



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa

- Esimerkkinä E.Ahlström Oy

Vuorinen, Hanna

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa
- Esimerkkinä E.Ahlström Oy

Hanna Vuorinen
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2013

Hanna Vuorinen

Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa - Esimerkkinä E.Ahlström Oy

Vuosi 2013 Sivumäärä 86

Asiakaslähtöisyys on aina ollut keskeisessä roolissa palvelun tuottamisessa. Palveluita tuotetaan asiakkaille, joten palvelun tulisi vastata heidän tarpeitaan. Jotta toiminta voi todella olla asiakaslähtöistä, täytyy yrityksellä olla ymmärrystä asiakkaan toiminnasta. Asiakasymmärryksen avulla voidaan tuottaa palvelua, joka vastaa asiakkaan arvoja.

Tämän työn tavoitteena on antaa E.Ahlströmille konkreettisia välineitä toiminnan kehittämiseen sekä muodostaa niiden avulla kehityskohteita. Kaiken taustalla on asiakaslähtöisempi palveluele, jota pyritään toteuttamaan palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilu on E.Ahlströmille uusi lähestymistapa ja sen ajatusmaailmaa pyritään tällä työllä nostamaan esiin. Työllä pyritään korostamaan sitä, että asiakas on aina osana arvon luomista.

E.Ahlström Oy on yksityinen keittiö- ja kattaustarvikkeiden maahantuoja ja tukkuliike, joka tarjoaa ammattiasiakkaille kattaustarvikkeita, keittiövälineitä ja ravintolakalusteita. E.Ahlströmin asiakaskuntaan kuuluvat erilaiset ammattikeittiöt, kuten mm. fine dining -ravintolat, suurkeittiöt, henkilöstöravintolat ja kahvilat sekä hotellit. E.Ahlström toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana.

Työn teoreettinen viitekehys kasaantuu asiakasymmärryksen ympärille. Työssä käsitellään asiakasymmärryksen muodostumista sekä sen vaikutusta asiakasarvoon. Tämän laadullisen tutkimuksen lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Työssä keskitytään E.Ahlströmin olemassa oleviin yksityisiin ravintola-asiakkaisiin Uudellamaalla. Työssä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä, joiden avulla pyritään ymmärtämään miten asiakas toimii ja miksi. Tiedonkeruu toteutetaan suoran havainnoinnin, syvähaastattelujen sekä yhteisöllisten työpa-jojen avulla.

Laadullisen tiedon litterointiin käytetään paljon aikaa. Tulokset litteroidaan sanallisesti Exceliin ja luokitellaan teemoittain. Kehityskohteet on asetettu nelikenttään niiden yleisyyden ja merkityksen mukaan. Analysoidun aineiston pohjalta on luotu konkreettisiksi välineiksi asiakaspersoonat, moodboard sekä service blueprint. Visuaaliset välineet on luotu kehitystyön tueksi. Niiden on tarkoitus toimia välineenä yrityksen kehitystyölle jatkossa. Välineet mahdollistavat kehitystyön jatkossa myös muihin asiakasryhmiin sekä myös yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen.

Asiasanat: asiakasymmärrys, asiakasarvo, käyttäjakeskeinen muotoilu, persoona, moodboard, service blueprint

Hanna Vuorinen

Customer Value from Understanding the Customer - Case E.Ahlström Oy

Year	2013	Pages	86
------	------	-------	----

Customer focus has always been a fundamental part in service business. Services are created for the customers and so the service should reflect their needs. In order to be able to create a customer dominant service, one should understand customer activity. By understanding the customer, can a service, which reflects the customer value, be created.

The purpose of this thesis is to give E.Ahlström ideas for development and visual tools for further development. The thesis is based on customer dominant logic and it is carried out with service design. Service design is a new approach at E.Ahlström and with this thesis the new service design approach is presented to E.Ahlström. The thesis highlights the fact of how the customer is always part of value creation.

E.Ahlström Oy is a private company that imports and wholesales table top products, kitchen utensils and restaurant furniture for professionals. The customers of E.Ahlström represent a great variety of actors in the field, from demanding public sector food service units to modern service station cafeterias, from small gourmet restaurants to five star hotels. This thesis is an commissioned by E.Ahlström.

The thesis is based on customer dominant logic. In the thesis how understanding the customer creates customer value is discussed. This qualitative research is approached with action research. The thesis concentrates on E.Ahlström's customers of independent restaurant in Uusimaa. Service design methods are used to understand the customer's functions. The data is collected with several methods; shadowing, interviews and workshops.

The qualitative data is analyzed thoroughly. The collected data is analyzed carefully in Excel and classified according to themes. The development ideas are placed in categories according to how common they are and how important they are to the customer. Based on the data, visual tools are created; customer personas, moodboard and service blueprint. The visual tools are created for further development. Different segments and also internal processes can be developed with the tools in future.

Key words: understanding the customer, customer value, customer dominant logic, personas, moodboard, service blueprint

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tausta.....	7
1.2	Tavoitteet	8
1.3	Rajaus	9
1.4	Raportin rakenne	12
2	Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa.....	13
2.1	Asiakasymmärrys	13
2.1.1	Asiakasymmärryksen muodostuminen	14
2.1.2	Kehitystyötä asiakasymmärryksellä	15
2.2	Asiakasarvo.....	16
2.2.1	Arvon muodostuminen.....	16
2.2.2	Arvon luominen yhdessä	18
2.3	Asiakaslähtöinen ajattelumalli.....	18
2.3.1	Palvelumuotoiluprosessi.....	20
2.3.2	Käyttäjäkeskeinen muotoilu.....	24
2.3.3	Tyypillisimpiä prosessimalleja	25
3	E.Ahlström Oy	28
3.1	Asiakaskunta	29
3.2	Asiakkaan valinta projektiin.....	30
3.3	Palvelumuotoiluprosessi E.Ahlströmillä	31
4	Tiedonhankintaprosessi ja menetelmät.....	32
4.1	Lähestymistapana toimintatutkimus.....	33
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	34
4.2.1	Kirjalliset lähteet	36
4.2.2	Havainnointi.....	38
4.2.3	Haastattelut	40
4.2.4	Yhteisölliset työpajat.....	44
4.3	Hankitun tiedon analysointimenetelmät	49
4.3.1	Havainnointi.....	49
4.3.2	Haastattelut	50
4.3.3	Yhteisölliset työpajat.....	52
5	Tulokset.....	52
5.1	Asiakaspersoonat	53
5.2	Moodboard.....	54
5.3	Service blueprint	56
5.4	Kehityskohteet.....	57
5.4.1	Yleiset ja asiakkaalle merkitykselliset kehityskohteet	59

5.4.2 Yleiset, mutta asiakkaalle merkityksettömät kehityskohteet	59
5.4.3 Ei niin yleiset ja asiakkaalle merkityksettömät kehityskohteet	60
5.4.4 Yleiset ja asiakkaalle merkitykselliset kehityskohteet	60
6 Johtopäätökset	60
Lähteet	63
Kuvat	65
Taulukot	66
Liitteet.....	67

1 Johdanto

Palvelu on sarja vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat palvelun kontaktipisteitä ja niiden tulisi olla pääosassa palveluntuottamisessa. Tämä ei aina kuitenkaan onnistu ja Clatworthy (2010, 80) selittää tämän sillä, että ei tiedetä mikä palvelussa luo asiakkaalle arvoa. Tämän selvittämiseksi tulee yksinkertaisesti käyttää aikaa asiakkaan ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa kahta asiaa: palvelua tulee tarkkailla asiakkaan näkökulmasta ja toiseksi palvelu tulee suunnitella niin, että asiakas saa yhdenmukaista palvelua, jonka hän mieltää arvokkaaksi. Niin yksinkertaiselta kuin se kuulostaakin, tämä ei aina onnistu. (Clatworthy 2010, 80.)

Asiakaslähtöisyys on jo pitkään ollut tärkeä osa palveluyrityksen toimintatapaa. Ennen keskityttiin täyttämään asiakkaan kaikki toiveet ja korostettiin ostotilannetta, ns. totuuden hetkeä, asiakkaan kanssa. Nykyisessä palveluliiketoiminnassa on kuitenkin huomattu, että on pyrittävä ymmärtämään asiakasta, jotta käytännön asiakaslähtöisyyttä voidaan toteuttaa. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

E.Ahlström Oy on yksityinen keittiö- ja kattaustarvikkeiden maahantuoja ja tukkuliike. Yritys tarjoaa ammattiasiakkaille kattaustarvikkeita, keittiövälineitä ja ravintolakalusteita.

E.Ahlströmin asiakaskuntaan kuuluu monipuolisesti erilaiset ammattikeittiöt, kuten mm. fine dining -ravintolat, suurkeittiöt, henkilöstöravintolat ja kahvilat sekä hotellit. E.Ahlström toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana.

1.1 Työn tausta

Maailma supistuu, kokemuspiiri laajenee ja elämänrytmi nopeutuu. Näin Tuulaniemi (2011, 22) kuvaa nyky maailmaa. Ihmiset etsivät nykypäivänä elämää helpottavia ratkaisuja. Näin yksittäisten tavaroiden ja palveluiden merkitys tulee vähenemään ja etsitään kokonaisratkaisuja tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 18). Tämä on myös osa E.Ahlströmin strategiaa; asiakkaille halutaan tarjota samasta paikasta kaikki mitä ammattikeittiö tarvitsee.

Palveluita on Moritzin (2001, 29) mukaan jopa 70 % taloudesta. Palvelu ei ole käsin kosketeltava, palvelua ei voi arvioida ennen ostopäätöstä, eikä palvelua voi vielä kotiin. Haasteena onkin luoda palvelun konkreettisia ilmentymiä, jotka kuvaavat palvelun arvoa. Palvelussa erikoista on se, että se toteutetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelua ei myöskään voi varastoida, joten palvelun tulee olla helposti lähestyttävää. Palvelua ei voi omistaa, joten siitä voi syntyä kilpailua. Palvelun erilaistaminen onkin avainsana kilpailussa.

Moni E.Ahlströmin henkilökunnasta on itse ollut ravintolassa töissä ja heillä on itsellään jo käsitys asiakkaan näkökulmasta. Mm. tämän vuoksi E.Ahlström kokee tuntevansa asiakkaat ja ymmärtävänsä heidän toimintaa. Yrityksellä onkin vahva käsitys siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat. Asiakasymmärrystä tulisi laajentaa tästä näkökulmasta monipuolisemmaksi. Tällä opinnäytetyöllä pyritäänkin saamaan tukea yrityksen olettamuksille ja korostaa jatkuvan palvelumuotoilutoiminnan tärkeyttä. Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä E.Ahlströmin asiakkaiden sekä henkilöstön kanssa. Työllä halutaan osoittaa miten yhteistyöllä luodaan asiakasymmärrystä ja miten sen avulla voidaan kehittää toimintaa.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan toimintatutkimuksena. Kananen (2009, 9) sanoo, että muutos on toimintatutkimuksen tärkein elementti. Muutos on se mihin tällä opinnäytetyöllä pyritään.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa E.Ahlströmille konkreettisia välineitä toiminnan kehittämiseksi sekä muodostaa niiden avulla kehityskohteita. Kaiken taustalla on asiakaslähtöisempi palveluele, jota pyritään saamaan mukaan E.Ahlströmin toimintaan. Tämän onnistumiseksi on opittava ymmärtämään asiakkaiden toiminnan perimmäisiä tarkoituksia.

Palvelumuotoilun menetelmien avulla pyritään saamaan asiakasymmärrystä; ymmärtää miten asiakas toimii ja miksi. Menetelmien avulla pyritään muodostamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä asiakkaiden toiminnan perimmäisistä tarkoituksista. Tavoitteena on oppia tuntemaan asiakkaat ja heidän toimintansa syvällisesti.

Asiakasymmärryksen avulla muodostetaan visuaalisia välineitä toiminnan kehittämiseksi. Visuaalisten välineillä kuvataan asiakkaan toimintoja. Näiden avulla pyritään luomaan E.Ahlströmille monipuolista ymmärrystä asiakkaan toiminnoista ja niiden vaikutuksista palveluprosessiin. Visuaaliset välineet luodaan niin, että niitä voi hyödyntää myös jatkokehityksessä.

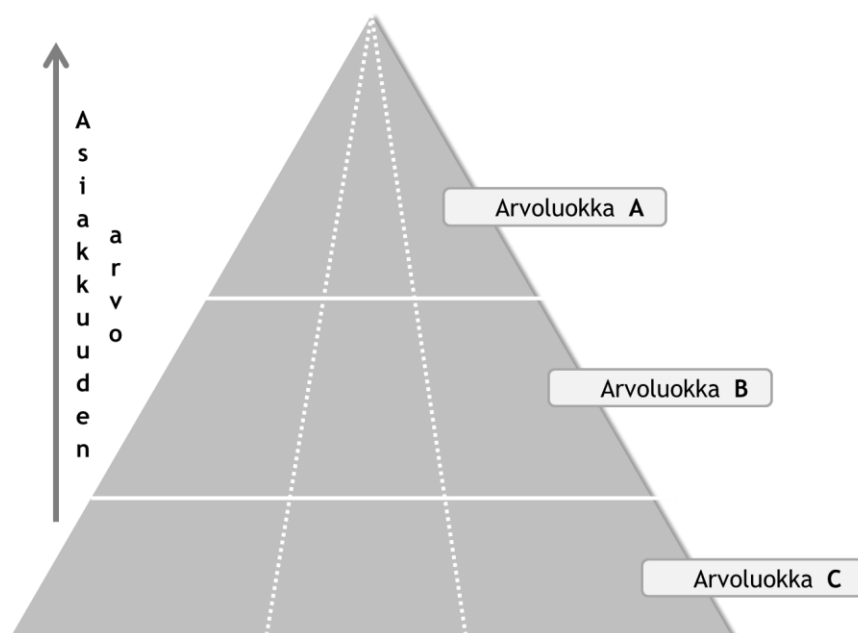
Visuaalisten välineiden avulla muodostetaan yhteistyöllä konkreettisia kehityskohteita. Kehityskohteet muodostuvat yhteistyön tuloksena asiakasymmärryksestä. Kehityskohteiden tavoitteena on antaa E.Ahlströmille konkreettisia tuloksia prosessista. Kehityskohteita ei kuitenkaan tässä työssä lähdetä testaamaan tai luomaan niiden avulla uusia konsepteja. Kehityskohteet muodostetaan kuitenkin niin, että niiden kehittämistä voi yrityksessä jatkaa.

Eri menetelmien avulla haluaan herättää yritystä näkemään asioita uudesta näkökulmasta ja osoittaa minkälaista hyötyä palvelumuotoilulla kokonaisuutena on. Tavoitteena on antaa täy-

sin uusi näkökulma asiakaskeskeisen toiminnan kehittämiseen perinteisten markkinointitutkimusten rinnalle. Tavoitteena onkin siirtää ajattelua pois tuotantolähtöisestä ajattelusta kohti tarve- ja asiakaslähtöistä ajattelua ja haastaa näin yrityksen johtoa innostumaan jatkuvasta kehityksestä ja palvelumuotoilusta.

1.3 Rajaus

Palvelujen kehittämisen kannalta on erityisen tärkeää keskittyä jo olemassa oleviin E.Ahlströmin asiakkaisiin. Se on taloudellisesti kannattavinta, mutta myös luotettavinta. Asiakkuuden arvoa voi tarkastella joko taloudellisesti tai aineettomien arvojen perusteella. Yleisesti voidaan mainita, että 20 % asiakkaista tuottaa 80 % tuloksesta. Mutta miten nämä eri arvoluokkien asiakkaat käyttäytyvät ja miten ne kannattaa jakaa eri segmentteihin? Arantola & Simonen (2009, 35) määrittelevät segmentoinnin asiakkaiden luokitteluna eri ryhmiin, jotka eroavat myös ryhmän sisällä eri muuttujien mukaan. Kuva 1 esittää tämän toteamuksen. Tämä toimii hyvänä apuvälineenä pohdinnalle siitä kenelle palveluita kannattaa kehittää ja mihin voimavaroja kannattaa käyttää. (Arantola & Simonen 2009, 12-13 & 18.)



Kuva 1: Asiakkuuden arvo Arantolan & Simosen (2009, 18) mukaan.

Arantolan ja Simosen (2009, 6-12) mukaan kehitysprosessin voi käynnistää myös yksittäiselle asiakkaalle. On mietittävä kenelle palveluita on kannattavaa tarjota ja on osattava analysoida

asiakassuhteita. Resursseja tulisikin suunnata erityisesti asiakkuuksiin, jotka vaikuttavat liiketoiminnan kulkuun.

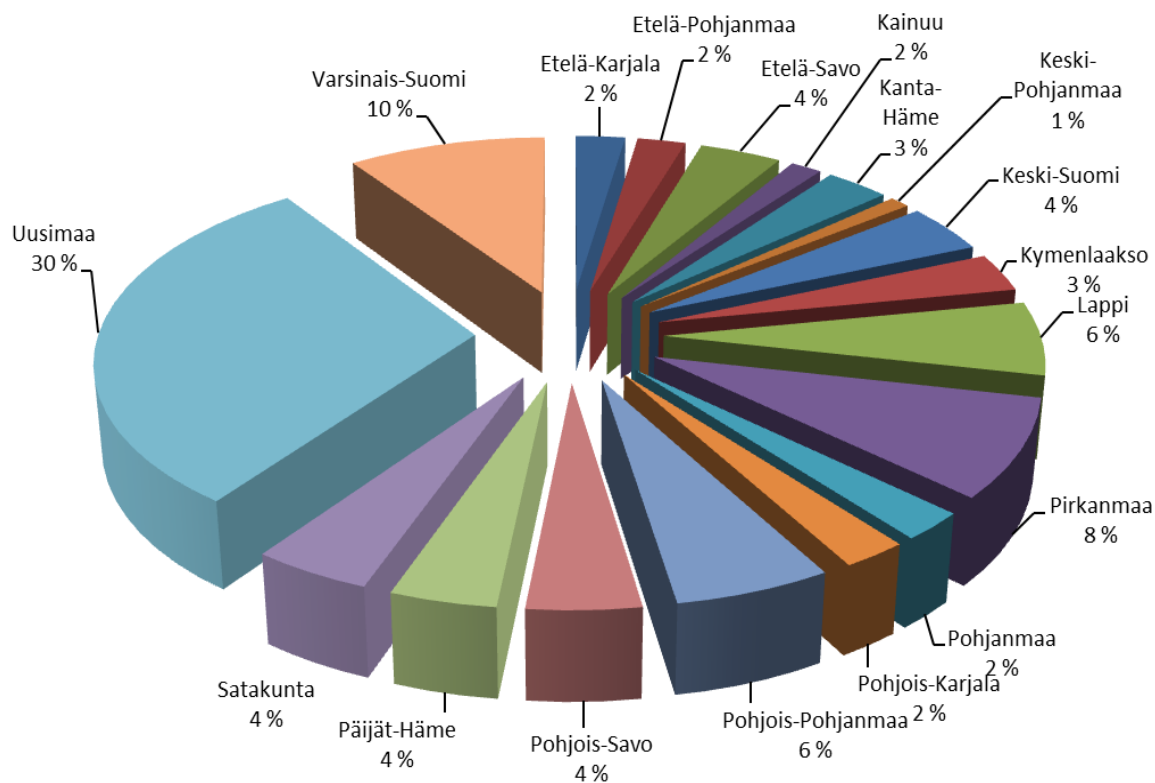
E.Ahlströmille on 100-vuotisen historian aikana kertynyt hyvin monenlaisia asiakkaita. Asiakkaita ovat tukkuliikkeet, isot hotelli- ja ravintolaketjut, kunnat ja kaupungit sekä yksityiset ravintola-asiakkaat. Yrityksen johto kokee, että ketjutoiminta on tällä hetkellä tehokasta ja niiden toimintaa tunnetaan hyvin. Ketjuilla on vahva ketjujohto, joka ohjailee ravintoloiden toimintaa. Yksityisillä ravintoloilla ei ole ketjujohtoa kertomassa miten asiat tulisi hoitaa. Tämä antaa yksityisille ravintoloille vapauden olla luovempia, mutta toisaalta se vaatii hyvin paljon enemmän vastuuta ravintoloitsijalta. E.Ahlströmin johto toivoo tähän segmenttiin parempaa tuntemusta.

Opinnäytetyö on tämän perusteella rajattu keskittymään E.Ahlströmin yksityisiin ravintola-asiakkaihin. Työssä keskitytään erilaisiin ravintola tai kahvila-asiakkaisiin, jotka toimivat yksityisinä yksikköinä. Kuten luvun alussa mainittiin, on palveluiden kehittämisen kannalta erityisen tärkeää keskittyä jo olemassa oleviin asiakkaisiin (Arantola & Simonen 2009, 12-13 & 18). Tämän vuoksi työssä ei lähdetä tutkimaan potentiaalisia asiakkuuksia.

Työhön valitaan asiakkaita, joilla on taustalla pitkäaikainen asiakassuhde E.Ahlströmille tai he voivat olla vasta ensimmäistä kertaa asiakkaana. Oletetaan, että pitkäaikaisilta asiakkailta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa koko palveluprosessista. Toisaalta mukaan halutaan asiakkaita, joilla on tuore palvelukokemus ja jotka ovat juuri päättäneet tilata tuotteita E.Ahlströmiltä.

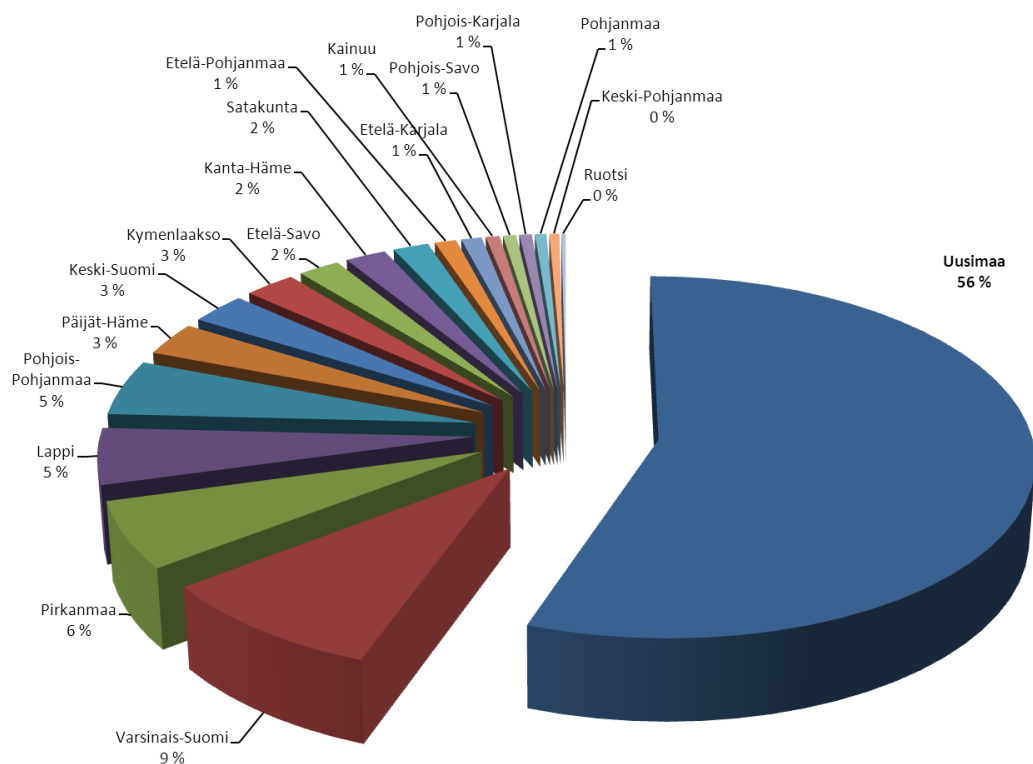
Yksityisten ravintoloiden tunteminen on hyvä lähtökohta myös jatkokehittämiselle. Kun opitaan tuntemaan yksittäisten ravintoloiden toimintaa paremmin, pystytään tätä tietoa soveltamaan myös muihin asiakkuuksiin ja sitä kautta tehostamaan toimintaa.

Kuvassa 2 on esitelty, miten A- ja B- oikeuksilla toimivat ravintolat ovat jakautuneet Suomessa vuonna 2012. Kuten kuvasta nähdään, on Uusimaa ja Varsinais-Suomi tässä hyvin suuressa osassa. Jopa 40 % A- ja B- oikeudellisista ravintoloista sijaitsee näillä alueilla.



Kuva 2: A- ja B- oikeuksilla toimivien ravintoloiden jakautuminen Suomessa (E.Ahlström Oy, 2013b).

Samat alueet ovat luonnollisesti hyvin vahvoja alueita myös E.Ahlströmille, koska näillä alueilla asiakaspotentiaali on Kuvan 2 mukaisesti suurempi. Kuvassa 3 onkin kuvattu E.Ahlströmin PK-asiakkaiden jakautuminen Suomessa vuonna 2012. Kuten Kuva 3 osoittaa, ovat E.Ahlströmin asiakkaista suurin osa, 65 %, keskittynyt Uudellemaalle ja Varsinais-Suomeen.



Kuva 3: E.Ahlströmin PK-asiakkaiden jakautuminen Suomessa vuonna 2012 (E.Ahlström Oy 2013b).

Näiden tilastojen perusteella on tässä työssä päätetty keskittyä asiakkuihin Uudellamaalla. Tämä on myös opinnäytetyön toteutuksen kannalta käytännöllinen valinta. Asiakkaat on helppompaa ottaa mukaan prosessiin, kun he sijaitsevat lähialueella. Näin kaikilla prosessissa mukana olevilla asiakkailla on myös yhtäläiset lähtökohdat yhteistyölle, kuten myyntinäyttelyn käyttöön.

1.4 Raportin rakenne

Tämän työn johdannossa esitellään opinnäytetyön taustat. Siinä käsitellään miksi tätä työtä on lähdetty toteuttamaan ja mitä sillä tavoitellaan. Työ on rajattu tiettyihin asiakkuihin ja ne on käsitelty johdantoluvussa.

Toisessa luvussa käsitellään työn teoreettinen viitekehys. Siinä käydään läpi miten asiakasymmärryksellä luodaan asiakasarvoa ja miten asiakaslähtöinen ajattelumalli toteutuu. Luvussa käsitellään myös tyypillisimpiä palvelumuotoiluprosesseja.

Kolmannessa luvussa esitellään toimeksiantajayritys. Tällä luvulla luodaan tarkempaa ymmärrystä sille minkälaiseen ympäristöön ja miksi tätä työtä on lähdetty toteuttamaan. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin myös opinnäytetyössä mukana olleet asiakkuudet.

Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tiedonhankintaprosessit ja siinä käytetyt menetelmät. Luvussa käsitellään toimintatutkimusta ja palvelumuotoilun eri menetelmiä joiden avulla työssä pyritään löytämään asiakasymmärrystä. Tämä luku kuvaa sen mitä opinnäytetyössä on konkreettisesti tehty.

Viidennessä luvussa esitellään menetelmien avulla löydetty tulokset. Tuloksissa esitellään asiakaspersonat, moodboard sekä service blueprint. Lopuksi luvussa esitellään visuaalisten välineiden ja yhteistyön tuloksena luodut kehityskohteet.

Johtopäätöksissä vedetään yhteen opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus. Siinä käsitellään miten tulokset voivat vaikuttaa E.Ahlströmin toimintaan. Luvussa käsitellään myös mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja jatkokehitysehdotuksia.

2 Asiakasymmärryksellä asiakasarvoa

Tässä luvussa käsitellään työn teoreettinen viitekehys. Siinä käydään läpi miten asiakasymmärryksellä luodaan asiakasarvoa ja miten asiakaslähtöinen ajattelumalli toteutuu. Luvussa käsitellään myös tyypillisimpiä palvelumuotoiluprosesseja. Työssä oletetaan, että lukija tietää jo perusteita palvelumuotoilusta, joten peruskäsitteitä ei enää lähdetä avaamaan.

Tämä on tutkimuksellinen kehittämistyö. Työn avulla kehitetään E.Ahlströmin toimintaa palvelumuotoilun menetelmien avulla. Tutkimustuloksia käytetään E.Ahlströmin toiminnan kehittämiseen.

2.1 Asiakasymmärrys

Asiakkuus tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan välistä prosessia, joka myötäilee yrityksen liiketoimintamallia. Asiakasta kuvaa asiakastieto, jota saadaan lukuisista eri lähteistä eri keinoin. Asiakasymmärrys syntyy jalostamalla tätä asiakastietoa liiketoiminnan päätöksenteon tukemiseksi. (Arantola & Simonen 2009, 35.)

Kimbell (2010, 46-47) sanoo, että organisaatiot näkevät paljon vaivaa selvittääkseen mitä asiakkaat haluavat tai tarvitsevat, erityisesti tuotteiden suhteen. Yritysten tulisi keskittyä enemmän selvittämään, mitä asiakkaat haluavat ostaa ja miten he tekevät päätöksiä. Tuula-

niemi (2011, 71) korostaakin ymmärrystä siitä, miten asiakkaat elävät ja toimivat. On ymmärrettävä palvelun käyttämisen todelliset motiivit ja mihin asiakkaan valinnat perustuvat.

Yritysten tulisi Heinosen ym. (2010, 542) mukaan ymmärtää, miten asiakkaat yhdistävät yrityksen tarjoaman palvelun omaan toimintaansa. Yritysten tulisi ymmärtää, miten asiakkaat luovat kokemuksensa ja minkälaisia ongelmia ja hankaluuksia heillä tulee siinä vastaan. Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemuksessa tulisikin huomioida kaikki siihen liittyvät toiminnot, myös arkiset toiminnot (Heinonen, ym. 2010, 542).

