista. Palautetta on tullut

henkilöstöltä, ne sanoo: "Ei toi mikään lounge ole, sieltä puuttuu sitä, tätä ja tota."

Sulle tulee hyvä fiilis. Sulle tulee hyvänolon fiilis, kun sä istut siinä sohvalla.

Tarkennettaessa, mikä tilasta tekisi viihtyisämmän, nousi kaikkien haastateltavien puheessa esiin äänimaailma. Äänimaailmalle esitettiin useampi tehtävä. Musiikki loisi viihtyisyyttä ja rauhallisuutta. Se myös kiinnittäisi huomion pois epäoleellisista tai häiritsevistä tekijöistä.

Että minkä vaikutelman se antaa jos siellä soi vaimeasti jotain kevyttä klassista? Onks sitä mietitty yhtään? Se voi olla rauhottava, mut sitten siinä voi olla myös se, et sillä olis jotain muutakin ääntä kuin kahden ihmisen keskeinen keskustelu. Et jos ei mitään muuta ääntä tule ja te juttelette keskenään, niin sehän on ihan luonnollista, et mä rupeen kuuntelemaan sitä. Mut et jos siinä olis joku muu ääni, niin se antais ehkä jotain intiimiyttä siihen hommaan.

Vastaanottoa pohdittiin ensivaikutelman näkökulmasta ja sen katsottiin ilmentävän keskeneräistä tai väliaikaista palvelua. Palautetta väliaikaisuuden tunteesta oli tullut loppukäyttäjiltä.

Mun mielestä siihen ehkä kannattais kiinnittää huomiota, et se olis pysyvämmän olosen näkönen - se tiski. Ja et siinä ois tarpeeks valoa. . Ettei se tuo semmosii, et tää nyt on vähän aikaa tässä, et se kohta siirtyy takas.

Nyt kun se on pimee, niin se ei oo niinku pysyvä. Ja jos se ei tuo sitä niiku et se pitäis olla se ensivaikutelma, ni jos se on sellanen, et tää on väliaikainen.

Mulla on muutama asiakas muuten kommentoinu sitäkin, että nyt kun se tiski on siirretty tohon eteen, ni ne kokee, et onk se näille, jotka siinä on, mukava työympäristö... Ihan spontaanit kommentit ja totes, et tähän on väliaikaista.

Asiakaslogistiikan kannalta kehitettävää oli asiakkaiden ohjaamisessa sisääntulokerroksesta vastaanottokerrokseen. Etenkin vanhempien asiakkaiden kulkeminen portaisissa on vaivalloista. Kiinteistössä on hissit, mutta ne sijoittuvat sisääntulokerroksessa sivummalle, jolloin ne jäävät helposti huomaamatta. Tilanteen parantamiseksi ehdotettiin valaistusta, jolla, oikein suunniteltuna, voidaan kiinnittää asiakkaan huomio hisseille päin. Iäkkäämpien asiakkaiden kohdalla keskusteluun nousi myös vastaanoton akustiikka sekä loungen istuimet.

Mut et kaikki suuremmat tuolit mitä tossa on, ne on samanlaisia. Ne on pehmeitä ja ne on hirveen matalalla. Ei oo mietitty kohderyhmää. Täällä kuitenkin suurin osa yli kuuskymmentävuotiaita, siis paljon yli kuuskymmentävuotiaita ja yli seitsemänkymmentävuotiaita.

Keskusteltaessa asiakaskokemuksesta palvelumaisema nousi esille useasti. Fyysisten tilojen ja asiakkaan siirtymisen palveluhetkestä toiseen tuli olla loogista ja jatkumon yhtenäinen. Haastateltavien mukaan kalusteiden sijoittelulla ja valaistuksen suunnittelulla helpotettaisiin asiakaskulun sujuvuutta. Asiakasikäryhmän huomioon ottaen, istuinten toimivuuteen toivottiin parannusta.

5.3.2 Luotettavuus

Kokemus luotettavasta palvelusta pitää sisällään tilanteiden hallinnan sekä asiakkaan tunteen siitä, että yrityksen tai asiakaspalvelijan toiminta on asiakkaan etujen mukaista. Asiakkaalle on tärkeää, että hän voi luottaa lupauksiin ja tietoihin, joita hän saa. Palvelun normalisoinnin lisäksi luotettavuus oli haastatteluissa vähemmän esille nousnut palvelun ominaisuus. Viittauksia luotettavuuteen voidaan rakentaa palveluhenkilökunnan tilanneherkkyydestä ja -hallinnasta. Samoin osa imagollisista tekijöistä viesti luotettavuudesta. Valvion (2010, 55) mukaan eri tuote- tai yritysnimet kuvastavat ihmisille tuotteen tai yrityksen laatua ja luotettavuutta. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat palvelun käyttökokemukset. Haastatteluissa korostui etenkin uusien asiakkaiden kohdalla ensivaikutelman merkitys.

Markkinat on mitä on tällä hetkellä.... ja muutenkin joutuu tekemään paljon työtä asiakkaiden eteen, jolloin niin ku sellanen ensikohtaaminen ja tietynlainen ensivaikutelma yrityksestä x jo ihan talona, et ku sinne tulee sisään, niin on äärimmäisen tärkeessä roolissa.

Työntekijöiden, olipa kyseessä yrityksen x tai palvelutuottajan henkilö, tuttuuden katsottiin edesauttavan turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta. Turvallisuutta kuvastivat myös maininnat kotoisuuden tunteesta.

Jotenkin pitäis tulla tunne, että sä oot kotona, oikeella tavalla, ei liian kodikas. Se on se henkilökohtaisuuden tunne, minut kohdataan minuna, tiedetään kuka minä olen ja osataan kutsua nimeltä.

Asiakkaalle luotettavuus tarkoitti tietoa. Kun asiakas tiesi, mitä tulee tapahtumaan, missä ja keiden kanssa, hän koki olonsa turvalliseksi. Ammattitaitoisen henkilöstön piti kyetä ottamaan tilanne kuin tilanne haltuun. Asiakkaalle oli kyettävä luomaan tunne, että yritykseen, sen palveluihin ja henkilöstöön voi luottaa.

5.3.3 Lähestyttävyyys ja joustavuus

Asiakkaalle on merkitystä sillä, kuinka helposti palvelut ovat saatavissa. Saatavuuteen kuuluvat yrityksen sijainti, palveluajat, työntekijät sekä toimivat järjestelmät ja toiminnot. Asiakasta on kyettävä palvelemaan joustavasti ja tarvelähtöisesti. Haastateltavien puheissa yrityksen sijainti ja palveluajat saivat vaatimattoman huomion. Sijainnista lähinnä todettiin, että yrityksen lähialueen toimipisteet saattoivat mennä asiakkailla helposti sekaisin ja aiheuttaa siten jokin asteista hämmennystä. Päähuomio haastatteluissa kohdistui palvelun lähestyttävyyteen ja joustavuuteen. Haastattelu-analyysin perusteella voidaan esittää neljä eri lähestyttävyyden ja joustavuuden alakategoriaa: tunne riittävästä informaatiosta ja hallinnasta, asiakaslogistiikan helppous, mahdollisuus valintaan ja toimintojen luonnollinen niveltymisen yhteen.

Sopeutuminen asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin tiivistyi keskusteluissa hallinnan tunteeeseen. Asiakkaalla tuli olla tunne, että häntä palvellaan kokonaisvaltaisesti. Vastaanottohenkilöiden tuli *ottaa tilanne haltuun tilanteessa kuin tilanteessa*. Tilanteita tuli osata katsoa asiakkaan perspektiivistä. Ensimmäistä kertaa yrityksessä asioiva henkilöä tuli informoida erilailla kuin useammin asioinutta.

.. ja voihan sitä ihan hyvin, jos on luontevaa, kun asiakas tulee tiskille, että: "oletteko ensimmäistä kertaa täällä?" Jolloin saa osviittaa, et okei, toi on eka kertaa ja todennäköisesti ei tiedä minkä näkönen tulee hakemaan ja toi joka tulee hakemaan, ei sekään tiedä minkä näköinen tää kaveri on. Ja muutenkin, et siinähan voi olla kans sellanen small talkin alku ja sillä tavalla pehmentää sitä asiakkaan tuloa.

