



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ASiantuntijapalvelun kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen

Case: KontaktiVerkko Suomi Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Laura Honkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Markkinointi

HONKANEN, LAURA:

Asiantuntijapalvelun kehittäminen
palvelumuotoilua hyödyntäen
Case: KontaktiVerkko Suomi Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö,

65 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona lahtelaiselle myynnin ja markkinoinnin asiantuntijayritykselle. Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin case study eli tapaustutkimus ja menetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset palvelun sisällöltä palvelun eri vaiheissa. Tutkimuksen tuloksena luotiin työn toimeksiantajalle, KontaktiVerkko Suomi Oy:lle, asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset paremmin huomioiva palvelupolku myynnin kehittämisen palvelulle.

Teoriaosuudessa käsiteltiin palvelua, palvelun laatua sekä palvelun kehittämistä asiakaslähtöistä näkökulmaa korostaen. Teoriaosiossa käsiteltiin myös palvelumuotoilua ja sen tärkeimpiä osa-alueita. Palvelumuotoilu tukee opinnäytetyön tavoitteita, sillä sen lähtökohtana on asiakkaan palvelukokemus ja tämän tarpeet palvelun käyttäjänä.

Empiirisessä osiossa tuotiin erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä yhdistelemällä esiin palvelun kriittiset tekijät, joihin etsittiin kehitysehdotuksia asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja toiveita kartoittamalla. Menetelminä käytettiin service blueprint -prosessikuvausta, haastatteluja sekä aivoriihityöskentelyä. Rinnakkain käytetyt, erilaiset menetelmät tukivat toisiaan, jolloin kehittämisen kohteesta saatiin monipuolinen ja syvälinen kuva ja pystyttiin tuottamaan perusteltuja kehittämissuhteita yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön tuloksena on luotu palveluprosessin kuvaamisen, asiakkaiden toiveiden, tarpeiden ja odotusten kartoittamisen sekä opinnäytetyössä käsitellyn teorian pohjalta asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset paremmin huomioiva palvelupolku, joka tuottaa asiakkaalle entistä asiakaslähtöisemmän palvelukokemuksen ja tuo toimeksiantajayritykselle kilpailuetua.

Asiasanat: palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu, palveluprosessi, palvelupolku

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HONKANEN, LAURA : Developing service with design methods
Case: KontaktiVerkko Suomi Oy

Bachelor's Thesis in Marketing 65 pages, 2 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

This study was carried out in cooperation with KontaktiVerkko Suomi Oy, and is a part of the company's ongoing development work. The thesis studies how to better understand customer needs and expectations in order to improve the perceived value of the service the case company provides to its customers. This study therefore answers the following questions: "How to better understand customers and their needs, and how do customers expect consultants to work during a service process?"

Finally, the aim of this thesis was to introduce ideas for improving the case company's customer service experience and to create an ideal customer journey that takes the customer's needs and expectations into consideration. The thesis is divided into a theoretical and empirical section. In the theoretical section of the thesis customer-orientated services and service development are being discussed. The theoretical section also deals with service design and its main areas. In the empirical part of this study, different methods of service design were used to spot critical points in the case company's service process and to find out what the customers expect from the company's customer service. The methods used in the thesis include service blueprinting, interviews and brainstorming. The various methods complemented each other and helped to create development proposals for the company.

The result of the thesis is a customer journey map. Both the theoretical part and the various methods applied in the empirical part provide a basis for the customer journey map. The customer journey map helps the case company to improve its customer service experience and creates the company competitive advantage.

Keywords: Service development, service design, service process, customer journey map

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustat ja aiheen valinta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
1.4	Rajaukset ja opinnäytetyön rakenne	5
2	PALVELUT KEHITTÄMISEN KOHTEENA	6
2.1	Palveluprosessi	6
2.2	Palvelun laatu	10
2.2.1	Laadun peilaaminen standardeihin	12
2.2.2	Palvelukokemus ja arvon tuottaminen	13
2.3	Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	15
2.4	Palvelumuotoilun keskeiset menetelmät ja käsitteet	17
2.4.1	Kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku	18
2.4.2	Palvelumuotoiluprosessi	20
2.4.3	Asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen palvelujen kehittämiseen	24
2.4.4	Verkoston hyödyntäminen palvelun kehittämisessä	26
2.5	Palvelumuotoilun tavoitteet ja hyödyt	27
3	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT TULOKSINEEN	28
3.1	Case-organisaatio KontaktiVerkko Suomi Oy	28
3.2	Aineiston hankinta ja analysointi	28
3.3	Service blueprint -prosessikaavio	29
3.3.1	Palvelun kriittiset pisteet	33
3.4	Puolistrukturoitu haastattelu	34
3.5	Puolistrukturoidun haastattelun tulokset teemoittain	35
3.5.1	Asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyö	41
3.5.2	Ominaisuudet, joita asiakkaat arvostavat asiantuntijassa	45
3.6	Aivoriihiyöskentely ja sen tulokset	47
3.7	Yhteenvedo eri menetelmin kerätyistä tuloksista	50
4	KEHITYSEHDOTUKSET ASIAKKAAN MUOTOILLUN PALVELUPOLUN MUODOSSA	56
4.1	Esipalvelun vaihe	56
4.2	Ydinpalvelun vaihe	59

4.3	Jälkipalvelun vaihe	60
5	YHTEENVETO	62
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	63
5.2	Ehdotukset jatkokehittämistoimenpiteistä	64
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	68

1 JOHDANTO

Ensimmäinen luku esittelee opinnäytetyön taustan sekä aiheen valinnan. Tämän jälkeen käydään läpi työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta. Seuraavaksi käydään läpi keskeiset käsitteet, rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne.

1.1 Opinnäytetyön taustat ja aiheen valinta

Palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille uudenlaisia mahdollisuuksia kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tietoa voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen jatkuvassa parantamisessa ja tätä kautta myös yritysten strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Tuulaniemi 2011, 24.)

Toimeksiantajayritys KontaktiVerkko Suomi Oy on kehittänyt useiden pienten ja pk-yritysten myyntiä ja markkinointia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti vuodesta 2008 lähtien. Asiakasprojektit ovat olleet lyhyitä ja asiakkaalle räätälöityjä, joten niiden toteutuksen suunnittelu on vienyt paljon aikaa. Kokemuksen kautta on havaittu yhteneväisiä haasteita, joita yritykset kohtaavat myynnin ja markkinoinnin osalta ja tähän tarpeeseen on kehitetty uusi palvelukonsepti myynnin kehittämiseksi. Toimintatapaa monistamalla ja työkaluja kehittämällä palvelu soveltuisi lyhyiden projektien lisäksi pidempiin asiakasprojekteihin ja myös suurempien pk-yritysten myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen.

Tämä opinnäytetyö on jatkoa toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan joulukuussa 2013 valmistuneelle opinnäytetyölle, jossa tuotiin esiin tarve kehittää asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen välistä toimintaa Johdon konsultointipalvelut -standardin mukaisesti (Vuollet 2013, 74). Asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen välistä toimintaa tarkastellaan erityisesti kehitellyn myynnin kehittämisen konseptin osalta.

Opinnäytetyön tekijä suorittaa toimeksiantajayrityksessä markkinoinnin harjoittelunsa ja on päässyt seuraamaan käytännön tasolla, kuinka palvelutapahtumat erilaisissa asiakasprojekteissa etenevät. Aihe opinnäytetyölle muodostui pohtimalla yrityksen tavoitteita yhdessä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kanssa. Keskustelujen pohjalta ilmeni, että yrityksen olisi hyvä

saada käsitys asiakkaiden tarpeista, tavoitteista ja odotuksista kehitteillä olevan palvelukonseptin osalta. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja työelämälähtöinen, sillä se hyödyttää toimeksiantajaa palvelukonseptinsa kehittämisessä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset kehitteillä olevan palvelun sisällöltä palvelun eri vaiheissa. Tuloksena luodaan asiakkaalle selkeämpi, hyödyllisempi ja houkuttelevampi palvelu, jota yritykset haluavat suositella eteenpäin ja jonka pariin asiakkaat haluavat palata yhä uudelleen. Tulosta tullaan hyödyntämään myös toimeksiantajan asiantuntijaverkoston yhteisen palvelupolun kehittämisessä. Palveluprosessin kehittämisellä lisätään asiakaspysyvyyttä ja kehitetään toiminnan laatua sekä pyritään löytämään kehittämisideoita uudelle palvelukonseptille.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: *Miten palvelumuotoilun eri menetelmiä hyödyntäen voidaan rakentaa asiakkaan toiveita, tarpeita ja odotuksia vastaavia palveluja?* Päätutkimuksen lisäksi tarkastellaan myös seuraavaa alakysymystä: *Mistä laadukas palvelu koostuu?*

Tutkimuksen tietoperustaa ja erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen selvitetään vastaus päätutkimuskysymykseen ja sen tueksi etsitään näkemyksiä siihen, mistä laadukas palvelu koostuu.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tutkimuksen tietoperusta muodostuu kirjallisuudesta eri vuosilta, keskeisenä aiheena on palvelumuotoilu ja palvelujen kehittäminen asiakasnäkökulmasta käsin. Palvelumuotoilua ja palvelujen kehittämistä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi on hyödynnetty erilaisia internet-lähteitä kuten tutkimustietoa. Tämän lisäksi hyödynnetään Johdon konsultointipalvelut -standardia. SFS-EN16114 -standardiin sisältyy ehdotuksia johdon konsultointipalvelujen määrittely-, toteuttamis-, hyväksymis- ja päättämisvaiheiden parantamisesta (SFS-EN16114 -standardi 2012, 8). Tässä opinnäytetyössä on pyritty hyödyntämään enimmäkseen tuoreinta kirjallisuutta, aihetta käsittelevä aineisto on kirjoitettu pääasiassa 2000-luvun jälkeen.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa avataan opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi tekstin ymmärtämiseen.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on toimintaa, jossa yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa asiakastarpeiden selvittämisen ja selvitettyjen tarpeiden tyydyttämisen (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29).

Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaation henkilöstö koostuu keskimääräisesti korkeammin koulutetuista, kokeneista ja tunnustetuista osaajista, jotka ovat keränneet kokemusta asiantuntijuudesta yli kymmenen työvuoden ajalta (Pesonen 2007, 24).

Prosessi

Yrityksen toimintaa voidaan kuvata prosessina, joka koostuu yleensä useista, määritellyssä järjestyksessä tapahtuvista vaiheista (Lovelock, Vandermerwe & Lewis 1999, 33).

Palvelumuotoilu eli Service Design

Palvelumuotoilu on yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino, jonka avulla pyritään varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellun asiakaskokemuksen (Arantola & Simonen 2009, 10).

Palvelupolku

Palvelu näyttäytyy asiakkaalle polkuna, joka on koostunut erilaisista palvelutuokioista. Palvelupolku pyrkii kuvaamaan asiakkaan kokeman palvelun vaiheittain mahdollisimman tarkasti. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Service blueprint -prosessikaavio

Service blueprint -prosessikaavio on visuaalinen kaavio palveluprosessin kulusta. Kaavioon kuvataan asiakkaan näkökulmasta toiminnot, jotka ovat hänelle näkyviä

tai näkymättömiä palvelun aikana. Kaaviossa kuvataan myös näiden toimintojen väliset kytkökset. (Lovelock & Wirtz 2011, 618.)

Yritysverkosto

Yritysverkostot ovat yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamia, toimialat ylittäviä verkostokudoksia (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesanen 2007, 13).

1.4 Rajaukset ja opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö keskittyy toimeksiantajayrityksen palveluprosessin kehittämiseen ja asiakkaan palvelupolun luomiseen. Opinnäytetyön aikana tulleita kehitysideoita hyödynnetään uuden palvelukonseptin kehittämisessä, mutta konseptin tuotteistaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Ensimmäinen luku on johdanto opinnäytetyöhön ja se esittelee opinnäytetyön taustan ja aiheen valinnan, opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperustan. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa käydään läpi keskeiset käsitteet, rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee palveluiden kehittämistä asiakaslähtöistä näkökulmaa korostaen. Kappaleessa käsitellään myös palvelumuotoilun näkökulmia ja sen tärkeitä osa-alueita. Tämän jälkeen käydään läpi palvelumuotoilun päämäärät sekä palvelumuotoiluprosessin vaiheet, tavoitteet ja hyödyt.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa, kolmannessa ja neljännessä luvussa perehdytään case-organisaatioon ja kehittämistyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä kehittämisprosessin etenemiseen ja tutkimustuloksiin. Case-osuus on jaettu kahteen osioon, sillä useiden eri menetelmien käytöstä johtuen kolmannen luvun koko olisi ollut liian pitkä ja vaikeuttanut tekstin luettavuutta.

Viimeisenä, viidentenä, lukuna on yhteenveto, joka kokoaa työn, esittelee tutkimuksen luotettavuutta sekä ehdotuksia jatkotoimenpiteistä.

2 PALVELUT KEHITTÄMISEN KOHTEENA

2.1 Palveluprosessi

Palveluprosessi pitää sisällään kaikki ne prosessit, joissa palvelutapahtuma toteutetaan. Kun palveluprosessia ryhdytään kehittämään, tulisi lähtökohtana olla asiakas. Prosesseissa on tärkeää erottaa ne osat, jotka ovat asiakkaille näkyviä ja mitkä näkymättömiä. (Kuusela 1998, 102–103.)

Palveluprosesseja suunniteltaessa ja kehiteltäessä tulee kiinnittää huomiota palvelun näkyvien todisteiden korostamiseen. Esimerkiksi yrityksen yhtenäinen visuaalinen ilme ja yhdenmukainen toimintatapa lisäävät luottamusta palvelun tarjoajaa kohtaan. Palveluprosesseja on hyvä yksinkertaistaa, jotta palvelutoimitus olisi mahdollisimman yhdenmukainen ja standardisoitu. Tällä on vaikutusta kustannusten vähenemiseen ja tuottavuuden paranemiseen, jolloin myös hinnoittelussa on liikkumavaraa. Prosessien yhdenmukaistaminen mahdollistaa muun muassa palvelunopeuden, virheettömyyden, luotettavuuden, toimitusvarmuuden ja nopean saatavuuden korostamisen myös markkinoinnissa. Tärkeää palveluprosessien suunnittelussa ja kehittämisessä on myös korostaa työntekijöiden merkitystä ja asemaa palvelujen tuottamisessa ja asiakkaiden tarpeiden arvioinnissa ja täyttämässä. (Kuusela 1998, 102–107.)

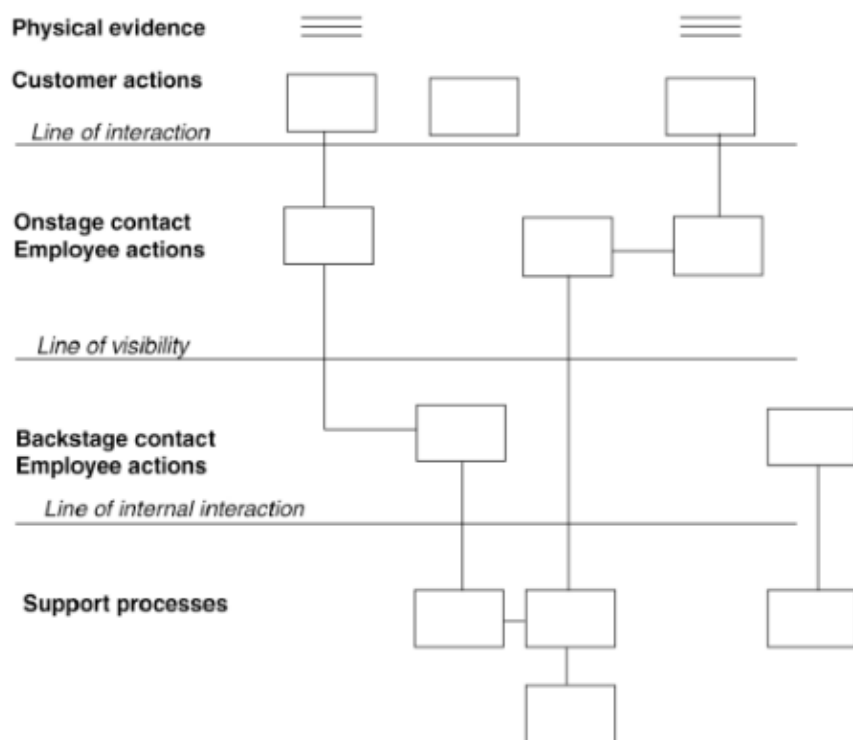
Service Blueprint

Service blueprint on prosessikaavio, jonka avulla voidaan kuvata palvelujärjestelmää ja palveluprosessin etenemistä vaihe vaiheelta niin, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat ihmiset voivat ymmärtää sitä samalla tavalla. Service blueprintin avulla voidaan kuvata samanaikaisesti koko palveluketju niin, että siinä esitetään asiakkaiden ja työntekijöiden roolit sekä palvelun näkyvät elementit. (Zeithaml & Bitner 1996, 277–278.)

Service blueprint -kaaviot auttavat selventämään asiakkaiden ja työntekijöiden toimia ja heidän välistä vuorovaikutusta palvelun aikana. Blueprintit auttavat liikkeen johtoa tunnistamaan palvelun heikot kohdat, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Voidaan esimerkiksi osoittaa ne kohdat, joissa asiakas joutuu

odottamaan. Kun vikakohtat on huomioitu, voidaan ryhtyä ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin ja tehdä kehityssuunnitelmia. (Lovelock & Wirtz 2011, 223–224.)

Kuuselan (1998, 106) mukaan palvelun prosessikuvaus auttaa korostamaan koko henkilökunnan ja tiimin merkitystä osana palveluketjua. Tällöin ketjun heikoin osapuoli saattaa vaarantaa koko prosessin. Palvelun prosessikuvauksen avulla voidaan lisäksi löytää vastauksia esimerkiksi siihen, millä asioilla asiakkaan toimia ja valintoja voidaan helpottaa ja mitkä ovat palvelun mahdolliset kompastuskivet. Kriittisiä vaihteita voivat olla esimerkiksi avainasiakasyhteydenpidon suunnittelu ja sen toteutus sekä tarjousten tekeminen. (Laamanen 2005, 45; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71–73).



KUVIO 2. Esimerkki Service Blueprint-kaaviosta (Zeithaml & Bitner 1996, 279)

Kuviossa 2 nähdään Service blueprint -kaavion keskeiset osat, jotka rakentuvat asiakkaan toiminnoista, näkyvistä työntekijän toiminnoista, näkymättömistä työntekijän toiminnoista sekä tukitoiminnoista. Service blueprint -kaaviossa kuvataan lisäksi kolme rajapintaa, joita ovat vuorovaikutuksen rajapinta,

näkyvyyden rajapinta sekä sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. (Zeithaml & Bitner 1996, 278–280.)

Service blueprint -kaaviossa esitetyt asiakkaan toiminnot pitävät sisällään kaikki ne valinnat ja toimenpiteet, joita asiakas tekee ostaessaan, kuluttaessaan ja arvioidessaan palvelua. Asiakkaan toimintoihin voi kuulua päätös ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan esimerkiksi puhelimitse tai laskun saaminen. Blueprint -kaavion rakentaminen alkaa usein asiakastoimintojen kuvaamisella. (Zeithaml & Bitner 1996, 278.)

Asiakkaan toimintojen jälkeen kaaviossa kuvataan asiakaspalvelijan näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Näkyvät asiakaspalvelijan toiminnot liittyvät sellaisiin tilanteisiin, jossa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näkyvien toimintojen lisäksi palvelun tuotantoon kuuluu paljon sellaista, jota asiakkaat eivät näe. Nämä toiminnot tukevat näkyviä palveluja ja niihin kuuluu esimerkiksi kaikki asiakastapaamista ennen tapahtuva valmistelu tai dokumenttien laatiminen. Alimpana kaaviossa kuvataan palvelun tukitoiminnot. Tukitoimintoihin luetaan kaikki ne yrityksen sisäiset palvelut ja toiminnot, jotka tukevat asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden työskentelyä, esimerkiksi CRM-järjestelmä. (Zeithaml & Bitner 1996, 278–279.)