2.1.1 Asiakasymmärryksen muodostuminen

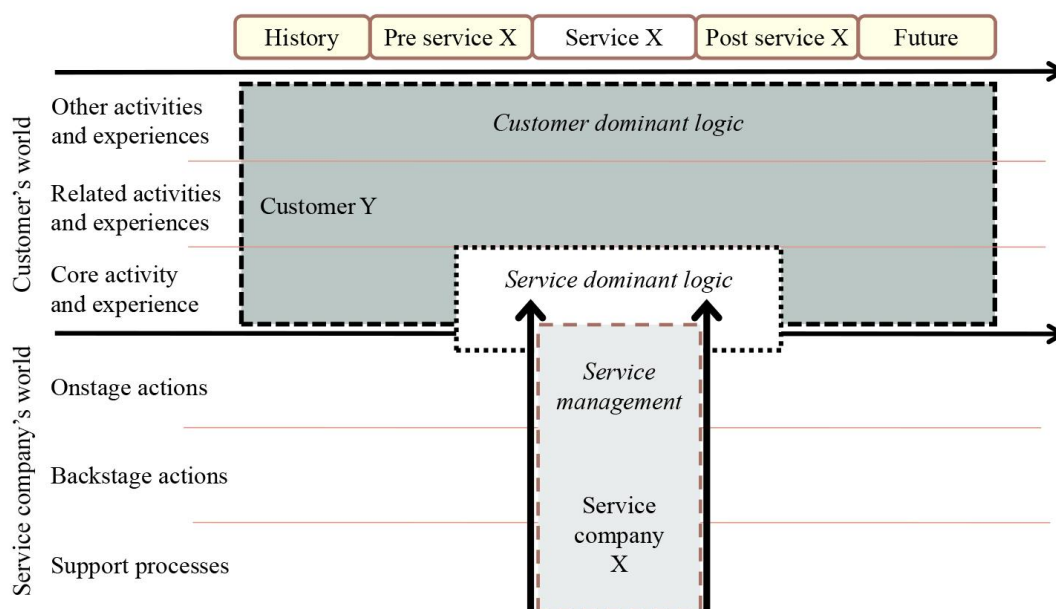
Asiakasymmärrykseen tarvittavaa asiakastietoa syntyy tutkimalla asiakkaan prosesseja ja sitä kuinka ne toimivat yhdessä yrityksen omien prosessien kanssa. Näin asiakkaan kanssa on mahdollista luoda yhteinen toimintamalli, joka haastaa myös kilpailijoiden toimintaa. (Arantola & Simonen 2006, 2-3, 32)

Heinonen ym. (2010, 541-542) esittävät, että asiakkaat itse ohjaavat omaan kokemustaan omilla toiminnoillaan. Asiakkaat tulisikin siis nähdä aktiivisena osallistujana palvelun luomisessa. Tutkimukset osoittavat myös, että asiakkaan tunnelma, ymmärrys ja tulkinta palvelusta vaikuttavat asiakastapaamisen onnistumiseen. Näin siis yrityksen luoma palvelukokemus ei välttämättä vastaa asiakkaan toteutunutta palvelukokemusta.

Asiakaskokemus nähdään usein muodostuvan kontaktipisteiden kautta. Heinonen ym. (2010, 541) kuitenkin korostavat, että tämä näkemys ei näytä taustalla olevia palvelukokemuksia. Tämä näkemys kertoo enemmän yrityksen näkökulman, ja siinä oletetaan että yritys voi vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen. Heinonen ym. (2010, 541-542) suosittelevatkin, että asiakaskohtaaminen ei tulisi nähdä vain yrityksen ja asiakkaan välisenä vuorovaikutuksena, vaan tulisi katsoa vuorovaikutuksen yli. Vuorovaikutteiset kohtaamiset ovat asiakkaalle vain yksi osa isoa tapahtumaketjua. Asiakkaan kokemus ulottuu huomattavasti pidemmälle kuin ostohetkeen.

Heinonen ym. (2010, 534) suosittelevat, että yritykset eivät keskittyisi vain siihen, mitä kannattaa tehdä jotta asiakas pitää siitä, vaan siihen, mitä asiakkaat tekevät palvelulla saavuttaakseen omat tavoitteensa. Kuvassa 4 on esitetty Heinosen ym. (2010, 534) näkemys asiakasymmärryksen muodostumisesta. Siinä kuvataan sitä miten palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (Service Dominant Logic, jatkossa SDL) korostaa asiakasymmärryksen muodostumista palvelun näkyvässä osassa. Siinä keskitytään palvelun kontaktipisteisiin, jolloin taustalla ole-

vat tapahtumat pääsevät unohtumaan. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Customer Dominant Logic, jatkossa CDL) mennään syvemmälle asiakkaan ymmärrykseen ja nähdään mitä kaikkea taustalla on vaikuttamassa asiakkaan palvelukokemukseen.



Kuva 4: Asiakasymmärryksen muodostuminen Heinosen ym. (2010, 534) mukaan.

Kuten Kuvassa 4 nähdään, ei asiakaskokemus muodostu vain kontaktirajapinnalla asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksessa. Todellisuudessa taustalla on paljon asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Taustalla on paljon tunteita ja muita toimintoja ja kokemuksia, jotka eivät suoranaisesti liity itse palveluprosessiin. Asiakasymmärryksen pitää käsittää nämä kaikki näkökulmat, jotta voidaan todella ymmärtää asiakasta (Heinonen ym. 2010, 534.)

2.1.2 Kehitystyötä asiakasymmärryksellä

Asiakasymmärrys tulisi Arantolan ja Simosen (2009, 32) mukaan toteuttaa projektina. Asiakas-tieto on saatava muuttumaan yritystason asiakasymmärrykseksi, jonka kokonaisvaltainen hallinta mahdollistaa palveluliiketoiminnan uudeksi kyvyksi. Antola ja Tuomaala (2006, 20) määrittelevät innovatiivisuuden ihmisten kykyä luoda ja soveltaa uusia ideoita tuottaakseen lisä-arvoa. Innovatiivisen toiminnan mahdollistaa nimenomaan asiakasymmärrys. Sen avulla pystytään luomaan innovaatioita, joilla on lisäarvoa asiakkaalle.

Paanasen (2009, 100-111) mukaan parhaat innovaatiot syntyvät yhteistyössä asiakkaan kanssa. On tunnettava asiakas, vaikka se saattaa olla vaikeaa näin nopeasti muuttuvassa maailmassa. On huomioitava myös kilpailuetu markkinoilla; miten yritys on asemoitunut eli mikä yrityksen paikka on kilpailijoihin verrattuna. On selvitettävä miksi asiakas pitää tuotetta parempana kuin kilpailijan. Jotta tähän päästään, on ensin ymmärrettävä asiakasta.

Usein sanotaan, että palvelun lopullinen tehtävä olisi luoda arvo asiakkaalle. Heinonen ym. (2010, 532) kuitenkin väittävät, että tämä antaa vain osittaisen tuloksen siitä mitä asiakas palvelulla todella tekee. Keittämisessä tulisi heidän mukaan ensin tutustua siihen miten asiakastyytyväisyyttä voidaan luoda, sitten luoda prosessit sen luomiselle ja vasta sitten määritellä tarvittavat voimavarat. Usein väitetään että yritykset ovat sen näköisiä mitä asiakkaat haluavat. Yritysten toiminta pyörii asiakkaiden tarpeiden ympärillä. Heinonen ym. (2010, 532) väittävät, että tämä nostaa liikaa esiin asiakkaan roolia. Näin asiakkaan tulisi löytää uusia ideoita ja ajatuksia saadakseen jotain uutta.

2.2 Asiakasarvo

Yrityksillä on jatkuva paine uudistaa palveluitaan luodakseen asiakasarvoa ja erottuakseen näin kilpailijoista. (Edvardsson, Ng, Zhi Min, Firth, Yi, 2011, 540.) Tuulaniemi (2011, 30-31) kuvaa arvon sidosryhmän kokemaksi hyödyksi. Hänen mukaansa asiakas saa arvoa, kun hän saa ongelmaansa tavoittelemansa ratkaisun. Arantola ja Simonen (2006, 2-3, 32) kuvaavat arvon tarkemmin palvelun tuottamana hyötyinä, seurauksina sekä vaikutuksina.

Arvo voidaan Tuulaniemen (2011, 32) mukaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa tuo asiakaskokemus, kun määrällistä arvoa kuvaa esimerkiksi hinta. Kimbellin (2010, 46-47) mukaan asiakassuhteet luodaan nykypäivänä niin, että ne tuovat arvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Arantola ja Simonen (2006, 2-3, 32) korostavatkin sitä, että arvo syntyy erityisesti palveluntuottajan ja asiakkaan yhteisen prosessin tuloksena.

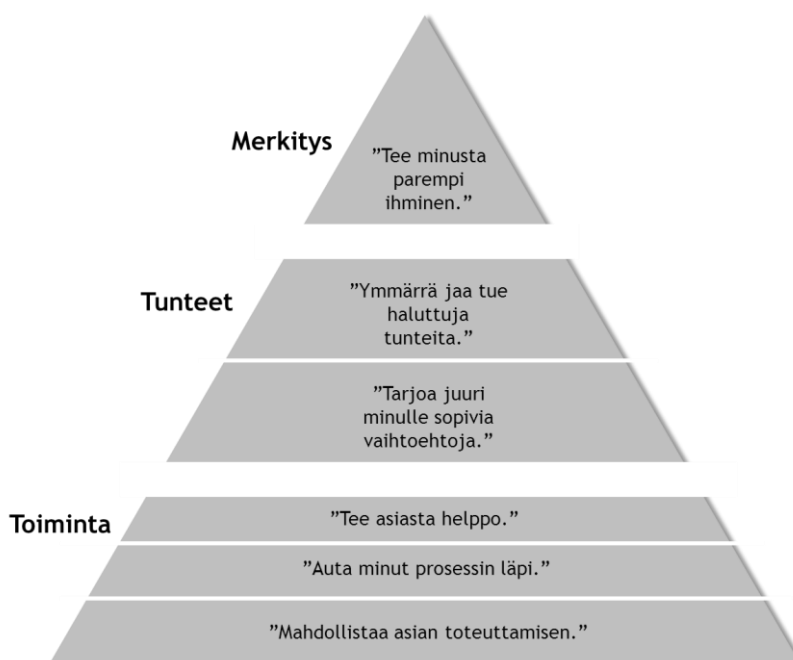
2.2.1 Arvon muodostuminen

Arvon käsitettiin ennen muodostuvat tuotteiden välityksellä. Tätä ajatusmaailmaa kuvaa tuotelähtöinen liiketoimintalogiikka (Goods Dominant Logic, jatkossa GDL). Tässä ajattelumaailmassa arvo syntyy, kun palvelun tuottaja myy tuotetta asiakkaalle tai silloin, kun tuote valmistetaan. Nykypäivänä kyseenalaistetaan ajatus siitä, että arvo olisi sisällytetty konkreettisiin tuotteisiin. Arvon muodostumista onkin pitänyt määritellä uudelleen. (Vargo & Lusch 2004, 11.)

Arvo ilmenee asiakkaalle päivittäin tuotteena ja palveluna. Heinosen ym. (2010, 539) sekä Jääskeläisen ym. (2013, 15) mukaan arvo ilmenee hyvin pitkälti myös kontaktipisteiden ulkopuolella. Arvo muodostuu ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen, kuluttamalla tuotteita. Arvon ei siis enää ajatella muodostuvan vain käytössä tai kohtaamisissa (value-in-exchange) vaan palvelun käyttämisessä pitkällä ajalla (value-in-use) (Grönroos & Ravald 2011, 2).

Arvo keskittyy täysin asiakkaan ympärille. Myös Gersch, Hewing & Schöler (2011, 734) ovat sitä mieltä, että arvon muodostuminen jatkuu perinteisen palveluhetken jälkeen. Tämän vuoksi onkin tunnistettava asiakkaan kaikki prosessit ja löydettävä ne kohdat missä arvoa syntyy.

Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen (2011, 74-75) mukaan jakaa kolmeen tasoon; toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Kuvassa 5 nähdään Palmu Incin kuvaama arvon muodostumisen pyramidi, jonka Tuulaniemi (2011, 74-75) kuvaa.



Kuva 5: Arvon muodostuminen Palmu Incin mukaan (Tuulaniemi 2011, 74-75).

Kuvassa 5 toiminnantaso on perustaso, jolle jokaisen palveluyrityksen tulee päästä toimiakseen. Tunnetaso kuvaa asiakkaalle välittömästi palvelusta syntyviä tuntemuksia. Se kuvaa miten miellyttävä palvelukokemus on ollut, miten kiinnostava se on, minkälainen tunnelma palvelussa on ollut, jne. Ylin, merkitystaso, kuvaa kokemukseen liittyvää mielikuvaa. Se tarkoittaa

taa unelmia, tarinoita ja lupauksia. Merkitystaso kuvaa nimenomaan kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan.

Käyttäjän kokema arvo perustuukin Heinosen ym. (2010, 537) mukaan asiakkaan palvelukokemukseen. Hän määrittelee palvelulle kolme pääelementtiä:

1. Palveluntuottajan sisäisten toimintojen tulos
2. Yhteistyön tulos
3. Asiakkaan omien toimintojen prosessit ja niiden lopputulos

Yhteistyö, tai yhdessä luominen koetaan näin palvelun elementtinä. Tämä on osa asiakkaan kokemusta ja vaikuttaa näin arvon muodostumiseen. (Heinonen ym. 2010, 537.)

2.2.2 Arvon luominen yhdessä

Asiakkaat ovat aina osana arvon luomista (Grönroos & Ravald 2011, 3). Vaikka yritys ei voi aina olla läsnä asiakkaan arvon muodostumisessa, voi arvoon pyrkiä vaikuttamaan vuorovaikutustilanteissa. Näin molemmat, yritys ja asiakas, luovat arvoa yhdessä. Arvon luominen yhdessä voi kuitenkin tapahtua vain näissä vuorovaikutteisissa tilanteissa. Asiakkaan arvon muodostuu usein hyvin eri tavalla siitä, miten yritys haluisi sen muodostuvan. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota niihin kontaktipisteisiin joissa asiakkaan arvon muodostumiseen voidaan vaikuttaa. (Grönroos & Ravald 2011, 6.)

Koska asiakas on hyvin vahvasti mukana arvon muodostumisessa, ei yritys voi yksipuolisesti luoda arvoa, vaan se voi ainoastaan tarjota arvolupauksia. (Heinonen ym. 2010, 537; Gersch, Hewing & Schöler 2011, 734; Vargo & Lusch 2004, 11.) Asiakas ja palveluntuottaja nähdään kuitenkin edelleen hyvin usein erillisinä osina palvelussa. CDL-näkökulmasta, asiakas on aina mukana arvon tuottamisessa. Jopa konkreettisten tuotteiden tuotanto ei pääty tuotteen valmistukseen. Tuotanto on vain ”välikätenä” tuotteelle ja lopullinen arvo syntyy vasta tuotannon jälkeen, kun asiakas käyttää tuotetta. (Vargo & Lusch 2004, 10-11.) Tämän vuoksi prosesseja ei tulisi koskaan kuvata ilman asiakasta (Gersch ym. 2011, 734).

2.3 Asiakaslähtöinen ajattelumalli

Nykyään yritykset tarjoavat enemmän tuotteen ja palvelun yhdistelmiä. Tuotteeseen yhdistellään uusia ominaisuuksia, jotta tuotetta voi hyödyntää monipuolisemmin. Esimerkiksi urheiluvarusteita tuottava Nike kehitti kenkään sijoitettavan lähettimen, jonka avulla urheilutietoja voidaan jakaa sähköisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Käyttäjälähtöisyydestä on puhuttu aina ja se toimii lähes jokaisen palveluyrityksen arvona. Mutta mitä asiakaslähtöisyys on tänä päivänä? (Miettinen 2011, 22-23.)

Yrityksen liiketoimintaa johdettiin pitkään markkinointimixin (product, price, place, promotion) mukaisesti. Vähitellen 80-luvulla alettiin ymmärtää sen riittämättömyys. (Vargo 2011, 1). Tämä tuotelähtöinen liiketoimintalogiikka (GDL) kuvaa toimintaa, jota johdetaan tuotteiden ympärillä. Vargo & Lusch (2004, 5) kuvaavat GDL-näkökulman olettamuksella, että liiketoiminnan on tarkoitus tuottaa asioita, joita voi myydä. Tuotteet ja palvelut yhdistetään, jotta tuote saadaan myytyä. Kaikki päätökset tehdään maksimoidakseen tuotot ja tehokkuus on aina pääosassa. Tuotteet tulee aina pystyä inventoimaan ja myymään asiakkaalle voitolla.

GDL-näkökulma ei enää kuva nykypäivän palveluliiketoimintaa ja sen tilalle on noussut palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (SDL). Palvelut keskittyvät nykypäivänä enemmän taitojen, osaamisen ja prosessien markkinointiin. Tämä vie palveluita enemmän kokonaisvaltaiseen suuntaan, jossa tavarat ja palvelut luovat arvokkaan ympäristön kehitystyölle. SDL-näkökulmassa tärkeässä asemassa ovat abstraktit asiat: kokemusten jakaminen ja eri ihmisten väliset suhteet. (Vargo & Lusch 2004, 2.)

SDL-näkökulmassa liiketoiminnan tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen toimintamalli, jolla saadaan kilpailuetua. Siinä tunnustetaan potentiaaliset asiakkaat ja niiden hyödyt. SDL-ajatusmallin tavoitteena on luoda suhteita, jossa asiakkaat kehittävät arvoa vastamaan tarpeita. Palautteiden seuraamisella opitaan uutta ja tarjotaan asiakkaille kehittyntä palvelua. (Vargo & Lusch 2004, 5.)

SDL ei ole teoria, vaan se edustaa näkökulmaa liiketoimintamaailman tulkitsemiseen. Vargo (2011, 2) kuvaa sen ajatusmallina, joka voisi toimia pohjana uudelle markkinointiteorialle. SDL-näkökulma vaatii siirtymistä pois tuotelähtöisestä palveluajattelusta, kohti palvelumuotoilua (Edvardsson, Ng, Zhi Min, Firth, Yi, 2011, 541-542). SDL on ajattelutapa organisaatioiden, markkinoiden ja yhteiskunnan luonteen ja tarkoituksen ymmärtämiseen (Vargo & Lusch 2013).

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka (CDL) on ymmärrystä eri henkilöiden rooleista, kokemuksista ja asiakkaan koko yritysmaailmasta. Yhteisluominen tai yhteistuottaminen viittaa yrityksen näkökulmaan asioista. Niillä halutaan tietää, mikä palvelun muoto toimii asiakkaalle parhaiten. On tärkeää varmistaa yrityksessä se, kuka vaikuttaa ja mihin toimintoihin. Jotta voidaan ymmärtää käyttöä ja palvelun arvoa, tulee ensin ymmärtää asiakkaan elämää, toimintoja ja kokemuksia ja lopulta sitä miten yrityksen palvelut tukevat näitä toimintoja. Tämä vaihe on ratkaiseva ja sitä voi hyödyntää niin B2B- kuin B2C-tilanteissa. Usein nähdään asiat palveluntuottajan näkökulmasta. Yhteisluominen on nykypäivänä hyvin suosittua kirjallisuudessa, mutta toteutuksessa asiaa käsitellään hyvin usein yrityksen näkökulmasta. Heinonen ym. (2010, 538) esittääkin ajatuksen, voiko yritys luoda palvelukokemuksen niin, että sillä

vaikutetaan omien toimintojen lisäksi asiakkaan toimintoihin ja näin myös asiakkaan tunteisiin ja ajatuksiin. (Heinonen ym. 2010, 538.)

	Tuottajälähtöinen ajattelu	Asiakaslähtöinen ajattelu
Yhteistyö		
Osallistaminen	Asiakas osallistuu yhteiseen luomiseen	Yritys osallistuu asiakkaan toimintaan
Hallinta	Yritys hallitsee yhteistyötä	Asiakas hallitsee arvon luomista
Arvo		
Näkyvyys	Keskitytään näkyviin toimintoihin	Keskitytään myös taustatoimintoihin ja asiakkaan tunteisiin
Asiakaskokemus		
Laajuus	Muodostuu palvelussa	Muodostuu asiakkaan elämässä
Luonne	Ainutlaatuinen ja erikoinen	Myös arkinen

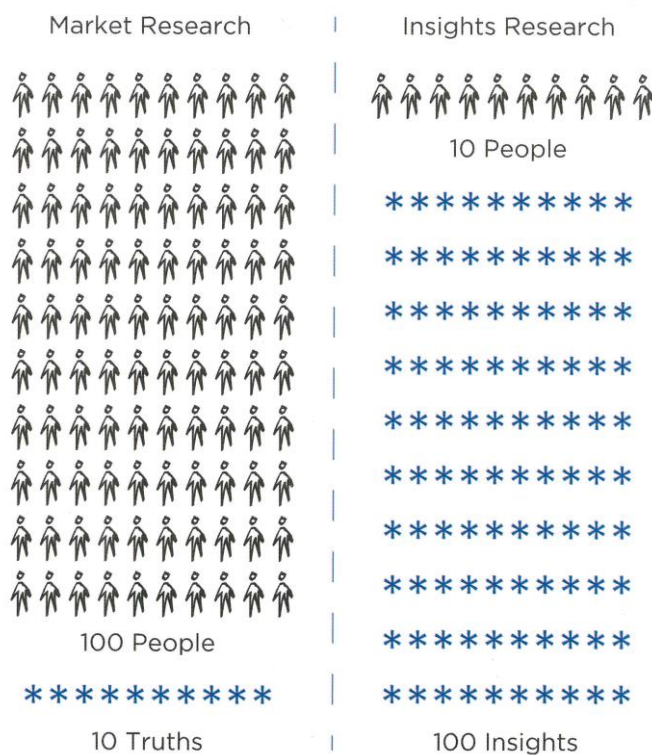
Taulukko 1: Tuotanto- ja asiakaslähtöisen ajattelun ero Heinosen ym. (2010, 542) mukaan.

Taulukossa 1 on esitelty tuotanto- ja asiakaslähtöisen ajattelun ero Heinosen ym. (2010, 542) mukaan. Taulukossa nähdään miten tuotantolähtöisessä ajattelussa keskitytään yhteisluomiseen asiakkaan kanssa, mutta yrityksen näkökulmasta. Aidossa asiakaslähtöisessä ajattelussa yritys osallistuu asiakkaan toimintaan ja ymmärtää, että asiakas on se joka hallitsee arvon luomisen. Asiakaslähtöinen ajattelu keskittyy siihen, että asiakaskokemus muodostuu asiakkaan jokapäiväisessä elämässä, ei vain palvelussa.

2.3.1 Palvelumuotoiluprosessi

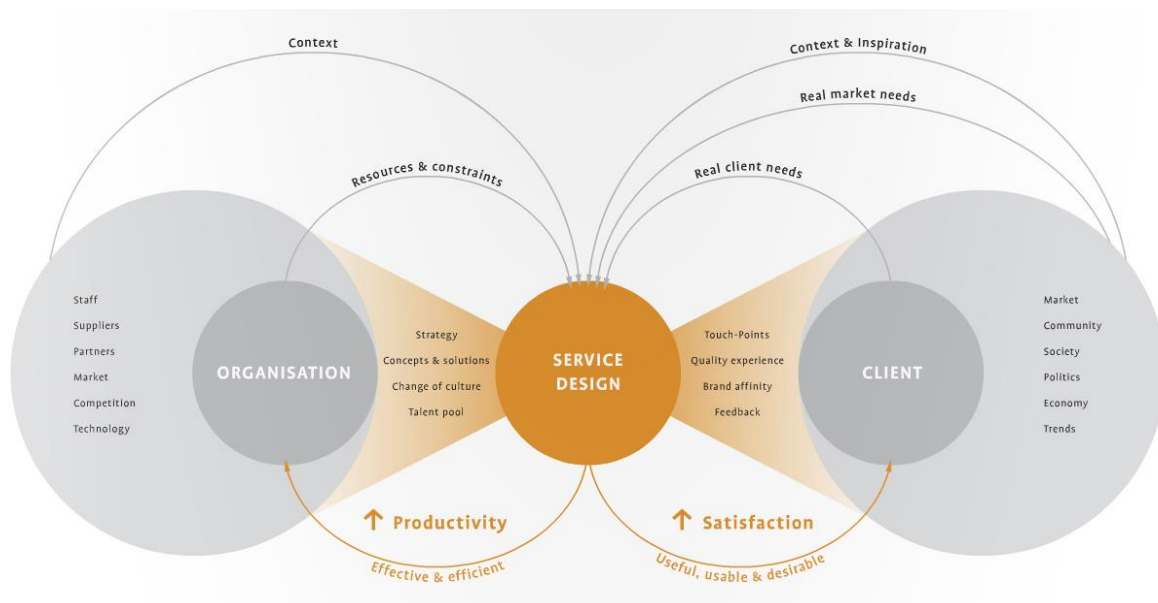
Palvelumuotoilulla pyritään Tuulaniemen (2011, 12) mukaan tuomaan jokapäiväiseen palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen jotain uutta ja ennen näkemättömällä tavalla. Tavoitteena on 100 % asiakastyytyväisyys. Muotoilu ei siis enää keskity vain muodon ja materiaalin suunnitteluun, vaan ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun (Miettinen 2011, 26).

Kuvassa 6 on esitelty Polainen, Løvlien & Reasonin (2013, 39) näkemys markkinointitutkimuksen ja palvelumuotoilulla toteutetun tutkimuksen erosta. Kuten Kuva 6 kertoo, markkinointitutkimuksen vahvuutena se, että tulokset kertovat monien satojen ihmisten mielipiteen. Tulokset ovat kuitenkin sen verran suppeita, että ne antavat 100 ihmiseltä vain 10 totuutta palvelusta. Palvelumuotoilussa keskitytään yhteistyöhön ja asiakkailta saatuun syvälliseen tietoon. Näin palvelumuotoilun menetelmillä kymmeneltä asiakkaalta saatu tieto on niin arvokasta ja syvällistä, että voidaan kuvata sen antavan jopa 100 totuutta palvelusta. Palvelumuotoilun tarkoituksena on löytää syyt siihen miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla. Tätä tietoa harvoin saadaan Polaine ym. (2013, 39) mukaan perinteisellä markkinatutkimuksella.



Kuva 6: Palvelumuotoilun ja markkinointitutkimuksen ero (Polaine ym. 2013, 39).

Kuvassa 7 on kuvattu palvelumuotoilun kokonaisuus Moritzin (2005, 151) mukaan. Tämä kuva esittää hyvin visuaalisesti sen mistä palvelumuotoilussa on kyse. Palvelumuotoilu on kaiken tapahtuman keskustassa. Sen ympärillä on asiakas sekä yritys, ja niiden välillä on lukuisia eri tarpeita. Palvelumuotoilun ja yrityksen välillä on strategია ja konseptit, joiden avulla palvelua luodaan. Palvelumuotoilun ja asiakkaan välillä on kontaktipisteet, palvelukokemus ja palaute, joihin vaikuttamalla palvelua pystytään parantamaan. Palvelumuotoilu pyrkii antamaan yritykselle uusia, tehokkaita välineitä tuotettavuuteen ja samalla antaa asiakkaalle palvelua, joka vastaa hänen tarpeitaan.



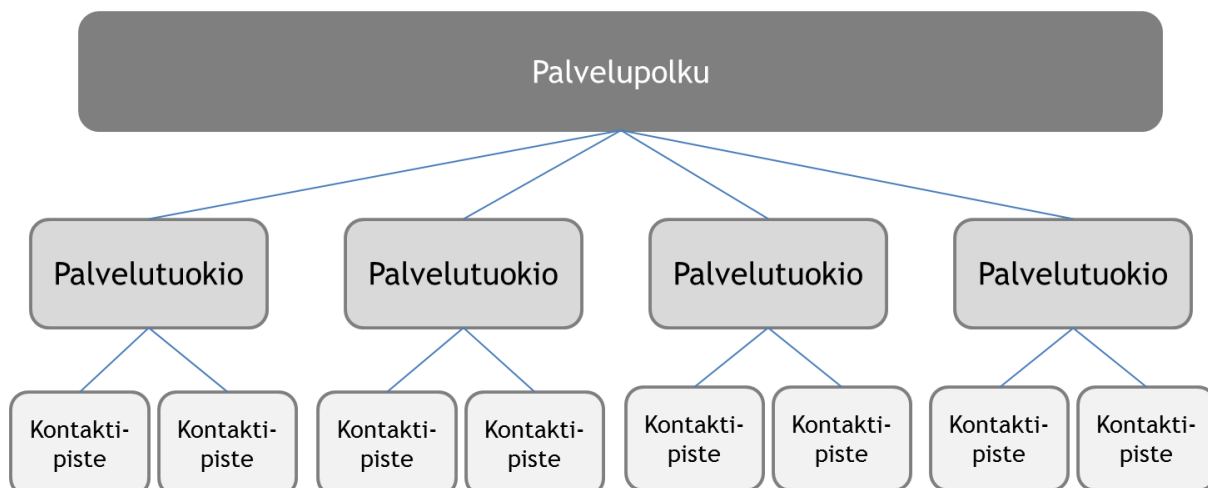
Kuva 7: Palvelumuotoilu Moritzin (2005, 151) mukaan.