Ensimmäistä kertaa yrityksessä asioivien asiakkaiden kanssa oli toisilleen vieraiden ihmisten kohtaamisesta luotava mahdollisimman positiivinen hetki. Vastaanottohenkilöiden tuli osata saattaa osapuolet yhteen ja toimia luontevasti esittelyetikettejä noudattaen.

Hyvää palvelukokemusta lisäsi, jos asiakkaalle kerrottiin tulevasta aikataulusta ja tapahtumista. Asiakas pystyi varautumaan tilanteeseen ja esimerkiksi istuutua rentoutumaan odotustilaan. Asiakkaita tuli myös ohjata tilasta toiseen siirtymisessä. Vastaanotossa asioinnin jälkeen asiakas tuli ohjata naulakolle. Ohjaaminen tuli tapahtua konkreettisesti saattamalla asiakas ja laittamalla hänen päällysvaatteensa naulakkoon. Samoin tuli menetellä vaatesäilytyksestä loungeen siirtymisessä. Erityisesti vanhempien ja ensi kertaa asioivien kanssa tuli huolehtia siitä, että asiakas ei jäänyt yksin pohtimaan, minne hänen tulisi mennä tai mitä tehdä. Asiakaslogistiikan tuli olla joutavaa.

Asiakkaan saapumista ja mahdollista odotusaikaa pohdittaessa haastateltavat toivat esiin tilannetajun sekä yrityksen ja palvelutarjoajan toimintojen niveltymisen saumattomasti yhteen. Loppuasiakkaalle palvelun tuli näyttäytyä ehyenä ja tilanteeseen mukautuvana.

Tossa tulee varmaan just se tilannetaju, että jos se on tullu puol tuntia aikaisemmin, silloin voi kysyä haluaako jotakin.

Mulla on yks asiakas, joka tulee aina 40 minuuttia liian aikaisin ja mä tiedän sen. Mun mielestä on just sellasissa tapauksissa hyvä, et kun hän itsekin tietää, eikä yhtään paa pahaks, vaikka hän istuu tuolla ja odottaa.

...et on ollu joillain asioilla ja sit ne tule tänne istuskelemaan. Kyllä, ja silloin ne enemmänkin hätääntyä, jos sille yhteyshenkilölle soitetaan liian aikaisin.

Kuvatun kaltaisissa tilanteissa toivottiin herkkyyttä mukautua asiakkaan toivetilaan. Toisaalta herkkyyttä vaadittiin myös huomata tilanne, jossa asiakas nimenomaan tulee ajoissa toiveenaan päästä tapaamaan yhteyshenkilöä sovittua aiemmin. Vastaanottohenkilöiltä odotettiin kykyä arvioida tilanne ja toimia sen mukaisesti. Asiakkaan informoimisen ja ohjaamisen lisäksi toivottiin hyvää ja tehokasta yhteyshenkilöiden tiedottamista. Tiedotuksen tuli tapahtua tehokkaasti ja oikea-aikaisesti.

Sieltähän tulee se ilmotus, et asiakas on saapunut. Me voidaan vastata siihe n monella tavalla: et ok tai et ei vastaa mitään. Ja sit tulee uus kehotus vähän ajan päästä. Mut jos esimerkiks mun asiakas on tullu puol tuntii liian aikaisin, niin mä vastaa nsiihen, et saavun klo 13.55. Niin sit sen pitäis riittää, et ei tuu uutta sellasta painostusviestiä. ...Että kannattaako sitä aspalle ilmoittaa heti kun se tulee tai ketä nyt sitten tuleekin tapaamaan vai vasta vähän aikaisemmassa vaiheessa (tarkoittaa lähempänä sovittua ajankohtaa).

Asiakkaan vaatimuksien ja toiveiden huomioimisessa korostui mahdollisuus valintoihin. Räätelöitävyys ja henkilökohtaisten mieltymysten mukainen palvelu antaa asiakkaalle lisäarvoa (Löytänä & Korteso 2011, 64). Vastaanottopalvelussa räätelöitävyys tarkoitti mahdollisuutta valita itselle mieluinen odotustila, ajanvietettä odotustilassa sekä palvelukielen valintaa. Vaikka asiakkaan odotusaika pääsääntöisesti oli hyvin lyhyt, toivottiin odotustilan vastaavan erilaisiin tarpeisiin. Odotustilan tuli vastata myös tarpeeseen rauhoittua ja olla omissa oloissa.

Sitten on paljon ihmisiä, jotka miettii niitä omia juttujaan.... Silloin pitäisi olla sellanen rauhallisempi tossa vastaanotossa, että voi niin ku rauhassa olla ja miettii. Tuota tilaa vois niin ku jakaa mieltimällä, et on erilaisia.

Tilassa tuli olla luettavaa sekä yrityksen edustamaan alaan että esimerkiksi harrasteisiin ja eri elämänalueisiin liittyvää. Erityisen huomion kohteeksi nousi palvelukieli. Asiakkaille tuli tarjota mahdollisuus valita asioimiskieli kahden kotimaisen kielen välillä.

Ja kun me ollaan suomen- ja ruotsinkielisiä täällä ni, ihan hyvin, kun tulee ja ei tiedä, ni voi sanoo: "Päivää, god dag tai huomenta, god morgon!" Et niin ku näin. Silloinhan annetaan asiakkaalle valinta, et hän saa valita kielen.

Lähestyttävyys ja joustavuus linkittyvät kiinteästi asenteisiin ja käyttäytymiseen. Asiakkaalle halutaan luoda tunne, että asiakaspalvelijat ovat heitä varten ja heille voi osoittaa pyyntöjä ja toiveita. Asiakaspalvelijoiden tullee olla helposti lähestyttäviä.

5.3.4 Asenteet ja käyttäytyminen

Sillä, miten palveluhenkilöstö käyttäytyy ja asennoituu palvelemaan asiakasta, on suuri vaikutus koettuun palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Käyttäytymistä arvioitaessa korostuvat asiakkaan odotukset käyttäytymisen ennustettavuudesta. Mikäli asiakaspalvelija käyttäytyy ja toimii asiakkaan odotuksia vastaavalla tavalla, on tyytyväisyys palveluun todennäköisempää. (Coye 2004.) Haastattelujen perusteella palveluasenne tulkitaan henkilökunnan ilmeistä, eleistä ja herkkyydestä reagoida asiakkaan tarpeisiin ja kulloiseenkin tilanteeseen. Haastateltavat korostivat asenteen merkitystä ja niistä puhuttiin paljon. Kertomuksissaan haastateltavat eläytyivät herkästi loppuasiakkaan rooliin kuvaten tunnetiloja ja kuvitteellisia tilanteita. Kertomuksista oli löydettävissä kuusi palveluasenteen ja käyttäytymisen alakategoriaa: ilmeet ja palve-

lueleet, emotionaalisuus, aitous ja luontevuus, kunnioitus, henkilökohtaisuuden tunne sekä tilannetaju.

Palveluhenkilöstöltä odotettiin positiivista asennetta asiakkaita kohtaan. Positiivisuutta pidettiin palveluhenkilöstön perusominaisuutena. Positiivisuuden tuli näkyä hymynä ja tietynlaisena katseena. Useimmat toivoivat asiakaspalvelijoiden olevan hymyileviä ja iloisia. Kasvojen ilmettä ja katsetta kuvattiin mm. seuraavasti:

Tiettyä aurinkoisuutta siinä vois olla. Semmonen niinku innokkuus, niinku valovoimaisuus... Heillä (vastaanottohenkilöstöllä) on suuri vastuu ja merkitys, mitä ilmapiiriä he kannattelevat täällä.

Positiivisuuden ja hymyn katsottiin luovan hyvää ilmapiiriä, josta annettiin suuri vastuu palvelutarjoajalle. Hymyilemisen tärkeydestä muistutettiin useassa puheenvuorossa. Hymyn katsottiin tarttuvan, joskin myös päinvastaisen tunnetilan ilmaisun. Palveluhenkilöstön emootioilla on vaikutusta asiakkaan palvelukokemukseen. Positiivinen ja miellyttävä palvelu aiheuttaa positiivisia kokemuksia asiakkaassa ja lisää asiakastyytyväisyyttä (Lin & Lin 2010, 192–193).

