



Opas kuntosaliketjuille asiakaslähtöisempään palveluiden kehittämiseen

Camilla Jokinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tradenomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Camilla Jokinen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opas kuntosaliketjuille asiakaslähtöisempään palveluiden kehittämiseen
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 18
<p>Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kysymykseen siitä, miten kuntosalikeskusten tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi. Opinnäytetyö noudattelee toiminnallisen opinnäytetyön rakennetta. Toiminnallisen työn tarkoituksena on tuottaa opas kuntosalikeskuskille palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä varten. Opinnäytetyön ja oppaan kohderyhmäksi on valittu kolme suurta pääkaupunkiseudulla sijaitsevaa kuntosaliketjua: Elixia-liikuntakeskukset, EasyFit-kuntokeskukset ja Fressi Hyvinvointikeskukset.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu asiakaslähtöisyyden, asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun kokonaisuusien ympärille. Työssä käydään läpi asiakaslähtöisen liiketoiminnan omaksumista. Sen lisäksi työssä käydään läpi asiakaskokemuksen muodostumista ja sen linkittymistä asiakaslähtöisyyteen. Työstä on pyritty rakentamaan eheä kokonaisuus valitsemalla palveluiden kehittämisen näkökulmaksi palvelumuotoilun kehittämisote. Kehittämisotteen avulla asiakaslähtöisyys sekä asiakas pystytään pitämään työn keskiössä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta rakennettiin opas. Opas rakennettiin palvelumuotoilun kehittämisotteen ympärille. Oppaassa tuodaan esille palvelumuotoilun prosessin eri vaiheita sekä niissä hyödynnettäviä menetelmiä. Menetelmien avulla oppaaseen saadaan tuotua konkretiaa. Konkretia auttaa lukijaa hahmottamaan sitä, miten palvelumuotoilua voidaan harjoittaa käytännössä. Oppaassa esitellään myös strategia sille, miten kuntosalikeskus voi omaksua asiakaslähtöisen liiketoiminnan.</p> <p>Opinnäytetyöstä ja oppaasta pyritään muodostamaan yhtenäinen kokonaisuus. Yhtenäiseen kokonaisuuteen pyritään yhtenäisellä sisällöllä. Oppaassa hyödynnetään tietoperustaa kokonaisvaltaisesti. Sekä opinnäytetyön että oppaan tavoitteena on muodostaa selkeä kokonaisuus, jossa annetaan vastaus yllä esitettyyn kysymykseen. Oppaan tavoitteena on myös se, että se on mahdollisimman helposti omaksuttavissa, vaikka palvelumuotoilun kokonaisuus ei olisikaan lukijalle entuudestaan tuttu.</p>
Asiasanat Asiakaslähtöisyys, palvelu, kuntosali, kuntosalikeskus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemus palveluliiketoiminnan keskiössä	5
2.1	Strategia asiakslähtöisyyden omaksumiselle.....	6
2.2	Asiakaskokemus konkretisoi asiakslähtöisyyttä.....	7
2.2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta	8
2.2.2	Digitalisaatio ja digitaalinen asiakaskokemus.....	9
2.3	Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan liiketoiminnallisia hyötyjä.....	11
3	Palvelumuotoilu asiakslähtöisten palveluiden kehittämisen ytimessä	13
3.1	Palvelumuotoilun elementit.....	14
3.2	Palvelumuotoilun prosessi.....	15
3.2.1	Tuplatimanttimalli	17
3.3	Erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja	18
3.3.1	Asiakasprofiili ja asiakaskuvaus	19
3.3.2	Prototyypointi, palvelumalli ja asiakaskokemuksen mittaaminen.....	20
3.4	Palvelumuotoilun ja asiakslähtöisen liiketoiminnan omaksuminen.....	22
4	Tietoperustan yhteenveto	24
5	Opas kuntosaleille- Kuntosalikeskusten palveluiden asiakslähtöinen kehittäminen	25
5.1	Oppaan toteutuksen kuvaus.....	26
5.1.1	Oppaan lähtötilanteen kartuttaminen.....	28
5.2	Oppaan toteutuksen vaiheet ja tuotoksen esittely.....	31
6	Pohdinta.....	37
6.1	Johtopäätökset.....	37
6.2	Opinnäytetyön tuotoksen heikkoudet ja vahvuudet.....	39
6.3	Kehittämis- ja tutkimusehdotukset.....	40
6.4	Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Opas	47

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi on valittu kuntosaliketjujen palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen. Pääkaupunkiseudulla on todella monia kuntosalikeskuksia. Esimerkiksi kolmen suuren kuntosaliketjun, Elixian, Fressin ja Easyfitin, verkkosivuilla olevien tietojen perusteella suurin osa ketjujen toimipisteistä sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Useat kuntosalikeskukset tarjoavat asiakkailleen erilaisia kuukausijäsenyyksiä, jotka pitävät sisällään erilaisia palvelukokonaisuuksia. Suurin ero jäsenyyksissä on hinta. Miksi eri kuntosalikeskusten jäsenyydet eroavat hinnoiltaan niin paljon toisistaan? Entä keskittyvätkö kuntosalipalveluita tarjoavat yritykset palveluiden kehittämisessä riittävästi asiakkaisiin? Tämän opinnäytetyön aihe muodostui näiden kysymysten pohjalta. Opinnäytetyö käsittelee aihetta palvelumuotoilun, asiakaslähtöisyyden sekä asiakaskokemuksen kokonaisuuksien kautta. Sekä asiakaslähtöisyys että asiakaskokemus ovat aiheina tärkeitä ja ajankohtaisia. Ne tuovat palveluntarjoajan lähemmäs asiakasta. Tästä syystä aihetta lähestytään näiden kokonaisuuksien kautta.

Yhä useammat palveluyritykset ovat viime vuosikymmeninä omaksuneet toiminnassaan palvelulähtöistä ajattelumallia. Tässä ajattelumallissa keskiössä on asiakkaan rooli palvelun arvon tuottamisessa sekä sen määrittelemisessä. Palveluiden kehittämisen näkökulmasta katsottuna palveluita pyritään kehittämään mahdollisimman asiakaslähtöisiksi. Palveluyritysten tavoitteena on asettaa asiakas etusijalle kaikissa toiminnoissaan. Tämä voidaan nähdä hyvänä kilpailuetuna markkinoilla, koska asiakaslähtöisemmät palvelut sitouttavat asiakkaita ja parantavat asiakastyytyväisyyttä entisestään. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17–22.) Opinnäytetyön aihe käsittelee palveluiden kehittämistä. Kehittämislle valikoitiin näkökulma, joka ottaa asiakkaan mahdollisimman hyvin huomioon. Tällä pyritään siihen, että opinnäytetyö muodostaa mahdollisimman johdonmukaisen kokonaisuuden.

Palveluiden kehittämisen näkökulmaksi valittiin palvelumuotoilun kehittämisote. Palvelumuotoilu asettaa palveluiden käyttäjän eli asiakkaan kaiken kehittämisen lähtökohdaksi. Se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden tunnistaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita sekä odotuksia. Palvelumuotoilun keinoin yritys pystyy reagoimaan nopeasti ja kehittämään palveluitaan vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Palvelumuotoilun erityislaatuisuus kulminoituu siihen, miten asiakas osallistetaan aktiiviseksi osaksi palveluiden kehittämisen prosessia. Kyseisessä kehittämisotteessa asiakaslähtöisyys on todella vahva. Tämän vuoksi palvelumuotoilu eroaa merkittävästi muista kehittämisotteista. (Koivisto ym. 2019, 48–49.) Näiden edellä mainittujen seikkojen perusteella kaikista palveluiden kehittämisen menetelmistä juuri palvelumuotoilu soveltuu parhaiten valitun aiheen yhdeksi aspektiksi. Palvelumuotoilun avulla työ rakentuu asiakkaan ympärille.

Tämä opinnäytetyö noudattaa toiminnallisen opinnäytetyön rakennetta. Toiminnallisen opinnäytetyön rakenne soveltuu aiheeseen parhaiten. Sitä noudattamalla työstä pystyy rakentamaan selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. Työn tarkoituksena on tuottaa kuntosalikeskuksille opas palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä varten. Opas noudattaa palvelumuotoilun prosessin rakennetta ja etenee prosessin vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Samalla se yhdistää tietopohjassa käsitellyjä aiheita. Opas on tarpeellinen ja sen tuottaminen käynnistetään, koska pikaisella etsinnällä ei löytynyt sellaisia oppaita tai ohjeistuksia, jotka käsitelisivät vastaavanlaista aihetta tästä näkökulmasta.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön onnistumistavoitteena on lähtökohtaisesti se, että työ vastaa selkeästi seuraavaan kysymykseen: ”Miten kuntosalikeskusten tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi?” Tavoitteena on pitää työn kokonaisuus mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Tästä syystä työhön valittiin vain yksi kysymys, jonka ympärille koko työ sekä tuotettu opas rakentuvat. Opinnäytetyön pohdintaosiossa käydään tarkemmin läpi sitä, miten hyvin opinnäytetyö sekä opas vastaavat kysymykseen. Näin ollen kysymys toimii myös opinnäytetyön onnistumismittarina.

Opinnäytetyötä ei toteuteta toimeksiantona. Tästä syystä oppaan onnistumista ei pysty mittaamaan käytännössä. Oppaan toteuttamista varten toteutetaan viisi haastattelua, joissa haastatellaan kuntosalikeskusten asiakkaita. Haastatteluiden avulla on tarkoitus hankkia ymmärrystä siitä, miten asiakkaat kokevat asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden kuntosalikeskuksissa. Hankittua ymmärrystä hyödynnetään oppaan lähtötilanteen kartuttamiseen. Valmis opas toimitetaan valikoiduille kuntosaleille luettavaksi ja siellä työskentelevät henkilöt voivat halutessaan antaa oppaalle kehitysehdotuksia sekä palautetta. Tätä voidaan pitää epäsuorana onnistumismittarina.