Palvelumuotoiluajattelun peruspilarit Stickdornin ja Schneiderin (2010, 34.) mukaan ovat:

1. Käyttäjälähtöisyys. Palvelut tulisi olla suunniteltu käyttäjän kokemusten mukaisesti.
2. Yhteistyö. Kaikki palvelun asianomaiset tulisi osallistua kehitysprosessiin.
3. Järjestyneisyys. Palvelun tapahtumat tulisi visualisoida järjestyksessä.
4. Visuaalisuus. Abstraktien palveluiden fyysiset toiminnot tulisi visualisoida.
5. Kokonaisvaltaisuus. Koko palveluympäristö tulisi tutkia.

Ei ole kovin selvää onko palvelumuotoilu markkinointia vai toisin päin. Toisaalta tällä ei ole merkitystä. Merkittävää on se, miten yritykset toteuttavat palvelumuotoilua. Asiakasarvon ja asiakasymmärryksen hyödyntäminen on markkinoinnissa pääosassa. (Kimbell 2010, 51.)

Palvelulla tarkoitetaan nykypäivänä aineetonta arvon ja merkityksen muodostumista. Kuvassa 8 on kuvattu miten palvelu muodostuu. Koska palvelu on prosessi, koetaan se ajassa palvelupolkuna. Palvelu koostuu erilaisten jaksojen tai osapolkujen joukosta, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokio koostuu erilaisista kontaktipisteistä, joita muokkaamalla voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun. (Hämäläinen, ym.2009, 8-22.)



Kuva 8: Palvelun muodostuminen Hämäläisen ym. (2009, 8-22) mukaan.

Kuten luvussa 2.2 käsiteltiin, voidaan asiakkaan arvon muodostumiseen vaikuttaa pääosin kontaktipisteiden kautta. Jotta pystytään olemaan mukana asiakkaan arvon muodostumisessa, on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota kontaktipisteisiin. (Grönroos & Ravald 2011, 6.)

Palvelu on abstrakti asia, mutta se tulisi tehdä asiakkaalle konkreettiseksi. Tämä onnistuu kontaktipisteiden avulla. Kontaktipisteet voivat Clatworthy (2010, 81) mukaan olla joko asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta tai, kuten se nykypäivänä suurilta osin, asiakkaan ja teknologian välistä vuorovaikutusta. Tämä kontaktipisteiden muutos on muuttanut palvelua suuresti ja se tulisi huomioida palvelujen muotoilussa.

Kontaktipisteitä voi Tuulaniemen (2011, 33) mukaan olla ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Palveluntarjoaja voi pyrkiä vaikuttamaan palvelukokemukseen erilaisilla ärsykkeillä näissä kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 80.) Vaikka palvelun on konkreettista, tapahtuu se usein kuitenkin fyysisissä paikoissa. Asiakas havaitsee nämä tilat kaikilla aisteillaan; kuulemalla, haistamalla, koskettamalla ja maistamalla sen osan palvelua. On täysin mahdollista vaikuttaa kaikkiin palvelun aspekteihin. Tärkeintä olisi kuitenkin pyrkiä näkemään koko fyysinen kokonaisuus. (Stickdorn & Schneider 2010, 44.)

Palveluympäristöllä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen ja ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Niillä on myös vaikutusta ihmisten mielialaan. Tähän liittyy vahvasti ambient design, jossa keskeisenä ajatuksena on hyödyntää erilaisia aisteja: ääniä, valoja, värejä, tuoksuja. Näillä tunnelmilla pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen ja hänen palvelukokemukseensa. Ihmiset ovat myös hyvin tärkeitä kontaktipisteissä. Palveluntarjoaja pyrkii ihmisten avulla ennakkoimaan asiakkaan toimintaa. Myös fyysiset välineet vaikuttavat palveluun ja ne ovat hyvin

konkreettisia välineitä palvelun tuottamisessa. (Tuulaniemi 2011, 80-82.) Palvelumaisema puolestaan kuvaa kaikkea sitä ympäristöä joissa palvelu tapahtuu; parkkipaikat, kyltit, ympäristöt, rakennukset, lämpötilat, tuoksut, ym. (Tuulaniemi 2011, 92; Stickdorn & Schneider 2010, 44.)

Kontaktipiste voi olla myös palvelun heikko lenkki, jolloin se välittää asiakkaalle palvelusta väärää sanomaa. Yksi kontaktipiste voi myös olla useamman palvelutarjoajan yhteinen tarjooma, jolloin asiakkaalle palvelu näkyy vain yhtenä palveluna. Esimerkiksi tilan ja asiakas-palvelun tuottaa usein eri yritys kuin itse tietojärjestelmät. (Tuulaniemi 2011, 81.)

2.3.2 Käyttäjäkeskeinen muotoilu

Yhdessä palveluhetkessä voi olla mukana hyvinkin lukuisia toimijoita, kuten asiakaspalvelija, taustahenkilöt sekä laitteet ja mm. nettisivut. Mutta mukana on tietysti myös asiakas. Eri asiakasryhmät voivat vaatia eri välineet. Palvelumuotoiluprosessissa tulee huomioida asiakas yhtä paljon kuin muutkin toimijat. (Stickdorn & Schneider 2010, 38.) Myös Hämäläinen, Kymman, Björk ja Lammi (2009, 13-14) korostavat asiakkaan roolin suurta merkitystä palvelumarkkinoinnissa. Odotukset, mielikuvat ja palvelukokemus ohjaavat kokemusta palvelun laadusta. Heidän mukaansa asiakkaan tulisi tämän vuoksi ohjata palvelun kehitystä.

Arantola ja Simonen (2009, 11) nostavat esiin väittämän, että asiakkaat arvostavat enemmän palveluntarjoajan läsnäoloa kuin liian aktiivista myyntiä. Tämä asenne on melko haastava yritykselle. Myyntitoiminta ei oi odottaa, että jotain tapahtuu, vaan yrityksen on osattava aktiivoida asiakas ilman, että hänelle ”tuputetaan” palveluita. On osattava luoda palvelu, joka houkuttelee asiakkaan säännöllisesti käyttäjäksi. Tässä on käyttäjälähtöisyyden tarkoitus palvelukehityksessä. Palvelu kehitetään käyttäjälähtöisesti toimimalla yhteistyössä. Näin asiakas pääsee itse vaikuttamaan siihen, miten palvelu toimii, jolloin hän tuntee palvelun omakseen ja osaa käyttääkin sitä aktiivisemmin.

Asiakaskeskeisen palvelumuotoilun rooli on kuitenkin muuttunut nykypäivänä. Moritz (2005, 34) sanoo sen ennen olleen enemmän havainnointia tai kuvitelmaa siitä, mitä asiakas haluaa. Nykypäivänä muotoilijat ovat yhteydessä asiakkaaseen ja todella osallistavat heitä prosessiin. Tämä käyttäjäkeskeinen muotoilu on nykypäivän palvelumuotoilua. Tämä asiakkaan roolin kehittyminen on kuvattu Kuvassa 9.



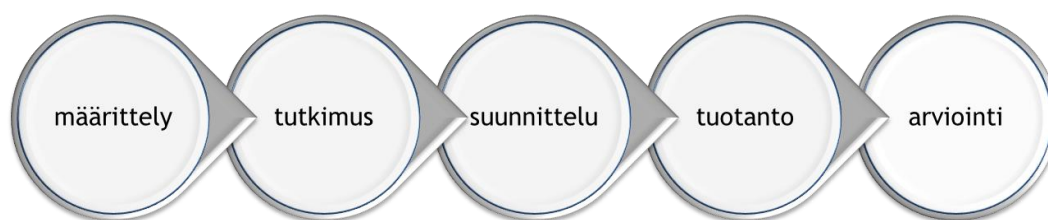
Kuva 9: Asiakaskeskeinen muotoilu Moritzin (2005, 34) mukaan.

Kuten Kuvassa 9 esitetään, ei palveluita enää luoda sen mukaan miten kuvitellaan asiakkaiden toimivan. Käyttäjää osallistetaan huomattavasti enemmän koko kehitysprosessiin. Tavoitteena on saada avointa keskustelua asiakkaan ja yrityksen välille visuaalisten menetelmien avulla.

Jokainen onnistunut palveluprosessi edellyttää asiakkaan läsnäoloa, tekemistä ja päätöksiä (Jääskeläinen ym. 2013, 15). Palvelumuotoilu onkin yhteiskehittämistä. Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki osapuolet olisivat päättämässä palvelun tuottamisesta. Tavoitteena on saada mahdollisimman laaja-alainen analysointi, jota hyödynnetään kehittämisvaiheessa tavoitteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 116-117). Kuten Miettinen (2011, 31) kuvaa, on palvelumuotoilun tavoitteena luoda palvelusta asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä, sekä palveluntuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava.

2.3.3 Tyypillisimpiä prosessimalleja

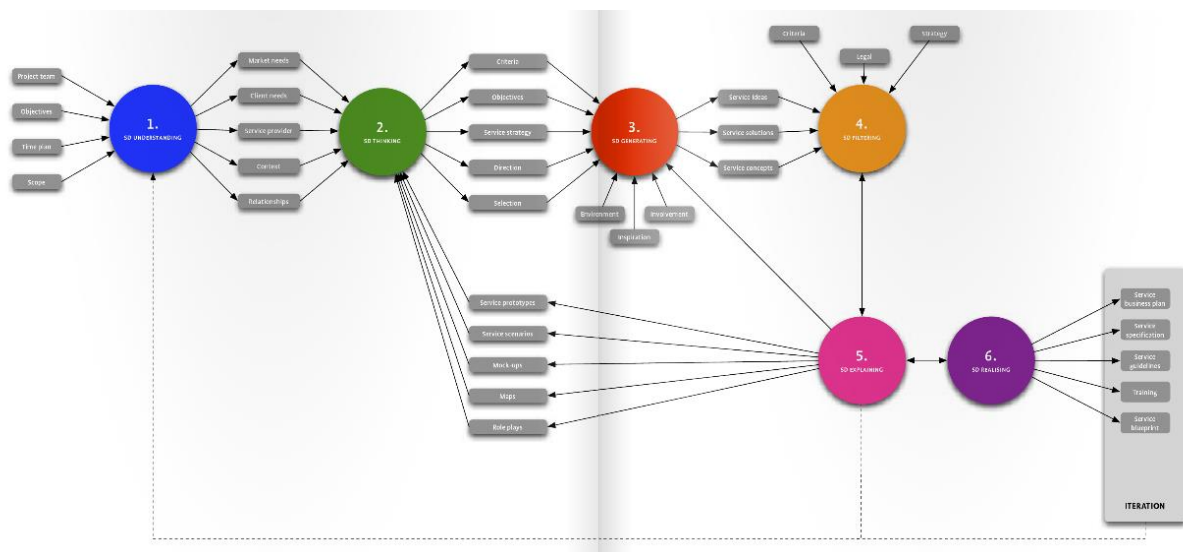
Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan, on kuvattu Kuvassa 10. Aluksi määritellään, minkälaista ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Seuraavaksi lähdetään tutkimaan ratkaisua ongelmaan erilaisten menetelmien avulla. Suunnitteluvaiheessa konseptoidaan mahdollisia ratkaisuja ja tuotantovaiheessa testataan luotua konseptia. Koko prosessia on tärkeää arvioida ja muokata saadun palautteen mukaan.



Kuva 10: Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan.

Miettinen (2011, 32-33) esittelee Engine-palvelumuotoilutoimiston kolmivaiheisen palvelumuotoiluprosessin. Sen mukaan ensimmäisenä tunnistetaan asiakastarpeet ja suunnitteluratkaisut. Tämä tarkoittaa palvelun toimintaympäristön, asiakkaan liiketoiminnan ja käyttäjien ymmärtämistä. Seuraavassa vaiheessa toteutetaan suunnittelua, eli luodaan uusia ratkaisuja yhteissuunnittelulla ja visualisoinnilla. Lopuksi palvelumuotoiluprosessi arvioidaan, jossa vertaillaan koemalleja ja hyödynnetään asetettuja mittareita. (Engine 2013; Miettinen 2011, 32-33.)

Palvelumuotoiluprosessi Moritzin (2005, 158-159) mukaan, on kuvattu Kuvassa 11. Moritz määrittelee palvelumuotoiluprosessin kuuteen päävaiheeseen. Prosessi alkaa ymmärtämisellä. Tässä suunnitellaan prosessi, tutkitaan markkinoita ja tunnistetaan asiakkaiden tarpeet. Seuraava vaihe on palvelumuotoiluajattelun tuominen prosessiin. Tässä luodaan strategia prosessille ja valitaan palvelumuotoilun mukaiset menetelmät. Seuraava vaihe, palvelumuotoiluajattelun toteuttaminen, tarkoittaa yhteistoimintaa. Siinä hankitaan tietoa valittujen menetelmien avulla. Kun tieto on saatu kerättyä, suodatetaan se luomalla ideoita ja konsepteja. Seuraavassa vaiheessa tieto selitetään eri välineiden, kuten prototyyppien, skenaarioiden ja visuaalisten karttojen avulla. Viimeisessä vaiheessa pyritään luomaan kokonaisvaltaista ymmärrystä laatimalla tarkat suunnitelmat ja ohjeistukset konseptille.



Kuva 11: Palvelumuotoiluprosessi Moritzin (2005, 158-159) mukaan.

Kuten Moritz (2005, 158-159) kuvassa 11 kuvaa, ei palvelumuotoiluprosessi ole vain suoraviivainen prosessi. Siihen kuuluu monia eri mahdollisuuksia ja vaiheita. Eri vaiheiden järjestystä voi vaihtaa ja niiden välillä voi liikkua edestakaisin. Palvelumuotoiluprosessissa onkin hyvin tärkeää ymmärtää, että eri vaiheiden välillä on päästävä liikkumaan edestakaisin. Virheistä tulee oppia, ja eri vaiheet voidaan tehdä uudelleen. Palvelumuotoiluprosessi ei lopu koskaan. On hyvin tärkeää osata katsoa prosessia yksityiskohtaisesti (kontaktipisteissä) sekä isona kokonaisuutena (kaikkien toimijoiden näkökulmasta). (Stickdorn 2010, 124-126.)

Vaihe	Tuulaniemi (2011, 127-128)	Engine (2013)	Moritz (2005, 158-159)
1	Määrittely	Asiakastarpeen ja suunnitteluratkaisun tunnistaminen	Ymmärtäminen
2	Tutkimus	Suunnitteluvaihtoehtojen toteutus	Palvelumuotoiluajattelu
3	Suunnittelu	Arvointi	Palvelumuotoilun toteuttaminen
4	Tuotanto		Suodatus
5	Arviointi		Selittäminen
6			Ymmärtäminen

Taulukko 2: Tyypillisimpiä palvelumuotoilun prosessimalleja (Tuulaniemi 2011, 127-128; Engine 2013; Moritz 2005, 158-159).

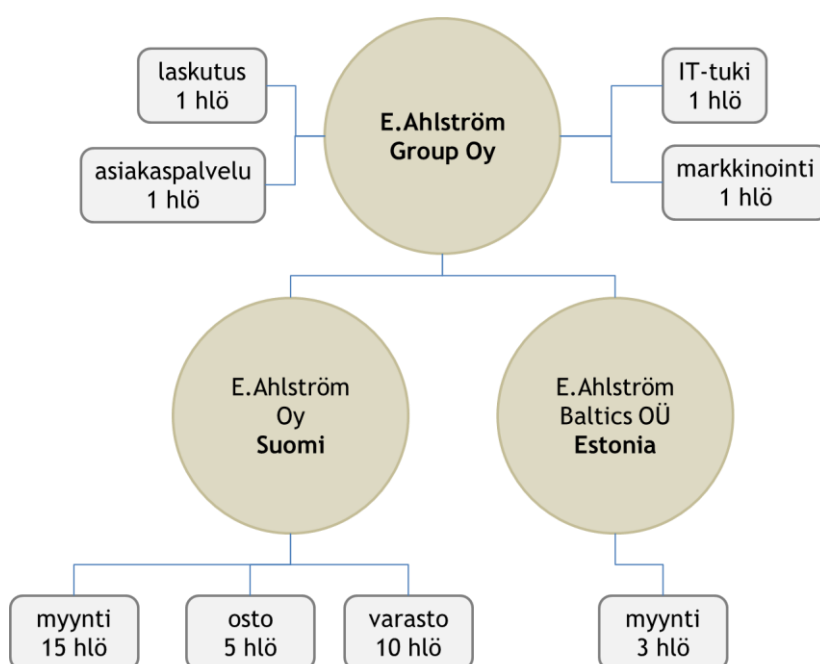
Taulukossa on 2, on kuvattu yhteenvetona edellä esitellyt kolme palvelumuotoiluprosessin kuvausta. Näissä kolmessa prosessimallissa on hieman eri määrä vaiheita, mutta niissä on kaikissa hyvin yhtenäiset linjat. Kaikissa malleissa lähdetään käyntiin tunnistamisella ja ymmär-

tämisellä ja kaikki päättyvät ymmärryksen arviointiin. Jokaiseen palvelumuotoiluprosessiin tulee kuitenkin Miettisen (2011, 35) mukaan valita siihen parhaiten sopivat vaiheet.

3 E.Ahlström Oy

Tässä luvussa esitellään opinnäytteen toimeksiantajayritys. Tällä luvulla luodaan tarkempaa ymmärrystä sille minkälaiseen ympäristöön ja miksi tätä työtä on lähdetty toteuttamaan. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin myös opinnäytetyössä mukana olleet asiakkuudet.

E.Ahlström Oy on yksityinen keittiö- ja kattaustarvikkeiden maahantuoja ja tukkuliike. Yrityksen päätoimipiste on Suomessa, mutta yrityksellä on myös tytäryhtiö Virossa, sekä yhteistyökumppani Venäjällä. Konsernin rakenne on kuvattu Kuvassa 12. Koko konsernin on yksityisessä omistuksessa Suomessa E.Ahlströmillä on henkilökuntaa yhteensä noin 40. Tässä työssä käsitellään vain toimintaa Suomessa, eli E.Ahlström Oy:n sekä E.Ahlström Groupin toimintaa (jatkossa E.Ahlström). Työssä ei huomioida Viron tytäryhtiötä. E.Ahlström Groupissa toimivat hallinnolliset toimijat, kuten laskutus, IT-tuki sekä markkinointi. E.Ahlström Oy:ssä toimii koko Suomen myyntiorganisaatio, osto sekä varasto.



Kuva 12: E.Ahlström Oy konsernirakenne.

E.Ahlströmin markkinaosuus Suomessa on toimitusjohtaja Petri Nupposen mukaan noin 40 %. Yritys haluaa pitää kiinni vahvasta markkinaosuudesta myös jatkossa, joten se pyrkii jatkavas-

ti keittämään toimintaansa. Kilpailu alalla on kovaa ja kilpailijoista erottuminen on tärkeää. Opinnäytetyöllä halutaan osoittaa yritykselle miten asiakasymmärryksellä voidaan luoda uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen.

E.Ahlströmin toimitilat sijaitsevat Helsingissä: konttori Vallilassa ja varasto Vuosaarella. Konttorin yhteydessä toimii suuri myyntinäyttely, joka toimii asiakkaille tuotteiden esittelytilana. E.Ahlströmin varaston kautta jaellaan kaikki lähetykset ympäri Suomen.

Yrityksellä on tuhansia aktiivista myyntituotetta, joita varastoidaan Suomessa. Lisäksi asiakkaille myydään paljon välitystuotteita, joita ei varastoida Suomessa, vaan ne tilataan aina asiakkaan tilausten perusteella. Tuotevalikoimaan kuuluvat lasit, posliinit, tarjoiluvälineet, keittiötarvikkeet sekä ravintolakalusteet. Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkaalle kaikki mitä ravintola tarvitsee.

Tuotteita tuodaan Suomeen laajalti eri maista, pääosin Euroopasta. Valikoimassa on myös tuotteita, joita valmistetaan mm. Kaukoidässä. Vaativille markkinoille on pyritty tarjoamaan mahdollisimman laaja valikoima erilaisia ja erilaatuisia tuotteita. Tuotevalikoiman hallintaan keskitytään jatkuvasti, jotta se pysyisi liiketoiminnallisesti tehokkaana, mutta myös palvelisi asiakaskuntaa mahdollisimman hyvin. Isojen asiakasryhmien kanssa suunnitellaan tuotekokonaisuuksia ja konsepteja, joten yhteistyötä asiakkaan kanssa toteutetaan jatkuvasti isojen asiakkaiden osalta.

Asiakaspalautetta E.Ahlströmillä kerätään perinteisellä markkinatutkimuksella kerran vuodessa. Nämä tutkimukset ovat antaneet kuitenkin hyvin pinnallista tietoa siitä, miten yritys asiakkaiden mielestä toimii. Näiden tutkimusten avulla on saatu pitkälti tilastollisia lukuja siitä mitä toiminta tällä hetkellä on. Kuten johdannossa mainittiin, on E.Ahlströmin omalla henkilökunnalla kokemusta työskentelystä ravintolassa. Tämä antaa yritykselle hyvää näkökulmaa asiakkaan toimintaan, mutta asiakasymmärrystä tulisi laajentaa tästä näkökulmasta monipuolisemmaksi.

3.1 Asiakaskunta

E.Ahlströmin asiakaskunta käsittää laajalti erilaiset ammattikeittiöt. Asiakkaina ovat mm. hotellit ja ravintolat, huoltoasemat, tukkuliikkeet, kunnat, kaupungit, sairaalat, koulut ja vanhainkodit. Asiakaskunta on hyvin kirjava ja kaikkia asiakkaita pyritään palvelemaan mahdollisimman tehokkaasti sopivien kanavien kautta. Asiakkuuksia on niin julkisen sektorin isoista kuntayhtymistä, suuriin ravintola-alan ketjuihin kuin pieniin yksityisiin ravintoloihin ja kahviloihin.

Yritys pyrkii antamaan asiakkaille mahdollisuuden erilaisiin palvelukanaviin ja se tekeekin yhteistyötä monien eri tahojen kanssa. Asiakkaat voivat ostaa tuotteita suoraan E.Ahlströmiltä, mutta myös muista tukkuliikkeistä, kuten Meira Novalta ja Tukolta. Lisäksi yksittäisille isoille asiakasryhmille on luotu extranet-palveluita, joten avulla halutaan saada asiakkaat keskittämään ostoksensa.

3.2 Asiakkaan valinta projektiin

Kuten luvussa 1.3 on esitelty, tässä työssä keskitytään vain yksityisessä omistuksessa oleviin ravintoloihin. Yksityiset ravintolat ovat mielenkiintoinen asiakaskunta E.Ahlströmille. Ne ovat keskenään hyvin erilaisia ja heidän ostoprosessi toimii hyvin eri tavalla kuin esimerkiksi ketju-ravintoloiden.

Kuten luvussa 1 on mainittu, Arantola & Simonen (2009, 12-13 & 18) suosittelevat, että kehitystyössä keskitytään jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Tämän suosituksen mukaan, lähdetään palvelumuotoiluprosessia toteuttamaan E.Ahlströmin jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa yhteistyössä.

E.Ahlströmin asiakkuudet on jaettu eri tyyppisten ravintoloiden mukaan myyntineuvottelijoiden kesken. Osa myyntineuvottelijoista keskittyy HoReCa-alan- ja osa julkisen sektorin asiakkuuksiin. Tähän kehitysprosessiin otetaan mukaan HoReCa-tiimistä myyntineuvottelijoita, joiden asiakaskuntaan kuuluu erityisesti yksityisiä ravintoloita. Näistä myyntineuvottelijoista muodostetaan työlle projektitiimi. Ensimmäisenä projektitiimin kanssa käydään läpi tämä kehitysprojekti ja käsitellään se tavoitteet. Näin myyntineuvottelijat pystyvät valitsemaan sopivia asiakkaita mukaan projektiin. Myyntihenkilöstölle korostetaan myös sitä, että mukaan halutaan juuri yksityisiä ravintola-asiakkaita.

Asiakkaita lähdetään hakemaan asiakaskontaktien kautta. Kun asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun tai suoraan myyntineuvottelijaan, tiedustellaan häneltä halukkuutta osallistua tähän kehitysprojektiin. Jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva asiakkaiden hankintaprosessista, pyritään toimimaan sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat juuri tekemässä uutta tilausta tai ovat tehneet tilauksen lähiaikoina. Mukaan ei kuitenkaan oteta yrityksiä, jotka ovat tehneet vain pieniä tilauksia, kuten tilanneet vain muutaman kahvikupin tai kattilan. Työhön halutaan mukaan asiakkaita, joilla aidosti kerrottavaa yhteistyöstä E.Ahlströmin kanssa. Tämän vuoksi pyritään löytämään tuttuja asiakkaita, joilla on jo kokemusta asiointista E.Ahlströmin kanssa.

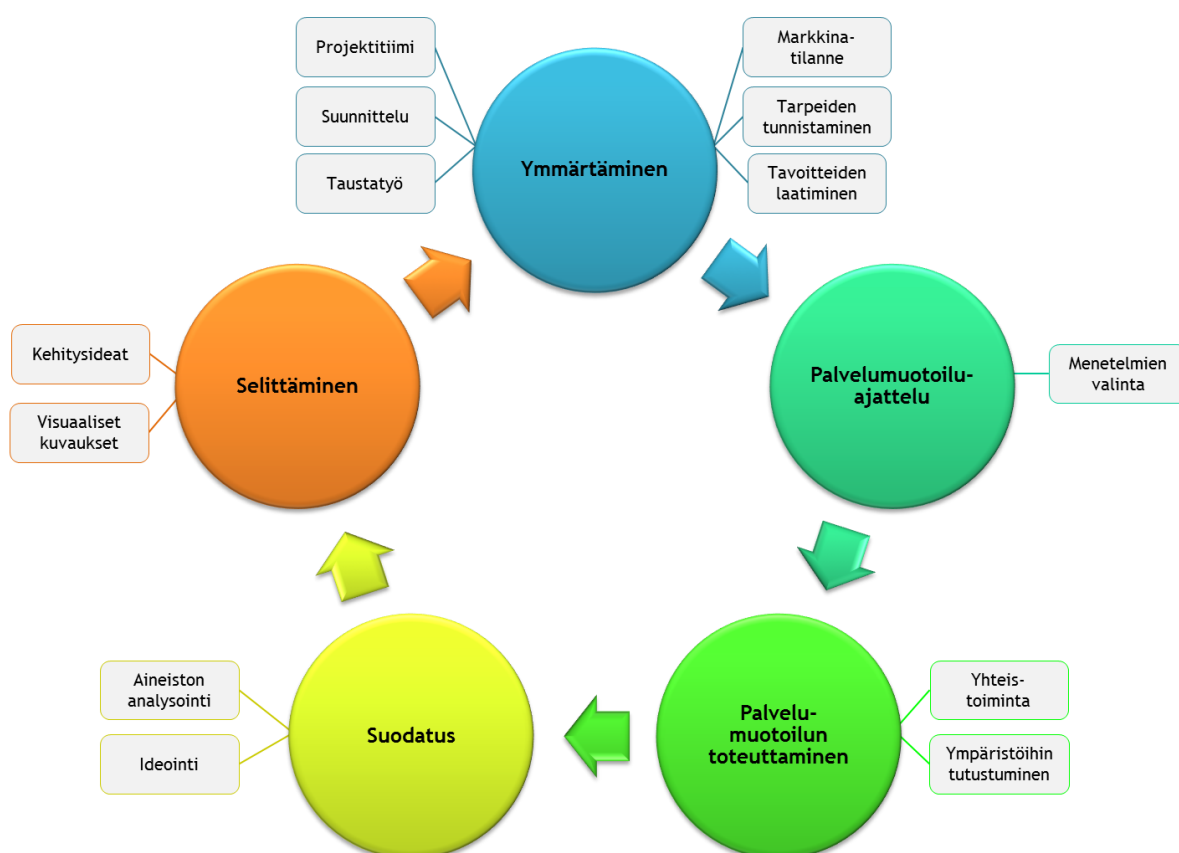
Kun myyntineuvottelija on löytänyt sopivan asiakkaan, joka sopii mukaan projektiin, keskustele hän siitä opinnäytetyön tekijän kanssa. Asiakkaan historiaa käydään läpi tilausjärjestelmien

kautta ja keskustelemalla myyntineuvottelijan kanssa. Näin pyritään luomaan mahdollisimman kattava mielikuva asiakkaasta. Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä sopii tapaamisen asiakkaan kanssa joko puhelimitse tai sähköpostilla.

3.3 Palvelumuotoiluprosessi E.Ahlströmillä

Kuten Miettinen (2011, 35) mainitsee, harvemmassa palvelumuotoiluprosessissa seurataan kaikkia prosessin vaiheita. Ne toimivat pääosin runkona, mutta jokainen prosessi sovelletaan aina työn alla olevan tilanteen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä toteutetaan palvelumuotoiluprosessia pääosin Moritzin (2005, 158-159) mukaan. Moritzin palvelumuotoiluprosessi on esitelty luvussa 2.3.3. Koska työn tarkoituksena on antaa kehityskohteita, ei tässä työssä kuitenkaan lähdetä suunnittelemaan uutta konseptia. Tämän vuoksi Moritzin prosessimallia muokataan hieman.

Kuvassa 13 on esitelty E.Ahlströmin palvelumuotoiluprosessi. Prosessi myötäilee Moritzin (2005, 158-159) mallia, mutta siihen on sovellettu tähän projektiin sopivat menetelmät. Kuten Kuvasta 13 näkyy, prosessiin ei tässä vaiheessa kuulu konseptien luomista.



Kuva 13: Palvelumuotoiluprosessi E.Ahlströmillä.

Palvelumuotoiluprosessi käynnistetään markkinatilanteen ymmärtämisellä. Ymmärrysvaiheeseen käytetään paljon aikaa. Siinä tutkitaan jo olemassa olevia tietoja toimeksiantajayrityksestä ja markkinatilanteesta. Tässä vaiheessa muodostetaan E.Ahlströmin projektitiimi, johon kuuluvat opinnäytetyön tekijän lisäksi E.Ahlströmin myyntineuvottelijoita. Projektitiimin kanssa käsitellään yhdessä tämänhetkistä tilannetta ja muodostetaan käsitys asiakkaan tarpeista.

