



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelukonseptin kehittäminen

Huotari, Erika

Montonen, Noora

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja
Liiketalouden koulutusohjelma

Palvelukonseptin kehittäminen

Huotari Erika
Montonen Noora
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2014

Erika Huotari ja Noora Montonen

Palvelukonseptin kehittäminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 60

Opinnäytetyön tarkoitus oli palvelukonseptin kehittäminen. Palvelukonseptin osa-alueita kehitettiin pilottiyritykselle toteutetun maineanalyysin avulla sekä toimeksiantajan kanssa pidentyissä kehittämistyöpajoissa. Maineanalyysi toteutettiin toimeksiantajan oman ohjelmiston avulla. Testausprosessin havainnoinnin ja palautteenkeruun avulla pystyttiin löytämään konseptin osa-alueiden kehityskohteet. Kehityskohteita jatkojalostettiin työpajoissa toimeksiantajan kanssa.

Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuus rakentui palveluliiketoiminnasta, palvelu- ja tuotekehityksestä, laadullisesta tutkimuksesta sekä kehittämistyöstä. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullista tutkimusta, kehittämistutkimuksen ja yhteiskehittämisen menetelmiä sekä havainnointia.

Palvelukonseptin osa-alueita testaamalla löydettiin kehityskohteita, joiden toteuttaminen tuotti positiivisia vaikutuksia asiakaskokemukseen. Palveluprosessissa korostuivat prosessi- ja asiakasviestinnän tärkeys, analyysityökalussa käytettävyyden ja hyödynnettävyyden todettiin olevan avainasioita. Toteutetun testauksen avulla saatiin merkittäviä tuloksia palvelukonseptin kehittämisen ja tulevan liiketoiminnan kannalta.

Testauksen avulla löydettyjen kehityskohteiden toteuttamisella pystyttiin tekemään vaadittavat ratkaisut palvelukonseptin parantamiseksi. Analyysityökalun ohjelmiston käytettävyydessä havaittiin niin suuria kehityskohteita, että koettiin järkevämmäksi hankkia analysointipalvelu ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Toimeksiantajan palveluprosessia parannettiin kehittämällä myyntiargumentointia, markkinointimateriaaleja ja prosessiviestintää.

Jatkotutkimusaiheena liiketoiminnan kehittämisen ja palvelukonseptin sisällön täydentämiseksi olisi hyvä selvittää palveluvalikoiman laajentamista. Toimeksiantajan kehittämä maineanalyysi soveltuu ominaisuuksiltaan rajatulle asiakaskunnalle, koska yrityksen koko ja toimiala asettavat rajoitteita maineanalyysin toteuttamiselle. Tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisen kannalta tulee miettiä, millaisella palveluvalikoimalla pystytään vastaamaan kattavammin erilaisten yritysten tarpeisiin.

Asiasanat: palvelukonsepti, palvelun laatu, tuotekehitys, kehittäminen.

Erika Huotari and Noora Montonen

Developing the service concept

Year	2014	Pages	60
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to develop a service concept. The parts of the service concept were developed using a reputation analysis, which was implemented to a pilot company. Developmental work was executed also in workshops with a client company. The reputation analysis was executed with the client company's own software. The developmental frame of the thesis was implemented by testing the client company's service concept in the pilot customers company, by observing and gathering feedback of the concept. The areas of development were processed in workshops in co-operation with the client company.

The theoretical framework of this functional thesis is based on service business, development of products and services, qualitative research and development. The research methods used in this thesis were qualitative research, observation, methods of development and co-creation.

Targets of development were found by testing the parts of service concept. Implementing the targets of development affected positively to the customer experience. The importance of the process and customer communication were emphasized in the service process and the usability and exploitability of the analysis tool were noted as key matters. With the implemented testing significant results were found to develop the service concept and future business.

By carrying out the targets of development it was possible to do the required solutions to improve the service concept. Problems in the analysis tool's software led to decision that it is better to acquire the analysis tool from an external service provider. The client company's service process was improved by developing the sales argumentation, marketing materials and communication of the process.

For further study, to develop the business and to supplement the service concept it would be beneficial to find out the developmental possibilities of the service range. The reputation analysis developed by the client is suitable for a limited range of clientele, because the size and industry of the company are setting limitations to the implementation of the analysis. In the future it should be discussed what kind of service range responds to the requirements of different companies the most comprehensive way.

Keywords: service concept, service quality, research and development, development.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tavoitteet	8
1.2	Työn rakenteen kuvaus.....	9
2	Analyysipalvelun kehityskaari.....	10
2.1	Maineanalyysi Yrityslabraprojektina	10
2.2	Maineen teoria palvelukonseptin tukena	11
2.3	Kehittämisen kohde.....	15
2.4	Aiemmat tutkimukset	16
3	Palveluiden kehittämisen menetelmät.....	19
3.1	Palvelukonsepti kehittämisen tukena	19
3.2	Palveluiden kehittäminen	21
3.3	Tuotteistamisprosessi ja sen merkitys liiketoiminnassa	25
3.4	Palvelun laadun kriteerit ja mittaaminen	30
3.5	Asiantuntijapalveluiden kehittäminen	34
3.6	Yhteiskehittämisen menetelmät	36
4	Kehittämisen menetelmät.....	37
4.1	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	38
4.2	Palvelukonseptin osa-alueiden testaus pilottiyrityksessä	43
4.3	Palvelukonseptin kehittäminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa	44
5	Tutkimuksen tulokset	45
5.1	Analyysityökalun kehittämiskohteet	46
5.2	Palveluprosessin kehittämiskohteet	47
5.3	Tulosten vaikutukset palvelukonseptiin ja kehittämispäätökset	48
6	Yhteenveto	51
6.1	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotus	53
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	54
	Lähteet	56
	Kuviot	59
	Taulukot	60

1 Johdanto

Palveluinnovaatiosta syntyneen, analyysipalveluita tarjoavan yrityksen tarina sai alkunsa Laurea Lohjan Yrityslabran projektiryhmän luomasta maineanalyysityökalusta. Onnistunut projekti ja ryhmän innostuneisuus saivat projektiryhmän jatkamaan analyysityökalun jatkokehitystä. Opinnäytetyön tekijät ottivat tehtäväkseen toteuttaa analyysipalvelun palvelukonseptin testaamisen ja kehittämisen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää projektista syntyneitä palvelukonseptia tulevan liiketoiminnan tarpeita vastaavaksi. Työn tarkoituksena oli kehittämistutkimuksen tulosten ja tekijöiden havaintojen avulla ratkaista, millä tavoin palvelukonseptin osa-alueita tulee kehittää.

Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistutkimuksen, laadullisen tutkimuksen ja havainnoinnin menetelmiä käyttäen. Opinnäytetyö on rakenteeltaan toiminnallinen, mutta sisältää myös tutkimuksellisia piirteitä. Kehittämistutkimuksessa palvelukonseptin osa-alueiden testaaminen tehtiin toteuttamalla maineanalyysi pilottiasiakkaalle. Pilottiasiakkaaseen viitataan tässä opinnäytetyössä nimellä yritys X. Analyysi toteutettiin toimeksiantajan kehittämän analyysityökalun avulla. Kyseisestä analyysistä saadut tulokset eivät ole olennaisia opinnäytetyössä toteutetun kehittämishankkeen kannalta, vaan toteutetulla analyysillä haluttiin ennen kaikkea saada palautetta palveluprosessista ja analyysityökalun toimivuudesta. Täten pilottiasiakkaan maineanalyysin tulokset on jätetty pois tästä opinnäytetyöstä. Kehittämistutkimuksen tulokset kerättiin yritykseltä saadusta palautteesta ja tekijöiden havainnoista prosessin aikana, sekä projektiryhmän jäsenten kanssa järjestettyjen kehittämistyöpajojen annista.

Kasvaneista asiakasodotuksista ja kilpailusta johtuen palvelun laadusta on tullut viime vuosina yksi tärkeimmistä tekijöistä palveluyrityksen menestyksen kannalta. Palvelun laatu vaikuttaa suurissa määrin yrityksen tuottavuuteen ja markkinaosuuteen, koska asiakasuskollisuus ja asiakassuhteiden kesto paranevat positiivisen palveluimagon myötä. Palvelun laadun merkitys korostuu yritysten välisessä kaupankäynnissä, erityisesti konsultointiin liittyvissä palveluissa. Yritysten väliset palvelut eroavat luonteeltaan ja laadultaan kuluttajapalveluista. Konsultointipalvelut ovat laadultaan aineettomia ja hyvin monimutkaisesti mitattavissa, kun tuottamiseen ja käyttämiseen osallistuu paljon ihmisiä. Konsulttipalveluita tuotetaan tyypillisesti projektimuotoisina ja niissä korostuu vuorovaikutus palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Täten on erittäin tärkeää pystyä mukauttamaan tarjottu palvelu vastaamaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Konsultointiprojektin tulokset näkyvät usein vasta projektin loppuunsaattamisen jälkeen. Projektien ja asiakkaiden erilaisuuksista johtuen palveluprosessille on vaikeaa löytää yksittäistä, yleisesti hyväksyttyä konseptia jolla laatua pystyttäisiin mittaamaan. Käsitys palvelun laadusta on moniulotteinen asiakkaiden muodostama näkemys, joka koostuu palvelun mahdollisuuksista, prosessista ja tuloksista. (Benazig & Dosen 2012, 47-48.)

Tuotteen tai palvelun kehittämissyhteistyössä luodaan uutta ja kehittäminen perustuu teknologioiden tarkoituksenmukaiseen yhdistämiseen tiettyä käyttöä varten. Tuotekehityksessä tulee yhdistää tieto käyttäjistä ja käyttötilanteista sekä vaatimukset niiden toteuttamiseen vaadittavista teknologioista. Ytimeltään tuotekehitys voidaan nähdä tietämyksen hallintana ja sen lopputulos on yhdistetty kokonaisuus eri näkemyksistä. Kokonaisuuden tulee vastata markkinoiden tarpeisiin. Yritysten ja verkostojen kilpailukyky perustuu ennen kaikkea resursien ja osaamisen luomiseen ja hyödyntämiseen, siksi yhteydet kehitystyön kannalta oleellisiin sidosryhmiin ovat erittäin tärkeitä. Tiedonhallinnan kannalta prosessissa tulee ymmärtää, millaista tietoa prosessissa tarvitaan ja mistä tieto löytyy. Kehittäminen ja uudistaminen tapahtuvat joko olemassa olevaa kehittämällä tai luomalla täysin uusia ideoita ja tietoa. (Apilo ym. 2008, 27-29.)

Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa palvelun jatkokehittämistä ja sen kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Tuotteistuksen kivijalkana toimivat yrityksen strategiat ja markkinointi, mutta sekä tuotteistaminen että tuotteen markkinointi vaikuttavat toisiinsa. Markkinointi voidaan oikeastaan käsittää osana tuotteistamista, mutta useimmiten on järkevämpää hoitaa tuotteistus ensin ja vasta sitten ryhtyä markkinointitoimiin. Asiantuntijapalveluita tuotteistettaessa tärkeimmiksi seikoiksi nousevat palveluprosessin kokonaisuus, sen muokkaaminen asiakkaalle sopivaksi, toisaalta myös sen standardointi markkinointia ja myyntiä varten, sekä palveluun liittyvät ydin- ja tukipalvelut. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Palvelulla voidaan tarkoittaa tuotetta, palvelua henkilökohtaisella tasolla tai tarjoomana. Lähes mistä tahansa voidaan käyttää palvelun käsitettä aina kun pyritään löytämään asiakasta miellyttävä ratkaisu, palvelu. Asiakkaalle näkymättömiä palveluja on olemassa lukuisia, kuten laskutus, jota asiakas ei usein edes miellä palveluksi. Näkymättömien palveluiden kehittäminen ja hallitseminen voi olla yritykselle merkittävä kilpailuetu, kun ne hoidetaan oikein. (Grönroos 2009, 76-77.)

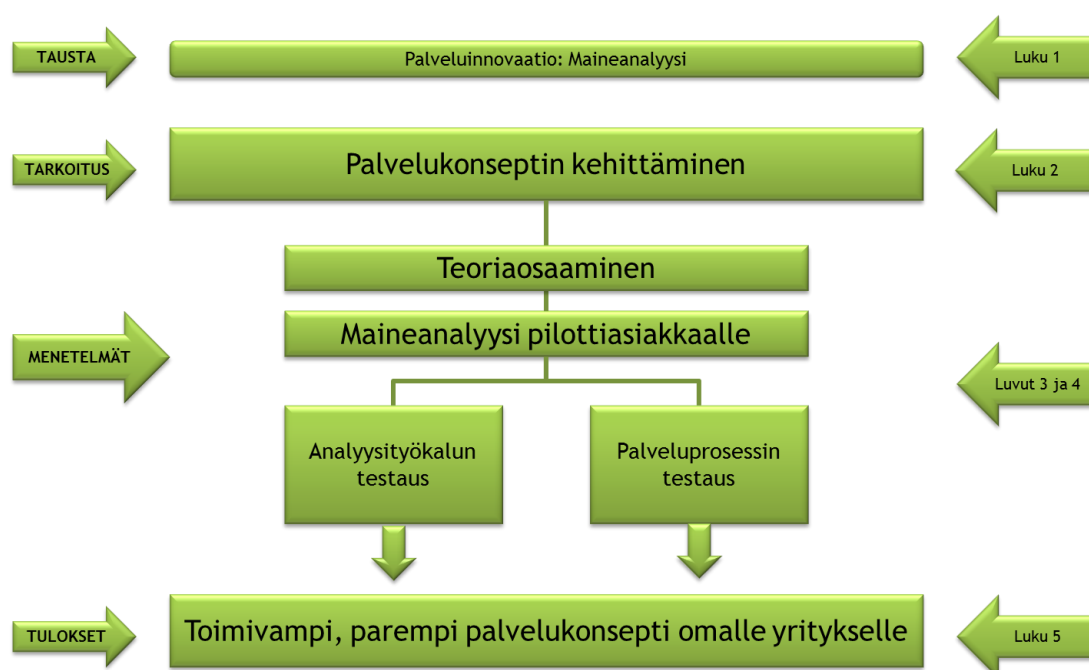
Palveluun liittyy yleensä kontaktointia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, mutta asiakas ei ole välttämättä suoraan yhteydessä palvelua tarjoavaan yritykseen. Asiakas käyttää palvelua, mutta monet palveluun sisältyvät operaatiot jäävät asiakkaalta pimentoon. Esimerkiksi verkopankkia tai teleoperaattorin palveluita käytettäessä asiakas saattaa olla itse yhteydessä palveluntarjoajaan vain silloin, kun palvelussa ilmenee jotakin ongelmia. Tällöin asiakas kiinnittää huomiota ainoastaan näihin palvelutapahtumiin, vaikka hänen käyttämänsä palvelun taustalla tapahtuisi paljonkin erilaisia toimintoja. (Grönroos 2009, 77.)

Palvelut ovat aineettomia prosessiketjuja, joista yhä suurempi osa pohjautuu verkossa toimiviin järjestelmiin tai IT-ratkaisuihin. Aineettomat palvelut ja asiakkaalta näkymättömissä tapahtuvat toiminnot toisaalta nopeuttavat ja tehostavat palveluita, mutta vaikeuttavat myös

markkinointia, sillä palvelusta saatava hyöty pitäisi saada jotenkin konkretisoitua asiakkaille. Konkretisointi voidaan tehdä mahdolliseksi ottamalla asiakas jollakin tavalla mukaan prosessiin, esimerkiksi palvelun tuottamisen tai toimituksen ajaksi. (Grönroos 2009, 78-79.)

1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyössä toteutetun kehittämishankkeen tarkoituksena oli palveluinnovaatiosta syntyneen palvelukonseptin kehittäminen, tavoitteena toimivamman ja paremman palvelukonseptin luominen toimeksiantajan perustettavan yrityksen liiketoiminnan tarpeisiin. Tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin maineanalyysi pilottiyritykselle, jossa testattiin palvelukonseptin kolmea eri osa-aluetta: analyysityökalua, ohjelmistoa ja palveluprosessia. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta sekä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi:



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on ollut selvittää, miten perustettavan yrityksen palvelukonseptia tulee kehittää, jotta yrityksen liiketoiminta paranee. Tutkimusongelmasta johdetut kysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat analyysityökalun kehittämiskohteet saadun palautteen ja tehtyjen havaintojen näkökulmista?
- Mitkä ovat palveluprosessin kehittämiskohteet saadun palautteen ja tehtyjen havaintojen näkökulmista??

Opinnäytetyön muotona on käytetty kehittämistutkimusta, jonka tavoitteena on ollut tulevan yrityksen palvelukonseptin ja sitä kautta liiketoiminnan kehittäminen. Kehittämistutkimuksen avulla on pyritty selvittämään palvelukonseptin eri osa-alueiden toimivuutta ja tehtyjen valintojen onnistumisia ja epäonnistumisia opinnäytetyössä toteutetun maineanalyysin avulla. Yrityksen X johdolta haluttiin palautetta analyysin eri osa-alueista: projektiryhmän suunnitelmista materiaaleista yritystapaamista varten, alkuhaastattelun toteutuksesta ja tarvekartoituksesta, kysymysten sisällöstä ja toteutustavasta, tuloksista ja niiden raportoinnista. Opinnäytetyön tekijät olivat analyysiprosessissa havainnoitsijan roolissa ja pyrkivät kirjaamaan kaikki prosessin aikana tulleet havainnot opinnäytetyön kehittämisenäkökulman huomioiden. Tehtyjen havaintojen tehtävänä oli kerätä kaikki analyysityökaluun ja palveluprosessiin liittyvät huomiot ja parannusehdotukset palvelukonseptin jatkokehitystoimenpiteitä silmällä pitäen.

1.2 Työn rakenteen kuvaus

Opinnäytetyö jakautuu rakenteeltaan johdannon lisäksi viiteen päälukuun. Luvussa kaksi on avattu opinnäytetyön taustalla vaikuttaneita tekijöitä. Työlle alkusysäyksen antanutta maineanalyysiprojektia on käsitelty käytännön toteutuksen ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Samassa luvussa on esitelty opinnäytetyön kehittämisen kohde ja samasta aiheesta aiemmin toteutetut tutkimukset.

Luvussa kolme on avattu työn kannalta keskeiset käsitteet ja laajemmin taustalla vaikuttavaa teoriaa. Keskeisten käsitteiden ja teorian tiedon sisäistäminen oli tärkeässä roolissa opinnäytetyön käytännön toteutuksen onnistumiseksi. Teoriaosuuden luvuissa käsitellyt tärkeimmät käsitteet ovat palvelukonseptin kehittäminen, palvelun laatu, tuotteistamisprosessi sekä asiantuntijapalveluiden ja yhteiskehittämisen eri muodot.

Luvussa neljä on käyty läpi tutkimuksen toteuttamiseen liittyvää teorian tietoa ja menetelmiä, jonka jälkeen on avattu opinnäytetyössä toteutetun kehittämistyön keinot ja vaiheet. Palvelukonseptin kehittämisen menetelmät on avattu pilottiasiakkaalla toteutetun testauksen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen kehittämistyöpajojen menetelmien kautta.

Kehittämistyön tulokset ja tuloksista johdetut toimeksiantajan kehittämispäätökset on esitelty luvussa viisi. Tulokset on esitelty tutkimuksen alaongelmien kautta, huomioiden saatu palaute ja tekijöiden omat havainnot prosessista. Lopuksi on käsitelty tutkimuksen vaikutukset palvelukonseptiin ja käytännön toimenpiteet konseptin kehittämiseksi.

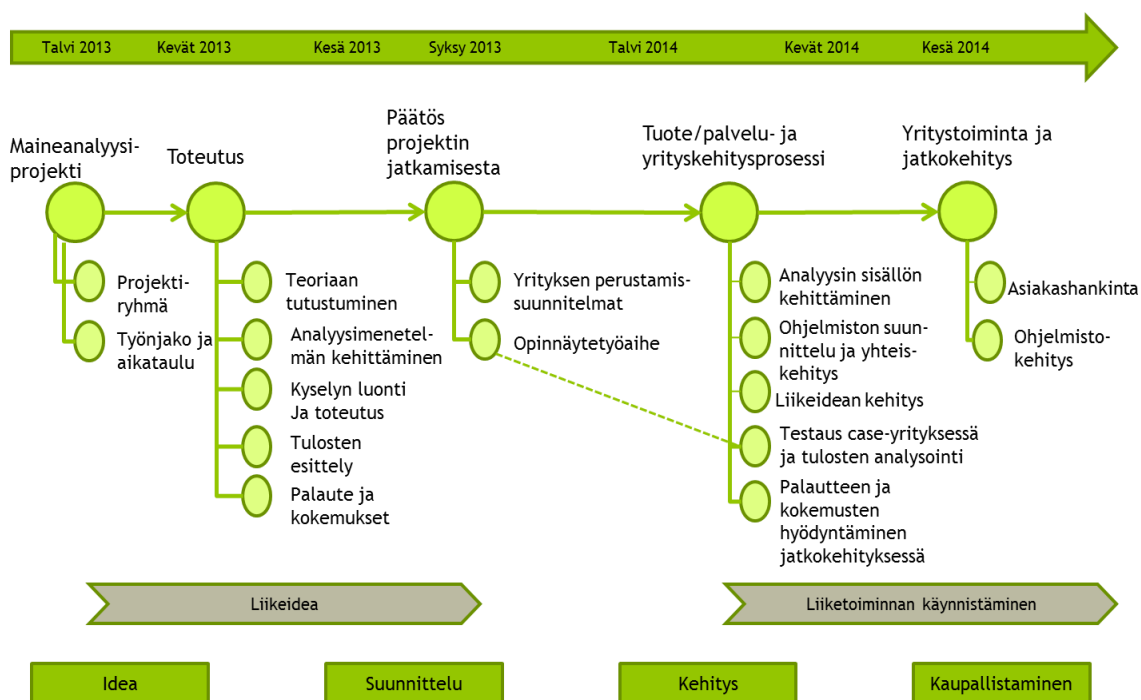
Opinnäytetyön viimeinen pääluku koostuu johtopäätöksistä, jotka on muodostettu tarkastelemalla prosessia useista eri näkökulmista. Johtopäätöksissä on otettu kantaa tutkimusprosessin onnistumisiin ja epäonnistumisiin, käytettyjen lähteiden merkitykseen ja hyödynnettävyyteen sekä analysoitiin tekijöiden omaa oppimista. Johtopäätöksissä on lisäksi esitelty esiin nousseet jatkotutkimusaiheet ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien yleistettävyys.