Yllä kuvatut neljä toiminta-aluetta erotetaan Service blueprint -kaaviossa kolmella viivalla. Ylimpänä on vuorovaikutuksen rajapintaa kuvaava viiva, jonka tarkoituksena on erottaa asiakkaan ja henkilöstön toimet toisistaan. Rajapinnan yläpuolella on kuvattu ne toiminnot, jotka asiakas suorittaa ja rajan alapuolella sellaiset toiminnot, joissa yritys tai henkilöstö on tekemisissä asiakkaan kanssa. Seuraava viiva, näkyvyyden rajapinta, erottaa asiakkaalle näkyvät toiminnot asiakkaalle näkymättömissä olevista toiminnoista. Näkyvyyden rajan yläpuolella kuvataan kaikki sellainen toiminta, jonka asiakas kykenee kokemaan ja näkemään, esimerkiksi asiakkaalle toimitettu dokumentti. Viivan alapuolella kuvataan ne toiminnot, joita asiakas ei näe, esimerkiksi asiakkaan taustoihin perehtyminen. Kolmas horisontaalinen viiva kuvaa vuorovaikutuksen rajapintaa, joka erottaa työntekijöiden toiminnot tukitoiminnoista. (Zeithaml & Bitner 1996, 278–280.)

Monet Service blueprint -kaavion tuomat hyödyt kehittyvät kaavion rakentamisvaiheessa. Tällöin esimerkiksi palvelukonsepti ja yhteinen palveluvisio kirkastuvat. Service blueprint -kaavion rakennus on kuvattu vaiheittain kuviossa 3. Kaavion rakentaminen alkaa kehitettävän prosessin valinnalla. Tarkasteltavaksi voidaan valita koko palveluprosessi tai jokin kapeampi, tarkempaa analysointia kaipaava alue. Toisessa vaiheessa palvelu kuvataan asiakkaan näkökulmasta, jolloin kartoitetaan niitä toimintoja, joita asiakas tekee käyttäessään palvelua. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi palveluprosessin videokuvaamista asiakkaan näkökulmasta. Tässä vaiheessa pitää määrittää myös asiakas. Mikäli asiakasryhmiä on useampi ja he kokevat palvelun eri tavalla, olisi jokaiselle asiakassegmentille hyvä tehdä oma kaavio. Kolmannessa vaiheessa kuvataan asiakaspalvelijoiden näkyvät ja näkymättömät palveluun liittyvät toiminnot. Tämän jälkeen asiakkaan ja asiakaspalvelijan toiminnot yhdistetään tarvittaviin tukitoimintoihin. Lopuksi kaavioon kuvataan palvelun fyysiset todisteet, eli kaikki se mitä asiakas näkee ja saattaa koskea palveluprosessin eri vaiheissa. (Zeithaml & Bitner 1996, 285–286.)



KUVIO 3. Service Blueprint -kaavion rakentamisen vaiheet (Zeithaml & Bitner 1996, 285–286)

2.2 Palvelun laatu

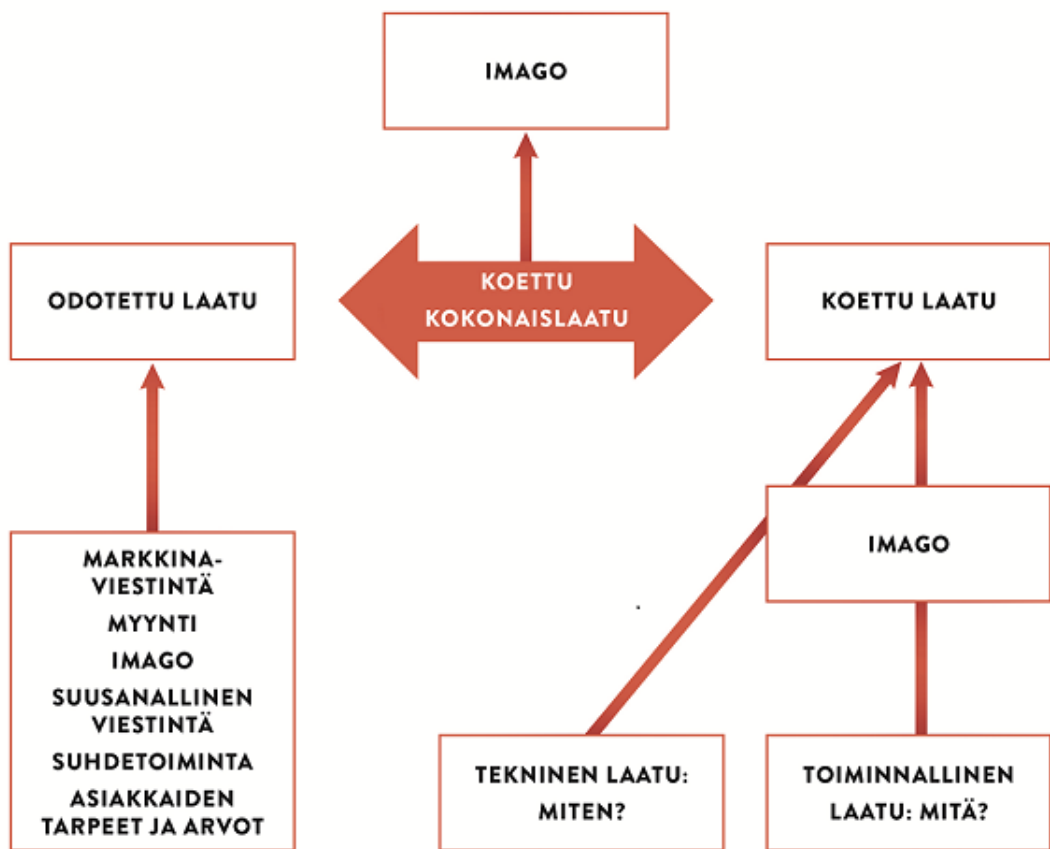
Palvelualalla laadun huomioiminen on äärimmäisen tärkeää. Laadulle onkin kehitetty useita määritelmiä. Valvion (2010, 46) mukaan palvelu on hyvää, kun se täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Usein kokemus palvelun laadusta syntyy jo ennen palvelun kuluttamista, asiakkaan odotuksissa (Valvio 2010, 46). Rissanen (2006, 213) jatkaa, että toisaalta käsitys palvelun laadusta täsmentyy asiakkaille usein vasta käyttötilanteessa tai palvelutilanteen jälkeen.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988, 12–40) esittävät, että koetun palvelun laatuun vaikuttaa muun muassa luotettavuus, palvelualttius, palveluvarmuus, empaattisuus sekä palveluympäristö. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu tuotetaan virheettömästi ja sovitussa ajassa niin, että asiakas pystyy luottamaan palvelun tuottajaan. Palvelualttius kuvastaa sitä, kuinka tehokkaasti ja nopeasti asiakaspalvelija haluaa asiakasta palvelulla. Palveluvarmuudella puolestaan tarkoitetaan asiakaspalvelijan tietoja ja taitoja, huomaavaisuutta, uskottavuutta sekä kykyä herättää asiakkaissa luottamusta. Empaattisuus kuvastaa asiakaspalvelijan kykyä huomioida ja ymmärtää asiakkaat ja heidän ongelmansa yksilöllisesti. Palveluympäristöllä tarkoitetaan fyysisiä tiloja, jossa palvelu tuotetaan sekä koneita ja laitteita sekä tapaa, jolla henkilökunta esiintyy.

Asiakkaat kokevat palvelun laadun kahden eri ulottuvuuden kautta; tekninen ulottuvuus kertoo mitä asiakas saa kun taas toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen miten asiakas saa. Asiakkaiden kanssa toimivilla henkilöillä on merkittävä rooli laatukokemuksen syntymiseen. Esimerkiksi konsultin saavutettavuus, ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä tapa toimia ja kommunikoida vaikuttavat käsitykseen palvelun laadusta. (Grönroos 2001, 100–101; Kandampully 2007, 131–165.)

Rissanen (2006, 214–215) mukaan asiakkaan kokema laatu muodostuu odotuksista, tunteista, mielikuvista, asenteista sekä yrityksen imagon suodattimista (Rissanen 2006, 214–215). Yrityksen imago on tärkeä tekijä palveluissa, sillä se vaikuttaa laatukokemukseen monella tavalla. Mikäli asiakkaalla on positiivinen mielikuva palveluntarjoajasta, pienet virheet annetaan suuremmalla todennäköisyydellä anteeksi. (Grönroos 2001, 101.)

Tämän lisäksi on huomioitava palvelun koettu kokonaislaatu, jossa keskeisessä osassa ovat asiakkaiden odotukset ja kokemukset (Kuvio 4). Asiakkailla on tiettyjä odotuksia palveluiden onnistumisesta. Nämä odotukset voivat liittyä esimerkiksi kustannuksiin, palvelun laatuun sekä palvelun lopputuloksiin. Käsitys koetusta kokonaislaadusta syntyy, kun asiakas vertaa odotuksia kokemuksiinsa. Palvelun laatu on hyvä silloin, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. (Grönroos 2001, 104-105.)



KUVIO 4. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Mikäli asiakkaan odotukset palvelusta ovat epärealistisia, on myös koettu kokonaislaatu alhainen. Kuten kuviosta 4 nähdään, on odotettu laatu kiinni monista tekijöistä, kuten markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä, suhdetoiminnasta sekä asiakkaan tarpeista ja arvoista. (Grönroos 2001, 105.)

Rissasen (2006, 214) mukaan asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ovat usein korkeat, mutta he ovat vain harvoin halukkaita maksamaan siitä. Kun laatua halutaan kehittää realistiselta pohjalta, on laatu rakennettava asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle.

Grönroos (2001, 178) painottaa, että jopa 35 prosenttia liiketoiminnan kuluista saattaa aiheutua laadun puutteen sekä virheiden korjaamiseen kuluneen ajan takia. Jos yritys panostaisi laadun kehittämiseen sen sivuuttamisen sijaan, eliminoisi laatuongelmien poisto huonosta laadusta aiheutuneet kustannukset.

2.2.1 Laadun peilaaminen standardeihin

Liikkeenjohdon alalla toimiva asiantuntijayritys voi peilata toimintansa laadun kehittämistä myös Johdon konsultointipalvelut -standardiin SFS-EN 16114 (konsultointipalvelut -standardi). Konsultointistandardi perustuu eurooppalaisen johdon konsultointipalvelusektorin hyviin käytäntöihin ja se sisältää ehdotuksia johdon konsultointipalveluiden määrittely-, toteuttamis-, hyväksymis- ja päättämisvaiheiden parantamisesta. (SFS-EN 16114 2012, 8.)

Standardia ohjaavat toimintaperiaatteet ovat ohjeistuksia eikä yrityksen tarvitse hankkia sertifiointitodistusta niitä noudattaessaan. Standardissa painotetaan lopputuloksia ja vahvistetaan innovoinnin sekä erilaistamisen asemaa korostaen asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä. (SFS-EN 16114 2012, 8.)

Konsultointipalvelut -standardi esittää suosituksia siihen, kuinka johdon konsultointipalveluja tuottavan yrityksen tulisi suorittaa esimerkiksi oikeudelliset ja eettiset asiat, johtaminen, viestintä ja arviointi, asiakassuhteet, ehdotukset ja sopimukset, suunnittelu ja toteuttaminen sekä toimeksiannon päättäminen (SFS-EN 16114 2012, 10).

Palvelun toteuttamisvaiheeseen tulisi sisällyttää sovitun työsuunnitelman tarkentaminen, työsuunnitelman toteuttaminen, toimeksiannon hallinta ja seuraaminen sekä hyväksyntä (SFS-EN 16114 2012, 28).

Konsultointipalvelut -standardi suosittelee konsultointiyrityksiä laatimaan jokaisesta toimeksiannosta arvion, jolloin yrityksen toimintaa pystytään jatkuvasti

parantamaan. Jos toimeksianto arvioidaan palvelun lopussa, voivat asiakas ja konsultointiyritys yhdessä määrittää myös sen, mikä on ollut toimeksiannon vaikuttavuus. Arvionnin ansiosta pystytään myös antamaan suosituksia korjaaviksi toimenpiteiksi ja ottaa käyttöön uusia prosesseja ja menetelmiä. (SFS-EN 16114 2012, 22.)

Tyypillisiä mitattavia asioita toimeksiannossa ovat muun muassa innovointi eli uusien palvelujen kehittäminen, prosessin vaikuttavuus, ryhmän toiminnan tehokkuus, resurssien hyödyntäminen, ilmapiiri ja motivaatio, asiakkaiden kiinnostus tai suositukset sekä asiakastyytyväisyys. Konsultointiyrityksellä tulisi olla järjestelmällinen prosessi, jolla se voi varmistaa että vahvuudet ja parantamismahdollisuudet kirjataan ylös. Standardissa esitetään, että työn mittaamiseen käytetyt tekniikat tulisi valita projektia suunniteltaessa, ja niiden pitäisi toimia perustana toiminnan tason mittaamiseen projektin toteuttamisen ja hallinnan aikana. (SFS-EN 16114 2012, 36,42.)

2.2.2 Palvelukokemus ja arvon tuottaminen

Nykyään puhutaan paljon asiakkaiden odotusten ylittämisen tärkeydestä eli siitä, että asiakas kokee saavansa enemmän kuin mitä hän oli alun perin odottanut palvelulta tai tuotteelta. Asiakasarvon lisäämiseen ei riitä se, että tehdään se mitä luvataan, vaan yritysten tulee nousta riittävän palvelutason yläpuolelle. (Zeithaml & Bitner 1996, 96–97.)

Tuulaniemen (2011, 74–75) mukaan keskeisintä palveluissa on asiakkaiden palvelukokemus. Asiakkaiden kokemaa palvelua voidaan kutsua myös asiakaskokemukseksi. Palvelukokemukseen liittyy jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa tapahtuvien kontaktointien ja mainonnan sekä itse asiakaspalvelun laadun, käytön helppouden ja luotettavuuden huomioiminen.

Asiakaskokemuksen tasoja voidaan kuvata arvon muodostumisen pyramidilla (Kuvio 5), jossa asiakaskokemus on jaettu kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. *Toiminnan tasolla* palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja siihen, kuinka hyvin palveluun liittyvät prosessit, palvelun saavutettavuus, tehokkuus ja monipuolisuus onnistuvat. *Tunnetasolla* asiakkaille syntyy välittömästi

tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Tunteilla on merkitystä siihen, kuinka miellyttävää, helppoa ja kiinnostavaa palvelun käyttäminen on. Ylimmällä, asiakaskokemuksen *merkitysten tasolla*, kuvataan asiakkaiden palvelukokemuksen henkilökohtaisuutta ja niitä kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, joihin liittyy tarinoita, lupauksia sekä kulttuurillisia koodeja. Merkitysten taso kuvaa myös palveluiden merkitystä asiakkaiden elämäntapoihin ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74–75.)



KUVIO 5. Arvon muodostumisen pyramidi (muokattu, Palmu Inc., Tuulaniemi 2011, 75)

Kinnunen (2003, 21) määrittelee palvelun arvon palvelusta saatujen hyötyjen ja palvelun aikaansaamiseksi tehtävien uhrausten erotukseksi. Tuulaniemi (2011, 30–31) näkee arvon asiakkaiden kokemana hyödyllisyytenä ja painottaa, että palvelun aikaansaamiseksi tarvittavat uhraukset tarkoittavat muutakin, kuin palvelusta maksettavaa hintaa. Uhrauksiin sisältyy myös kaikki se vaiva, jota palvelun hankinta on vaatinut. Kinnunen (2003, 21) lisää, että arvontuotanto palvelutapahtumassa on riippuvainen myös asiakkaiden toiminnasta, sillä se,

miten asiakkaat valmistautuvat palvelutapahtumaan, työskentelevät asiakassuhteen rakentamiseksi ja jakavat tietoa palvelun tuottajan kanssa, vaikuttavat palvelutapahtuman arvoon.

Arantola & Simonen (2009, 2–4) kirjoittavat, että pelkkä palvelun ominaisuus ei tuota asiakkaalle arvoa. Palveluntuottajan tulee sen sijaan osata kertoa, mitä hyötyä palvelun ominaisuudet asiakkaalle tuottavat. Parantainen (2008, 13) jatkaa, että markkinoitsijan viesti jää helposti epäselväksi, jos palvelun hyötyjä ei osata tuoda esiin.

2.3 Palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palveluiden kehittämien lähtee usein luovuuden sekä innovoinnin yhdistämisestä eli kyvystä ideoida ja aikaansaada uutta. Myös olemassa olevat palvelut voivat olla palvelun kehittämisen kohteena. Tällöin palveluprosesseja ja palveluun kuuluvia erilaisia toimintoja parannellaan uusien näkökulmien kautta entistä toimivammiksi, nopeammiksi, helpokäyttöisemmiksi sekä taloudellisemmiksi (Kinnunen 2003, 10).

Tuulaniemen (2011, 99) mukaan olemassa olevaa palvelua kehitettäessä tulee olla käsitys yrityksen nykytilasta ja palveluprosessien toimivuudesta.

Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan kartoittaa yrityksen nykytila ja mallintaa sekä visualisoida koko olemassa oleva palvelu. Mallinnuksen tarkoituksena on kuvata kaikki palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot, ympäristöt sekä kontaktipisteet, joita palvelu pitää sisällään. Kun eri osa-alueet on pilkottu mallinnuksen avulla pienempiin osiin, on mahdollista havaita sellaisia osia palvelusta, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa tai jotka jopa täysin puuttuvat palvelukokonaisuudesta. Palvelukonseptin pilkkominen pienempiin osa-alueisiin mahdollistaa myös yksityiskohtien hiomisen ja kehittämisen. Keskeistä palvelun mallintamisessa on se, että se auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeet ja odotukset, jolloin palvelua voidaan ryhtyä kehittämään yhä paremmin näitä tarpeita vastaavaksi.

Kirjallisuudessa esitetään erilaisia palvelun kehittämisprosessia kuvaavia malleja. Kinnusen (2003) esittämän mallin mukaan palvelun kehittäminen lähtee idean

synnyttämisestä ja määrittelystä. Keskeisintä palvelujen ideoinnissa on asiakkaiden todellisten tarpeiden ja ongelmien selvittäminen. Syntyneet palveluideat arvioidaan, jolloin jatkoon valitaan lupaavimmat, yrityksen toiminta-ajatusta sekä visiota ja strategiaa tukevat ideat. Ideoissa tulee painottaa asiakkaalle tuotetun arvon ja hyödyn muodostumista. (Kinnunen 2003, 40–60.)

Palveluista voidaan ideoiden pohjalta ryhtyä kehittämään konkreettisempia tuotantokonsepteja. Palvelun tuotantokonsepti on toiminnallinen kuvaus kehitettävästä palvelusta ja siihen kuuluu palvelutarjouksen, keskeisten toimijoiden, keskeisten prosessien sekä asiakkaalle tuotetun lopputuloksen määrittelyt. (Kinnunen 2003, 64–70.)

Tuotantokonseptin laatimisen jälkeen testataan, soveltuuko uusi tai kehitetty palvelu markkinoille ja tuottaako se asiakkaalle hyötyä vastaamalla tämän ongelmaan. Testaaminen voi tapahtua esimerkiksi potentiaalisia asiakkaita sekä asiantuntijoita haastattelemalla. Testaamisen avulla jatkokehittelyyn valitaan edelleen parhaat konseptit, joista ryhdytään jalostamaan yksityiskohtaisempia, yhä konkreettisempia palvelumalleja. (Kinnunen 2003, 72–73.)