Seuraava vaihe on palvelumuotoiluajattelu. Tässä vaiheessa suunnitellaan mitä menetelmiä projektissa hyödynnetään, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa tutustutaan palvelumuotoiluun ja sen eri menetelmiin. Valitut menetelmät on kuvattu tarkemmin luvussa 4.2.

Seuraavassa vaiheessa lähdetään toteuttamaan palvelumuotoiluprosessia. Tässä vaiheessa kerätään tietoa valittujen menetelmien avulla. Kun tietoa on saatu kerättyä tarpeeksi, suodatetaan se tieto analysoimalla se laadullisen tiedon analysointimenetelmillä. Analysoitu tieto ideoidaan kehityskohteiksi. Kaikissa prosessin vaiheissa hyödynnetään yhteistoimintaa. Lopuksi tuloksista muodostetaan visuaaliset kuvaukset ja konkreettiset kehityskohteet.

Aikataulullisesti tutkimuksen läpiviemiseen varataan useita kuukausia ja koko prosessi toteutetaan kesän / syksyn 2013 aikana. Ajankäytössä panostetaan kontaktiin asiakkaan kanssa. Myös laadullisen tutkimuksen tulosten purkamiseen varataan huomattava määrä aikaa.

4 Tiedonhankintaprosessi ja menetelmät

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tiedonhankintaprosessit ja siinä käytetyt menetelmät. Luvussa käsitellään toimintatutkimusta ja palvelumuotoilun eri menetelmiä, joiden avulla työssä pyritään löytämään asiakasymmärrystä. Tämä luku kuvaa sen mitä opinnäytetyössä on konkreettisesti tehty.

Tiedonhankinnan tavoitteena on palvelumuotoiluprosessissa Miettisen (2011, 32) mukaan tunnistaa piilevät asiakastarpeet, jotta voidaan todella ymmärtää asiakasta ja toteuttaa empaattista muotoilua. Sen avulla ajattelua pystytään laajentamaan olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden ulkopuolelle. Empaattisessa muotoilussa tutustutaan ihmisiin niiden luonnollisessa ympäristössä, esimerkiksi työpaikalla. Empaattisen muotoilun menetelmiä ovat mm. havainnointi, käyttäjän asemaan asettuminen empatiatyökalujen avulla ja käyttäjätarinoiden kerääminen.

Etnografia on käyttäytymistapojen, -sääntöjen ja -koodien kuvausta tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Etnografiassa tutkittavalle ryhmälle halutaan antaa ääni, tehdä heidän toiminta

näkyväksi ja ymmärretyksi. Etnografisessa tutkimuksessa tutkija tuo omat olettamuksensa mukaan tutkimukseen, mutta niin että tutkittava todellisuus haastaa kehitettyjä käsityksiä asiasta. (Hämäläinen & Vilkka 2011, 72.)

4.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Toimintatutkimus on yksi laadullisen tutkimuksen muoto (Kananen 2009, 23). Se on käytännön työn tutkimista ja kehittämistä (Kananen 2009, 9). Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ihmisten toiminnasta käytännön kehittämiseksi. Sosiaalinen toiminta ja siihen pohjautuva vuorovaikutus onkin pohja toimintatutkimukselle (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16-17). Kaiken tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä pystytään muuttamaan (Heikkinen ym. 2008, 27). Kananen (2009, 9) mainitseekin, että muutos on toimintatutkimuksen tärkein elementti.

Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2008, 17) mukaan toimintatutkimus on projekti, jolla on tarkasti määritelty aika ja jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Kananen (2009, 9) kuvaa tarkemmin toimintatutkimusta yrityksen jatkuvana oppimis- ja kasvuprosessina. Toimintatutkimuksessa toteutuu samanaikaisesti sekä tutkimus että toiminta (Kananen 2009, 9). Sen luonne on narratiivinen; taustalla toimii looginen juoni, joka paljastaa ihmisten tarkoituksia ja päämääriä (Heikkinen ym. 2008, 22).

Toimintatutkimuksessa tutkija on osallistuja, joka tarkoituksellisesti puuttuu tutkittavaan kohteeseen. Tutkija toimii projektissa subjektiivisesti (Heikkinen ym. 2008, 22). Kananen (2009, 9) mukaan toimintatutkimus lähtee nimenomaan itse toimijoista, jotka yhdessä lähtevät etsimään ratkaisua ongelmaan sen sijaan että sitä varten annettaisiin ohjeita tai käskyjä. Tarkoituksena onkin yhteisesti ratkaista ongelma, eikä yleistää tuloksia kuten perinteisessä tutkimuksessa on tarkoituksena (Kananen 2009, 10). Parhaiten toimintatutkimus sopii Heikkisen ym. (2008, 22) mukaan tilanteisiin, joissa tutkittavana on ryhmä ja sen toiminta.

Toimintatutkimusta voidaan lähteä toteuttamaan kahdella tavalla. Tutkija kehittää omaa työtään tai tutkii ja kehittää löytämänsä kohdetta. Tutkijalla on kuitenkin yleisesti kokemusta tutkittavasta kohteesta. Haasteelliseksi muodostuukin tutkijan roolin omaksuminen mahdollisesti tutussa ympäristössä. (Heikkinen ym. 2008, 94.)

Heikkinen ym. (2008, 95) ovat sitä mieltä, että toimintatutkimus harvemmin käynnistyy suoraan teorialla, vaan siihen liittyy vahvasti myös käytäntö. Kananen (2009, 28) kertoo, että toimintatutkimuksia kuvataan monilla eri kaavioilla. Heikkinen ym. (2008, 79) kuvaa toimintatutkimusta prosessinomaisena syklinä, johon kuuluu suunnittelu (ajattelu), toiminta (sosiaalisuus), havainnointi sekä reflektointi.

Toimintatutkimus on pitkälti eräänlainen tutkimusstrategia, jossa käytetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Se ei siis itsessään ole yksi tapa kerätä tietoa, vaan sen toteutuksessa käytetään laajasti eri laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruumenetelmät riippuvat aina määrittelystä ongelmasta. (Kananen 2009, 60.) Toimintatutkimuksen pitkäsyklisen luonteen vuoksi asiaa on mahdollista tarkastella eri näkökulmista ja monella tavalla (triangulaatio). Menetelmätriangulaatiossa yhdistellään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Aineistotriangulaatiossa kerätään tietoa henkilöiden kautta. Tutkijatriangulaatiossa yhdistyy monen tutkijan toiminta. Tarkoituksena on löytää sopiva tiedonkeruumenetelmä omaan tutkimuskysymykseen. (Heikkinen ym. 2008, 104-105.)

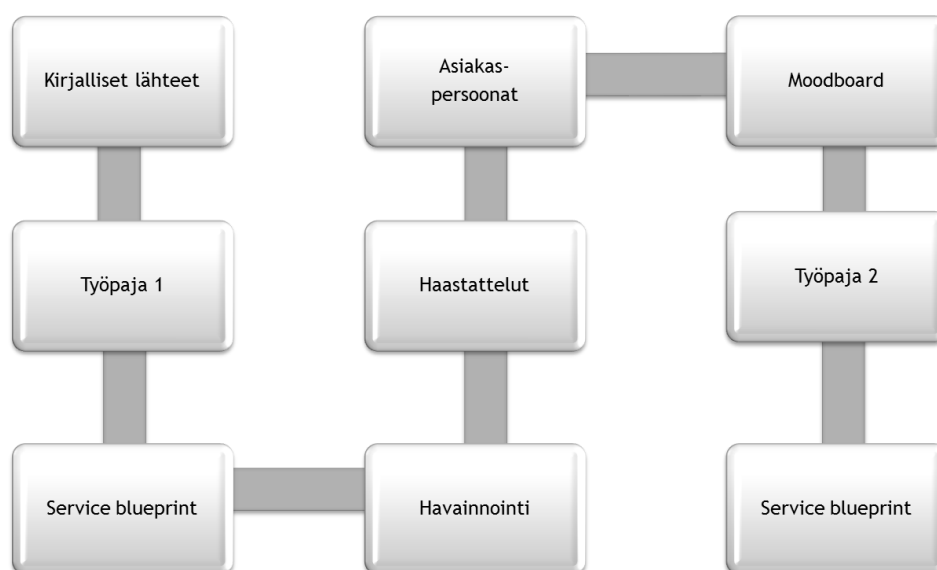
4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Jotta palvelusta voidaan todella rakentaa asiakaskeskeinen, tulee palvelua tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Tätä varten pitää ymmärtää asiakkaan tarpeita. Jotta tätä ymmärrystä saadaan, pitää hyödyntää oikeita menetelmiä ja välineitä, jotka antavat mahdollisuuden asiakasymmärryksen luomiseen. Tiedonkeruussa tulee osata astua asiakkaan kenkiin, ja ymmärtää heidän yksilökohtaisia kokemuksiaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 36-37.)

Tiedonkeruuseen on valtavasti markkina- ja asiakastutkimuksia ja niitä voidaan toteuttaa eri menetelmin. Nämä kuvaavat hyvin asiakkaiden mielipiteitä, mutta ne eivät anna ymmärrystä asiakkaan käyttäytymisestä. Tätä syvällisempää tiedonkeruuta varten käytetään etnografiaa. Arantola ja Simonen (2009, 22-23) määrittelevät etnografian asiakkaan arjen havainnointina. Sitä käytetään käyttäjätiedon keräämiseen. (Hämäläinen ym. 2009, 19; Arantola & Simonen 2009, 23.)

Polaine ym. (2013, 48-49) kuvaavat asiakasymmärryksen kolmeen eri tasoon. Perustasolla tutustutaan asiakkaisiin esimerkiksi syvähaastattelujen avulla. Keskitason ymmärrystä etsitään enemmän visuaalisilla menetelmillä. Sen tavoitteena on antaa syvällisempi yhteenvedo tuloksista. Syvällisessä ymmärryksessä käytetään laajemmin palvelumuotoilun menetelmiä. Tulosten analysointiin käytetään monipuolisesti visuaalisia välineitä, joiden avulla asiakkaan toimintaa tulkitaan.

Myös Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 93) suosittelevat käyttämään kehitystyössä monenlaisia menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tähdätään syvälliseen asiakasymmärryksen, jonka vuoksi työssä pyritään käyttämään monipuolisesti eri menetelmiä. Kuvassa 14 on esitelty tässä opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.



Kuva 14: Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.

Kirjallisten lähteiden avulla pyritään ymmärtämään nykytilannetta. Niiden avulla muodostetaan näkemys tämänhetkisestä tilanteesta ja yritetään ymmärtää asiakasta. Silverman (2011, 60-61) suosittelee, että tutkimuksen alkuvaiheessa ei muodostettaisi hypoteeseja tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu alussa tutkimaan hyvinkin syvällisesti aihetta ennen kuin sitä voi spekuloida. Kirjallisilla lähteillä halutaan saada ymmärrystä nykytilasta, ei muodostaa hypoteeseja.

Ensimmäisen työpajan tarkoituksena on saada tukea ymmärrykselle. Yhteisöllisellä toiminnalla pyritään aktivoimaan henkilökuntaa ja luomaan ymmärrystä yhdessä. Yhteisöllisessä työpajassa luodaan service blueprintin, joka avulla pyritään antamaan visuaalista tukea ymmärrykselle. Service blueprint on prosessikaavio ja malli, jossa on esillä kaikki palvelun yksityiskohdat. Blueprintissä näkyy, miten erilaiset palvelun komponentit yhdistyvät toisiinsa. Siinä näkyvät eri kontaktipisteet ja eri mahdollisuudet, joita asiakkaalla on. Service blueprint on palvelumuotoilun yksi oleellisimmista osista. (Moritz 2005, 234).

Havainnoinnin tarkoituksena on tarkkailla asiakasta ja E.Ahlströmin henkilökuntaa tuotteiden valintatilanteessa E.Ahlströmin myyntinäyttelyssä. Havainnoinnilla halutaan saada tukea toiminnan ymmärrykseen ja muodostaa laaja-alaisempaa haastattelurunkoa. Haastatteluilla halutaan päästä hyvin syvällisesti asiakkaan ajatuksiin ja löytää ymmärrystä asiakkaan toimintaan.

Tutkimustulokset avataan visuaaliseen muotoon asiakaspersoonina ja moodboardina. Toisessa työpajassa käydään läpi tuloksia persoonien ja moodboardin avulla. Työpajassa luodaan lopullinen service blueprint.

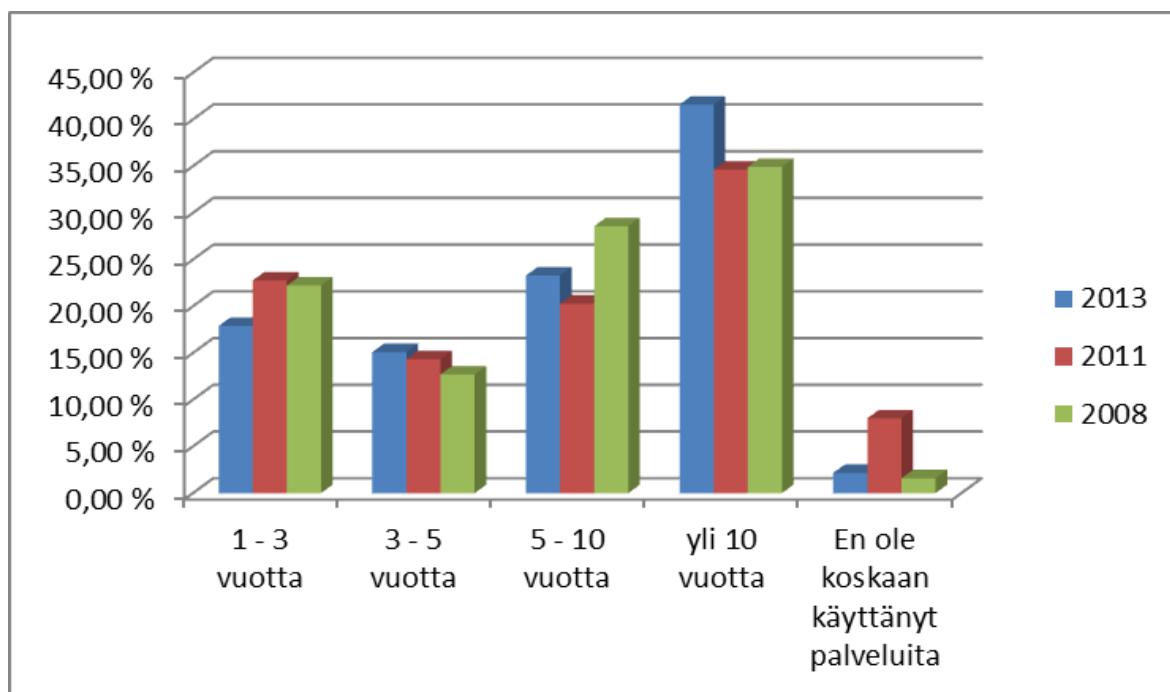
4.2.1 Kirjalliset lähteet

Kirjalliset lähteet syntyvät havainnoinnin ja haastattelujen kautta tai ne voivat olla myös valmiita materiaaleja. Yrityksissä on paljon jo valmiiksi olemassa olevia materiaaleja tutkimuksen tueksi. Vuosikertomuksista, tilinpäätöksistä ja kokouspöytäkirjoista saa paljon tietoa. Lisäksi mm. sosiaalinen media voi tarjota paljon tietoa ennakkoon. Materiaaleista on vain löydettävä oikea tieto omaa tutkimusta varten. (Kananen 2009, 73.)

Taustatiedon selvittäminen eri lähteiden avulla on toisaalta hyvin hyödyllistä, mutta toisaalta se ohjaa tutkijan ajattelua. Tietoa on osattava käyttää prosessin eri vaiheissa ja analysoida sitä kriittisesti. Materiaaleista voi kuitenkin saada hyvää esiyymmärrystä, esimerkiksi edellisistä tutkimuksista ja niiden tuloksista, ja ne voivat antaa esimerkkejä toteutuksesta. Toisaalta kirjallisista lähteistä saatava tieto voi olla huomattavasti luotettavampaa, kuin esimerkiksi haastatteluista saatu tieto. Ihmisten muisti on rajallinen, joten kirjattu statistiikka voi antaa paljon todellisempaa tietoa asiasta. (Kananen 2009, 74-77.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä voidaan hyvin hyödyntää myös toimintatutkimuksessa. Kyselyt voi toteuttaa tutkimukselle sopivalla tavalla, esimerkiksi postitse, haastateltuna, puhelimitse tai sähköisesti. Kyselyiden käyttö toimii hyvin erityisesti prosessin alkuvaiheessa, kun kartoitetaan alkutilannetta. Jälleen voidaan pohtia sitä vaikuttaako kyselyiden tekeminen lopullisiin tuloksiin. Toisaalta ne vain avaavat vastaajien ajatukset ja mielenkiinnon. Toimintatutkimuksessa kyselyiden käyttöä suositellaan pääosin kuitenkin vain perustietojen hankintaan ja vaikutusten arviointiin. (Kananen 2009, 77-78.)

E.Ahlström toteuttaa asiakastyytyväisyyskyselyitä vuosittain. Kysely lähetetään asiakkaille sähköisenä kyselynä ja sillä pyritään kattamaan toimintaa mahdollisimman laajasti. Vuonna 2013 (E.Ahlström 2013a) vastauksia kertyi 469 kpl. Vastaukset osoittavat hyvin sen, miten pitkä-aikaisia asiakkuuksia yrityksellä on. Jopa yli 41 % on ollut yrityksen asiakkaana yli 10 vuotta ja yli 23 % 5-10 vuotta. Kun tätä verrataan edellisvuosien tuloksiin, nähdään paremmin miten asiakassuhteiden pituus on vain kasvanut. Tämä jakautuma on esitetty Kuvassa 15.



Kuva 15: E.Ahlströmin asiakassuhteiden pituus asiakastyytyväisyyskyselyn (E.Ahlström 2013a) mukaan.

Tyytyväisyys on myös kyselytulosten mukaan hyvällä mallilla. Jopa yli 98 % vastaajista kokee olevansa erittäin tai melko tyytyväinen E.Ahlströmiltä saamaansa palveluun. Yli 93 % on puolestaan sitä mieltä, että E.Ahlström pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Nämä hyvät luvut ovat antaneet yritykselle hyvän kuvan siitä miten tyytyväisiä asiakkaat ovat toimintaan. Nämä tulokset eivät kuitenkaan kerro koko totuutta, sillä monivalintakyselyillä ei voida saada syvällisesti tietoa asiakkaan kokemuksista.

Kuten edellisessä luvussa mainittiin, ei tutkimuksen alkuvaiheessa kannata muodostaa hypoteeseja tuloksista (Silverman 2011, 60-61). Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia on käytetty vain ymmärtämään tämänhetkistä tilannetta ja kuvaamaan sitä minkälaista toimintaa yrityksessä tällä hetkellä tehdään asiakasymmärryksen löytämiseksi.

Prosessin alkuvaiheessa tutustuttiin myös valmiina oleviin palaverimuistioihin. E.Ahlströmin sisäisissä palavereissa suunnitellaan tuotevalintoja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Yrityksessä on tuotetiimit, jotka käsittelevät tietyn tuoteryhmän tuotteita. Näissä palavereissa keskustellaan mm. siitä, minkälaisia tuotteita asiakkaat ovat myyntineuvottelijoilta tiedustelleet. Asiakkaiden suorat toiveet pyritään näin huomioimaan tuotevalinnoissa ja nämä ohjaavat vahvasti myös E.Ahlströmin varastovalikoiman muodostumista.

Tuotevalinnat lähtevät E.Ahlströmillä pitkälti asiakkaiden toiveista. Tämä on hyvin vahvasti tuotekeskeinen GDL-ajattelumalli. Tämä tieto kuvaa hyvin olennaisesti tämänhetkistä tilannetta E.Ahlströmillä.

Tarpeiden tunnistamista varten tutkittiin myös asiakkaan sekä myyntineuvottelijan välistä sähköpostikeskustelua. Projektitiimissä olevat myyntineuvottelijat välittivät asiakkaan kanssa käytyjä sähköpostikeskusteluja opinnäytetyön tekijälle sen mukaan, kun asiakkaita otettiin mukaan projektiin. Näin saatiin tarkemmin kuvaa siitä miten kanssakäymistä asiakkaan kanssa käytiin ja mitä asiakas on kuvannut tarvitsevansa. Toki osa näistä keskusteluista on käyty puhelimitse, joten niistä ei ole välttämättä ollut kirjallista keskustelua saatavilla.

4.2.2 Havainnointi

Havainnointi on Silvermanin (2011, 43) mukaan keskeinen osa toisen toimintatapojen ymmärtämistä laadullisessa tutkimuksessa, kun määrällisessä tutkimuksessa se toimii alustavana tietojenhankintamenetelmänä. Havainnointi on hyvä menetelmä käyttäytymisen, motivaatioiden ja kokonaiskuvien ymmärtämiseen. (Polaine 2013, 54-55.) Stickdorn ja Schneider (2010, 156) kuvaavatkin havainnoinnin mahdollisuutena tiedä tutkija asiakkaan, asiakaspalvelijan tai taustahenkilöiden työhön ja elämään.

Havainnoinnissa ulkopuolinen helposti huomaa asioita, mitä henkilö tekee hyvinkin automaattisesti ja rutiininomaisesti. Havainnoinnin avulla löydetään helposti ongelmakohtia joita henkilökunta tai asiakas ei välttämättä edes huomaa. (Polaine 2013, 54-55; Stickdorn & Schneider 2010, 156.) Tämä on usein ainut tapa luoda todellakin holistista käsitystä palvelun toiminnasta. Havainnoinnin avulla on helppo löytää myös kohtia joissa asiakas sanoo jotain, mutta toimii eritavalla. (Stickdorn & Schneider 2010, 156.) Havainnointia käytetään pääosin silloin, kun ilmiöstä on vähän tai ei lainkaan tietoa (Kananen 2009, 69).

Havainnointia voi olla vaikea järjestää, jotta pääsee tarkasti havainnoimaan kokonaisuutta. Havainnointia voi tehdä myös lyhytaikaisesti, jotta havainnoija pääsee sisään toimintaan. (Polaine 2013, 54-55.) Havainnointi tulisi tehdä Moritzin (2005, 197) mukaan luonnollisessa ympäristössä.

Itse tutkija on kuitenkin osa ongelmaa tai hyvin lähellä sitä, joten havainnointi voi osoittautua hankalaksi toteuttaa. Havainnointia suunniteltaessa on hyvä miettiä, minkälaisella strategialla sitä lähdetään toteuttamaan. Eri havainnointityyleillä voidaan saada aikaan hyvinkin erilaisia tuloksia. (Kananen 2009, 67-68.)

Suorassa (osallistuvassa) havainnoinnissa tutkija on avoimesti mukana tilanteessa. Epäsuorassa havainnoinnissa muut eivät tiedä olevansa havainnoinnin kohteena. Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija seuraa tilannetta aiemmin määritellyn rungon, esimerkiksi lomakkeen, avulla. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkija puolestaan pyrkii saamaan mahdollisimman paljon irti tilanteesta kirjaamalla ylös mahdollisimman paljon asioita. Tämä voi olla hyvinkin haastava tilanne tutkijalle, sillä tilanteessa voi jäädä epäselväksi mitä oikeasti tutkitaan. Reaktiivisuus kuvaa sitä miten paljon tutkija vaikuttaa osallistumisellaan itse tutkimustuloksiin. (Kananen 2009, 67-68.)

Havainnoinnin tukemiseksi tarvitaan erilaisia tekniikoita. Tutkimuspäiväkirjaa voidaan pitää keskusteluista osallistujien kanssa. Päiväkirjaa pyritään laatimaan järjestelmällisesti kuvaamaan tilanteita, joten siihen sisältyy mm. erilaiset tunnelmakuvaukset, vaikutelmat, palautteet ja omat havainnot. (Heikkinen ym. 2008, 107.) Muita hyviä menetelmiä ovat mm. tukkimiehen kirjanpito, sosiogrammit, kenttämuistiinpanot ja erilaiset tekniset välineet. Sosiogrammien avulla voidaan kuvata henkilöiden välisiä vuorovaikutuksia nuolikaavion avulla. (Kananen 2009, 71.) Teknisinä menetelmiä havainnoinnin seuraamiseen voi käyttää muistiinpanojen lisäksi videoita, nauhureita tai valokuvia. Tutkijan läsnäolo voi kuitenkin vaikuttaa havainnoitavan käyttäytymiseen, joten dokumentointi tulisi valita tarkasti. (Stickdorn & Schneider 2010, 156.)

Havainnointia lähdetään toteuttamaan E.Ahlströmillä ymmärtämisen tueksi. Havainnoinnin tarkoituksena on nähdä miten asiakas toimii vuorovaikutuksessa myyntineuvottelijan kanssa. Sen avulla halutaan nähdä minkälaisia kysymyksiä asiakkaat kysyvät ja mitä he tulevat myyntinäyttelystä etsimään.

Asiakas on sopinut tapaamisen myyntineuvottelijan kanssa E.Ahlströmin myyntinäyttelyyn. Myyntinäyttely on E.Ahlströmin konttorin yhteydessä sijaitseva näyttely, jossa on esillä tuotteita niin varastovalikoimasta kuin sen ulkopuoleltakin. Myyntinäyttelyssä asiakkaat pääsevät tutustumaan tuotteisiin, kokeilemaan niitä ja suunnittelemaan kokonaisuuksia.

Polaine ym. (2013, 56) suosittelevat tutustumaan havainnointitilanteeseen ennakkoon. Havainnointi tehdään jonkun toisen maaperässä, joten on hyvä tietää hieman taustatekijöitä tilanteesta. Tämä auttaa paljon myös tilanteen analysoinnissa. Kuten luvussa 3.2 on mainittu, keskustellaan myyntineuvottelijan kanssa asiakkaan taustoista ennen asiakkaan kohtaamista. Myyntineuvottelijan kanssa käydään läpi asiakkaan tilaushistoriaa ja sitä mitä hän tällä on nyt tällä kertaa etsimässä. Asiakkaan taustatietoihin tutustutaan etukäteen myös sähköpostikustelujen avulla.

Kun projektiin sopiva asiakas ottaa yhteyttä myyntiin, ilmoitta myyntineuvottelija siitä opinäytetyön tekijälle. Näin työn tekijä pääsee heti mukaan palveluprosessiin. Asiakas sopii tapaamisen myyntinäyttelyyn ja opinäytetyön tekijä osallistuu tähän tapaamiseen. Asiakkaan kanssa sovitaan, että myyntinäyttelyyn tutustumiseen osallistuu myös opinäytetyön tekijä. Havainnointi suoritetaan suorana (osallistuvana) havainnointina. Ennen havainnointia asiakaille kerrotaan mikä havainnoinnin tarkoituksena on ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Havainnoija pyrkii kuitenkin antaa myyntineuvottelijan tehdä oman työnsä normaalisti osallistumatta liikaa prosessiin. Asiakkaalle saatettiin esittää muutamia tarkentavia kysymyksiä tilanteista havainnoinnin aikana.

Havainnointia tehdään kahden asiakkaan kohdalla, jota tulivat myyntinäyttelyyn vierailulle. Molemmilla asiakkailta on omat, hyvin erilaiset tavoitteet hankinnoille. Toinen asiakkaista etsi tuotteita yksin, toinen ryhmässä. Jo erilainen henkilömäärä aiheuttaa erilaista toimintaa myyntinäyttelyssä. Nämä kaksi hyvin erilaista havainnointikertaa antavat tarpeeksi ajatuksia jatkotoiminnalle, joten havainnoinnin koetaan olevan tarpeellista vain näille kahdelle asiakkaalle.

4.2.3 Haastattelut

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelutyyppejä on lukuisia, mutta tärkeintä on saada määriteltyä oikeat kysymykset luotettavan tiedon saamiseksi. Se mitä haastattelutyyppejä käytetään, ratkaisee se mitä tietoa ongelmasta halutaan saada tietää. (Kananen 2009, 61.)

Haastattelu on Ojasalon ym. (2009, 95) mukaan hyvä menetelmä silloin, kun halutaan korostaa yksilöitä ja antaa heille mahdollisuuden tuoda esille heitä itseään koskevia asioita vapaasti. Haastattelulla on hyvä mahdollisuus saada kerättyä uusia näkökulmia. Haastattelu kannattaa heidän mukaan kuitenkin yhdistää myös muihin menetelmiin. Tässä työssä on haastatelluilla juuri haettu havainnoinnissa nousseiden asioiden selkeyttämistä.

Moritzin (2005, 187) mukaan haastattelut tulee toteuttaa lähellä asiakkaan omaa ympäristöä. Haastattelujen tulee olla toteutettu sellaisella maastolla, joka on lähellä kontaktipisteitä. Moritz suosittelee, että haastattelut tehdään samaan aikaan, kun haastateltava tekee työtään. Haastattelujen tarkoituksena on löytää aitoja oletuksia joita asiakkaalla on palvelusta.

Haastattelut voidaan jakaa neljään luokkaan. Nämä haastattelutyypit on listattu Taulukossa 3. Strukturoitu (lomake) haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, jota johdattelee valmiiksi laadittu lomakekysely. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään apuna lomaketta, mutta ilman vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa käydään haastateltavan kanssa etukä-

teen läpi haastattelun aihealueet. Avoimessa (strukturoimattomassa) haastattelussa käydään asiaa läpi melko avoimesti, keskustelunomaisesti. (Kananen 2009, 64.)

strukturoitu haastattelu / lomakehaastattelu	lomakekysely, valmiit vastausvaihtoehdot
puolistrukturoitu haastattelu	lomakekysely, ei valmiita vastausvaihtoehtoja
teemahaastattelu	haastattelu aihealueittain, aihealueet haastateltavalla etukäteen
strukturoimaton haastattelu / avoin haastattelu / syvähaastattelu	keskustelunomainen haastattelu teema ohjaa keskustelua

Taulukko 3: Haastattelutyypit Kanasen (2009, 64) mukaan.