2 Analyysipalvelun kehityskaari

Tässä luvussa on esitelty työn tausta ja taustatueksi luotu maineen teoreettinen viitekehys, toimeksiantajan palvelukonseptin rakenne ja samasta aiheesta aiemmin toteutetut opinnäytetyöt.

2.1 Maineanalyysi Yrityslabraprojektina

Laurea Lohjan Yrityslabrassa toteutettu maineanalyysiprojekti on toiminut opinnäytetyön pohjana ja toimeksiantajan yritysideoita lähtökohtana. Maineanalyysin kehittämisprosessi on kuvattu analyysityökalun kehittämisprosessia kronologisessa järjestyksessä esittelevässä kuviossa 2:



Kuvio 2: Maineanalyysityökalun kehittämisprosessi

Idea opinnäytetyön aiheeseen ja toteuttamiseen sai alkunsa talvella 2013, kun Laurea Lohjan Yrityslabrassa käynnistyi projekti, jonka tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa maineanalyysi

muutamalle Uudenmaan Yrittäjien jäsenyritykselle. Projekti käynnistyi projektiryhmän muodostumisella ja aikataulujen ja työnjaon sopimisella. Projektiin lähti mukaan viisi Yrityslabran opiskelijaa, joita yhdisti kiinnostus yritysten maineenhallintaa, brändiä ja konsultointia kohtaan. Projekti toteutettiin kevään 2013 aikana. Projektiryhmän jäsenet tutustuivat kukin tahoillaan mainetta, brändiä ja imagoa käsittelevään kirjallisuuteen ja toteuttivat teorian tietoon pohjautuvat raportit tietoperustan muodostamiseksi, jonka pohjalta ryhmäläiset lähtivät kehittämään analyysimenetelmää. Kehittämisen pohjaksi ryhmäläiset myös benchmarkkasivat vastaavia palveluita ja sovelsivat parhaita käytänteitä omassa analysointimallissaan.

Benchmarkkauksen, teoriapohjan ja ryhmän omien näkemysten pohjalta analyysissa valittiin käytettäväksi kuusi ulottuvuutta, joiden pohjalta analyysiä lähdettiin toteuttamaan. Teemoiksi valikoituivat asiakastyytyväisyys, kilpailijat, yrityskuva, tuotteet ja palvelut, markkinointiviestintä sekä brändi ja imago. Maineanalyysi toteutettiin yhdeksälle yritykselle haastattelun ja kyselylomakkeen avulla. Kyselyyn vastasivat yrityksen johto ja asiakkaat. Analyysin kokonaiskuvan muodostuksessa käytettiin myös projektiryhmän omien havaintojen pohjalta muodostunutta kolmannen osapuolen näkemystä. Osa-alueiden tulokset yhdistettiin tulosten analysoinnissa kirjalliseksi raportiksi, joka sisälsi analyysin tulosten lisäksi myös projektiryhmän luomat kehitysehdotukset. Tulokset esiteltiin mukana olleille yrityksille keväällä 2013 ja yritysten antama palaute ja ryhmän omat kokemukset projektista ja työkalusta kirjattiin tarkasti ylös myöhempää käyttöä varten.

Projektiin osallistuneiden yritysten antama positiivinen ja innostunut palaute ja ryhmän oman mielenkiinnon kasvaminen aihepiiriin johtivat päätökseen, että projektia jatketaan, tähtäimenä analyysityökalun jatkokehitys siten, että työkalun ympärille voidaan luoda liiketoimintaa. Maineanalyysiprojekti tuotti runsaasti kehitysehdotuksia projektiin osallistuneilta yrityksiltä sekä projektiryhmän jäseniltä itseltään.

Analyysin tulosten esittämistapaa päätettiin lähteä kehittämään suunnittelemalla verkkopohjainen ohjelmisto, jonka avulla tulosten analysointi olisi helpompaa ja kustannustehokkaampaa. Syksyllä 2013 saatiin analyysityökalun kehittämistyön tuloksena Laurea-ammattikorkeakoululta TULI-innovaatorahoitus, joka mahdollisti työkalun muuttamisen verkkopohjaiseksi ohjelmistoksi. Tässä vaiheessa syntyi myös päätös, että ohjelmiston avulla toteuttavan maineanalyysin testaus toteutetaan kahden projektiryhmän jäsenen tekemänä opinnäytetyönä palvelun kehittämiseksi.

2.2 Maineen teoria palvelukonseptin tukena

Palvelukonseptin toiminta-ajatus syntyi ideasta tarjota yrityksille maineanalyysijä, jota varten on tutustuttu maineen teoriaan ja sen vaikutuksiin yritysten liiketoiminnassa.

Sana maine liittyy siihen, mitä jostain henkilöstä tai kohteesta puhutaan ja minkälaisia asioita kohteesta kuullaan. Maine-sanana käyttö on tyypillisesti liittynyt puhumiseen, kuuntelemiseen, viestien esittämiseen sekä ymmärtämiseen. Maine on olemassa yhteisöissä, ihmisten keskuudessa. (Karvonen 1999, 46-47.) Kantorin (2007, 173) mukaan ”maine on kollektiivinen käsitys organisaatiosta, ja se perustuu mielikuviin ja kokemukseen organisaatiosta”. Mainetta voidaan kuvailla monin tavoin, mutta vallitseva kuvaus on yritystarinan sisältö. Yritystarinan rakentaminen on osa maineen hallintaa. Maineen sisältävät elementit ovat aina olleet osa yritysmailmaa, mutta aiemmin niitä ei ole koottu yhtenäiseksi käsitteeksi, maineeksi. Maine koostuu laajasta yrityksen ominaispiirteiden kirjosta. (Aula & Heinonen 2011, 11.) Maineen merkitys yritysmailmassa on kasvanut voimakkaasti 2000-luvun alusta saakka. Hyvän maineen merkitys on korostunut erilaisten yritysskandaalien myötä, mutta myös maineen positiivisesta puolesta osana yritysten kilpailutekijöitä on alettu keskustella yhä enemmän. Markkinaosuuden tai pörssi-osakkeen arvon sijaan yrityksen tärkeimmät menestyksen mittarit ovat hyvän maineen lisäksi laadukkaat tuotteet sekä palvelut ja taloudellinen tulos. (Heinonen 2006, 13.)

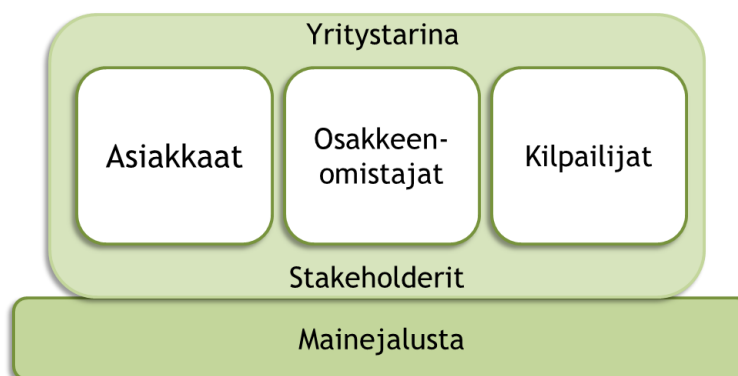
Maine on yksi tärkeimmistä osista, joista yrityksen aineeton pääoma koostuu. Maineenhallinnasta, hyvän mainejalustan saavuttamisesta ja maineen menettämiseen liittyvistä seurauksista käydään koko ajan enemmän keskustelua ja aiheesta tehdään kasvavissa määrin tutkimuksia. (Aula & Heinonen 2011, 11.) Maine on aineeton ominaisuus, joka määrittelee yrityksen paikan kilpailijoihinsa nähden, sekä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Maineen kaltainen aineeton pääoma sisältää tietoa, tietämystä ja pätevyyttä, jotka luovat luottamusta yritystä kohtaan, siten vahvistaen sen mainetta ja asemaa kilpailijoihin nähden. (Heinonen 2011, 40-41.) Yrityksen maine ei ole suoraan mitattavissa sen tuloslaskelmassa, mutta se vaikuttaa sijoittajien luottamukseen, työvoiman rekrytointiin, tavarantoimittajien asenteisiin yrityksestä ja lukuisiin sidosryhmien mielikuviin, jotka ovat osa yrityksen mielikuvapääomaa. Maine tulee siten nähdä yrityksen strategisena asiana, jonka hallinta tulee olla korkealla sen tärkeysjärjestyksessä, erityisesti kaupantekoon suuntautuneissa yrityksissä. (Adeosun & Ganiyu 2013, 220.)

Van Rielin ja Fombrunin (2007, 47) mukaan hyvä maine toimii magneetin tavoin: se kasvattaa yrityksen houkuttelevuutta, työntekijöiden hankinta ja säilyttäminen on helpompaa sekä yritys voi pyytää tuotteistaan ja palveluistaan korkeampaa hintaa. Myös pääoman hankkiminen helpottuu ja riskikertoimet ovat pienempiä. Useimmat tämän päivän yritysjohtajat ymmärtävät hyvän maineen tärkeyden ja se näkyy kasvaneena kiinnostuksena maineenmittaustutkimuksiin. Aulan ja Mantereen (2005, 67-69) mukaan hyvä maine ei kumpua tyhjästä vaan organisaation sisältä. Organisaatio koostuu ihmisistä ja sen raja ympäristön kanssa on melko häilyvä. Mainetta rakennetaan erilaisissa harkituissa kommentteissa, mutta ennen kaikkea asiakas-kohtaamisten myötä. Näissä kohtaamisissa organisaatiossa työskentelevä henkilö tuo mukaan

identiteettinsä. Puhuttaessa yritysten ja yhteisöjen identiteetistä, se voidaan jakaa kahteen luokkaan: se viestii organisaatiosta ulospäin esimerkiksi logojen ja tuotemerkkien kautta sekä viestii organisaation olemuksesta toiminnan ymmärtämisen myötä. Ratkaisevaa on, miten organisaation jäsenet kokevat itsensä osana organisaatiota. On tärkeää, että kaikilla on tunne yhteisestä pyrkimyksestä. Siinä missä identiteetti kuuluu organisaation sisäisiin ominaisuuksiin, maine erottaa organisaation muista. (Aula & Mantere 2005, 67-69.)

Stakeholdereita ovat esimerkiksi yrityksen työntekijät, kilpailijat, yhteistyökumppanit, osakkeenomistajat ja asiakkaat. Fombrun ja Van Riel (2007, 162) viittaavat Freemanin (1984) tutkimukseen, jonka mukaan stakeholderina voidaan kuvata mikä tahansa ryhmä tai yksilö, jonka toiminnalla on vaikutusta yrityksen menestymiseen tai vastavuoroisesti sellainen taho, jonka toimintaan yrityksen toimet vaikuttavat. Yrityksellä on monia stakeholdereita, joita on usein niin monia, ettei toimintaa voi kohdistaa kaikkiin. Yrityksen tulee kohdistaa toimintansa tiettyihin stakeholdereihin sen sijaan, että pitäisi kaikkia stakeholder-ryhmiä merkityksellisinä tavoitteidensa saavuttamisen kannalta. (Van Riel & Fombrun 2007, 162.)

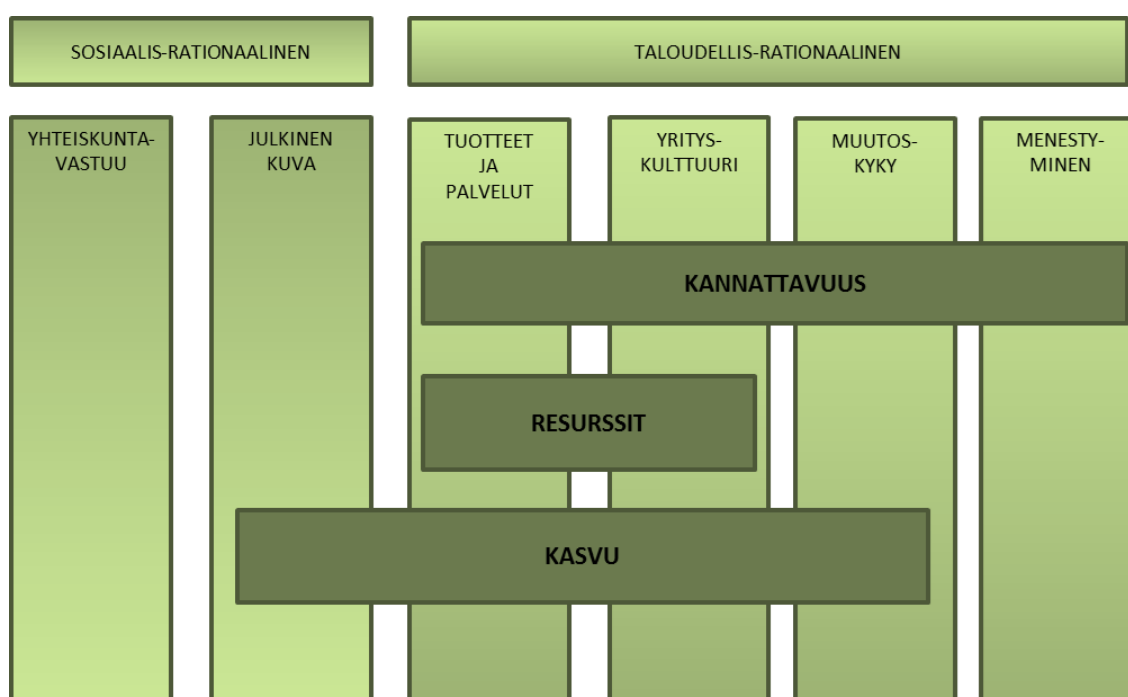
Kohderyhmien valinta tapahtuu ensin, jonka jälkeen on segmentoitava kohderyhmät tavalla, joka tuottaa yritykselle eniten lisäarvoa ja hyötyä. Yrityksen tulisi pyrkiä erottelemaan, mitkä kohderyhmät ovat sille tärkeitä ja panostaa niihin. Ensimmäinen on selvitettävä, mitkä ovat yrityksen tavoitteet liiketoiminnan suhteen, mihin se pyrkii, ja sen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä kohderyhmien suhteen. (Van Riel & Fombrun 2007, 162-163.)



Kuvio 3: Stakeholdereiden vaikutus yrityksen toimintaan (mukaillen Van Riel & Fombrun 2007, 182-183)

Kuviossa 3 on esitetty eräiden stakeholder-ryhmien vaikutusta yrityksen toimintaan, mutta on huomioitava, että stakeholdereita voi yrityksen koosta ja toimialasta riippuen olla lukuisia. Kuviossa keskiössä on yrityksen mainejalusta ja yritystarina, joiden pohjalta stakeholderit tekevät johtopäätöksiä yrityksen toiminnasta ja luotettavuudesta ja siten kehittyvät luotettavuus ja uskollisuus yritystä kohtaan. Yrityksen maineen rakentumiseen vaikuttavat stakeholderei-

den mielikuvat yrityksen toiminnasta. Mielikuvia tukee sekä yrityksen mainejalusta, että yritystarina. Yritystarina sisältää usein esimerkiksi yrityksen syntytarinan, mahdollisesti sankaritainoiksi muotoutuneita kertomuksia yrityksen perustajista tai tarinoita yrityksen arvojen muotoutumisesta. Yritystarinan tulee sisältää jokin ydinviesti, joka näkyy läpi kaikessa yrityksen toiminnassa, sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Tämän ydinviestin tulee vedota stakeholdereihin, luoda ymmärrystä ja tietoisuutta yrityksen toiminnan pääperiaatteista, mikä lopulta saa aikaan luottamusta ja kunnioitusta yritystä kohtaan. (Van Riel & Fombrun 2007, 182-183.)



Kuvio 4: Maineen sosiaalis-rationaaliset ja taloudellis-rationaaliset ulottuvuudet ja niiden suhde yrityksen suorituskykyyn (Aula & Heinonen 2011, 26)

Kuviossa 4 on esitetty, että yritys voidaan maineen näkökulmasta nähdä kuusiulotteisena. Mainetekijät voidaan karkeasti jaotellen jakaa kahteen ryhmään: tuotteet ja palvelut, yrityskulttuuri, muutoskyky ja menestyminen muodostavat maineeseen vaikuttavan taloudellis-rationaalisen ulottuvuuden, joka on yhteydessä yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen ja kasvun mittareihin. Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn parantaminen vaatii siis taloudellis-rationaalisen maineen taustalla vaikuttavien tekijöiden kehittämistä. (Aula & Heinonen 2011, 25-26.)

Yhteiskuntavastuun ja julkisen kuvan edustamat elementit muodostavat sosiaalis-rationaalisen ulottuvuuden, jotka ovat olennaisia yrityksen legitimitetin eli laillisuuden kannalta. Yrityksen legitimitetti on sen olemassaolon ja menestymisen kannalta elintärkeä seik-

ka. On tärkeää huomata, että vaikka sosiaalis-rationaaliset ulottuvuudet eivät ole kytköksissä yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen, on yrityksen hyvällä ja vakaalla julkisella kuvalla suuri vaikutus yrityksen markkina-arvoon. (Aula & Heinonen 2011, 26.)

Daviesin, Chunin, Vinhas Da Silvan ja Roperin (2003, 137) mukaan yritysten mainetta voidaan mitata monin tavoin. Monet olemassa olevat mittarit ovat keskittyneet pistämään yrityksiä paremmuusjärjestykseen. Esimerkiksi talouslehti Fortune järjestää säännöllisin väliajoin mielipidekyselyjä bisnesjohtajille ja analyytikoille selvittääkseen alansa johtavien yritysten mainetta. Tämän kaltaisia mittareita on kritisoitu, koska arvoilla ei ole teoreettista pohjaa ja ne ovat ylikeskittyneet taloudelliseen puoleen, sekä tutkimuksissa haastateltu joukko on melko suppea, poissulkien tärkeät sidosryhmät kuten työntekijät ja asiakkaat.

Aula ja Heinonen (2004, 96) viittaavat teoksessaan Fortune America's Most Admired Companies-tutkimukseen. Tutkimus on mitannut yritysten mainetta jo silloin, kun sen tutkiminen ei vielä ollut muodikasta. Fortune käyttää maineen arvioimiseen kahdeksaa ulottuvuutta: johdon kyvykkyyttä, tuotteiden ja palvelujen laatua, yhteiskuntavastuuta, henkilöstön osaamista, innovatiivisuutta, taloudellista vakavaraisuutta, yrityksen arvoa sijoituskohteena sekä yrityksen omaisuuden hyödyntämisen tehokkuutta. Talouden asiantuntijat ja toimitusjohtajat arvioivat suoraviivaisesti oman toimialansa yrityksiä asteikolla 0-10.

Suomessa Fortune'n kanssa samankaltaista listausta on käyttänyt LTT-tutkimus vuosittaisessa Arvostetuimmat pörssiyritykset-tutkimuksessa. Samaa jaottelua ja menetelmiä on sovellettu myös useissa muissa maissa. Englantilainen Management Today taas julkaisee Britain's Most Admired-listaa, joka käyttää yhdeksää eri kriteeriä. Fortune'n käyttämistä kriteereistä tutkimus eroaa siten, että mukana on myös markkinoinnin laadun mittaaminen. Näiden tyylisiä mittareita on maailmalla käytössä useita samankaltaisia. (Aula & Heinonen 2004, 96-97.)

2.3 Kehittämisen kohde

Toimeksiantajan palvelukonseptin sisältö koostui analyysipalvelua varten kehitetystä ohjelmistotyökalusta ja analyysin toteuttamisen palveluprosessista. Tässä luvussa on kuvattu palvelukonseptin rakenne.