Palvelumallien laatimisen lähtökohtana on asiakkaan kulkeman palvelupolun ja hänen päätöstensä kuvaaminen esimerkiksi lohkokaaaviona. Palvelumallin tarkoituksena on laatia tarkka kuvaus yrityksen käytännön toiminnasta, jolloin mahdolliset palvelun ongelmakohdat löydetään ja niihin voidaan vaikuttaa ennen palvelun markkinoille viemistä. (Kinnunen 2003, 77–78.)

Hyväksytyyn palvelumallin luomisen jälkeen tehdään suunnitelma palvelun käyttöönotosta. Siihen kuuluu palvelumallin testaaminen mahdollisimman todellisissa olosuhteissa, oikeille asiakkaille voidaan esimerkiksi antaa informaatiota siitä, että palvelua ollaan vasta testaamassa, jolloin mahdollisen epäonnistumisen riskit eivät vahingoita yrityksen mainetta. Mikäli näyttää siltä, että palvelu on asiakkaiden mielestä kiinnostava ja sitä voitaisiin käyttää uudelleen, on palvelumalli onnistunut. Palvelumallin käytännön sopeuttamiseen kuuluu myös henkilökunnan kouluttaminen, palveluympäristön suunnittelu, palvelun tulkinnan ohjeistus, hinnoittelu ja brändikontaktien täsmentäminen.

Lopuksi tehdään päätös siitä, edetäänkö seuraavaan vaiheeseen eli palvelun lanseeraukseen. (Kinnunen 2003, 80–96.)

Palvelujen suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa suunnitellaan ja toteutetaan palvelun lanseeraus. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu lanseeraus auttaa yritystä menestymään. (Kinnunen 2003, 147–148.)

Kuusela (1998, 174–176) alleviivaa asiakkaiden palvelutarpeiden, odotusten, organisaation toiminnan ja siitä aiheutuvien hyötyjen liittyvän vahvasti toisiinsa, vaikka niitä tarkastellaankin usein erillisinä asioina. Kuuselan mukaan asiantuntijapalvelujen kehittäminen olisi syytä vaiheistaa ja sen tulisi edetä seuraavasti:

1. Asiakkaiden odotusten tunteminen
2. Palvelukokonaisuuden osittaminen
 - viritysvaikutus
 - palvelutapahtuma
 - jälleennäkemisen halun synnyttäminen
3. Organisaation valmennus
4. Palautteen hankkiminen
5. Tiedostus siitä, että ihminen on todellinen voimavara ja mahdollisuus
6. Toiminnan aikaansaamien hyötyjen ymmärtäminen

2.4 Palvelumuotoilun keskeiset menetelmät ja käsitteet

Tässä alaluvussa avataan palvelumuotoilun keskeisiä menetelmiä ja käsitteitä. Tämän lisäksi esitellään palvelumuotoiluprosessi sekä sen tavoitteet ja hyödyt. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan Tuulaniemen (2011, 24–25) mukaan osaamisalaa, jonka avulla muotoilusta tutut toimintatavat liitetään palveluiden perinteisiin kehittämisen menetelmiin yhdistämällä käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajan liiketoiminnan tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Arantola & Simonen (2009, 10) kuvaavat palvelumuotoilua asiakaslähtöiseksi palveluliiketoiminnan kehittämisen keinoksi, jonka avulla pyritään varmistamaan, että palvelu tuottaa tavoitellut asiakaskokemuksen.

2.4.1 Kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku

Palvelumuotoilussa keskitytään useisiin kontaktipisteisiin, eli niihin asioihin mitä asiakas voi kokea ja aistia. Palvelun kontaktipisteisiin keskittyminen tarjoaa yrityksille sekä mahdollisuuksia sekä haasteita. (Tuulaniemi 2011, 79–81.)

Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin asiantuntijapalveluissa kontaktipisteitä voivat olla mainokset eri medioissa, internet-sivut, sähköposti, yritysblogi, käyntikortti, yrityksen henkilökunta, se mitä ja miten henkilökunta sanoo, yrityksen sisustus, palaverien tarjoilut sekä toimipaikan löytämiseksi sijoitetut opasteet. Kontaktipisteet jaetaan näin ollen ihmisiin, ympäristöihin, esineisiin sekä toimintatapoihin.

Ihmiset

Palveluiden kehittämiseen ja tuottamiseen osallistuu usein ihmisiä. On olemassa kaksi ryhmää, johon nämä ihmiset voidaan lokeroida: palvelua tuottaviin asiantuntijoihin ja palvelua käyttäviin asiakkaisiin. Palvelumuotoilun avulla voidaan vaikuttaa kumpaankin osapuoleen esimerkiksi kiinnittämällä huomiota asiantuntijan työasuun ja käyttätymismalliin sekä ohjamalla ja ennakoimalla asiakkaan toimintaa. Asiakkaan palvelupolun ja hänen kohtaamiensa kontaktipisteiden ennakoinnilla on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. (Tuulaniemi 2011, 81.)

Ympäristöt

Erilaiset ympäristöt vaikuttavat palvelukokemukseen. Ympäristönä voi toimia fyysinen paikka kuten kokoustila tai yrityksen aula. Fyysiseen ympäristöön voidaan vaikuttaa valaistuksella, sisustuksella, äänillä sekä tuoksuilla. Ympäristö voi olla myös virtuaalinen tai digitaalinen paikka, esimerkiksi yrityksen kotisivut. Internet-sivujen toimivuus on tärkeää, sillä niillä on olennainen merkitys palvelun kuluttamiseen. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Esineet

Fyysisillä tavaroilla on oma tehtävänsä palvelun tuotannossa. Ne tekevät palvelun kuluttamisesta usein mahdollisen. (Tuulaniemi 2011, 82.) Esimerkiksi myynnin ja

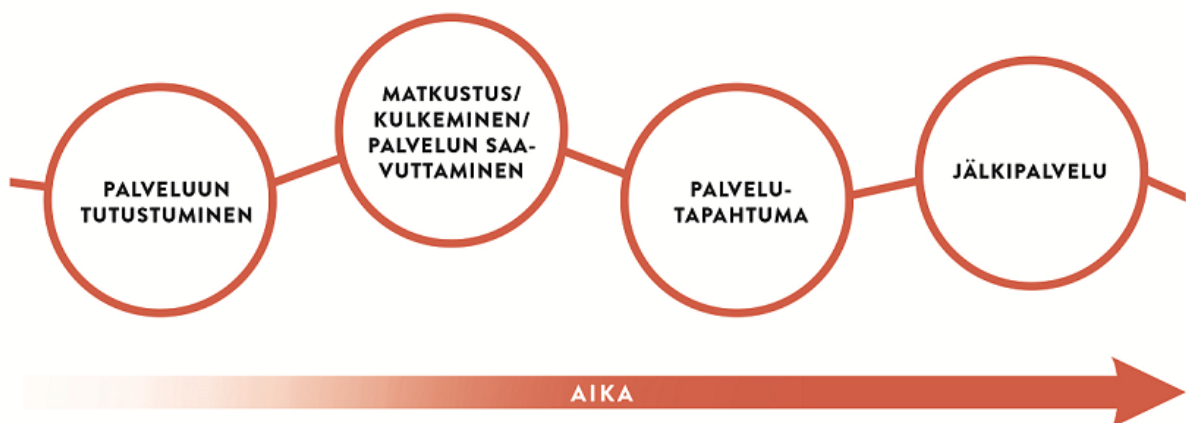
markkinoinnin asiantuntijapalveluissa esine voi olla valmiiksi suunniteltu, asiakkaan kanssa täytettäväksi tehty pohja markkinointisuunnitelmasta.

Toimintatavat

Toimintatavat auttavat määrittämään niitä tapoja, joiden mukaan palvelua tarjotessa tulee käyttäytyä. Käyttäytymis- ja toimintamalleja on siis mahdollista vakioida niin, että asiakas saa aina tasalaatuista palvelua. (Tuulaniemi 2011, 40.)

Palvelutuokiot

Palvelutuokiot tarkoittavat niitä kohtaamisia, joita asiakas kokee palveluiden aikana. Kuten kuvioista 6 nähdään, palvelutuokio sisältää lukemattomia kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 79.)



KUVIO 6. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79)

Palvelupolku

Palvelu näyttäytyy asiakkaalle polkuna, joka on koostunut erilaisista palvelutuokioista. Tuulaniemen (2011, 79) mukaan palvelupolulla pyritään kuvaamaan asiakkaan kokema palvelu vaiheittain mahdollisimman tarkasti.

Miettinen (2011, 49–50) kuvaa palvelupolkua ajassa etenevänä prosessina, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden ja asiakaskokemuksen.

Palveluntarjoajan määrittämän palvelun tuotantoprosessin ohella asiakkaan valinnat, tarpeet ja käyttäytymismalli ohjaavat sitä, kuinka palvelua kulutetaan.

Myynnin ja markkinoinnin alalla toimivan asiantuntijayrityksen palveluja käyttävän asiakkaan palvelupolku voi yksinkertaistaen muodostua seuraavanlaiseksi: asiakas tunnistaa ongelman, johon ei osaa itse vastata tai johon hän tarvitsee ammattilaisen tukea ja ohjeistusta. Aloittava yritys voi esimerkiksi tarvita apua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Yritys päättää tukeutua ulkopuoliseen apuun ja ryhtyy etsimään sopivaa asiantuntijaa. Tämän jälkeen asiantuntijaan otetaan yhteyttä ja sovitaan tapaaminen. Palaverissa keskustellaan asiakkaan ongelmista, sovitaan seuraavista tapaamisista ja projektin sisällöstä. Asiakkaalle annetaan kotitehtäviä, joita yhteisissä palavereissa käydään läpi. Viimeiseksi pidetään loppupalaveri, jonka tuotoksena on valmis liiketoimintasuunnitelma. Lopuksi asiakas saa sähköpostiinsa asiakastyytyväisyyskyselyn palvelun onnistumisesta.

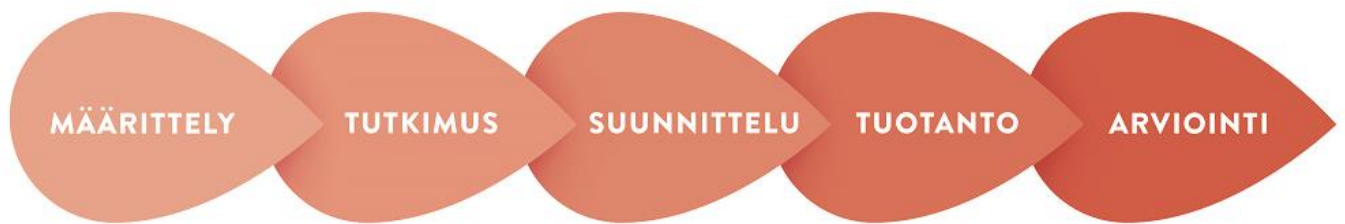
Kun kartoitetaan olemassa olevan palvelun palvelupolkua ja palvelutuokioita, voidaan palveluun lisätä sellaisia osia, jotka sieltä huomataan puuttuvan. Toisaalta myös asiakkaalle arvoa tuottamattomista palvelutuokioista tulisi päästä eroon. Palvelumuotoilussa ollaan onnistuttu, kun asiakkaan ja liiketoiminnan näkökulmat on saatu yhdistettyä molemmille osapuolille arvoa tuovalla tavalla. (Tuulaniemi 2011, 49.)

2.4.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi on Tuulaniemen (2011, 128) mukaan viisivaiheinen. Siihen kuuluvat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto sekä arviointi. Palvelumuotoiluprosessi on kuvattu vaiheittain kuviossa 7.

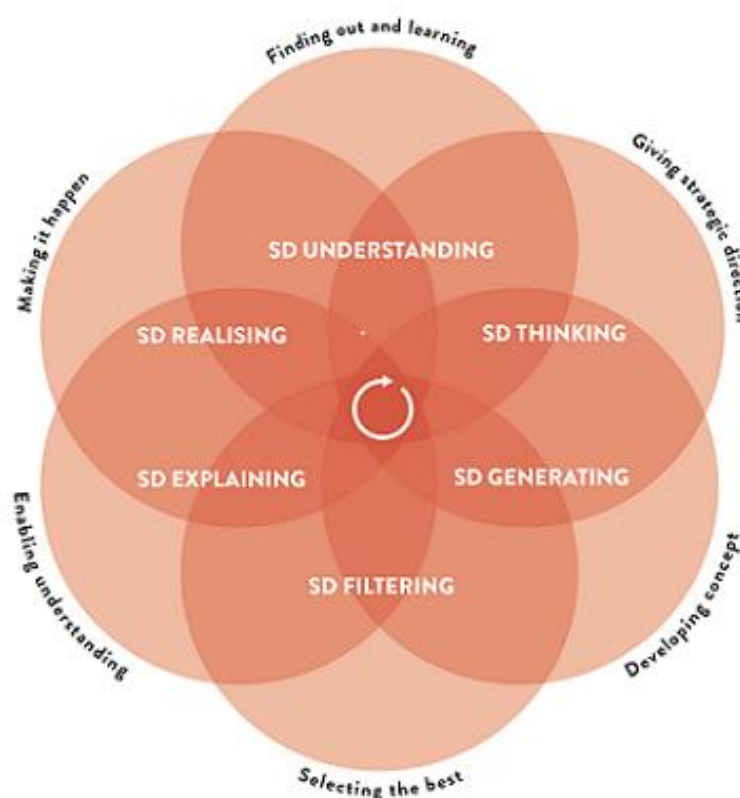
Määrittelyvaiheessa pyritään selvittämään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitä asioita tilaajan kannalta tavoitellaan. Keskeistä on palvelun tuottavan organisation ja sen tavoitteiden ymmärtäminen. *Tutkimusvaiheessa* luodaan

yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista, kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä ja resursseista haastattelujen, keskustelujen ja asiakastutkimusten avulla. Myös palvelun tuottajan strategiset tavoitteet tarkennetaan. *Suunnitteluvaiheessa* ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja niitä testataan asiakkaiden kanssa. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös palvelua arvioivat mittarit. *Tuotantovaiheessa* suunnitellaan palvelun tuottaminen. Palvelu viedään markkinoille, jolloin asiakkaat saavat testata ja kehittää sitä. Kun palvelusta on muovattu hyväksytty versio, lanseerataan se markkinoille. *Arviointivaiheessa* arvioidaan, kuinka hyvin palvelun kehitysprosessi on onnistunut. Erilaisia mittareita hyödyntämällä nähdään kuinka hyvin palvelu on toteunut markkinoilla. Saatujen kokemusten perusteella palvelua voidaan vielä hienosäätää. (Tuulaniemi 2011, 128–129.)



KUVIO 7. Palvelumuotoiluprosessin osat (Tuulaniemi 2011, 128.)

Moritz (2005) ehdottaa kuvion 8 mukaista palvelumuotoiluprosessia, joka soveltuu uusien palvelujen lisäksi myös olemassa olevien palvelujen kehittämiseen.



KUVIO 8. Palvelumuotoiluprosessi (Moritz 2005, 149)

Palvelumuotoiluprosessin alussa tulee valita projektiryhmä, jotta voidaan varmistaa tiedon kulku organisaation sisällä ja jotta voidaan varmistua siitä, että toteutettavissa olevaa asiaa ryhdytään todella viemään eteenpäin. Projektiryhmään voi kuulua ihmisiä yrityksen eri alueilta. Olennaista palvelumuotoiluprosessissa on tavoitteiden asettaminen. Projektin lähtötilanteena on usein muuttunut markkinatilanne, tarve erilaistaa palveluita, parantaa tehokkuutta tai lisätä asiakkaiden positiivista palvelukokemusta. (Moritz 2005, 154.)

Ymmärrys

Palvelumuotoiluprosessin ymmärrysvaiheessa tutkitaan asiakkaiden piileviä ja tietoisia tarpeita. Asiakkaita voidaan ymmärtää paremmin tutkimalla heidän arvoja, käytöstä, ongelmia, tarpeita ja tavoitteita. Paremman asiakasymmärryksen tueksi on kehitetty erilaisia työkaluja ja metodeja, kuten benchmarking, haastattelut, mystery shopping, varjostus, havainnointi sekä CIT-menetelmä (Critical Incident Technique). Asiakkaiden lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten

esimerkiksi poliittiset, sosiaaliset ja lainsäädännölliset tekijät vaikuttavat. (Moritz 2005, 124–127.)

Pohdinta

Pohdintavaiheessa aikaisemmin kerätty, vielä irrallaan oleva tieto määritellään täsmällisempään muotoon ja sitä analysoidaan. Tässä vaiheessa asetetaan tavoitteet, päämäärät ja visio. Samalla valitaan yrityksen strateginen suunta. Uusien näkemysten ja tavoitteiden tulisi mukailla asetettua strategiaa. Palvelumuotoiluprojekti voi onnistua vain silloin, kun strategia on ja yhteydessä organisaation todellisiin tarpeisiin. Tärkeää on tunnistaa taustalla vaikuttavat asiat ja ongelmat. Työkaluina ja menetelminä voidaan tässä vaiheessa hyödyntää visuaalista ajattelua, mind mappingia tai kalanruotokaaviota eli syy-seurauskaaviota. (Moritz 2005, 128–131.)

Ideoiden kehittäminen

Kehittämisvaiheen tarkoituksena on tuottaa innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja. Kehitystiimiin on tärkeää löytää oikeat ihmiset, jotta saadaan aikaan toimivia ideoita. Kaikkia esitettyjä ideoita kohtaan tulee olla avoin, jotta hyviä idean alkuja ei rajata ulos liian aikaisessa vaiheessa ja ideoinnissa pysyy innovatiivinen ote. Kehittämisen työkaluina toimii esimerkiksi aivohiiri, keskeistä on löytää sopivin tapa toimia asiakkaan kanssa. (Moritz 2005, 132–135.)

Seulonta

Seulontavaiheessa ideoiden ja ratkaisujen joukosta valitaan parhaat vaihtoehdot tietyin kriteerein. Voidaan esimerkiksi varmistaa, että uusi idea on lain mukainen. Paras mahdollinen ratkaisu voidaan löytää esimerkiksi käymällä vaiheittain läpi jokainen mahdollinen vaihtoehto asiakkaan näkökulmaa ja asiakaskokemuksessa esiintyviä mahdollisia ongelmia ajatellen. Muita tapoja on esimerkiksi SWOT- tai PEST-analyysin tekeminen tai fokusryhmät. (Moritz 2005, 136–139.)

Perustelu

Perusteluvaiheessa ideat ja konseptit visualisoidaan ymmärrettävämpään muotoon, jotta niistä keskusteleminen ja niiden arvioiminen helpottuisi. Tarkoituksena on analysoida palvelun elementtejä mahdollisimman aidoiksi lavastetuissa tilanteissa. Palveluideoita voidaan esittää ja avata erilaisten prosessikarttojen, prototyypin, skenaarioiden tai roolipelien avulla. (Moritz 2005, 140–143.)

Toteutus

Toteutusvaiheessa alkaa ratkaisujen ja ideoiden täytäntöönpano. Toteutuksen tueksi laaditaan liiketoimintasuunnitelma, jota täydennetään Service blueprint – prosessikaaviolla. Tarkkojen palvelukuvausten avulla voidaan varmistaa palvelun toimivuus ja pienimpienkin yksityiskohtien huomioiminen. Henkilökunta koulutetaan palvelun osalta. Työkaluina edellä mainittujen lisäksi toimii hyvin käsitekarttojen tekeminen, skenaarioiden testaaminen käytännössä ja asiakaspalvelijoiden roolikäsikirjoitus, jonka avulla esimerkiksi palvelu tulee esitelyä asiakkaille oikein. (Moritz 2005, 144–147.)