Syvähaastattelu on Polainen ym. (2013, 50-51) mukaan sisällöltään avoimia haastatteluja joiden tarkoituksena on innostaa ja antaa mahdollisuuden luoda uusia ajatuksia. Syvähaastattelun avulla on hyvä löytää mielipiteitä syvällisemmistä asioista. Haastatteluissa on yleensä jokin teema joka ohjailee tilannetta. Polainen ym. (2013, 50-51) suosittelee, että haastatteluissa kannattaa hyödyntää erilaisia visuaalisia menetelmiä, kuten kuvia tai videoita joiden avulla keskustelua pystytään ohjaamaan.

Yksi syvähaastattelussa käytetty menetelmä on CIT-menetelmä (Critical Incident Technique). Tässä menetelmässä haastateltava kysyy paljon haastateltavan kokemasta hyvästä ja huonosta palvelukokemuksesta. (Ojasalo ym. 2009, 98).

Haastattelut ovat Silvermanin (2011, 43) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hyvin avoimia ja niitä tehdään melko pienelle otannalle. Määrällisessä kyselytutkimuksessa kysytään tarkkoja vaihtoehdollisia kysymyksiä isommalta joukolta. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon todenperäisyys on huomattavasti tärkeämpää kuin otannan koko. Oletuksena onkin, että laadullisia menetelmiä on vaikea laskea määrällisesti. Tarkat tiedot toteutettujen haastattelujen aikatauluista ja haastateltavista löytyy Liitteestä 1. Luvussa 3.2 on esitelty tavoite siitä, että prosessiin otetaan mukaan asiakkaita, jotka ovat yhteydessä asiakaspalveluun. Tämä kuitenkin osoittautui hankalaksi, joten haastateltavia asiakkaita on päätetty etsiä myös lähiaikojen tilausten sekä hyvin asiakassuhteiden kautta. Myyntineuvottelijoiden kanssa on pohdittu sopivia asiakkuuksia, joilla olisi paljon kokemusta E.Ahlströmin palveluista joita voisi ottaa mukaan prosessiin. Näille asiakkaille sovitetaan ja tiedustellaan kiinnostusta haastatteluun.

Haastattelutilannetta olisi hyvin vaikea toteuttaa Moritzin (2005, 187) suosituksen mukaisesti samalla, kun asiakas tekee työtään ravintolassa. Koska havainnointi on toteutettu

E.Ahlströmin myyntityössä, on haastattelut haluttu tehdä asiakkaan tiloissa. Yhdellä haastateltavista ei vielä ollut avannut kahvilaansa ja toinen asiakkaista sijaitti sen verran kaukana, että hänen luo ei päätetty lähteä. Näitä kahta asiakasta haastateltiin myyntityössä. Muut haastattelut on toteutettu asiakkaan tiloissa, jolloin on päästy tutustumaan tarkemmin asiakkaan toimintaan ja tiloihin.

Kuten johdannossa on esitetty, tämän työn tarkoituksena on saada syvällistä asiakastietoa. Tämän vuoksi projektissa on hyödynnetty syvähaastattelua. Haastatteluissa ohjaavana tekijänä toimii haastattelurunko, johon on listattu kysymyksiä teemoittain. Haastattelurunko on kasattu havainnoinnin sekä projektitiimin yhteistyön tuloksena. Ensimmäisessä työpajassa (kuvattu kuvassa 14), käytiin service blueprint läpi projektitiimin kanssa. Service blueprintin on eroteltuna asiakkaan rooli palveluprosessissa. Nämä asiakkaan vaiheet luovat kyselyrunkon. Haastattelukysymykset myötäilevät asiakkaan ostoprosessia. Haastattelutilanteessa käydään läpi koko tämä ostoprosessi. Kysymykset on muotoilu teemoittain niin, että jokainen prosessin vaihe tulee käsiteltyä. Yhteisöllisessä työpajassa käsiteltyjä asioita on lisätty kyselyrunkoon. Työpajassa ilmeni esimerkiksi sisäisiä kehityskohteita, jotka vaikuttavat myös asiakkaan toimintaan. Nämä kehityskohteet on lisätty kyselyrunkoon. Haastattelurunko löytyy Liitteestä 2.

Haastattelurunko vaihtelee hieman asiakkaittain, riippuen siitä, miten paljon asiakkaasta oli saatu taustatietoja. Ensimmäistä kertaa kontaktissa ollut asiakas ei vielä osannut vastata kysymyksiin esimerkiksi laskutuksesta tai toimituksesta. Häneltä saattoi kuitenkin saada tarkempaa tietoa esimerkiksi siitä, miksi hän on tullut E.Ahlströmin asiakkaaksi tai mitä mieltä hän on tarjouksen sisällöstä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin jossain vaiheessa käyneet myyntityössä. Havainnoinnissa esille nousseet kysymykset ovat siis relevantteja kaikille haastateltaville asiakkaille, vaikka he eivät tässä tutkimusvaiheessa olisikaan käyneet myyntityössä.

Haastattelurunko ohjaa haastattelutilanteita joissain määrin, mutta pääosin haastattelut toteutetaan keskustelunomaisesti. Yksi syvähaastattelussa käytetty menetelmä on CIT-menetelmä (Critical Incident Technique). Tässä menetelmässä haastateltava kysyy paljon haastateltavan kokemasta hyvästä ja huonosta palvelukokemuksesta. (Ojasalo ym. 2009, 98). Tätä menetelmää pyritään hyödyntämään haastatteluissa, jotta saadaan mahdollisimman monipuolisia mielipiteitä asiakkaan kokemuksista. Muuten haastattelut käydään hyvin keskustelunomaisesti eikä haastateltavia haluta ohjata keskustelussa liikaa. Laaditut teemat pyritään kuitenkin käsittelemään haastattelun aikana.

Kuten Ojasalo ym. (2009, 97) suosittelevat, kerrotaan haastateltavalle kehittämistyön tarkoituksesta ja sen luottamuksellisuudesta. Haastatteluympäristöstä on luotu mahdollisimman

vuorovaikutteinen, joten luottamus on alusta alkaen ollut erittäin tärkeä elementti haastattelutilanteessa.

Haastattelun tulisi Heikkisen ym. (2008, 109-110) mukaan olla stimuloitu ja virikkeitä antava. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu paljon visuaalisia välineitä, muistiinpanoja, ja muita menetelmiä joiden avulla tulkintoja luodaan (Silverman 2011, 44). Haastatteluissa pyrittiinkin hyödyntämään mahdollisimman paljon visuaalisia välineitä. Nämä visuaaliset välineet on esitelty Kuvassa 16.



Kuva 16: Haastattelun visuaaliset välineet.

Haastatteluissa on käytetty kuvan 16 mukaisesti visuaalisia välineitä. Tuotekuvaston avulla on haluttu saada kommentteja kuvastosta, mutta myös tuotetietojen hallinnasta. Fiiliskuvilla on pyritty herättämään keskustelua mahdollisista apuvälineistä mitä asiakkaalle voisi tilausvaiheessa antaa. Kirjalliset tarjoukset on näytetty asiakkaille, jotta heidän olisi mahdollisimman helppo kommentoida niitä. Haastatteluissa on käyty läpi myös service blueprint, joka laadittiin ensimmäisessä työpajassa. Sen avulla on käyty läpi asiakkaan ostoprosessi ja annettu asiakkaalle mahdollisuus vaikuttaa sen luomiseen. Asiakkaalta on haettu blueprintin avulla erityisesti kommentteja prosessin kriittisimmistä vaiheista.

Haastattelut voivat Ojasalon ym. (2009, 96) mukaan kestää aina muutamasta kymmenestä minuutista moneen tuntiin, riippuen siitä, minkä tyyppisestä haastattelusta on kyse ja minkälaista tietoa sillä halutaan saada. Tässä työssä haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin. Haastattelujen keskustelunomainen luonne sai aikaan paljon vuorovaikutusta, jossa haastattelija ei vain esittänyt kysymyksiä haastateltavalle, vaan tilanne oli luonnollisesti keskustelua.

Haastattelija kuitenkin ohjaili keskustelua hieman niin, että kaikki kysymyspohjalla olevat teemat tuli käsiteltyä.

Ojasalo ym. (2009, 96) sekä Moritz (2005, 187) suosittelevat, että kaikki haastattelut nauhoitetaan. Tämä helpottaa huomattavasti analysointivaihetta, mutta antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tarkkailla haastateltavaa ja tilannetta. Näin myös keskustelua syntyy huomattavasti enemmän, kun aika ei mene asioiden kirjaamiseen. Tässä opinnäytetyössä kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja käytiin läpi luottamuksellisesti se, miten aineistoa käsitellään ja kenen toimesta.

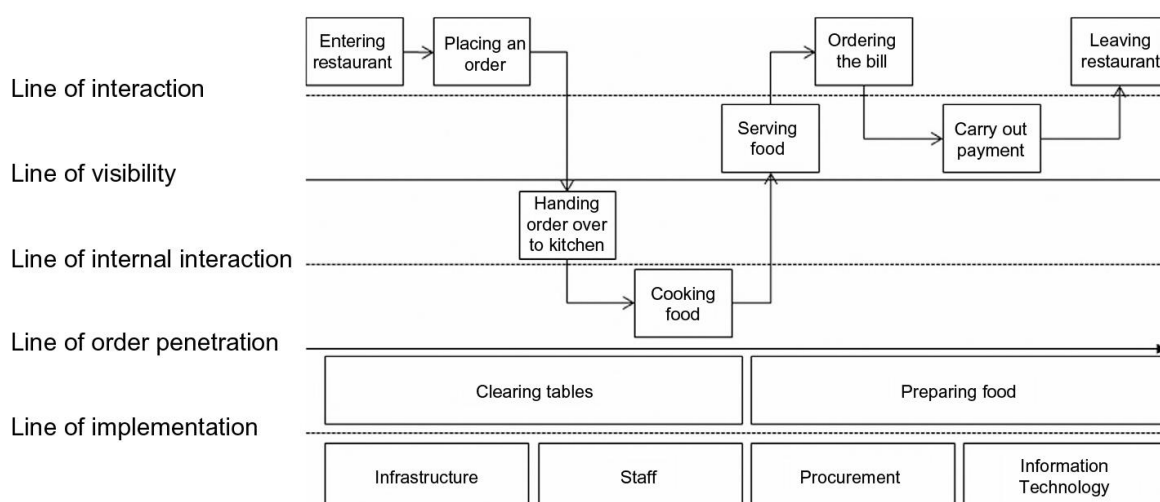
Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemälle asiakkaalle. Haastattelujen määrän päätettiin olla sopiva, kun asiakkailta ei tullut uutta tietoa, vaan vastaukset alkoivat olla melko samanlaisia. Asiakkailta on eri mielipiteitä, mutta faktat pysyivät samoina. Syvähaastattelujen luonne osoittautui erinomaiseksi ja huomattavasti syvällisemmäksi kuin E.Ahlströmin olemassa olevista menetelmistä saatu tieto. Syvälliset keskustelut antoivat huomattavan määrän kehitysideoita. Luvussa 5 käsitellään miten tulokset muodostettiin visuaaliseen muotoon.

4.2.4 Yhteisölliset työpajat

Koska tärkeä osa palvelumuotoilua on yhteisöllinen kehittäminen, on prosessiin otettu vahvasti mukaan myös E.Ahlströmin henkilökunta. Ennen havainnoiteja ja haastatteluja projektitiimin kanssa käytiin läpi tämän työn tarkoitus ja tavoitteet. Projektitiimille pyrittiin tuomaan esiin palvelumuotoilun ajatusta.

Ensimmäinen työpaja pidettiin heti prosessin käynnistyttyä. Siinä käsiteltiin palvelumuotoilua, sen peruseräiteitä ja tämän palvelumuotoiluprojektin tavoitteita. Henkilökunnan kanssa käsiteltiin palvelumuotoilun ajatusta ja pyrittiin käsittelemään laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. Ensimmäisessä työpajassa laadittiin myös service blueprint.

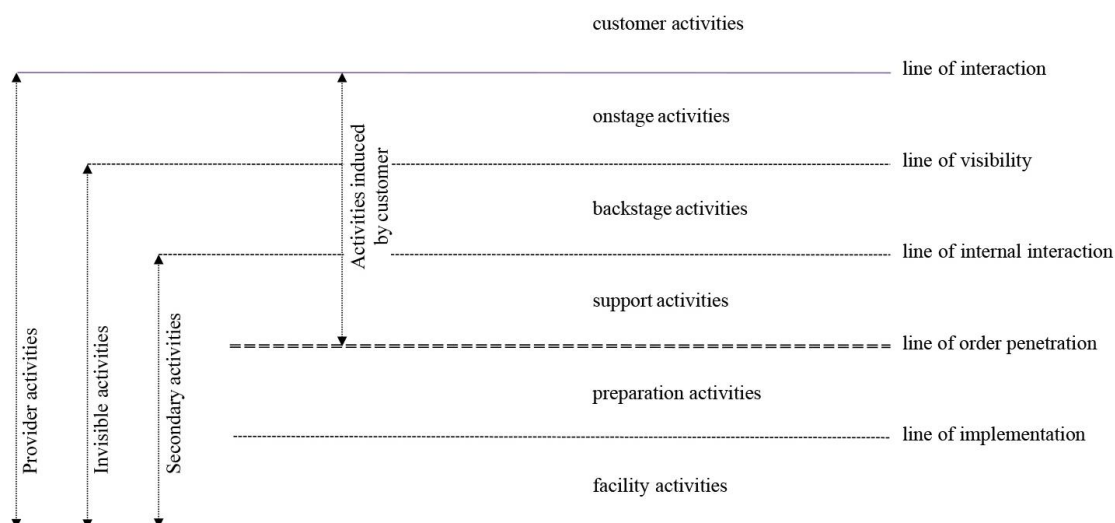
Perinteiset prosessikuvaukset ovat hyviä kuvaamaan yksittäisiä prosesseja, mutta ne kuvaavat pitkälti yrityksen sisäisiä prosesseja ja asiaa yrityksen näkökulmasta. Arvonmuodostumisessa asiakas on vahvasti mukana, joten nämä välineet eivät enää riitä antamaan kokonaiskuvaa. (Gersch ym. 2011, 732.) Service blueprintin ajatuksena on kuvata asiakkaan toiminta niin, että mukana näkyy kaikki prosessiin keskeisesti kuuluvat henkilöt. Blueprint kertoo visuaalisesti koko palveluprosessin. (Tuulaniemi 2011, 210.) Kuvassa 17 on esitelty service blueprint malli.



Kuva 17: Service blueprint malli (Gersch ym. 2011, 737-738).

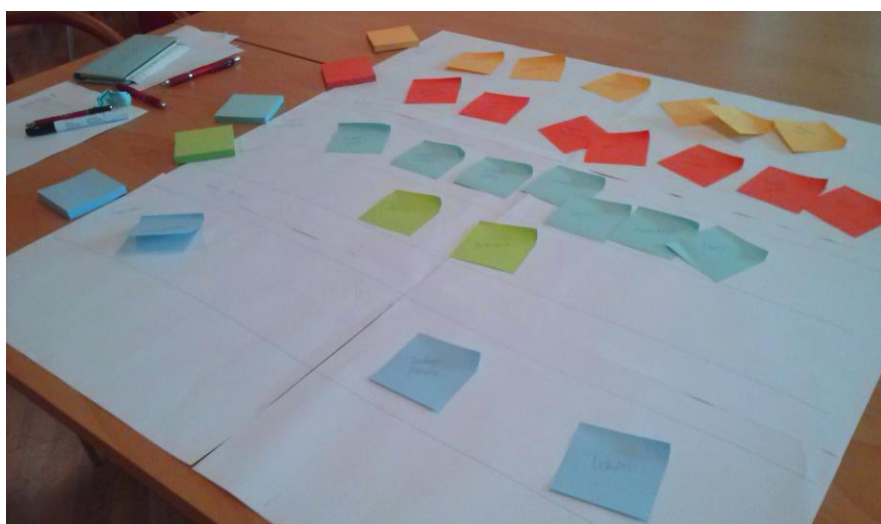
Service blueprintissä on tarkoitus kuvata kaikki kontaktipisteet, joita palvelukokonaisuudessa on. Polainen ym. (2013, 92-93) mukaan service blueprintissä pitää näkyä selkeä raja siihen mitä asiakas näkee ja mitä tapahtuu taustalla mitä asiakas ei näe. Polaine ym. (2013, 92-93) kuvailevatkin blueprintin näyttämönä, jossa asiakaskontakti tapahtuu näyttämöllä ja kaikki muut näyttämön takana. Tavoitteena olisi kehittää tämä näytöntö mahdollisimman mahtavaksi kokemukseksi. Kokonaisuutena blueprintissä tulee näkyä asiakkaan polku askel askelelta, kontaktipisteet sekä taustaprosessit.

Service blueprint menetelmän on luonut Shostack. Hänen luomaansa blueprint mallia on kehitetty eteenpäin eri tutkijoiden avulla. Blueprintissä on kaikki palveluun kuuluvat toiminnot horisontaalisesti aikajärjestyksessä. Service blueprintissä tulee näkyä kommunikaatoraja, joka erottaa asiakkaan ja palveluntuottajan välisen toiminnan. Näkyvyysraja puolestaan erottaa asiakkaalle näkyvät palvelut (onstage / backstage). Sisäinen vuorovaikutusraja erottaa front officen ja back officen toiminnot. Läpäisyraja on yksittäisten arvoprosessien tukipalveluiden välillä. Toteutuksen raja on välittömien tukipalveluiden helppojen toimintojen välillä. (Gersch ym. 2011, 737-738.) Nämä rajat on esitelty Kuvassa 18.



Kuva 18: Service blueprintin näkyvyysrajat (Gersch ym. 2011, 737-738).

Opinnäytetyön tekijä teki valmiin service blueprint rungon ensimmäiseen yhteisölliseen työpajaan. Tähän valmiiseen pohjaan määriteltiin näkyvyysrajat valmiiksi. Työpajassa service blueprint luotiin yhteistoiminnalla. Projektitiimin kanssa käytiin läpi ostoprosessi niin asiakkaan kuin E.Ahlströminkin näkökulmasta. Eri toiminnot merkattiin blueprinttiin post-it lapuilla niin, että eri toimijoilla oli eriväriset post-it laput. Näin hahmotettiin helpommin eri toimijoiden roolit. Kuvassa 19 on esitelty service blueprintin tekoa ensimmäisessä työpajassa.



Kuva 19: Service blueprintin tekoa ensimmäisessä työpajassa.

Työpaja pyrittiin toteuttamaan niin, että kaikki projektitiimin jäsenet pääsivät osallistumaan service blueprintin luomiseen. Service blueprint tehtiin isolle alustalle, jotta kaikkien oli helppo osallistua sen tekoon. Post-it lappujen avulla kommenttien paikkaa oli helppo vaihtaa ja tekemisestä saatiin aktiivinen tilanne. Kuten aikaisemmin mainittiin, toimi tämä blueprint toimi myös apuna haastattelurungon laatimisessa. Haastattelun teemat on tehty service blueprintissä kuvattun asiakkaan prosessin mukaisesti. Service blueprinttiä hyödynnettiin myös haastattelutilanteissa käymällä se asiakkaan kanssa läpi.

Toinen työpaja toteutettiin tiedonkeruun jälkeen. Tuolloin työpajassa käsiteltiin saatuja tuloksia visuaalisten välineiden avulla. Service blueprint käytiin tuolloin läpi vaihe vaiheelta ja keskusteltiin jokaisen vaiheen tuloksista. Samalla blueprinttiin täydennettiin toimintojen kohdalle esiin tulleita kehityskohtia. Tuloksia käsiteltiin luotujen visuaalisten apuvälineiden, asiakaspersonien ja moodboardin, avulla, jotka on kuvattu Kuvassa 20. Asiakaspersonien avulla käsiteltiin blueprintin eri vaiheita, jotta nähdään miten eri asiakkaat toimivat ostoprosessin eri vaiheissa. Näitä eri toimintatapoja kirjattiin blueprinttiin pienien post-it lappujen avulla. Näin service blueprinttiin pyrittiin saamaan esiin eri asiakaspersonien toiminnot.



Kuva 20: Työpajan keskusteluvälineitä.

Ensimmäinen service blueprint toimi tässä toisessa työpajassa selkeänä runkona. Sitä lähdettiin täydentämään post-it lapuilla. Jokainen toimija kirjattiin blueprinttiin erivärisillä post-it lapuilla. Lisäksi toimintojen viereen kirjattiin tuntemuksia ja kehitysideoita pienemmillä post-

it lapuilla. Näiden pienempien post-it lappujen on tarkoitus kuvata niin myyntihenkilöstön kuin asiakkaan kommentteja prosessin tietyistä vaiheista. Service blueprintin tekoa toisessa työpajassa on kuvattu kuvassa 21.



Kuva 21: Service blueprintin tekoa toisessa työpajassa.

Työpajoissa nousi esiin myös paljon sisäisiä kehityskohteita, joiden myyntihenkilöstö kokee vaikuttavan toimintaan asiakkaan kanssa. Nämä kehityskohteet kirjattiin ylös. Osa näistä kehityskohteista oli selkeästi sellaisia, jotka vaikuttavat myös asiakkaan toimintaa. Nämä kehityskohteet lisättiin haastattelurunkoon, jotta saataisiin myös asiakkaan mielipide aiheesta. Yhdeksi kehityskohteeksi nousi esimerkiksi jälkitoimituksen ja niistä tiedottaminen. Myyntihenkilöstö koki tämän hankalaksi prosessiksi. Tämä lisättiin haastattelurunkoon ja asiakkaiden kanssa keskusteltiin toimitusajoista ja niistä tiedottamisesta.

Kuten Polaine ym. (2013, 96.) kuvaavat, toimii service blueprint pohjatyönä ideoiden kehittelylle. Siinä näkyy koko palvelutoiminnan verkosto. Sen avulla pystytään analysoimaan nykyistä toimintaa, luomaan uusia ideoita ja innovaatioita. Toisessa työpajassa kaikki työpajassa esille nousseet kehitysideat kirjattiin blueprinttiin.

4.3 Hankitun tiedon analysointimenetelmät

Silvermanin (2011, 46) mukaan laadullista tutkimustietoa tulisi analysoida hyvin tarkasti. Hankitun tiedon määrällä ei ole merkitystä, jos sitä analysoi tarkasti. Laadullisen tutkimuksen avain on hankitun tiedon analysoinnin tehokkuus.

4.3.1 Havainnointi

Silverman (2011, 62) suosittelee, että tulosten analysoinnissa keskitytään vain olennaisiin osiin. Tuloksia voi käsitellä intensiivisenä analysointina, jossa analysoidaan hyvin tarkasti vain muutamaa osaa tuloksista.

Silverman (2011, 141) suosittelee, että havainnoinnissa kirjataan muistiin vain oleelliset asiat. Jos havainnointitilanne on hyvin tuntematon, kannattaa se kuvata tai nauhoittaa. Muistiinpanoihin ei kuitenkaan kannata yrittää kirjata kaikkea mitä näkee.

Opinnäytetyön tekijä kirjasi päiväkirjanomaisesti havaintoja ylös havainnoinnin aikana. Havainnointitilannetta ei kuitenkaan nauhoitettu millään tavalla, jotta tilanne pyryisi mahdollisimman normaalina ja asiakkaat voisivat toimia kuten he aina toimivat. Havainnoinnin tavoitteena oli saada tukea taustatyön ymmärrykselle asiakkaan toiminnasta. Havainnointia haluttiin toteuttaa, jotta päästään mukaan arkiseen toimintaan.

Havainnoinnilla haluttiin saada lisää ideoita haastatteluihin. Havainnoinnissa pyrittiin keskittymään nimenomaan kysymysten muodostamiseen. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti asiakkaan ja myyntineuvottelijan toimintaan ja sitä kautta pyrittiin kehittämään haastattelukysymyksiä. Opinnäytetyön tekijä pyrki olemaan taustalla ja kyseenalaistamaan toimintaa. Koska myyntityö ei ole opinnäytetyön tekijälle päivittäistä toimintaa, pystyttiin havainnointia toteuttamaan ilman suuria oletuksia.

Muistiinpanot kirjattiin suoraan kysymysmuotoon. Havainnoija kirjasi haastattelukysymyksiä sekä muita havaittuja asioita paperille. Nämä kysymykset lisättiin haastattelurunkoon. Havainnointivaiheessa tehtiin saman tien tiedon analysointia kirjaamalla tuloksia suoraan haastattelujen kysymyspohjiksi.

E.Ahlströmin asiakkaan ostoprosessi on hyvin pitkä. Koettiin olevan hyvin hankalaa päästä havainnoimaan koko prosessia, koska se on niin sirpaleinen. Yksi selkeä havainnointikohde on toiminta myyntinäyttelyssä. Se on selkeä paikka toiminnan havainnointiin ja yksi tärkeimmistä kontaktipisteistä ostoprosessissa. Myyntinäyttely kuvaa yhtä vaihetta asiakkaan ostoprosessissa.

sa. Se kuvaa sitä miten asiakas valitsee tuotteen, mitä hän myyntinäyttelystä etsii ja miten myyntineuvottelija ohjaa valintaprosessia. Sen havainnoinnista nousseita kysymyksiä voi kuitenkin hyödyntää hyvin monipuolisesti haastatteluissa.

4.3.2 Haastattelut

Keskeisimpiä asioita kehitystyössä, on ymmärtää asiakkaiden todellisuus ja tarpeet. Kysymällä asioista suoraan, saadaan jonkinlainen kuva tarpeista. Harva kuitenkaan osaa kuvitella ja kertoa siitä mitä ei vielä ole olemassa. Arjesta ja toiminnasta nousee ne motiivit ja tiedostamattomat tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Kaikki saatu haastattelumateriaali tulisi litteroida, eli purkaa tekstimuotoon (Kananen 2009, 67). Tieto kannattaa kirjata ylös, mutta riippuu haastattelun muodosta ja tavoitteista, miten tarkasti tieto kirjataan. Analysointi aloitetaan Ojasalon ym. (2009, 99) mukaan useimmin litteroidun aineiston uudelleen käsittelyllä. Tuloksia pyritään luokittelemaan ja niistä pyritään löytämään yhteyksiä toisiinsa.

Haastattelujen purkuun voidaan käyttää monia erilaisia välineitä. Sanelulaitteet ja muut tekniset välineet ovat hyvä materiaalin tallennusmuoto (Kananen 2009, 67.) Koska haastattelut nauhoitettiin, pystyttiin analysointivaiheessa huomattavasti paremmin tulkitsemaan käytyjä keskusteluja. Kuten Ojasalo ym. (2009, 96) mainitsevat, voi haastattelujen kuuntelemisella käyttää uusia näkökulmia aiheesta, mm. äänensävyistä.

Haastattelujen analysointi aloitettiin kuuntelemalla haastattelut yksi kerrallaan läpi, käyttäen siihen paljon aikaa. Tuloksia lähetettiin kirjaamaan Exceliin aihealueittain kysymys kysymykseltä. Eri haastatteluissa saattoi olla hieman eri kysymyksiä ja tulokset kirjattiin tarkasti jokainen oman kysymyksensä alle. Näin osan haastateltavien kohdalle jäi tyhjiä kohtia, koska kysymyksiä kehitettiin jatkuvasti haastattelujen edetessä eikä kaikilta oltu näin kysytty täysin samoja kysymyksiä. Tässä opinnäytetyössä vastauksien sisällöllä oli eniten merkitystä, joten litteroinnissa ei kiinnitetty liikaa huomioita tulosten kirjaamiseen sanatarkasti. Kuvassa 22 on esimerkinomaisesti osa Exceliin kerättyä aineistoa.