Ilmeiden lisäksi toivottavaa palvelukäyttäytymistä kuvattiin palvelueleillä. Palvelueleet olivat pieniä huomion osoituksia asiakasta kohtaan. Tärkeimmäksi haastattelussa nousi katsekontakti. Katsekontaktin tuli olla viiveetön, asiakasta tuli katsoa välittömästi hänen saapuessaan palveluympäristöön. Ei-toivotuksi käyttäytymiseksi kuvattiin välinpitämättömyyttä asiakkaasta kohtaan ja vastaanottotyöntekijän keskittymistä muihin askareisiin. Toisaalta yli-innostuneisuutta haluttiin välttää.

No ainakin huonoo olis, jos tulee tänne ja henkilö kattoo ihan jonnekin muualle ja näpertelee konetta, eikä katso sinua. Mun mielestä sitä ei sais tapahtua ollenkaan.

Et sen pitää olla aktiivista tai proaktiivista, sen tervehtimisen, mut se ei saa mennä liiallisuuksiin.

Tervehtiminen kuului niin asiakkaan saapumiseen kuin tilanteeseen, jossa asiakas poistuu yrityksestä. Tervehtimistilanteeseen liittyi usein useampia ihmisiä: vastaanottohenkilökuntaa, yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita. Siitäkin huolimatta, että yrityksen työntekijä mahdollisesti saattoi asiakkaan ulos yrityksestä, katsottiin, että vastaanottohenkilöstön tulee tervehtiä asiakasta.

...mut nimenomaan tää, että lopputervehdys. Eihän sen tarvitse olla muuta kuin nyökkäys tai tämmöistä.

Toivottavia palvelueleitä tervehdyksen lisäksi olivat asiakkaan ohjaaminen ja informointi. Asiakas tuli ohjata vastaanottotiskiltä naulakolle ja odottamaan loungeen. Ohjaamisen lisäksi asiakkaalle tuli saattaa tiedoksi, milloin hänet tullaan hakemaan sovittuun tapaamiseen. Vihjeet tulevasta tapahtumasta ohjaavat asiakkaan palveluodotuksia ja hyvin tehtynä niillä on positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen (Coye 2004, 64).

Odotukset ystävällisyydestä ja miellyttävyydestä liittyivät kertomuksiin toivotuista palvelueleistä. Palveluhenkilöiden tuli kyetä luoman emotionaalisesti positiivisia tunteita käytöksellään ja olemuksellaan. Perusystävällisyys ja iloisuus mainittiin palveluhenkilöiden toivotuina attribuutteina. Iloisuus määriteltiin hillityksi; palveluun ei katsottu sopivan *naurun remakan*. Ystävällisyyttä kuvattiin sekä palveluhenkilöstön ominaisuutena että asiakkaan kohteluna. Maininnat kodikkuudesta ja miellyttävästä paikasta kuvastivat kokonaisvaltaista, fyysistä ja psyykkistä olotilaa. Kodikkuus viittasi myös aitouteen. Palveluympäristön samoin kuin eleiden haluttiin olevan aitoja ja kulttuurille ominaisia.

...ja niinku ystävällisiä ja tietyllä tavalla hymy kasvoilla tai et näyttää hyvääntuuliselta. Mut et se tulee luonnostaan, et se on osa sitä vastaanottohenkilöä. Et sit semmoset, joilla on liian jenkkimäinen tyyli, et: "Ai, ku ihanaa ja fantastista!" ja näin -se ei sovi ollenkaan.

Luontevuus asiakkaan kohtaamisessa oli tärkeää. Luontevuus tuli ilmetä luonnollisena käytöksenä sekä toimintamalleina. Kritiikkiä annettiin yrityksen omasta käytännöstä odottaa asiakasta aulassa, joka määriteltiin melko luonnottomaksi, toisinaan jopa asiakasta odottavaksi *ihmismuuriksi*. Palveluhenkilöstön toivottiin kykenevän pieneen jutusteluun asiakkaiden kanssa. Luonnollisiksi puheenaiheiksi mainittiin tilojen arkkitehtuuri, historia ja taiteet. Palveluhenkilöstön tuli esiintyä tavalla, joka osoitti kunnioitusta ja tilanneherkkyyttä. Kunnioitusta voitiin osoittaa erilaisin palveluelein esimerkiksi kahvitarjoilulla, jossa tarjoilija tarjoilee kahvin pöytään tai nousemalla seisomaan, kun asiakas saapuu vastaanottoon. Aivan ehdottomana vaatimuksena esitettiin asiakkaan teittely.

...et kun asiakkaat tuli sinne ylös, niin kaikki nous seisomaan ja vastaanotti. Kyllä musta on kohteliasta, et nousee seisomaan ja juttelee asiakkaiden kanssa.

Mulle on tärkeätä teitittely. Sen mä haluan muuten painottaa, et tuolla pitää teitillä. Mua karsastaa aina, jos joku sanoo jollekin 70-vuotiaalle daamille: "Hei sinä!" Et se on Te. Asiakas määrittelee koska sinutellaan. Ja tää on sitä, mitä mä odotan ja mun asiakkaat voi odottaa; heitä kohdataan, heitä katsotaan, oteetaan huomioon ja teititellään.

Kunnioittavaan käytökseen liitettiin edellisten lisäksi asiakkaan yksityisyyden suojaaminen. Asiakasta ei tullut puhutella nimeltä, ellei ollut täyttä varmuutta toisenlaisesta toiveesta, ja asiakas tuli ohjata suoraan neuvottelutilaan tämän ollessa mahdollista. Vastakohtana luontevalle ja kunnioittavalle käytökselle nähtiin pokkurointi, jollaista ei toivottu ilmenevän. Asiakas tuli huomioida henkilökohtaisella tasolla. Asiakkaalle tuli osoittaa kiinnostusta paneutumalla hänen mahdollisiin ongelmiinsa ja halulla löytää niihin ratkaisu. Henkilökohtaisuuden tunnetta kuvattiin yksilön huomioimisena, palveluhenkilöstön tietämyksenä siitä, ketä he milloinkin palvelevat ja palveluhenkilöstön kykyä tunnistaa asiakkaat, jotka mahdollisesti toivovat kutsuttavan itseään nimellä. Asiakkaat odottavat, että kokemus vastaa hänen tarpeisiinsa, on personoitua ja mikäli asiakas on aiemmin asioinut yrityksessä, asiakaskas palvelijat muistavat nämä kohtaamiset (Löytänä ja Korteso 2011, 122). Haastattelujen perusteella asenteet ja käyttäytyminen olivat ne palvelun ominaisuudet, joilla oli suurin merkitys palvelukokemukseen.

5.3.5 Palvelun normalisointi

Palvelun normalisointi käsittelee tilanteita, joissa asiakkaan toiveita ja tarpeita ei ole kyetty asiakkaan odottamalla tavalla täyttämään. Palvelun normalisointiin kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joita työntekijät tekevät saadakseen tyytymättömän asiakkaan tyytyväiseksi (Bell & Zemke 2006, 95). Laadukkaan palvelun rakentaminen edellyttää virheiden ennaltaehkäisyä. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on ennaltaehkäisy erityisen haastavaa. Oman lisänsä tilanteeseen tuo asiakkaan subjektiivinen palvelukokemus. (Reinboth 2008, 102–103.) Asiakaskokemuksen näkökulmasta kekseistä on kyetä luomaan asiakkaalle varmuus, että palvelussa tapahtunutta virhettä tai ei-toivottua tilannetta ryhdytään korjaamaan. Haastatteluissa palvelun normalisointiin liittyviä keskusteluja käytiin hyvin vähän. Eräässä kertomuksessa hyvästä palvelusta annettiin esimerkki tuotetta koskevasta reklamaatiotilanteesta.

... mä otan sen mukaan, vien ja selvitän mitä siinä oikein on. Siinä sattuu ole henkilö paikalla ja sano, et: "Onpas!", et hän ei oo koskaan ennen nähny. Keskusteltiin: "Koska oot ostanu ja mistä ihan tarkkaan? No, ei se mitään, et tää on ihan selvää." ja hän sano et: "Ehdottomasti tulet saamaan uuden purkin." Ja sit hän otti mun nimen ja puhelinnumeron ja sano, et tässä voi mennä toista viikkoa, mut otetaan sinuun yhteyttä. Se oli mun mielestä niinku ihanaa, et hän oikeestaan ylitti mun odotukset. Mut hän niinku heti oli kiinnostunut siitä ja sit totes, et tää on ilman muuta, et hän korvaa.