Kuvio 5: Toimeksiantajan palvelukonsepti

Kuviossa 5 on havainnollistettu toimeksiantajan analysointipalveluja tarjoavan konseptin rakenne. Palvelukonsepti koostui kahdesta päätekijästä, analyysityökalusta ja palveluprosessista. Analyysityökalun osa-alueisiin kuuluivat analyysien toteuttamiseen suunniteltu ohjelmisto, kyselyn luontiin tarkoitetut toiminnallisuudet, sekä tulosten analysointiin tarkoitetut menetelmät. Konseptin palveluprosessi koostui myynnillisistä tekijöistä, käytetyistä markkinointimateriaaleista ja viestinnän prosessista analyysin toteutuksen aikana. Edellä mainittujen osa-alueiden huolellisella suunnittelulla pystyttiin määrittelemään asiakaspalvelun kokonaisvaltaisen kehittämisen edellytykset (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

2.4 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyöhön haettiin vertailukohtaksi aikaisemmin tuotettua tietoa samasta aihepiiristä. Aiemmin toteutettuihin tutkimukseen tutustumalla löydettiin eri näkökulmia aiheeseen ja tehtiin havaintoja tulosten yhteneväisyyksistä ja eroavaisuuksista. Toteutettuja opinnäytetöitä etsittiin seuraavilla hakusanoilla: palvelukonsepti, kehittäminen ja testaus. Hakutuloksista poimittiin vertailuun työt, joiden aihepiiri oli samankaltainen opinnäytetyön kanssa. Samankaltaiset tutkimukset on koottu taulukkoon 1:

Tekijä(t), julkaisu-vuosi	Opinnäytetyön nimi	Tutkimus ja käytetyt metodit	Avainsanat	Tulokset
Ahokas, Janne 2012	Palvelukonseptin luominen perustettavalle yritykselle	Toimivampi palvelukonsepti uudelle yritykselle, liiketoimintasuunnitelman luominen	Liiketoimintasuunnitelma, palvelukonsepti, yrityksen perustaminen	Palvelukonseptin kehittäminen tulee tapahtua yhteistyössä asiakkaiden kanssa
Keränen, Reetta 2011	Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle persoonalle: Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa	Konstruktiiivinen tutkimusote, uuden ja innovatiivisen palvelukonseptin suunnittelu	Palvelukonsepti, palvelujen suunnittelu, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu, palvelukonseptin suunnitteluprosessi	Palveluidean konkretisointi, hyötyjen ja kohderyhmän kirkastaminen, pilottiasiakkaan hankkiminen
Komppa, Ida 2013	Palvelun kehittäminen asiakkaan ehdoin	Business Link - palvelun kehittäminen asiakaslähtöisestä näkökulmasta, kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeella	Palvelumuotoilu, palvelu, palvelun kehittäminen, asiakasymmärrys	Palveluiden kehittäminen vaatii kysynnän kartoittamista
Kyttälä, Heidi 2010	Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy	Palveluprosessin kuvaaminen Strukturoitu haastattelu, teemoittelu	Palveluprosessi, asiantuntijapalvelun tuotteistaminen, asiantuntijapalvelun markkinointi	Tyytyväisyys neuvontaan ja tukeen, lisää suunnitelmallisuutta ja tavoitteita
Mäkelä, Juhana 2011	Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti - Esimerkkinä Bussiklubikonsepti	Toimintaympäristön analysointi, aivoriihi, SWOT-analyysi	Bussimatkailu, kanta-asiakas, majoitus, palvelujen kehittäminen, palvelukonsepti, palvelumuotoilu	Keskittyä viestinnän ja yhteistyön kehittämiseen
Pölkki, Hanna 2011	Kiinteistönhoidon asiakaspalvelun laadun kehittäminen	Asiakaspalvelun laadun kehittäminen Havainnointi, avoin haastattelu, laadunseurannan menetelmät	Asiakaspalvelu, palvelun laatu, laadun kehittäminen, laadunseuranta	Palveluita tulee suunnitella ja kehittää asiakaslähtöisesti

Taulukko 1: Palvelukonseptin kehittämistä käsittelevät tutkimukset

Ahokkaan (2012) opinnäytetyössä Palvelukonseptin luominen perustettavalle yritykselle on tutkittu palvelukonseptin kehittämistä sekä luotu toimintasuunnitelma perustettavalle yritykselle. Keskeisiä käsitteitä Ahokkaan työssä ovat liiketoimintasuunnitelma, palvelukonsepti sekä yrityksen perustaminen. Tuloksena Ahokkaan opinnäytetyössä on ilmennyt, että palvelukonseptia tulee kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa, mikä havaittiin myös tässä opinnäytetyössä. Ahokas on kuvannut palvelukonseptin kehittämistä onnistuneena prosessina, jossa keskustelut asiakkaiden kanssa sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ovat edesauttaneet palvelukonseptin kehittämistä. Yhteneväisyyksiä havaittiin tulosten lisäksi teoreettisen viitekehyksen sisällössä, missä käsitellään palvelujen kehittämistä, palvelukonseptia, palvelujen tuotenäkökulmaa sekä palvelun laatua.

Keräsen (2011) opinnäytetyö, Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle persoonalle : Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa, käsittelee palvelukonseptin suunnittelua yritykselle ja työssä on käytetty palvelusuunnitteluprosessia, jossa asiakkaat osallistuvat prosessin suunnitteluun. Keräsen opinnäytetyössä on hyödynnetty teoriaa asiakasymmärryksestä palveluiden kehittämisestä sekä palvelukonseptin suunnittelun malleja ja prosesseja. Yhteneväisyyttä Keräsen työssä verraten tähän opinnäytetyöhön voitiin havaita jälleen teoriapohjassa palvelukonseptin kehittämisestä, mutta myös kehittämisen menetelmistä. Keräsen työssä on hyödynnetty pilottiasiakkaita, joiden yhteistyön avulla kehitettävää palveluprosessia on voitu testata käytännössä.

Komppa (2013) on toteuttanut opinnäytetyön Palvelun kehittäminen asiakkaan ehdoin. Työn tavoitteena oli kehittää asiakasymmärryksen avulla Business Link - palvelua, joka on käytössä Laurea Keravan toimipisteessä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehitys koostuu palvelumuotoilusta, palveluista ja niiden kehittämisestä sekä asiakasymmärryksestä ja tuloksena oli havaittu palvelulle olevan kysyntää. Yhteneväisyyttä tähän opinnäytetyöhön ilmentää työn viitekehitys, sekä tavoite palvelun kehittämisestä, joskin käytetyt tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan.

Kyttälän (2010) opinnäytetyössä Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy on kuvattu kyseisen yrityksen palveluprosessia sekä kehittää yrityksen toimintaa. Kyttälän työssä käytetyssä teoriaperustassa on hyödynnetty samankaltaista viitekehystä kuin tässä opinnäytetyössä. Teoriapohja koostuu palveluprosessista ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta. Tuloksena Kyttälän toteuttamasta opinnäytetyöstä ilmeni, että toiminnan kehittämiseksi kaivataan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta esimerkiksi kasvuohjelmien muodossa.

Mäkelän (2011) opinnäytetyö Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti on toteutettu käyttäen esimerkkinä Bussiklubi-konseptia. Mäkelän työssä on keskitytty selvittämään Bussiklubin nykytilaa ja kehittämällä sitä edelleen asiakaslähtöisemmäksi. Palvelukonseptin kehittäminen on toteutettu hyödyntämällä teorialähteitä asiakaslähtöisyydestä, kanta-asiakkuuksista sekä palvelutuotteiden kehittämisestä. Tavoitteiden selvittämiseksi Mäkelä on käyttänyt aivoriihettä ja SWOT-analyysiä. Lauseentäydennyslomakkeen avulla toteutettu aineistontyhäntä antoi tulokseksi kehitysehdotuksia Bussiklubin viestinnän sekä yhteistyön kehittämiseen.

Vertailut osoittivat, että samankaltaisia tutkimuksia palvelukonseptin kehittämisestä on tehty aiemminkin. Tutkimusmenetelmissä oli eroavaisuuksia, mutta opinnäytetöiden tulokset olivat melko samankaltaisia. Kaikissa palvelukonseptin kehittämiseen tähdänneissä töissä todettiin, että asiakkaan osallistaminen kehitystyöhön on tärkeää. Pilottiasiakkaan käyttö kehittämissä tuo konkreettisia ja aidosti hyödynnettäviä tuloksia. Tutkimuksia yhdisti myös havainto viestintäprosessin tärkeydestä toimivan konseptin kehittämisessä.

3 Palveluiden kehittämisen menetelmät

Tässä luvussa on käsitelty opinnäytetyön kannalta keskeiset teoreettiset käsitteet ja teoreettiset toimintamallit käsitteiden taustalla. Palvelukonseptin kehittämiseksi teoriaosuudessa on keskitytty palvelukonseptin, palveluiden ja prosessien kehittämistä käsitteleviin teoksiin ja artikkeleihin. Aihealueista on etsitty teoriatietoa myös asiantuntijapalveluiden kehittämisen näkökulma huomioiden ja tutkittu yhteiskehittämisen menetelmien etuja.

3.1 Palvelukonsepti kehittämisen tukena

Yrityksen, joka tavoittelee kilpailijoita parempaa asiakaspalvelun tasoa ja haluaa kehittää asiakaspalveluprosessiaan kokonaisvaltaisesti, tulee suunnitella ja testauksen kautta kehittää palvelukonseptiaan. Palvelukonseptissaan yritys määrittelee konseptin sisällölliset tekijät ja palveluprosessin halutun kulun. (Bergström & Leppänen 2009, 180-181.) Kuviossa 6 on kuvattu palvelukonseptin sisältö:



Kuvio 6: Palvelukonseptin sisältö (mukailien Bergström & Leppänen 2009, 181)

Komppulan ja Boxbergin (2002, 22-23) mukaan palvelutuote koostuu asiakkaan arvo-odotuksista ja yrityksen arvon luomisen mahdollisuuksista ja muodostaa ydintuotteen, palvelukonseptin. Palvelukonsepti käsittää kaikki hyödyt ja palvelun avulla asiakkaalle tarjottavan arvon.

Palvelukonsepti voidaan nähdä ohjaavana tekijänä palvelun suunnittelussa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa. Organisaation on tärkeää määrittellä palvelukonseptinsa sisältö strategisen tason suunnittelussaan, koska se ohjaa päätöksentekoa. Konsepti on hyödyllinen myös yrityksen operatiivisella tasolla, kun suunnitellaan palvelua ja miten se integroidaan yrityksen palvelujärjestelmään. Konseptista on hyötyä myös palvelun asiakaskohtaamisprosessia suunniteltaessa ja kehitettäessä. (Goldstein ym. 2002, 122.)

Tuulaniemen (2011, 100-101) mukaan palvelukonsepti tulee viedä markkinoille, jotta sitä päästään testaamaan kuluttajilla. Palveluliiketoiminta tulee nähdä prosessina projektin sijaan ja se vaatii yhtäjaksoista kehittämistä. Palvelun pilotointivaiheesta tulee saada mitattavia tuloksia, mittaamisen menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden havainnointia ja haastattelua. Pilotoinnin avulla asiakailta voidaan kerätä palautetta ja kehitysehdotuksia palvelutuotteesta. Pilotoinnin tulosten avulla pystytään jatkokehittämään palvelua.

Palvelutuote koostuu useista eri osatekijöistä, kuten prosesseista ja mukana olevien henkilöiden osaamisesta. Suunniteltaessa uutta tai uudelleen suunniteltaessa jo olemassa olevaa palvelua on otettava huomioon kaikki palvelun osatekijät. Palveluorganisaatioiden suurin haaste onkin varmistua siitä, että tehdyt päätökset ovat johdonmukaisia ja keskittyvät siihen, että palvelu kohdennetaan oikein ja oikeille asiakkaille. On tärkeää huomioida, että asiakkaalla on aina jonkinlainen ennakkokäsitys palvelusta riippumatta siitä, onko heillä palvelun käytöstä aiempaa kokemusta. Toisin sanoen asiakkaalla on mielikuva yrityksen palvelukonseptista,

vaikka siitä ei olisi käyttökokemusta. Palveluorganisaatiot asettavat asiakasodotuksia koko palveluprosessille, joka koostuu monesta eri tekijästä. Yritysten tulee keskittyä palvelukonseptin suunnitteluun ja toteutukseen, jotta palvelupaketti ja palvelukohtaukset täyttävät asiakastarpeiden lisäksi myös organisaation omat tavoitteet. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 121-122.)

Palvelukonseptin avulla nähdään miten asiakkaat ja palveluntuottajat hahmottavat palvelun. Konsepti voidaan nähdä joko osatekijöiden summana tai yksittäisenä seurauksena palveluprosessista. Palvelukonsepti muodostuu asiakkaan ja palveluntuottajan odotuksista palvelun suhteen ja niistä tekijöistä, joilla asiakastarpeet tyydytetään. Konsepti vastaa kysymyksiin mitä ja miten, kun konseptin avulla määritellään palvelun sisältö ja liiketoiminnalliset tekijät. Konseptin avulla pystytään helpottamaan yrityksen strategisten linjausten ja todellisen palveluprosessin yhteensovittamista. Asiakastarpeiden ja -toiveiden täyttämässä palvelukonsepti näyttää suurta roolia. Moniulotteisella konseptilla voidaan ydinpalvelusta johtaa useita erilaisia palvelumalleja palvelemaan monenlaisia kohderyhmiä. (Goldstein ym. 2002, 131-132.)

Palveluprosessin kuvaaminen on tärkeää, kun suunnitellaan uutta tai kehitetään jo olemassa olevaa palvelua. Palveluprosessi määrittelee palvelun kulun, vaiheet, osallistujat, sekä heikkoudet ja vahvuudet. Prosessin kuvaamisella pystytään löytämään yli- ja alivoimatekijät ja seuraamaan niiden toteutusta. Palveluprosessin toteutuksessa tulee huomioida myös varsinaista palvelutapahtumaa edeltävät ja sen jälkeiset tapahtumat. Ennen varsinaista asiakas-kohtaamista yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita. Yhtäläillä palvelutapahtuman jälkeen asiakasta tulee palvella aktiivisesti ja hyvin asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamiseksi. Yrityksen tulisi pystyä määrittelemään palveluprosessin vaiheille alin riittävä taso, eli mihin palvelun tason tulee vähintään pyrkiä. Korkeatasoinen ja loistava palvelutaso tulee myös kuvata ja keinot tasoille pääsemiseksi. Palvelun laadulle luotujen mittareiden avulla tasoa pystytään kehittämään entisestään. (Bergström & Leppänen 2009, 187-189.) Tuulaniemen (2011, 101) mukaan palvelutuotteen ydin piilee siinä, että palvelu on pystyttävä tuottamaan ja toimittamaan asiakkaalle sovitun prosessin mukaisesti. Hallitun palveluprosessin tuella pystytään palvelua kehittämään entistä asiakaslähtöisempään suuntaan.

3.2 Palveluiden kehittäminen

Taloustilanteen ja kilpailun kiristyessä yritysten on yhä vaikeampaa menestyä vanhojen mallien avulla. Yritysten on tehtävä jatkuvaa kehitystyötä innovaatioiden eteen ja luotava uusia tuote- ja palveluideoita. Painostuksen alaisena kehitystyötä tekevät yritykset oikaisevat usein suoraan ideointivaiheeseen päättämättä strategisesti innovoinnin tavoitteista. Innovoinnin tuloksia ei voida tällöin pitää kauaskantoisina, sillä ne eivät vastaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Kelly & Storey 2008, 104.)

Tuoreet innovaatiot ovat halutuinta pääomaa liiketoiminnassa. Menestyäkseen on yrityksen oltava aina hieman edellä kilpailijoita ja kehitettävä uudenlaisia innovaatioita nopeammin, tehokkaammin ja kiinnostavammin, kuin muut alalla toimivat yritykset. Jo olemassa olevia palvelutuotteita on kehitettävä aina vain tehokkaammiksi, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä ja tuottavina. Palvelutuote voidaan viedä markkinoille siinä vaiheessa, kun se arvioidaan erityisen kannattavaksi ja kiinnostavaksi. (Jylhä & Viitala 2006, 156.) Gudlavalletin, Guptan & Narayananin (2013, 98-103) mukaan nopeiden markkinoiden muutosten sekä kiristyvän kilpailun myötä asiakkaiden näkemysten merkitys on yhä suurempi tuotteita ja palveluita kehitettäessä. Asiakkailta voi olla kuitenkin vaikea kerätä näitä näkemyksiä, kun asiakassegmentit muuttuvat nopeasti. Erityisesti markkinoiden johtavien yritysten tulisi panostaa tähän ymmärtääkseen asiakkaiden tarpeita.



Kuvio 7: Innovaatioprosessi (mukaillen Jylhä & Viitala 2013, 148)

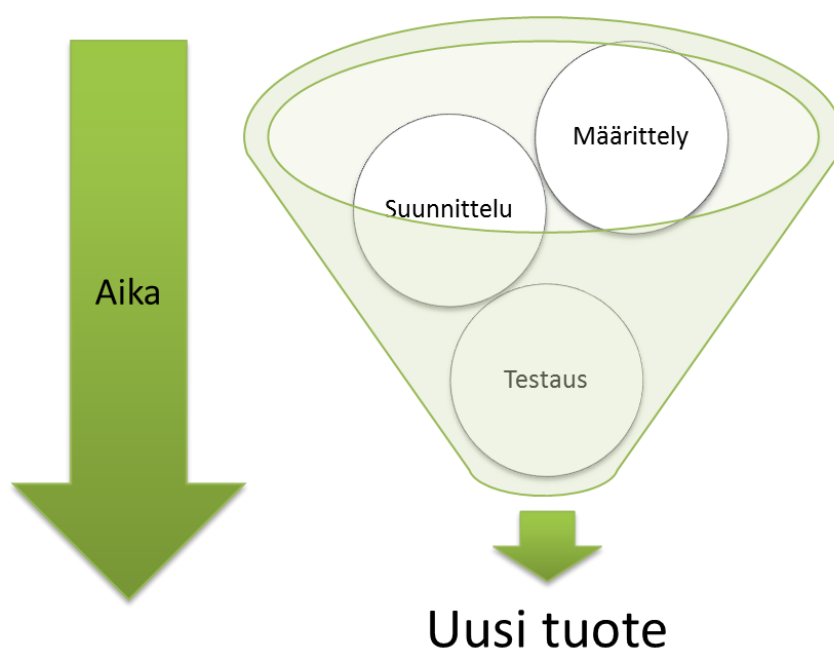
Kuviossa 7 on havainnollistettu innovaatioprosessin etenemistä. Innovaatioita voidaan kuvata uutena ideana uudesta tuotteesta tai palvelusta, mutta myös vanhan keksinnön uudistamisena. Prosessi-innovaatio tarkoittaa koko palvelukonseptin kehittämistä. Tuotekehityksessä voidaan liittää palveluita tuotteen hyödynnettävyyden tueksi. Innovaatioiden yhteydessä voidaan käsitellä myös palveluinnovaatioita, joita voivat olla esimerkiksi uudet palvelumallit tai -prosessit. (Jylhä & Viitala 2013, 148.)

Prosessi-innovaatiossa kehitetään tuotteen lisäksi myös muita toimintoja tuotteen ympärillä. Palvelutuotteen ympärille voi muodostua asiakkaalle lisäarvoa tuottavia osia, esimerkiksi yritysanalyysin tilanneelle yritykselle voidaan toteuttaa liiketoiminta-analyysin lisäksi markkinatutkimus tai graafisen ulkoasun arviointi. Jälleen esille nousee kunkin asiakkaan kohdalla palvelutuotteen räätälöinti kohteelle sopivaksi ja heidän toivomuksiaan noudattavaksi. (Jylhä & Viitala 2006, 157.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 32) mukaan tuotetta tai palvelua voidaan kehittää uudenlaiseksi myös jalostamalla jo olemassa olevaa ideaa. Tällaisessa tapauksessa palvelua muokataan sen eri toimintoja tehostaen, jolloin uusi ajattelutapa tuo lisää nopeutta, helpottaa tuotteen tai palvelun käyttöä ja toimivuutta yleisellä tasolla. Palvelutuotteen päivitykseen ja kehitykseen saattaa muodostua yllyke myös markkinoiden paineen vaikutuksesta. Palvelun tehokkuutta lisätään jatkuvasti sen kehittäjien toimesta, mutta luonnollisesti myös asiakkaiden toiveiden

ja ehdotusten pohjalta. Palvelu kehittyy jokaisen toteutetun projektin pohjalta, sillä jokainen uusi palveluprosessi opettaa sen kehittäjiä ja luo uusia ideoita, joiden avulla päästään yhä toimivampiin ja tehokkaampiin ratkaisuihin. Uudet teknologiset ratkaisut tai uudet suuntaukset ja innovaatiot alalla ja muissa vastaavanlaisia palveluja tarjoavissa yrityksissä kasvattavat edelleen tarvetta kehittää ja jatkojalostaa palvelutuotetta. (Jylhä & Viitala 2006, 157.)

Palvelutuotetta kehittäessä on aina pyrittävä olemaan proaktiivinen. On tutkittava potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja erityisesti niitä, joita ei ole suoraan nähtävissä. Asiakaskunnalle on tarjottava enemmän, kuin mitä he osaavat odottaa. Selvitystä asiakkaiden todellisista tarpeista ei aina saada suorina vastauksina, oikeastaan ne tulisi oivaltaa jo ennalta ja tarjota asiakkaalle sellaista, mitä asiakas ei edes tiennyt tarvitsevänsä ennen kuin tutustui tarjottavaan palvelutuotteeseen. Palveluita muotoillessa on tutkittava asiakkaan todellisia motiiveja, sekä näkyviä että näkymättömiä tarpeita. On punnittava, millaisissa tilanteissa tarjottava palvelu tulee asiakkaalle tarpeelliseksi ja milloin asiakas saa siitä ratkaisun ongelmiinsa. Potentiaalisten asiakkaiden toimia tutkien ja havainnoiden on mahdollista kohdentaa ja tarjota palvelutuotetta ratkaisuksi, luoda tuotteelle tarve ja tehdä siitä houkutteleva. Edellä mainittuja seikkoja tutkimalla voidaan myös kehittää omaa palvelutuotetta tehokkaammaksi. (Tuulaniemi 2011, 36-37.)



Kuvio 8: Palvelutuotteen luomisprosessi (mukaihen Grönlund, Rönberg-Sjödin & Frishammar 2010, 117)

Kuviossa 8 on esitelty uuden tuotteen kehittämisprosessia. Ideat ja määrittelyt uudesta tuotteesta päätyvät prosessin alkutaipaleella tunnelin alkupäähän ja jatkavat matkaansa suunnitteluun. Prosessiin liittyy matkan varrella tietotaitoa sekä prosessin ulko- että sisäpuolelta. Prosessi tiivistyy ja tuotteen sisältö sekä ominaisuudet tiivistyvät. Tuote saavuttaa lopulta testausvaiheen ja suunnitteluprosessin loppuvaiheen, jonka jälkeen uusi tuote on valmis asiakkaille tarjottavaksi. (Grönlund ym. 2010, 117.)

Palvelukehitys tähtää liiketoiminnan kehittämiseen myös kansainvälisiä markkinoita silmällä pitäen. Liiketoimintaa tulee jalostaa yhä kannattavammaksi ja innovatiivisemmaksi, jotta pystytään vastaamaan kilpailuun tehokkaammin. Palveluiden kehittäminen ei yleensä onnistu samalla kaavalla, kuin tuotekehityksessä, vaan pohjalla on oltava innovointia, asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa sekä kustannustehokkuutta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Palvelujen kehittämisen tulisi aina lähteä liikkeelle liiketoimintastrategiasta, jota hyödyntäen saavutetaan kannattavuutta. Palvelukehitystä tulee peilata resurssien määrään sekä osaamiseen, jota yrityksestä löytyy ja jota pystytään hyödyntämään. Tärkeimmät seikat yritystoiminnassa ovat tavoitteet asiakkaiden ja asiakassuhteiden saavuttamiseksi, tuotteet ja palvelut sekä niiden tuottamistavat. On tärkeää punnita, millä tasolla erikoistuminen ja tuotekehitys ovat yrityksessä. Saavuttaakseen menestystä palveluliiketoiminnassa, on yrityksessä hallittava asiakaspalvelun ja toimialan luonne. Yrityksen tulee panostaa tiedonhankintaan kilpailijoista, asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, sekä toimialasta, kun ryhdytään tekemään strategisia päätöksiä tuotekehityksen suhteen. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Lehtisen ja Niimäen (2005, 11) mukaan asiakkaalla on merkittävä rooli palvelujen kehittämisessä ja tuottamisessa. Useimmiten asiakkaan merkittävyys palvelun tuottamisessa johtuu siitä, että palvelun avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle joko uusia ratkaisuja tai ratkaista ilmenneitä ongelmia. Tämä vaihe on palveluprosessissa usein kaikkein tärkeimmässä asemassa, sillä asiantuntemusta tarvitaan asiakkaan palvelutarvetta kartoittaessa. Van Wulfen (2011, 25) toteaa, että yritysten asiakastiedot ja markkinatutkimukset ovat usein liian rutinoituneita ja noudattavat samoja kaavoja, vaikka asiakkaisiin oltaisiin kiinteästi yhteyksissä päivittäin. Yrityksen kiinnittävät enemmän huomiota kilpailijoiden toimiin ja omiin markkinaosuuksiinsa, jolloin heidän tuotteensa alkavat vaikuttaa samankaltaisilta ja yritykset matkivat toistensa toimintaa. Tällaisissa tapauksissa yritykset ajautuvat kauemmas asiakkaiden toiveista ja siitä, mitä asiakkaiden toiveet todella ovat, vaikka tämä olisi juuri se asia mihin tulisi keskittyä. Yrityksen johdolle kehittyy pimeä alue, joka on otollinen kohta kilpailijalle vallata yritykseltä unohtunut markkinarako.