Työhön on tehty muutamia rajoituksia. Työn kannalta tärkein rajausta koskee kuntosalikeskuksia. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö koskee pääkaupunkiseudulla olevia kuntosalikeskuksia. Kuntosalikeskuksista on valittu ne, joissa tarjotaan ryhmäliikuntatunteja saliharjoittelun lisäksi ja joilla on useita toimipisteitä ympäri pääkaupunkiseutua. Näillä rajoituksilla opinnäytetyön kohderyhmäksi valikoitui kolme kuntosaliketjua: Elixia-liikuntakeskukset, EasyFit-kuntokeskukset ja Fressi Hyvinvointikeskukset. Kohderyhmää hyödynnetään oppaan suunnittelemiseen sekä toteuttamiseen. Nämä kolme kuntosaliketjua valikoituivat opinnäytetyön kohderyhmäksi myös sen perusteella, että ne ovat lähes samankokoisia toimijoita toimipisteiden lukumäärän perusteella. Elixian, Fressin ja EasyFitin julkisilla verkkosivuilla olevien tietojen perusteella suurin osa ketjujen toimipisteistä sijaitsee pääkaupunkiseudulla (EasyFit 2023; Elixia 2023; Fressi 2023). Tämä rajasi muut

kuntosalikejtut kohderyhmän ulkopuolelle. Toinen rajausta koskee palveluiden kehittämistä. Opinnäytetyö käsittelee kuntosalikeskusten palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun näkökulmasta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään useita erilaisia käsitteitä. Työn tavoitteiden tai luettavuuden kannalta ei ole kuitenkaan tarpeen, että jokainen käsite määriteltäisiin jo tässä vaiheessa. Useat käsitteet tul- laan määrittelemään työn tietoperustassa. Esimerkiksi palvelumuotoilun käsite on sen verran laaja, että se määritellään tarkemmin palvelumuotoilua käsittelevässä tietoperustan luvussa. Työn kan- nalta olennaisin käsite on palvelu. Palvelun käsite määritellään, koska tämä auttaa hahmottamaan opinnäytetyön aihealuetta. Palvelun käsitteen lisäksi tässä vaiheessa määritellään muutamia työn kokonaisuuden kannalta olennaisia käsitteitä. Nämä käsitteet johdattelevat lukijaa aiheen pariin.

Asiakaslähtöisyys liittyy vahvasti sekä yrityksen että yrityksessä työskentelevien henkilöiden toi- mintaan. Asiakaslähtöisyys mielletään usein toimintatavaksi, jossa asiakas nähdään liiketoiminnan aktiivisena toimijana sekä tasavertaisena kumppanina. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa asia- kas osallistetaan yrityksen palveluiden tuotantoon sekä palveluiden kehittämiseen. Asiakaslähti- syys tarkoittaa erityisesti sitä, että asiakkaan päätöksentekoprosessia tuetaan ja palveluun liittyviä toimintoja organisoidaan yhdessä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi kuntosalikeskuksissa asiakasläh- töisyys näyttäytyy muun muassa siinä, että asiakkaalle tarjotaan riittävää ja ajankohtaista tietoa tarjottavista palveluista. Kuntosali- palveluissa on tärkeää, että asiakas pystyy itse vaikuttamaan tar- jottaviin palveluihin sekä mahdollisiin lisäpalveluihin. Asiakaslähtöisyyteen liittyy vahvasti myös se, että asiakkaan tulee saada mahdollisuus antaa palautetta saamastaan palvelusta ja vaikuttaa pa- lautteen avulla palveluiden kehittämiseen. (Termipankki 2021.)

Kuntosali tai kuntosalikeskus tarkoittaa useimmiten sisätilassa sijaitsevaa huonetta tai huoneis- toa. Kuntosaleja voi kuitenkin sijaita myös ulkona. Se mielletään tilaksi, jossa asiakkaat käyvät fyys- sisesti. Näissä tiloissa on yleensä voimaharjoitteluun ja kuntoiluun käytettäviä laitteita sekä väli- neitä. Kuntosalit ja kuntosalikeskukset voivat olla esimerkiksi kunnan tai yrityksen ylläpitämiä, mutta ylläpitäjänä voi toimia myös yksityishenkilö. Monet kuntosalit ja kuntosalikeskukset tarjoavat mahdollisuuden ohjattuun harjoitteluun sekä esimerkiksi erilaisiin ryhmäliikuntatunteihin. (Terve s.a.) Koska asiakkaat lähtökohtaisesti käyvät kuntosalilla fyysisesti, kuntosali mielletäänkin usein sosiaalisesti tilaksi. Sosiaalisissa tiloissa asiakkaat muodostavat vahvan verkoston muiden kanssa. Asiakkaita pyritään sitouttamaan kuntosalipalveluihin luomalla palveluista asiakkaalle mahdollisimman sosiaalinen kokemus. (Leinonen 10.10.2022.)

Palvelun käsitteen määritelmästä on käyty keskustelua jo 1980-luvulta lähtien eivätkä tutkijat ole päässeet sen sisällöstä vieläkään täysin yksimielisyyteen (Grönroos 2020, luku 3.2). Seuraavaksi

käydään läpi erilaisia määritelmiä palvelun käsitteelle. Palvelu on tuotannollisen toiminnan seurausta. Tämä muuttaa palvelua kuluttavan yksikön olosuhteita. Palveluun ei voi kohdistua omistusoikeuksia. Yleensä palvelua ja sen tuottamista ei voi erottaa toisistaan. (Tilastokeskus 2023.) Palvelu tarkoittaa aineetonta prosessia, joka pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Ratkaisun tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. (Palvelumuotoilu Palo s.a.)

Palvelu on erilaisista toiminnoista koostuva prosessi. Tässä prosessissa käytetään useita erilaisia resursseja yleensä suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas mielletäänkin palvelun prosessin eräänlaiseksi kanssatuottajaksi. Palvelun keskeisin piirre on aineettomuus. Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, ettei palvelua voi omistaa eikä sitä pysty esimerkiksi kokeilemaan ennen ostamista. Lähtökohtaisesti palvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Tämä erottaa palvelun tuotteesta. Sitä ei voi myöskään varastoida samalla tavalla kuin esimerkiksi tuotteita. Palvelu koetaan lähtökohtaisesti subjektiivisesti. Subjektiivisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että erilaiset henkilöön liittyvät seikat määrittävät palvelua. Esimerkiksi asiakkaan aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa siihen, miten hän kokee palvelun. Subjektiivisuus vaikuttaa myös siihen, ettei asiakas välttämättä koe samaa palvelua samalla tavalla eri kerroilla. (Grönroos 2020, luku 3.4.)

2 Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemus palveluliiketoiminnan keskiössä

Tutkimuskirjallisuus on määritellyt asiakslähtöisyyden organisaation kyvyksi ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Muuttuviin tarpeisiin tulisi reagoida luomalla arvoa tuottavia palveluita, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset. Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että asiakkaalle tulisi tarjota kaikki, mitä hän haluaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku asiakaskokemus tuo konkretiaa asiakslähtöisyyteen.) Asiakslähtöisyyden ydin perustuu siihen, että yritykset keskittyvät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen kustannustehokkaasti. Asiakslähtöisyys edellyttää syvää asiakasymmärrystä sekä aitoa kiinnostusta ratkaista asiakkaiden ongelmia. Yritys voi omaksua asiakslähtöisen liiketoiminnan nostamalla asiakkaan kaiken toiminnan lähtökohdaksi sekä tavoittelemalla kaikilla toimintoillaan ylivertaisia asiakaskokemuksia. Asiakslähtöisyyden avulla varmistetaan asiakastyytyväisyyden säilyminen ja kasvaminen. Asiakkaalle asiakslähtöisyys määrittyy sen kautta, miten tarjonta kohtaa asiakkaan tarpeet todellisessa palvelutilanteessa. (Arantola 2006, 28–29.)

Asiakslähtöisyydellä voidaan tarkoittaa myös palveluiden yhteiskehittämistä. Tällöin kyse on toiminnan kehittämisestä, jossa lähdetään liikkeelle omaksumalla asiakkaan näkökulma. Kehittämis-toiminnan keskiöön nostetaan asiakkaalle muodostuva arvo. Palveluiden kehittäminen perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen asiakkaiden ja yrityksen henkilöstön välillä. Tämä luo raamit yhteiskehittämislle. (Nokkonen 05.05.2021.) On hyvä kuitenkin huomata, ettei asiakslähtöisyys rajoitu pelkästään palveluiden kehittämiseen. Asiakslähtöisyyden tulisi kattaa koko yrityksen innovaatio- ja kehittämistoiminnot sekä operatiivinen palvelujen tuotanto (Koivisto ym. 2019, 166–169).

Asiakslähtöisyyden tulisi läpäistä koko organisaatio. Kaikkien yrityksessä tulisi toimia asiakslähtöisesti. Tämän omaksuminen ja erityisesti sen kehittäminen ovat osoittautuneet palveluyrityksille hyvin haasteellisiksi. (Koivisto ym. 2019, 166–169.) Viime vuosina asiakslähtöisten palveluiden kehittämistavaksi on noussut palvelumuotoilu (Nokkonen 05.05.2021). Kun asiakas osallistetaan palveluprosessiin, otetaan ensimmäinen askel kohti asiakslähtöisempien palveluiden kehittämistä. Palvelumuotoilun hyödyntäminen voi myös osaltaan auttaa yritystä muuttamaan koko liiketoimintaansa asiakslähtöisemmäksi. Palvelumuotoilua ja asiakslähtöisyyttä yhdistää se, että molemmissa lähdetään liikkeelle asiakkaasta. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011, 10–18.)

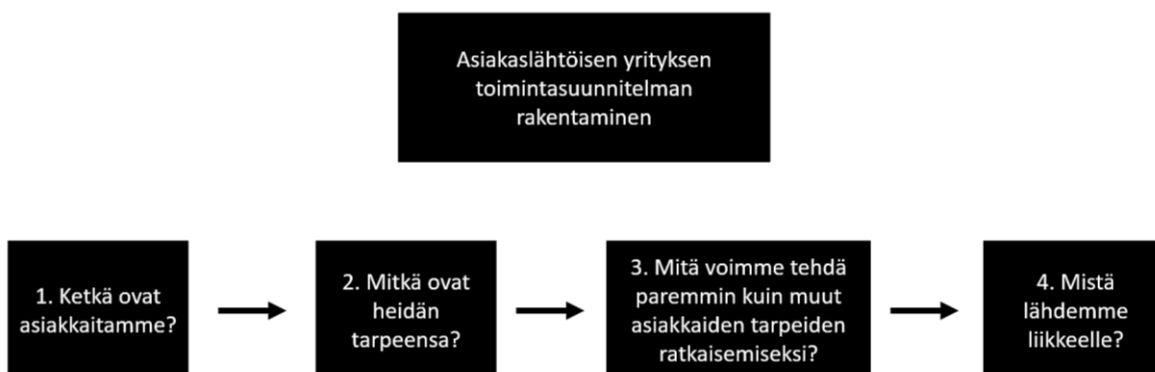
Asiakasymmärryksen syventäminen on palveluyritysten liiketoiminnan keskeisimpiä osia. Asiakasymmärrys tarkoittaa esimerkiksi asiakastiedon ja -palautteiden analysoimiseen perustuvaa näkemystä asiakkaiden tarpeista, toiveista sekä ongelmista. Tiedon keräämisen ja analysoimisen ansiosta asiakasta pystytään ymmärtämään paremmin. Yrityksen on myös helpompi luoda tavoitteita asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi sekä tarpeiden täyttämiseksi. Asiakasymmärrys näyttäytyy erityisesti kolmella sektorilla: tuotekehityksessä, kasvussa sekä asiakaskokemuksen

kehittämisessä. (Kähkönen 01.10.2021.) Asiakaslähtöinen liiketoiminta edellyttää sitä, että palveluiden kehittäminen tehdään asiakasymmärryksen pohjalta. Tämä edellyttää sitä, että palveluyritykset oppivat ymmärtämään yhteyttä palvelun tarjoamisen sekä sen kuluttamisen välillä. Yhteyden hahmottaminen vaatii palveluntarjoajan ja asiakkaan jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta liiketoiminta voidaan organisoida asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Arantola & Simonen 2009, 1–8.)