Esimerkki huonosta palvelusta liittyy vastaanottopalveluun tilanteessa, jossa oli alkamassa asiakastilaisuus ja kannettavasta tietokoneesta puutui virtajohto. Kokemuksessa korostuu vaatimus palveluhenkilöiden aktiivisuudelle ja välittömille toimenpiteille. Hidastelu ja kyvyttömyys toimia asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi luovat negatiivisen palvelukokemuksen.

Mä menin respaan kysyy, kun mä aattelin, että saattas löytyä ja mä meen siihen respan tiskille ja no, siinä nyt ensin piilotellaan tiskin takana, sitten moikka moi! hei!, että oisko teillä tommosen läppärin laturia siinä.

"Ei taida olla, ei varmaan oo." (vastaanottopalvelijan vastaus)

Mähän siinä tilanteessa vähän niinku hermostuin jo ja sanoin: "Pitäiskö nostaa perse penkistä ja kattoo vaikka?" Koska mun mielestä tollasta käytöstä ei niinku, oli mikä virkaikä tahansa, ei voi täällä sanoa, oli sitten henkilökuntaa tai asiakas, ei voi sanoa, ei varmaan. No, sitten se ihminen nosti. Sanoin, että: "Katos noista takakaapeista.", kun siellä oli niitä kaappeja. Muistan. No, sitten sieltä löytyykin -kas kummaa!

Ja sitten tää ihminen tulee takasin siihen ja sanoo: "Kiva, kun sinä tiesit, että siellä oli".

Minäkö sen todella tiesin? En minä sitä tiennyt, mutta mulla oli aavistus, oli halu löytää, hirvee tarve saada se.

Kertomuksella haluttiin havainnollistaa, miten asiakkaan ongelmiin tuli suhtautua ja millä intensiteetillä niitä tuli ratkaista. Myös tilannetta, jossa palveluhenkilö ei missään vaiheessa ymmärtänyt luoneensa huonon palvelukokemuksen, hämmästeltiin. Joidenkin tutkimusten mukaan asiakkaat, joiden huono palvelukokemus on käsitelty tehokkaasti ja tilanteen edellyttämällä tavalla, ovat jatkossa 15 kertaa sitoutuneempia kuin asiakkaat, joille ei ole sattunut virhetilanteita. Nopea reagointi osoittaa asiakkaalle välittämistä hänen tarpeistaan. (Löytänä & Korteso 2011, 214, 223). Poikkeustilanteisiin tulisi luoda valmiita toimintamalleja. Palvelun normalisoinnissa nopeus on tärkeää.

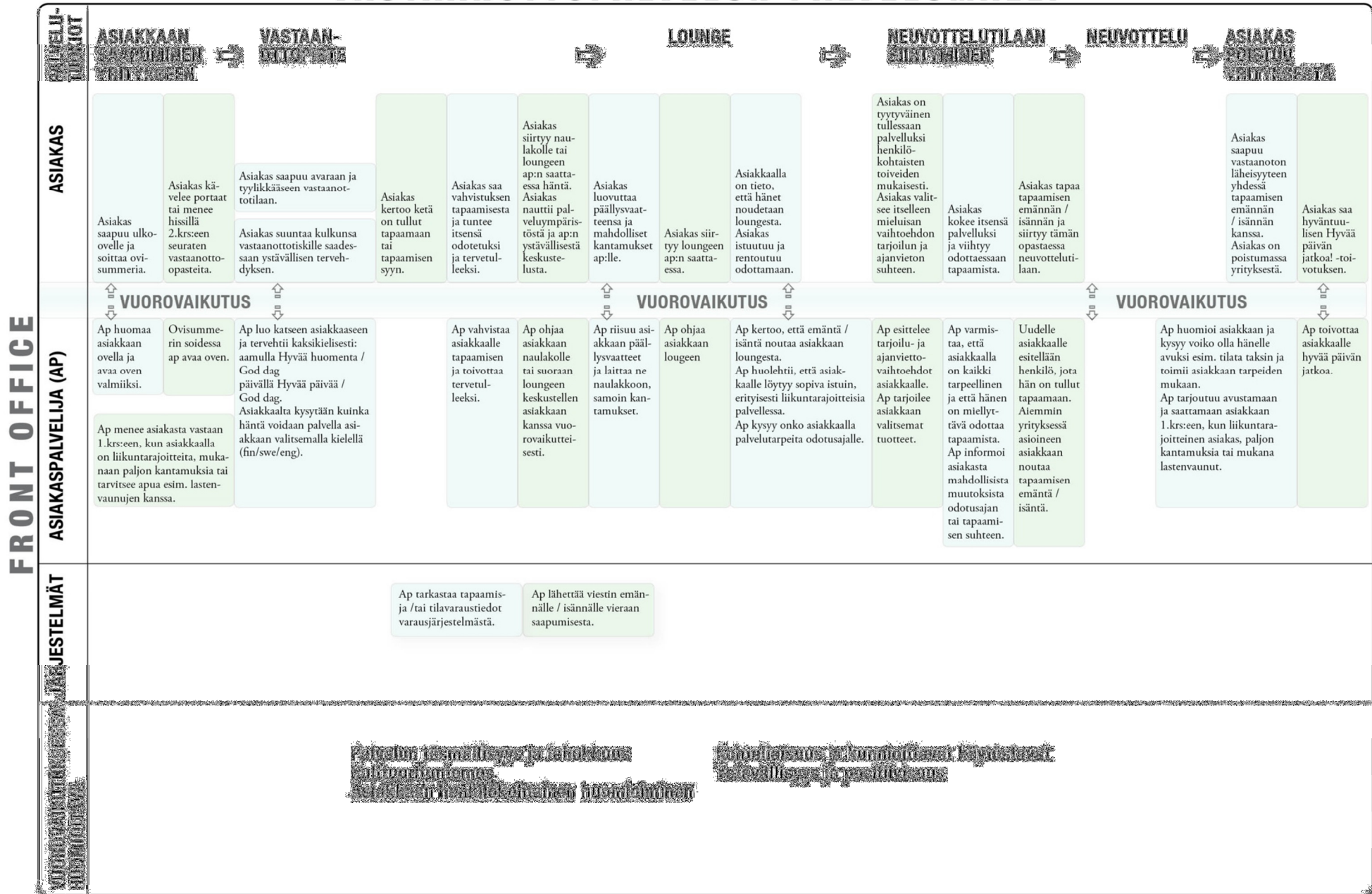
6 VASTAANOTTOPALVELUN PALVELUMALLI

Palvelu on prosessi, joka sisältää useita yksittäisiä palvelutuokioita, nk. totuuden hetkiä. Palvelutuokiot sisältävät joukon kontaktipisteitä, joista jotkin ovat toisia tärkeämpiä riippuen siitä, miten asiakas ne määrittelee ja kokee. (Bell & Zemke 2006, 52.) Pienillä yksityiskohdilla on merkitystä laadukasta palvelua suunniteltaessa. Vastaanottopalveluja kehitettäessä laadukkuus pilkottiin pienempiin osiin, jotta ymmärrettiin, mitä laadukas palvelu kyseisen asiakkaan mielestä on. Syvällinen ymmärrys rakentui haastatteluissa esiin tulleisiin laadukkaan palvelun ominaisuuksiin, havaintojen kautta oivallettuihin parhaisiin käytäntöihin sekä ideatuokioiden ideoihin. Palvelumallia rakennettaessa hyödynnettiin myös palaverissa ja tapaamisissa esiin tulleita ajatuksia ja kehitysehdotuksia. Vastaanottopalvelun palvelumallissa huomioitiin laadukkaan palvelun kolme ulottuvuutta: tekninen, toiminnallinen ja imagollinen ulottuvuus.