Palveluiden aineettomuus tuo niiden piirteisiin sekä hyvä että huonoja puolia. Toisaalta kaikkia palveluita ei välttämättä enää nykypäivänä koeta erityisen aineettomiksi fyysisiin tuotteisiin

siin nähden. Asiakkaat saattavat hyvinkin pohtia, käydäkö kampaajalla vai hankkiako kaupasta itse hiusvärin tai hiustenhoitotuotteita. Asiakkaan investoima rahamäärä kummassakin tapauksessa saattaa olla suunnilleen sama, mutta kampaajalle mennessään asiakas saa palvelua ja ammattitaitoa hyödykseen palveluprosessin aikana. Asiakkaan huomio kiinnittyy tässä tapauksessa koko prosessiin, mutta kummassakin tapauksessa tärkeimmässä asemassa on palvelun tai tuotteen aikaansaama lopputulos. Yhtenä merkittävimmistä eroista palveluissa tuotteisiin nähden pidetään monien määritelmien mukaan sitä, että palvelun tuottaminen ei johda palvelun omistamiseen. (Grönroos 2009, 80-81.)

Tutkimalla ja keräämällä tietoa asiakkaistaan, yrityksellä on paremmat edellytykset menestyä ja kehittää toimintaansa. Asiakkaiden käyttäytyminen, muutokset markkinoilla tai lainsäädännössä sekä teknologian kehittyminen luovat painetta yritykselle, minkä johdosta palveluita ja tuotteita on kehitettävä. Palvelumuotoilun avulla strategiaan voidaan kohdentaa tarkempia toimenpiteitä, joiden avulla liiketoimintaa voidaan ohjata oikeille urille. Kehittämiseen osallistuvat useammat tahot yrityksessä, johdon ja työntekijöiden lisäksi myös asiakkaat, jolloin tarjottavien palveluiden ominaisuuksia voidaan edelleen parantaa. Asiakkaiden tavat ja arvot on kartoitettava perusteellisesti, jotta liiketoiminnalle taataan menestys. Asiakkaissa on herätettävä tarve kartoittamalla ja siten kohdistaa tarjoomat juuri oikeilla hetkillä ja oikeille asiakkaille. Palvelumuotoilun avulla voidaan konkretisoida asiakkaiden tarpeet ja antaa niihin vastaukset. (Tuulaniemi 2011, 46.)

Palvelumuotoilu on jatkuvasti etenevä prosessi. Tehokkaaseen palvelumuotoiluun vaaditaan useita komponentteja, workshoppeja ja toimintoja, jotta uudet toimintatavat omaksutaan ja sisäistetään organisaatiossa. Palvelumuotoilu tarkoittaa sellaisen palvelukokemuksen suunnittelua, joka on houkutteleva, tarjoaa asiakkaille hyötyä ja tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Suunnittelun avulla pystytään kasvattamaan asiakasymmärrystä, markkinatuntemusta ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilun avulla pystytään löytämään uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan, tuottamaan uusia ideoita, ratkaisemaan havaittuja ongelmia ja tuomaan esille hyödyllisiä keinoja niiden selvittämiseksi. Palvelumuotoilu määrittelee asiakaskohtaamisen ja palvelupolun yksityiskohdat. Palvelukokemus pyritään luomaan pysyväksi, haluttavaksi, hyödylliseksi ja brändin mukaiseksi. Palvelumuotoilun avulla yritykset voivat luoda lisäarvoa asiakkaille, erottua kilpailijoista ja hyödyntämään resursseja tehokkaammin. Tällaisten toimenpiteiden avulla asiakaskontaktit paranevat ja lupaus palvelun laadusta konkretisoituu. (Moritz 2005, 41.)

3.3 Tuotteistamisprosessi ja sen merkitys liiketoiminnassa

Uusi idea tuotteesta tai palvelusta voi syntyä pienestäkin kipinästä. Sen alkulähteenä voi olla julkinen tai dokumentoitu tieto, yrityksen sisä- tai ulkopuolelta. Kipinä uuteen innovaatioon

voi syntyä myös keskustelusta tai palaverista, mutta pohjana sille on aina vakaa ymmärrys ja tieto markkinoista sekä tuotteesta. (Jylhä & Viitala, 2006, 157.) Raatikaisen (2008, 59-60) mukaan, ideana tuotekehityksessä on luoda markkinatilanteen puitteissa sellaisia uusia tuotteita, jotka ovat kilpailukykyisiä ja huomioivat asiakaskunnan tarpeet. Kehitettyjen tuotteiden tulisi olla myös parempia kuin kilpailijoiden, jotta niiden avulla pystytään valtaamaan uusia markkina-alueita. Tuotekehitys voi keskittyä joko täysin uuden tuotteen kehittämiseen tai jo olemassa olevan tuotteen jatkojalostukseen. Jatkuva markkinoiden kartoitus sekä asiakastutkimus ovat olennaisia toimia tuotekehityksessä, sillä vain niitä punnitsemalla on mahdollista kehittää kilpailukykyinen tuote.



Kuvio 9: Tuotekehitysprosessin kaava (mukaillen Raatikainen 2008, 61-63)

Kuviossa 9 on havainnollistettu tuotekehitysprosessin kulku. Tuotekehitys alkaa aina asiakkaan tarpeesta, josta syntyy idea uuteen tuotteeseen. Uutta tuotetta kehittäessä on tehtävä taustatyötä ja tutkittava kohdemarkkinoita ja tuotteen sopivuutta markkinoille, lisäksi on selvitettävä sen kysynnän ja tarjonnan suhde. Esitutkimusvaiheen on tarkoitus myös selvittää uuden tuotteen ominaisuuksia ja niiden sopivuutta kyseiseen tarkoitukseen. (Raatikainen, 2008, 61-63.) Lehtinen ja Niinimäki (2005, 32) sen sijaan painottavat, että idea uuteen tuotteeseen voi syntyä kolmesta eri lähtökohdasta. Markkinoilta saattaa nousta esiin tarpeita, jotka luovat mahdollisuuden uuden tuotteen kysyntään. Toisena vaihtoehtona tuoteidea voi kummuta markkinatutkimuksesta, joka on toteutettu kokonaisvaltaisesti ja järjestelmällisesti juuri uusien tuoteideoiden paljastamiseksi. Kolmantena tapauksena on teknologinen tutkimus, josta havaitaan tarve uudelle tuotteelle tai palvelulle. Luovuus on ehto uuden tuotteen tai palvelun synnylle ja vain sen avulla ideasta voi kehittyä jotakin konkreettista.

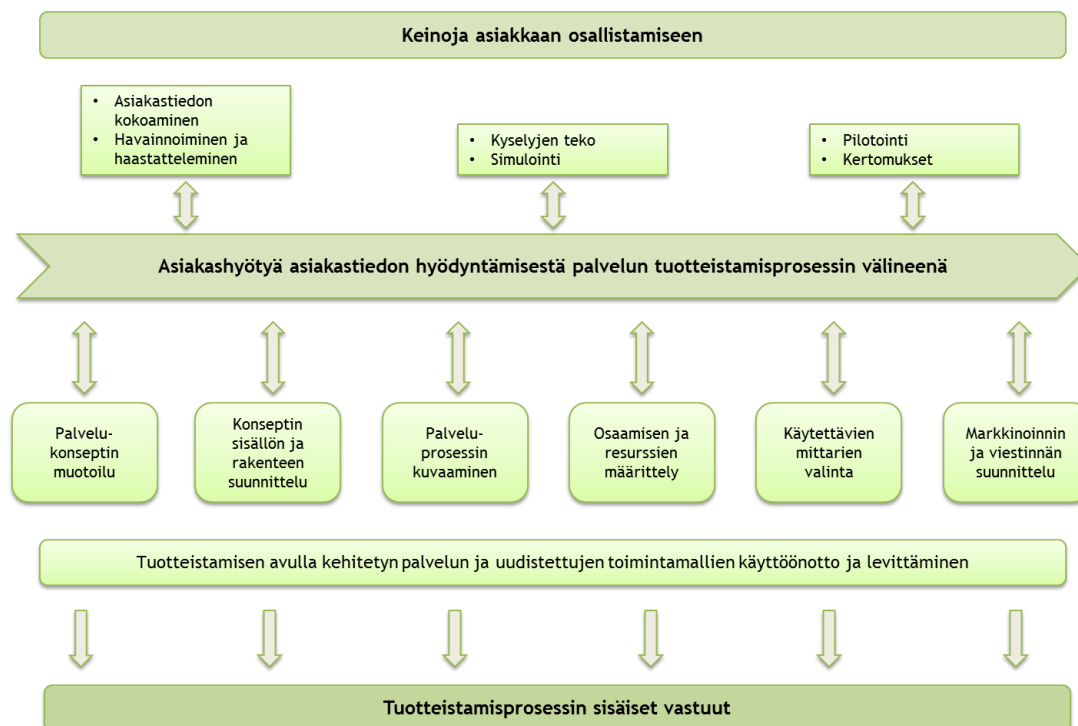
Seuraavassa vaiheessa tuotetta testataan ja siitä luodaan raakaversioita, tätä vaihetta voidaan kutsua luonnosteluvaiheeksi. Suunnitelmat markkinoinnista, tuotannosta ja toteutuksesta sekä kannattavuuslaskelmat suoritetaan tuotekehitysprosessin seuraavassa vaiheessa, jonka jälkeen on jäljellä enää viimeistelevät toimenpiteet. Viimeistelyssä tuotteen käyttö varmistetaan ja aloitetaan sen myynti sekä markkinointi, jonka jälkeen kerätyn palautteen pohjalta jatkojalostetaan tuotetta entistäkin toimivammaksi ja kilpailukykyisemmäksi. (Raatikainen 2008, 61-63.)

Kehitettäessä uutta tuotetta, tässä tapauksessa palvelu-, tieto-, tai asiantuntijapalvelua, on kerättävä tietoa asiakkaiden tarpeista ja siten tähdätä kohti tuotetta, joka on valmis tuotantoon. Tuotteistamisprosessissa saadaan todenmukainen näkemys siitä, millaisista osa-alueista

tuote tai palvelu koostuu ja siten pystytään määrittelemään sille kilpailukykyinen profiili markkinoille. (Raatikainen, 2008, 64.) Jylhä ja Viitala (2006, 155) toteavat, että koko toiminnan perusteena toimii palvelutuote, jota kohtaan asiakkailla on kiinnostusta, mutta tämä ei yksinään riitä, vaan tuotetta on kehitettävä jatkuvasti sen säilyttämiseksi kilpailukykyisenä.

Tuotteistamisen tavoitteena on kehitettävän palvelun lisäksi kasvattaa sen asiakkaalle luomaa arvoa ja konkretisoida palveluprosessin vaiheet. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta tärkeiden palveluprosessin osien kuvaamista ja kehittämistä. Sisäisellä tuotteistamisella taas tavoitellaan palvelujen tuottamisen virtaviivaistamista. Tuotteistamisprosessin riskejä ovat kohteen ja tavoitteiden puutteellinen määrittely tai liian kapea näkökulma prosessiin. Palvelua tuotteistettaessa tulee kehittämistyön perustua strategiaan, aitoihin asiakastarpeisiin, yhteisiin tavoitteisiin ja metodeihin sekä asiakkaiden ja henkilöstön näkemysten hyödyntämiseen ja osallistumiseen prosessin aikana. (Valminen & Valtanen 2012.)

Tuotteistamisen osa-alueiden ylätasolla on palvelulupaus, jonka osa-alueita kehittämällä saavutetaan hyötyjä. Palvelulupaus pitää sisällään palvelun järjestelmät ja liiketoimintaympäristön, palvelun prosessin ja käytettävissä olevat resurssit. Palvelujen tuotteistamisen perinteisen mallin mukaan tuotteistamisessa lähdetään liikkeelle yrityksen johdon ja palvelun tuottajien näkökulmista ja tuotteistamisprosessissa luodaan ulkoisen tason palvelukuvaus. Asiakslähtöisemmässä ja avoimemmassa tuotteistamisessa mukaan otetaan myös asiakkaiden näkökulma ja pyritään luomaan yhteinen näkemys kolmen osapuolen kesken. Uuden mallin avulla pystytään tuottamaan myös sisäinen kuvaus ja tehostamaan palvelutuotantoa. Asiakslähtöisempien tulosten saavuttamiseksi asiakas tulee nähdä kehittämisen tietolähteenä tai kehittäjänä passiivisen kehittämisen kohteen sijaan. (Valminen & Valtanen 2012.) Kuviossa 10 on esitelty keinoja asiakkaan osallistamiseksi tuotteistamiseen:



Kuvio 10: Asiakaslähtöisyysajattelun huomiointi tuotteistamisprosessissa (mukaillen Valminen & Toivonen 2012)

Asiakaslähtöisessä tuotteistamisprosessissa asiakas otetaan mukaan kaikkiin tuotteistamisen vaiheisiin. Palvelukonseptin muotoilussa ja sisällön suunnittelussa sekä rakenteiden määrittelyssä voidaan hyödyntää todellista asiakasymmärrystä ja havainnoinnin ja haastattelun työkaluja. Prosessien ja resurssien tukena voidaan käyttää haastatteluja. Tuotteistamisprosessin arvioinnin ja markkinointistrategian suunnittelun tukena voidaan käyttää pilotointia tai hyödyntää narratiiveja. (Valtanen & Toivonen 2012.)

Keskiössä tuotteistamisprosessissa on kehittää tuotteen tarjoajalle, esimerkiksi yrittäjälle täysivaltainen hallinta tuotteesta sekä ennen kaikkea maksimoida tuotteesta saatava hyöty asiakkaalle. Prosessi alkaa tuoteaihiosta, jonka avulla idea tuotekehityksestä tai palvelukehityksestä saa alkunsa. Tuoteaihion luomisen jälkeen on määriteltävä, ketkä tai mitkä tahot tuotteita ostavat ja millainen tarve asiakkailta on uuteen tuotteeseen, sekä millaista hyötyä siitä on asiakkaille. Tuotteistettava palvelu kehitetään kerroksiksi, jonka jälkeen siitä tehdään koeversioita, joita testataan ja kehitetään saatujen tulosten perusteella. Viimeiset vaiheet sisältävät hinnoittelun määrittämisen, myyntikanavien kartoituksen, markkinointiviestinnän ja brändin rakentamisen luodun tuotteen ympärille. (Raatikainen 2008, 65.)

Onnistuneesti tuotteistetun palvelun tunnistaa sen monistumiskyvystä ja dokumentaatiosta. Kaiken tuotteistamisprosessiin liittyvän ollessa dokumentoituina niin perusteellisesti, että mi-

kä tahansa asiantunteva taho pystyisi ottamaan käyttöönsä kyseisen tuotteistetun palvelun, merkitsee sitä, että palvelutuote on tuotteistettu hyvin. Erinomainen tuotteistamisprosessi mahdollistaa kokonaisen liiketoimintamallin kopioimisen ja monistuksen, mutta se edellyttää tiettyjen toimintamallien erottumista edukseen. Hyviksi ja toimiviksi havaitut käytännöt toistuvat uudelleen. (Parantainen 2007, 12-14.)

Palvelun luonne alkaa hahmottua prosessin toisessa vaiheessa ja palvelulle tulee jokin nimi, joka ei välttämättä ole vielä lopullinen, vaan mahdollisesti käytössä vain sitä kehittävän ryhmän sisäisessä viestinnässä. Palvelutuotteen hinnoittelu tulee myös ajankohtaiseksi prosessin tässä vaiheessa, mutta hinta saattaa vielä varioida tapaus- ja asiakaskohtaisesti, koska palvelua kohdistetaan tietyille asiakkaalle tietyn tyypin mukaan, noudattaen asiakkaiden toiveita. Palvelutuotteen kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa hinta saattaa kuitenkin jo kiinteytyä ja palvelun kokonaissisältö vakiintuu. Palvelutuotteen vakiinnuttua sen asiantuntija voi siirtää tiedon palvelutoimituksesta seuraaville toimittajille, mikä on yksi merkittävimmistä vaiheista prosessissa. Palvelun on mahdollista monistua, kun sitä voidaan alkaa käyttää jopa ilman varsinaisia alkulähteitä, eli sen käyttö on jo niin vakiintunutta, että tieto ja toimitus ovat siirrettävissä osaamisen kautta. (Parantainen 2007, 12-14.)

Seuraava prosessin vaiheista käsittää sen alkulähteiden, alkuperäisen yrityksen ulkopuolisen toiminnan. Palvelutuote on hyödyllistä jakaa moduuleihin, mikä toimiikin punaisena lankana läpi palvelun tuotteistamisprosessin. Eri osa-alueita, moduuleita hyödynnetään, kun erilaisille ja erikokoisille yrityksille kustomoidaan juuri niiden liiketoimintaan sopivat versiot tarjottavista palveluista. Tällainen moduuleihin jakaminen tuo tehokkuutta palveluprosessin toteuttamiseen ja koko palvelutuotteen modifiointiin asiakasvolyymien kasvaessa. (Parantainen 2007, 14.)

Tuotteistamisen, lisensoinnin ja markkinoinnin tullessa ajankohtaisiksi tuotekehityksen viimeisissä vaiheissa, on palvelutuotteen kehittäjien viilattava tarkasti konsepti sellaiseen muotoon, että se on valmis myytäväksi. Tuotekehitysmenetelmiä hyödyntäen palvelutuote saavuttaa tason, jolle kilpailijoiden on haasteellista päästä. Liiketoimintamallin tulee olla kehittäjien ja yrittäjien toimesta jo valmiiksi koeajettu ja todettu valmiiksi. Vakiinnutettu palvelukonsepti tuo merkittävää hyötyä sekä sen myyjälle että markkinoijalle. Moduuleihin jaettu palvelukokonaisuus helpottaa sen toteuttamista ja auttaa vastaamaan asiakastarpeisiin täsmällisesti. (Parantainen 2007, 15.)

Tuotteistetun palvelun markkinointi on helpompaa, kuin abstraktin asiakkaille suunnatun projektin. Tuotteistettu palvelu on kehitetty kokonaisuudeksi, jota voidaan tarjota asiakkaille kokonaisuutena konseptina tai muutamia elementtejä muokkaamalla, tällöin myös palvelun markkinointi helpottuu. Palvelua kehittäessä hyötyä syntyy sekä asiakkaille että yritykselle

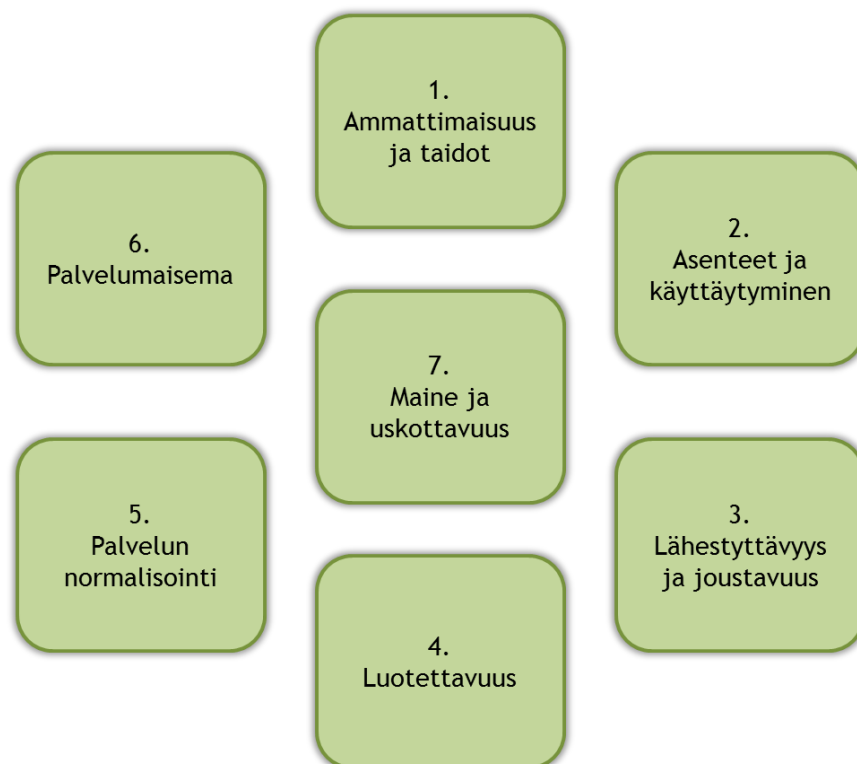
itselleen, sillä konseptoidun tuotteen tai palvelun lopputuloksena voidaan esittää kokonaisratkaisuja, joiden kaava on selkeä ja tällöin helpommin hinnoiteltavissa, tarjottavissa ja toteutettavissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30-31.)