2.4.3 Asiakkaiden ja henkilöstön osallistaminen palvelujen kehittämiseen

Palveluiden kehittämisessä on luonnollista huomioida asiakkaiden näkökulma, sillä palvelu on luotu asiakasta varten ja se toteutetaan usein yhdessä asiakkaan kanssa (Rissanen 2006, 123). Asiakkaiden tarpeita, arvoja ja toiminnan todellisia motiiveja tulee ymmärtää syvällisesti palvelujen kehittämisen yhteydessä. Tuulaniemi (2011, 97) jatkaa, että asiakasorganisaation henkilökuntaa ja asiakkaita tulee havainnoida ja tutkia, jotta heitä voidaan ymmärtää ja jotta heidän tarpeensa voidaan huomioida palvelun suunnittelussa.

Kinnusen (2003, 42) mukaan palvelu menestyy parhaiten, kun asiakkaiden tarpeet ja toiveet on määritelty jo kehitysprosessin alkuvaiheessa. Tällöin palvelu pystytään parhaiten yhdistämään asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi ja asiakkaiden tarpeet on helpompi huomioida koko suunnitteluvaiheen ajan.

Asiakkaat eivät kuitenkaan aina osaa tunnistaa omia ongelmiaan tai tarpeitaan. Palveluntarjoajan tehtävänä on tällöin auttaa asiakasta havaitsemaan ne ongelmat, joita hänen tarjoamallaan palvelulla sekä kokemuksen kautta karttuneella asiantuntijuudella voidaan välttää. Yhteistyö asiakkaan kanssa on tällaisessa tilanteessa hyvin tärkeää, koska päätöksentekoon tarvitaan molempien osapuolien mielipiteitä (Kinnunen 2003, 42). Yhteistyö asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä synnyttää arvoa. Asiakas on näin osa arvon tuottamisprosessia, mutta toimii samalla myös syntyneen arvon arvioijana. (Arantila & Simonen 2009, 2–3.)

Mattisen (2006, 43) mukaan asiakkaat tarjoavat parhaat eväät uusien oivallusten hankkimiseen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että asiakkaalta osataan hakea ymmärrystä kehittämismahdollisuuksiin oikealla tavalla. Kun tietoa kerätään esimerkiksi haastattelemalla, tulee kysyjän osata asettaa kysymyksensä oikein ja reagoida vastaajan kommentteihin hakien keskusteluun jatkuvasti lisää syvyyttä. Uusien oivallusten lähteelle löytäminen on kiinni myös haastattelijan kyvystä tulkita ja yhdistää tietämystään.

Myös Fischer ja Vainio (2014, 165–168) kirjoittavat asiakkaan palvelukokemuksen olevan kiinni hänen omista toimistaan. Etenkin liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakkaalla on merkittävä rooli palvelukokemuksen tuottamisessa. Asiakas kertoo palvelun alkutilanteessa taustansa sekä tavoitteensa, mutta palvelun edetessä näihin asioihin liittyvät asiat käydään läpi yhdessä. Asiakkaan osallistaminen palveluprosessiin on siis välttämätöntä.

Palvelun laatu on vahvasti yhteydessä vuorovaikutuksen laadun sekä merkityksen kokemuksen kanssa. Kun kokemus vuorovaikutuksesta on ollut korkealaatuinen, jää yksilölle positiivinen muistijälki tapahtumasta, jolloin positiivisten ilmiöiden, kuten merkityksellisyyden kokemisen sekä sitoutumisen esiintyminen ja niiden vahvistuminen lisääntyvät. (Fischer & Vainio 2014, 167.)

Asiakkaiden lisäksi palvelun suunnitteluprosessiin olisi hyvä osallistaa yrityksen henkilöstö. Kun molemmat osapuolet ovat sitoutuneita kehitystyöhön, voidaan palveluun liittyvät asiat ja erilaiset näkökannat huomioida mahdollisimman laajasti tietoa kerätessä ja analysoitaessa. (Tuulaniemi 2011, 51–52.)

2.4.4 Verkoston hyödyntäminen palvelun kehittämisessä

Asiantuntijayritykset voivat tarjota palveluja myös verkostoitumalla eri asiantuntijoiden kanssa. Palvelu pyritään tällöin tarjoamaan asiakkaalle yhtenä kokonaisuutena vaikka asiantuntijoita on useita. Helander, Kujala, Lainema & Pennanen (2013, 24) huomauttavat, että verkoston osapuolet kannattaisi nähdä yrityksen sisäisinä asiakkaina. Tällöin prosessien sujuvuuden merkityksen näkeminen ja yhteistyön tärkeys korostuvat. Sisäisten asiakkaiden toiveet ja vaatimukset voidaan selvittää keskustelemalla yhteisen prosessin peräkkäisten tai päällekkäisten vaiheiden kulusta tai siitä, missä vaiheessa prosessia voidaan mahdollisesti nopeuttaa tai muuten kehittää.

Yritykset voivat hyötyä verkostomaisesta toimintatavasta monella tapaa kehittäessään toimintaansa. Hakasen, Heinosen & Sipilän (2007) mukaan yritys voi verkostoitumalla vahvistaa ja kehittää osaamistaan. Verkostoitumisen motiivina toimii usein kustannusetujen hakeminen sekä uusien tuottojen etsiminen, mutta tärkeimpänä vaikuttimena on yritysten kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen. Myös innovatiivisuuden toteutuminen, suurien riskien ja investointien jakaminen sekä erilaisten taitojen ja osaamisen yhdistäminen voivat toimia yhteistyön lähtökohtana. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 25–27.)

Jotta yritysverkoston yhteistyö toimisi saumattomasti, tulee verkon jäsenten osata yhdistävät omat liikeideansa, tarpeensa, tavoitteensa sekä motiivinsa toimivalla tavalla. Yritysten tulee pohtia yhdessä myös sitä, kuinka verkosto voi yhdessä tuottaa tehokkaasti palveluja, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 29.)

Helanderin, Kujalan, Laineman & Pennanen (2013, 24) mukaan yhteistyöhön sitoutuminen on keskinäisen luottamuksen lisäksi edellytys sille, että verkoston osapuolet pääsevät läheiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Sitoutumista voidaan parantaa esimerkiksi yhteistyön tavoitteiden ja sen vaatimien panosten avoimella läpikäymisellä.

2.5 Palvelumuotoilun tavoitteet ja hyödyt

Palvelumuotoilun tavoitteena on saada empaattisuutta hyödyntäen syvällisempi kuva ihmisistä, heidän tavoitteistaan ja tarpeistaan. Samalla voidaan havaita uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia ja suunnitella niiden toteuttamista analysoinnin, jäsentämisen, ideoinnin, visualisoinnin ja yhteissuunnittelun avulla. (Tuulaniemi 2011, 50.)

Moritz (2005, 57–63) listaa palvelumuotoilun tarjoavan muun muassa työvälineitä, joiden avulla organisaatiot pystyvät muodostamaan paremman kuvan markkinatilanteesta ja asiakkaiden toiveista. Toiveiden ja tarpeiden pohjalta voidaan rakentaa uusia, menestyviä palveluja. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä myös hyödyntämään resurssejaan paremmin ja tuottavammin. Tämän lisäksi organisaation eri ihmiset ryhtyvät toimimaan yhdessä, jolloin palvelun kehittämisprosessi on tehokkaampi ja siinä voidaan hyödyntää parasta mahdollista osaamista. Yhdessä tekemällä voidaan saada jokainen osallistuja mukaan muutoksen kannattamiseen, jolloin koko organisaatiokulttuuri muuttuu positiivisemmaksi ja palvelualttiimmaksi. Palvelumuotoilu yhdistää yrityksen sisäisten toimijoiden lisäksi asiakkaat kehitystyöhön, joka takaa molemminpuoleisen hyödyn. Kun asiakkaat otetaan mukaan kehitystyöhön, uskollisuus palveluja kohtaan kasvaa yhdessä asiakastyytyväänsyyden kanssa. Mikäli palvelumuotoiluprosessi on tehty huolella ja aidosti asiakaslähtöisesti, voidaan erottua kilpailijoista ja kasvattaa brändin tunnettuutta.

3 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT TULOKSINEEN

Tässä pääluvussa esitellään ensin case-organisaatio KontaktiVerkko Suomi Oy ja sen toimintatapa. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston hankintaa, sen käsittelyä sekä tulosten analysointia.

3.1 Case-organisaatio KontaktiVerkko Suomi Oy

KontaktiVerkko Suomi Oy (KontaktiVerkko) on vuonna 2008 perustettu asiantuntijayritys. Yritys toimii Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan muun liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla tuottaen mikro- pk- yrityksille palveluja myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen (Tilastokeskus 2014). Yritys lisää myös yritysten välistä verkostoitumista.

KontaktiVerkon toimintaa ohjaa käytännönläheisyys ja selkokielellä puhuminen. Vahva verkostoituminen on osa yrityksen toimintaperiaatetta. KontaktiVerkko tukee yritysten myynnin johtoa etsien ja yhdistäen oikeat resurssit koko liiketoiminnan kehittämiseen. KontaktiVerkko toimii myös julkisten toimijoiden asiantuntevana lisäresurssina hankearvioinnissa, markkinointiselvityksissä ja startup-yritysten myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä. KontaktiVerkko on lisäksi osa yhteistyössä rakennettua laajempaa asiantuntijaverkostoa, jonka tavoitteena on tarjota palveluja asiakkaan elinkaaren jokaiseen vaiheeseen. KontaktiVerkko toimii verkostossa asiantuntijana projekteissa, joissa asiakas tarvitsee näkemystä myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. (Kontaktiverkko 2014.)

3.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin case study eli tapaustutkimus ja menetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 158) mukaan tutkijan konstruktion voidaan luottaa paremmin, jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen kuin käytettäessä vain yhtä menetelmää. Ojasalo ym. (2009, 57) kertovat tapaustutkimukselle olevan tyypillistä useiden eri menetelmien käyttö, jolloin kehittämisen kohteesta

saadaan monipuolinen ja syvälinen kuva ja pystytään tuottamaan perusteltuja kehittämisehdotuksia yrityksen käyttöön. Aineistoa onkin kerätty erilaisia, toisiaan täydentäviä ja tukevia menetelmiä hyödyntäen, jotta tutkittavasta aiheesta on saatu riittävän syvälinen kuva. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada paljon tietoa pienestä joukosta, ja usein vastataan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tarkoituksena on tuottaa uusia ajatuksia ja kehittämisideoita kehittämistyön tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

3.3 Service blueprint -prosessikaavio

Service blueprint -prosessikaavio valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska se on hyvä tapa tunnistaa palvelujen parannusta kaipaavat alueet eli kriittiset pisteet palvelun eri vaiheissa ja sen avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan tunnistetut ongelmat (Ojasalo & Ojasalo 2008, 278). Tarkastelun alla oleva palvelu on vasta kehitteillä, joten on hyvä, että palvelun ideaa päästään testaamaan jo varhaisessa vaiheessa, jolloin siihen löydetään kehitysehdotuksia ennen kun sitä on tarjottu suurelle asiakasjoukolle. Palvelun mallintaminen blueprint -kaavioksi auttaa myös vahvistamaan näkemyksiä siitä, mitkä asiat palvelun suunnittelussa on toteutettu hyvin.

Kuviossa 9 kuvattu palveluprosessi keskittyy niihin tapahtumiin, joita asiakas kokee Kontaktiverkon tulevaa palvelua kuluttaessaan, sillä tarkoituksena on selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet toimeksiantajayrityksen tarjoaman palvelun eri vaiheissa. Tämän vuoksi verkoston kautta tulevien asiakkaiden toiminnot kuvataan vain Kontaktiverkon palveluosuuden osalta. Kuvaamatta jää asiakkaiden kokemus muiden asiantuntijoiden palveluosuuksien osalta.

Asiakkaan toiminnot Kontaktiverkon palvelun aikana ovat suorille sekä verkoston kautta tuleville asiakkaille samanlaiset alkukartoituksesta loppupalaveriin, joten prosessikaaviota ei ollut tarpeellista luoda erikseen molemmille asiakasryhmille. Service blueprint -kaaviota hyödynnettäessä on kuitenkin huomioitu se, kuinka verkoston asiantuntijoiden yhteistyö vaikuttaa verkoston kautta tulevien asiakkaiden palvelukokemukseen. Nämä asiat liittyvät asiakaspalveluhenkilöiden näkymättömiin toimintoihin, ja ne avataan tekstissä erikseen.

Aloitin palvelun blueprint -prosessikaavion luomisen kirjaamalla toimeksiantajan kanssa ylös paperille kaikki asiakkaan toiminnot palvelun aikana. Pyrimme käymään jokaisen vaiheen läpi asiakkaan näkökulmaa ajatellen, jotta malli tulisi kuvattua mahdollisimman syvällisesti ja aidosti asiakaslähtöisesti. Samoin tehtiin muiden palveluun liittyvien vaiheiden kanssa. Kehittämistyön edetessä palveluun lisättiin erilaisia toimintoja ja kaavio tarkentui vaihe vaiheelta.

Asiakkaan palveluprosessi voi alkaa kahdella tavalla. Asiakas voi ottaa itse yhteyttä KontaktiVerkkoon esimerkiksi messuilla, erilaisissa verkostoitumistilaisuuksissa tai KontaktiVerkon kotisivuilla käydessään. Toinen vaihtoehto on, että KontaktiVerkko ottaa yhteyttä asiakkaaseen.

Verkoston kautta tulleet asiakkaat ovat jo hyväksyneet KontaktiVerkon palvelun toteuttajaksi, jolloin asiantuntija menee tekemään kartoituksen tai lähettää kartoituslomakkeen sähköpostilla. Saadusta kartoituksesta tehdään muistio asiakkaalle ja verkoston vetäjälle. Tämän lisäksi asiantuntija tekee tarjouksen verkoston vetäjälle, jolloin tämä pystyy solmimaan sopimuksen asiakkaan ja asiantuntijan kanssa. Tästä eteenpäin palvelu jatkuu molemmille asiakkaille samalla tavalla.

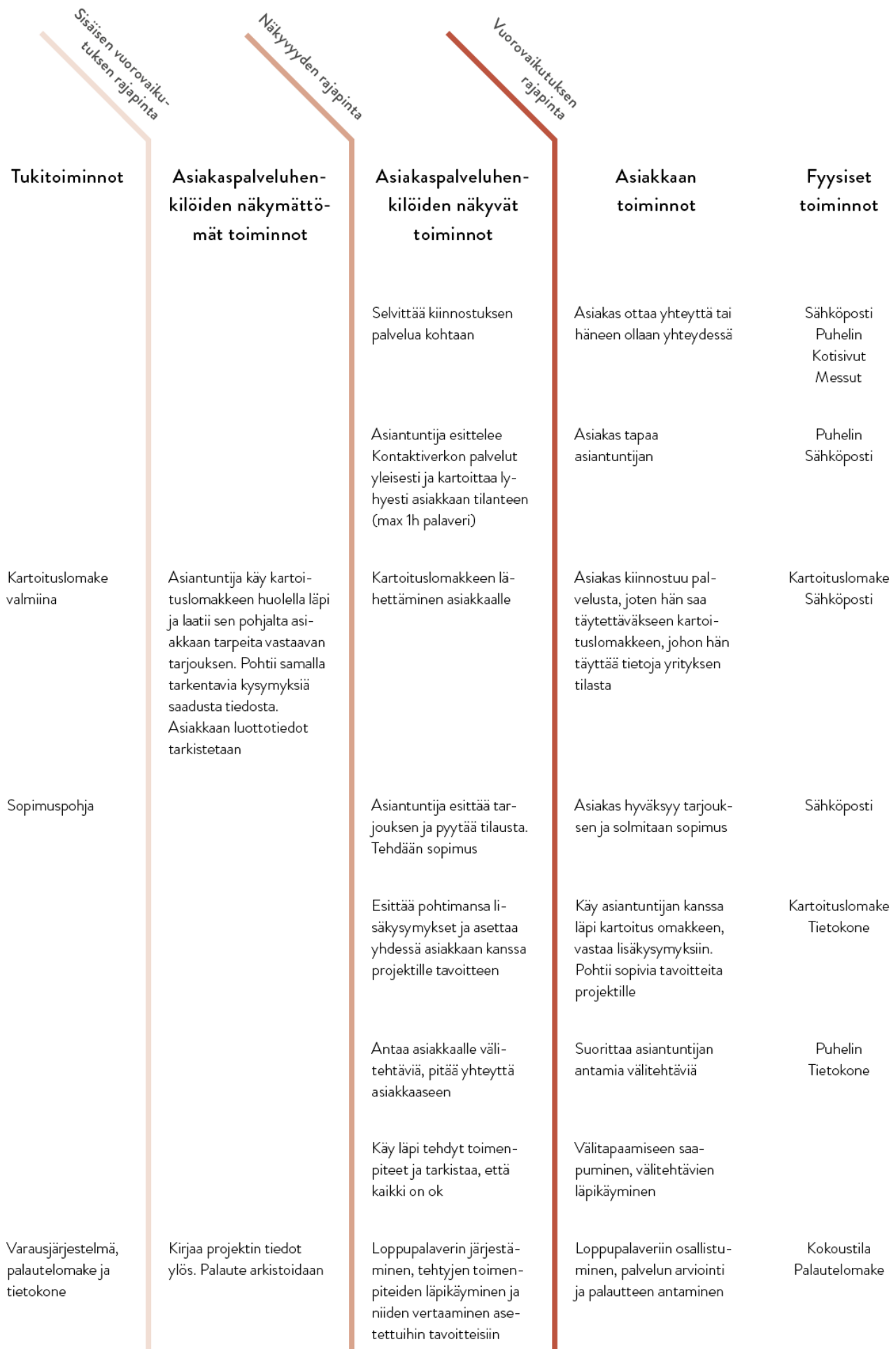
Ensimmäisen yhteydenoton aikana kartoitetaan tarvetta palvelulle sekä tapaamiselle. Tämän jälkeen sovitaan tapaaminen eli myyntikäynti, jossa esitellään KontaktiVerkon palvelut ja kartoitetaan lyhyesti asiakkaan tilanne noin tunnin kestävässä palaverissa.

Jos asiakas haluaa palvelusta tässä vaiheessa tarjouksen, tarkistetaan hänen luottotietonsa ja hänelle lähetetään täytettäväksi yrityksen nykytilannetta kartoittavia kysymyksiä sisältävä kartoituslomake, jotta saadaan selville yrityksen nykytilanne ja se, kuinka monta päivää kyseisen projektin läpikäynnille tulisi varata aikaa.

Kartoituksessa saadun tiedon pohjalta asiantuntija osaa tehdä asiakkaiden tarpeisiin sopivan tarjouksen. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, syntyy sopimus. Sopimuksen syntymisen jälkeen asiantuntija käy asiakkaan kanssa läpi täytetyn kartoituslomakkeen ja esittää taustatietoihin liittyviä, tarkentavia

lisäkysymyksiä, joita hän on jo miettinyt valmiiksi ennen yhteistä palaveria tutustuessaan lomakkeeseen.

Tämän jälkeen projektille asetetaan tavoitteet ja aikataulu. Projektin edetessä asiakkaan tulee täyttää annettuja välitehtäviä projektiin liittyen. Välitehtäviä käydään yhdessä sovituissa palavereissa läpi asiakkaan tarpeen mukaisesti. Lopuksi asiakas osallistuu loppupalaveriin, jossa hän saa projektista loppuraportin ja häntä pyydetään arvioimaan palvelu sekä antamaan asiakaspalautetta.