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
2	Teema	Suomisen kahvilat	Sata ja yksi yöstä osuuskunta	Madenström & Koskinen Oy Ab (KVM Restauraatio)	Hotelli Heikka	Café Lauri	Ravintola Sunn	Ravintola Aito		
3	1	TAUSTA								
4	2	Haastattelun nimi	Sami Höjer	Sari Musala & Hanna Pyy-Pärsinen	Anne Koskinen	Amy Mäkinen	Tero Ranta & Jukka Tuunen	Vive Räsänen		
5	3	Haastattelun tausta	Lepuri, TV-lehti. Nykypäivätoimen oma yritys. Ennenmainen kahvilafalopomo. Haasteilmanassa, nyt perustetaan kahvila Helsinkiin elokuun alkuun. Myyjäsiin suomen. Teostettiin 1.1.2012.	Kennelkäsien ei ravintolatuotantoa, esim. Saron hammashoitola. Osaustapojensa toimintaa, jossa on 7 jäseniä. "Hansakelehti" -lehti on toimen päätyö.	15 vuotta tarjolla. 7 vuotta muuten ravintola-alalla. Nyt avannut ensimmäisen oman ravintolan toisen henkilön kanssa.	Ravintolapäättäjien 6 v. Ravintola-alalla yhteensä 20 v. Kärny hotellin ja ravintolakoulun esimestrian.	Teollisilla kaurat ravintola-alalla, pääosin edullisissa leivissä. Jukalla ei lainkaan ravintola-alan kokemusta, vaan kaupallinen ja markkinointitaitoa.	Ennenmainen oma yritys. Toiminnat 10 vuotta ravintola-alalla Helsingissä (10-v vatingissa).		
6	4	Yritys perustettu	2005 ensimmäinen (8 vuotta sitten), 2013 toinen.	2011 (2 vuotta sitten)	2013 keuhalla	2003 lokakuussa	2011 keuhalla	2009 (4 vuotta sitten)		
7	5	Henkilökuntaa	toim. 10							
8	6	Asiakaspalkkio	25 palkkaa pääkahvilassa Hämeneilmanassa							
9	7	Ravintolatilat	Hämeneilman kahvila tuotanto + ravintolatuotanto. Tuotantoa Helsinkiin. Kahvilatila vielä rakennuksen alla.	Asiainvastausta, catering-toimintaa. Tällä hetkellä ei omaa tilaa.	Kahvila, baari, ravintola (lounas, ala carte). Ennen ollut työpöytä (pari vuotta sitten ollut ravintola, mutta välillä tyhjillään), mutta nyt alottanut tuotantoa sisätiloilla sen sijasta.		15 albi pieniä kabinetti			
10	8	Yhteystiedot	Puhelinnumero: 05, 00100 Helsinki (Hämeneilman 2) www.sokeelabori.fi		Högbergsgatan 12, 00300 Kaiv	Pohjoisen Rautatiekatu 23, 00100 Helsinki www.heikka.fi	Kauppalaatu 16, 08100 Lohja www.cafelauri.fi	Aleksanterinkatu 26, 2. krs, 00100 Helsinki www.ravintola-sunn.fi		
11	9	2	MIKSI TILAA MEILTÄ							
12	10	Myyji	Vive (Hanna S.)	Heidi (Mick)	Susanna (Hanna S.)	Anne	Anne (Laura Sipilä)	Vive (Laura Reikka)		
13	11	Mielikuva				Kesäaikainen talo, avoimissa toimintavaihtelussa ja palveluissa.	Tasokas ruokinta, ammattilainen "Stoodan".			
14	12	Hintamielikuva	Kalle, vuodella aloitavalla yrityksellä ei ole näin varaa. Tämän vuoksi aluksi harmiton arviointi meikäläisille, pienissä erissä. Nyt kun perustetaan toinen kahvila, on pääosin asiakkaiden panostaa ja budjetoida se kaikkiin aloituskustannuksiin tarkemmin. Toisaalta tilin perustamiseen on saatu tarjouksen, kalleksi mielissä muuttanut ihmisen.			Ei kovin kalli paikka	Ei kalle	Ei tosiaan perustettavissa ja se näyttää. Ei tosiaan ole kalle.		
15	13	Laatumielikuva		Laadukas talo, kaikki on hyvin laadukkaita			Ehnomainen.	Kalusteissa erittäin huono. Ei oltiin mieltä kalusteita uudelleen.		
16	14	Miksi tulit meille?	Asiakkaan ensimmäistä kertaa. Pelkätkä Teidän suostumista paikkaan. Ohjelmallisuus ja nettisivut alustettiin, mutta hintamielikuva vuosi oli ole tullut riittävästi tai otantaa jätettiin. Nyt Pelin suostuksesta on yhteyttä.	Nähty kuvaston joku edellisessä elämässä. Perustamisvaiheessa tulla ei vaihtelee ja muut median kuvaston.	Tuntee meidän edellisestä elämästä ja oli upealla näytöksellä aikasemmin.	Tunnen toimen ensimmäisistä elämästä, mutta ei löydä sen arvostusta ennen. Itse aluksi tilausta kalleksi Kesällä, mutta toimen oli hyvin hienoa. Heikki saa kaikkea mitä tarvitaan ja perustettiin ensiksi. Heikki kanta löydettiin meidän ja sitä kautta jätettiin asiakkaita. Kokee, että välttämättä palvelu on hyvä.	Tunee meidän edellisestä elämästä ja piti hyvää paikkaa. Piti erityisesti myyntivaiheesta ja sitä miten se oli tuotteen ja yrityksen perustamisessa.	Tunee meidän edellisestä elämästä, joten tunnukseltaan kumpunkin myös oman yrityksen perustamisessa.		
17	15	Ostamun kalusteita	Ei ennen. Nyt annettu tapaus ensimmäistä kertaa. Selin tulit ratumalla kun tulit ensin. Suostus suunnitella kuitenkin kallein välillä.		Ei ennen. Nyt tilannut oman ravintolan ensimmäistä kertaa (ensimmäinen ja pöydänsäily) perustamisen yhteydessä. Tästä kuitenkin vain osan kalusteita, koska		Ei ennen edellisestä elämästä. Tulit puhuttiin samalla perustamisvaiheessa ja tilasi sitten kaikki kalusteet meiltä. Ei ole kuitenkaan tarpeeksi ensi kalusteita ja	Ei ennen. Nyt perustamisvaiheessa tilannut ensimmäistä kertaa. Kallein kalusteita meidän huoneesta, tuote uusia tuotteita, mutta asiakas on kysynyt.		

Kuva 22: Haastattelutulosten litterointia Exceliin.

Kaikki kysymykset laitettiin omien teemojen alle, joten samantyylliset kysymykset olivat alilekkain ja helposti vertailtavissa. Kysymykset luokiteltiin Excelissä teemoittain. Näin samaa teemaa olevat kysymykset oli luettavissa peräkkäin. Teemat myötäilivät haastattelurungon teemoja. Teemat olivat:

1. Taustat
2. Yhteydenotto
3. Hankintaprosessi
4. Myyntinäyttely
5. Tilauskanavat
6. Tuotteet
7. Asiakirjat
8. Toimitus

Teemoista nostettiin esiin eri väreillä niitä kohtia, jotka aiheuttivat eniten keskustelua ja mielipiteitä. Lisäksi kaikki haastatteluissa esiin nousseet kehityskohteet kirjattiin erilliseen taulukkoon.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös etsiä lukuja väitteiden tueksi. Esimerkiksi ilmiöiden esiintymisen määrä voidaan laskea prosenteiksi kertomaan ilmiön yleisyydestä. (Silverman 2011, 57.) Kun haastattelut oli purettu sanallisesti Exceliin teemoittain, käytiin tulokset uu-

delleen läpi ja haettiin niistä yhteneväisyyksiä. Kysymyksiä karsittiin niin, että jäljelle jäi vain korostetut kysymykset jokaisesta teemasta. Nämä kysymykset muotoiltiin uudelleen väittämän muotoon, niin että niihin pystyi vastaamaan vain joko kyllä tai ei. Jokaisen asiakkaan kohdalle vastattiin joko kyllä (1) tai ei (0) tai ehkä (0,5) haastatteluvastausten perusteella. Osa vastauksista jouduttiin kuitenkin jättämään tyhjäksi. Esimerkiksi laskutus kysymykseen eivät kaikki haastateltavat vielä osanneet vastata, koska he eivät olleet vielä siinä vaiheessa ostoprosessia. Näin vastaukset saatiin numeeriseen muotoon ja niistä pystyttiin muodostamaan visuaalisia kaavioita kuvaamaan tuloksia. Nämä tulokset löytyvät Liitteestä 3.

4.3.3 Yhteisölliset työpajat

Palvelumuotoiluprosessiin liittyy vahvasti myös työpajat ja brainstorming. Post-it laput ovat laajalti käytetty apuväline suunnittelussa. Tämä on erityisesti sen vuoksi, että niillä saa visualisoitua suunnitelmia todella helposti ja nopeasti. Niiden avulla on helppo esittää asiayhteyksiä. (Stickdorn 2010, 130.)

Service blueprinttia käytiin läpi lahdessa eri yhteisöllisissä työpajassa. Näissä työpajoissa blueprint käsiteltiin post-it lappujen avulla. Post-it lapuilla kuvattiin ostoprosessin eri vaiheita sekä niihin liittyviä tuntemuksia ja kehityskohteita. Yhteisen työpajan jälkeen service blueprint kirjattiin sähköisenä Exceliin. Blueprint on helppo kasata Exceliin, koska siinä pystytään käsittelemään asiaa vaihe vaiheelta. Excel on myös jatkokehittämisen kannalta helppo väline ja koettiin, että sitä on helppo jakaa Excelissä eteenpäin. Jatkokehitystä voi näin tehdä myös suoraan Exceliin. Exceliin on pystytty merkkamaan kehityskohteita tai palvelun osan kriittisiä asioita suoraan kommentteina. Näin service blueprintistä on saatu hyvin tarkka kuvaus, johon on kuvattu palvelun yksityiskohtia.

Service blueprint on luotu Exceliin kolmessa eri vaiheessa: pre-service, service ja post-service. Näiden avulla halutaan kuvata prosessin eri vaiheita ja hahmottaa se miten pitkä prosessi todellisuudessa on. Service blueprintin vasempaan reunaan on listattu asiakkaan, asiakaspalvelun, taustatoimintojen sekä tukitoimintojen toiminnot. Lisäksi blueprinttiin on kuvattu eri vaiheissa olevat fyysiset välineet. Service blueprinttiin on merkattu Gerschlin ym. (2011, 737-738) kuvaavat näkyvyysrajat.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään menetelmien avulla löydetyt tulokset. Tuloksissa esitellään asiakaspersoonat, moodboard sekä service blueprint. Lopuksi luvussa esitellään visuaalisten välineiden ja yhteistyön tuloksena luodut kehityskohteet.

Visualisointi on aina vahvempi väline kommunikoida kuin kerrottu sana. Palvelumuotoilun ajatus piilee sen visuaalisuudessa. Eri skenaarioiden ja käyttäjäroolien avulla saadaan luotua hyvin kuvaavia, visuaalisia, palveluideoita. (Tuulaniemi 2011, 115.) Hohl (2011, 1039) sanookin, että visualisoinnin avulla saadaan monipuoliset tulokset elävämmin esille.

Visualisointi auttaa niin palvelun tuottajaa kuin asiakastakin hahmottamaan tilannetta ilman ylimääräisiä, ja joskus vaikeitakin, kuvauksia. Muotoilu tukee paljon operatiivista toimintaa ja sen avulla mahdollinen toteutus on hyvin selkeää. (Tuulaniemi 2011, 115.) Hohl (2011, 1039) mainitsee, että visuaalisuus on erittäin tärkeää erityisesti, kun halutaan osallistaa eri tahoja prosessiin.

5.1 Asiakaspersoonat

Palvelun kehittämisprosessi keskittyy asiakkaan ymmärtämiseen, asiakastarpeeseen ja relevanttiin kohderyhmään. Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa hyvänä apuna toimivat asiakaspersoonat, joiden avulla pyritään luomaan kasvot mahdollisille käyttäjille. Näille asiakkaille voidaan lisäksi luoda kuvitteellinen elämäntapa saadakseen aikaan konkreettisemmän kohteen. (Hämäläinen ym. 2009, 17-18, 28-29.)

Asiakaspersoonia käytetään tutkimuksista saadun tiedon kiteyttämiseen. Niiden avulla saadaan visuaalisesti kuvattua tutkimuksissa esiin nousseet toimintamallit ja erityisesti toiminnan motiivit. Persoonat ovat kuvauksia yhdestä ryhmästä, ei vain yhdestä henkilöstä. Persoonien tarkoituksena on kuvata suuremman ryhmän toimintamalleja. Asiakkaan arjen ymmärtäminen on oleellisen tärkeää palvelumuotoilussa. Asiakaspersoonissa tiivistyy kaikki tämä tieto asiakkaan käyttäytymismalleista, toimintaa ohjaavista peloista ja esteistä muodostaen yhden ryhmän kuvauksen. (Tuulaniemi 2011, 154-156.)

Asiakaspersoonat toimivat palvelun kehittämisen tai uudistamisen pohjana. Niitä voidaan käyttää suunnittelun tukena. Persoonat perustuvat arvonrakennusmalleihin. Asiakaspersoonat toimivat hyvin suunnittelun ja ideoinnin tukena, päätöksenteon apuna tai palvelukonseptin luomisessa. Niiden avulla palveluiden profilointi luonnistuu helpommin ja palvelun kohdentaminen on luontevampaa. Persoonat toimivat hyvin myös viestinnän suunnittelussa. Asiakaspersoonat toimivat tavallaan suodattimena asioiden analysoinnissa. (Tuulaniemi 2011, 155-156.) Persoonien avulla voidaan palvelukonsepteista tehdä erilaisia käyttökkenaarioita luomaan visuaalisen ilmeen suunnitelmalle (Hämäläinen ym. 2009, 17-18, 28-29).

Tutkimustuloksiin perustuen on muodostettu kolme eri asiakaspersoonaa. Haastattelut toteutettiin valmiiksi luotujen teemojen mukaisesti, joissa käytiin läpikoko asiakkaan ostoprosessi vaiheittain. Näistä vaiheista nousi selkeitä toimintatapoja esiin. Nämä eri vaiheiden toiminta-

tavat on pyritty tuomaan esiin persoonissa. Niiden tarkoituksena on kuvata miten asiakkaat toimivat eri ostoprosessin vaiheissa.

Nämä persoonat edustavat asioita, joita taustatyöstä on löytynyt ja erityisesti niitä ominaisuuksia, jotka taustatyössä toistuvat. Motiivit asiakkaiden toiminnalle sekä heidän mielipiteensä ja kokemukset palvelusta on kerätty yhteen ja muodostettu persoonat yhteenvetona haastatteluista. Tarkat persoonakuvaukset löytyvät Liitteistä 4-6.

Persoonat on pyritty luomaan mahdollisimman todellisiksi B2B asiakkaiksi. Persooniin on yhdistetty tutkimuksessa esiin nousseisiin faktoihin. Persoonakuvauksissa on kuitenkin tekijän tulkintoja, jonka tarkoitus on kuvata kokonaiskuvaa tietyytymisestä asiakkaista. Persoonissa yhdistyy kaikki havainnointien, haastattelujen sekä työpajojen tulokset. Persoonien tarkoituksena on kuvata mahdollisimman erityyppisiä asiakkaita, joilla on hyvin erilaiset perusteet toiminnalleen.

Kuten Heinonen, ym. (2010, 542) korostava, asiakaskokemuksessa tulisi huomioida kaikki siihen liittyvät toiminnot, myös arkiset toiminnot. Persoonissa on pyrittykin kuvaamaan hyvin monipuolisesti sen käyttäytymistä, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin.

Asiakaspersoonia on käsitelty myös yhteisöllisissä työpajoissa. Persoonien erilainen toiminta aiheuttaa tuntemuksia myös myyntihenkilöstössä. Esimerkiksi innovatiivinen asiakas koetaan hyvin mielenkiintoiseksi asiakkaaksi. Hänen kanssaan myyntihenkilöstö kokee pystyvänsä todella hyödyntämään ammattitaitoaan ja olemaan hyödyksi asiakkaalle. Toisaalta tämä asiakas vie myyntihenkilöstöltä paljon aikaa ja se koettiin työn toteutuksen kannalta hyvin haasteelliseksi. Nämä tuntemukset on kuvattu myös asiakaspersoonissa.

5.2 Moodboard

Moodboard on Moritzin (2005, 227) mukaan kokoelma erilaisia kuvia, jotka kuvaavat tiettyä ilmapiiriä. Näiden kuvien avulla muodostetaan kokonaiskuva halutusta ilmapiiristä. Moodboardilla voi kuvata palvelun tunnelmaa tai vaikka palveluympäristön ilmapiiriä. Sen avulla on helppo kuvata palvelun arvoja, joita on vaikea sanallisesti kuvata. Moodboardilla voi kuvata palvelun elementtejä tai vaikka kontaktipisteitä.

E.Ahlströmin myyntinäyttelyn tärkeys korostui tiedonkeruussa erityisen tärkeäksi. Jokainen vastaaja koki myyntinäyttelyn lähes korvaamattomaksi elementiksi ostoprosessissa. Ostoprosessissa tärkeimmiksi vaiheiksi asiakkaille muodostui tuotteen valinta tai ostopäätöksen teko. Myyntinäyttely on näissä vaiheissa asiakkaille erittäin tärkeä kontaktipiste. Tähän tarpeeseen

on rakennettu moodboard, jonka tarkoituksena on kuvata kokemus myyntinäyttelyssä. Tämä on esitelty Kuvassa 19.



Kuva 23: Moodboard myyntinäyttelystä.

Asiakkaan on aina mukava tulla näyttelyyn tutustumaan tuotteisiin. Kuten messuilta, myös myyntinäyttelystä tullaan etsimään jotain uutta. Sieltä haetaan ideoita ja sen odotetaan antavan ahaa-elämyksiä. Myyntinäyttely koetaan rauhallisena paikkana eikä sitä kauppana, johon tullaan vain ostoksille. Näyttely on selkeä eikä siitä haluta supermarkettia. Näyttely koetaan hyvin avaraksi ja siistiksi paikaksi eikä siellä ole kiirettä. Kaiken tulisi olla puhdasta ja kiiltää. Näyttelyn tulisi erottua upeana kokemuksena.

Tuotteiden ulkonäkö on asiakkaalle erittäin tärkeää. Tuotteiden esillepanoon tulisikin panostaa ja kaiken tulisi olla kaunista ja tuoretta. Ulkonäkö on poikkeuksetta yksi tärkeimmistä asioista johon asiakas kiinnittää huomiota. Myyntinäyttelyn tulisikin antaa uusia ideoita tuotteiden käyttöön ja niiden avulla tulisi luoda uutta ilmettä. Vaikka tuotteet olisivatkin vanhoja, voi niitä hyödyntää uudella tavalla. Somistuksella on merkitystä, sillä asiakkaat tulevat katsomaan valmiita kattauksia

Näyttelyssä asiakas kokee itsensä tervetulleeksi ja on siellä haluttu vieras. Asiakkaat arvostavat palvelua. Heille tulee esitellä tuotteita ja kertoa asioista. Asiakkaalle tulee esitellä ammattimaisesti ne tuotteet mitä hän on tullut sinne etsimään. Hänelle ei tulisi esitellä koko valikoimaa. Tuotteiden hinnat tulee heti olla saatavilla, jotta päätöksenteon voi tehdä saman tien. Näyttelyyn tullaan valitsemaan tuotteita ja tekemään päätöksiä. Asiakas saa myyntinäyttelystä kokonaiskuvan siitä mitä hän on valinnut. Hän ei lähde näyttelystä tyhjin käsin.

Tuotteiden laatu ei kiinnosta asiakasta niin paljon kuin se myyntineuvottelijaa kiinnostaa. Asiakkaalle tulisi kertoa miten tuotteet eroavat toisistaan ja asiakkaan kiinnostuksen mukaan kertoa lisää faktaa. Liika tieto esimerkiksi posliinin valmistuksesta on kuitenkin myyntinäyttelyssä täysin turhaa ja se vain sekoittaa asiakkaan kokonaisuuden hahmottamista.

Asiakas luottaa siihen että myyntineuvottelija kertoo mitä hän tarvitsee. Asiakkaalla on harvoin valmista listaa siitä mitä hän tarvitsee. Erityisesti uuden ravintolan avausvaiheessa asiakas olettaa, että hänelle esitellään kaikki ne tuotteet mitä hän tarvitsee. Hän arvostaa sitä palvelua ja yllättyy jos saa kerralla hoidettua kaikki hankinnat.

5.3 Service blueprint

Kuten luvussa 4.2.4 on kuvattu, service blueprint on luotu yhteisöllisissä työpajoissa E.Ahlströmin henkilökunnan kanssa. Service blueprint on käsitelty myös asiakkaan kanssa haastattelutilanteissa, joten siinä on vahvasti esillä molempien toimijoiden näkemykset ostoprosessista. E.Ahlströmille luotu service blueprint löytyy Liitteestä 7.

Service blueprintista ylimpänä on itse asiakas. Blueprinttiin on kuvattu sekä asiakkaan toiminta, että kokemuksia tästä prosessin vaiheesta. Prosessi lähtee käyntiin asiakkaan hankintapäätöksestä. Asiakas on joko huomannut, että tuotteet ovat vähissä tai ne puuttuvat kokonaan. Tässä vaiheessa myyntihenkilöstö ottaa asiakkaan palvelupyynnön vastaan. Ennen tätä vaihetta, asiakas on täysin yksin ja hän vastaa itse tuotteiden inventaarista. Asiakkaan tilausvaiheeseen on hyvin vaikea päästä vaikuttamaan. Markkinointi lähettää säännöllisesti asiakkaille uutiskirjeistä, joiden ansiosta asiakas voi päättää tehdä tilauksen.

Seuraavaksi asiakas tutustuu tavarantoimittajiin ja valitsee sopivan yhteistyökumppanin. Tutustumiseen käytetään paljon erilaisia välineitä ja nämä on eroteltuna service blueprinttiin. Asiakas etsii tuotteita hänellä jo mahdollisesti olevasta tuotekuvastosta, yrityksen nettisivuilta tai kyselee asioita myyntineuvottelijalta eri kanavien kautta. Tässä vaiheessa pitää tuotteista olla niin paljon tietoa saatavilla, että asiakas pystyy tekemään päätöksen. Tuotekuvast-

tossa ei esimerkiksi ole tarpeeksi tietoa tuotteista, jotta päätöksen voisi tehdä pelkästään sen perusteella.

Seuraavassa vaiheessa päästään itse palvelutilanteeseen. Tässä vaiheessa asiakas on päättänyt tutustua tuotteisiin ja hänelle esitellään tuotteita. Asiakas saattaa tulla myyntinäyttelyyn, hänelle voidaan toimittaa malleja tai palvelua voidaan hoitaa myös sähköpostin välityksellä. Tämä on tulosten perusteella asiakkaalle kriittisin vaihe ja se on merkattu blueprinttiin korostetusti. Tässä vaiheessa on käytössä hyvin paljon eri fyysisiä välineitä. Asiakkaalle saatetaan myös toimittaa malleja, jolloin hän on yhteydessä myös kuljetustoimijan kanssa.

Asiakas on nyt saanut materiaaleja ja hän jää pohtimaan valintaa. Tällöin myyntineuvottelija laskee hänelle hintoja. Asiakkaalla on nyt ne fyysiset materiaalit käytössään mitä myyntineuvottelija on hänelle toimittanut. Asiakkaalle on luvattu tarjous tuotteista, joten tässä vaiheessa asiakas voi vain odottaa tietoja. Myyntineuvottelija keskustelee hinnoista oston kanssa ja lähettää lopulta tarjouksen tuotteista asiakkaalle. Kirjallisen tarjouksen yhteydessä ei kuitenkaan välttämättä ole tuotekuvia.

Asiakas jää jälleen pohtimaan asiaa yksin. On myyntineuvottelijan vastuulla, että asiakkaalla on tässä vaiheessa mahdollisimman paljon materiaalia tukemaan päätöksentekoa. Tarjoukselle ei automaattisesti tule kuvia, joten visuaalisten välineiden toimittaminen asiakkaalle on erittäin tärkeää. Lopulta kun asiakas päätyy tekemään tilauksen, toimitetaan hänelle kirjallinen tilausvahvistus. Asiakas jää nyt odottamaan tuotteita. Hänelle ei ilmoiteta tarkkaa toimitusaikaa, koska tarkkaa tietoa ei ole saatavilla tehdastilaustuotteista.

Asiakas vastaanottaa tuotteet joko E.Ahlströmin omalta kuljettajalta tai ulkoistetulta kuljetusyrittäjältä. Jos lähetyksestä on jostain syystä jäänyt puuttumaan tuotteita, ei hänelle ole niistä aikaisemmin ilmoitettu. Hän huomaa tämän siinä vaiheessa kun hän purkaa kuorman. Hän tiedustelee toimitusaikaa tämän jälkeen myyntineuvottelijalta. Seuraavaksi hän vastaanottaa laskun / laskut. Jokaisesta tehdastoimitustilauksesta tulee hänelle erillinen lasku. Lopulta asiakas pääsee käyttämään tuotteita.

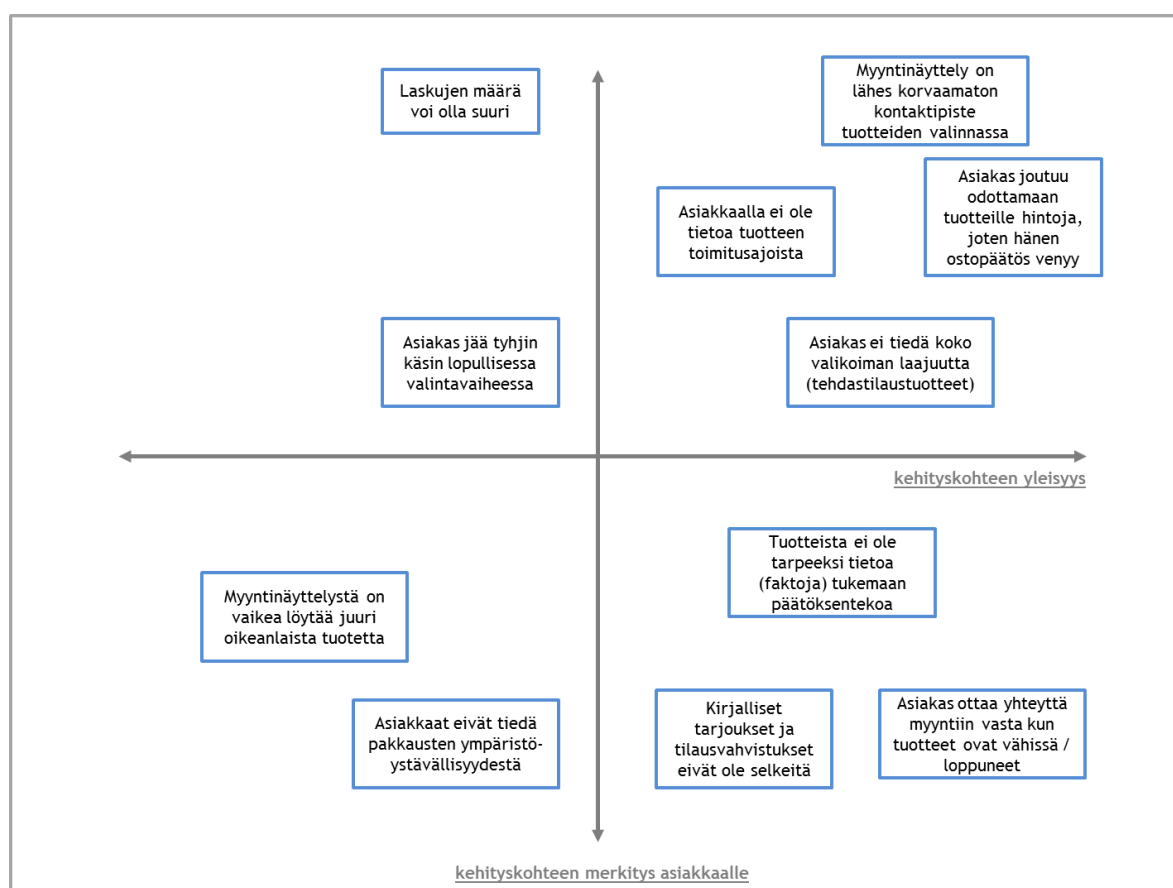
5.4 Kehityskohteet

Palvelumuotoilun menetelmien avulla hankitun asiakasymmärryksen perusteella on muodostettu visuaalisia välineitä, jotka on esitelty edellisissä kappaleissa. Kaikki visuaaliset välineet perustuvat tutkimustuloksiin. Visuaalisten välineiden avulla on muodostettu kehityskohteita E.Ahlströmin toiminnalle.

Kaikki haastattelutilanteissa sekä haastatteluaineiston analysoinnissa syntyneet ongelma- ja kehityskohteet on kirjattu. Kehityskohteista keskusteltiin haastattelutilanteissa, jolloin kehityskohteet ovat olleet hyvin näkyviä. Tästä on esimerkkinä hinnaston puuttuminen. Asiakkailla ei ole hinnastoa saatavilla, vaan hän joutuu pyytämään tuotteista tarjousta aina erikseen. Tämä aiheutti huomattavan paljon keskustelua haastatteluissa ja se on selkeästi yksi toiminnan kehityskohde.

Haastattelutulosten analysoinnissa käytiin tilanteita uudelleen läpi. Tässä vaiheessa tuloksia analysoitiin hyvin tarkasti läpi ja löydettiin lisää kehitysideoita. Kaikki kehitysideat listattiin ylös, jotta mitään ei jäisi huomioimatta.

Yhteisöllisissä työpajoissa käsiteltiin tuloksia visuaalisten välineiden avulla. Persoonakuvausten, moodboardin ja service blueprintin avulla löydettiin paljon kehityskohteista. Näiden välineiden avulla on muodostettu kehityskohteita.



Kuva 24: Kehitysideoiden nelikenttämatriisi.

Kehityskohteista on muodostettu teemoittain luokiteltu lista. Tämä lista löytyy Liitteestä 8. Listan kehityskohteet on lisätty nelikenttään niiden yleisyyden ja merkityksen mukaan. Tämä nelikenttä on esitelty Kuvassa 24.

5.4.1 Yleiset ja asiakkaalle merkitykselliset kehityskohteet

Myyntinäyttely koetaan lähes korvaamattomaksi kontaktipisteeksi tuotteen valinnassa. Tämä on hyvin yleistä ja sillä on suuri merkitys asiakkaalle. Kehityskohteena tämä näkyy asiakkailla, joilla ei ole mahdollisuutta vierailla myyntinäyttelyssä, esimerkiksi kaukaisen sijainnin vuoksi.

Hintojen puuttuminen on hyvin yleinen ja asiakkaan toimintaan hyvin vahvasti vaikuttava ilmiö. Se on yksi tärkeimmistä kehityskohteista asiakkaan näkökulmasta. Hintojen puuttuminen on erittäin ylinen ilmiö asiakkaiden keskuudessa.