Monimutkaiset tuotteet tai palvelukokonaisuudet ovat aina tarvinneet ylläpito- ja käytönopastusta tarjoavia lisäpalveluita. Johtavat yritykset ovat jo ottaneet osaksi tuotekehitysprosessiaan palveluiden integroinnin kokonaistuotteeseen. Tällainen toimintatapa kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja asiakastyytyväisyyttä. Kehitettäessä integroitua kokonaisratkaisuja yritykseltä vaaditaan erilaista lähestymistapaa tuote- ja palvelukehitykseen, yrityksellä on oltava vahva ymmärrys siitä, mitä asiakkaat palveluissa arvostavat ja mistä tämä arvo muodostuu. (Raja, Bourne, Goffin, Çakkol & Martinez 2013, 1128.)

3.4 Palvelun laadun kriteerit ja mittaaminen

Yhä useammat tutkijat ja instituutiot ovat kiinnittäneet huomiota tuote- ja palvelujärjestelmiin, koska ne yhdistävät sekä aineettomien että aineellisten tuotteiden tai palveluiden keskeiseen kehitykseen tähtäävän toiminnan. Tuote- ja palvelujärjestelmien kehittämisen myötä kasvavat myös liiketoiminnan tehokkuus ja kilpailukyky ja asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. (Wang, Ming, Li, Kong, Wang & Wu 2011, 6863.)

Asiakkaan kokemusta palvelun laadusta voidaan tarkastella kolmesta eri ulottuvuudesta jotka ovat tekninen laatu, toiminnallinen laatu ja laadun mielikuva. Ulottuvuuksien toteutumista tulisi mitata asiakkaan todellisten laatuksitysten selvittämiseksi. Tekninen ulottuvuus on usein jätetty pois laadun mittaamisesta, koska sen on ajateltu olevan tekijä jota asiakkaat eivät kykene arvioimaan. Toiminnallisen laadun merkitys palvelun laadun mittaamisessa on nähty tärkeämmässä roolissa. Laadun mielikuvan mittaaminen on tärkeää sisällyttää mukaan palvelun laadun arviointiin, koska asiakkaalle erilaiset mielikuvat näyttelevät suurta roolia palvelua arvioitaessa. Yrityksen imagon tulisi vastata sen tarjoaman palvelun laatumielikuvaa. Positiivisen imagon avulla yritys pystyy viestimään toiminnastaan tehokkaammin ja sen asiakkaat levittävät tietoa positiivisista kokemuksistaan yrityksessä. (Kang & James 2004, 275.)



Kuvio 11: Laadukkaan palvelun kriteerit (mukaien Grönroos 2009, 122)

Kuviossa 11 on esitelty laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä. Ammattimaisuus ja taidot viestittävät asiakkaille että palvelua tarjoavassa yrityksessä on kaikki tarvittavat elementit, joita palvelun laadukas toteuttaminen ja loppuunsaattaminen vaativat. Asiakkaan saama palvelu määrittelee hyvin pitkälle sen, millaisena he yrityksen mieltävät. Palvelun ollessa asianmukaista ja asiakkaan huomioivaa, voidaan saavuttaa luottamusta. Yrityksen lähestyttävyyys esittäytyy asiakkaan arjessa sen palveluiden tai asiakasjärjestelmien helppona saatavuutena, joita pystytään muovaamaan asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat luonnollisesti lupauksen täyttäminen. Lupauksen antaminen asiakkaalle merkitsee sitä, että yrityksen on tehtävä kaikkensa sen täyttämiseksi, muutoin asiakkaalle ei tule luvata asioita, joihin ei ole mahdollista päästä. (Grönroos 2009, 122.)

Palvelun normalisointia voidaan pitää ratkaisuna ongelmiin. Palvelun ja tai sen osan kohdassa haasteita tai häiriöitä, yrityksen on pystyttävä ratkaisemaan ne mahdollisimman nopeasti, jotta asiakkaalle pystytään toimittamaan sellainen palvelu tai ratkaisu, joka täyttää lupauksen. Palvelumaisema on se näkymä ja kokemus, jonka asiakas saa palveluun liittyen tai sen aikana. Palvelumaisema voi tarkoittaa liiketiloja tai muuta tapahtumaympäristöä, mutta merkittävimmin siihen vaikuttavat tunteet ja kokemukset, joita asiakas palvelun aikana kohtaa. Luottamukseen vaikuttavat myös yrityksen maine ja uskottavuus, jotka kumpuavat yrityksen ja asiakkaan yhteisistä arvomaailmoista. Yleensä yrityksen on oltava tässä vaiheessa sopeutu-

va osapuoli, joka muotoutuu jokaisen asiakkaan arvomaailmaan sopivaksi. Yrityksen maine ja uskottavuus liittyvät läheisesti sen imagoon. (Grönroos 2009, 122.)

Olellisimmat palvelukehitysprosessin osat ovat menestymisen mittaaminen ja seuranta. Tavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden on oltava selvät, jotta ne voidaan helposti viestiä myös työntekijöille. Tuotteistamisprojektissa seurataan palvelun laatua ja tuottavuutta, jotka luovat arvoa sekä yritykselle että asiakkaille. Tuotteistamisen onnistuminen heijastuu suoraan asiakastyytyväisyydestä ja siitä, millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tavoitteiksi tuotteistamiselle voidaan asettaa esimerkiksi laatumuutosten vähentäminen, parannukset asiakastyytyväisyydessä ja kannattavuudessa. Tavoitteina voi olla myös liiketoiminnan kehittäminen tai sen kasvun kiihdyttäminen. (Jaakkola, ym. 2009, 33-34.)

Palvelun laadun yleisesti tunnustettuna määritelmänä voidaan pitää käsitystä siitä, miten hyvin tarjottu palvelu vastaa kuluttajien odotuksia ja täyttää heidän tarpeensa ja odotuksensa. Palvelun laadun määritelmä on kuluttajalähtöinen, mutta tästä ei tule tehdä virheellistä tulkintaa ajatteleamalla, että palvelun tuottajan tulisi aina noudattaa asiakkaan vaatimuksia tai toiveita. Asiakas ei ole aina automaattisesti oikeassa, vaan käsityksiin palvelun laadusta vaikuttavat erilaiset henkilökohtaiset motiivit. Kokonaiskuvan muodostamiseksi asiakkaan näkemysistä vaaditaan kykyä löytää asiakkaaseen alitajuisesti vaikuttavat tekijät ja asiakkaan tilannesidonnaiset vaikuttimet keskustelun avulla. (Edvardsson 1998, 143.)

Palvelun laadun mittaamisessa voidaan käyttää monenlaisia keinoja, mutta mittarit palvelujen arvioinnissa toimivat tarkimmin, sillä ne tuottavat koetusta laadusta konkreettisia tietoja. Laadun mittaamisessa käytettävien mittareiden tulee olla tiiviisti liitettyinä yrityksen strategiin tavoitteisiin, jotta mittaamisesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Mittareita on hyödyllistä muuttaa palvelun kehittymisen myötä. Aluksi voidaan mitata asiakassuhdetta ja asiantuntemusta ja palvelun kehittyessä toimivammaksi on järkevää mitata siitä syntyviä taloudellisia tuloksia. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Seuranta tulee toteuttaa tavoitteisiin asetettujen määritelmien mukaisesti. Palvelun laadun seurannasta tallennettujen tietojen perusteella voidaan palveluiden kehitystä seurata ja verrata aiempiin tuloksiin. Palvelun laadun kehittymistä seurattaessa on oltava selvää, mitä vaatimuksia palvelulle on asetettu, mitä se sisältää ja kuinka nämä vaatimukset tulee täyttää. Onnistunut ja kokonaisvaltainen palvelun tuotteistaminen mahdollistaa laadun mittaamisen. On myös tärkeää varmistaa, että palvelun markkinointi on toteutettu totuudenmukaisesti, jotta asiakkaan odotukset saavutetusta hyödystä ovat samalla linjalla kuin palvelun todellinen sisältö. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Palveluiden kehittämisen apuvälineenä voidaan käyttää jatkuvaa asiakaspalautteen keruuta ja kilpailijoiden toiminnan havainnointia. Kehittämisessä tulee huomioida myös liike-elämän laajemmat muutokset. Palautteenkeruun ja havainnoinnin pitkäjänteisellä ja systemaattisella toteuttamisella pystytään kehittämään asiakaspalvelua strategisella tasolla ja hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä osana kehittämistyötä. Yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen palvelun laadun kehittämistyöllä saavutetaan paras mahdollinen taso yrityksen suorituskyvyssä. (Rajeev Verma & Rajagopal 2013, 16.)

Tutkimus asiakastytyväisyydestä on yksi keino, jonka avulla voidaan tarkastella, kuinka asiakkaat mieltävät palvelun laadun. Riskinä asiakastytyväisyyden tutkimisessa on, etteivät asiakkaat tuo ilmi negatiivisia kokemuksiaan todenperäisesti, niitä saatetaan vähätellä tai liioitella, mikä aiheuttaa ongelmia kehityskohteiden paikantamisessa. Tyytyväisyystutkimus on toteutettava mieluiten anonymisti, mutta myös havainnointi ja seuranta ovat toimivia keinoja, joskin niiden pohjalta tulisi aina reagoida välittömästi kehityskohteisiin, eikä toteuttaa seurantaan vain tiedon keräämisen vuoksi. Palveluiden tuottavuutta on mahdollista mitata tarkastelemalla suorituskykyä, jolla palvelua tuotetaan. Jälleen tulee esille palvelun tuotteistamisen tärkeys, sillä tuotteistetun palvelun tuottavuus on usein tarkoin määritelty ja on tiedossa, millaisia resursseja kyseisen palvelun tuottaminen vaatii. Muuttujia palvelun suorituskyvyn mittaamisessa voivat olla esimerkiksi aika joka palvelun tuottamiseen tarvitaan, tehokkuus jolla palvelu tuotetaan sekä erilaiset muuttuvat tekijät, jotka eroavat optimaalisesta palvelun tuottamiseen tarvittavasta panoksesta. On kuitenkin huomioitava, ettei palveluita pystytä mittaamaan identtisesti verrattuna esimerkiksi teollisesti tuotettuihin tuotteisiin, koska palveluprosessiin käytettävä aika ei aina tarkoita palvelun tehotonta toteutusta, joskus pidempi palveluprosessiin kulutettu aika voi tuottaa parempaa laatua. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Palvelun onnistuneesta tuotteistamisesta indikoi usein taloudellinen menestys sekä lisääntynyt myynti ja yleensä nämä ovatkin merkittävimpiä tavoitteita. Tuottavuuden tehostuessa myös kannattavuus paranee ja näitä voidaan seurata esimerkiksi liikevaihdon muutoksilla. Palvelun tuotteistamisen tehokkuutta pystytään ylläpitämään jatkuvalla kehittämisellä ja onnistumisten mittaamisella, myös asiakastytyväisyys ja sen havainnointi ovat tärkeässä asemassa onnistuneen palveluprosessin tuottamisessa. Palveluiden kehittämistarpeita pystytään selvittämään asettamalla rinnakkain nykytilanne ja yrityksen strategiset tavoitteet. Palveluun voidaan luoda tehokkuutta lisääviä osia esimerkiksi hyödyntämällä teknologiaa ja systemaattista toteutustapaa, jotta palvelu pystytään tarjoamaan asiakkaille samanaikaisesti laadun silti kärsimättä. (Jaakkola ym. 2009, 37-39.)

Palvelun uudistamista tai kokonaan uudenlaisen palveluprosessin kehittämistä on syytä markkinoida tehokkaasti ja yrityksen itselleen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Uusi palvelu

asettuu osaksi yrityksen palveluvalikoimaa ja sitä tulee mitata ja arvioida systemaattisesti, jotta palvelun laatua pystytään ylläpitämään. Palvelun laatua voidaan parantaa hiljalleen myös päivittäisen liiketoiminnan lomassa, mutta kriittisiin kehityskohteisiin on pureuduttava nopeasti. Saumaton asiakastyytyväisyys ja palvelun laadun seuranta luo myös asiakaslähtöisyyttä. (Jaakkola, ym. 2009, 39.) Palvelun laadun ja asiakasuskollisuuden väliltä on löydettävissä suora yhteys. Palvelun laadun ja asiakasuskollisuuden välisestä yhteydestä voidaan nostaa esiin neljä merkittävintä tekijää, jotka ovat sitoutuneisuus, yrityskuva, luottamus ja asiakkaalle koituvat kustannukset palveluntarjoajan mahdollisesta vaihtamisesta. (Srivastava & Rai 2014, 11.)

3.5 Asiantuntijapalveluiden kehittäminen

Opinnäytetyön kehittämishankkeessa on haluttu kehittää palvelukonseptia, joka voidaan sisältönsä vuoksi lukea asiantuntijapalveluksi. Tässä luvussa on kerrottu, mitä asiantuntijapalvelut ovat ja miten niitä voidaan kehittää.

Asiantuntijapalveluista puhuttaessa niitä ei yleensä kutsuta tuotteiksi, eikä osaamisen myymistä nähdä tuotteiden myyntinä. Puhuttaessa tuotteesta sen koetaan viittaavan tavaramaailmaan, vaikka tuote tulisi sanana nähdä yläkäsitteenä, johon sisältyvät sekä tavarat, että palvelut. Liiketaloudellisesti katsottuna molemmat ovat vaihdon välineitä, jotka tuottavat hyötyä. Palvelut ovat tuotteita, joissa palvelukomponenttien osuus tuotteen rakenteesta on hallitseva. Asiantuntijapalveluiksi voidaan nimittää sellaisia palveluja, joissa tieto, asiantuntijuus ja erikoisosaaminen näyttelevät suurta roolia ja ne erottuvat muista palveluista aineettomalla luonteellaan. Asiantuntijapalvelun synnyn taustalla on usein pitkä kehitysprosessi, jonka konkreettisena lopputuloksena syntyy ohjeita ja ideoita esimerkiksi suunnitelmien muodossa. (Lehtonen & Niinimäki 2005, 9-11.)

Asiantuntijapalvelun ytimessä on asiakas ja analyysituotteiden kehittäjillä on oltava syvä ymmärrys yrityksen toiminnasta sekä sen tavoitteista tulevaisuuden suhteen. Liiketoiminnan fokusointi asiakkaalle sopivaksi tuo myös analyysipalveluja toteuttavalle yritykselle sen sisäisiin toimintoihin asiakaslähtöisen mallin. Innovaatioprosessissa palvelumuotoilu toimii myös sisäisesti ja yhdistää näkemyksiä asiakastoiminnan ja liiketoiminnan välillä. Palvelumuotoilu toimii myös indikaattorina niille resursseille yrityksessä, jotka tuovat lisäarvoa sekä asiakkaille että yrityksen liiketoiminnalle. Yrityksen kaikissa toiminnoissa voidaan ottaa hyöty irti sellaisista arvoista ja visioista, jotka vastaavat myös asiakkaiden arvoja. (Tuulaniemi 2011, 46.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun kehittämisprosessia, jonka tavoitteena on asiakashyötyjen maksimointi ja yrityksen omien tavoitteiden saavuttaminen, määrittely, kuvauksen, suunnittelun ja kehittämisen avulla. Tuotteista-

mista ei tule nähdä vain tuotteiden määrittelynä, vaan koko palvelutuotannon täsmentämisenä ja jäsentämisenä hallittavaan muotoon. Tuotteistuksen tavoitteena on kehittää palvelu vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Tuotteistamisprosessin tulisi käynnistyä samanaikaisesti tuotesuunnitteluprosessin kanssa. Palveluista puhuttaessa tuotteistamisella tarkoitetaan olemassa olevan palvelutuotteen ymmärrystä ja jatkokehitystä, jossa on koko ajan pidettävä mielessä myös asiakas- ja markkinointinäkökulma. Asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon ydin- ja tukipalvelut, prosessi, palvelustrategia, tuotteistusvaiheet, brändääminen sekä hinta-laatusuhteen merkitys. (Lehtonen & Niinimäki 2005, 30-31.)



Kuvio 12: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt (mukaillen Torkkeli ym. 2005, 22-23)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta seuraa yritykselle useita mahdollisuuksia ja etuja, joista tärkeimmät ovat esiteltyinä kuviossa 12. Yrityksen arvo kasvaa, kun tuotteistamisen avulla pystytään siirtämään asiantuntemus yrityksen taseeseen. Toiminnan pitkäjänteisyydellä tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan fokuointia ja pitkän aikavälin tavoiteasetantaa. Palvelun katetta ja tehokkuutta pystytään lisäämään tuotteistuksen avulla, kun työvaiheita pystytään selkeyttämään ja laskutus tapahtuu palvelun arvon mukaan tunti-laskutuksen sijaan. Tuotteistettua palvelua pystytään helpommin vertailemaan vastaaviin palveluihin ja myyntityössä pystytään erittelemään selkeämmin hinnanmuodostukseen vaikuttavat tekijät. Tuotteistuksen ansiosta yrityksen sisäisten vastualueiden määrittely helpottuu ja organisaation osaaminen yhtenäistyy. Organisaation henkilöstön työmotivaatiota voidaan nostaa tuotteistamisen avulla ja palvelun laatu yhtenäistyy. Huolellisesti tuotteistettu palvelu kasvattaa yrityksen arvoa, kun sen tarjoamalle palvelulle pystytään luomaan merkkituotteen asema. Tuotteistetun palvelun tulee tukea ja edistää yrityskuvaa. (Torkkeli ym. 2005, 22-23.)

Asiantuntijapalveluihin liittyy usein suuria riskejä, joita asiakkaan on ostohetkellä todella vaikea arvioida niiden aineettoman luonteen vuoksi. Asiakkaalla itsellään ei aina ole tarvittavaa osaamista tai asiantuntemusta selvittääkseen todellisia tarpeitaan, ja ratkaisujen tuottamiseksi tarvitaan taustatutkimuksia ja syvempää perehtymistä. Palveluiden laadussa voi olla myös merkittäviä eroja palveluntarjoajien ja toimialojen välillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

3.6 Yhteiskehittämisen menetelmät

Palvelukonseptin kehittämiseen on koko prosessin ajan osallistunut tekijöitä projektiryhmän ulkopuolelta. Prosessin käynnistäneessä maineanalyysiprojektissa analyysin kohdeyritykset osallistuivat palautteellaan konseptin kehittämiseen. Matkan varrella Laurea Lohjan lehtoreilta on saatu arvokkaita näkemyksiä ja sparrausta kehittämistyöhön. Laurean myöntämän innovaatorahoituksen ansiosta päästiin tekemään yhteistyötä ohjelmistoyrityksen kanssa, jolta saatiin vastavuoroista palautetta koko ohjelmistokehitysprosessin ajan. Lisäksi opinnäytetyön kehittämishankkeesta saatiin arvokasta palautetta yhteistyöyritykseltä. Luvussa esitellään yhteiskehittämisen käsitteet living lab ja osallistava kehittäminen, sekä asiakkaan osallistaminen tuotekehitysprosessiin.

Kuluttajien tai loppukäyttäjien mukaan ottaminen kehitystyöhön on vielä melko harvinaista palveluyrityksissä, mutta tässä tapauksessa projektin luonne mahdollisti käyttäjälähtöisen kehittämisen hyödyntämisen. Living lab -menetelmän perusajatuksena on loppukäyttäjien mukaan ottaminen tuotteen tai palvelun kehittämisprosessin kaikkiin vaiheisiin ja palautteen kerääminen tuotteiden tai palveluiden parantamiseksi ja innovaatioiden tuottamiseksi. Maineanalyysiprojektissa loppukäyttäjät, eli projektin asiakkaat osallistuivat aktiivisesti palvelun kehittämiseen antamalla palautetta ja kehitysehdotuksia työkalun ja palveluprosessin toimivuudesta ja sisällöstä. Kuluttajat, eli tässä tapauksessa yritykset osallistettiin projektiin ja syntyneet tulokset huomioitiin projektin kehitysehdotuksiin liittyvässä päätöksenteossa. (Nyström & Leminen 2011, 2-4.)

Living lab -toiminta käsitetään yleensä tutkimustoimintana jossa innovaatio on käyttäjälähtöinen, eli käyttäjä osallistuu projektin kehitystyöhön tai on tutkimuskohteena. Tutkimus toteutetaan tosielämän tilanteessa ja käyttäjä käyttää tuotetta tai palvelua samoin tavoin kuin aidossa käyttötilanteessa. Toiminnassa on mukana laaja, tuotteen tai palvelun kannalta olennainen yhteistyöverkosto. Menetelmällä voidaan kehittää olemassa olevaa tuotetta tai palvelua keräämällä testaajaryhmän käyttökokemuksista parannusehdotuksia, joiden pohjalta tuotetta tai palvelua päästään kehittämään eteenpäin. Living lab -menetelmässä tuotteen tai palvelun käyttäjät tulee nähdä ideoiden lähteenä, ei vain passiivisina testikohteina. (Ranti & Kivikangas 2011, 15.)

Osallistavalla kehittäminen sopii erilaisten palveluorganisaatioiden ja järjestelmien kehittämistyöhön, jossa tietoa kerätään systemaattisesti ja analysoidaan. Osallistamisella tarkoitetaan palvelun käyttäjien mukaan ottamista kehittämistyön eri vaiheisiin. Osallistavaa kehittämistä hyödynnettäessä eri toimijoiden roolien on hyvä olla väljiä, jotta pystytään hyödyntämään eri toimijoiden asiantuntijuutta mahdollisimman monipuolisesti. Menetelmä mahdollistaa tutkijoiden, kehittäjien ja palvelukäyttäjien tavoitteellisen kehittämisyhteistyön. Osallistava kehittäminen voidaan nähdä osana käytäntötutkimusta, jossa kehittämiseen valitut teemat ja ongelmien asettelu kohdistetaan käytännön toteutukseen. Toimijoiden välisellä vuorovaikutuksella ja menetelmän käytännönläheisyydellä avulla saavutetaan kehittämistyössä tuloksia. Käytäntötutkimus pohjaa siis voimakkaasti kehittämiseen, hiljaisen tiedon keräämiseen ja havainnollistamiseen, sekä toimijoiden yhteistyöhön tiedon tuottamisessa (Hyväri & Laine 2012, 48-49.)