KUVIO 9. Service blueprint -prosessikaavio myynnin kehittämisen palvelusta

3.3.1 Palvelun kriittiset pisteet

Kuten kuvioista 9 huomataan, ollaan palvelussa tekemissä paljon sähköpostien kanssa. Sähköpostien välityksellä käsitellään yritysten hyvinkin arkaluontoisia asioita ja uhka tietosuojan rikkoutumisesta on olemassa, ellei dokumentteja suojata salasanoin. Toimeksiantajayritys on vastuussa siitä, jos dokumentit jostain syystä päätyvät väärin käsiin ilman suojausta.

Toinen kriittinen piste palvelussa liittyy tarjouksen laatimiseen. Tarjouksesta tulee osata luoda alkukartoitustietojen perusteella juuri asiakkaan tilanteeseen sopiva ja hänen tarpeitaan palveleva. Projektin hinta määräytyy projektissa käytettävien päivien määrän mukaan, joten tarjousta laadittaessa tulee osata arvioida projektin läpiviemiseen kuluva aika tarkasti. Mikäli taustatyötä ei tehdä perusteellisesti ja toimeksiantoon ei paneuduta huolella esimerkiksi kiireen vuoksi, ei tehdystä kartoituksesta ole hyötyä ja tarjouksesta ei välttämättä saada laadittua riittävän yksilöityä.

Kolmas kriittinen piste liittyy palvelun päättämisvaiheeseen ja asiakkaalta saadun palautteen tallentamiseen. Ei riitä, että asiakaspalautetta kerätään, vaan sen keräämiseksi olisi oltava jokin prosessi, jonka avulla siitä saatu tieto todella hyödynnetään toiminnan kehittämiseen (SFS-EN 16114 2012, 22). Asiakkaiden palvelun suunnittelutyö vie suuren osan asiantuntijan ajasta, jolloin aikaa palvelun kehittämiseen saatujen tietojen pohjalta voi olla vaikea löytää.

Kriittisten pisteiden lisäksi palvelussa tuotiin esiin kohtia, jotka toimivat palvelun hyvinä kilpailutekijöinä. Esimerkiksi kartoituslomakkeen hyödyntäminen auttaa asiantuntijaa tutustumaan perusteellisemmin asiakasyrityksen tilaan, jolloin asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö voi alkaa tehokkaammin. Tämän ansiosta asiakkaan taustoja ei tarvitse käydä alusta alkaen läpi enää yhteisessä palaverissa. Etukäteen huolella tehty taustatyö säästää asiakkaan aikaa ja yhteistyölle käytettävä aika voidaan hyödyntää paremmin, kun päästään suoraan kiinni asiaan.

3.4 Puolistrukturoitu haastattelu

Yhdeksi tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jolloin haastateltavat saivat haastattelun aikana kertoa valitusta aiheesta omin sanoin sen sijaan, että vastausvaihtoehdot oltaisiin määritelty ennalta. Tällä tavoin mahdollistettiin myös sellaisen tiedon esiintyminen, joka olisi voinut ennalta määritellyissä vastausvaihtoehdoissa jäädä huomioimatta. (Hyysalo 2009, 128–129.)

Haastateltavana oli yhteensä kuusi henkilöä, joista viisi ovat KontaktiVerkon asiakkaita ja yksi heistä potentiaalinen asiakas. Haastattelut suoritettiin maaliskuuhuhtikuun aikana ja litteroitua tekstiä syntyi 26 sivua. Haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 100) kirjoittavat, että haastattelu on saavuttanut saturaatiopisteen eli kylläntymisen pisteen, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta oleellisia uusia ajatuksia. Haastattelut päätettiin kuudenteen haastatteluun, sillä tulokset alkoivat toistaa itseään ja lisähaastateltavien hankkiminen ei olisi tuonut tuloksiin enää mitään ylimääräistä arvoa.

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisesti sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, jolloin litteroidut haastattelut toimivat pohjana aineiston tulkittamisessa, tiivistämisessä ja yksinkertaistamisessa (Tuomi & sarajärvi 2002, 105). Haastattelut jaettiin kolmeen eri teemaan: asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin myynnin kehittämispalvelujen osalta, asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyöhön ja sen parantamiseen sekä ominaisuuksiin, joita asiakkaat arvostavat asiantuntijassa. Teemat peilaavat tutkimuksen tavoitetta ja niiden kautta pystytään löytämään vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, jolloin tulosten analysointi ja järjestäminen helpottuu. Haastattelun tulokset on esitelty teemoittain kuvion 10 mukaisesti.



KUVIO 10. Teemahaastattelurunko

3.5 Puolistrukturoidun haastattelun tulokset teemoittain

Ensimmäinen teema käsittelee asiakkaiden tarpeita ja odotuksia myynnin ja markkinoinnin kehittämispalveluiden osalta. Tarpeiden ja odotusten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämiseksi on kartoitettu myös asiakkaan mielikuvat liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista. Tämän lisäksi hyödynnetään tietoa myynnin ja markkinoinnin asiantuntijapalveluihin liitettyistä parhaimmista sekä huonoimmista kokemuksista.

Mielikuvat

Mielikuvat liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista ovat haastattelun tulosten mukaan pääosin positiivisia ja kyseiset palvelut koetaan hyödyllisiksi. Ulkopuolisen asiantuntijan uskotaan tuovan yrityksiin uusia, rohkeita näkökulmia.

Mä oon nähny, et se on tosi hyvä, että on tämmösiä ulkopuolisia asiantuntijoita ja konsultteja, joiden kanssa voi käydä läpi sitä liikeidea ja markkinointia ja kaikkea, mitä siihen liittyy.

Hyvä näkemys siitä, et monesti se ulkopuolisen antama näkemys ja se kokemus ja sparrausapu niin se on tärkeempää, koska sieltä saa semmosen ulkopuolisen näkökulman. Usein siin voi olla ite vähän liian lähellä niitä asioita.

Ulkopuolisen asiantuntijan palvelut mielletään myös kalliiksi. Tämän lisäksi yleinen mielikuva oli, että alueellisia, Päijät-Hämeen seudulla toimivia palveluntarjoajia on vähän.

Yleensä ottaen niin se ollu aika kallista, mitä on ollu tarjolla. Kustannukset on ollu niin isoja, ettei niihin ole lähdetty mukaan. Elikkä se hintataso pitää olla alhasempi, et siinä ollaan mukana.

No sellanen käsitys mulla on, että alueellisia tarjoajia on aika vähän ja niit alueellisia tarjoajia on kyllä kaivattu. Tai että tarjoajia on, mutta ne tulee aina pääkaupunkiseudulta tai Tampereen suunnalta, jotka tarjoo sitä palvelua. Että hyvä, että täs Lahdeski olis tällasta palvelua. Ja sitte taas jos sitä on paikallisella tasolla ollu saatavissa, niin sitä ei ainakaan oo tarjottu meille kovin aktiivisesti.

Tarpeet

Konkreettinen, käytännönläheinen asiantuntija-apu myyntiin ja sen kehittämiseen nousi keskeiseksi tarpeeksi haastateltujen yritysten osalta. Koettiin, että yritysten myynnin kehittämisen tueksi tarvitaan jatkuvaa neuvontaa ja opastusta. Tukea kaivataan erityisesti käytännön myyntityöhön ja sen tukemiseen. Myös asiakkaiden järkevään segmentointiin sekä asiakkaiden ostoimpulssien havaitsemiseen tarvitaan ulkopuolisen apua.

No kyllä varmaan niinku tohon myyntityöhön itsessään, jotta saadaan kaikki ne henkilöt, joille myynti kuuluu osana työhön niin myymään.

Semmost ihan konkreettista myyntiä tukevaa työtä, et sieltä tulis niitä liidejä. Ja ehkä siihen, et pystytään poimimaan ne jyvät akanoista ja sitä semmost priorisointia. Eli ihan apua siihen seulomiseen, et löytyis ne ketkä on kannattavia asiakkaita ja mihin kannattaa käyttää aikaa.

Ja sit tietysti siihen myyntipuoleen tarvii apua, että vaikka sitä on paljon katottu niin se on semmosta jatkuvaa oppimista se myyminen, et mikä toimii ja mikä ei, ja jos ei toimi, niin pitäis löytää sopiva ratkaisu, et miten tehdä asioita. Ni siinä kyllä tarvii jatkuvasti semmosta neuvontaa.

Asiantuntija yrityksen pitkäaikaisena tukena

Ajatus siitä, että yrityksen pitkäaikaisena myynnin tukena toimisi ulkopuolinen asiantuntija, nähtiin hyvin positiivisena. Uskottiin, että pitkäaikaisen yhteistyön tuloksena molemminpuolinen sitoutuminen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen kasvaisi. Vastauksista nousi kuitenkin esiin muutamia reunaehtoja, joiden puitteissa tällaista palvelua tulisi tarjota.

Hyvä idea on siinä, että siinä vältetään se kerta ja karkuun-ajattelu, että mä käyn vetämässä jonku shown ja häivyn sitte ja sit se jää niinku yrityksen vastuulle. Ja erityisesti, jos siihen liittyy se, että ansainta olis sidottu siihen onnistumiseen.

Vastausten mukaan asiantuntijan työ tulisi integroida asiakasyrityksen toimintaan niin, että kaikki asiakastiedot ja muu materiaali jäisi yritykselle yhteistyön jälkeen, eikä asiantuntija esimerkiksi veisi hankkimiaan asiakaskontakteja mukanaan toiseen projektiin. Olisi myös tärkeää, että projektiin sitoutettaisiin asiantuntijan lisäksi joku yrityksen pysyvästä henkilöstöstä.

Kannatan lämpimästi ajatusta, että se on integroitu siihen yhtiön toimintaan niin, että sinne jää myös asiakastiedot asiallisesti ja joku yrityksen pysyvämmästä henkilökunnasta on mukana siinä. Näillä reunaehdoilla tällaisen pidempiaikaisen suorituksen, jossa valmennetaan tai opastetaan ja mallisuoritus näyttämällä viedään se osaksi liiketoimintaa, olisi toimiva.

Vastauksissa käsiteltiin myös sitä, minkälainen kyseessä olevan, pitkäaikaisen myynnin kehittämisen tukipalvelun, hinta voisi olla. Yhteinen mielipide oli, että palvelun kustannukset eivät saisi nousta kovin korkeaksi, mutta myös vaihtoehtoja hinnan pilkkomiseen syntyi haastattelujen aikana. Vastauksissa huomioitiin, että palvelu olisi edullisempi, jos sitä voitaisiin tarjota esimerkiksi Ely-keskuksen tukemana.

Se olis hyvä, erittäin hyvä. Et olis semmonen jatkuva, pitkäaikainen, sitova kontakti valmentajan kanssa. Mutta tota se ei saa olla liian kallis. Sen takia se Ely-keskuksen tarjoama palvelu on täs kyl todella hyödyllinen eli se, että yhteiskunta tukee sitä prosessia jollain tavalla, niin se on tosi merkittävää.

Vastauksissa esitettiin myös, että olisi järkevää ostaa palvelu niin, että asiantuntija työskentelisi yrityksessä esimerkiksi tunnin viikossa kokonaisten työpäivien sijaan, jolloin voitaisiin keskittyä ajankohtaisiin kysymyksiin ja haasteisiin. Näin palvelun kokonaiskustannukset eivät nousisi liian korkeiksi.

Mieluummin niin, et vaikka tunti viikossa tai muutama työtunti kuukaudessa kuin kokonaisia päiviä, jolloin voidaan käsitellä niitä ajankohtaisia kysymyksiä. Sitte silloin, jos se volyyymi on pienempi, niin silloin se kokonaiskustannus ei sille yritykselle nouse niin kovin korkeaks.

Parhaat kokemukset

Parhaat kokemukset liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista liittyvät tapauksiin, joissa asiantuntija on osannut viedä teoriaa käytäntöön ja tarttua yrityksessä esiintyviin liiketoiminnan esteisiin ja haasteisiin.

On ollu yhdistelmä, jossa on ollu teoriaa, jota on viety käytäntöön. Että on ihan menty siihen tekemiseen ja löydetty siitä niitä pullonkauloja.

Parhaat kokemukset liitettiin myös tapauksiin, joissa asiantuntija on osannut tuoda esiin erilaisia liiketoiminta- ja markkinointinäkökulmia ja ymmärtänyt asiakasyrityksen tarpeet ja huomioinut toiminnan erityispiirteet eri kohteissa.

Myös asiantuntijan pitkäaikaisen kokemuksen tuoma tietotaito liitettiin parhaisiin kokemuksiin.

Se on ollu erittäin hyvä, et on ollu semmosia keskustelukumppaneita, jotka on tuonu erilaisia liiketoimintänäkökulmia esiin ja markkinointinäkökulmia, niin se on kokonaisuutena kaikista parasta. Et on tullu käytyä niiden ihmisten kans läpi niitä asioita ja se, että on ollu sitä pitkäaikasta kokemusta näil henkilöillä.

Se on ollu tosi tärkeä, että ulkopuolinen asiantuntija on ymmärtäny sen tilanteen ja tarpeen ja ne erityispiirteet, mitä siinä omassa bisneksessä on.

Vastauksista nousi esiin vahvasti myös asiantuntijan aktiivisuus rohkeiden ehdotusten tekemiseen.

Mun mielest tämmöset on ollu kaikista hedelmällisimpiä, joissa asiantuntija on ollu aktiivinen ja tehny rohkeasti ehdotuksia, eikä oo pelänny tehdä tyhmiä kysymyksiä.

Huonoimmat kokemukset

Huonoimmat kokemukset ulkopuolisen asiantuntijan kanssa toimimisesta liittyvät tapauksiin, joissa ulkopuolinen asiantuntija ei ole perehtynyt toimeksiantoonsa ja siihen liittyviin ongelmakohtiin riittävän syvällisesti. Tällöin on syntynyt kokemus siitä, että myöskin palvelun tuoma hyöty on jäänyt vähäiseksi.

Se on ollu enemmän tämmönen yleiskatsaus johonkin ja sit huomataan, et se ulkopuolinen tekijä ei ookaan tiennyt asiasta. Et se on sit vähän jääny liian ohueks ja sitte se saattaa jopa johtaa harhaan. Et siin ei oo päästy siihen ite asian ytimeen. Ja se johtuu ihan siitä, ettei oo ymmärretty riittävästi siitä tuotteesta taikka ite asiasta, mitä on lähdetty selvittämään. Et on jääny liian pintapuoliseks.

Muutama huono kokemus liittyi asiantuntijan tapaan toimia. Luentotyypiset esitykset, joissa kerrotaan, miten yrityksen tulisi toimia sen sijaan, että pureuduttaisiin päivittäiseen työskentelyyn ja toimeksiantoon, koettiin huonoiksi. Nähtiin, että heidän tapansa toimia on ylimielistä eikä tuota arvoa.

Tulee mieleen elvismäiset, ylimieliset mielitelijät, jotka ei jaksa paneutua siihen toimeksiantoonsa. Niillä on ollu tällasia luentotyypisiä esityksiä, jossa on ikäänku annettu ylhäältä, että näin tää asia on ja menkää ja toteuttakaa, eikä oo pureuduttu siihen päivittäiseen työskentelyyn.

Asiantuntijan tulisi vastausten mukaan osata havaita asiakkaalle luontevat tavat toimia. Huonoihin kokemuksiin liitettiin vahvasti tapaukset, joissa asiantuntija oli kehottanut yrittäjää toimimaan tavalla, joka ei ole hänelle itselleen luontaista.

Ehkä semmonen tietynlainen patistaminen toimimaan tietyllä tavalla, joka ei oo ollu esimerkiks minulle luontaista.

Myös yhdessä sovitusta aikataulusta kiinni pitäminen koettiin tärkeäksi. Mikäli sovitusta aikataulusta ei oltu pidetty kiinni ja projekti oli sen vuoksi venynyt, oli kokemus palvelun laadusta huonompi. Viivästymiset tosin hyväksyttiin paremmin, mikäli asiantuntija oli osannut antaa järkevän syyn sille, miksi projekti kesti suunniteltua kauemmin ja oli informoinut asiasta ajoissa.

Jos on yhdessä sovittu tai määritelty aikataulu ja se on venynyt ja venynyt. Niin näitäkin on ollu. Olis tärkeää, että se aikataulutavotte asetettais yhdessä ja yhdessä pyrittäis pitämään siitä kiinni.

Toiveet palvelun sisällölle

Yhtenä toiveena mainittiin, että osa yritysten myyntityöstä voitaisiin ulkoistaa myynnin ja markkinoinnin asiantuntijalle. Tuloksissa mainittiin, että myyntiä ei olisi välttämättä järkevää ulkoistaa kokonaan, mutta esimerkiksi aikaa vievän kontaktoinnin sekä yhteystietojen hakemisen ja ostamisen voisi ulkoistaa.

Olis todella hyvä, et itse myyntityötä vois ostaa ulkopuolelta. En nyt tarkota, et kokonaan ulkoistais, mutta ainakin joitakin osia. Kontaktointi ja uusien asiakkaiden hankinta ainakin vie aikaa. Myös markkinaselvitysten osalta yhteystietojen hakeminen ja ostaminen.

Toiveissa tuotiin esiin myös internetin ja tietokoneiden hyödyntäminen. Ehdotettiin, että projektin etenemistä voitaisiin seurata internetissä täyttämällä seurantaan liittyviä taulukoita, joita purettaisiin yhteisissä tapaamisissa.

Ehkä seurantaa hoidettais vaan netin kautta ja käytäis määräväleihin pöydän ääressä asioita läpi, mutta siinä välillä pitäis tapahtua. Ehkä voitais täyttää jotakin seurantaan liittyviä taulukoita nettiin ja sitte niitä purettais porukassa.

Toiveet myynnin ja markkinoinnin asiantuntijapalveluista liittyivät vahvasti asiantuntijan osaamiseen ja kykyyn sitoutua. Kun asiantuntija on sitoutunut toiminnan kehittämiseen, voitaisiin hänet palkita liiketoiminnan kasvun perusteella.

Ihannepalvelun kuvaus on sellanen, että siinä on myynnin ja markkinointiprosessin oikeesti osaava ja asiaansa sitoutunut palvelun tuottajataho, joka sitoutuu myös siihen asiakkaan tulosten saavuttamiseen niin, että se palkinta tulee liiketoiminnan kasvusta.

Myös käytännön apu myyntityöhön oli toivelistan kärjessä. Asiantuntijan toivottiin osaavan juurruttaa omaa osaamistaan yrityksen resurssiksi, jolloin asiantuntijan oma mallisuoritus toimisi ohjenuorana myös asiakkaalle.

Kyllä kai se sillain parhaiten, että asiantuntija tekis ensin muutaman kaupan ja sitte kirjottais siitä käyttöohjeet ja sitte, ku tekee niiden ohjeiden mukaan, niin niitä kauppoja syntyy aina lisää, kun tekee sen mukaisesti.

3.5.1 Asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyö

Toinen teema käsittelee asiakkaan ja asiantuntijan välistä yhteistyötä ja keinoja sen parantamiseksi. Tässä osiossa tarkastellaan asiakkaiden kokemuksia ulkopuolisen asiantuntijan kanssa toimimisesta ja niitä asioita, joita palvelun aikana on käyty läpi. Tärkeää oli kerätä tietoa siitä, oliko palvelulle asetettu joitain tavoitteita ja kuinka ne oltiin saavutettu. Myös asiakkaiden valintakriteerien selvittäminen auttoi ymmärtämään niitä asioita, joiden avulla asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyötä voitaisiin parantaa.

Aikaisemmat kokemukset

Haastateltavista jokaisella on omakohtaisia kokemuksia ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä liiketoimintansa kehittämisessä. Ulkopuolista asiantuntijapalvelua on tulosten mukaan käytetty useampaan otteeseen yritystoiminnan eri tilanteissa ja haasteissa.