2.1 Strategia asiakaslähtöisyyden omaksumiselle

Asiakaslähtöisyys tulee nähdä liiketoimintaa ohjaavana arvona. Jotta liiketoimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi, tulee palvelut ja koko liiketoiminta organisoida asiakkaan tarpeista käsin. Ei siis riitä, että pelkästään palveluntarjoajan tarpeet otetaan huomioon. Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa asiakas tulee nähdä tasavertaisena kumppanina sekä palveluiden subjektina. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen kumppanuus johtaa haluttuun päämäärään eli pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin. Samalla asiakastyytyväisyys paranee. (Virtanen ym. 2011, 18.)

Yhä useammat yritykset nostavat asiakaslähtöisyyden liiketoiminnan strategiseksi tavoitteeksi, jopa yhdeksi tärkeimmistä tavoitteista. Asiakaslähtöisyys on ollut jo vuosikymmeniä yritysten kehittämistoiminnan keskiössä, mutta useat yritykset kipuilevat etenkin asiakaslähtöisyyden viemisessä käytäntöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku asiakaskokemus tuo konkretiaa asiakaslähtöisyyteen.) Asiakaslähtöisyys edellyttää toteutuakseen suunnitelmallisuutta. Sen omaksumiselle on kehitetty strategia, jonka avulla yritys voi kehittää toimintaansa ja tuoda sen osaksi käytäntöä. Strategian tavoitteena on ennen kaikkea hankkia ymmärrystä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Asiakasymmärryksen lisäksi tavoitteena on vastata siihen, millaista osaamista yrityksellä on ja mikä antaa sille mahdollisuuden vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin kuin muut. Samalla strategia pyrkii antamaan vastauksen sille, miten näihin tavoitteisiin päästään. Sen omaksuminen voi auttaa yrityksiä saavuttamaan asiakaslähtöisyyttä toiminnassaan. (Holma 03.08.2022.)



Kuva 1. Asiakaslähtöisen yrityksen strategian muodostamisen vaiheet (mukaillen Holma 03.08.2022)

Yllä olevassa kuvassa (kuva 1) on esitetty asiakaslähtöisyyden omaksumisen strategian vaiheet. Strategia on rakennettu neljän kysymyksen ympärille. Kysymysten tavoitteena on luoda yritykselle asiakaslähtöinen toimintasuunnitelma. Kysymykset on laadittu tiettyyn järjestykseen, jossa lähdetään liikkeelle asiakkaiden tarpeiden hahmottamisesta sekä asiakasymmärryksen rakentamisesta. Kun yritys etenee kysymysten mukaisessa järjestyksessä, se pystyy omaksumaasi asiakkaan näkökulman ja organisoimaan liiketoimintansa sen ympärille. (Holma 03.08.2022.)

2.2 Asiakaskokemus konkretisoi asiakaslähtöisyyttä

Asiakaskokemus konkretisoi ja syventää asiakaslähtöisyyttä. Se on tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Se laajentaa asiakkaiden tarpeiden huomioimisen koko asiakaspolkuun. Asiakaspolku tarkoittaa asiakkaalle muodostuvaa kokemusta tarpeen syntyisestä ostopäätökseen (Laine 07.10.2022). Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut erityisesti 2010-luvun aikana. Merkityksen kasvamisesta huolimatta kyseessä ei ole uusi asia. Itse asiassa asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan kuin yhteiskunnassa on ollut vaihdantakulttuuriin liittyvää taloudellista toimintaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku lähtökohtia asiakaskokemukseen.)

Yhä useammat yritykset tavoittelevat liiketoiminnallaan ylivertaista asiakaskokemusta ja asiakaskokemus nähdään yhtenä strategisena painopisteenä. Samalla se on alkanut muodostua yhdeksi liiketoiminnallisista strategioista. Tutkijoiden mukaan asiakaskokemusta pidetään yhtenä menestyksen kulmakivenä sekä tekijänä, joka mahdollistaa muista erottumisen. Erottuminen on erityisen tärkeää markkinoilla, joissa yhä useammat palvelut ovat lähes samanlaisia keskenään. (Filenius 2015, alaluku asiakaskokemus menestystekijänä.)

Asiakaskokemuksen käsitteen sisältö ei ole saavuttanut tutkijoiden keskuudessa täyttä yksimielisyyttä. Löytänä ja Korteso (2011, luku 1.1) ovat teoksessaan Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen kiteyttäneet asiakaskokemuksen ominaispiirteet yhteen lauseeseen, jota useat muut tahot ovat hyödyntäneet omissa julkaisuissaan. Määritelmä on seuraavanlainen: *”Asiakaskokemus voidaan määrittää niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta”* (Löytänä & Korteso 2011, luku 1.1). Määritelmä on avoin ja joustava. Tämä mahdollistaa sen, että sitä voi tulkita monella eri tavalla. Erilaisista tulkinnoista huolimatta, se tuo selkeästi esille asiakaskokemuksen ominaispiirteitä, erityisesti subjektiivisuutta.

Asiakaskokemus rakentuu vuorovaikutuksen tuloksena, asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa eli kosketuspisteissä. Yritysten on erittäin tärkeä tunnistaa omat kosketuspisteensä. Niiden tunnistaminen helpottaa erityisesti asiakaskokemuksen kehittämistä. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, brändi, markkinointiviestintä ja yrityksen verkkosivut. Asiakas

kokee nämä subjektiivisesti. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkaan henkilökohtaiset ajatukset, aiemmat kokemukset, tunteet ja odotukset voivat vaikuttaa siihen, millainen kokemus asiakkaalle muodostuu kosketuspisteistä. Subjektiivisuus tarkoittaa myös sitä, että jokaiselle asiakkaalle muodostuu samoista kosketuspisteistä erilainen kokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku asiakaskokemuksen rakenne ja ominaispiirteet.)

2.2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta

On tärkeää huomata, ettei asiakaskokemus rajoitu pelkästään palveluiden kuluttamiseen. Asiakaskokemus on monitasoinen ja moniulotteinen. Sen muodostumiseen vaikuttavat monet eri osatekijät. Kokemus muodostuu eri tavoilla riippuen siitä, tarkastellaanko asiaa yrityksen vai asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta katsottuna asiakaskokemus muodostuu kolmella tasolla: staattisella, dynaamisella ja asiakassuhteen tasolla. Yritysten täytyy huomioida jokainen edellä mainituista tasoista, jotta asiakaskokemus hahmottuu kokonaisuutena. Staattisella tasolla asiakaskokemus nähdään muodostuvan yhdessä palvelupolun osassa eli kosketuspisteessä. Yritys keskittyy tässä kosketuspisteessä muodostuvaan asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen. Dynaamisella tasolla asiakaskokemus nähdään muodostuvan aiempien kokemusten ympärille. Dynaamisella tasolla yritykset pyrkivät vaikuttamaan siihen, että asiakkaan kokemus olisi lähes samanlainen kuin hänen edellinen kokemuksensa. Nykypäivänä yritysten tavoitteena on aikaisempien kokemusten ylittäminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku asiakaskokemukset ovat monitasoisia.)

Asiakassuhteen tasolla asiakaskokemus nähdään muodostuvan palvelukokemusten ulkopuolella. Tällä tasolla keskitytään asiakassuhteiden kehittämiseen. Tämä tapahtuu usein pitkällä aikavälillä. Yritysten näkökulmasta katsottuna monitasoisesti muodostuva asiakaskokemus vaikuttaa erityisesti asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen. Jos tarkastellaan asiakaskokemuksen kehittämisen haasteita esimerkiksi staattisella tasolla, haasteita aiheuttaa erityisesti se, että erilaiset ihmiset kokevat samat kosketuspisteet eri tavoin. Haasteita aiheutuu myös siitä, että asiakaskokemuksen muodostuminen voi olla tiedostamatonta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku asiakaskokemukset ovat monitasoisia.)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna asiakaskokemuksen voidaan katsoa muodostuvan neljässä vaiheessa. Nämä neljä vaihetta myös muodostavat asiakaspolun. Vaiheet ovat lähtötilanne, ennen ostoa, ostotapatumia ja oston jälkeen. Lähtötilanne pitää sisällään asiakkaan ennako-odotukset yrityksestä sekä sen tarjoamista palveluista. Asiakkaan aikaisempien kokemusten pohjalta muodostunut ennakoasenne vaikuttaa uusien kokemusten muodostumiseen. Ennen ostoa asiakas altistuu yrityksen viestinnälle. Viestintä voi vaikuttaa suoraa tai epäsuorasti asiakkaan ostohalukkuuteen. Onnistunut viestintä herättää asiakkaassa halun ostaa kyseinen tuote tai palvelu ja tämä vaikuttaa osaltaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ostotapahtuma tarkoittaa varsinaista

asiointia yrityksen kanssa. Ostotapahtumassa yritys ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa se, miten asiakas kokee yrityksen vuorovaikutustoimet. Vuorovaikutus voi tapahtua esimerkiksi kivijalkamyymälässä tai verkkoympäristössä. (Filenius 2015, alaluku mistä asiakaskokemus muodostuu.)