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 3) mukaan asiakkaat on usein hyödyllistä sisällyttää palvelun tuotteistamisprosessiin, jolloin varmistetaan, että kehitettävä palvelu luo ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa lisäarvoa. Asiakkaat voivat olla mukana esimerkiksi testauksessa ja arvioinnissa, riippuen yrityksestä, toimialasta ja tarjottavasta palvelusta. Grönroos (2009, 79) toteaa, että asiakas voi olla palveluprosessissa läsnä esimerkiksi yrityksen järjestelmien kanssa, jolloin asiakas pääsee itse vaikuttamaan palveluprosessin kulkuun ja ymmärtämään edes osan palvelusta, ja prosesseista, joita siihen liittyy. Tällä tavalla asiakkaat pystytään ottamaan mukaan jopa palveluiden suunnittelu- ja kehitysprosesseihin. Asiakkaan ollessa tiiviimmin mukana palveluprosessissa, voidaan puhua palveluiden johtamisesta, jolloin yritys pystyy tehokkaammin pureutumaan sekä asiakkaiden tarpeisiin, mutta myös tukitoimiin, joiden avulla asiakkaat voivat saada hankkimastaan palvelusta enemmän irti.

4 Kehittämisen menetelmät

Tässä luvussa on käsitelty opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja menetelmien teoreettisia lähtökohtia, sekä avattu palvelukonseptin kehittämisen menetelmiä pilottiasiakkuuden ja toimeksiantajan kanssa toteutettujen kehittämisistuntojen kautta.

Opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi toteutettiin maineanalyysi pilottiasiakkaalle analyysityökalun avulla. Yrityksen edustajien toiveesta asiakkaaseen viitataan tässä opinnäytetyössä nimellä yritys X. Analyysin tulosten ja pilottiasiakkaalta saadun palautteen avulla pyrittiin selvittämään, miten palvelukonseptin osat alueita eli analyysityökalua, ohjelmistoa ja palveluprosessia tuli kehittää, jotta palvelukonseptista saatiin toimivampi.

Kaikista opinnäytetyöprosessin aikana tehdyistä havainnoista ja analyysistä saaduista tuloksista käytiin keskustelua toimeksiantajan, eli analyysiprojektityöryhmän jäsenten kanssa. Opinnäytetyön tekijät toimivat näissä keskusteluissa havainnoitsijan roolissa ja kehittämisistunnoista saatiin paljon arvokkaita näkemyksiä konseptin jatkokehitystä ajatellen.

4.1 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön avulla sen tekijät osoittavat kykeneväisyytensä soveltaa opintojensa aikana hankkimaa teoretietoa ja taitoja käytäntöön. Opinnäytetyötä tehdessä keskeisiä ongelmia ovat usein työn aiheen valinta, aiheen rajausta ja tutkimuksen kohteena olevan ongelman täsmentäminen. Valitun aiheen mielenkiintoisuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta innostus aiheen tutkimukseen säilyy koko tutkimusprosessin ajan. (Heikkilä 2010, 24.) Hyvän aiheen valinnassa on otettava huomioon sen relevanttius sekä tutkimuksen toteuttajille että yhteiskunnalle. Aiheen valinnassa on kysytty kysymyksiä, kuten onko aihe todella kiinnostava, täyttääkö se liiketoiminnan alan kriteerit, onko toteutettavalla tutkimuksella todellista merkitystä, luoko se jotakin uutta tietoa tai uusia käytänteitä, onko tutkimuksesta mahdollista oppia jotakin uutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 78-79.)



Kuvio 13: Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne

Kuviossa 13 on havainnollistettu opinnäytetyön tutkimuksen rakenne. Opinnäytetyön tutkimuksen ydin oli palvelukonseptin kehittäminen. Palvelukonseptin toimivuutta on tutkittu testaamalla palveluprosessia, palvelun toteuttamiseen suunniteltua ohjelmistoa sekä havainnoimalla prosessissa esiintyviä ongelmakohtia ja analysoimalla yritys X:ltä saatua palautetta palvelun toteutuksesta. Työssä on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja havainnointia. Tärkeässä asemassa opinnäytetyön tutkimusosuudessa ovat olleet myös kehittämistutkimuksen teoriat.

Suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, strategian laatiminen, aineiston hankinta ja kuvaus sekä analysointi ovat kaikki tutkimusprosessin, tarkemmin empiirisen tutkimusprosessin osia. Lisäksi prosessiin kuuluvat johtopäätösten ja tulkintojen tekeminen. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 18-19.) Tutkimusprosessi koostuu vaiheista, jotka muodostavat kokonaisuuden. Prosessi käynnistyy tutkimusongelman määrittämisellä ja samasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja teorian tietoon perehtymisellä. (Heikkilä 2010, 22.) Teoreettisen aineiston tehtävänä on ohjata tutkijoita kun etsitään uusia tietolähteitä, samalla toimien ohjenuorana löydettyjen tietolähteiden avaamisessa. Yleisesti vallitsee käsitys siitä, että tutkimus täyttää tieteellisyyden kriteerit silloin, kun tutkimuksen keskiössä käytetään teorioita tai niitä käsitellään tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 144-145.) Laadullisessa tutkimuksessa havaintojen perustelun merkitys on korostunut. Perustelut luovat teoreettisuutta laadulliselle tutkimukselle, sillä tutkimuksesta saatavien tulosten luonne on riippuvainen tutkimusmenetelmästä, havainnoivan tahon käsityksistä sekä tutkimuskohteen merkityksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä on haastavampaa arvioida, sillä sattuman merkitys laadullisessa tutkimuksessa on suurempi. Luotettavuutta on punnittava jo tutkimuksen alussa ja sen tulee olla läsnä koko tutkimusprosessissa. (Kananen 2012, 172.) On kuitenkin huomioitava, että teorat eivät aina koostu ehdottomuuksista tai noudata täsmällisiä lakeja, joita luonnontieteisiin on rinnastettavissa. Todennäköisempää on törmätä esimerkiksi tiettyjä lakeja hipoviin väitteisiin tai malleihin, joiden pohjalta teoreettiset käsitteet on rakennettu. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että tutkija itse pohtii, mitkä väittämistä ovat järkeenkäyviä ja sopivat tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 144-145.)

Tutkimusmenetelmän valinta tai valikoituminen on paljon laajempi käsite, kuin pelkästään aineistonkeruumenetelmä. On mahdollista, että tutkimusmenetelmä määräytyy epistemologisten, eli periaatteellisten kysymysten pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2009, 135.) Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa tulee keskittyä kokonaisuuksiin. Tutkimus voidaan jakaa havaintoihin ja ratkaisuihin, jotka kuitenkin ovat liitoksissa toisiinsa. Havaintojen saamiseksi on välttämätöntä tutkijalle tietty näkökulma, joka pohjautuu metodologiaan ja ryhtyä poimimaan näistä olennaisimpia huomioita. Laadullisessa analyysissä näkökulmia voi kuitenkin tutkimuksen edetessä nousta esiin useampia. Käytettävät näkökulmat tuottavat osia suuremmista havaintojen kokonaisuuksista, joihin pienempiä havaintojoukkoja pyritään yhdistelemään hallittavampaan muotoon niiden ominaispiirteiden ja riippuvuuksien mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrittävä supistamaan havainnoista tietty joukko merkittäviä havaintoja, jotka poikkeavat ominaisuuksiltaan valtaosasta. (Alasuutari 2011, 38-40, 43.)

Opinnäytetyössä on toteutettu kehittämistutkimus, jonka pohjana toimivat teoreettiset lähteet palveluliiketoiminnasta. Palvelukonseptin kehittämisen menetelminä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, havainnointia sekä tutkimuksellista kehittämistyötä. Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteenä on useampien eri menetelmien käyttäminen, mikä on osoittautunut tämän tutkimuksen toteuttamisessa oleelliseksi seikaksi. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on ollut vastata jatkokehityksen tarpeeseen, joka on havaittu palvelukonseptia testattaessa. Kehityskohteita on pyritty nostamaan esiin käytännön kautta yritystoiminnassa, jolloin myös ratkaisut kehityskohteille löytyvät helpommin ja ovat heti käytettävissä. Ratkaisujen siirtäminen käytäntöön erottaa kehittämistyön tieteellisestä tutkimuksesta, jossa tavoitteena ovat uudet teoriat tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyössä käsiteltävä palvelukonseptin kehittäminen on sisältänyt tutkimuksellisen kehittämistyön elementtejä, joita ovat muun muassa kehittämistarve, muutoshalu, tuote- ja palvelukehitys sekä tarve löytää tuoreita ideoita. Kehittämistyö vaatii monien erilaisten osaamisalueiden hallintaa, uusien toimintatapojen omaksumista sekä ongelmien ratkaisua. Uudet ratkaisut on myös implementoitu käytäntöön, jonka pohjalta saatuja tuloksia tulee arvioida kriittisestikin. (Ojasalo ym. 2009, 18-20.)

Opinnäytetyössä tutkittiin palvelukonseptin toimivuutta käytännössä, liiketoiminnan välineenä. Havainnoimalla pystyttiin selvittämään toimintaympäristön muutoksia ja tutkimusmenetelmänä se sopi tämän opinnäytetyön toteuttamiseen. Havainnoinnin kohteena olivat analyysityökalu sekä palveluprosessi, joiden ongelmakohtia selvittämällä tähdättiin kehittämistyöhön. Kehittämistutkimuksen tuloksena pyrittiin löytämään sellaisia kehityskohteita, joita ratkaisemalla palveluprosessia voitiin kehittää liiketoiminnalle hyödylliseksi. Havainnoimalla palveluprosessin tapahtumia aidoissa liiketoiminnan tilanteissa pystyttiin palvelua kehittämään paremmin tarkoitustaan palvelevaksi. Havainnointi tutkimusmenetelmänä vaatii havaintojen järjestelmällistä kirjaamista ja tulosten välitöntä analysointia. (Ojasalo ym. 2009, 103-104.)

Tutkimuksen toteuttamisessa tarvitaan teoretietoa tutkimuksen teoreettisen osuuden luomisen lisäksi käytettyjen menetelmien ja reliabiliteetin arviointiin sekä tutkimuskokonaisuuden ymmärtämiseen. Käsitteet ja niiden välillä olevat suhteet muodostavat tutkimusteorian ja valitun näkökulman aiheeseen. Näkökulmaa esittelevä viitekehys muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta ja siitä, mitä tutkimusaiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 18-19.)

Tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusongelmaan vastaavissa tuloksissa on punnittava niiden reliabiliteettia sekä validiteettia. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan kuvata luotettavuutta mittaavina käsitteinä, joita voidaan painottaa dokumentaation ja perustelun kautta. Tutkimukseen valitut menetelmät, työtavat, ratkaisut ja syy-seuraussuhteet on perusteltava

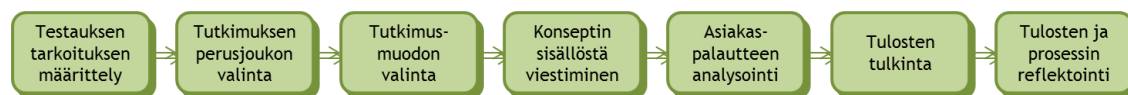
järjestelmällisesti luotettavuuden saavuttamiseksi. Reliabiliteettiin voidaan liittää pysyvyyden käsite, mikä tarkoittaa samanlaisten tulosten saavuttamista samantyyppisestä tutkimuksesta. Validiteettia voidaan arvioida varmistamalla siitä, että tutkittavana ovat oikeat kohteet. (Kananen 2012, 172-173.)

Luotettavuutta arvioitaessa näkökulmaa tutkimuksen tarkasteluun on mahdollista muuttaa tai vaihtoehtoisesti muovata tutkimusongelmaa. Samaa tutkimusaineistoa tarkasteltaessa eri näkökulmista, tulisi kuitenkin eri tutkijoiden johtopäätösten kohdata luotettavuuden saavuttamiseksi. Tutkimusta ei voida pitää luotettavana, mikäli kahden eri tutkijan johtopäätökset eroavat saman tutkimusaineiston pohjalta tuotetuissa tuloksissa. Erityisesti kehittämistutkimuksesta saatujen tulosten vahvistaminen useammasta eri näkökulmasta vahvistaa sen luotettavuutta, jolloin voidaan vahvistaa tulkintojen ristiriidattomuus. (Kananen 2012, 173-174.)

Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta on lisännyt se, että opinnäytetyön tekoon osallistui kaksi tutkijaa. Tutkimuksen toteutuksesta, näkökulmista ja tuloksista on saatu kaksi yhteneväistä näkemystä. Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta ovat tukeneet myös samasta aihepiiristä aiemmin toteutetut tutkimukset ja tulosten yhteneväisyys. Kaikissa konseptin kehittämiseen tähdänneissä tutkimuksissa tuloksissa ovat korostuneet asiakkaan osallistamisen merkitys ja viestinnän tärkeys. Tutkimuksen luotettavuutta ovat vahvistaneet myös pilottiasiakkaalta saadun palautteen ja tutkijoiden omien havaintojen yhteneväisyys konseptin kehityskohteista.

Palvelukonseptin testaaminen on tärkeässä roolissa, kun kehitetään uusia tai parannetaan olemassa olevia palveluita. Palveluja tarjoavan sektorin kasvava koko lisää kilpailua ja palveluyritysten onkin toimittava aktiivisesti etulyöntiaseman saavuttamiseksi tai säilyttämiseksi, kun perinteiset kilpailukeinot eivät enää riitä. Tämän päivän palveluajattelussa kiinnitetään enenevässä määrin huomiota hienovaraisiin muutoksiin innovatiivisissa palvelumalleissa, joiden avulla pystytään kehittämään yksilöllisiä myyninedistämiskeinoja yrityksille. Palveluyritysten pääasiallisena haasteena on pystyä tarjoamaan markkinoille yhä kehitetympiä palvelutuotteita ja pysymään askeleen edellä kilpailijoita, sekä samanaikaisesti täyttämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Konseptin testaamisen avulla pystytään luomaan uusia palvelutuotteita ja parantamaan niiden laatua huomattavasti (Meiren & Burger 2009, 621-622.)

Konseptin testauksella tavoitellaan ennen kaikkea suoraa palautetta tuote- tai palvelukonseptin asiakkailta kohdemarkkinoilla. Testauksella voidaan varmentaa, että konsepti vastaa asiakastarpeisiin, arvioida myyntipotentialia ja kerätä asiakkailta palautetta konseptin jalostamiseksi. Testaus voidaan toteuttaa monissa eri kohdin kehitysprosessia (Ulrich & Eppinger 2008, 159.) Kuviossa 14 on havainnollistettu testauksen vaiheet:



Kuvio 14: Konseptin testaamisen vaiheet (mukailen Ulrich & Eppinger 2008, 147-159)

Konseptin testaamisen ensimmäinen askel on huolellinen testattavien tekijöiden valinta. Testaus on pohjimmiltaan kokeellista toimintaa ja kuten missä tahansa kokeessa, kokeen tarkoituksen ymmärtäminen on keskeinen tekijä tehokkaan testausmetodin suunnittelussa. Konseptin testauksessa pyritään tyypillisesti selvittämään, miten konseptia voidaan kehittää vastaamaan paremmin asiakstarpeisiin ja pitääkö kehitystyötä muilla osa-alueilla vielä jatkaa. Seuraavaksi valitaan testauksen kohde. Valinnassa tulee olla huolellinen ja varmistua kohteen sopivuudesta. Riippuen siitä, millaista tietoa testauksella halutaan saada, voidaan testaus toteuttaa myös useammille kohteille kattavampien tulosten saamiseksi. Tutkimus voidaan toteuttaa monella eri tavalla, esimerkiksi haastatteluin, puhelimitse tai internetiä hyödyntäen. Kasvokkain tapahtuvat haastattelutilanteet ovat hyvä valinta, kun halutaan saada tietoa konseptin kehittämiseksi. Kehittäjät itse ovat parhaita henkilöitä suorittamaan nämä haastattelut, koska tällöin he pystyvät tarkkailemaan haastateltavien reaktioita ja saamaan siten arvokasta ensi käden tietoa kehittämistyötä varten (Ulrich & Eppinger 2008, 147-149.) Opinnäytetyössä testauksen välineenä on käytetty analyysin osalta internetiä, mutta varsinaisen kehitystyön osalta on haastateltu yhteistyöyrityksen edustajia kasvokkain ja sähköpostitse.

Testausmuodon valinta linkittyy siihen tapaan, miten konseptista päätetään viestiä ulospäin. Konsepti voidaan kuvata sanallisesti esittelemällä tuotteen tai palvelun perusajatus ja ominaisuudet lyhyesti ja ytimekkäästi. Kuvausta voi elävöittää kuvin tai laatimalla informatiivisen videon. Annettujen tietojen tulisi olla sen kaltaista informaatiota, jonka asiakas huomioisi ostopäätöstä tehdessään. Hinnan ilmoittaminen osana konseptikuvausta on kiistanalainen ratkaisu, koska sillä voi olla suhteettoman paljon vaikutusta tuloksiin (Ulrich & Eppinger 2008, 149-154.) Opinnäytetyössä toteutetussa testauksessa yritykselle X konseptista on viestitty sanallisella esityksellä alkutapaamisessa ja tukena ovat olleet analyysityökalua ja palveluprosessia esittelevät kirjalliset materiaalit.

Testauksessa kerätään kohdeasiakkaiden reaktioita ja näkemyksiä konseptin kehittämiseen. Testauksen tuloksia voidaan tulkita monesta eri näkökulmasta. Testauksen ensisijainen hyöty on palaute suunnitellun tuotteen tai palvelun todellisilta loppukäyttäjiltä, eli asiakkailta. Testauksen kohdejoukon kanssa käydyistä avoimista keskusteluista saadut näkemykset ovat usein testauksen arvokkainta antia. Konseptin testauksen tuloksia analysoitaessa tutkijoiden on hyvä pohtia, pystyttiinkö konseptista viestimään oikein ja sitä kautta saamaan selville konseptin kehittämisen kannalta oikeita asioita. Konseptin testausprosessi ja tulokset on hyvä kirjata

ylös, koska ne ovat hyödynnettävissä kehitystyön seuraavissa vaiheissa tai tulevaisuudessa, jos kehitetään samankaltaista tuotetta tai palvelua. (Ulrich & Eppinger 2008, 155-159.)

4.2 Palvelukonseptin osa-alueiden testaus pilottiyrityksessä

Pilottiasiakkaalle toteutetun maineanalyysin tarkoituksena oli kerätä tietoa palvelukonseptin eri osa-alueiden toimivuudesta ja kehittämiskohteista. Maineanalyysin avulla tutkittiin palveluprosessin sujuvuutta ja kattavuutta, analyysityökalun sisällöllisiä ominaisuuksia ja hyödynnettävyyttä sekä ohjelmiston käytettävyyttä. Analyysin tulokset saatiin opinnäytetyön tekijöiden keräämien havaintojen ja yritys X:ltä saadun palautteen avulla.

Yrityksen X maineanalyysin tulokset on tietoisesti jätetty pois tästä opinnäytetyöstä ja keskitytty kehittämishankkeesta saatujen kokemusten ja palautteen analysointiin. Opinnäytetyön avulla haluttiin saada tietoa projektiryhmän oman palvelukonseptin kehittämiseen ja yritys X:n analyysistä saamat tulokset olivat siten vain tietoa antava tekijä kehittämishankkeessa.

Tässä luvussa on kuvattu analyysityökalun ja palveluprosessin testausta pilottiyritykselle toteutetun maineanalyysin avulla. Kuviossa 15 on esitetty testausprosessin vaiheet:



Kuvio 15: Maineanalyysityökalun ja palveluprosessin testaaminen

Ensitapaamisessa pilottiyrityksen kanssa käytiin sen yhdyshenkilöiden kanssa läpi yrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Opinnäytetyön tekijät esittelivät maineanalyysityökalun sisältöä ja käytiin keskustelua maineen merkityksestä kohdeyritykselle ja sen liiketoiminnan eri osa-alueisiin. Tapaamiseen oli valmistauduttu huolellisesti perehtymällä etukäteen yrityksen internetsivuihin ja muuhun saatavilla olevaan materiaaliin, sekä benchmarkkaamalla yrityksen kilpailijoita. Huolellisen valmistautumisen johdosta oltiin valmiita käymään sujuvaa keskustelua yrityksen edustajien kanssa. Tapaamisessa käytettiin apuna opinnäytetyön tekijöiden laatimaa materiaalia, jonka avulla analyysissä käytettävät aihealueet käytiin läpi teemakohtaisesti ja keskusteltiin niiden merkityksestä yritykselle. Keskustelun ja tarkentavien kysymysten avulla saatiin selville yrityksen kannalta olennaisimmat maineeseen vaikuttavat seikat ja tarkennettiin yrityksen toiveet ja tavoitteet analyysin suhteen. Yrityksen kanssa sovittiin tutkimuksen toteutuksen aikataulu ja osallistujat.

Yrityksen kanssa käydyn keskustelun ja aiemman kehitystyön pohjalta tekijät laativat yritykselle räätälöidyn kyselyn. Kysymykset hyväksyttiin yrityksen edustajilla ja sen jälkeen kyse-

lyä ja käytettävää ohjelmaa koekäytettiin testiympäristössä. Kyselyn testajina toimivat Laurea Lohjan Yrityslabran opiskelijat. Kyselyssä ei havaittu ongelmia testikäytössä. Testauksen jälkeen tekijät loivat kyselyn varsinaiseen tietokantaan.

Kysely lähetettiin sähköpostitse yrityksen toimittaman yhteystietolistan mukaisesti. Yhteystietolista jakaantui kolmeen ryhmään: kahteen yrityksen asiakasryhmään ja yritys X:n henkilöstöstä koostuvaan ryhmään. Kyselyn voimassaoloajaksi oli sovittu kaksi viikkoa ja se toteutettiin helmikuussa 2014. Kyselyn lähettämisessä ilmeni ongelmia, joihin opinnäytetyön tekijät eivät olleet osanneet varautua ennalta: osa vastaajien sähköposteista hylkäsi lähetetyn kyselyn tiukkojen tietoturva-asetusten vuoksi ja lähetettyä linkkiä ei saanut avattua kaikilla selaimilla. Lisäksi toimitetussa yhteystietolistassa oli useita toimimattomia sähköpostiosoitteita. Kysely lähetettiin uusintaviestinä noin kahden viikon kuluttua, mutta uusinta ei tuonut merkittäviä lisäyksiä vastaajamääriin.