Nyt meil on kilpailutuksessa just tämmönen markkinaselvitys tai markkinakartoitus ulkopuoliselle.

Joo, KontaktiVerkkoa käytin joskus. Se Myyntiteho oli just se asia, jossa käytiin oikein hienosti kaikki mahdolliset ja tarpeelliset asiat läpi. KontaktiVerkon kanssa käytiin myös erilaisia kehityspalveluita. Sitte erilaisia palveluja yrityksen toiminnan kehittämiseen ja markkina-alueen laajentamiseen.

Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa läpikäytyjä asioita

Ulkopuolisen asiantuntijan kanssa on käyty läpi erilaisia yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä asioita, esimerkiksi yrityksen kasvua, strategiaa, liiketoimintasuunnitelmien laatimista ja päivitystä sekä itse myyntiprosessiin liittyviä asioita.

Markkinoinnin kehittämiseen on ollu meillä konsepteja käytössä vähän eri asioissa. Asiantuntijan kanssa ollaan käyty läpi yrityksen kasvua, strategiaa ja liiketoimintasuunnitelman päivitystä.

On ollu semmosia, jotka lähtee enemmän sieltä kohderyhmä-analyyseistä ja lähestyy sitä kautta ja on ollu semmosia, joissa on pureuduttu siihen myyntiprosessiin, asiakasprosessiin ja sellaseen. Sitten on ollu hyvin tämmösiä asiakaskohtaisia, joissa on puututtu johki nimenomaisiin pullonkauloihin.

Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteiden asettaminen koettiin tärkeäksi osaksi ulkopuolisen asiantuntijan tarjoamaa myynnin ja markkinoinnin kehittämisen palvelua. Nähtiin, että selkeät, jo yhteistyön alkuvaiheessa asetetut tavoitteet selventävät asiakkaalle palvelun kokonaiskuvaa ja siitä saatavia konkreettisia hyötyjä.

Vois olla kyllä hyvä kuvata just ne tavoitteet hyvinki tarkasti. Vois tarkentaa ehkä, et nämä ja nämä tarkemmin ovat ne tavoitteet tässä palvelussa. Se voi selkeyttää palvelun haluttavuutta asiakkaalle jo etukäteen. Plus sitte sen jälkeen, kun asiakas päättää, että hän haluaa sen palvelun, niin on varmaan hyvä alottaa se koko prosessi sillä, että kirjataan selkeesti ne tavoitteet, et mihin tässä pyritään.

Tavoitteiden toteutumista peilattiin palvelusta saatuihin hyötyihin eli siihen, kuinka merkittäviä tehdyt toimenpiteet ovat asiakasyrityksen toiminnan kannalta olleet ja onko asiantuntija toteuttanut palvelun tehokkaasti.

Tavoitteiden toteutumista pohtiessa on arvioitu, et onko aihepiiri hyödyllinen eli tärkeä. Sitten on arvioitu erikseen sitä, onko se palveluntarjoajan suoritus ollu hyvä vai huono. Eli on kaks eri asiaa; vaikuttavuus ja sitte toteutuksen tehokkuus.

Valintakriteerit

Valintakriteerinä ulkopuolisen asiantuntijan valinnassa on asiantuntijan tausta. Usein tarkistetaan, onko asiantuntija tehnyt aiheeseen liittyviä töitä ennenkin. Tällöin referenssit ovat tärkeässä roolissa. Vastaajista lähes jokainen katsookin asiantuntijan referenssit valintaa tehdessään. Referensseihin liittyy vahvasti asiantuntijan asiantuntemus ja kokemus. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että jos yrityksessä työskentelee useampi ihminen, on tärkeää tietää, miten he työskentelevät projektissa tiiminä ja millainen heidän työnjakonsa on.

Mikä on sen asiantuntijan tausta. Eli onks hän kokenut, onks hän tehnyt näitä paljon ennekin ja siihen liittyy tietenkä referenssit.

Asiantuntijan asiantuntemus ja kokemus tottakai. Ja jos on useampia henkilöitä firmassa, niin tietenkä just sitte heidän tämmönen kombinaatio; miten he työskentelee tiiminä siinä projektissa ja mikä on heidän työnjako.

Myös hinnalla on merkitystä asiantuntijan valinnassa. Hinta tulisi pitää riittävän alhaisena ja kilpailukykyisenä, jotta toimija ei hinnoittele itseään markkinoilta. Hinta ei kuitenkaan ole aina määräävin tekijä, vaan valintaan vaikuttaa myös hinnan ja laadun välinen suhde. Laatumielikuvia parantaa esimerkiksi se, että asiantuntija pystyy osoittamaan tekevänsä työnsä jonkin selkeän menetelmän tai prosessin avulla. Selkeät, olemassa olevat työkalut ja menetelmät lisäävät luottamusta ulkopuoliseen toimijaan.

No tota, hinta tietysti yhtenä, mutta se ei nyt oo se määräävin tekijä. Et se hinta-laatusuhde tulee ottaa huomioon.

Ehkä sit vielä, minkälaisia menetelmiä on. Se herättää luottamusta, jos on joku selkeä menetelmä, joka on kehitetty. Esimerkiks Myyntiteho tavallaan oli selkeesti kuvattu prosessi, eli jos on jotain samanlaista niin se on plussaa.

Asiantuntijoita arvioidaan myös tarjousten mukaan. Tällöin yllä mainittujen tekijöiden lisäksi tarkastellaan sitä, millä aikataululla palveluntarjoaja pystyy palvelun toteuttamaan. Tärkeintä ei ollut aikataulun nopeus vaan se, että se suunnitellaan asiakkaan tarpeiden ja tarkoitusten mukaiseksi.

Millä aikataululla se palveluntarjoaja pystyy toteuttamaan sen, mitä ollaan tekemässä. Aikataulun pitää olla semmonen, et se sopii.

Asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyön kehittäminen

Asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyötä kehitettäisiin aktiivisella, vuorovaikutteisella yhteydenpidolla ja näkyvyydellä. Kahdessa vastauksessa tuotiin esiin, että asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyö vaatii ponnisteluja molemmilta osapuolilta. Tämän lisäksi asiantuntijan tarjoamien palvelujen sisältö tulisi kuvata selkeästi, jotta palvelun kokonaiskuvan ja siitä saatavan hyödyn hahmottaminen helpottuisi jo ennen palvelun kuluttamista. Yhteistyötä voitaisiin kehittää myös sillä, että asiantuntija oppisi kartoittamaan asiakkaan tarpeet paremmin ja osaisi näin tarttua oikeisiin ongelma-kohtiin.

Aktiivisella yhteydenpidolla varmaan ja näkyvyydellä sitä voi kehittää ja ehkä oman sapluunan kehittämisellä, et on selviä asioita, mitä myydään asiakkaalle ja opitaan kartottamaan asiakkaan tarpeet, että niihin osataan tarttua.

Asiantuntija ei voi pakottaa ketään, et se on ittestä kiinni, et jos haluaa kehittää järjestelmiään, niin sitte asiantuntijaa voi käyttää siinä apuna, mutta jos itellä ei oo halua kehittää, niin silloin siitä ei mitään hyötyäkään välttämättä oo.

Asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyötä edistettäisiin myös sillä, että asiantuntija tutustuisi annettuun toimeksiantoon ja siihen liittyvään materiaaliin sekä kohdeyritykseen huolella. Mikäli asiantuntija käy ennalta annetun materiaalin läpi etukäteen, ei taustoja tarvitse käydä läpi enää uudelleen sovituissa tapaamisissa. Kun asiantuntijalla on hyvä käsitys asiakasyrityksen tilasta ja taustoista, on kommunikointi helpompaa ja sen nähtiin myös lisäävän luottamusta toimijoiden välillä.

No asiantuntija voi edistää sitä ottamalla selvää etukäteen tai siis tekemällä sen perehtymisen kunnolla. Että tässä on monta kertaa kyllä oikeesti petraamisen varaa.

Myös sitoutuminen ja vuorovaikutus nähtiin yhteistyön sujuvuutta parantavana asiana. Yhdessä vastauksessa esitettiin, että asiantuntija voisi saada osuutensa myynnin kasvusta, jolloin molemmilla osapuolilla olisi yhdensuuntaiset tavoitteet ja kumpikin olisi sitoutunut kehitystyöhön. Vuorovaikutuksen tulisi olla jatkuvaa ja osapuolten tulisi olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa siitä, kuinka työ etenee projektin aikana.

Ja sitten on toinen semmonen, millä voi sitä laatua parantaa, eli sitoutuu. Mä oon muutaman kerran tarjonnu joilleki myynnin kouluttajille semmosta diiliä, että nää saa osuutensa myynnin kasvusta. Et jos myynti kasvaa 20 prosenttia, niin siitä 20 prosentin kasvusta tulee joku palkinta. Silloin on yhdensuuntaiset tavoitteet ja se sitouttaa.

Tottakai se vuorovaikutus sen koko työn aikana, et ei jää semmosta oloa, että on antanu toimeksiannon jonneki ja sit ei kuulu mitään, ja sit tuleeki yllätyksenä, et on raportointipäivä ja istutaan pöydän ääreen ja katotaan, et ai tämmönen tulos tuli. Eli tulis pitää yllä sitä yhteyttä työn aikana ja olla vuorovaikutuksessa siitä, että miten se työ etenee.

3.5.2 Ominaisuudet, joita asiakkaat arvostavat asiantuntijassa

Asiantuntijan ominaisuuksia käsittelevän, kolmannen teeman tarkoituksena oli selvittää, mitä ominaisuuksia asiantuntijalta vaaditaan, jotta palvelukokemus tuottaisi hänelle mahdollisimman paljon arvoa.

Asiakkaat arvostavat vastausten perusteella asiantuntijan kokemuksen tuomaa toimialaymmärrystä ja osaamista. Asiantuntijalla tulisi olla vahva näkemys liiketoiminnasta, markkinoinnista ja myynnistä. Asiantuntijan odotetaan olevan joustava ja hallitsevan kokonaisuuksia, jolloin hänen toivotaan tarpeen tullen puuttuvan myös toimeksiannon ulkopuolella esiintyviin seikkoihin, jos niillä nähdään olevan merkitystä.

Näkemys liiketoiminnasta, markkinoinnista ja myynnistä ovat tärkeimpiä. Pitää olla kyky hahmottaa sen kohdeasiakkaan liiketoimintaa ja sen asiakkaita; että mistä tässä on kysymys.

Semmonen joustavuus, että jos on annettu tehtäväks joku tietty kapee juttu, mut siinä samalla tulee joku toinen asia mieleen niin se, että välittää sen tiedon siinä, et kattoo kuitenkin kokonaisuuksia eikä ainoostaan sitä omaa pientä tonttia.

Asiantuntijalla tulisi lisäksi olla pedagogisia taitoja eli hänen tulisi osata siirtää osaamistaan eteenpäin. Asiantuntijalta edellytetään siis taitoa juurruttaa tehokkaampi toimintatapa osaksi asiakasyrityksen toimintaa.

Pitäis olla myös tämmösiä pedagogisia oppeja, et sekään ei ole hyvä, että palvelun tuottaja osaa käydä ite tekemässä, mutta ei osaa siirtää osaamistaan eteenpäin.

Ulkopuolisen myynnin ja markkinoinnin asiantuntijalta vaaditaan myös hienotunteisuutta. Hänen tulisi osata tuoda omat näkemyksensä ja ideansa esiin tavalla, joka ei loukkaa asiakasta tai saata tätä epä mukavaan tilanteeseen. Myös aktiivisuus ja oma-aloitteisuus nähtiin tärkeinä ominaisuuksina.

Sitten olis hyvä, ettei olis tämmösiä ääripäitä, ei liian päällekkäyvä, mut ei myöskään liian hiljanen. Tulos uskaltaa tuoda omat näkemykset esiin, mut ei silleen, että yrittää runnoo ne läpi ja saada yrittäjä ymmärtämään, että hän ei ymmärrä.

Sit se semmonen aktiivisuus ja oma-aloitteisuus on myös tärkeitä.

3.6 Aivoriihityöskentely ja sen tulokset

Kehitystyössä ollaan huomioitu myös verkoston näkökulma palvelun kehittämiseen. Suorien asiakkaiden lisäksi oli tärkeää saada tietoa verkoston jäseniltä, sillä he osaavat peilata verkoston yhteistoiminnan vaikutuksia loppuasiakkaisiin. Verkoston jäseniltä hankittiin tietoa siitä, mitä asioita KontaktiVerkolta ja sen toiminnalta odotetaan yhteistyön osalta. KontaktiVerkko toimii alihankkijana verkoston kautta tulevissa projekteissa, joten on tärkeää tietää, miten KontaktiVerkon odotetaan toimivan. Kun toiminta verkoston jäsenten välillä toimii mutkattomasti, on myös palvelukokemus loppuasiakkaalle miellyttävämpi.

Aivoriihi on valittu yhdeksi kehitysmenetelmäksi, koska sen avulla voidaan lyhyessä ajassa tuottaa uusia ideoita ja ajatuksia halutusta aihepiiristä (Ojasalo & Ojasalo 2008, 288). Aivoriihi alkaa vaiheella, jossa moderaattori eli keskusteluryhmän vetäjä asettaa ja rajaa aivoriihen tavoitteet ja kertoo aivoriihen toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa syntyneitä ideoita yhdistellään ja kehitetään, kunnes uusia ideoita ei enää synny. Tämän jälkeen voidaan esimerkiksi äänestää ideoista parhaat ja toteuttamiskelpoisimmat. (Ojasalo ym. 2009, 146–147.)

Huhtikuussa 2014 järjestettiin verkoston toimijoiden kesken aivoriihi, johon osallistui yhteensä yhdeksän henkeä. Verkoston vetäjälle lähetettiin ennen aivoriihen järjestämistä sähköpostitse tieto kehittämistyön kohteesta sekä aiheesta, jota aivoriihessä tulaisiin käsittelemään osana yhteistä palaveria. Ojasalon ym. (2009, 146) mukaan on tärkeää tehdä ryhmän tunnelma vapautuneeksi, jotta vältetään mieltä rajoittavista tekijöistä ja ennakkoluuloista. Tähän pyrittiin sillä, että aivoriihen idea ja sen tavoitteet avattiin mahdollisimman vapaamuotoisesti ja osallistujia rohkaistiin kirjaamaan ylös jopa mahdottomiltakin tuntuvia ajatuksia ja ideoita. Tavoitteena oli saada aikaan mahdollisimman paljon ideoita ilman kritiikkiä. Ideat kirjattiin erillisille post-it lapuille ja niitä pyrittiin yhdistelemään ja kehittämään myöhemmässä vaiheessa. Aivoriihessä esiin tulleet ideat toimivat asiakkaan palvelupolun kehittämisen tukena, sillä siinä ilmenneet ajatukset ja ideat voitiin sijoittaa palvelun eri vaiheisiin.

Aivoriihen tulosten analysoinnin ja hyödyntämisen valmistelut aloitettiin service blueprint -prosessikaavion ongelmakohtien avaamisella. Tämän jälkeen oli helpompaa sijoittaa aivoriihessä syntyneet ideat kohtiin, joissa niiden nähtiin tuottavan lisäarvoa palvelulle ja jotta ideat osattaisiin yhdistää niihin toiveisiin ja tarpeisiin, jotka tulee huomioida asiakkaan ihanteellista palvelupolkua suunniteltaessa. Kuvioissa 11 ja 12 on kuvattu aivoriihen ideointia ja syntyneitä tuloksia.



KUVIO 11. Ideointivaihe



KUVIO 12. Ideoinnin tuloksia

Joillakin aivoriihessä esiin tulleilla ideoilla on suurempi merkitys palvelun valmisteluvaiheissa kun taas toiset liittyivät vahvasti palvelun kokemiseen tai palvelun jälkivaiheisiin liittyviin tapahtumiin. Tuloksista karsittiin samanlaiset ja toistuvat ideat ja palvelun eri vaiheisiin sopivat ajatukset ryhmiteltiin yhteen seuraavasti:

Palvelun alkuvaihe

Tulosten pohjalta toimeksiantajayritykseltä odotetaan hyvää perehtymistä asiakkaan ongelmaan heti palvelun alkuvaiheessa. Perehtyneisyys pitää osata tuoda esiin asiakkaan kanssa toimittessa ja asiasta eteenpäin toiselle verkoston asiantuntijalle raportoitaessa.

Toinen toistuva tekijä vastauksissa oli tavoitteiden läpikäyminen asiakkaiden kanssa. Asiantuntijan tulee selvittää, mitä asiakas palvelulta odottaa ja tavoitteet tulee avata selkeästi, jotta ne voidaan raportoida eteenpäin.

Asiantuntijalta odotetaan kiinnostusta asiakasprojektia kohtaan heti projektin alkaessa. Hänellä tulee olla myös halu kehittää asiakkaan toimintaa. Yhteistyössä toimivien asiantuntijoiden tulee pitää yhteyttä ja sopia yhdessä, kuka on yhteydessä asiakkaaseen ja kuka häntä palvelee. Ei olisi asiakkaan edun mukaista, että jokainen asiantuntija lähettäisi projektiin liittyviä tietoja saman aikaan aiheuttaen sähköpostisaastaa. Asiantuntijan tulee lisäksi osata käydä toimeksiantoon liittyvät asiat läpi realistiselta pohjalta ja uskaltaa esittää asiakkaalle myös huonot uutiset.

Palvelun toteutus

Asiantuntijan tulee tulosten mukaan sitoutua työhön, jota hän asiakkaan kanssa suorittaa. Toiminnan tulee olla myös avointa. Asiantuntijan tulee esimerkiksi raportoida eteen päin siitä, jos projektin aikataulu jostain syystä venyy tai tulee vastaan muita haasteita, jotka saattavat hidastaa koko palveluketjua. Tiedonkulun pitää olla avointa niin asiakasta kuin toisia asiantuntijoitakin kohtaan.

Aivoriihessä käsiteltiin myös tiedon siirtymistä asiantuntijalta toiselle sekä raporttien ulkoasua. Palveluntuottajan tulee laatia riittävän selkeä ja yksityiskohtainen raportti niistä asioista, joita asiakkaan kanssa on tehty, jotta asiakkaan kanssa jatkava asiantuntija tietää mitä on tehty. Raporttiin tulee kirjata tiedot siitä, kuka on tehnyt, mitä, milloin ja miten. Tätä pidettiin tärkeänä, koska silloin asiakkaan ei tarvitse jokaisen eri asiantuntijan kanssa tehdä selvitystä läpikäymistään asioista. Tämän lisäksi yhteinen raportti tekee työn asiantuntijoille helpommaksi, kun he voivat jatkaa siitä, mihin edellinen asiantuntija on jäänyt, eikä heidän tarvitse luoda kokonaan omaa raporttia jokaisesta yhteisestä toimeksiannosta. Tämän nähtiin säästävän myös aikaa.

Jälkipalvelu

Jälkipalvelun osalta pidettiin tärkeänä asiakaspalautteen järjestelmällistä keräämistä. Saatu palaute tulisi käydä yhdessä läpi verkoston eri jäsenten kanssa,

jotta sen pohjalta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Saatu palaute tulisi vastausten mukaan lähettää jokaisen verkosto-asiantuntijan nähtäväksi, jotta osapuolet olisivat kaikki tietoisia muutosta kaipaavista osa-alueista sekä myös positiivisesta palautteesta.

Toimintaa tukevat merkittävät tekijät

Palvelujen eri vaiheissa korostuvien asioiden lisäksi käsiteltiin toimintaa tukevia asioita, joilla on merkitystä asiakkaan palvelukokemukseen. Näitä asioita ovat muun muassa asiantuntijan asiantuntemus, hyvin organisoitu toiminta ja luotettavuus. Tämän lisäksi asiantuntijan tulee olla helposti lähestyttävä ja uskottava.