Oston jälkeen vuorovaikutus yleensä jatkuu tavalla tai toisella. Asiakas voi esimerkiksi reklamoida jostain tai yritys voi kysyä palautetta toiminnastaan. Asiakaskokemukseen vaikuttaa se, miten esimerkiksi asiakkaan reklamaatio otetaan vastaan ja miten se yrityksessä käsitellään. Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on tärkeää tiedostaa se, että kokemus on vahvasti subjektiivinen. Sen muodostuminen on yksilöllinen ja henkilökohtainen prosessi, johon vaikuttavat erilaiset henkilöön liittyvät seikat. (Filenius 2015, alaluku mistä asiakaskokemus muodostuu.)

2.2.2 Digitalisaatio ja digitaalinen asiakaskokemus

Digitalisaatio ja erityisesti digitalisaation kehittyminen ovat vaikuttaneet olennaisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen ja kehittämiseen. Digitalisaatio on muuttanut esimerkiksi asiakaspalvelua hyvin olennaisella tavalla. Yhä useammat toimialat ovat siirtyneet käyttämään digitaalisia asiakaspalvelukanavia, jossa yleisimmät palvelutilanteet hoituvat kätevästi verkossa erilaisten chat-ikkunoiden ja bottien avustuksella. Tämä on vaikuttanut asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Digitaaliset asiakastietojärjestelmät ovat mahdollistaneet monipuolisen asiakasinformaation keräämisen ja säilyttämisen. Asiakastietojärjestelmien avulla yritys pystyy seuraamaan asiakkaiden kokemuksia sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Digitalisaatio on osaltaan vaikuttanut myös asiakkaisiin. Asiakkaiden odotusarvot ja vaatimukset palveluita kohtaan ovat merkittävästi kasvaneet. Yritysten on pystyttävä vastaamaan näihin kasvaneisiin odotuksiin sekä vaatimuksiin. Tämä voi nostaa tarpeen asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen kehittäminen olisikin nykypäivänä mahdotonta ilman investointeja teknologiaan. (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 2.3.)

Digitaalisessa ympäristössä asiakkaalle muodostuu oma digitaalinen asiakaskokemus. Se muodostuu, kun asiakas hyödyntää jotain päätelaitetta suorittaakseen halutun prosessin. Pelkät hyvin toteutetut verkkosivut eivät riitä onnistuneen kokemuksen muodostumiseen. Digitaalinen asiakaskokemus on herkkä ja pienetkin asiat voivat vaikuttaa siihen. Esimerkiksi, jos asiakas kokee, etteivät verkkosivut palvele hänen tarpeitaan, asiakaskokemus kärsii. Onnistunut kokemus muodostuu, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein ja yritys on onnistunut hyödyntämään digitaalisia prosesseja tämän tarpeen toteutumisessa. (Filenius 2015, alaluku digitaalinen asiakaskokemus.)

Digitalisaatio on mahdollistanut sen, että yritykset ovat voineet omaksua monikanavaisen palveluympäristön. Monikanavaisuus tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää useita erilaisia kanavia esimerkiksi asiakasviestintään sekä itse palveluprosessiin

(Kaks.io Labs 12.05.2021). Monikanavaisessa ympäristössä yrityksen on keskityttävä palvelun kosketuspisteisiin sekä asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kosketuspisteisiin keskittyminen on erityisen tärkeää, koska ne ovat merkityksellisiä asiakkaalle. Nykyisin monen yrityksen tavoitteeksi on muodostunut saumattoman kokemuksen varmistaminen monikanavaisessa ympäristössä. Saumattomasta asiakaskokemuksesta on muodostunut asiakkaalle eräänlainen itseisarvo. (Filenius 2015, alaluku digitaalinen asiakaskokemus.)

Monikanavaisuus on saanut rinnalleen uuden käsitteen, kaikkikanavaisuuden. Kaikkikanavaisuus tukee saumattoman asiakaskokemuksen muodostumista. Kaikkikanavaisuus, englanniksi omni-channel, tarkoittaa yksinkertaistettuna yhtenäisen asiakaskokemuksen luomista riippumatta siitä, mitä kanavaa asiakas hyödyntää. Kyseessä on eräänlainen moderni lähestymistapa myyntiin, markkinointiin sekä asiakaspalveluun. (Kaks.io Labs 12.5.2021.) Monikanavaisuus ja kaikkikanavaisuus mielletään usein toistensa synonyymeiksi. Yhdistävä tekijä molemmille on se, että niiden avulla hallitaan asiakaskokemusta. Käsitteissä on kuitenkin huomattavissa myös selkeitä eroavaisuuksia. Monikanavaisuutta hyödyntävät yritykset käyttävät lähtökohtaisesti erilaisia kanavia erikseen. Kaikkikanavaisuudessa erilaiset kanavat yhtenäistetään eli niistä muodostetaan yhtenäinen kokemus. Tavoitteena on se, että asiakas saa saumattoman kokemuksen käyttämässään kanavassa. (Filenius 2015, alaluku monikanavainen asiakaskokemus.)

Asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna yritysten täytyy hallita monikanavainen ympäristö. Tämä voi osoittautua hyvinkin haastavaksi. Tärkeintä monikanavaisessa ympäristössä toimiessa on muistaa asiakkaan näkökulma. Monikanavaisuus ja digitaalisuuden kehittyminen ovat mahdollistaneet sen, että kaikissa yrityksen käyttämissä kanavissa ja palvelun kosketuspisteissä voidaan kommunikoida asiakkaan kanssa yksilöllisesti. Tällainen yksilöllinen kommunikointi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yritysten tulee pyrkiä samanlaisten asiakaskohtaamisten luomiseen sekä digitaalisessa ympäristössä että kivijalkaliikkeessä. Tämä on tärkeää, koska asiakaskohtaamisten merkitys ei muutu ja asiakaslähtöisyyden tulee toteutua jokaisessa ympäristössä. (Filenius 2015, alaluku monikanavainen asiakaskokemus.)

2.3 Asiakaskokemuksen johtamisella tavoitellaan liiketoiminnallisia hyötyjä

Tutkijoiden keskuudessa on esiintynyt hieman ristiriitaisia tulkintoja siitä, millainen merkitys asiakaskokemuksella todellisuudessa on yrityksen liiketoiminnalle. Samalla tutkijat ovat pohtineet sitä, tulisiko yritysten todellisuudessa tavoitella ylivertaista asiakaskokemusta jatkuvasti. Lähtökohtana asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle on se, että asiakkaan odotukset ylitetään. Ylivertainen asiakaskokemus edellyttää, että sitä johdetaan. Johtamisen näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että yrityksen johto omaksuu toiminnoissaan asiakkaan näkökulman. Tämä on edellytys myös asiakaslähtöisyyden omaksumiselle. (twoday AI works 26.05.2016.)

Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle on kasvanut huomattavasti. Tämä on nostanut esille tulkintoja siitä, että kokemus voisi itsessään olla yksi liiketoiminnan johtamisen tavoista. Tulkinnat ovat vielä varsin tuoreita ja aiheeseen liittyy paljon avoimia kysymyksiä. Jos asiakaskokemusta ajateltaisiin johtamisen tapana, sen pitäisi läpäistä koko organisaation verkosto. Tämä edellyttää erityisesti yrityksen johdolta merkittävää sitoutumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku miten asiakaskokemusta johdetaan.)

Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää strategista suunnittelua. Kokemuksen johtamisessa erityisen haasteellista on se, ettei sille ole varsinaisia viitekehyksiä. Johtamisen strategiselle suunnittelulle on kuitenkin esitetty ohjeistuksia. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää asiakkuuksien johtamista. Asiakkuuksien johtaminen perustuu asiakkaiden luokitteluun. Sen avulla pystytään valikoimaan johtamiselle kohderyhmä. Kohderyhmän valitseminen on tärkeää, koska kaikkia asiakaskokemuksia ei pysty johtamaan samaan aikaan. Tämän lisäksi on tärkeää, että yrityksen johto on muodostanut yhtenäisen käsityksen siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa. Johdon tulee myös määrittää kokemuksen johtamisen kannalta relevantit käsitteet. Käsitteiden määrittäminen ja ymmärtäminen antavat ytimen johtamiselle. Käsitteiden on muodostettava yhtenäinen kokonaisuus ja tästä tulisi vallita yleinen konsensus koko organisaatiossa. Ilman tätä konsensusta, asiakaskokemuksen johtamiselta putoaa päämäärä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku miten asiakaskokemusta johdetaan.)

Johtamisen näkökulmasta katsottuna asiakaskokemuksen ominaisuudet tuovat merkittäviä haasteita. Yksi merkittävimmistä haasteista on asiakaskokemuksen vahva subjektiivisuus. Subjektiivisuuden lisäksi asiakaskokemus on jatkuvasti muuttuva, aikaan ja paikkaan sidottu kokemus. Tämä tuo johtamiseen omat haasteensa. Myös digitalisaatio ja monikanavaisuus tuovat haasteita kokemuksen johtamiselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, alaluku miten asiakaskokemusta johdetaan.) Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan päätellä, että asiakaskokemuksen johtaminen ei ole helppoa. Viime kädessä yrityksen johto on vastuussa siitä, että asiakaskokemus kattaa koko organisaation (Korkiakoski & Gerdt 2016, 140–150).

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on kehittää palvelua niin, että se vastaisi entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä yhdistää asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden toisiinsa konkreettisella tavalla. Kun palvelu vastaa asiakkaiden tarpeisiin, reklamaatiot vähenevät ja asiakastytyvyisyys paranee. Tyytyväiset asiakkaat suosittelivat todennäköisemmin palvelua muille mahdollisille käyttäjille. Suoraviivaisesti ajateltuna tämä prosessi johtaisi liikevaihdon kasvamiseen, koska asiakaskokemus korreloi suoraa ostojen kanssa. Näin ajateltuna asiakaskokemuksen johtamisella voitaisiin sanoa olevan liiketoiminnallisia vaikutuksia. Mahdolliset vaikutukset näkyvät kuitenkin vasta pitkän ajan kuluessa eikä ole olemassa täyttä varmuutta siitä, miten merkittäviä ne todellisuudessa ovat. (twoday AI Works 26.05.2016.) Jotta asiakaskokemuksella olisi todellista merkitystä yrityksen liiketoiminnalle, sille tulisi löytää mittareita. Tällä hetkellä asiakaskokemuksen mittaaminen on vielä heikkoa. Tämä johtuu osaltaan siitä, ettei kokemukselle ole olemassa valmiita virallisia mittareita. Jotkut yritykset hyödyntävät asiakaskokemuksen mittaamiseen Net Promoter Scorea (NPS), mutta se ei välttämättä sovellu siihen toivotulla tavalla. Yrityksen johdon tulee pystyä määrittämään asiakaskokemukselle sellaiset mittarit, jotka toistuvat läpi koko organisaation. (Elisa 23.03.2021.)