Kyselyn voimassaoloajan päätyttyä opinnäytetyön tekijät purkivat kyselyn tulokset ja tuottivat niistä raportin, joka esiteltiin yritys X:n yhteyshenkilöille maaliskuussa 2014. Tulosten esittelytilaisuudessa käytiin raportin lisäksi keskustelua koko tutkimusprosessista ja opinnäytetyön tekijät kirjasivat keskustelun ylös myöhempää analysointia varten. Lisäksi pilot-tiasiakas toimitti prosessista kirjallisen palautteen, pohjautuen opinnäytetyön tekijöiden antamiin aihealueisiin. Opinnäytetyön tekijät analysoivat palautteen ja kirjasivat sen pohjalta nousseet kehitysehdotukset palveluprosessista ja analysointityökalusta.

4.3 Palvelukonseptin kehittäminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa

Kehittämistyötä on tehty pilottiasiakkaalle toteutetun maineanalyysin lisäksi toimeksiantajan, eli analyysipalvelun kehittäjäryhmän kanssa prosessin varrella järjestetyissä kehittämispajoisissa. Kehittämispajojen tavoitteena on ollut saada ryhmäläisiltä palautetta ja näkemyksiä prosessin aikana, sekä tehdä kehittämispäätöksiä konseptin suhteen pilottiasiakkaalle toteutetun maineanalyysin tulosten perusteella.



Kuvio 16: Opinnäytetyön kehittämisen prosessi ja menetelmät

Kuviossa 16 on havainnollistettu opinnäytetyöprosessissa toteutetun kehittämistyön menetelmät ja toimeksiantajan rooli kehittämistyössä. Toimeksiantajan kanssa järjestettiin opinnäytetyöprosessin aikana tapaamisia lähes viikoittain syksyn 2013 ja kevättalven 2014 aikana. Toimeksiantajan kanssa järjestetyissä kehittämisistunnoissa käytiin läpi maineanalyysin tavoitteita ja sisältöä ennen analyysin toteutusta pilottiasiakkaalle.

Maineanalyysin valmistuttua kehittämisistunnoissa toimeksiantajan kanssa käytiin läpi analyysin tulokset, opinnäytetyön tekijöiden havainnot prosessista ja konseptin osa-alueista sekä pilottiasiakkaalta saatu palaute analyysipalvelun vahvuuksista ja heikkouksista. Tulosten, palautteen ja ryhmän oman kehitystyön pohjalta jatkettiin palvelukonseptin jatkokehitystä.

5 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön päätavoitteena on ollut kehittämistutkimuksen avulla luoda toimivampi palvelukonsepti tulevan analysointipalveluja tarjoavan yrityksen käyttöön. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä on etsitty käytännön toteutuksessa vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Miten konseptin osa-alueita tulee jalostaa toimivamman palvelukokonaisuuden saavuttamiseksi?
 - Havainnot analyysityökalun käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä
 - Havainnot palveluprosessin sujuvuudesta ja sisällöllisistä tekijöistä
- Mitkä ovat opinnäytetyössä toteutetun kehittämistutkimuksen hyödyt palvelukonseptille?
 - Mitä tuloksia saatiin Yritykselle x toteutetusta maineanalyysistä konseptin kehittämisen näkökulmasta?
 - Mitä havaintoja opinnäytetyön tekijät tekivät kehittämisprojektin aikana konseptin kehittämisen näkökulmasta?

Tässä luvussa on esitetty opinnäytetyön tulokset palvelukonseptin kehittämisen näkökulmasta. Täten yritykselle X toteutetun maineanalyysin tulokset on tietoisesti jätetty ulkopuolelle ja sen tuloksia hyödynnetään ainoastaan konseptin kehittämisen näkökulmasta. Tulokset on käsitelty seuraavassa järjestyksessä: ensin on avattu analyysityökalun kehittämiskohteet opinnäytetyön tekijöiden havaintojen ja yhteistyöyrityksen palautteen mukaisesti. Seuraavaksi on käsitelty havainnot ja saatu palaute palveluprosessista. Lopuksi on tarkasteltu, mitä vaikutuksia edellä esitetyillä kehittämiskohteilla ja havainnoilla on palvelukonseptiin.

5.1 Analyysityökalun kehittämiskohteet

Kehittämistutkimuksena toteutetussa maineanalyysissä yritykselle X käytettiin kyselyn luomisessa ja toteutuksessa projektiryhmän ohjelmistoyrityksen kanssa yhteistyössä kehitettyä analyysityökalua. Opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan kyselyn luonti tietokantaan onnistui odotusten mukaisesti. Kysymysten muotoilussa huomioitiin aiemmasta Laurean Yrityslab-rasssa toteutetusta projektista saadut kokemukset ja kehittämisehdotukset, joiden avulla kysymysten muotoilu ja sisältö saatiin palvelemaan kyselyn tarkoitusta mahdollisimman tehokkaasti. Yhteistyöyrityksen hyväksymät analyysissä käytetyt teemat antoivat kattavan kokonaiskuvan yrityksen X maineen tilasta. Yrityksen X palautteesta kävi ilmi, että kysymyslomake koettiin sisällöllisesti selkeäksi ja visuaalisesti onnistuneeksi. Yrityksen edustajat kokivat kuitenkin, että heidän aikataulurajoitteensa vaikuttivat siihen, etteivät he ehtineet paneutua kysymysten sisältöön niin perusteellisesti kuin olisivat halunneet. Voidaan siis todeta, että mikäli yhteyshenkilöillä olisi ollut enemmän aikaa sisältöön paneutumiseen, analyysissä käytettyjä kysymyksiä olisi voinut personoida tarkemmin yrityksen toiveita vastaaviksi.

Analyysissä luotiin kolme erillistä linkkiä pilottiyrityksen antaman yhteystietolistan mukaisesti ja opinnäytetyön tekijät lähettivät linkit valituille vastaanottajille. Linkkien lähetyksessä ilmeni ongelmia, joihin ei osattu varautua ennalta. Useat kyselyn vastaanottajat eivät tiukkojen palomuuriasetusten takia saaneet linkkiä avattua. Opinnäytetyön tekijät saivat tiedon tästä ongelmasta muutamalta kyselyn vastaanottajalta sekä yrityksen X yhteyshenkilöltä. Tämä tieto oli erittäin arvokasta analyysityökalun toimivuuden jatkokehittämisen kannalta. On hyvä huomioida, että jos kyseessä olisi ollut todellisille asiakkaille toteutettu analyysitutkimus, olisi melko epätodennäköistä, että sen vastaajat olisivat vaivautuneet ilmoittamaan tämän kaltaisista ongelmista. Saadulla palautteella oli täten erittäin suuri merkitys analyysityökalun jatkokehitystä silmällä pitäen.

Linkkien lähetyksen yhteydessä havaittiin ongelmia myös selainyhteensopivuudessa, eli linkki ei toiminut kaikilla selaimilla. Tähän seikkaan oli kiinnitetty huomiota jo ohjelmiston kehitystyön aikana, mutta ongelmia ilmeni silti toteutusvaiheessa. Ongelmat linkkien toimivuudessa vaikuttivat negatiivisesti kyselystä saatuun vastausmäärään. Vastausaikaa jouduttiin jatkamaan vastausmäärän kasvattamiseksi ja tämä pidensi analyysin toteutusaikataulua. Linkkien lähetyksessä ei osattu huomioida, että kyselyn muiden vastaanottajien tietoja ei olisi saanut näkyä viestissä vaan ne olisi pitänyt lähettää piilokopioina. Tästä saatiin palautetta Yrityksen X yhteyshenkilöiltä ja kyseinen virhe osattiin välttää uudelleenlähetyksessä. Yritys X antoi myös palautetta linkeihin liittyvästä ongelmatiikasta, mutta kritiikki osattiin kohdistaa ohjelmistoon analyysin toteuttajien sijaan.

Kyselyn voimassaoloajan päätyttyä opinnäytetyön tekijät lähtivät purkamaan analyysin tuloksia ohjelmiston avulla. Analyysityökalun tarjoamien työkalujen avulla luotiin raportti tutkimuksen tuloksista. Tulosten purku osoittautui työläämmäksi kuin tutkimuksen tekijät olivat kuvitelleet. Suunnitellun analyysityökalun oli tarkoitus tehdä tulosten purkamisesta vaivatonta ja nopeaa, mutta todellisuudessa purkaminen oli melko työläs prosessi. Työkalun tulosten analysointiin tarkoitetut ominaisuudet eivät toimineet odotetulla tavalla, vaan pääosa analysoinnista jouduttiin tekemään manuaalisesti taulukkolaskentaohjelman avulla. Ohjelmiston avulla saatiin loppujen lopuksi ainoastaan keskiarvot kysymysteemoittain, tarkempi analysointi informatiivisempien tulosten saamiseksi jouduttiin tekemään ilman ohjelmiston tukea. Voidaan todeta, että ohjelmiston tarjoamat analysointimahdollisuudet eivät olleet riittäviä tulosten käsittelemiseksi tehokkaasti ja monipuolisesti. Yritykseltä X saatiin kuitenkin positiivista palautetta analyysin tuloksista ja esittämistavasta. Varsinaisten kyselyvastausten lisäksi yritykselle pystyttiin tuottamaan ainutlaatuista tietoa asiakkaiden näkemyksistä, joiden avulla yritys on pystynyt kehittämään toimintaansa.

5.2 Palveluprosessin kehittämiskohteet

Kehittämistutkimuksessa on testattu analyysityökalun lisäksi konseptin toista osiota eli palveluprosessia. Palveluprosessin tarkastelun kohteina olivat myyntitilanne alkutapaamisessa Yrityksen X yhteyshenkilöiden kanssa, käytetyt materiaalit, prosessin viestintä ja asiakassuhteen hallinta. Palveluprosessista kerättiin tietoa havainnoimalla ja pyytämällä yhteistyöyritykseltä palautetta prosessin eri vaiheista. Palautetta saatiin vuoropuheluna keskustelujen kautta, sekä kirjallisena tuotoksena projektin päätyttyä.

Maineanalyysin toteutus lähti liikkeelle alkutapaamisessa Yrityksen X edustajien kanssa. Opinnäytetyön tekijöiden perehtyneisyys maineen teoriaan edesauttoi sujuvaa keskustelua aiheesta. Palveluprosessin kokonaiskuva oli kuitenkin tapaamisen aikaan vielä niin epäselvä opinnäytetyön tekijöillekin, että toiminta-ajatuksen kuvaaminen lyhyesti ja ytimekkäästi oli erittäin haastavaa. Havaittiin, että myyntiargumentoinnissa ja liikeidean esittelyssä löytyy vielä paljon työstettävää palvelukonseptin näkökulmasta. Yrityksen X edustajat nostivat palautteessaan esiin, että myyntitilanteeseen tulisi löytää lisää varmuutta. Huolimatta siitä, että tapaamiseen oli valmistauduttu hyvin, myynnillisestä näkökulmasta tekijät eivät onnistuneet vakuuttamaan yhteistyöyrityksen edustajia. Yritykseltä saadun palautteen mukaan opinnäytetyön tekijät huomioivat hyvin yrityksen edustajat käydyssä keskustelussa, mutta yrityksen edustajat joutuivat esittämään tarkentavia kysymyksiä, joiden esittäminen olisi kuulunut analyysin toteuttajille. Alkutapaamista varten oli tuotettu kirjallista materiaalia, josta yrityksen edustajat antoivat kehitysehdotuksia. Materiaalia tukena käyttäen keskustelua pystyttiin käymään sujuvasti aihealueittain. Yrityksen edustajien aktiivisuuden ja ammattimaisuuden

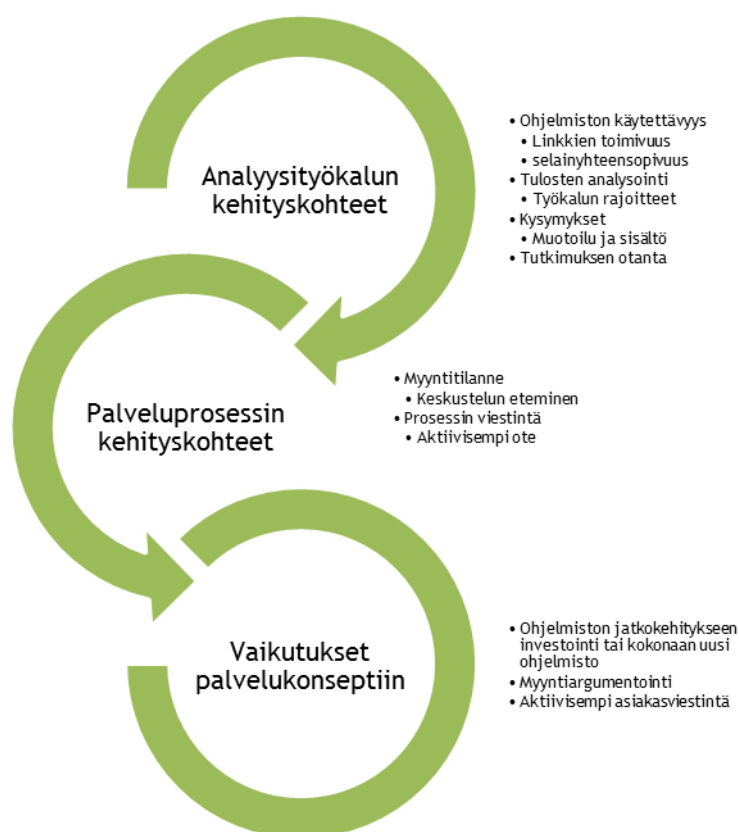
ansiosta tapaamisesta saatiin hyvät lähtökohdat analyysin toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan tapaaminen tuotti monia arvokkaita huomioita ja näkemyksiä palveluprosessin kehittämiseksi.

Analyysin toteutuksen aikana tehtiin monia arvokkaita havaintoja liittyen palveluprosessin viestintään. Yritykseltä X saadun palautteen mukaan he olisivat kaivanneet prosessin eri vaiheissa enemmän lisätietoja ja aktiivisempaa otetta asiakasta kohtaan. Aktiivisempi ote olisi yrityksen edustajien mukaan luonut paremman asiakaskokemuksen. Yrityksen X mukaan prosessissa kuitenkin hoidettiin kaikki sovitut asiat ajallaan ja ilman hutilointia. Palautetta viestinnästä saatiin heti, kun kysely lähetettiin valituille vastaanottajille. Yrityksen edustajat olisivat toivoneet, että kyselystä olisi lähetetty erillinen tiedote yrityksen henkilöstölle, jotta he olisivat olleet valmistautuneita vastaamaan mahdollisiin kyselyä koskeviin tiedusteluihin. Tämä oli erittäin arvokas huomio tulevaisuuden tiedottamista ajatellen. On tärkeää, että yrityksen henkilöstö on tietoinen yrityksessä käynnissä olevista toiminnoista. Opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan prosessin viestintä oli riittävällä tasolla, kun yrityksen edustajia tiedotettiin aina silloin, kun prosessi eteni seuraavan askeleen, eli linkkejä lähetettäessä, teknisten ongelmien selvityksen tiimoilta, kyselyn päätyttyä sekä sen tulosten valmistuttua. Yrityksen edustajilta saadun palautteesta havaittiin, että yrityksen kanssa olisi pitänyt olla tiiviimmässä vuorovaikutuksessa.

Tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä palveluprosessia koskevista tekijöistä on ratkaista, miten toteutettaviin tutkimuksiin saadaan kerättyä riittävästi vastauksia. Opinnäytetyössä toteutetussa maineanalyysissä pieneen vastaajamäärään vaikuttivat varmasti kyselyn tekniset ongelmat, mutta myös toisen vastaajaryhmän heikompi asiakasuskollisuus yritystä kohtaan saattoi vaikuttaa vastausten määrään. Yhteistyöyrityksen edustajien mukaan vastausmäärää olisi mahdollisesti pystytty kasvattamaan, jos kyselyyn vastaamisen kannustimena olisi tarjottu jotain.

5.3 Tulosten vaikutukset palvelukonseptiin ja kehittämispäätökset

Analyysityökalun ja palveluprosessin testauksesta on saatu monia arvokkaita havaintoja ja palautetta palvelukonseptin kehittämiseksi. Tässä luvussa on tuotu esiin testauksen tuloksista syntyneiden kehityskohteiden vaikutuksia palvelukonseptiin.



Kuvio 17: Analyysityökalun ja palveluprosessin kehityskohteiden vaikutukset palvelukonseptiin

Kuviossa 17 on esitelty kehityskohteiden vaikutuksia palvelukonseptiin. Pilottiyritykselle toteutettu maineanalyysi on tuottanut paljon arvokasta informaatiota ohjelmiston käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä. Analyysityökalun käytettävyyso Ongelmien ja tulosten analysointiin liittyvien rajoitteiden johdosta on todettu, että ohjelmisto ei tällaisenaan pysty vastaamaan liiketoiminnan asettamiin vaatimuksiin. Ohjelmisto-ongelmien ratkaisuvaihtoehtoina on esitetty panostusta jatkokehitystyöhön tai koko ohjelmiston vaihtoa.

Tapaamisessa yritys X:n kanssa ja jälkikäteen saadusta palautteesta on käynyt ilmi, että myyntikeskustelun rakennetta olisi tullut parantaa sekä liikeidea ja toiminta-ajatus olisi pitänyt pystyä kuvaamaan asiakkaalle lyhyesti ja ytimekkäästi. Palvelun idean tiivis kuvaaminen on ratkaisevassa osassa myyntiprosessia. Myyntikeskustelua olisi tullut harjoitella enemmän etukäteen ja käydä projektiryhmän jäsenten välillä enemmän keskustelua liiketoiminnallisista tekijöistä. Huolellinen liiketoimintasuunnitelman laadinta olisi selkiyttänyt ryhmän jäsenille mitä ollaan tekemässä ja miksi. Itseluottamus ja asiantuntemus oman palvelukonseptin suhteen olisivat luoneet varmemman asiakaskokemuksen.

Analysistä saadun palautteen perusteella asiakasviestintää olisi pitänyt lisätä. Asiakasta olisi pitänyt kontaktoida useammassa vaiheessa prosessia ja antaa väliaikatietoja prosessin etenemisestä. Tiedottamisen parantamiseksi yrityksen henkilöstöä olisi pitänyt informoida kyselyn toteutuksesta, sisällöstä ja tavoitteista. Aktiivisempi asiakasviestintä olisi lisännyt asiakkaan luottamusta koko palvelukonseptiin.

Opinnäytetyössä käytettyjen kehittämistutkimuksen tulosten pohjalta toimeksiantaja teki tarvittavat kehittämispäätökset palvelukonseptin suhteen. Taulukossa 2 on nähtävissä konkreettiset päätökset, jotka tehtiin palvelukonseptin kehittämiseksi sekä hyödyt toimeksiantajalle:

Kehittämiskohteet	Keinot	Hyödyt toimeksiantajayritykselle
Analysointityökalu <ul style="list-style-type: none"> • kyselyn jakelu • selainyhteensopi- vuus • Tulosten analy- sointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyysipalvelun os- taminen ulkopuoli- selta palveluntarjo- ajalta • Riskien ennakointi ja testaus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkuuden lisääntymi- nen • Työajan säästäminen • Kannattavuuden paran- tuminen
Palveluprosessi <ul style="list-style-type: none"> • Kyselyn sisältö • Otannan puolu- eettomuus • Viestintä • Johtopäätösten ja kehittämisehdo- tusten rakenta- minen • Myyntiargumen- tointi • Palveluvalikoima 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijuuden li- sääminen teorian- tiedon avulla • Tutkimusmenetelmi- en laajentaminen tarkemman ja katta- vamman datan saa- miseksi • Yhteiskehittämisen menetelmien hyö- dyntäminen • Aktiivisempi ote viestintään 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten hyödynnettä- vyys paranee • Tulosten luotettavuus li- sääntyy • Asiakaskokemus paranee, asiakkuuksien synty • Tiimin oman osaamisen ja asiantuntijuuden ke- hittyminen • Palvelun myyntityö hel- pottuu

Taulukko 2: Kehittämiskohteet, keinot ja hyödyt toimeksiantajan palvelukonseptissa

Jatkokehitystoimenpiteitä varten kaikki tehdyt havainnot olivat arvokkaita ja kehittämishankkeen aikana tehtiin monia huomioita, joita ei olisi osattu ottaa huomioon ilman toteutettua tutkimusta. Yhteenvedona toteutetusta tutkimuksesta voidaan sanoa, että parhaat tulokset palvelukonseptin kehityskohteiden löytämiseksi saavutetaan testaamalla konseptia aidossa ympäristössä, oikealla asiakkaalla. Asiakkaan osallistamista kehitysprosessiin puoltavat myös aiemmat, samasta aihepiiristä toteutetut tutkimukset.

Opinnäytetyön tutkimustulokset olivat yhteneväisiä aihetta käsittelevän teorian tiedon kanssa. Opinnäytetyössä on tehty Tuulaniemen (2011, 100-110) kanssa samankaltaisia havaintoja palvelukonseptin testauksen merkityksestä ja mitattavien tulosten hyödynnettävyydestä jatkokehitystyössä. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) nostavat esiin asiakkaan merkittävän roolin palveluiden kehittämis- ja tuotteistamistyössä. Opinnäytetyössä pilottiasiakkaan merkitys palvelun kehittämisprosessissa on ollut erittäin suuri. Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntämällä on pystytty määrittelemään tarkasti konseptin kehittämistarpeet. Moritzin (2005, 41) mukaan palvelumuotoilua voidaan käyttää palveluprosessin kuvaukseen ja asiakaskohtaamisten yksityiskohtien selvittämiseen. Opinnäytetyön tulosten pohjalta palvelukonseptia on pystytty kehittämään toimivampaan ja kilpailukykyisempään suuntaan. Valmisen ja Valtasen (2012) esittelemän asiakaslähtöisen tuotteistamismallin mukaisesti asiakkaan mukaan ottamisella kehitystyöhön on saatu monipuolisempia ja kattavammin hyödynnettäviä tuloksia.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli toimeksiantajan palvelukonseptin kehittäminen. Kehittämisen menetelmiksi valittiin pilottiasiakkaalle toteutettu maineanalyysi ja siitä saatujen havaintojen ja palautteen hyödyntäminen, sekä toimeksiantajan kanssa prosessin varrella järjestetyt kehittämistyöpajat. Pilottiasiakkaalle toteutetun konseptin testaamisen tulosten pohjalta toimeksiantaja teki tarvittavat kehittämispäätökset palvelukonseptin parantamiseksi.