Palvelumallissa kuvataan asiakkaan palvelupolku ja -kokemus. Malli kertoo, miten asiakas etenee ajassa, missä palvelutuokioissa hän asioi ja millaisia palvelukokemuksia asiakkaalle pyritään luomaan palvelupolun aikana. Esityksessä keskitytään kuvaamaan asiakkaalle näkyvät palvelutoiminnot. Poikkeuksena tyypilliseen esitystapaan, on vastaanottopalvelujen palvelumalliin lisätty palvelutuokiot sekä palvelun koettuun laatuun merkittävimmin vaikuttavat ominaisuudet. Lisäykset antavat kokonaisvaltaisen käsityksen vastaanottopalvelun asiakaskokemuksesta ja palvelupolusta kyseessä olevassa yrityksessä.

Ylimpänä vastaanottopalvelujen palvelumallissa ovat palvelutuokiot, jotka vaihtuvat sitä mukaa, kun asiakas etenee ajassa eteenpäin. Seuraavalla tasolla on kuvattuna asiakkaan palvelukokemukset eri palvelutuokioissa. Asiakkaan palvelukokemusten alapuolella ovat asiakaspalvelijan teot, jotka toteutetaan asiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa. Neljännellä tasolla ovat tekniset laitteet, joita asiakaspalvelija käyttää palvelun aikana. Alimmalle tasolle on määriteltynä ne palvelutilanteen vuorovaikutuksessa huomioitavat seikat, joilla on suurin vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. Ominaisuudet perustuvat haastatteluissa esiin tulleisiin asiakastarpeisiin ja -toiveisiin. Valintaan ovat vaikuttaneet ideointiriihessä saatu tieto asiakkaan arvostuksista ja käyttäytymisestä sekä toimistopalvelujen asiantuntijan kanssa tehty käytännön kokemusten ja havaintojen vertailu.

VASTAANOTTOPALVELUN PALVELUMALLI



KUVA 4. Vastaanottopalvelun palvelumalli

Palvelun imagolliset ominaisuudet näkyvät asiakkaalle tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena palveluna. Palvelumallissa asiakkaan eteneminen tuokiosta toiseen tapahtuu loogisesti ja saumattomasti. Koko palvelupolku tukee asiakkaan kokemusta tasokkaasta ja miellyttävästä palvelusta. Palveluympäristö on visuaalisesti tyylikäs ja palveluhenkilöstön olemus ja käytös asiakasta kunnioittava.

Lopputulokseen liittyvistä ominaisuuksista keskeisimpiä ovat kielitaito ja kulttuurien tunteminen. Kulttuurituntemus tarkoittaa kansainvälisyyden lisäksi oman kansallisen kulttuurin ja sen alakulttuurien ymmärtämisen. Asiakasta palvellaan useammalla kielellä. Vähimmäisvaatimuksena on asiakkaan palveleminen joko suomeksi, ruotsiksi tai englanniksi, riippuen asiakkaan äidinkielestä. Palvelueleet ja tervehdykset säädetään asiakkaan ja hänen kulttuuritaustansa mukaan. Palvelussa on keskeistä henkilökohtaisuus ja ammattimaisesti toteutettu palvelu.

Palvelun toiminnalliset, prosessiin liittyvät ominaisuudet koostuvat eri osa-alueista. Keskeisimmiksi vastaanottopalvelun kriteeriksi muodostuivat palvelumaisema, palvelun lähestyttävyyden ja joustavuus sekä asenteet ja käyttäytyminen. Palveluympäristön osalta palveluhenkilöstö huolehtii, että asiakkaiden on helppo kulkea tiloissa. Erityishuomiota kiinnitetään asiakkaisiin, joilla on liikkumista hidastavia tai hankaloittavia tekijöitä.

Palvelun lähestyttävyyden ja joustavuuden huomioidaan asiakkaan palvelemisena hänen omalla äidinkielellään, ohjaamalla asiakasta palvelupolun eri vaiheissa sekä huomioimalla asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet. Asiakas saatetaan tilanteesta toiseen ja hänestä huolehditaan kokonaisvaltaisesti. Asiakkaalle luodaan hallittu ja turvallinen palvelukokemus.

Asenteet ja palveluhenkilöstön käyttäytyminen vaikuttavat vahvimmin asiakkaan palvelukokemukseen. Palvelun henkilökohtaisuus, henkilöstön positiivisuus, kohteliaisuus ja hyvien käytöstapojen noudattaminen olivat useimmin mainitut toiminnalliset, koettuun palvelun laatuun vaikuttavat ominaisuudet. Asenteet ja käytös ovat myös keskeisessä roolissa pohdittaessa palvelukulttuuria. Yrityksen menestymisen kannalta palvelukulttuurilla on kilpailuetua luova vaikutus.

Palvelumalli, kuten Tuulaniemi (2011, 95–99) esittää, sopii hyvin myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun. Vaikka palvelumalli konkretisoi asiakkaan kulkeman palvelupolun, se ei ole aukoton ja kaikenkattava esitys palvelun kaikista ominaisuuksista. Tämän lisäksi tarvitaan kirjallista selontekoa. Kehitystyössä tuotettiin mallin avulla kirjallinen kuvaus, jossa palvelutapahtumia avataan seikkaperäisemmin. Kirjallinen tuotos toimii samalla palvelutyöntekijöiden ohjeistuksena. Kuvauksen avulla palveluhenkilöiden on helpompi hahmottaa palvelukokonaisuus ja haluttu lopputulos sekä palveluhenkilöiden rooli palvelun lopputuloksen kannalta.

7 KEHITYSTYÖN TULOKSET JA ARVIOINTI

Palvelukehitys tapahtuu monesti palveluprosessin yhteydessä. Tämä on luontevaa, koska hyvä palvelu mukautuu asiakkaan tarpeisiin ja virittyy asiakkaan taajuudelle samanaikaisesti asiakasta palveltaessa. Palvelun kehittäminen on ikään kuin osa palvelun ominaisuutta. Mallin heikkous on palvelujen vakioimattomuus. Palvelun tasalaatuisuus on epävarmaa. Palvelujen kehittämisen ja tuottamisen samanaikaisuudella menetetään myös mallintamisen mahdollisuus ja tämän myötä liiketoiminnalliset edut. Suunniteltaessa ja kehitettäessä olemassa olevia palveluja tulisikin, ainakin jossakin laajuudessa, pyrkiä tavoitteelliseen ja systemaattiseen kehitystyöhön.

Käsillä oleva opinnäytetyö keskittyi olemassa olevan vastaanottopalvelun kehittämiseen. Työssä pyrittiin suunnitelmallisuuteen, tietoon perustuviin ratkaisuihin sekä palvelun mallintamiseen. Kehitystyön tarkoituksena oli suunnitella vastaanottopalvelut, jotka vastaavat asiakkaan palvelutarpeita ja -toiveita yrityksessä X. Työ jakaantui kolmeen vaiheeseen: asiakkaan palvelutarpeiden ja -toiveiden selvittämiseen, palvelun suunnitteluun sekä palvelumallin esittämiseen. Vastaanottopalvelujen kehittämisessä lähtökohtana oli käyttäjälähtöisyys ja asiakaskokemus. Kehitystyö mukaili palvelumuotoilun menetelmiä. Asiakasymmärrystä laajennettiin teemahaastatteluilla ja havainnoinnilla. Palvelusuunnittelu toteutettiin yhteissuunnitteluna.

Asiakastarpeiden ja -toiveiden selvittäminen edustaa kehitystyön tutkimuksellista osuutta. Grönroosin (2009, 103) esittämät palvelun laadun kolme ulottuvuutta, tekninen, toiminnallinen ja imagollinen laatu, olivat edustettuna haastateltavien puheissa. Teknisiä palvelun laadun kriteereitä pidettiin vastaanottopalvelun lähtökohtana, erään-

laisena perusolettamuksena. Se, mitä asiakas palvelutilanteessa saa, näyttäisi määrittävän palvelun minimitasoa. Vastaanottopalvelussa se tarkoittaa asiakkaan vastaanottoa ja ohjaamista palvelupolussa eteenpäin. Minimitason alle jäävä palvelu aiheuttaa tyytymättömyyttä luoden huonon palvelukokemuksen. Haastatteluissa ilmenneitä minimitekijöitä olivat kielitaito, kyky mukauttaa palvelu kulttuurille ominaiseksi sekä ymmärrys palvelutyöntekijän oman roolin merkityksestä palvelun kokonaisuudessa. On kuitenkin huomattava, ettei teknisesti oikein toteutettu palvelu riitä hyvään palvelukokemukseen.