3 Palvelumuotoilu asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisen ytimessä

Palvelumuotoilu mielletään eräänlaiseksi yhteisesti jaetuksi ajattelutavaksi, prosessiksi ja erilaisten työkalujen valikoimaksi (Curedale 2013, 2–3). Termin käyttö on yleistynyt merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Yksinkertaistettuna palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden suunnittelua ja kehittämistä entistä asiakaslähtöisemmiksi (Palmu Blogi 12.02.2020). Palvelumuotoilun osaamisala on varsin tuore. Sen sanotaan kehittyneen nykyiseen muotoonsa 1990-luvun alkupuolelta, mutta kuitenkin jo 80-luvulla palvelumuotoilun kehittämisote on ollut keskustelun kohteena. (Koivisto ym. 2019, 32.)

Se yhdistää muotoilun asiakaslähtöisen ajattelutavan perinteisiin palveluiden kehittämismenetelmiin sekä työkaluihin (Tuulaniemi 2011, 64–66). Palvelumuotoilun keinoin kehitetään asiakaskokemusta ja kehittämistoiminnan lähtökohtana on ihminen. Sen lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja odotusten syvä ymmärtäminen. Tämä on tärkeää, koska tarpeet ilmentävät niitä ominaisuuksia, jotka palvelussa tuottavat arvoa asiakkaalle. (Palmu Blogi 12.02.2020.) On tärkeää huomata se, että palvelumuotoilua voidaan hyödyntää vain olemassa olevien palveluiden kehittämiseen sekä innovoimiseen. Palvelumuotoilusta tekee poikkeuksellisen se, että se antaa samat kehittämisen työkalut kaikkien palveluun liittyvien osapuolten käyttöön. (Tuulaniemi 2011, 65–75.)

Palvelumuotoilu eroaa perinteisestä palveluiden kehittämistoiminnasta. Perinteisessä kehittämissä kohteena ja keskiössä on palvelu, palvelumuotoilussa asiakas. Asiakas osallistetaan aktiiviseksi osaksi prosessia. Kehittämistyön tavoitteena on palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen niin, että palvelu vastaisi sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita että asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin. Tuloksena syntynyt ratkaisu pyritään lopuksi yhteensovittamaan asiakkaan ja palveluntarjoajien välille. (Koivisto ym. 2019, 34–52.) Palvelumuotoiluun sisältyvä muotoiluajattelu yhdistää sekä luovan että analyyttisen ajattelutavan ja tuo ne palveluiden kehittämiseen mukaan. Kun liiketoiminta- ja asiakasymmärrys yhdistetään, kehitetyt ratkaisut tukevat sekä asiakkaiden tarpeita että palveluntarjoajien tavoitteita (Innanen 18.01.2018).

Palvelumuotoilu on kokonaisuus ajattelutapoja, menetelmiä sekä prosesseja, joiden avulla voidaan tunnistaa uusia arvonluontimahdollisuuksia sekä kehittää uusiin mahdollisuuksiin arvoa tuottavia ratkaisuja. Se yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla (Tuulaniemi 2011, 22–28). Käytännössä palvelumuotoilua toteutetaan erilaisten menetelmien ja palvelumuotoiluprosessin avulla. Menetelmät auttavat asiakasymmärryksen hankkimisessa ja prosessi ohjaa kehittämistyön suuntaa. (Säynäjäkangas 13.08.2020.) Palveluista pyritään saamaan mahdollisimman helposti lähestyttäviä sekä käytettäviä (Reunanen s.a.).

3.1 Palvelumuotoilun elementit

Palvelumuotoilun tavoitteena on sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävät palvelut. Se on kokonaisvaltainen prosessi, jossa palvelu pilkotaan osiin. Nämä osat pilkotaan vielä pienemmiksi elementeiksi. Kun palvelun pilkkoo pienempiin osiin, pystytään optimoimaan asiakkaalle muodostuvaa kokemusta. Yksittäisiä osia ja elementtejä kehittämällä voidaan vaikuttaa koko palveluun. (Tuulaniemi 2011, 22–28.)

Palvelumuotoilun keskeisimpänä elementtinä on asiakas. Ilman asiakasta ei olisi ketään kuluttamassa palveluita. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus muodostaa palvelukokemuksen ytimen. Palvelukokemus on yrityksen kuva asiakkaalle muodostuvasta kokemuksesta. Asiakasymmärrys tukee palvelukokemuksen kehittämistä. Kokemus on palveluissa keskeisessä asemassa. Se kattaa yleisesti koko organisaation tarjooman. Asiakkaalle muodostuvaa kokemusta voidaan havainnollistaa esimerkiksi palvelupolulla. (Tuulaniemi 2011, 70–74.)

Palvelupolku on visuaalinen kuvaus, joka pitää sisällään erilaisia kosketuspisteitä. Jokainen kosketuspiste muodostaa erilaisia kokemuksia. Palvelupolku on myös toinen palvelumuotoilun keskeisimmistä elementeistä. Sitä hyödynnetään myös palvelumuotoilun menetelmänä eli tapana toteuttaa palvelumuotoilun prosessia käytännössä. Palvelumuotoilun näkökulmasta palvelu nähdään kokonaisuutena, jota havainnollistetaan palvelupolulla. Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuuden asiakkaan näkökulmasta. Se jakaa palvelun kokonaisuuden pienempiin osiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot jakautuvat edelleen useammiksi kosketuspisteiksi. Palvelupolun avulla voidaan tunnistaa heikkoja kosketuspisteitä, jotka mahdollisesti tarvitsevat kehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 74–85.)

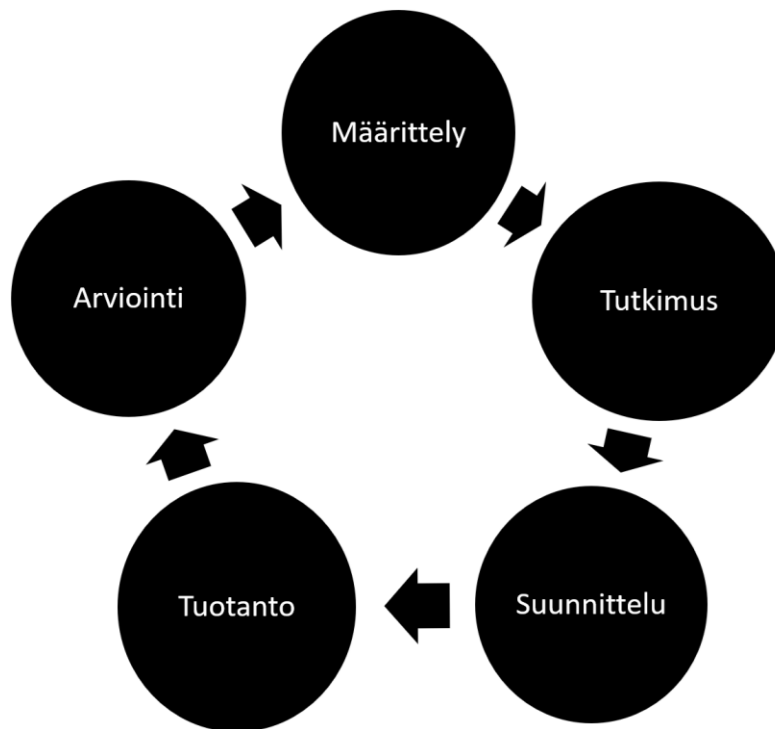
Kolmas keskeinen elementti on palvelu. Palveluita voidaan pitää eräänlaisina ehdotettuina ratkaisuina asiakkaan tarpeisiin. Palvelut ovat aineettomia prosesseja ja palvelumuotoilu pyrkii tuomaan nämä näkymättömät sekä aineettomat prosessit näkyviksi asiakkaalle. Tähän pyritään erilaisten prototyyppien sekä visualisointien avulla. Kehitysvaiheessa olevat ideat pyritään konkretisoimaan ja tuomaan näkyviksi mahdollisimman aikaisessa kehitystyön vaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 80–96.) Palvelumuotoilussa lähtökohtana on, että syntyneet ideat tulisi saada mahdollisimman nopeasti konkretisoitua ja tuotua asiakkaiden arvioitavaksi (Innanen 18.01.2018).

3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoilua harjoittaessaan yrityksen on tärkeä pitää mielessä omat liiketoiminnalliset tavoitteet. Tämä on tärkeää, koska palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen sekä näihin tarpeisiin vastaavan ratkaisun kehittäminen. Ratkaisun tulee asiakkaiden tarpeiden lisäksi tukea yrityksen tavoitteita. Tavoitteiden lisäksi yrityksen on tärkeä ymmärtää omat haasteensa. Tämän lisäksi yrityksen olisi hyvä visualisoida se, mitä palvelumuotoilun prosessilla halutaan saavuttaa. (Barnett 14.11.2017.)

Palvelumuotoilu nähdään yhteiskehittämisen kehikkona, jossa asiakaslähtöisyys ja visuaalisuus tuodaan mukaan palveluiden suunnitteluun. Tämä kehikko elää ja muuttuaan jatkuvasti. Sen avulla palveluiden kehittämiseen saadaan tuotua sopivia menetelmiä sekä työkaluja. Palveluiden kehittäminen on ainutkertaista. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei ole olemassa yhtä sellaista prosessia, joka toimisi kaikissa tilanteissa kaikenlaisten palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun prosessi on haluttu jättää mahdollisimman joustavaksi, jotta sitä voitaisiin hyödyntää mahdollisimman hyvin erilaisten palveluiden kehittämiseen. Vaikka prosessi on joustava, sille on annettu tietyt pääperiaatteet, joiden mukaan se etenee. (Tuulaniemi 2011, 120–128.)