Työn tutkimusosuudelle asetettuihin ongelmiin löydettiin vastaukset, jotka antoivat lähes suoraan ratkaisun siihen, kuinka palveluprosessia voidaan kehittää kyseisen ongelmakohdan osalta. Palvelukonseptin kehittäminen oli tutkimuksen ydin, jonka ympärille pystyttiin rakentamaan kattava teoreettinen verkosto, jota käytännön toteutus tuki. Käytännön toteutuksen myötä tutkimukseen saatiin uusia ulottuvuuksia teoriapohjan lisäksi, mikä tuotti lisäarvoa paitsi tutkimukselle myös tulevalle liiketoiminnalle jota varten palvelukonseptia kehitettiin.

Kehityskohteena olleeseen palvelukonseptiin löydettiin tutkimuksen tuloksena kehityskohteita, joiden täytäntöönpanon avulla analyysipalvelu on huomattavasti valmiimpi kaupallisille markkinoille kuin ennen tutkimusta. Opinnäytetyömme tulokset ovat aidosti hyödyllisiä tulevaa liiketoimintaa silmällä pitäen. Merkittävänä asiana tutkimuksen tuloksista voidaan myös

mainita niiden siirrettävyys käytäntöön. Kehittämistyön menetelmien avulla tuloksista muodostetut ratkaisuehdotukset oli mahdollista siirtää käytäntöön heti niiden selvittyä. Tuloksia pystyttiin hyödyntämään käytännössä, kun ohjelmiston suhteen tehtiin päätöksiä analyysityökalun tehostamiseksi ja palveluprosessin kehittämiseen paneuduttiin asiakashankinnan ja -hallinnan parantamiseksi.

Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät palvelukonseptin kehittämiseksi ovat luonteeltaan sellaisia, että niitä voidaan hyödyntää missä tahansa yrityksessä, joka haluaa kehittää konseptiaan tai sen osa-alueita. Kehittämisen menetelmiksi valikoidut testaus, havainnointi ja toimeksiantajan kanssa käydyt kehittämisworkshoptit soveltuivat erinomaisesti todellisten tulosten hankintaan. Voimme täten suositella opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä kaikille, jotka etsivät toimivia ratkaisuja palvelukonseptinsa tai palvelun laadun kehittämiseen.

Palveluiden kehittämisen merkitys on korostunut liiketoiminnassa viime vuosina. Kilpailun kiristytessä yritykset joutuvat keskittämään voimavarojaan tuote- ja palvelukonseptien kehittämiseen ja markkinointiin. Palveluita pystytään tehostamaan tarkkailemalla markkinamuutoksia, ymmärtämällä asiakkaan merkitys palveluprosessissa ja kehittämällä tarjottavien palveluiden laatua. Palvelukonseptin kehittämistä voidaan suositella yrityksille, jotka haluavat tarjota kilpailijoita parempaa asiakaspalvelua. Konseptin kehittämisen tulee tapahtua testauksen ja huolellisen suunnittelun avulla oikeassa asiakasympäristössä. Pilotoinnin avulla toteutettavasta testauksesta pitää saada mitattavia tuloksia, jotta konseptia pystytään aidosti kehittämään.

Palveluiden kehittäminen vaatii ennakoivia toimenpiteitä ja tietoa asiakkaan todellisista tarpeista. Asiakkaan roolia palveluiden kehittämisessä ei voi väheksyä. Asiakkaan mukaan ottamisella pystytään varmistamaan että kehittämistyössä ollaan etsimässä ratkaisuja asiakkaan kannalta tärkeisiin asioihin. Palveluiden kehittäminen voidaan nähdä osana yrityksen strategista kehittämistä, jossa tulee asiakastarpeiden lisäksi huomioida myös kilpailijoiden liiketoiminnalliset ratkaisut ja tieto koko toimialan kehityksestä. Innovatiivisessa kehittämistyössä voidaan käyttää palvelumuotoilun menetelmiä. Menetelmien avulla palvelua pystytään kehittämään entistä asiakaslähtöisempään suuntaan ja samanaikaisesti edistämään omaa liiketoimintaa.

Palvelun tuotteistamisen avulla pystytään konkretisoimaan tarjottu palvelu ja jatkokehittämään sen osa-alueita. Palveluprosessi tulee nähdä kokonaisuutena asiantuntijapalvelua tuotteistettaessa. Tuotteistamisen päätavoite on kehittää tuotetta tai palvelua niin, että se tarjoaa asiakkaalle suurimman mahdollisen hyödyn ja auttaa yritystä saavuttamaan omat tavoitteensa. Tuotteistamisen avulla palvelukokonaisuutta pystytään hallitsemaan paremmin.

Osallistamalla asiakas kehitysprosessiin saadaan vuorovaikutuksen kautta arvokkaita kehitysehdotuksia. Palautteen lisäksi asiakasyhteistyöllä pystytään varmistamaan että suunniteltu konsepti vastaa todellisiin tarpeisiin ja saadaan tietoa palvelun todellisesta myyntipotentiaalista. Testauksesta saatuja tuloksia pystytään täten hyödyntämään kehitystyön monissa vaiheissa.

6.1 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusehdotus

Kehittämistyönä toteutetussa testauksessa havaittiin useita kehityskohteita analyysipalvelun ohjelmistotyökalussa ja palveluprosessissa. Kehitystarpeita havaittiin työkalun toimivuudessa ja tulosten analysointimahdollisuuksissa, analyysissä käytettävien kysymysten sisällössä ja muotoilussa, palvelun myyntiargumentoinnissa ja markkinointimateriaaleissa, sekä prosessin viestinnässä. Toteuttamalla havaitut kehityskohteet palvelukonseptin analysointiprosessi tehostuu, analyysin sisältö kehittyy ja konseptin osa-alueet palvelevat kokonaisvaltaisesti paremmin asiakkaita. Yhteistyöyritykseltä saatiin paljon arvokasta palautetta. Toteutetun testauksen avulla saatiin merkittäviä tuloksia palvelukonseptin kehittämisen ja tulevan liiketoiminnan kannalta.

Tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten toteutettaviin tutkimuksiin saadaan riittävästi vastauksia. Liian pienillä vastausprosentilla tuloksista ei pystytä tekemään luotettavia johtopäätöksiä. Projektiryhmän tulee miettiä, mitä keinoja sillä on käytettävissään riittävän vastausmäärän keräämiseen. Erilaisten arvontojen tai tuotepalkintojen avulla vastausmäärää pystyttäisiin mahdollisesti kasvattamaan. Lisäksi tulee miettiä, miten tulee tulkita tuloksia, jos kaikki kyselyn vastaajien yhteystiedot ovat yrityksen itsensä toimittamia. Ryhmän tulee ratkaista, miten tavoitetaan myös yrityksen vähemmän aktiiviset ”ei-asiakkaat” objektiivisten tutkimustulosten saavuttamiseksi. Opinnäytetyössä toteutetussa maineanalyysissä kyselyn vastaajajoukko muodostui yrityksen X antamasta vastaanottajalistasta, jonka jäsenet voidaan tulkita yrityksen aktiivisimmiksi ja merkitykseltään tärkeiksi asiakkaita. Puolueettomampien ja rehellisempien tulosten saamiseksi otokseen olisi tullut sisältyä neljäs vastaajaryhmä eli niin kutsuttu passiivinen vastaajaryhmä. Täten tutkimukseen olisi saatu mukaan neljäs ulottuvuus, jonka avulla olisi saatu tuotettua yritykselle arvokasta informaatiota uusien arvokkaiden asiakkaiden saavuttamiseksi.

Maineanalyysin tulokset osoittivat yrityksen maineen nykytilan olevan hyvä sen aktiivisten asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta, mutta yritykselle arvokkainta informaatiota olisi, miten asema säilytetään tulevaisuudessa ja levitetään potentiaalisten uusien asiakkaiden tietoisuuteen. Parhaimmillaan ryhmämme kehittelemä palvelukonsepti pystyy tarjoamaan ratkaisuja näihin kysymyksiin tehokkaasti, sujuvasti ja luovasti.

Jatkotutkimusehdotukseksi opinnäytetyöstä saatujen tulosten pohjalta nousi esiin, että toimeksiantajan olisi hyvä selvittää miten yrityksen palveluvalikoimaa voisi laajentaa. Toimeksiantajan luomaa maineanalyysipalvelua pystytään markkinoimaan melko rajatulle asiakaskunnalle, koska maineanalyysin toteuttaminen onnistuu vain tietyn kokoisille yrityksille, tietyillä toimialoilla. Palveluvalikoimaansa kehittämällä toimeksiantaja pystyisi laajentamaan asiakaskuntaansa ja täten parantamaan yrityksensä kannattavuutta. Palveluvalikoiman laajentamismahdollisuuksia voisi lähteä selvittämään esimerkiksi palvelulogiikan ja palvelujohtamisen näkökulmia tarkastellen. Uusia näkökulmia palveluvalikoimaan voisi saada myös markkinatutkimuksen ja benchmarkkauksen avulla.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe oli meille molemmille tekijöille luonteva valinta, koska olimme molemmat mukana maineanalyysityökalun luomisessa ja tutkimuksen toteutuksessa. Aihetta käsittelevään teoriaan paneutuminen ja projektin käytännön toteutus sekä siitä virinnyt into jatkokehitykseen ja tulevaisuuden omaan yritykseen sai meidät suhtautumaan projektiin kunnianhimoisesti. Henkilökohtaiset, tulevaisuuksiimme vaikuttavat motiivit saivat meidät toteuttamaan tutkimuksen vielä perusteellisemmin, kuin jos tarkoitus olisi ollut puhtaasti valmistumiseen tähtäävän opinnäytetyön toteuttaminen.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ehtivät muuttua prosessin aikana. Aluksi tarkoituksemme oli toteuttaa työ jonka teoria ja toteutus keskittyisivät maineeseen ja maineanalyysiin, mutta matkan varrella projektiryhmän yrityshanke kehittyi niin hurjaa vauhtia, että työn tavoitetta ja tarkoitusta oli rajattava uudelleen. Voidaan sanoa, että opinnäytetyön tavoite kehittyi käsi kädessä ryhmän tulevaisuuden tavoitteiden kanssa. Opinnäytetyön kehittämistutkimuksen tulosten analysointi osoittautui haastavammaksi kuin olimme ajatelleet. Analyysityökalua varten kehitetty ohjelmisto osoittautui tulosten analysointiominaisuuksiltaan paljon suppeammaksi kuin olimme ajatelleet. Opinnäytetyön kehityshankkeen tueksi toteutetun maineanalyysin tulosten purkaminen oli työläs prosessi ja osoitti selkeitä kehityskohteita palvelukonseptiimme. Tulevaisuutta ajatellen käytössä olevan ohjelmistotyökalun ominaisuudet eivät olleet selvästikään riittävät tuloksellisen liiketoiminnan harjoittamiseen. Asian ratkaisemiseksi näemme vaihtoehtoina merkittävän taloudellisen satsauksen ohjelmiston kehitykseen tai vaihtoehtoisesti investoimaan uuteen, ulkopuolisen kehittäjän tarjoaman ohjelmiston hankintaan.

Opinnäytetyön toteutusaikataulu venyi suunnitellusta. Prosessi sai alkusysäyksen jo vuoden 2013 keväällä, mutta toimeen tartuttiin vasta syksyllä, josta eteenpäin toteutusaikataulua määrittivät ensin ohjelmistokehitysprosessin kehitys käyttökuntoon ja siitä eteenpäin kyselyn toteutuksen aikataulut pilottiryhtymän kanssa. Analysointityökalun valmistuminen kesti paljon odotettua kauemmin ja kyselyn toteutusaikataulu venyi linkkien lähetysohjelmien ta-

kia. Parityöskentelyä ajatellen aikataulutus sujui hyvin. Molemmat pitivät kiinni sovituista aikatauluista ja pystyimme kirjoittamaan sopimamme osuudet odotetusti. Samankaltaiset tavoitteet työn suhteen tekivät etenemisestä helppoa, kun molemmilla oli samat suuntaviivat toteutukselle.

Opinnäytetyössä toteutetussa tutkimuksessa voidaan todeta luotettavuuden olevan kohtuullisen hyvällä tasolla. Tutkimusmenetelminä laadullinen tutkimus, havainnointi sekä kehittämis- tutkimus antavat kaikki tutkijoille sijaa erilaisten näkökulmien käyttämiseen ja tutkimuskysymysten vaihtoehtoiseen muotoiluun, mutta tulosten yhteneväisyys osoittaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijöiden muodostamat havainnot tukivat yhteistyöyhteyden palautteesta saatuja huomioita ja molempiin osa-alueisiin saatiin vahvistusta teoreettisesta taustasta.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet palvelivat hyvin työn toteuttamista. Tutkimuksemme pääteemoista löytyi kattavasti kirjallisuutta ja aihetta eri näkökulmista käsitteleviä artikkeleja. Eniten haasteita lähteiden suhteen asetti tuotekehitykseen liittyvä kirjallisuus. Oli hankalaa löytää teoretietoa liittyen yksinomaan palveluiden kehittämiseen, vaan valtaosassa lähteistä viitattiin tuotekehitykseen. Havaitimme, että tuote- ja palvelukehityksen prosesseissa on yhteneväisyyksiä, mutta eivät ole kuitenkaan suoraan verrannollisia toisiinsa. Potentialista lähdekirjallisuutta lukiessamme meille avautui myös täysin uusia, opinnäytetyön aiheeseen liittyviä termejä. Käsitteistön laajentuessa myös ymmärryksemme opinnäytetyön aiheesta ja sisällöstä selkiytyi ja pystyimme hahmottamaan halutun kokonaisuuden.

Tämä opinnäytetyö on tuottanut tärkeää informaatiota palvelukonseptista tulevan liiketoiminnan tarpeisiin, mutta kasvattanut myös meidän ammatillista osaamistamme. Opinnäytetyön aihealueiden teoriaan perehtyminen ja prosessin aktiivinen ja kriittinen havainnointi sekä yhteistyöyhteykseltä saadun palautteen prosessointi ovat kaikki kasvattaneet osaamistamme. Asiantuntijuutemme palveluiden laadun ja palvelukonseptin kehittämisen saralla on kasvanut merkittävästi ja lisännyt ymmärrystämme tutkimuksellisuudesta sekä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä.

Lähteet

- Adeosun, L.P.K. & Ganiyu, R.A. 2013. Corporate reputation as a Strategic Asset. *International journal of Business and Social science* 4/2013, 220-225.
- Ahokas, J. 2012. Palvelukonseptin luominen perustettavalle yritykselle. Haaga-Helia. Helsinki. Opinnäytetyö.
- Apilo, T., Kulmala, H., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Tampere: Tammer Paino Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. *Maine: menestystekijä*. 2.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Benazig, D. & Dosen, D.O. 2012. Service quality concept and measurement in the business consulting market. *Trziste* 24/2012, 47-66.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas Da Silva R., Roper, S. 2003. *Corporate reputation and competitiveness*. London: Routledge.
- Fombrun C.J. & Van Riel C.B.M. 2004. *Fame & Fortune. How successful companies build winning reputations*. USA: Pearson Education. Inc.
- Goldstein, S.M, Johnston, R., Duffy J.A. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research. *Journal of Operations Management* 20/2002, 121-134.
- Grönlund, J., Rönning-Sjödin, D. & Frishammar, J. 2010. Open Innovation and the Stage-Gate Process: A REVISED MODEL FOR NEW PRODUCT DEVELOPMENT. *California Management Review*. Vol. issue 3, 106-131.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Pro.
- Gudlavalleti, S., Gupta, S. & Narayanan, A. 2013. Developing winning products for emerging markets. *McKinsey Quarterly* 2/2013, 98-103.
- Edvardsson, B. 1998. "Service Quality Improvement". *Managing service Quality*, Vol. 8 Iss: 2, 142-149.
- Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. 7.-8. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15.-16.painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hyväri, S. & Laine, T. 2012. Osallistavan kehittämisen perusteita. Teoksessa Kotila, H. & Mutanen, A. *Käytäntöä tutkimassa*. Vantaa: Multiprint, 48-49.

- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kang, G.D. & James, J. 2004. Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model. *Managing Service Quality* 14/4, 266 - 277.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Tammer-paino.
- Kapferer, J. 2008. *The New Strategic Brand Management*. 4.painos. Philadelphia: Kogan Page.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000 "New service development: initiation strategies", *Library Consortium Management: An International Journal* Vol. 2/5, 104 -122.
- Keränen, R. 2011. Palvelukonseptin suunnittelu Kolmannelle persoonalle: Asiakasymmärryksen hyödyntäminen palvelukonseptin suunnittelussa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Komppa, I. 2013. Palvelun kehittäminen asiakkaan ehdoin. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Opinnäytetyö.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. *Matkailuyrityksen tuotekehitys*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyttälä, H. 2010. Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Lohja. Opinnäytetyö.
- Laakso, H. 2004. Brändit kilpailuetuna. 6., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Meiren, T. & Burger, T. 2009. Testing of service concepts. *The Service Industries Journal* 4/2010, 621-632.
- Money, K, Rose, S. & Hillenbrand, C. 2010. The impact of the corporate identity mix on corporate reputation. *Journal of brand management* 12/2012, 197-211.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical Acces to an Evolving Field*. London: KISD.
- Mutch, N. & Aitken, R. 2009. Being fair and being seen to be fair: Corporate reputation and CSR partnerships. *Australasian marketing journal* 7/2009, 92-98.
- Mäkelä, J. 2011. Palvelukonseptin kehittäminen asiakaslähtöisesti, esimerkkinä Bussiklubi-konsepti. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Opinnäytetyö.
- Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Johdanto. . Teoksessa Nyström, A. & Leminen, S. *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa*. Vantaa: Hansaprint Oy, 2-7.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Parantainen, J. 2008. *Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pitkänen, K.P. 2011. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita Oyj.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.

Raja, J., Bourne, D., Goffin, K., Çakkol, M. & Martinez, V. 2013. Achieving Customer Satisfaction through Integrated Products and Services: An Exploratory Study. *Journal of Product Innovation Management* 11/2013, 1128-1144.

Rajeev Verma & Rajagopal. 2013. Conceptualizing Service Innovation Architecture: A Service-Strategic Framework. *Journal of Transnational Management* 18:1, 3-22.

Ranti, T. & Kivikangas, M. 2011. Living lab-menetelmän rooli ja haasteet yritysten innovaatio-toiminnassa. Teoksessa Nyström, A. & Leminen, S. *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa*. Vantaa: Hansaprint Oy, 15-35.

Srivastava, M. & Rai, A.K. 2014. An investigation into service quality-customer loyalty relationship: the moderating influences. *Decision* 3/2014, 11-31.

Temporal, P. 2010. *Advanced brand management: managing brands in a changing world*. 2.painos. Singapore: Toppan Security Printing Pte. Ltd.

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. *Asiantuntijapalveluiden johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen*. Lappeenranta: Aptual Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, M. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ulrich K.T. & Eppinger, S.D. 2008. *Product Design and Development*. 4.painos. Singapore: Mc Graw-Hill Education.

Van Riel, C.B.M. & Fombrun, C.J. 2007. *Essentials of corporate communication*. Great Britain: Antony Rowe Ltd.

Van Wulfen, G. 2011. *Creating Innovative Products and Services*. Ashgate Publishing Ltd.

Vilkkä, H. 2007. *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuokko, P. 2003. *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wang, P., Ming X., Li, D., Kong, F., Wang, L. & Wu, Z. 2011. Status review and research strategies on product-service systems. Shanghai, Kiina: School of Mechanical Engineering, Shanghai Jiao Tong University. *International Journal of Production Research* 11/2011, 6863-6883.

Internet-lähteet

Valminen, K. & Valtanen, J. 2012. Kohti avointa, asiakaslähtöistä palvelujen tuotteistamista. Viitattu 14.5.2014. http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf

Yang, W.L. & Li, J.X. 2007. Study on reputation strategy of corporation. Viitattu 11.9.2013. <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2007qyczhy1z4a4.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	8
Kuvio 2: Maineanalyysityökalun kehitysprosessi.....	10
Kuvio 3: Stakeholdereiden vaikutus yrityksen toimintaan (mukaillen Van Riel & Fombrun 2007, 182-183)	13
Kuvio 4: Maineen sosiaalis-rationaaliset ja taloudellis-rationaaliset ulottuvuudet ja niiden suhde yrityksen suorituskykyyn (Aula & Heinonen 2011, 26).....	14
Kuvio 5: Toimeksiantajan palvelukonsepti	16
Kuvio 6: Palvelukonseptin sisältö (mukaillen Bergström & Leppänen 2009, 181)	20
Kuvio 7: Innovaatioprosessi (mukaillen Jylhä & Viitala 2013, 148)	22
Kuvio 8: Palvelutuotteen luomisprosessi (mukaillen Grönlund, Rönning-Sjodin & Frishammar 2010, 117)	23
Kuvio 9: Tuotekehitysprosessin kaava (mukaillen Raatikainen 2008, 61-63).....	26
Kuvio 10: Asiakaslähtöisyysajattelun huomiointi tuotteistamisprosessissa (mukaillen Valminen & Toivonen 2012)	28
Kuvio 11: Laadukkaan palvelun kriteerit (mukaillen Grönroos 2009, 122)	31
Kuvio 12: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt (mukaillen Torkkeli ym. 2005, 22-23)	35
Kuvio 13: Opinnäytetyön tutkimuksen rakenne	38
Kuvio 14: Konseptin testaamisen vaiheet (mukaillen Ulrich & Eppinger 2008, 147-159) ...	42
Kuvio 15: Maineanalyysityökalun ja palveluprosessin testaaminen	43
Kuvio 16: Opinnäytetyön kehittämisen prosessi ja menetelmät.....	44
Kuvio 17: Analyysityökalun ja palveluprosessin kehityskohteiden vaikutukset palvelukonseptiin	49

Taulukot

Taulukko 1: Palvelukonseptin kehittämistä käsittelevät tutkimukset	17
Taulukko 2: Kehittämiskohteet, keinot ja hyödyt toimeksiantajan palvelukonseptissa	50