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa se, miten tekninen laatu tai palvelun lopputulos hänelle toimitetaan (mt., 101). Tätä vahvistaa haastattelujen keskeisimmät palveluprosessiin liittyvät kriteerit. Toiminnallisista kriteereistä korostuivat henkilökohtainen huomiointi ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen, tilannetaju, positiivisuus, luontevuus sekä kunnioittava käytös. Tulokset ovat yhteneviä Pricen ym. (1994, 45) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan merkittäviä positiivisten asiakaskokemusten luoja ovat yhteisymmärrys, ylimääräiset huomionosoitukset (extra attention), luonnollisuus sekä kyvykkyys. Etenkin henkilökohtaisuus ja asiakkaan palvelu odotukset ylittävällä tavalla ovat keskeisimpiä positiivisen kokemuksen synnyttäjiä.

Asiakkaiden tarpeita tutkittaessa ei tavoitteena ollut löytää uusia tarpeita, vaan löytää ne tarpeet, joilla on kyseiselle asiakkaalle keskeinen merkitys. Tässä tavoitteessa haastattelut toimivat erinomaisesti. Teemahaastattelut osoittautuivat tehokkaaksi tavaksi saada runsaasti aineistoa. Parihaastattelujen etuna oli ajatusten vuorovaikutuksellinen vertaaminen ja spontaanien kehitysehdotusten syntyminen. Keskusteluilmapiiri säilyi kaikissa haastatteluissa luonnollisena ja avoimena. Jonkinlaisena puutteena voidaan kuitenkin pitää sitä, että loppukäyttäjää ei henkilökohtaisesti päästy haastattelemaan, vaikkakin haastateltavilla oli erittäin kiinteä suhde loppukäyttäjiin ja siten tuntemus heidän tarpeistaan.

Haastatteluihin tehty haastattelurunko oli käytössä lähinnä haastattelijan tarkistuslistana siihen, että kaikki osa-alueet tulivat keskusteluissa huomioitua. Keskustelut soljuivat eteenpäin ilman, että haastattelijan tarvitsi niitä enemmälti ohjata. Haastattelut muistuttivat avointa haastattelua. Tulosten kannalta tällä ei ole merkitystä. Parihaastatteluissa haastateltavat tekivät itse täydentäviä kysymyksiä toisilleen. Ajallisesti 1,5 tunnin haastattelu oli riittävä asioiden käsittelyyn. Pidempi haastattelu olisi todennä-

köisesti pikemminkin turhauttanut osallistujia kuin tuonut lisätietoa. Eräänä tutkimusdetaljina on todettava huomio parihaastattelujen litteroinnista. Aikaisemmasta, vastaavasta kokemuksesta poiketen, tutkimuksen litterointi oli helpompaa. Haastateltavat kunnioittivat toistensa puheenvuoroja ja maltoivat kuunnella kerronnan loppuun. Toisen päälle ei puhuttu, mikä helpotti huomattavasti muutoin työlästä tutkimusvaihetta.

Havainnoinnissa hyödynnettiin etukäteen tehtyä havainnointilomaketta. Lomakkeen käyttö toimi huomion keksittämisenä työn kannalta olennaisiin seikkoihin. Lomake oli osattu rakentaa myös riittävän väljäksi siten, että se mahdollisti monipuolisten havaintojen tekemisen. Havainnot toimivat toissijaisena lähteenä, mutta niiden merkitys korostui lopullista palvelumallia rakennettaessa, jolloin keskusteluissa useaan otteeseen viitattiin tehtyihin havaintoihin.

Kehitystyö sai alkunsa käytännön työelämän tarpeesta. Spontaanin ratkaisuehdotuksen sijaan vastaanottopalvelun kehittämistä lähestyttiin suunnitelmallisesti. Työssä on tukeuduttu vahvasti olemassa olevaan tutkimustietoon palvelujen johtamisesta sekä palvelun laadun ominaisuuksista. Teoreettisen tiedon ja empiirisen tutkimuksen avulla on saavutettu varsin syvä ymmärrys kyseessä olevan asiakkaan tarpeista ja toiveista vastaanottopalvelujen käytössä. Työn raportoinnissa on pyritty selostamaan eri vaiheet mahdollisimman läpinäkyvästi. Kehitystyötä tehdessä tekijän ajatukset ja ideat on tuotu julki muiden arvioitavaksi ja jatkojalostettaviksi. Erityisesti asiantuntijapaamiset ja ideapalaverit ovat toimineet peilinä tekijän omille ideoille ja ajatuksille. Haastattelujen osalta tehtyjen tulkintojen luotettavuutta on pyritty lisäämään esittämällä suoria lainauksia tulkintojen yhteydessä.

Palvelumalli on tarkoituksellisesti esitetty melko seikkaperäisesti. Tähän on kolme syytä. Palvelumallista on kyettävä hahmottamaan asiakkaan palvelukokemus vaihe vaiheelta. Tällä varmistetaan, että palvelupolku on looginen ja mahdollistaa asiakkaan ehyen etenemisen palvelutuokiosta toiseen. Toiseksi, malli on keino tehdä palvelu näkyväksi asiakkaalle (yritykselle X). Palvelumallista käy ilmi kyseisen asiakkuuden erityispiirteet. Seikkaperäinen vastaanottopalvelun palvelumalli konkretisoi asiakkaalle palvelun, jonka hän on ostanut. Kolmanneksi, kuten Tuulaniemi (2011, 95–99) esittää, palvelumalli sopii hyvin työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun. Palvelumallin avulla palvelutyöntekijä voi hahmottaa oman roolinsa ja toimintansa asiakkaan palvelupolussa. Palvelumallin rakentaminen on haastavaa ja vaatiikin harjoittelua.

Jatkettaessa mallin back office -toimintojen kuvaamista, on se edelleen hyvä tehdä useamman palveluammattilaisen yhteistyönä.

Vastaanottopalvelujen kehittäminen on osoittanut palvelusuunnittelun kompleksisuuden. Pyrittäessä kuvaamaan yleistä palvelun mallia on porauduttava yksittäisiin toimijoihin ja merkityksiin ja jälleen noustava katsomaan tilanteita yleisemmästä perspektiivistä. Vastanottopalvelussa palvelun laadukkuus kulminoituu henkilökohtaiseen palveluun ja palvelutyöhön, jossa asiakas kohdataan tässä ja nyt. Kohtaamisessa ovat läsnä kaksi asiantuntijaa, joista asiakas on oman tarpeensa ja palvelutyöntekijä palveluratkaisun osaaja ja asiantuntija. Toimiva vuorovaikutus on palvelukokemuksen onnistumisen edellytys. Palvelutyöntekijän sosiaaliset taidot, asenne ja kyky viestiä ymmärrettävästi korostuvat palvelutilanteessa. (Oresto 2007, 93). Vuorovaikutuksen lisäksi palveluympäristön on oltava tarkoituksenmukainen ja sovitettava kokonaisuuteen, tavoiteltuun asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön aikana alun yksinkertaiselta vaikuttanut vastaanottopalvelun kokonaisuus syventyi monitasoiseksi kontaktipisteiden verkoksi, jossa yksityiskohtien yhteensovittaminen ja suunnittelu haastoi opinnäytetyön tekijän asettumaan palvelutapahtumaan osallistuvien toimijoiden eri rooleihin. Asiakasnäkökulman yhtäjaksoinen ylläpitäminen tuli koetelluksi erityisesti palvelumallia rakennettaessa, jolloin perinteinen tapa kuvata palvelua palvelutarjoajan prosessina häiritsi hetkittäin. Tästä huolimatta vastaanottopalvelu onnistuttiin esittämään asiakkaalle näkyvinä tekoina ja toimintana. Palvelumalli on kertomus palvelunkulusta ja palvelukokemuksesta.