Asiakkaat eivät tunne valikoiman laajuutta. Heille pyritään myymään vain varastotuotteita, jonka vuoksi asiakkaat mieltävät varastovalikoiman koko E.Ahlströmin valikoimaksi. Nämä asiakkaat menevät muualle ostamaan erikoisempia tuotteita. He eivät välttämättä osaa kysyä tuotteita E.Ahlströmiltä, koska niitä ei ole missään esillä.

Asiakkaalla ei ole tietoa tuotteen toimitusajasta. Asiakkaalle ilmoitetaan noin-toimitusaika, joka riippuu varaston toiminnasta ja monista muista sisäisistä asioista. Myyntihenkilöstöllä ei ole tarvittavaa tietoa niin tarkasti, että siitä olisi hyötyä asiakkaalle.

5.4.2 Yleiset, mutta asiakkaalle merkityksettömät kehityskohteet

Tuotteista ei ole tarpeeksi tietoa eri kanavissa. Esimerkiksi nettisivujen tai tuotekuvaston perusteella asiakkaat eivät saa tarpeeksi faktoja tuotteiden ominaisuuksista. Tämä vaatii palvelua ja tämä korostaa E.Ahlströmin palvelevan tukun imagoa. Asiakkaat eivät itse kaipaa liikaa tietoa, vaan he arvostavat palvelua ja sitä että heille kerrotaan vain sen minkä heidän tarvitsee tietää. Tällä ei ole suurta merkitystä prosessiin osallistuneiden yritysten kannalta, mutta kehityskohteen tästä tekee asiakkaat, jotka eivät ole paikkakunnalla ja jotka saavat palvelua pääosin puhelimitse ja sähköpostilla.

Asiakas ottaa myyntiin yhteyttä siinä vaiheessa kun hän tarvitsee tuotteita. Tämä on asiakkaalle toimiva tapa, joten sen merkitys on hyvin pieni. Yrityksen näkökulmasta tilanne on kuitenkin eri.

Kirjalliset tilausvahvistukset koetaan sisäisesti hyvin epäselviksi välineiksi. Asiakkaille tämä ei kuitenkaan suoraan ole merkityksellistä. Heille vahvistukset ovat vain lopullinen vaihe päätöksenteolle ja niistä katsotaan vain hinta.

5.4.3 Ei niin yleiset ja asiakkaalle merkityksettömät kehityskohteet

Myyntinäyttelystä on asiakkaiden mielestä melko helppo löytää sopivia tuotteita. Tämä riippuu pitkälti myyntihenkilöstöstä ja siitä miten tuotteita esitellään asiakkaalle. Tässä apuna on mahdollista käyttää mm. tuotekuvastoa, fiiliskuvia, valmistajan tuotekuvastoja, ym. Tämä on hyvin vahvasti riippuvainen asiakaspalvelusta.

Pakkausmateriaalien kierrättäminen ei ole asiakkailla tiedossa. Heitä ei kiinnosta minkälaisissa pakkauksissa tuotteet tulevat, kunhan ne ovat hyvin pakattu ja ehjiä. Asiakkaat olivat kuitenkin kiinnostuneita asiasta, kun se heille kerrottiin, joten myös tässä kehityskohteessa olisi potentiaalia arvon muodostamiseen.

5.4.4 Yleiset ja asiakkaalle merkitykselliset kehityskohteet

Asiakkaalle tulee antaa kaikki mahdollinen materiaali tuotteista silloin kun hän tutustuu valikoimaan. Hän joutuu odottamaan hintoja, koska niitä ei ole saman tien saatavilla ja tässä vaiheessa hän ei saa jäädä yksin. Hänellä tulisi olla fyysisiä materiaaleja joita hän voi käyttää päätöksenteon tukena. Tämä ei ole kovin yleistä, mutta sillä on suuri merkitys asiakkaille.

Tehdastoimitustuotteista lähtee asiakkaalle lasku aina sen mukaan mistä tehtaalta tuote on tilattu. Jos asiakas tilaa kolmen eri tehtaan tuotteita, muodostuu hänelle myös kolme erillistä laskua. Tämä on erityisesti pienemmille ravintoloille turhan työlästä, kaikki ylimääräiset laskut aiheuttavat ylimääräistä työtä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa E.Ahlströmille konkreettisia välineitä toiminnan kehittämiseksi sekä muodostaa niiden avulla kehityskohteita. Kaiken taustalla on asiakaslähtöisempi palveluele, jota pyritään saamaan mukaan E.Ahlströmin toimintaan. Tämän onnistumiseksi on opittava ymmärtämään asiakkaiden toiminnan perimmäisiä tarkoituksia.

Työn avulla halutaan näyttää mitä muita vaihtoehtoja on ja miten erilaisia tuloksia palvelumuotoilun avulla voidaan saada. Antolan ja Tuomaalan (2006, 21) mukaan liiketoimintainnovaatiot haastavat yrityksen tutut toimintatavat. Tämä saattaa joskus olla vaikeaa, sillä van-

hoista toimintatavoista voi olla vaikea päästää irti. Muutoksiin liittyy aina myös riski, erityisesti jos vanha toimintatapa on ollut toimiva jo pitkään.

Asiakasyymmärrystä syntyy jalostamalla asiakastietoa liiketoiminnan päätöksenteon tukemiseksi (Arantola & Simonen 2009, 35). Tähän on tällä opinnäytetyöllä tähdätty ja tätä ymmärrystä tulemaan, on luotu visuaalisia välineitä. Visuaalisten välineiden avulla on tässä työssä muodostettu kehityskohteita. Visuaalisten välineiden tarkoituksena on jatkossa helpottaa asiakaslähtöisyyden saamista arkeen. Niiden avulla pystytään kehittämään toimintaa jatkossa. Kun nämä välineet on sisäistetty, auttavat ne jatkossa hyvin arkipäiväisten tilanteiden katsomista asiakaslähtöisesti.

Asiakaspersoonat on luotu kuvaamaan asiakaskunnan erilaisuutta ja perustelemaan sitä miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla. Nämä hahmot perustuvat faktoihin. Ne ovat jatkossa hyvä väline kehitystyöhön. Niiden avulla pystytään testaamaan tulevia kehityshankkeita konkreettisesti. Asiakaspersoonien avulla palveluiden profilointi luonnistuu helpommin. Palvelumuotoilun seuraavaa vaihetta, mallintamista, on hyvin helppo lähteä toteuttamaan laadittujen persoonien avulla.

Moodboard on luotu kuvaamaan myyntinäyttelyä, joka on todettu olevan erittäin tärkeä osa asiakkaan ostoprosessia. Moodboard toimii hyvin laajasti myyntinäyttelyn kehittämässä. Sen avulla voidaan suunnitella myös toimintoja asiakkaille, joilla ei ole mahdollista päästä myyntinäyttelyyn paikan päälle. Moodboardilla kuvataan isoa osaa ostokokemuksesta, joka joillain asiakkailla jää kokematta. Tämä kokemus pitäisi saada siirrettyä kaikille asiakkaille eri tavalla. Moodboard toimii kehitysvälineenä myös jatkossa. Myyntinäyttely on hyvin tärkeä osa asiakkaan valintaprosessia, se on heille lähes korvaamaton kontaktipiste. Moodboardin avulla voidaan myyntinäyttelyn ominaisuuksia tuoda myös muihin ympäristöihin, kuten esimerkiksi verkkokauppaan.

Tässä työssä on keskitytty erityisesti asiakasrajapintaan. Service blueprintissä on kuitenkin kuvattuna koko prosessi ja kaikki siihen liittyvät toimijat. Blueprint toimii jatkossa erinomaisena välineenä myös sisäisten toimintojen kehittämiseen. Koska blueprint on muodostettu Exceliin, on sitä kenen tahansa mahdollista muokata. Siihen on kenen tahansa helppo lisätä tarkemmin esimerkiksi sisäisiä toimintoja. Tässä työssä on käsitelty toimintoja asiakasrajapinnan kautta, asiakkaiden ja myyntihenkilöstön näkökulmasta. Blueprint on hyvin toimiva väline myös sisäisessä kehittämisessä. Blueprintin avulla onkin mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen mielikuva koko yrityksen prosesseista. Kehitystyön kannalta olisi suositeltavaa, että blueprint käydään läpi jokaisen toimijan / osaston kanssa erikseen.

Liitteessä 8 on listattu teemoittain tuloksena syntyneet kehityskohteet. Osalle kehityskohteita on annettu myös ideoita ongelman ratkaisuun. Nämä ratkaisumallit ovat syntyneet tiedonhankinnan ja analysoinnin pohjalta.

Tämän kehitystyön tarkoituksena on ollut antaa konkreettisia kehityskohteita ja välineitä kehitykseen. Työssä ei ole ollut tarkoituksena vielä palvelumuotoiluprosessia konseptinluomiseen asti. Seuraava luonnollinen vaihe kehitystyölle olisikin jatkaa ideointia kehityskohteista ja muodostaa näistä ratkaisumalleista prototyyppejä.

Kehityskohteet on kuvattu nelikenttään kuvaamaan sen merkitystä asiakkaalle sekä ilmiön yleisyyttä. Tämä kuvaa kehityskohteiden tilannetta asiakkaan näkökulmasta. Seuraava kehitysvaihe olisi muodostaa kohteista uusi nelikenttä, jossa kehitysideoita punnitaan niiden liiketoiminnan vaikutusten ja muutoksen toteuttamisen näkökulmasta. Tämä vaihe on jätetty yrityksen kehitettäväksi, koska se liittyy vahvasti myös yrityksen sisäisiin toimintoihin.

Tässä työssä keskityttiin vahvojen alueiden ravintoloiden toimintaan. Kuten työn rajauksessa on kuvattu, on markkinapotentiaali Suomessa Uusimalla ja tämä on myös E.Ahlströmin vahva alue. Tulosten avulla voidaan kuitenkin lähteä suunnittelemaan palvelua myös heikoimmille markkina-alueille. Työssä annettujen ideoiden avulla voidaan toimintaa lähteä kehittämään myös hiljaisilla alueilla.

Tässä kehitystyössä on keskitytty jo olemassa oleviin asiakkaisiin. Kun kehitystyötä jatketaan, pystyy samaa mallia helposti hyödyntämään myös potentiaalisiin asiakkaisiin. Tässä työssä on ollut mukana myös asiakkaita, jotka ovat vasta harkitsemassa ostoa E.Ahlströmiltä. Tätä materiaalia voisi kuitenkin vielä hyödyntää ja tutkia tarkemmin potentiaalisten asiakkaiden asiakaskokemuksia muualla ja tutkia sitä miksi he eivät vielä ole E.Ahlströmin asiakkaita.

Kuten luvussa 2.3.3 on käsitelty, yleisesti prosessimallit päättyvät prosessin arviointiin. Palvelutuotannon mittaamista tulisikin toteuttaa ja prosesseihin tulisi rakentaa selkeät mittarit kehittämisen onnistumisen seuraamiseen.

Lähteet

- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus 256/2009*, 1-37.
- Clatworthy, S. 2010. Interaction design: Services as a series of interactions. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2010. *This is service design thinking: basic - tools - cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Edvardsson, B. Ng, G. Zhi Min, C. Firth, R. & Yi, D. 2011. Does service-dominant design result in a better service system? *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 540-556.
- Gersch, M. Hewing, M. & Schöler, B. 2011. Business process blueprinting - an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 732-747.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 5-22.
- Heikkinen, H. Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalitusseura.
- Heinonen, K. Strandvik, T. & Mickelsson, K.J. Edvardsson, B. Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 531-548.
- Hohl, M. 2011. From abstract to actual: art and designer-like enquiries into data visualization. *Kybernetes*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 1038-1044.
- Hämäläinen, K., Nyman, J., Björk, P. & Lammi, M. 2009. *Markkinalähtöinen palvelumuotoilu innovaatiotoiminnassa. Desire-projektin loppuraportti 2009*. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu, 1-71.
- Hämäläinen, K. & Vilkka, H. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Jääskeläinen, A. Laihonen, H. Lönnqvist, A. Pekkola, S. Sillanpää, V. & Ukko, J. *Arvoa palvelutuotannon mittareista*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kimbell, L. 2010. Marketing: Connecting with people, creating value. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2010. *This is service design thinking: basic - tools - cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. *Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum
- Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu - yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Moritz, S. 2005. *Service Design: practical access to an evolving field*. Köln: International School of Design.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Paananen, L. 2009. Hallitus ja markkinointi. Hämeenlinna: Talentum.

Polaine, A. Lovlie, L. & Reason, B. 2013. Service design : from insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.

Silverman, D. 2011. Interpreting Qualitative Data : A Guide to the Principles of Qualitative Research. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking: basic - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. 2010. How does Service Design Work. Teoksessa Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.) 2010. This is service design thinking: basic - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vargo, S. 2011. On marketing theory and service-dominant logic: Connecting some dots. Marketing Theory. Vol. 11, No. 1, pp. 3-8.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Julkaisemattomat lähteet

E.Ahlstöm Oy. 2013a. Asiakastytyväisyyskysely.

E.Ahlström Oy. 2013b. Tilastotiedot.

Sähköiset lähteet

Engine. 2013. How we do it. Viitattu 18.11.2013. <http://enginegroup.co.uk/approach/>

Vargo, S. & Lusch, R. What is SD Logic? Viitattu 18.11.2013. <http://sdlogic.net/>

Kuvat

Kuva 1: Asiakkuuden arvo Arantolan & Simosen (2009, 18) mukaan.....	9
Kuva 2: A- ja B- oikeuksilla toimivien ravintoloiden jakautuminen Suomessa (E.Ahlström Oy, 2013b).....	11
Kuva 3: E.Ahlströmin PK-asiakkaiden jakautuminen Suomessa vuonna 2012 (E.Ahlström Oy 2013b).....	12
Kuva 4: Asiakasymmärryksen muodostuminen Heinosen ym. (2010, 534) mukaan.....	15
Kuva 5: Arvon muodostuminen Palmu Incin mukaan (Tuulaniemi 2011, 74-75).	17
Kuva 6: Palvelumuotoilun ja markkinointitutkimuksen ero (Polaine ym. 2013, 39).	21
Kuva 7: Palvelumuotoilu Moritzin (2005, 151) mukaan.	22
Kuva 8: Palvelun muodostuminen Hämääläisen ym. (2009, 8-22) mukaan.....	23
Kuva 9: Asiakaskeskeinen muotoilu Moritzin (2005, 34) mukaan.	25
Kuva 10: Palvelumuotoiluprosessi Tuulaniemen (2011, 127-128) mukaan.....	26
Kuva 11: Palvelumuotoiluprosessi Moritzin (2005, 158-159) mukaan.....	27
Kuva 12: E.Ahlström Oy konsernirakenne.....	28
Kuva 13: Palvelumuotoiluprosessi E.Ahlströmillä.	31
Kuva 14: Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät.	35
Kuva 15: E.Ahlströmin asiakassuhteiden pituus asiakastytyväisyyskyselyn (E.Ahlström 2013a) mukaan.	37
Kuva 16: Haastattelun visuaaliset välineet.....	43
Kuva 17: Service blueprint malli (Gersch ym. 2011, 737-738).	45
Kuva 18: Service blueprintin näkyvyysrajat (Gersch ym. 2011, 737-738).....	46
Kuva 19: Service blueprintin tekoa ensimmäisessä työpajassa.	46
Kuva 20: Työpajan keskusteluvälineitä.	47
Kuva 21: Service blueprintin tekoa toisessa työpajassa.	48
Kuva 22: Haastattelutulosten litterointia Exceliin.	51
Kuva 23: Moodboard myyntinäyttelystä.....	55
Kuva 24: Kehitysideoiden nelikenttämatriisi.....	58

Taulukot

Taulukko 1: Tuotanto- ja asiakaslähtöisen ajattelun ero Heinosen ym. (2010, 542) mukaan.	20
Taulukko 2: Tyypillisimpiä palvelumuotoilun prosessimalleja (Tuulaniemi 2011, 127-128; Engine 2013; Moritz 2005, 158-159).	27
Taulukko 3: Haastattelutyypit Kanasen (2009, 64) mukaan.	41

Liitteet

Liite 1: Haastattelut ja havainnoinnit.....	68
Liite 2: Haastattelurunko.....	69
Liite 3: Haastattelutulokset numeerisessa muodossa.	72
Liite 4: Persoonakuvaus: Satu, kehittäjäpersoona	73
Liite 5: Persoonakuvaus: Tommi, palvelua arvostava persoona	76
Liite 6: Persoonakuvaus: Sami, businessmies	79
Liite 7: E.Ahlströmin service blueprint	82
Liite 8: Kehityskohteet.....	83

Liite 1: Haastattelut ja havainnointit

Haastattelupäivä	Haastateltava	Haastateltavan titteli	Haastateltavan yritys	Haastattelupaikka	Havainnoitu
12.6.2013	Jenni Höijer	sokerileipuri, yrittäjä	Suomisen kahvilat	E.Ahlström myyntinäyttely	22.5.2013
26.6.2013	Sari Musakka ja Hanna Pyy-Pärssinen	yrittäjä	Sata ja yksi yötä osuuskunta	E.Ahlström myyntinäyttely	26.6.2013
22.8.2013	Anne Koskinen	ravintolapäällikkö, yrittäjä	Wadenström & Koskinen Oy Ab: KW Restaurang	asiakkaan tilat	
28.8.2013	Anu Malvinen	ravintolapäällikkö	Hotelli Helka	asiakkaan tilat	
4.9.2013	Timo Ranta ja Jukka Turunen	ravintoloitsija, yrittäjä	Café Lauri	asiakkaan tilat	
6.9.2013	Virve Räisänen	ravintoloitsija, yrittäjä	Ravintola Sunn	asiakkaan tilat	
10.9.2013	Tuomas Serkamo	ravintoloitsija, yrittäjä	Ravintola Aito	asiakkaan tilat	

Liite 2: Haastattelurunko

Taustaa

- Kerro itsestäsi
 - Koulutustausta
 - Titteli
 - Työtehtävät
 - Historia yrityksessä
- Yrityksen toiminta

Tilaushistoria

- Minkälaisia tuotteita tilaat? Miksi?
- Onko tarve aina samanlaisille tuotteille? Miksi?
- Miksi tilaat? Mutta miksi? (pohjimmainen tarve): Tuotteet hajoaa vai haluat uudistusta?

Hankintaprosessi

- Miten koit ostoprosessin?
- Mikä jäi päällisin puolin mieleen?
- Mikä on tärkeintä ostoprosessissa?
- Ravintolastasi puuttuu jotain - Miten hankintaprosessi etenee, kuvaile mitä tapahtuu?
- Mistä tiedät että ravintolasi tarvitsee astioita? Miten keräät sitä tietoa tarpeesta muilta?

Miksi yhteyttä meihin?

- Miksi otit meihin yhteyttä?
- Miten otit meihin yhteyttä? Miksi tällä tavalla?

Kilpailijat/Me

- Tunnetko kilpailijoitamme? Miten tilaatte tuotteita muilta?
- Miten valitsette tuotteita muilta? Miksi tulitte meille?
- Mistä yleensä tilaat? Miksi?
- Miten monesta paikasta tilaat? Miksi näin?
- Kerro ostokokemus jostain toisesta yrityksestä? Miksi kerroit tämän?
- Kerro jokin hyvä ostokokemus? Miksi se on hyvä?
- Kerro jokin huono ostokokemus? Miksi se on huono?

Tilauskanavat

- Miten valitset sopivan tilauskanavan? Miksi teet niin?
- Täydellisessä maailmassa, mikä olisi sinulle ideaalisin kanava tilata?
 - kuvasto, extranet, verkkokauppaa, tabletti, kännykkä, vierailu myyntinäyttelyyn, normaali kauppa, henkilökohtainen esittely asiakkaan omissa tiloissa
- Millaiseksi työvälineeksi koet kuvaston?
- Mitä ajattelisit verkkokaupasta -> EA:n verkkokauppa vs. Stockmann hank. koht. tavaroille, ostaisitko?
 - Ovatko nämä tarpeellisia?
 - Miten toimisit jos näitä ei olisi?

Myyntinäyttely

- Miten koit myyntinäyttelyssä vierailun? Mikä oli ensivaikutelma kävellessäsi sisään?
- Miten kiersitte myyntinäyttelyssä? Kuka ohjasi ostoksia?
- Pitäisikö myyjän esitellä koko tuotevalikoima?
- Olisimmeko voineet ohjailla siinä enemmän?
- Jäikö mielikuva, että jotain jäi ottamatta?
 - Onko sinulle tullut ongelmakohtia ostotilanteessa? Miksi?

Tuotteiden valinta

- Millä perusteilla valitset sopivat tuotteet
- Etsitkö vain jotain kaunista vai onko kestävyydellä tai materiaalilla väliä?
- Miten myyjä hahmottaa asiakkaan tilan?
 - Miten löydetään oikea koko/väri?
 - Voisiko kuvia käyttää apuna?
- Asiakas kuvailee paljon suullisesti sitä mitä haetaan
 - Voisiko mielikuvia luoda kuvilla?
- Asiakkaan mielikuvilla ja omilla mieltymyksillä mennään eteenpäin, myyjä vain hie-
man ohjailee
 - Myyjä opettaa ominaisuudet

Tuotetieto

- Tarvitaanko enemmän tietoutta tuotteista?
 - Kerrottiinko sinulle eri materiaaleista? Kiinnostaisiko tämä tieto?
 - Tiedätkö miten erilaisia posliineja on olemassa? Tiedätkö mitä eroa niillä on?
 - Tiedätkö mitä on karkaistu lasi? Oletko huomannut sen kuvastossamme?
- Puhutaan eri tehtaista (esim. kuvastossa), kiinnititkö siihen huomiota, ymmärsitkö mistä puhuttiin?
- Miten hahmotat tarvittavan kokonaisuuden tuotteita?
 - Tiedätkö mikä on sopiva määrä tuotteita?

Tarjous/tilaus

- Millaiseksi koit tarjouksen/tilausvahvistuksen?
 - Oliko se helppolukuinen? Häiritseekö isot kirjaimet?
- Miten koitte hintapolitiikan?
 - Vaikuttiko tämä mitenkään päätökseenne? Jäittekö miettimään olisiko jotain muuta ollut halvemmalla?
- Miten koet kirjallisen tarjouksen?
- Miten koet tilausvahvistuksen?

Toimitus

- Miten toimitus sujui?
- Tiesitkö kuluista?
- Tiesitkö kuka tuo? Oliko yllättävää kun kuljetus ei ollutkaan E.Ahlström?
- Kommentteja pakkauksista?
- Oliko sinulla tietoa jälkitoimituksista? Olisiko pitänyt olla? Miten tiedotus toimi?

Ongelmia?

- Sujuiko kaikki hyvin?
- Jäikö jotain kaivelemaan / ärsyttämään?

Yhteenveto

- Näytä asiakkaalle service blueprint ja anna hänen kommentoida!
 - Lisäyksiä / kriittisiä kohtia (sydämet / pääkallot)

Mielikuva EA:sta

- Miten koet meidät astiakauppana? Mitä tulee ensimmäisenä mieleen?
- Tiedätkö mitä kaikkea myymme?

Liite 3: Haastattelutulokset numeerisessa muodossa.

MIKSI TILAA E.AHLSTRÖMILTÄ	
E.Ahlström on kallis paikka	50 %
Hyvä laatumielikuva	100 %
Otti yhteyttä suosituksesta	14 %
Otti yhteyttä koska tiesi E.Ahlströmin edellisestä elämästä	86 %
Otti yhteyttä netin kautta	43 %
Nyt kokonaan uusi ravintolaprojekti	29 %
Hankkinut astiat perustamisvaiheessa E.Ahlströmiltä	71 %
Tilaa myös muualta	71 %
Pyytänyt kalustetarjousta	75 %
HANKINTAPROSESSI	
Tuotteen valinta / malleihin tutustuminen on prosessin kriittisin vaihe	80 %
Hinta on prosessin kriittisin vaihe	20 %
Kaipaa aktiivisempaa myyntiä	20 %
MYYNTINÄYTTELY	
Arvostaa "omaa myyjää"	100 %
Valitsee tuotteet myyntinäyttelystä	100 %
Pitää myyntinäyttelyä upeana paikkana	100 %
Helppo saada yhteisymmärrys siitä mitä hetaan myyntinäyttelystä	100 %
Jäikö mielikuva että jotain jäi näkemättä?	17 %
Haluaisitko käyttää fiiliskuvia apuna tuotteiden valinnassa?	33 %
TILAUSKANAVAT	
Tilaa puhelimella	71 %
Tilaa sähköpostilla	100 %
Käyttäisi verkkokauppaa	17 %
Käyttää selattavaa nettikuvastoa	29 %
Käyttää selattavaa paperikuvastoa	57 %
TUOTTEET	
Ulkonäkö on tuotteen tärkein ominaisuus	83 %
Hinta on tuotteen tärkein ominaisuus	0 %
Laatu / kestävyys on tuotteen tärkein ominaisuus	17 %
Kaipaa tietoa laaduista (esim. posliinista)	75 %
Kaipaa hintoja esille	100 %
ASIAKIRJAT	
Kaipaa kuvaa tarjoukseen	0 %
Laskutuskuvio on sekava (monta laskua)	71 %
TOIMITUS	
Pakkaukseen kiinnitettiin huomiota	0 %
Tunnistaa pakkauksen tarrasta	75 %
Tiesi kierrätyspaketeista	0 %
Toimituksen nopeus on hyvä	100 %
Kaipaa tietoa toimitusajoista / jälkitoimituksista	75 %

Satu on ”täydellinen johtaja”. Hän osaa johtaa niin toimintaa kuin henkilöstöstään. Hän tietää, että hyvinvoivalla henkilöstöllä saa hyviä asioita aikaan. Hän pyrkii opettamaan henkilökunnalleen sen mitä on itse oppinut. Hänen kauttaan tulee uusia asiakkaita, koska hän antaa muun henkilökunnan osallistua astiahankintoihin. Satu on kaikin puolin tasapainoinen ja osaa hallita tilanteita. Tämä tekee hänestä menestyksekkään yrittäjän.

Satu on aina tietoinen mitä ravintolassa tapahtuu, koska hän on itse aktiivisesti mukana toiminnassa. Satu on erittäin järjestelmällinen ja pitää huolen ravintolansa astiakannasta säännöllisillä astiainventaareilla. Inventaarien perusteella hän näkee helposti puuttuvat tuotteet ja pystyy systemaattisesti tilaamaan lisää astioita. Näin hän pystyy tilaamaan täydennysostonsa yhdellä kertaa. Satu haluaa kauniita tuotteita, mutta hänelle tärkeintä on niiden kestävyys ja laatu. Hän on rautainen ammattilainen, joka tietää miten ravintola pyörii. Satu ymmärtää rahan arvon, mutta ymmärtää myös visuaalisuuden ja hahmottaa kokonaisuudet. Hän ymmärtää pienienkin muutosten arvon ja kaipaa ideointiapua juuri näiden muutosten tekemiseen.

Satu haluaa luotettavan yhteistyökumppanin, jonka kanssa voi kehittää ravintolansa toimintaa ja johon voi luottaa. Hänelle on tärkeää tilata tuotteita samasta paikasta, häntä ei kiinnosta etsiä tuotteita monesta eri paikasta. Kun Satu on kerran vakuuttunut yhteistyökumppanin ammattimaisuudesta, luottaa hän siihen myös jatkossa. Hänen toimittajansa tulee olla monipuolinen palveluyritys, jotta hän saa kaiken samasta paikasta yhdellä kertaa.

Kiireisenä ihmisenä hän haluaa saada oikean tiedon heti eikä jää odottamaan vastaisiko joku hänen nettikyselynsä. Hän arvostaa palvelua, jossa voi soittaa omalle myyjälleen pienistäkin kysymyksistä ja hoitaa asian yhdellä kertaa.

Hänelle ei kuitenkaan riitä perinteiset astiat, vaan hän haluaa löytää uusia tuotteita ja täysin uusia ideoita tuotteiden hyödyntämiseen. Satu osaa kuunnella ja ottaa tietoa vastaan ja onkin kovin innokas kuulemaan uutta. Hän kaipaa aktiivista tiedottamista uutuuksista ja haluaa myös aktiivista otetta myyntihenkilöiltä. Hän toivoo, että myyntihenkilö vierailisi ravintolassa paikan päällä, jotta he voivat yhdessä suunnitella uusia astiaratkaisuja. Hän on rautainen ammattilainen, mutta ymmärtää yhteiskehittämisen arvon ja haluaa luoda uutta yhdessä eri ammattilaisten kanssa.

Satu on asiakkaana myyntihenkilöstölle mielenkiintoinen, koska hänen kanssaan pääsee kehittämään toimintaa ja käyttämään ammattitaitoa. Valitettavasti tämä asiakas ei kuitenkaan tuo E.Ahlströmille rahaa, vaan tilaa enemmänkin pieniä eriä. Lisäksi uusien tuotteiden löytäminen ja hinnoittelu on hyvin työlästä, joten tähän asiakkaaseen käytetään paljon varoja.

Satu kokee, että E.Ahlströmin tiedottamisessa on paljon puutteita. Koska hän tilaa paljon tehdastoimitustuotteita jotka tulevat pienissä erissä, hän ei koe saavansa täsmällistä tietoa toimitusajoista. Tämä hankaloittaa hänen järjestelmällistä toimintaansa, koska hän haluaisi olla jatkuvasti ajan tasalla ja tietää koska tuotteita on tulossa.