Kuuselan (1998, 105) mukaan yhdenmukainen toimintatapa ja visuaalinen ilme lisäävät luottamusta palvelun tarjoajaa kohtaan. Sama seikka ilmeni aivoriihen tuloksissa. Tulosten mukaan huomiota tulee kiinnittää erityisesti raporttien ulkoasuun ja yhtenäisyyteen verkoston toimijoiden välillä. Kun kaikkien verkoston asiantuntijoiden raporttimallit ovat samanlaiset, muodostuu palvelukokonaisuudesta asiakkaalle laadukkaampi mielikuva.

3.7 Yhteenveto eri menetelmin kerätyistä tuloksista

Tämä kappale kokoaa yhteen palvelun eri menetelmien avulla esille tulleet, asiakkaan palvelupolun suunnittelemisen kannalta olennaiset seikat. Eri menetelmin kerätyt tutkimustulokset tukevat toisiaan ja niitä vertailemalla havaittiin, että tulosten avulla löydettiin hyvin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 161) esittävät, että palvelun blueprint -kaavion rakentamisessa on erityisen tärkeää selvittää asiakkaiden odotukset palvelulta sen kaikissa eri vaiheissa. Kun palvelun kriittiset pisteet on tuotu esiin ja avattu huolellisesti, voidaan niihin löytää kehitysehdotuksia ja ratkaisuja asiakkaan palvelupolun parantamiseksi. Tulosten analysointi aloitettiinkin service blueprint -kaavion läpikäymisellä, jolloin aivoriihen ja puolistrukturoidun

haastattelun tuloksista pystyttiin tuottamaan kehitysideoita palvelun kriittisiin kohtiin.

Ensimmäinen palvelun kriittinen piste liittyi sähköpostien tietoturva-asioihin. Palvelussa ollaan tekemisissä paljon sähköpostien kanssa, eli on olemassa uhka asiakkaan tietosuojan rikkoutumisesta ellei dokumentteja suojata salasanalla.

Toinen kriittinen piste palvelussa liittyy tarjouksen laatimiseen. Mikäli asiakkaan toimeksiantoon ei paneuduta riittävän huolellisesti esimerkiksi kiireen vuoksi, ei tehdystä kartoituksesta ole hyötyä ja tarjouksesta ei välttämättä saada laadittua riittävän yksilöityä, jolloin myös riski asiakkaan menettämisestä kasvaa.

Kolmas kriittinen piste liittyy palvelun päättämisvaiheeseen ja asiakkaalta saadun palautteen tallentamiseen. Asiakkaiden palvelun suunnittelutyö vie suuren osan asiantuntijan ajasta, jolloin aikaa palvelun kehittämiseen saatujen tietojen pohjalta voi olla vaikea löytää.

Blueprint-kaaviota läpikäydessä havaittiin myös kohtia, jotka toimivat palvelun hyvinä kilpailutekijöinä. Esimerkiksi kartoituslomakkeen hyödyntäminen auttaa asiantuntijaa tutustumaan perusteellisemmin asiakasyrityksen tilaan, jolloin asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyö voi alkaa tehokkaammin. Tämän ansiosta asiakkaan taustoja ei tarvitse käydä alusta alkaen läpi enää yhteisessä palaverissa. Etukäteen huolella tehty taustatyö säästää asiakkaan aikaa ja yhteistyölle käytettävä aika voidaan hyödyntää paremmin, kun päästään suoraan kiinni asiaan.

Puolistrukturoidun haastattelun tulokset jaettiin teemoihin, joita olivat asiakkaiden tarpeet ja odotukset myynnin kehittämispalvelujen osalta, asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyön parantaminen ja keinot yhteistyön parantamiseksi. Kolmas teema käsitteli ominaisuuksia, joita asiakkaat arvostavat ulkopuolisessa asiantuntijassa.

Ensimmäisen teeman tuloksista ilmeni, että mielikuvat liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista ovat pääosin positiivisia ja palvelut koetaan hyödyllisiksi. Toisaalta palvelut mielletään myös kalliiksi. Yksi näkökulma oli, että alueellisia, Päijät-Hämeen seudulla toimivia palveluntarjoajia on vähän.

Konkreettinen, käytännönläheinen asiantuntija-apu myyntiin ja sen kehittämiseen nousi keskeiseksi tarpeeksi haastateltujen yritysten osalta. Yrityksissä korostettiin, että toiminnan tueksi tarvitaan jatkuvaa ja pitkäaikaista tukea lyhyiden projektien sijaan. Koettiin, että tällöin molemmat osapuolet myös sitoutuvat työhön paremmin.

Vastauksista nousi kuitenkin esiin muutamia reunaehtoja, joiden puitteissa pitkäaikaista myynnin tukemisen ja kehittämisen palvelua tulisi tarjota.

Asiantuntijan työ tulisi ensinnäkin integroida asiakasyrityksen toimintaan niin, että kaikki asiakastiedot ja muu materiaali jäisi yritykselle yhteistyön jälkeen, eikä asiantuntija esimerkiksi veisi hankkimiaan asiakaskontakteja mukanaan toiseen projektiin. Olisi myös tärkeää, että projektiin sitoutettaisiin asiantuntijan lisäksi joku yrityksen pysyvästä henkilöstöstä. Koettiin, että kyseisen palvelun hinta ei saisi nousta liian korkeaksi ja ideoitiin keinoja, jolla kyseisen palvelun hinta voisi olla asiakkaille sopiva. Vastauksissa huomioitiin, että palvelu olisi edullisempi, jos sitä voitaisiin tarjota esimerkiksi Ely-keskuksen tukemana. Vastauksissa esitettiin myös, että olisi järkevää ostaa palvelu niin, että asiantuntija työskentelisi kokonaisten työpäivien sijaan vain joitakin tunteja viikossa tai kuukaudessa, jolloin voitaisiin keskittyä ajankohtaisiin kysymyksiin ja haasteisiin.

Parhaat kokemukset liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista liittyivät asiantuntijan taitoon viedä teoriaa käytäntöön ja tarttua liiketoiminnassa esiintyviin haasteisiin hyödyntäen ammattitaitoaan. Huonoimmat kokemukset liittyivät taas tapauksiin, joissa asiantuntija ei ollut perehtynyt toimeksiantoon kunnolla ja palvelun tuoma hyöty oli jäänyt vähäiseksi.

Asiakkaiden toiveita käsiteltäessä mainittiin, että internettiä voitaisiin hyödyntää enemmän palvelun aikana, esimerkiksi seurannan osalta. Ehdotettiin, että projektin etenemistä voitaisiin seurata internetissä täyttämällä seurantaan liittyviä taulukoita, joita purettaisiin yhteisissä tapaamisissa. Asiantuntijan toivottiin myös osaavan juurruttaa omaa osaamistaan yrityksen resurssiksi, jolloin asiantuntijan oma mallisuoritus toimisi ohjenuorana myös asiakkaalle.

Haastattelujen toinen teema käsitteli yhteistyötä ja sen parantamista. Tuloksia saatiin hyvin, koska jokaisella haastateltavalla oli kokemuksia ulkopuolisen

asiantuntijan käytöstä liiketoiminnan kehittämisessä. Tavoitteiden asettaminen koettiin tärkeänä osana ulkopuolisen asiantuntijan tarjoamaa myynnin ja markkinoinnin kehittämisen palvelua.

Valintakriteerinä ulkopuolisen asiantuntijan valinnassa on asiantuntijan tausta ja referenssit. Vastaajista lähes jokainen katsoo asiantuntijan referenssit valintaa tehdessään. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että jos yrityksessä työskentelee useampi ihminen, on tärkeää tietää, miten he työskentelevät projektissa tiiminä ja millainen heidän työnjakonsa on.

Myös hinnalla on merkitystä asiantuntijan valinnassa. Hinta tulisi pitää riittävän alhaisena ja kilpailukykyisenä, jotta toimija ei hinnoittele itseään markkinoilta. Hinta ei kuitenkaan ole aina määräävin tekijä, vaan valintaan vaikuttaa myös hinnan ja laadun välinen suhde. Laatumielikuvia parantaa esimerkiksi se, että asiantuntija pystyy osoittamaan tekevänsä työnsä jonkin selkeän menetelmän tai prosessin avulla. Selkeät, olemassa olevat työkalut ja menetelmät lisäävät luottamusta ulkopuoliseen toimijaan.

Asiakkaan ja asiantuntijan yhteistyötä kehitettäisiin aktiivisella, vuorovaikutteisella yhteydenpidolla. Tämän lisäksi asiantuntijan tarjoamien palvelujen sisältö tulisi kuvata selkeästi, jotta palvelun kokonaiskuvan ja siitä saatavan hyödyn hahmottaminen helpottuisi jo ennen palvelun kuluttamista. Yhteistyötä voitaisiin kehittää myös sillä, että asiantuntija oppisi kartoittamaan asiakkaan tarpeet paremmin ja osaisi näin tarttua oikeisiin ongelmakohtiin. Myös sitoutuminen ja vuorovaikutus nähtiin yhteistyön sujuvuutta parantavana asiana. Yhdessä vastauksessa esitettiin, että asiantuntija voisi saada osuutensa myynnin kasvusta, jolloin molemmilla osapuolilla olisi yhdensuuntaiset tavoitteet ja kumpikin olisi sitoutunut kehitystyöhön.

Kolmannessa teemassa käsiteltiin asiantuntijan ominaisuuksia. Asiakkaat arvostavat vastausten perusteella asiantuntijan kokemuksen tuomaa toimialaymmärrystä ja osaamista. Asiantuntijalla tulisi olla vahva näkemys liiketoiminnasta, markkinoinnista ja myynnistä. Asiantuntijan odotetaan olevan

joustava ja hallitsevan kokonaisuuksia, jolloin hänen toivotaan tarpeen tullen puuttuvan myös toimeksiannon ulkopuolella esiintyviin seikkoihin, jos niillä nähdään olevan merkitystä.

Asiantuntijan tulisi lisäksi osata siirtää osaamistaan eteenpäin. Myös aktiivisuus ja oma-aloitteisuus nähtiin tärkeinä ominaisuuksina.

Aivoriihessä syntyneet ideat ja ajatukset pystyttiin jakamaan helposti palvelun eri vaiheisiin. Palvelun toteutuksen aikana tulee sitoutua työhön ja toiminnan tulee olla avointa. Vastaan tulevista ongelmista tulee raportoida sekä verkoston eri jäsenille kuin asiakkaallekin.

Tulosten pohjalta toimeksiantajayritykseltä odotetaan hyvää perehtymistä ja kiinnostusta asiakkaan ongelmaan heti palvelun alkuvaiheessa. Myös tavoitteiden läpikäyminen asiakkaiden kanssa koettiin tärkeäksi. Asiantuntijan tulee selvittää, mitä asiakas palvelulta odottaa ja tavoitteet tulee avata selkeästi.

Yhteistyössä toimivien asiantuntijoiden tulee pitää yhteyttä ja sopia yhdessä, kuka on yhteydessä asiakkaaseen ja kuka häntä palvelee, ettei jokainen asiantuntija lähettäisi projektiin liittyviä tietoja saman aikaan asiakkaalle aiheuttaen sähköpostisaastaa

Aivoriihen tulosten mukaan palveluntuottajan tulee lisäksi laatia riittävän selkeä ja yksityiskohtainen raportti niistä asioista, joita asiakkaan kanssa on tehty, jotta asiakkaan kanssa jatkava asiantuntija tietää mitä on tehty. Raporttiin tulee kirjata tiedot siitä, kuka on tehnyt, mitä, milloin ja miten. Tätä pidettiin tärkeänä, koska silloin asiakkaan ei tarvitse jokaisen eri asiantuntijan kanssa tehdä selvitystä läpikäymistään asioista. Tämän lisäksi yhteinen raportti tekee työn asiantuntijoille helpommaksi, kun he voivat jatkaa siitä, mihin edellinen asiantuntija on jäänyt.

Palvelun jälkivaiheisiin liittyvien asioiden osalta pidettiin tärkeänä asiakaspalautteen järjestelmällistä keräämistä. Saatu palaute tulisi käydä yhdessä läpi verkoston eri jäsenten kanssa, jotta sen pohjalta voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Saatu palaute tulisi lähettää jokaisen verkosto-asiantuntijan nähtäväksi, jotta osapuolet olisivat kaikki tietoisia muutosta kaipaavista osaluista sekä myös positiivisesta palautteesta.

Aivoriihessä tuotiin esiin myös toimintaa tukevia asioita. Näitä asioita ovat muun muassa asiantuntijan asiantuntemus, hyvin organisoitu toiminta ja luotettavuus. Tämän lisäksi asiantuntijan tulee olla helposti lähestyttävä ja uskottava. Tulosten mukaan huomiota tulee kiinnittää erityisesti raporttien ulkoasuun ja yhtenäisyyteen verkoston toimijoiden välillä. Kun kaikkien verkoston asiantuntijoiden raporttimallit ovat samanlaiset, muodostuu palvelukokonaisuudesta asiakkaalle vastausten mukaan laadukkaampi mielikuva.

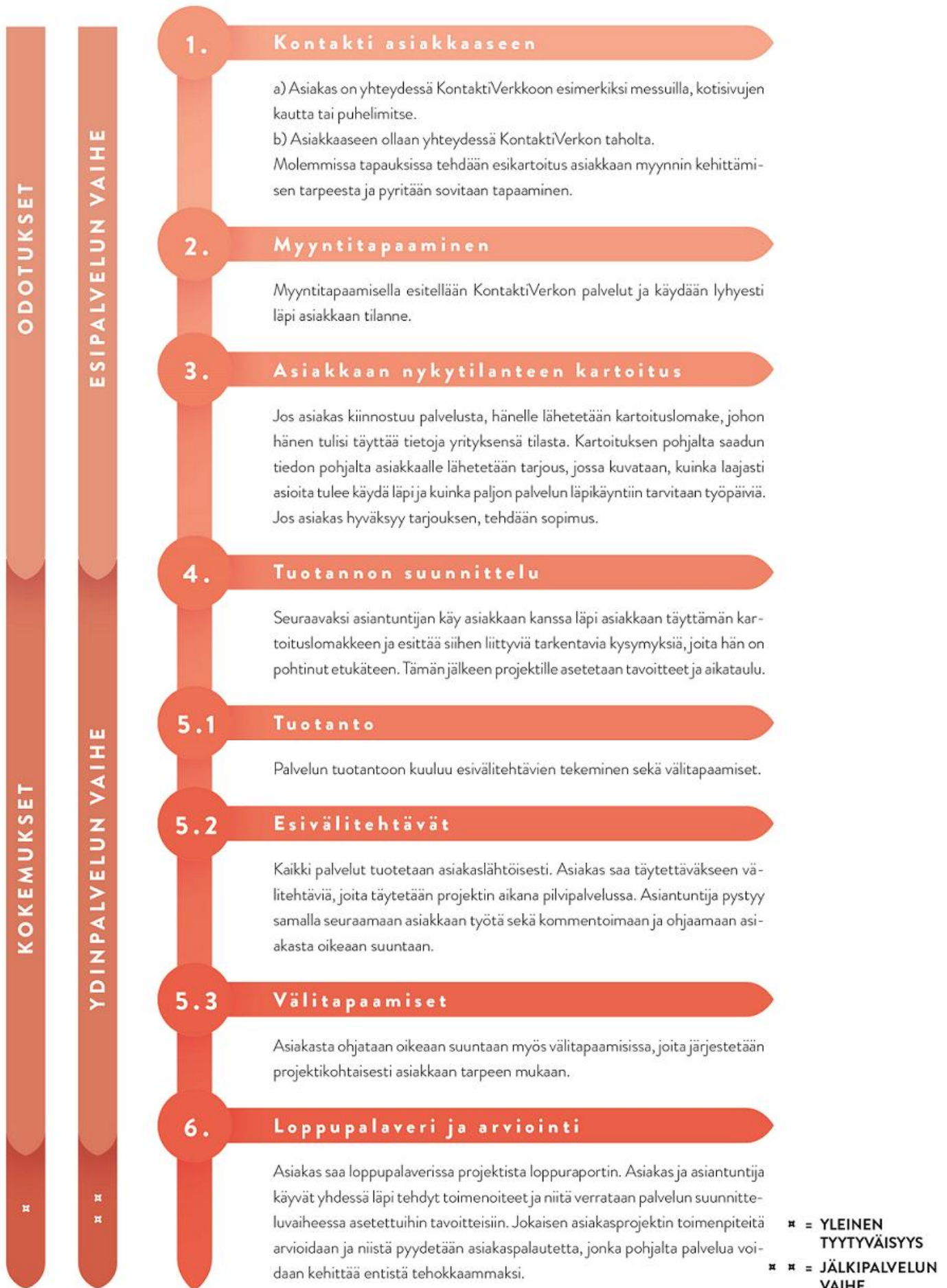
4 KEHITYSEHDOTUKSET ASIAKKAAN MUOTOILLUN PALVELUPOLUN MUODOSSA

Tässä luvussa esitellään eri menetelmien tulokset kokoavan yhteenvedon pohjalta suunniteltu kuvaus asiakkaan muotoillusta palvelupolusta, joka huomioi asiakkaiden toiveita, tarpeita ja odotuksia. Palvelupolussa kuvataan kaikki tutkimuksessa esiintyneet toiveet, tarpeet ja odotukset sekä huomioidaan palvelun kriittiset tekijät esittäen niihin kehitysehdotuksia.

4.1 Esipalvelun vaihe

Kehitetty palvelupolku on kuvaus siitä, minkälainen toimeksiantajayrityksen myynnin kehittämiseen liittyvän palvelun tulisi olla, jotta se täyttäisi asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset. Palvelu on jaettu kuvion 13 mukaisesti esi-, ydin- ja jälkipalvelun vaiheisiin, jotka käydään tarkemmin läpi seuraavissa alaluvuissa.

Mielikuvat yritystoiminnan kehittämisen asiantuntijapalveluista ovat haastattelun tulosten mukaan pääosin positiivisia, joten asiakkaat osaavat odottaa palveluilta hyvää tasoa. Tämä asetta haasteita asiakkaan palvelukokemuksen ylittämiseen palvelun eri vaiheissa. Mielikuvat liittyvät vahvasti etenkin palvelun alkuvaiheeseen, jolloin asiakkaalla ei välttämättä vielä ole kokemuksia asiantuntijan tavasta toimia. Tutkimustulosten mukaan palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa asiantuntijan kokemus, jolloin tutkitaan usein asiantuntijan referenssit. Haastatteluista ilmeni, että asiakkaat kokevat alueellisia tarjoajia olevan vähän, joten asiakkaan kontaktointi olisi hyvä keino lisätä asiakkaiden tietoisuutta palvelusta.



KUVIO 13 . Asiakkaan muotoiltu palvelupolku

Yhteydenotto

Asiakkailla on selkeästi tarvetta myynnin kehittämisen palvelulle, koska haastattelun vastaajista lähes jokainen koki tarvitsevansa käytännönläheistä apua myynnin kehittämiseen ja siinä tukemiseen. Haastattelun vastauksista ilmeni, että alueellisia tarjoajia on vähän. Tämä tarjoaa hyvän markkinaraon toimeksiantajayrityksen palvelulle ja yrityksen olisi kannattavaa alkaa myymään palvelujaan uusasiakashankintamielessä. Myyntityö auttaisi myös potentiaalisia asiakkaita, koska heidän ei silloin tarvitsisi itse nähdä vaivaa palvelun etsimiseen.