Kuten alussa todettiin, vastaanottopalveluja liike-elämän ympäristössä on tutkittu vähän. Käsillä oleva työ on esitys siitä, kuinka tärkeästä ja monisyisestä palvelukokonaisuudesta on kyse. Tämä avaakin uusia näkökulmia vastaanottopalvelujen kehittämiseen. Palvelumuotoilussa asiakaskokemuksen lisäksi huomio kohdistuu henkilöstön rooleihin, esiintymiseen ja puheeseen ikään kuin palvelutilannetta tarkasteltaisiin näyttämönä ja palvelutilanteeseen osallistuvia henkilöitä näyttelijöinä. Näytelmän kirjoittaminen onkin keino suunnitella palvelua. Keskittyminen henkilöstön rooleihin ja esiintymiseen syventäisi entisestään myös käsillä olevaa työtä. Nyt palvelumallin kuvantamisen lisäksi kirjoitettiin nk. palvelukuvaus, joka vastaa perinteisempää tapaa kertoa palvelusisällöstä. Mikäli haluttaisiin syvällisemmin noudattaa palvelumuotoilun ideologiaa, voisi palvelun kirjoittaa näytelmän muotoon. Tässä tapauksessa palve-

luhenkilöstön toimintamallit, teot ja puhe tulisivat tarkemman tarkastelun kohteeksi. Vertaamalla näitä asiakkaan mieltymyksiin voitaisiin kirjoittaa optimaalisen vastaanottopalvelun näytelmä.

Palvelua tarjoavan yrityksen kannalta nyt esitetty palvelumalli on hyvä lähtökohta vastaanottopalvelun mallintamiseen. Esitetyn mallin heikkoutena on asiakaskohtaisuus ja sellaisenaan se ei sovellu yleiseen käyttöön vastaanottopalveluja kuvattaessa. Yrityksen tarpeita varten esitetystä mallista tulisi muokata yleismalli, joka soveltuisi laajempaan käyttötarkoitukseen. On kuitenkin huomioitava, että mahdollisesta yleisestä mallista huolimatta, palvelu on aina rakennettava asiakkaan tarpeita vastaavaksi ja tällöin mikään yleinen mallinne ei ole pätevä.

Palvelumuotoilun etuna on laaja perspektiivi palveluun ja sen kehittämiseen. Palvelua ei tarkastella vain hedonistisena yksilökokemuksena, palveluprosessina tai lopputuloksena vaan kokonaisuutena, jossa kaikki edellä mainitut tekijät pyritään huomioimaan. Palvelumuotoilun haasteena on toimintamallin uutuus ja kehittymättömyys. Palvelun arvontuottamisen mahdollisuudet ovat jokseenkin kiistattomat, mutta kuinka merkittävästi palvelumuotoilun avulla voidaan lisätä liikevaihtoa, on epäselvää. Yritystaloudellisesti olisikin mielenkiintoista tarkastella palvelumuotoilua liiketaloudellisina tunnuslukuina ja mahdollisuuksina. Tämän lisäksi tutkimusta edelleen tarvitaan palvelumuotoilun yleisestä käytettävyydestä, hyödyistä ja menetelmistä.

8 LOPUKSI

Palvelujen yhteiskunnallinen merkitys on kiistaton ja palveluliiketoiminta yhä kasvava toimiala. Asiakasvaatimukset palvelun laadukkuuden suhteen lisääntyvät ja palveluilta odotetaan ennen kaikkea ketteryyttä joustaa ja mukautua kulloiseenkin tilanteeseen olipa kyseessä mikä palvelu tai käyttäjä tahansa. Vastaanottopalveluissa käyttäjinä ovat monesti sekä yksityiset kuluttajat että btob-asiakkaat samanaikaisesti. Tästä johtuen näennäisen yksinkertainen palvelukokonaisuus rakentuukin monisyiseksi toimintojen ja merkitysten verkoksi. Kehitettäessä tämän kaltaisia palveluja on tärkeää osata yhdistää tekijöitä, asiakkaita, asiantuntijoita sekä tekemistä ja teoriaa. Palvelumuotoilu antaa tähän hyvän lähtökohdan.

Palvelumuotoilun ehdottomia etuja ovat uusien käsitteiden tuominen aineettomaan palvelun maailmaan. Kuten Koivisto (2011, 43) toteaa palvelumuotoilu jäsentää niin palvelua kuin asiakaskokemusta uusilla käsitteillä. Tämä laajentaa aiemmin hyvin markkinointilähtöistä näkökulmaa palvelun kokemisen suuntaan. Palvelumuotoilun käsitteiden avulla syvennetään ymmärrystä palvelun ominaisuuksista ja tekijöistä sekä laajennetaan palvelusuunnittelun perspektiiviä. On kuitenkin pidettävä varansa ettei muotoilussa mennä ojasta allikkoon. Muotoilun osaajat eivät välttämättä ole palvelun osaajia ja toisaalta palveluosaaajat eivät aina tunnista asiakastarpeita. Kehitys- ja suunnittelutyössä osaamisen diversiteetti tuo yhteen eri näkökulmat ja auttaa innovointityössä. Onkin todettu, että palvelutarjoajien tulisi olla parempia jatkuvasti uusien ideoiden kehittämisessä kuin saman asian kehittämisessä.

Palvelujen kehittämisessä asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat keskeisimmät design driverit. Asiakkaat ovat palveluyritykselle myös resurssi (Grönroos 2009, 32). Tämä ei tarkoita ainoastaan liikevaihdollista vaan laajempaakin merkitystä. Vaativat asiakkaat pakottavat palveluyrityksen kehittämään uusia ideoita, ratkaisuja ja palvelukonsepteja kertomalla omista visioistaan, tarpeistaan ja haluistaan tai vain yksinkertaisesti olemalla vaativia.

LÄHTEET

- Arasola, Elina 2007. Mitä DIT-projektissa kokreettisesti tehtiin? Teoksessa Service-design.tv -kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaali, osa 9. Helsinki: Lönnberg painot Oy. s.94-106.
- Barrows, C. & Powers, T. 2009. Introduction to the hospitality industry. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. s. 307-309.
- Bell, Chip R. & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.
- Coye, Ray W. 2004. Managing customer expectations in the service encounter. International Journal of Service Industry Management. Vol 15 No 1, 54-71. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/search.htm?HPSESSID=rqivkfan1tb5mdc2m0oqhjav02&st1=Managing+customer+expectations+in+the+service+encounter&ct=jnl&ec=1&bf=1&go=Go>. Luettu 20.2.2012.
- Engeström, Yrjö 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro.
- Grönroos, Christian 2012. Sähköpostikeskustelu 1.4.–11.4.2012. Ph.D Professor of Service and Relationship Marketing. Hanken School of Economics Finland.
- Hannola, Tuula & Turunen, Heidi 2009. Asiakastyytyväisyys hotelli Cumulus HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. XX koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/2498>. Luettu 9.3.2012.
- Heikkilä, Jorma 2010. Luovasta ideasta innovaatioon - Luovuus ja innovatiivisuus selviytymiskeinona. Turku: Oy Enostone Ltd.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Helkkula, Anu 2011. Characterising the concept of service experience. International Journal of Service Management. Vol 22 No 3, 367-388. Saatavissa: http://www.sciencedirect.com.ezproxy.mikkeli.amk.fi:2048/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=1909794468&_sort=r&_st=13&view=c&_acct=C000051422&_version=1&_urlVersion=0&_userid=1084922&md5=efd5c0aad835c3519391da91823f372a&searchtype=a. Luettu 28.2.2012
- Huotari, Petteri, Laitakari-Svärd, Ira, Laakko, Johanna & Koskinen, Ilpo 2003. Käyttäjakeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Taideollisen korkeakoulun julkaisu B 75. Saarijärvi: Gummerus Oy.
- Hämäläinen, Kai, Vilkkä, Hanna & Miettinen, Satu 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjä-

tiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 2. painos. toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy. s. 61-75.

ISS Palvelut Oy. ISS Palvelut yrityksenä. Yrityksen kotisivut. Saatavissa: http://www.fi.issworld.com/iss_palvelut_yrityksena/pages/iss_palvelut.aspx . Luettu 4.3.2012.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.tekes.fi/fi/community/Etusivu/307/Haku/383?tf_query=palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua. Luettu 15.2.2012.

Keinonen, Turkka (toim.) 2000. Miten käytettävyyys muotoillaan. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu

Kerola, Reetta 2011. Kannettava käyttöliittymä hoitajan ja asiakkaan vuorovaikutuksessa. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/29256>. Luettu 7.3.2011.

Keränen, Reetta 2011. Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle persoonalle: asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö, yamk. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/25942>. Luettu 3.3.2012.