Palvelumuotoilun prosessia voidaan havainnollistaa viiden vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Prosessi lähtee liikkeelle ongelman määrittämisestä. Määrittelyn tavoitteena on myös luoda ymmärrystä palvelun tavoitteista. Tätä vaihetta seuraa tutkimusvaihe. Tutkimusvaiheen tarkoituksena on rakentaa syvää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista sekä yleisesti palvelun kehittämiskohteista. Prosessin kolmas vaihe on suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan määritellylle ongelmalle vaihtoehtoisia ratkaisuja. Näistä ratkaisuista luodaan erilaisia prototyyppisiä. Niitä testataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tuotantovaiheessa kehitetty ratkaisu saavuttaa lopullisen muotonsa. Tässä vaiheessa asiakkaiden osallistaminen on tärkeää, koska tavoitteena on saada ratkaisulle myös jatkokehittämisehdotuksia. Prosessin viimeinen vaihe on arviointivaihe. Arviointivaiheessa arvioidaan koko prosessin onnistumista kerättyjen kokemusten pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 129.) Alla oleva kuva (kuva 2) havainnollistaa palvelumuotoilun prosessin vaihteita.



Kuva 2. Palvelumuotoilun prosessin osat (mukaillen Tuulaniemi 2011, 128)

Yllä olevassa kuvassa (kuva 2) on esitetty yleisen palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Edellä kuvattu prosessi pyrkii huomioimaan kaikki palvelumuotoiluun liittyvät vaiheet. Se antaa palvelumuotoilulle rungon ja sen vaiheita voidaan hyödyntää kehittämistyössä soveltuvin osin. Kuvan perusteella voisi saada sellaisen vaikutelman, että prosessi etenisi suoraviivaisesti. Todellisuudessa se ei etene niin suoraviivaisesti kuin voisi kuvitella. Tämä johtuu siitä, että siihen liitetään useita erilaisia elementtejä, kuten esimerkiksi prototypointi, pilotointi sekä palveluntarjoajien käytännön realiteetit. Vaikka edellä kuvattu prosessi ei otakaan kaikkia muotoiluun liittyviä seikkoja huomioon, se auttaa hahmottamaan prosessin kokonaisuutta. (Tuulaniemi 2011, 130–135.)

Nämä edellä mainitut viisi vaihetta jakautuvat edelleen vaiheisiin. Määrittelyvaihe jakautuu kehitysprosessin tavoitteiden sekä kohderyhmän määrittelemiseen. Siinä voidaan hyödyntää apuna esimerkiksi havainnollistavia käsitekarttoja sekä palvelupolkua. Tutkimusvaihe jakautuu asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja kilpailustrategian valintaan. Palvelut suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja ylittämään heidän odotuksensa. Tästä syystä asiakasymmärrys on keskeisessä asemassa. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa esimerkiksi haastatteluiden avulla. Haastatteluilla palveluntarjoajat voivat hahmottaa asiakkaiden piileviä tarpeita. Asiakasymmärryksen pohjalta voidaan luoda palvelumuotoilun prosessia tukevia asiakasprofileja, jotka hahmottavat asiakkaan arvonmuodostusta. Asiakasprofileja voidaan käyttää palvelukonseptien ideoimiseen ja kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 150–177.)

Suunnitteluvaihe jakautuu ideointiin sekä konseptointiin. Ideoinnin tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon ratkaisuja kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Konseptoinnin avulla visualisoidaan ratkaisu. Konseptoinnin tuottaman konseptin avulla voidaan kuvata, millaisesta palvelusta on kyse. Samalla sillä kuvataan, miten se vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Konseptointia voidaan toteuttaa käytännössä prototypoinnin avulla. (Tuulaniemi 2011, 180–198.)

Tuotantovaihe jakautuu pilotointiin sekä palvelun lanseeraamiseen. Palvelukonseptit on saatava asiakkaiden arvioitavaksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämä helpottaa kehittämistyötä. Palveluita voidaan pilotoida, vaikka ne eivät olisi vielä täysin valmiita. Se on palvelukehityksessä jopa edellytyksenä. Pilotteja voidaan tarjota esimerkiksi rajatulle asiakasryhmälle, jotka antavat kehitysehdotuksia. Kun kehitysprosessi on saatu päätökseen, palvelu lanseerataan markkinoille. Tämä edellyttää sitä, että kehitetty palvelu tehdään tietyväksi erityisesti sille kohderyhmälle, jolle palvelu on suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 230–235.)

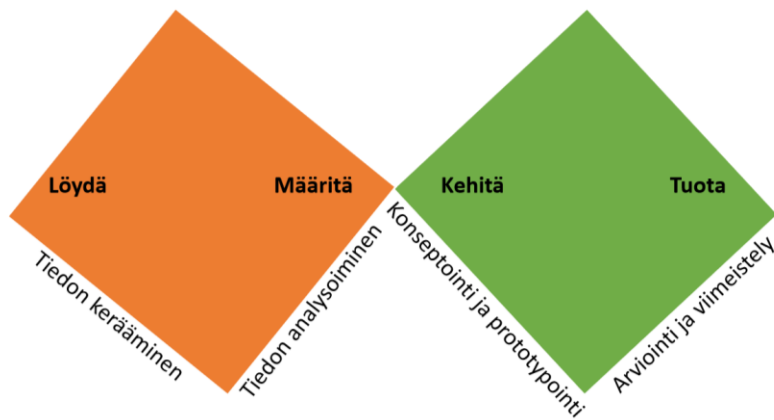
Arviointivaihe eroaa hieman muista vaiheista. Se pitää sisällään erilaisia liiketoiminnan mittareita. Esimerkiksi Net Promoter Score (NPS) on liiketoiminnassa asiakaskokemuksen keskeisimpiä mittareita. NPS mittaa sitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua. Arviointi pitää sisällään myös palvelun jatkuvan kehittämisen ideologian. Jatkuvan kehittämisen tarve perustuu siihen, että sekä palvelu että palvelumuotoilu ovat molemmat prosesseja. Prosessiluonne vaikuttaa siihen, ettei palveluita pidetä koskaan täysin valmiina ja siksi niiden ajatellaan vaativan jatkuvaa kehittämistä. Myös jatkuvassa muutoksessa olevat markkinat sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet tukevat osaltaan tätä jatkuvan kehittämisen ideologiaa. (Tuulaniemi 2011, 242–250.)

3.2.1 Tuplatimanttimalli

British Design Council on vuonna 2005 esitellyt palvelumuotoilun prosessin avuksi tuplatimanttimallin. Tämä prosessimalli jakautuu kahteen timanttiin. Toisessa timantissa pyritään tunnistamaan ratkaistava ongelma ja toisessa kehittämään tunnistettuun ongelmaan sopiva ratkaisu. Nämä kaksi timanttia sisältävät neljä vaihetta, jotka ovat löydä, määritä, kehitä ja tuota. Vaiheet noudattelevat edellä kuvatun palvelumuotoilun prosessin rakennetta. Tuplatimanttimallissa yhdistyvät divergentti eli vaihtoehtoja luova sekä konvergentti eli vaihtoehtoja rajaava ajattelutapa. (Valkonen 09.07.2019.) Seuraavaksi käydään läpi timanttien sisältämiä vaihteita hieman tarkemmin.

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) on esitetty tuplatimanttimallin visuaalinen hahmotelma. Timantit on havainnollisuuden vuoksi kuvattu eri värisinä. Oranssi timantti on prosessin divergentti eli vaihtoehtoja luova osa ja vihreä puolestaan konvergentti eli vaihtoehtoja rajaava osa. Tuplatimanttimallin määrittelemän prosessin eri vaiheiden välillä voidaan ”hyppiä”, kunnes jokaisessa vaiheessa on saavutettu toimiva lopputulos. Tuplatimanttimallin voidaan sanoa kuvaavan erityisesti perinteisen

palvelumuotoiluprosessin konseptointivaihetta. Sitä voidaan kuitenkin myös toistaa ja hyödyntää jokaisessa prosessin vaiheessa tarvittaessa. (Koivisto ym. 2019, 47.)



Kuva 3. Tuplatimanttimalli (mukaillen Valkonen 09.07.2019)

Löydä-vaihetta voidaan pitää tuplatimanttimallissa prosessin ensimmäisenä vaiheena. Siinä on tarkoituksena hankkia kattavaa ymmärrystä palvelun käyttäjästä. Määritä-vaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Tieto voidaan myös tarvittaessa muuntaa hyödynnettävään muotoon. Määritä-vaiheen lopputuloksena tulisi syntyä prosessilla ratkaistava ongelma. Kehitä-vaiheessa keskitytään ideoiden tuottamiseen. Ideoista pyritään mahdollisimman nopeasti muodostamaan prototyyppisiä sekä muita visuaalisia muotoja aivan kuten perinteisessä palvelumuotoilun prosessissa. Tässä vaiheessa asiakkaan osallistaminen on erittäin tärkeää. Tuota-vaihe rajaa kehitetyt ideat niihin, jotka vastaavat parhaiten ratkaistavaan ongelmaan. Tässä vaiheessa ideoita arvioidaan sekä testataan käytännössä. Tuota-vaiheen tavoitteena on luoda idea tai konsepti, joka viedään lopulliseen toteutukseen. (Koivisto ym. 2019, 43–47.)

3.3 Erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja

Palvelumuotoilussa hyödynnettävien menetelmien pankki on käytännössä rajaton. Menetelmät ovat tapa toteuttaa palvelumuotoilua käytännössä. Samalla ne helpottavat prosessin vaiheiden toteuttamisessa. Koska menetelmiä on todella paljon, jopa rajattomasti, sopivan menetelmän valitseminen voi olla haastavaa. Menetelmän valikoimisessa auttavat kokemus sekä palvelumuotoilun prosessin ymmärtäminen. Tärkeintä on se, että valittua menetelmää osataan soveltaa. Lähtökohteisesti palvelumuotoilun prosessissa päästään haluttuun lopputulokseen soveltamalla useita erilaisia menetelmiä yhdessä. Myös uusien menetelmien kehittäminen nähdään tutkijoiden keskuudessa täysin sallittuna. (Innanen 18.01.2018.) Seuraavaksi käydään läpi erilaisia palvelumuotoilussa hyödynnettäviä menetelmiä. Menetelmiä on pyritty käsittelemään palvelumuotoilun prosessin mukaisessa järjestyksessä.

Palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa voidaan hyödyntää monipuolisesti asiakkaan kulkemaa palvelupolkua. Tätä menetelmää hyödynnetään yleisimmin prosessin määrittelyvaiheessa ratkaisutavan ongelman löytämiseen. Yleisesti palvelupolku konkretisoi palvelun kosketuspisteitä. (Innanen 18.01.2018.) Se kuvaa asiakkaan matkan sekä visualisoi ne kokemukset, jotka asiakas kokee kuluttaessaan palvelua. Samalla se voi auttaa yritystä analysoimaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. (Curedale 2013, 119.) Palvelupolku kuvaa palvelun palvelutuokiot sekä yksittäiset kosketuspisteet. Palvelupolussa kosketuspisteiden määrittäminen on erittäin tärkeää, koska niiden avulla voidaan hahmottaa ne pisteet, jotka tuovat asiakkaalle arvoa. Niitä kehittämällä palvelun jokainen palvelutuokio voidaan muokata asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Innokylä s.a.a.)