Ennen myyntitoimia olisi pidettävä huolta siitä, että yrityksen referenssit ovat kotisivuilla avattu huolellisesti ja että palvelusta syntyy laadukas mielikuva, jos asiakas haluaa tutustua asiantuntijan taustoihin ennen päätöstään. Tämä pitää tehdä myös siksi, että haastattelujen tulosten mukaan mielikuvat liiketoiminnan kehittämisen palveluista ovat pääosin positiivisia. On siis olemassa kilpailijoiden uhka. Jos KontaktiVerkon nettisivuja ei saada nopeasti kuntoon, saattaa se vaikuttaa palvelusta saatavaan mielikuvaan heikentävästi ja potentiaalinen asiakas saatetaan menettää.

Myyntitapaaminen

Asiakkaan halutaan kokevan, että toimeksiantajan palvelu on laadukasta heti siitä hetkestä lähtien, kun hän on yritykseen ensimmäisen kerran yhteydessä tai häneen otetaan yhteyttä. Tutkimustulosten mukaisesti mielikuvaa laadukkaasta palvelusta voitaisiin korostaa sillä, että asiantuntijan raportit olisivat selkeitä ja yhdenmukaisia yrityksen muun ilmeen kanssa. Raporttimalli tulee yhtenäistä myös verkoston jäsenten kesken, jolloin palvelusta syntyy asiakkaalle yhtenäinen mielikuva ja verkoston eri jäsenten on helppo jatkaa siitä, mihin edellinen asiantuntija on jäänyt, mikäli projektiin kuuluu useita eri asiantuntijoita.

Asiakkaan nykytilan kartoitus

Asiakkaalle lähetetään nykytilan kartoittamista varten lomake tai tiedosto, johon hänen on täytettävä tietoja yrityksestä. Kartoituslomakkeen tulee olla yhtenäinen yrityksen muun ilmeen kanssa ja myös yhtenäinen verkoston eri jäsenten raporttien kanssa.

4.2 Ydinpalvelun vaihe

Palvelun ydinvaihe liittyy asiakkaan kokemuksiin palvelun aikana, joten positiivista kokemusta pyritään palvelun ydinvaiheessa korostamaan.

Tuotannon suunnittelu

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan asiakkaan palvelukokemus on kiinni hänen omista toimistaan palvelun aikana. Heidän mukaansa etenkin liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakkaalla on merkittävä rooli palvelukokemuksen synnyttämisessä. (Fischer & Vainio 2014, 165–168.) Toimeksiantajayrityksen palvelun laadun varmistamiseksi olisi asiakkaan kanssa hyvä keskustella osapuolten vastuista ja tehtävistä palvelun aikana, jotta ei synny väärinkäsityksiä. Asiakkaan kanssa voidaan jatkossa täyttää lista palvelun aikana suoritettavista toimenpiteistä. Listaan kirjattaisiin palveluntarjoajan vastuulla olevat toimenpiteet sekä ne toiminnot, jotka asiakkaan tulee hoitaa. Tämän lisäksi kirjattaisiin määräaika kunkin tehtävän suorittamiselle. Listaa voitaisiin hyödyntää myös toimeksiantajayrityksen verkoston eri jäsenten kanssa toimittaessa, jolloin kaikille olisi selvää, mitä on tehty milloinkin ja kuka on vastannut toimenpiteiden suorittamisesta. Lista voitaisiin viedä myös sähköisenä pilvipalveluun, jossa sitä olisi kaikkien helppo täyttää. Esimerkki asiantuntijan ja asiakkaan vastuista palvelun aikana on kuvattu liitteessä 2.

Sekä aivoriihessä että haastattelutuloksissa tuotiin ilmi, että palvelulle olisi tärkeää asettaa tavoitteet. Asetettuja tavoitteita olisi hyvä käydä läpi tuotannon suunnitteluvaiheessa ja peilata niitä saavutettuihin tuloksiin palvelun loppuvaiheessa. Asiakasta varten voidaan luoda lista erilaisista tavoitteista, joita palvelun aikana on mahdollista saavuttaa. Hän voi valita niistä omiin tavoitteihinsa sopivimmat tai lisätä itse omia tavoitteita, joihin tuloksia tullaan peilaamaan. Valmis lista auttaa etenkin sellaisia yrityksiä, jotka eivät ehkä itse tiedä, mitkä hänen toiminnalleen sopivimmat tavoitteet olisivat tai eivät ole miettineet niitä. Tavoitteiden asetanta auttaa asiakasta hahmottamaan palvelusta saatavat hyödyt ja toisaalta myös osoittamaan, jos palvelussa ei olla onnistuttu. Myös asiantuntijan onnistumisen mittaaminen helpottuu.

Tuotanto

Palvelun tuotantovaihe on jaettu kuvion 13 mukaisesti kahteen eri vaiheeseen: esivälitehtävien suorittamiseen ja välitapaamisiin.

Esivälitehtävät

Yhteistyö ja tiedon jatkuva kulkeminen asiakkaan ja toimeksiantajan välillä on tärkeää. Tutkimustuloksissa ilmeni, että internetin palveluja olisi hyvä hyödyntää toimeksiannon aikana esimerkiksi palvelun seurannan osalta. Asiakas voisi tulevaisuudessa täyttää palvelun tuotantovaiheessa suoritettavia esitehtäviä esimerkiksi pilvipalvelun kautta, jolloin asiantuntija pystyisi kommentoimaan niitä ja tarvittaessa ohjaamaan asiakasta oikeaan suuntaan. Tällöin välitapaamisia ei tarvitsisi välttämättä pitää niin usein, säästettäisiin asiakkaan aikaa ja toiminta tehostuisi. Asiakkaalle tulisi luoda kunnon ohjeistus pilvipalvelun käytöstä ja myös tietoturva-asiat tulisi huomioida palvelua valitessa.

Välitapaamiset

Asiantuntijan toivotaan saatujen tulosten mukaan tietävän projektin aiheena olevasta asiasta enemmän kuin asiakas, joten erikoisosaamista tulee hyödyntää aina niin, että asiantuntija puuttuu myös toimeksiannon ulkopuolella oleviin seikkoihin, jos niillä nähdään olevan vaikutusta. Tämä tuo asiakkaalle lisäarvoa.

4.3 Jälkipalvelun vaihe

Viimeisenä palvelun vaiheena on loppupalaveri, jossa asiakas saa projektista loppuraportin. Palvelun viimeisessä vaiheessa on tärkeää tunnistaa asiakkaan yleinen tyytyväisyys palvelua kohtaan.

Loppupalaveri ja arviointi

Asiakkaan kanssa tulisi palvelun viimeisessä vaiheessa käydä tutkimustulosten mukaan läpi tehdyt toimenpiteet ja verrata niitä palvelun alussa asetettuihin tavoitteisiin. Tämän jälkeen asiakasta tulisi aivoriihen tulosten mukaan pyytää antamaan palautetta. Arvioinnin pyytäminen tulisi aivoriihen tulosten mukaan integroida osaksi jokaista toimeksiantoa, jolloin saataisiin tehokkaammin tietoa

siitä, kuinka palvelun tuottamisessa ollaan onnistuttu ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet. Arvioinnissa olisi hyvä arvioida niitä asioita, joita palvelun tuotantoa suunniteltaessa asetettiin tavoitteen asettamisprosessin avulla.

Muut kehittämisideat

Tutkimustulosten mukaan toivottiin, että myynnin kehittämisen palvelua voitaisiin vuokrata. Erityisen hyvänä ajatuksena pidettiin sitä, että asiakasyritysten pitkäaikaisena tukena toimisi ulkopuolinen asiantuntija, jolla on näkemystä ja kokemusta myynnistä ja markkinoinnista. Tulokset tukevat toimeksiantajayrityksen ajatuksia siitä, että myynnin kehittämisen palvelua voitaisiin jatkossa markkinoida pitkäaikaisiin projekteihin tai jatkuvaan suhteeseen.

Tutkimustuloksissa tuotiin esiin, että laatumielikuvat ja luottamus asiantuntijaa kohtaan jo ennen palvelun kuluttamista kasvavat, jos tämä pystyy kuvaamaan palvelunsa sisällön jonkin selkeän menetelmän tai prosessin avulla.

5 YHTEENVETO

Palvelun koettu laatu on kiinni useista tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja hyödyntämällä voidaan selvittää, hyödyntää ja analysoida asiakkaiden tarpeita ja toiveita syvällisesti, jolloin yhä asiakaslähtöisempien, asiakkaiden vaatimusten mukaisten palvelujen suunnitteleminen ja toteuttaminen helpottuu.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset palvelun sisällöltä palvelun eri vaiheissa ja luoda saadun tiedon pohjalta toimeksiantajalle kuvaus asiakkaan ihanteellisesta palvelupolusta. Tuotoksena luotiin teoriaa ja tutkimustuloksia hyödyntäen KontaktiVerkko Suomi Oy:lle kuvaus asiakkaan tarpeet ja toiveet paremmin huomioon ottavasta palvelupolusta. Työn teoriaosiossa käsitellään palvelua, palvelun laatua sekä palvelun kehittämistä asiakaslähtöistä näkökulmaa korostaen. Teoriaosuus käsittelee myös palvelumuotoilua ja sen tärkeimpiä osa-alueita, sillä palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakkaan palvelukokemus ja tämän tarpeet palvelun käyttäjänä.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tehtiin laadullinen, teoriaan perustuva tutkimus toimeksiantajayrityksen asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittämiseksi. Tutkimuksessa käytettiin erilaisia, toisiaan tukevia palvelumuotoilun menetelmiä, joiden avulla tuotiin esiin palvelun kriittiset tekijät sekä asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelun suhteen. Menetelminä käytettiin service blueprint -prosessikuvausta, haastatteluja sekä aivoriihityöskentelyä. Kehittämistyöhön osallistettiin haastattelujen ja aivoriihityöskentelyn osalta toimeksiantajayrityksen suorat asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat sekä yhteistyöverkoston jäsenet, jolloin saatiin esiin syvälinen näkemys ihanteellisesta palvelusta ja tietoa pystyttiin hyödyntämään palvelupolun kehittämisessä. Rinnakkain käytetyt menetelmät tukivat toisiaan, jolloin kehittämiseen kohteesta saatiin monipuolinen ja syvälinen kuva, ja pystyttiin tuottamaan perusteltuja kehittämis ehdotuksia yrityksen käyttöön.

5.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus toteutettiin erilaisia laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 158) mukaan tutkimuksen luotettavuus paranee, jos eri menetelmät tuottavat saman tuloksen kuin käytettäessä vain yhtä menetelmää. Erilaisten palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen laadullisen tutkimuksen tukena osoittautui hyväksi valinnaksi, sillä niiden avulla pystyttiin tuomaan esiin eri aineistoista yhteneväisiä ja toisiaan täydentäviä tuloksia ja näin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tarkastella myös tutkimusraporttia ja sen sisältöä. Raportissa tulee selittää tarkasti, kuinka saavutettuihin tuloksiin on päästy. Tällä tavoin selviää tutkimuksen tekijän kyky analysoida aineistoa luotettavasti. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 189.) Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, kuinka eri tuloksiin on päästy, jotta raportin luotettavuus ja tutkimuksen kulun seuraaminen helpottuisi.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin myös sillä, että tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset annettiin työn toimeksiantajalle luettavaksi ja kommentoitavaksi. Saadun palautteen perusteella tutkimuksessa ilmenneet epäkohdat saatiin selvitettyä, joka lisäsi työn arvoa.

Tutkimustuloksien avulla löydettiin hyvin vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten palvelumuotoilun eri menetelmiä hyödyntäen voidaan rakentaa asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset vastaavia palveluja?” sekä myös pääotsikkoa tukevaan alaotsikkoon ”Mistä laadukas palvelu koostuu?”.

Tutkimustulosten avulla selvitettiin, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet, toiveet ja tavoitteet palvelun eri vaiheissa ja kuinka asiakkaan palvelukokemusta voidaan näihin asioihin keskittymällä parantaa.

Haastattelun tuloksia analysoitaessa huomattiin, että puolistrukturoidun haastattelun haastattelurunko olisi voitu jakaa vielä tarkemmin palvelun eri vaiheisiin, jolloin tulosten analysointi olisi helpottunut. Toisaalta asian käsittely laajasta näkökulmasta auttoi tuomaan esiin sellaisia asioita, joita ei muiden menetelmien avulla havaittu. Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä Kontaktiverkon asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset myynnin kehittämisen

palvelulle sekä ideoita ja ehdotuksia siitä, kuinka asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyötä voidaan kehittää toimintaa parantamalla.

Saadut vastaukset tukivat toimeksiantajayrityksen olemassa olevia visioita siitä, mitä kaikkea kehitteillä olevaan myynnin kehittämisen palveluun voitaisiin sisällyttää. Kerättyjen tietojen pohjalta toimeksiantaja voi kehittää palveluaan asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten mukaiseksi ja saa samalla selvää kilpailuetua.

Tutkimus oli hyödyllinen ja tuki opinnäytetyön tavoitteita, koska asiakkaiden tarpeet ja toiveet ovat keskeisiä asioita palvelupolkua suunniteltaessa.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi onnistui kaikkiaan hyvin, vaikka opinnäytetyön tietoperustan ja aiheen rajaus tuotti aluksi haasteita. Opinnäytetyöprosessi oli intensiivinen ja sen aikana piti asettaa itselle jatkuvasti välitavoitteita, jotta prosessi etenisi aikataulun mukaisesti. Kehitystyö oli haastava ja samalla mielenkiintoinen, työ opetti pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä sekä uuden, vaikean tiedon käsittelytaitoa. Kehittämistyön tuloksena syntyi teoriaosuutta, tutkimusta ja luovuutta yhdistäen kuvaus asiakkaan ihanteellisesta palvelupolusta, jota voidaan käyttää toimeksiantajayrityksen myynnin kehittämispalvelun runkona.

5.2 Ehdotukset jatkokehittämistoimenpiteistä

Työstä on toimeksiantajayrityksen lisäksi hyötyä asiantuntijaverkoston eri jäsenille, koska esiin tulleet asiat olisi tarkoituksenmukaista muuttaa joiltain osin osaksi heidänkin toimintaansa. Kun verkostolla on yhtenäinen toimintatapa, on palvelu myös asiakasta palvelevampi. Jatkokehittämishaasteena onkin tuotteistaa toimeksiantajayrityksen myynnin kehittämisen palvelukokonaisuus niin, että siinä huomioidaan myös asiantuntijaverkoston muut yritykset ja yhdessä asetetut tavoitteet yhtenäiselle yritysilmelälle. Aihetta on käsitelty palvelun kehittämisen kirjallisuudessa ja palvelumuotoilussa. Käytännön toteutukseen olisi hyvä ottaa mukaan esimerkiksi graafisen alan opiskelija, jotta lopputuloksesta syntyy visuaalisesti ja toiminnallisesti laadukas ja aikaa kestävä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: DTPage.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WS Bookwell.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyysalo, Sampsa. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä–Tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Kandampully, J. A. 2007. Services Management–the New paradigm in Hospitality. New Jersey: Prentice Hall.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Tampere: Tammerpaino Oy

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2011. Services Marketing –People, Technology, Strategy. 7. julkaisu. Pearson Education.

Lovelock, C., Vandermerwe, S. & Lewis, B. 1999. *Services Marketing—A European Perspective*. Prentice Hall Europe.

Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi*. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. *Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologainfo Teknova Oy.

Moriz, S. 2005. *Service Design – A practical access to an evolving field*. Köln: International School of Design.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. *Kehitä teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum.

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

Parasuraman, A., Zeithaml, A., & Berry, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry. 1988. 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality'. *Journal of Retailing* 64, no., 1, Spring, 12-40.

Pesonen, H. 2007. *Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor.

Rissanen, T. 2006. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., Vesanen J. 2008. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Valvio, T. 2010. *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Helsinki: Kauppakamari

Valarie, A. Zeithaml & Bitner, M. 1996. Services Marketing. McGraw-Hill International Editions.

Sähköiset lähteet:

KontaktiVerkko Suomi Oy. 2014. Viitattu 14.4.2014. Saatavilla:
<http://kontaktiverkko.fi/yritys.html>

Parantainen, J. 2009. Tuotteistajan pikaopas 3.0. [Viitattu 23.3.2014]. Saatavilla:
http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf

Tilastokeskus. 2014. 70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi. [Viitattu 3.3.2014].
Saatavilla: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/70220.html>

Vuollet, K. 2013. Pienen asiantuntijaorganisaation menestystekijät julkishallinnon tarjouskilpailutuksessa. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman opinnäytetyö. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 3.4.2014]. Saatavilla:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67602/Vuollet_Kirsi.pdf?sequence=1

Standardit

SFN-EN 16114. 2012. Johdon konsultointipalvelut. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

LIITE 2. Esimerkki asiakkaan ja asiantuntijan vastuista palvelun aikana

LIITE 1. Haastattelurunko

Tämä haastattelurunko ohjaa haastattelun kulkua, mutta haastattelun aikana voidaan käsitellä myös muita tärkeitä ja tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Haastattelut nauhoitetaan, jotta vastausten analysointi helpottuisi.

Haastattelurunko

A) Miten palvelumuotoilun eri menetelmiä hyödyntäen voidaan rakentaa asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset vastaavia palveluja?

1. Minkälainen mielikuva teillä on johdon konsultoinnin asiantuntijapalveluista? Mikä on vaikuttanut tällaisen mielikuvan syntymiseen?

2. Oletteko käyttäneet ulkopuolista myynnin ja markkinoinnin asiantuntijaa toimintanne kehittämisessä?

- a. Mitä asioita asiantuntijan kanssa käytiin läpi?
- b. Millaisia dokumentteja teille jäi yhteistyön jälkeen?
- c. Miten asetetut tavoitteet saavutettiin?
- d. Mitkä ovat parhaat kokemuksenne ulkopuolisen asiantuntijan kanssa toimimisesta?
- e. Mitkä ovat huonoimmat kokemuksenne ulkopuolisen asiantuntijan kanssa toimimisesta?
- f. Mitkä ovat valintakriteerinne ulkopuolisen myynnin ja markkinoinnin asiantuntijan valinnassa?
- g. Miten asiantuntijan ja asiakkaan yhteistyötä voisi edistää?

B) Mistä laadukas palvelu koostuu?

2. Minkälaisia myyntiin liittyviä palveluja koette tarvitsevanne yritystoimintanne tueksi?

3. Kuvitelkaa tilanne, jossa yrityksenne pitkäaikaisena tukena on myynnin ja markkinoinnin asiantuntija, joka neuvoo, opastaa ja ohjeistaa teitä yritystoimintanne myynnin kehittämisessä. Mitä ajatuksia idea teissä herättää?

4. Toivelistalla: jos ei olisi olemassa mitään esteitä sille, kuinka myynnin ja markkinoinnin asiantuntija toimisi tai mitä palvelu sisältäisi, millainen palvelu olisi? Toive voi olla jopa mahdoton toteuttaa.

5. Mitä ominaisuuksia arvostatte asiantuntijassa?

LIITE 2. Esimerkki asiantuntijan ja asiakkaan vastuista palvelun aikana

Tehtävä	Asiasta vastaava henkilö	Määräaika
Pyydä asiakkaalta tiedot yrityksen nykytilasta (jos valmiina saatavilla)	Asiantuntija	xx.xx.2014
Toimita tarvittavat dokumentit	Asiakas	xx.xx.2014 mennessä
Sovi tapaaminen asiakkaan kanssa	Asiantuntija	xx.xx.2014
Toimeksiannon hyväksyttäminen asiakkaalla	Asiantuntija	xx.xx.2014
Palauta esivälitehtävät	Asiakas	xx.xx.2014 mennessä
Tilaaaja on saanut loppuraportin ja häneltä saatu palaute on selvitetty ja tallennettu.	Asiantuntija	Kaksi päivää projektin päättymisestä, klo 16:een mennessä