Kilpiä, Annika & Vartiainen, Juha 2010. Hotellin vastaanottovirkailijan motivoinnilla lisäämyyntiä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/14899>. Luettu 3.3.2012.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto Mikko 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Pro gradu -työ. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.muova.fi/documents/key20120227220947/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf. Luettu 27.2.2012

Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 2. painos. toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy. s. 42-59

Koponen, Sarika 2010. Käyttäjälähtöisten julkisten palvelujen kehittäminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23786/Koponen_Sarika.pdf?sequence=1. Luettu 10.3.2012.

Koskinen, Jari 2007. Palveludesign. Näkökulmia muotoilun murrokseen. Teoksessa Servicedesign.tv -kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaali, osa 9. Helsinki: Lönnberg painot Oy. s. 12-29.

Lappalainen, Inka, Apilo, Tiina, Eerola, Anneli, Konttinen, Jari & Pelkonen Antti 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten uudistuvassa innovaatiotoiminnas-

sa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2010/T2536.pdf>
Luettu 12.2.2012.

Lin, Jiun-Sheng Chris & Lin, Cheng-Yu 2011. What makes service employees and customers smile. *Journal of Service Industry Management*. Vol. 22, No 2, 183-201.

Lindfors, Tiia 2011. Palvelun laatutekijät vastaanotossa asiakkaan näkökulmasta : case Sokos Hotel Lahden Seurahuone. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/33573>. Luettu 9.3.2012

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy

Löytänä, Janne ja Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mattelmäki, Tuula 2006. Muotoiluluotaimet. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, 2. painos. toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy

Montonen, Tiia 2011. Pehdytyskansion päivittäminen ja kehittäminen : Sokos Hotel Vaakuna Mikkeli. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/37851>. Luettu 9.3.2012

Männistö Anne 2008. Hyvä vastaanotto. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alankoulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/11527>. Luettu 3.3.2012.

Nielson, Laura 2010. Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisprosessissa - Case-tutkimus Itella Oyj:stä. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu -työ. Helsinki.

Nissinen, Tommi 2010. Asiakkaiden osallistumishalukkuus uusien hyvinvointimatkalupalvelujen kehittämiseen Vuokatissa. Itä-Suomen yliopisto. Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110371/urn_nbn_fi_uef-20110371.pdf. Luettu 10.3.2012.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Oresto, Jukka 2007. Muotoiltu matkailu. Teoksessa *Servicedesign.tv* -kirja palvelumuotoilusta ja matkailun kehittämisestä. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaali, osa 9. Helsinki: Lönnberg painot Oy. s.90–93.

Pinhanez, Claudio 2009. Services as customer intensive systems. *Design Issues*. Vol 25, no 2, 3-13.

- Pitzen, Minna 2012. Yritys X. Aula- ja loungepalvelut. Diaesitys. 10.2.2012. Projekti-päällikkö. ISS Palvelut Oy.
- Pride, Linda L., Arnould, Eric J. & Deibler, Sheila L. 1994. Consumers' emotional responses to service encounters. The influence of the service provider. *Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, No 3, 34–63. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/search.htm?st1=consumers+emotional+responses+to+service+encounters&ct=jnl&ec=1&bf=1&go=Go>. Luettu 20.2.2012
- Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Saarenpää, Katja 2011. Palvelumuotoilu suomalaisessa vaatetusalan yrityksessä, case Voglia. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Opinnäytetyö, yamk. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/32937>. Luettu 4.3.2012.
- Stuart, F. Ian & Tax, Stephen S. 1996. Planning for service quality: an integrative approach. *International Journal of Service Management*. Vol 7 no 4, 58-77. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/search.htm?st1=service+quality&ct=jnl&ec=1&bf=1&sr1=planning%20for%20service%20quality>. Luettu 29.2.2012.
- Sulek, Joanne, S.& Hensley, Rhonda, L. 2010. Updating service operations. *Managing service quality*. Vol 20, No 5, 475-489. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/search.htm?ct=jnl&st1=service&fd1=all&mm1=all&bl2=or&st2=experience&fd2=all&mm2=all&bl3=or&st3=concept&fd3=all&mm3=all&ys=2000&ye=2012&at=all&ec=0&ec=1&bf=0&bf=1&search=Search&cd=ac>. Luettu 15.3.2012.
- Ström, Kreetta 2010. Parempi vastaanotto: infokansio Sokos Hotel Flamingon vastaanoton työntekijöille. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintolalankoulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/23894>. Luettu 3.3.2012.
- Tuukkanen, Tarjaleena 2011. Lankaporttaali: tekstiilialan verkkopalvelu. Lahden ammattikorkeakoulu. Muotoilu- ja taideinstituutti. Opinnäytetyö, yamk. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/27739>. Luettu. 5.3.2012.
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOY Pro.
- Vaajakallio, Kirsikka & Mattelmäki, Tuuli 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja*

hyödyntämiseen, 2. painos. toim. Satu Miettinen. Helsinki: Teknologiainfo, Teknova Oy. s. 77-97

Valvio Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Verbi Software. What is MAXQDA? WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.maxqda.com/products/maxqda>. Luettu 3.4.2012.

Vuorinen, Kimmo 2005. Etnografia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>. Luettu 4.3.2012.

Vuorio, Maiju 2011. Perehdyttäminen hotellin vastaanottotyöskentelyyn : perehdytyskansio Vierumäen vastaanottoon. Lahden ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/32217>. Luettu 9.3.2012

Wilenius, Markku 2011. VI aalto ja palveluiden pakkokasvu. Palvelumuotoilun seminaari Helsingissä 13.2.2011. Muistiinpanot.

Workspace 2011. Yritys X Palvelupolku. Power point -esitys.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas. 2.uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

HAASTATTELURUNKO

1. HYVÄ PALVELU

Palauta mieleesi jokin itsellesi mieleen jäänyt hyvä palvelukokemus. Palvelukokemuksen ei tarvitse liittyä vastaanottopalveluihin. Mitä on hyvä palvelu?

2. HYVÄ / ERINOMAINEN VASTAANOTTOPALVELU

Palauta mieleesi jokin sellainen tilanne, jossa olet saanut hyvää vastaanottopalvelua. Kuvaile kokemusta mahdollisimman tarkasti.

Auttavia lisäkysymyksiä (tarvittaessa):

Millainen tilanne oli kyseessä?

Missä tapahtui?

Ketä tilanteeseen osallistui?

Mitä ajattelit tilanteessa?

Millaisia tunteita tilanne teissä herätti?

Miksi tapahtuma on jäänyt teille erityisesti mieleen?

3. HUONO VASTAANOTTOPALVELU

Palauta mieleesi jokin sellainen tilanne, jossa olet saanut huonoa vastaanottopalvelua. Kuvaile kokemusta mahdollisimman tarkasti.

Auttavia lisäkysymyksiä (tarvittaessa):

Millainen tilanne oli kyseessä?

Missä tapahtui?

Ketä tilanteeseen osallistui?

Mitä ajattelit tilanteessa?

Millaisia tunteita tilanne teissä herätti?

Miksi tapahtuma on jäänyt teille erityisesti mieleen?

4. LOPPUKÄYTTÄJÄKOKEMUS

Kuvaile yrityksessä X asioivan asiakkaan erinomainen asiakaskokemus.

Auttavia kysymyksiä (tarvittaessa):

Mitä hän näkee?

Mitä hän kokee?

Mitä hän ajattelee?

Ketä hän tapaa?

VASTAANOTTOPALVELUJEN HAVAINNOINTI**ARVIOI JA HUOMIO SEURAAVIA SEIKKOJA. Kirjoita huomiosi kuhunkin asiayhteyteen.****VISUAALINEN**

Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi palvelua kauempaa?

Henkilöstön ulkoilme	
Henkilöstön väliset suhteet	
Muut asiakkaat	

EMOTIONAALINEN

Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi palvelua kauempaa?

Palvelukulttuuri	
Imago	
Asiakkaan kohtaminen	
Tunnelma / saapuminen	
Tunnelma / vastaanotto	
Tunnelma / lounge	
Tunnelma / palvelusta poistuminen	

TOIMINNALLINEN

Miltä näyttää? Mitä voit kertoa havainnoidessasi palvelua kauempaa?

Henkilöstön savutettavuus	
Palvelun toimivuus	
Henkilöstön ammattimaisuus	
Odotuksiin vastaaminen	
Asiakaslogistiikka	