Palvelupolun avulla yritetään löytää vastaus siihen, miten yritys voisi parantaa asiakaskokemusta. Kokemusta tulisi parantaa sellaisella tavalla, joka loisi kilpailuetua maksimoimalla muodostuvan arvon koko yritykselle sekä asiakkaille. Palvelupolkua kannattaa hyödyntää, jos haluaa osallistaa ja sitouttaa koko henkilöstön palveluiden kehittämiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Sen lisäksi palvelupolkua kannattaa hyödyntää, jos haluaa maksimoida asiakasymmärryksen ja tuotetun arvon. (Törrönen 18.01.2018.) Tavoitteena ei ole nähdä palvelupolkua yksinomaan asiakkaan näkökulmasta, tavoitteena on luoda syvä asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen avulla voidaan löytää ne konkreettiset kipupisteet, joita kehittämällä palvelu vastaa entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin (Innanen 18.01.2018.)

3.3.1 Asiakasprofiili ja asiakaskuvaus

Tutkimusvaiheessa asiakasymmärrystä voidaan kehittää esimerkiksi erilaisten asiakastutkimusten ja haastatteluiden avulla. Asiakastutkimuksissa kerätty tieto halutaan lähtökohtaisesti aina muuttaa visuaaliseen muotoon, koska se helpottaa tiedon jäsentämistä. Visuaaliset kuvaukset auttavat yritystä ymmärtämään sen asiakaskuntaa paremmin. Sen lisäksi ne auttavat hahmottamaan asiakkaiden tarpeita. Visuaaliseksi muuttamisessa keskeisessä asemassa ovat asiakaskuvaukset eli erilaiset asiakasprofiilit sekä asiakaspersoonat. (Tuulaniemi 2011, 155–156.)

Asiakasprofiili on fiktionaalinen kuvaus, joka esittelee palvelun käyttäjäryhmän. Käyttäjäryhmä tarkoittaa tiettyä ryhmää, johon kuuluvilla henkilöillä on yhteiset tavoitteet, asenteet sekä käyttäytymismalli silloin, kun he ovat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Huczkowski 13.08.2021.) Se ei perustu demografisiin tekijöihin. Asiakasprofiili esitetään yksittäisenä ihmisenä, vaikka kyseessä ei ole oikea ihminen. Profiilia voidaan käyttää työkaluna käyttäjien analysoimiseen sekä ymmärtämiseen. Profiilin haasteena on se, että jos se on tehty epätarkasti, se voi johtaa palvelun käyttäjien väärinymmärrykseen. Siksi on erittäin tärkeää keskittyä siihen, että data profiilin taustalla on kerätty palvelun oikeista käyttäjistä. (Curedale 2013, 219.) Asiakasprofiilin avulla

voidaan mitata suunniteltujen konseptien potentiaalista arvoa ennen palvelun viemistä markkinoille. Hyvin toteutettu profiili ohjaa ja inspiroi suunnittelutyötä. (Huczkowski 13.08.2021.)

Asiakasprofiiliin lisäksi yksi asiakaskuvauksen muoto on asiakaspersoonana. Perinteisesti asiakaspersoonan tavoitteena on edustaa yhtä asiakasryhmää aivan kuten asiakasprofiilinkin. Persoonan muotoilee palvelun kannalta keskeisimmät ominaisuudet tarinan muotoon. Asiakaspersoonana eroaa hieman asiakasprofiilista. Merkittävin ero persoonan ja profiilin välillä on se, että asiakaspersoonana rakennetaan lähtökohtaisesti sisäisen tiedon perusteella. Asiakasprofiileja varten kerätään ulkopuolelta dataa palvelun käyttäjistä esimerkiksi haastatteluiden avulla. Asiakaspersoonasta rakennetaan kuvitteellinen henkilöahmo. Tälle henkilöahmolle annetaan kasvot ja nimi sekä taustatarina. Hahmolle voidaan määrittää perhe, ammatti, elämäntyylit sekä ilot arjessa ja elämässä yleisesti. Persoonaa voidaan linkittää palveluun esimerkiksi lisäämällä taustatarinaan se, miten persoonaa käyttäisi palvelua. (Huczkowski 13.08.2021.)

3.3.2 Prototypointi, palvelumalli ja asiakaskokemuksen mittaaminen

Prototypointi on menetelmä, joka konkretisoi syntyneitä ideoita ja sen avulla voidaan kokeilla uusia palveluideoita ja -malleja käytännössä (Lybeck s.a.). Yleisimmin prototypointia hyödynnetään palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa. Sen avulla voidaan testata, toimivatko suunnitellut konseptit halutulla tavalla ja saada parempaa ymmärrystä kehityskohteesta. Prototyypit voivat antaa myös suuntaa siitä, millainen kokemus kehitetystä konseptista muodostuisi. Prototypoinnissa kannattaa hyödyntää apuna esimerkiksi testiryhmiä, jotka antavat prototyypeistä arvioita sekä kehitysehdotuksia. Palvelumuotoilussa prototyyppien tekeminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia on tärkeää ja jopa toivottavaa. Mitä nopeammin testiryhmät saavat erilaisia prototyyppejä testattavaksi, sitä aikaisemmassa vaiheessa palvelun kehittäminen vastaa asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja toiveita. (Design Council s.a.) Prototyyppejä voidaan tehdä esimerkiksi kartongista, paperista tai post-it-lapuista. Vaihtoehtoisesti prototyyppi voi olla kuva tai video. Prototyypille ei ole muita rajoitteita kuin se, että sen tulee konkretisoida suunnittelua. Prototyypin tulee olla selkainen, että testiryhmä hahmottaa sen sisällön. (Tuulaniemi 2011, 197–198.)

Palvelumuotoiluprosessin tuotantovaiheessa voidaan hyödyntää menetelmää, joka kuvaa palveluprosessin yhdistämällä palvelupolun, erilaiset kosketuspisteet sekä prosessiin kuuluvat toiminnot. Tätä yhdistävää kuvausta kutsutaan termillä Service Blueprint eli vapaasti suomennettuna palvelumalli. Palvelumalli on visuaalinen kuvaus, joka yhdistää palvelun tuottamisen sekä siihen vaadittavat resurssit. Se toimii palveluiden kehittämistyökaluna ja korjausvälineenä. (Tuulaniemi 2011, 213–217.) Samalla se kuvaa palvelun käytännön toteutuksen sekä palveluun liittyvät elementit ja resurssit (Tuulaniemi 2011, 235). Palvelumalli toimii tarvittaessa myös itse hyödynnettävänä kehittämisen menetelmänä, jonka avulla voidaan kehittää palvelun prosesseja (Ojasalo, Moilanen ja

Ritalahti 2009, 158–159). Tässä yhteydessä palvelumallia kuitenkin käsitellään yhtenä palvelumuotoilun prosessin vaiheeseen hyödynnettävänä menetelmänä. Voidakseen käyttää palvelumallia, yrityksen tulee määrittää se palvelu tai kokemus, johon halutaan keskittyä. Ennen kaikkea palvelumallin hyödyntäminen edellyttää asiakkaan näkökulman omaksumista. Kyseessä on monikäyttöinen suunnittelutyökalu, jolla voidaan tehostaa toimintaa ja vähentää kustannuksia. (Curedale 2013, 97.) Alla oleva kuva (kuva 4) on havainnollistava esimerkki siitä, miltä palvelumallin pohja voisi näyttää.

	Ennen palvelun käyttöä	Palvelun käytön aikana			Palvelun käytön jälkeen
Kosketuspisteet	Kosketuspisteet				
Palvelupolku	palvelutuokio				
Vuorovaikutuksen raja					
Asiakkaalle näkyvä toiminta	Toiminta				
Näkyvyyden raja					
Asiakkaalle näkymätön toiminta	Toiminta				
Tukitoiminnot	Tukitoiminto				

Kuva 4. Palvelumallin esimerkkipohja

Yllä olevassa kuvassa (kuva 4) esitetään palvelumallille pohja. Siinä kuvataan se, miten palvelun eri osat linkittyvät toisiinsa. Palvelumallissa koko palvelun ketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä (Innokylä s.a.b). Palveluun linkittyvät toiminnot on yleensä jäsennetty neljälle tasolle, joita kutsutaan uimaradoiksi. Ensimmäisellä radalla kuvataan asiakkaan toimintaa sekä asiakkaalle muodostuva kokemus. Toisella radalla kuvataan palvelun kosketuspisteet eli palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset vuorovaikutushetket. Kolmannella radalla kuvataan ne palveluntarjoajan toimet, jotka näkyvät asiakkaalle. Neljännellä radalla kuvataan se palvelutuotannon osa, joka ei näy asiakkaalle, mutta on välttämätön palvelun tuotannon tukitoimintana. Nykyään palvelumalliin on tapana liittää myös viides rata. Viidennellä radalla kuvataan palvelun tukiprosessit. Neljäs ja viides rata kattavat suurimman osan palvelun tuotantoon tarvittavista toimista. (Curedale 2013, 97.)

Arviointivaiheessa erittäin tärkeä menetelmä on mittaaminen. Yksi keskeisimpiä mittareita palvelumuotoilun prosessissa on asiakaskokemus. Asiakaskokemusta voidaan mitata esimerkiksi NPS:n eli suositteluasteen avulla, kuten edellä on mainittu. NPS mittaa muodostuvaa asiakaskokemusta

vain tietyllä hetkellä. Tästä syystä tutkijoiden keskuudessa on esiintynyt keskustelua siitä, miten tulisi kehittää sellainen mittari, joka mittaisi asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin. Tällä hetkellä NPS on kuitenkin käytetyin mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen. (Tuulaniemi 2011, 246–249.) Suosittelevasti lisäksi on olemassa kaksi muuta mittaria, jotka voivat auttaa asiakaskokemuksen mittaamisessa. Nämä kaksi mittaria ovat palvelun helppoutta mittaava Customer Effort Score (CES) sekä Customer Satisfaction (CSAT) eli asiakastyytyväisyysmittari. CES mittaa asiointin helppoutta ja CSAT puolestaan mittaa sitä, kuinka tyytyväinen asiakas oli saamaansa palveluun. (Pennanen 20.09.2018.) Näitä kolmea mittaria voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilun prosessin onnistumisen mittaamisessa monipuolisesti. Näiden mittareiden lisäksi on olemassa muitakin mittareita, joita yritys voi halutessaan hyödyntää.