Satu on tarkka rahankäytön suhteen ja hän budjetoii myös astiahankinnat. Budjetointi on hänelle kuitenkin hankalaa, koska tuotteiden hintoja ei ole esillä. Hän on hyvin toiminnallinen ihminen eikä hän voi sietää epätoiminnallisuuksia. E.Ahlströmin laskutusjärjestelmä aiheuttaa hänelle liikaa ylimääräistä työtä, koska laskuja tulee paljon. Satu pyrkii olemaan innovatiivinen ja hän tilaa paljon valikoiman ulkopuolisia tuotteita, jotka ovat normaalista massasta erilaisia. Tämän vuoksi hän saa myös lukuisia erillisiä laskuja jokaisesta tehdastoimitustilauksesta.

Ammattilaisena Satu on tottunut siihen, että hintoja ei ole esillä. Tämä ei ole erikoinen toimintatapa, erityisesti viinintoimittajien keskuudessa. Hän kuitenkin kokee intojen puuttumisen hidastavana tekijänä. Hän uskoo, että hinnaston avulla hän pystyisi tehostamaan omaa toimintaansa ja helpottamaan tilausprosessia.

Liite 5: Persoonakuvaus: Tommi, palvelua arvostava persoona

45-vuotias Tommi on sosiaalinen yrittäjä. Tommi on hyvin ihmisläheinen ja avoin ihminen. Hän arvostaa palvelua.



Tommi hallitsee yrittäjyyden. Hän osaa ottaa loma työstään, vaikka tekeekin muuten pitkiä työpäiviä. Hän osaa pitää itsestään huolta ja ehtii harrastamaan liikuntaa sekä olemaan sosiaalinen. Tommi on persoonaltaan hyvin rento eikä stressaa asioista.

Tommi toimii paljon yhteistyössä eri yritysten kanssa. Hänen ravintolansa toimii sponsorina eri liikuntaseuroille ja on mukana lukuisissa tapahtumissa. Ravintolan toiminta on hyvin aktiivista ja monipuolista. Yhteisöllisyys on Tommille tärkeää.

Tommille onkin kertynyt suuri verkosto, mutta myös sen vuoksi hänellä ei ole yhtä ja oikeaa toimittajaa. Hän on tullut E.Ahlströmin asiakkaaksi toisen henkilön suosituksesta. Hän tiesi yrityksen etukäteen, mutta ei olisi itse osannut ottaa yhteyttä. Hän tekee työtä niiden kanssa, joita hänelle suositellaan ja jotka hän nimenä tuntee.

Tommi on yhteistyössä lukuisten yritysten kanssa. Hän ei välttämättä ole uskollinen vain yhdelle yritykselle. Hän pyrkii luomaan kestävästi asiakassuhteen, mutta ei sulje pois mahdollisuutta, että hän voisi ostaa tuotteita eri paikoista. Tommi on hyvin muutosvalmis asiakas, joten hänen asiakassuhteensa on varjeltava, jotta hän pysyy asiakkaana vielä pitkäänkin.

Hän on hyvin suunnitelmallinen toiminnassaan ja on luonut konseptin alusta alkaen huolella. Hän on aluksi hankkinut ravintolaansa hyvät ja toimivat astiat. Hänen hankintansa ovat pääosin täydennyksiä, koska Tommi ei halua muuttaa toimivaa konseptia.

Tommiille astiat ovat toissijainen asia. Hän haluaa, että ne toimivat, mutta hän ei kiinnitä niihin liikaa huomiota. Tommi on kuitenkin monessa mukana, joten hän tarvitsee monipuolisia välineitä. Hänelle tuleekin osata myydä sitä mitä hän ei itse ole vielä ymmärtänyt tarvitsevänsä.

Ravintolassaan Tommi korostaa luomu- ja lähituotteita. Tavarantoimittajien arvot ovat heille hyvin tärkeitä ja he haluavat tehdä työtä vain yritysten kanssa, jotka toimivat samalla arvoasteikolla heidän kanssaan. Hänelle onkin erittäin tärkeää, että yhteistyökumppaneilla on hyvä arvomaailma ja ympäristöasiat kunnossa.

Tommi korostaa ravintolassaan palvelua ja se on yksi heidän kilpailuvaltti. Ravintola haluaa luoda loistavan palveluympäristön, johon on aina mukava tulla. Tätä hän haluaa myös toimittajiltaan. Hän arvostaa palvelualltiutta ja osaa myös pyytää sitä.

Tommi ei ole sinut koneiden kanssa, vaan haluaa henkilökohtaista palvelua. Hän käyttää tietokoneita vain silloin kun se on pakollista. Hän osaa käyttää uutta tekniikkaa, mutta ei halua pyörittää yritystä vain koneiden avulla. Hän ei luota koneisiin eikä siihen että verkkokauppojen sisältö olisi koskaan ajan tasalla. Kun hänellä on kysymys, soittaa hän siitä myyjälle. Tämä vie myyjältä paljon aikaa, vaikka kyseessä olisikin vain pieni ostos.

Myyntinäyttelyssä Tommi vieraillee aina kuin mahdollista, silloinkin kun hänellä on vain pieni hankinta tiedossa. Hän haluaa tälläkin tavalla korostaa henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä. Tommin yritys on lähes hänen toinen kotinsa. Hän haluaa pitää hyvät yhteydet tavarantoimittajiin, lähes kuin ystäviinsä. Yrittäminen ei ole hänelle niin vakava asia, vaan hän haluaa olla aina ystävällinen ja tuttu asiakas myös toimittajilleen.

Tommi on ammattilainen, joten tuotteiden hinnalla on toki hänelle merkitystä. Enemmän hän kuitenkin arvostaa yhteistyötä ja kauneutta. Hintaa hän katsoo vasta viimeisenä. Hän ei koe hintojen puuttumista hankaloittavana tekijänä. Hän ymmärtää, että hinnaston olemassaolo helpottaisi hänen työtään, mutta hän ei koe sen puuttumista lainkaan ongelmana. Hänelle

pitääkin osata esitellä vain oikeanlaiset tuotteet ja olla rehellinen hintojen suhteen alusta alkaen. Tommi arvostaa paljon saamaansa palvelua ja mm. sitä että pystyy ostamaan tuotteita pienissäkin erissä. Hän ei halua tehdä yhteistyötä hyvin byrograattisten yritysten kanssa, joissa joustaminen ja yksilöllistäminen on hyvin hankalaa.

Tuotteiden laatu on hänelle tärkeää. Hän ymmärtää laadun merkityksen, mutta se ei valitettavasti vaikuta hänen päätökseensä. Hän olettaa saavansa ammattiliikkeestä vain laadukasta tavaraa eikä näe yrityksen sisällä tuotteilla eroja. Kaikki E.Ahlströmillä tarjotut tuotteet ovat hänelle yhtä hyviä, ne ovat hänelle vain erinäköisiä. Hän ei ymmärrä sitä, että E.Ahlströmiltä voi löytyä erilaatuisia tuotteita.

Liite 6: Persoonakuvaus: Sami, businessmies

Sami on vahva yrittäjäluonne, joka pyörittää ravintolaansa lukujen valossa. Hän on jatkuvasti toimistossa ja pitää huolta, että hänen lukunsa ovat kunnossa.



Sami on erittäin tarkka lukujen suhteen. Hän pitää työstään, mutta on kokeillut uransa aikana myös muuta kuin ravintola-alaa. Samille yrityksen menestyminen on rahan pyörittämistä. Sami harrastaa myös muuta kuin ravintolamaailmaa, joten hän osaa katsoa asioita monista eri näkökulmista.

Samilla on jatkuvasti monta rautaa tulessa. Samille ei riitä yrittäjäyyden tuomat kiireet, vaan hän tekee myös paljon muuta elämässään. Hän tietää itse mikä hänelle ja hänen ravintolalleen on parasta. Hän kantaa itse vastuunsa asioista eikä kaipaa muiden neuvoja ravintolansa pyörittämiseen. Hänen ravintolansa on menestyksekkäs, vaikka päällisin puolin hänen ravintolansa ei toimi asiakkaiden ehdoilla, vaan Samin näkemysten mukaisesti.

Sami myös lukee paljon, joten hän on ajassa mukana, ellei jopa sitä edellä. Samin luonteen kuuluu projektit. Hän on hyvä projektinvetäjä ja osaa kiinnittää huomiota vain olennai-

siin aikoihin. Hänellä ei ole ylimääräistä aikaa ja hänellä menee yleensä lujempaa kuin aika antaisi periksi.

Sami pitää huolta itsestään ja on hyvin urheilullinen. Hän osaa purkaa stressinsä harrastuksilla, jotta hän jaksaa töissä. Hän johtaa henkilökuntaansa hyvin vahvalla johtajatyylillä. Sami on valmis tekemään rohkeita päätöksiä. Hän uskaltaa kokeilla uusia tuotteita ja oppii virheistään. Samille on vaikea kertoa miksi joku tuote ei hänellä toimisi. Hänen tulee itse oppia vääristä valinnoistaan. Tämä voi yritykselle olla hankalaa, koska hänen on ymmärrettävä että virhevalinta on tullut häneltä, ei yritykseltä.

Samilla on ammattitaitoinen henkilökunta pyörittämässä ravintolaa ja luomassa palvelua. Sami itse toimii takahuoneessa laskimen luona. Sami hoitaa kuitenkin astiatilaukset, joka hankaloiittaa palvelua E.Ahlströmillä. Samille on pystyttävä myymään ne tuotteet, joita hänen henkilökuntansa tykkää käyttää. Sami on itse tilaajana vain välikädessä eikä tuotteita pääse tarjoamaan itse käyttäjälle. Jos käyttäjä ei ole tyytyväinen tuotteisiin, ei niitä enää E.Ahlströmiltä tilata.

Samia pitää hyvin vahvasti ohjalla hankinnoissa. Hänelle pitäisi osata näyttää juuri ne asiat mitä hän haluaa nähdä. Hänelle on annettava kaikki tieto hyvin tiiviissä paketissa ja pyrittävä opettaa pääkohdat tuotteista. Häntä kuitenkin kiinnostaa vain se tieto, mikä vaikuttaa hänen toimintaansa. Hänelle on osattava antaa se kirkas lamppu, jonka avulla hän pystyy tekemään päätöksiä kokonaisuudesta. Hänelle on vaikea kertoa tuotteiden hyviä puolia, kun raha on se mikä hänellä ratkaisee. Toki myös tuotteen ulkonäkö on tärkeää, mutta hinta on se mikä ratkaisee. Tuotteen laatu tulee vasta kolmantena hinnan ja ulkonäön jälkeen. Sami on kuitenkin hyvin koulutettu ja älykäs. Hän ymmärtää kyllä, että halvalla ei saa laadukasta tavaraa.

Sami on itse hyvin aktiivinen etsimään tuotteita eri paikoista ja ostaa sieltä mistä saa tuotteelle parhaan hinnan. Hän tekee työtä sen eteen, että löytää tuotteen parhaalla hinnalla. Hän ei anna arvoa palvelulle, vaan pyörittää kaikkea hintojen perusteella. Hän kokee E.Ahlströmin hintojen puuttumisen hyvin ongelmallisena ja toimii mieluummin yritysten kanssa, joilta hän saa hintatiedot suoraan itse ilman myyntihenkilöstöä. Hän käyttää yllättävän paljon aikaa halvimmman tuotteen etsimiseen, mutta hän myös arvostaa helppoa ratkaisua, josta hän saa hinnat suoraan. Hänelle palvelua on se, että tuotteilla tuotteiden hinnat on saatavilla.

Sami käyttää paljon nettiä ja tutkii hintoja eri paikoista. Hän osaa hyödyntää tekniikkaa ja tietää missä maailmassa mennään. Koska Sami on toiminut myös muissa kuin ravintola-alan tehtävissä, on hänellä erilainen näkemys yrityksen pyörittämiseen. Hän tuntee business maa-

ilman ja osaa toimia siinä. Hän on hyvä neuvottelemaan hinnoista ja pyrkii aina saamaan tah-
tonsa läpi.

Samilla ei ole aikaa pyöritellä asioita moneen kertaan. Hän tekee päätöksen heti kun löytää
sopivan tuotteen, joten hänelle on osattava antaa kaikki tarpeellinen tieto kerralla. Sami ei
pidä sähköpostien lähettämisestä edestakaisin. Hän kokee todella turhauttavaksi sen, että ei
saa myyntinäyttelystä hintoja tietoonsa. Hän haluaa löytää sopivan tuotteen tehokkaasti ker-
ralla ja saada samalla hintatiedot. Hän ei hän halua pohtia asiaa enää kotona, vaan hän halu-
aa vahvistuksen päätökselleen heti.

Sami tekee ostoksia E.Ahlströmiltä laajan valikoiman vuoksi. Hän tietää, että valikoimasta
löytyy hänelle oikeita tuotteita. Kun hän pyytää E.Ahlströmiltä tarjouksen, luvataan hänelle
paras mahdollinen hinta. Hän ei kuitenkaan tiedä millä hintaa muut ostavat samaa tuotetta,
joten hänen on vain luotettava myyjän sanaan. Tämä on hänelle hyvin vaikeaa.

Uutuustuotteet eivät häntä sinällään kiinnosta. Hän ostaa tuotteita silloin kun ne ovat jo vä-
hissä tai loppuneet. Samilla ostaa tuotteita silloin kun niitä tarvitaan. Näin hän kokee säästä-
vänsä rahaa viimeiseen pisteeseen asti. Tämän vuoksi Samille ei voi myydä tehdastoimitus-
tuotteita, joilla on pitkät toimitusajan. Hänelle on löydettävä sopiva tuote varastovalikoimas-
ta, joka saattaa välillä asettaa haasteita.

Sami haluaa löytää sopivat tuotteet itse joko verkkokaupasta, kuvastosta tai myyntinäyttelys-
tä. Sami saattaa ilmestyä myyntinäyttelyyn katsomaan tuotteita itse, silloin kun hänellä itsel-
lään on siihen aikaa. Hän ei aina halua, että häntä ohjailaan, vaan hän haluaa toimia itsenäi-
sesti. Tämän vuoksi hänelle on annettava kaikki mahdollinen tieto niin, että hän löytää sen
itse. Tuotteista tulisi antaa ideoista eri kanavissa, kuten ”tämä sopii kuumille juomille” tai
että ”tätä voit käyttää myös tarjoiluvatina”. Näitä vinkkejä hän kaipaa joka paikasta.

Sami tilaisi tuotteita mielellään verkkokaupasta ja hän hyödyntääkin kilpailijoiden verkko-
kauppaa toiminnassaan. Hän tilaa E.Ahlströmiltä silloin kun ei löydä kilpailijalta sopivaa tuo-
tetta. Hän haluaisi tilata verkkokaupasta, jossa hinnat on esillä ja josta hän näkee minkälaisista
alennusta hän tuotteista saa. Jos hän keskittää ostoksena yhteen paikkaan, haluaa hän tietää
miten se näkyy hänelle euroissa. Keskittämisen on annettava hänelle rahallista etua, sen pal-
veluelementeillä ei ole hänelle merkitystä. Verkkokaupan ehdoton edellytys on se, että kaikki
siellä oleva tieto on aina täysin ajan tasalla eikä minkäänlaisella viiveellä. Kaikkien hintojen
ja saldojen on oltava täysin ajan tasalla, jotta hän käyttäisi verkkokauppaa.

Liite 8: Kehityskohteet

Teema 1: Miksi tilaa E.Ahlströmiltä

- Asiakas ottaa usein ensimmäistä kertaa yhteyttä, koska hän on edellisessä elämässä ollut yhteydessä E.Ahlströmiin.
 - Miten tätä voitaisiin aktivoida, miten työntekijä voi löytää E.Ahlströmin myös seuraavassa työpaikassaan? Voisiko hänelle antaa jonkinlaisia välineitä, muistikortteja, tms. jota hän pitää mukanaan jatkuvasti? Ravintola-alalla työpai-
kat vaihtuvat usein, joten tämän potentiaali olisi suuri.
- Haastateltavista suurin osa on E.Ahlströmin pitkäaikaisia asiakkaita. Näistä asiakkaista 71 % tilaa kuitenkin jotain tuotteita muualta kuin E.Ahlströmiltä. Se kertoo siitä, että valikoimista ei löydy kaikkea tai asiakas ei tiedä mitä kaikkea sieltä löytyy. E.Ahlströmin tavarantoimittajilta löytyy suuri valikoima tuotteita, mutta tehdastila-
ukset ovat kovain työläitä myydä. Asiakkaalle ei pystytä etsiä yksittäisiä tuotteita eri tavarantoimittajien valikoimista.
- Asiakas ottaa yhteyttä myyntiin, kun tuotteet ovat vähissä tai kun tuotteet ovat jo loppuneet. Tässä vaiheessa myyntihenkilöstöllä ei ole tilanteesta mitään käsitystä ja hänen on toimittava sen mukaan miten asiakas toimii.
 - Asiakkaalla voisi olla muistilista, jonka avulla hän tekisi tilauksia. Näin asiakas pystyisi järjestelmällisemmin toteuttamaan omaa ostoprosessiaan ja henkilö-
kunta pystyisi paremmin reagoimaan asiakkaan tarpeisiin.

Teema 2: Hankintaprosessi

- Tuotteista ei ole tarpeeksi tietoa, jotta asiakas voisi itse osata tehdä ostopäätöstä it-
senäisesti. Vaikka kyseessä olisi pieni hankinta, kuten uuden jälkiruokakulhon valinta, ei asiakkaalla ole tarpeeksi tietoa tuotteista.
 - Tuotteiden käytettävyydestä tulisi olla huomattavasti enemmän tietoa saatavil-
la. Asiakkaat ovat ammattilaisia, mutta eivät he ole astioiden ammattilaisia.
- Nettisivuilla ei ole tarpeeksi tietoa tuotteista, jotta asiakas voisi tutustua tuotteisiin
ennakkoon.
 - Jos asiakas surffailee nettisivuilla, ei hänellä ole mitään muuta mahdollisuutta
kuin ottaa yhteyttä myyntiin ja tiedustella lisää. Sivut eivät ole kovin kutsu-
vat, vaan antavan vain hyvin pintapuolisen ilmeen yrityksestä. Sivuilla tulisi
korosta huomattavasti enemmän asiakaspalvelua ja sen merkitystä, sillä se on
suurimmalle osalle asiakkaista hyvin tärkeä asia.
- Myynti joutuu pyytämään joissain tilanteissa asiakkaalle erikseen hintoja tavarantoi-
mittajalta. Tässä vaiheessa tiedonsaanti saattaa kestää kauan ja asiakas joutuu odot-
tamaan hintaa pitkään. Ostossa ei ole yhtenäistä menetelmää erikoishintojen ilmoit-
tamisessa, joten myynti joutuu tekemään paljon työtä tämän tiedon löytämiseen. Kun
asiakas odottelee hintoja, jää hän täysin yksin valinnan kanssa.
- Myynti lähettää asiakkaalle tarjouksen tuotteista ja mahdollisesti myös tuotekuvia.
Tuotekuvien koko on välillä hyvin suuri ja niitä on vaikea lähettää asiakkaalle sähkö-
postilla. Myyjillä on myös hyvin erilaisia käytänteitä kuvien suhteen. Osa lähettää jäl-
kikäteen yksittäisiä tuotekuvia ja osa lähettää kuvia kokonaisuuksista joita myynti-
näyttelyssä on käsitelty.
- Lopulta asiakas tekee päätöksen hankinnoista yksin. Miten tässä voitaisiin olla muka-
na?
- Kun asiakas tekee tilauksen, jää kontakti pitkälti siihen. Asiakkaaseen ei olla välttä-
mättä missään vaiheessa enää yhteydessä. Suurissa tilauksissa asiakkaaseen ollaan
jälkikäteen yhteydessä, mutta pienemmissä tilanteissa ei tähän ole resursseja. Asiak-
kaat eivät haluaakaan ”tuputtamista” tai turhia soittoja, mutta miten tätä näkökulmaa
voisi tehostaa niin, että myyjä sekä asiakas hyötyvät tästä?
- Osa asiakkaista tekee säännöllisesti astiainventaarin, osa kirjaa puuttuvia tuotteita
ylös ja tilaa enemmän kerralla. Osa tilaa taas silloin kun tuotteet ovat jo lopussa.

- Voisiko asiakkaille luoda apuvälineen näihin tilanteisiin, sähköisen muistikirjan tms. helpon sovelluksen, johon kuka tahansa voi kirjata ylös puuttuvia tuotteita. Näin tilauksia saataisiin kenties ajoissa ja toimitukset voitaisiin hoitaa ilman kiirettä.

Teema 3: Myyntinäyttely

- Myyntinäyttely on upea paikka keskellä betonihelvettä. Miten asiakkaan kokemaa wau-kokemusta voisi tuoda paremmin esille myyntinäyttelyyn ja aulatiloihin?
- Asiakaspaikoitus on myyntinäyttelyyn tultaessa huono. Paikkoja ei ole saatavilla ja paikalle ei voi vain pikaisesti tulla ilman että jää sakkopaikalle.
- Ilman myyntinäyttelyä ei tuotteita voisi tilata. Miten myyntinäyttelyä voisi korostaa enemmän jotta sinne saataisiin enemmän ihmisiä?
 - Demokeittiö ei ollut monenkaan asiakkaan tiedossa. Sitä voisi mainostaa ravintoloille henkilökunnan kehityspäivän viettoapaikkana.
- Miten myyntinäyttely saataisiin korvattua niille asiakkaille, joiden ei ole mahdollista vieraila näyttelyssä?
 - Voisiko myyntinäyttelyn luoda sähköiseksi? Se tulisi luoda samalla tunnelmalla kuin fyysinen myyntinäyttely. Asiakkaille tärkeintä näyttelyssä on se, että tuotteita pääsee ”hypistelemään”. Voisiko netissä olla kuvia, jossa tuotteita pääsee pyörittelemään ja tutkimaan lähemmin, aivan kuin niitä pyörittelisi käsissään itse?
- Myyntinäyttelyssä ei saa kokonaiskuvaa ilman hintoja. Tuotteiden vertaileminen on täysin turhaa jos ei hintoja saa esiin. Koska hintoja ei ole esillä, jää helposti myös mielikuva siitä, että jotain on jäänyt näkemättä.
- Asiakas kertoo myyntinäyttelyyn saapuessaan sanallisesti, minkälaisia tuotteita hän etsii. Kuvien käyttöä apuna ei kuitenkaan koeta tarpeelliseksi myyntinäyttelyssä, jossa tuotteet ovat paikalla.
 - Mutta voisiko erilaisia moodboardeja eri tuoteryhmistä käyttää hyväksi niiden asiakkaiden kanssa, joilla ei ole mahdollisuutta tulla myyntinäyttelyyn?
- Asiakas löytää sopivia astioita näyttelystä ja menee kotiin hyvillä mielin. Hän jää kuitenkin tyhjin käsin, hänelle ei jää mitään mukaan kotiin viemiseksi.
 - Tuotekuvastoon voisi vierailun aikana merkitä valitut tuotteet.
 - Asiakkaalle voisi lopuksi ottaa valituista tuotteista ja antaa se hänelle saman tien sen matkaan. Näin hän pystyisi sulattamaan tietoa tuoreiltaan eikä hän joutuisi odottamaan kuvaa sähköpostilla.
- Asiakas saa tarjouksen tuotteista joidenkin päivien jälkeen ja alkaa epäilemään päätöstään, koska hinta ei vastaa hänen olettamustaan. Hänelle on kerrottu vain noin hinta tai hintaluokka (kallis / keskihintainen / halpa). Asiakas jää tyhjän päälle yksin. Hän pohtii pitäisikö myyntinäyttelyyn tulla uudelleen katsomaan uusia tuotteita joiden hinta olisi lähempänä hänen olettamuksiaan. Myyjältä joudutaan tiedustelemaan uudelleen tuotteista tietoja ja jatkaa keskustelua etänä.
- Kun myyjä ei osaa vastata asiakkaan hintatiedusteluihin suoraan paikan päällä, kokevat he sen ammattitaitonsa uhkaksi. Asiakas vaatii, että hinnat tulisi osata ulkoa, mutta se ei ole mahdollista. Asiakas kyseenalaistaa näin myyntineuvottelijan ammattitaidon ja se koetaan hyvin painostavaksi.
 - Voisiko myyjillä olla näyttelyssä apunaan tabletti, josta he näkisivät tuotteen listahinnan. Näin asiakkaalle voisi antaa perushinnan ja hän saisi totuudenmukaisen mielikuvan hintatasosta. Myyjän työ ei kuitenkaan häviäisi, koska tuotteet hinnoiteltaisiin kuitenkin vielä erikseen projektin mukaisesti.

Teema 4: Tilauskanavat

- Vain 17 % vastaajista voisi kuvitella käyttävänsä verkkokauppa. Kaikkia asiakkaat haluavat hinnat esille tuotteista ja he myöntävät, että helpoin paikka katsoa hintoja olisi netistä. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan tilaisi tuotteita verkkokaupasta, koska kokee sen olevan liian irrallista asiakaspalvelutoiminnasta. Verkkokauppaan ei luoteta ja sieltä ei uskota saavan ajan tasalla olevaa tietoa. Verkkokaupasta voidaan korkeintaan kuvitella tilaavan samoja täydennyksiä, jos sieltä näkee suoraan tilatut tuotteet ja tilaaminen on vain muutaman napin painalluksen takana.
- Tuotekuvastoa selataan paljon ja sieltä haetaan ideoita. Se ei kuitenkaan toimi tilauskanavana.
 - Jos kaikki tuotteet olisivat verkossa, voisi laajan tuotekuvaston korvata ideakuvastolla, joka helpottaisi ideointia, mutta sen avulla ei valittaisi yksittäisiä tuotteita.
- Astiat ja keittiövälineet erotellaan täysin eri kategorioihin. Keittiötarvikkeet ovat täysin kulutustavaraa ja niiden laatua ei arvosteta niin paljon kuin esim. posliinituotteiden, jotka näkyvät myös loppukäyttäjälle.
 - Posliinituotteista pitäisi erityisesti olla enemmän tietoa, ne ovat niitä tuotteita joissa laatu ratkaisee.

Teema 5: Tuotteet

- Suurin osa asiakkaista ei tiedä, että valikoimaan kuuluu ravintolakalusteet.
- Asiakkaita ei liiemmin kiinnosta tuotteiden kestävyys tai muu faktatieto. Faktaa tulisi pystyä antamaan asiakkaille mahdollisimman helposti, jotta he hahmottavat tuotteiden eron.
 - Myyntinäyttelyssä voisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä faktoja tuotteista, esim. tarroina tuotteissa kiinni (esim. ”olen kestävä kovaposliinia ja kestänyt yli 3 000 pesukertaa”).
 - Myös tuotekuvastoon tulisi saada tarkemmin tuotteiden eroja esiin, jotta asiakas voi valita tuotteita suoraan kuvastosta. Nyt ne ovat kaikki yhtä ja samaa massa kuvastossa.
- Asiakkaat eivät hahmota tuotteiden eroa. He pitävät E.Ahlströmiä paikkana josta saa laadukkaita tuotteita ja he jossain määrin olettavat, että kaikki valikoimissa olevat tuotteet ovat laadukkaita. Näin tuotteista etsitään helposti vain ulkonäöllisesti miellyttävintä ja hinnallisesti sopivinta tuotetta.

Teema 6: Asiakirjat

- Asiakas saa tilausvahvistuksen ja sen mukana ilmoitetaan mahdollinen toimitusaika. Tarkkaa tietoa ei kuitenkaan ole saatavilla. Tilausvaiheessa ei myöskään saa tietoa jos tuotetta ei ole varastossa saatavilla. Muilta toimittajilta saa tämän tiedon saman tien.
- Kirjallinen tarjous ja tilausvahvistus ovat hyvin sekavat. Asiakkaat eivät lue niitä kovin tarkkaan, joten sen tulisi olla todella selkeä. Tällä hetkellä rivit hyppivät siinä hassusuti eivätkä isot kirjaimet helpota lukemista. Näiden virheelliset tulkinnat aiheuttavat myynnille paljon työtä.
- Kaikista eri kuormista lähtee asiakkaalle erillinen lasku. Tämä ärsyttää varsinkin pienten yritysten toimintaa. Jokaisesta tehdastoimituksesta tulee erillinen lasku, joten välillä kuukaudessa saa maksaa monia eri laskuja. Asiakkaat eivät ymmärrä miksi näistä ei voi saada yhtä koontilaskua.

Teema 7: Toimitus

- Asiakas saa ensimmäisen kuorman, mutta siitä jää tuotteita jälkitoimitukseen. Tästä ei ole selkeää ilmoitusta missään, se lukee vahvistuksen lopussa pienellä prantilla. Myynti kokee tämän hyvin hankalaksi, sillä heillä ei ole aikaa ilmoittaa kaikille asiakkaille kuljetuksista. Nyt asiakas soittaa myyjälle ja tiedustelee asiasta, kun huomaa että kaikki tuotteet eivät tulleet. Tämä on E.Ahlströmille hyvin tuttu toimintatapa ja vastaus on asiakkaalle, että ”jälkitoimitukset tulevat automaattisesti kun niitä saadaan varastoon”. Tämä ei ole asiakkaalle, edes pitkäaikaiselle asiakkaalle, selkeää.
 - Voisiko tästä asiakas saada selkeän kirjeen, että tuotteet tulevat jälkitoimituksena. Jos kirjeen saa sähköisenä, niin siinä tulisi lukea arvioitu toimitusaika ja syy sille miksi kaikki tuotteet eivät tulleet. Tämän tulisi olla automaattista.
- Asiakkailta ei ole tietoa pakkausten ympäristöystävällisyydestä. Se tulisi myös asiakkaiden mielestä nostaa esiin. Heitä ei häiritse pakkausten ulkonäkö eivätkä he kiinnitä siihen huomiota. He huomaavat E.Ahlströmin teipin pakkauksessa.
 - Voisiko teippiin lisätä selkeän huomion pakkausten kierrättämisestä?