3.4 Palvelumuotoilun ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan omaksuminen

Palvelumuotoilu tarjoaa erinomaiset resurssit palveluiden kehittämiseksi. Tämän kehittämisotteen avulla kehitetään kokonaisvaltaisesti sekä palveluita että palveluliiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi. (Innanen 18.01.2018.) Kehittämistyö tapahtuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajien ja asiakkaiden välillä. Asiakas osallistetaan prosessiin aktiivisesti heti alusta alkaen. Asiakkaan osallistaminen on myös asiakaslähtöisyyden edellytyksenä. (Säynäjäkangas 13.08.2020.)

Palvelumuotoilun hyödyntämismahdollisuuksia ei ole varinaisesti määriteltä eikä rajattu. Käytännössä kaikki osaamisalueet pystyvät hyödyntämään tätä ajatusmallia palveluiden kehittämiseen (Tuulaniemi 2011, 22–28.) Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksessä asiakasrajapinnan tasolla, systeemisellä tasolla sekä strategisella tasolla. Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että palvelumuotoilua pystytään hyödyntämään monipuolisesti yrityksen jokaisella tasolla. Tavallisesti tätä kehittämisotetta on hyödynnetty viiteen erilaiseen kohteeseen: palveluprosesseihin ja palvelun kosketuspisteisiin; palvelutuotteisiin; palveluviestintään; myyntiin ja markkinointiin sekä sisäisen toiminnan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoilua hyödyntämällä voidaan parantaa asiakkaan kokemusta sekä muokata yrityksen palvelukulttuuria. Kyseinen kehittämisote varmistaa asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen. (Koivisto ym. 2019, 55–62.) Tästä syystä asiakaslähtöisyyttä ei voi palvelumuotoilun yhteydessä korostaa liikaa.

Palvelumuotoilun haltuun ottaminen vaatii muutoksia. Erityisesti muutoksia on tapahduttava yrityksen toimintatavoissa sekä yrityskulttuurissa. Palvelumuotoilun tulisi saavuttaa yrityksessä strategisen hyödyntämisen taso, jotta sen potentiaali saataisiin maksimoitua. Tämä edellyttää asiakkaan näkökulman omaksumista kaikessa toiminnassa. Sen omaksuminen edellyttää, että kehitetyt ratkaisut toteutetaan perustuen asiakasymmärrykseen. Ei siis riitä, että yritys omaksuu palvelumuotoilun työkaluvalikoiman. Palvelumuotoilun kehittämisotteen omaksuminen ja sen saattaminen osaksi yrityksen prosesseja voi osaltaan auttaa asiakaslähtöisen toimintamallin omaksumiseen. Se

edellyttää, että yritys pystyy suuntamaan ajattelunsa yhteiskehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 165–169.)

Kehittämisoitteiden omaksumiseksi neljässä osa-alueessa on tapahduttava muutoksia. Nämä neljä osa-aluetta ovat: menetelmät ja prosessit; tieto ja kompetenssi; fyysiset ympäristöt ja tapahtumat sekä roolit ja organisoituminen. Nämä osa-alueet pohjautuvat yrityksen yrityskulttuuriin ja niissä tehtävät muutokset mahdollistavat asiakaslähtöisen kehittämisen omaksumisen, muotoiluvalmiuden kasvattamisen sekä palvelumuotoilun toteuttamisen. Samalla edellä mainitut osa-alueet luovat edellytykset yhteiskehittämiselle. Koska ne pohjautuvat syvästi yrityskulttuuriin, niissä tehtävät muutokset voivat olla hyvinkin haastavia toteuttaa. Yrityksen tulisi pystyä päästämään irti vanhoista yrityskulttuuriin pohjautuvista tavoista ja omaksua uudet toimintatavat tilalle. Erityisen tärkeää on se, että yritys pystyisi omaksumaan sen, että jokaisen tehdyn päätöksen tulisi rakentua asiakkaan saaman hyödyn pohjalta. (Koivisto ym. 2019, 170–171.)

4 Tietoperustan yhteenveto

Opinnäytetyön tietoperusta on rakennettu kahdesta pääluvusta. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa, luvussa 2, on kuvattu asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen kokonaisuuksia. Luvussa 2 on esitetty strategia asiakaslähtöisen liiketoiminnan omaksumiselle. Tässä luvussa on käyty läpi sitä, miten asiakaslähtöisyys sekä -kokemus linkittyvät toisiinsa. Sen lisäksi luvussa on syvennytty tarkemmin asiakaskokemuksen muodostumiseen. Luvun lopussa on perehdytty asiakaskokemuksen vaikuttaviin tekijöihin sekä pohdittu sitä, miten asiakaskokemuksella voitaisiin tavoitella liiketoiminnallisia hyötyjä. Luvun tavoitteena on ollut asiakaslähtöisyyden sekä asiakaskokemuksen yhteensovittaminen. Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys on tietoperustan perusteella voitu hahmottaa toisiinsa vahvasti linkittyviksi kokonaisuuksiksi, jotka täydentävät toisiaan.

Tietoperustan toisessa luvussa, luvussa 3, on perehdytty tarkemmin palvelumuotoilun kokonaisuuteen. Tietoperusta on auttanut muodostamaan käsitystä siitä, miten laaja kokonaisuus todella on. Käsityksen muodostaminen on aloitettu palvelumuotoilun määrittelemisellä. Määrittelyn jälkeen on syvennytty tarkemmin palvelumuotoilun prosessin vaiheisiin sekä esimerkiksi tuplatimanttimalliin. Luvussa on esitelty yksityiskohtaisesti palvelumuotoilun prosessin eri vaiheet. Tämän lisäksi luvussa on käyty läpi erilaisia palvelumuotoilun prosessin eri vaiheissa hyödynnettäviä menetelmiä. Menetelmät on tuotu luvussa esille, koska ne ovat tapa toteuttaa palvelumuotoilua käytännössä, kuten tietoperustasta on voitu havaita. Samalla menetelmien esille tuominen on havainnollistanut koko palvelumuotoilun prosessia.

Tietoperustan tavoitteena on ollut muodostaa asiakaslähtöisyydestä, asiakaskokemuksesta sekä palvelumuotoilusta yhtenäinen kokonaisuus. Tavoitteena on myös ollut näiden kolmen tekijän linkittyneisyyden havainnollistaminen. Samalla tietoperustan on ollut tarkoitus nostaa esille sitä, miten ne ovat riippuvaisia toisistaan. Tietoperusta on pyrkinyt kiteyttämään sitä, miten asiakas osallistetaan palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisyyden sekä asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Sen lisäksi tietoperustan on ollut tarkoitus nostaa esille sitä, miten asiakkaan osallistamisella voisi olla yritykselle myös erilaisia liiketoiminnallisia hyötyjä. Tietoperustan tavoitteena on ollut nostaa asiakas kaiken toiminnan lähtökohdaksi.

5 Opas kuntosaleille- Kuntosalikeskusten palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen

Tätä opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona. Tämä vaikutti osaltaan koko opinnäytetyöhön, mutta erityisesti toimeksiantajan puuttuminen vaikutti toteutettavaan oppaaseen. Se asetti useita rajoitteita oppaan tekemiselle sekä sen sisällölle. Oppaaseen ei voitu esimerkiksi hyödyntää kuntosaliketjujen hankkimaa asiakasdataa eikä sen tarjoamaa informaatiota. Oppaan toteuttamista varten käytiin muutamia keskusteluja eri kuntosalikeskuksissa käyvien asiakkaiden kanssa. Keskustelut auttoivat erityisesti lähtötilanteen kartuttamisessa. Samalla keskustelut auttoivat rakentamaan näkökulmaa siitä, mitä asiakkaat ajattelivat. Sen lisäksi ne helpottivat asiakaskokemukseen sekä asiakaslähtöisyyteen vaikuttavien tekijöiden hahmottamista asiakkaiden näkökulmasta. Keskustelujen avulla pystyttiin myös havaitsemaan mahdollisia kuntosalipalveluissa olevia kehityskohteita.

Muita rajoittavia tekijöitä oppaan tuottamiselle olivat aika sekä se, että opas rakennettiin oman perehtyneisyyden pohjalta. Pohjatyö opasta varten tehtiin mahdollisimman huolellisesti. Oppaan tekemiseen hyödynnettiin monipuolisesti opinnäytetyön tietoperustaa, joka rakennettiin kokonaisuudessaan ennen oppaan aloittamista. Tämä lyhensi itse oppaan tekemiseen vaadittua aikaa merkittävästi. Oman perehtyneisyyden lisäksi oppaassa hyödynnettiin monipuolisesti myös tietoperustassa olevia lähteitä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tieto oppaassa olisi objektiivista ja se perustuisi virallisiin lähteisiin. Koska opas rakennettiin ilman toimeksiantajan mahdollista apua, oppaalle ei haluttu asettaa virallisia mittareita, jotka olisivat mitanneet onnistumista. Epäviralliseksi onnistumisen mittariksi oppaalle asetettiin kuntosaleilta mahdollisesti saatava palaute.

Oppaassa esiteltiin palvelumuotoilun prosessi vaihe vaiheelta. Palvelumuotoilun prosessin vaiheita käytiin yksityiskohtaisesti läpi tietoperustan luvussa 3 alaluvussa 3.2. Prosessin avaamisen lisäksi oppaassa haluttiin tuoda esille konkreettisia tapoja toteuttaa sen vaiheita käytännössä. Tämä toteutettiin tuomalla oppaassa esille palvelumuotoilun vaiheiden toteuttamisessa hyödynnettäviä menetelmiä. Menetelmien avulla opas saatiin vastaamaan siihen, miten palvelumuotoilua voisi toteuttaa käytännössä. Oppaassa haluttiin osallistaa asiakas palveluiden kehittämisen prosessiin heti alusta alkaen. Tämä toteutettiin valitsemalla palveluiden kehittämisotteeksi asiakaslähtöinen palvelumuotoilu. Asiakaslähtöisen kehittämistavan lisäksi oppaan loppuun haluttiin nostaa asiakkaiden ajatuksia kuntosalipalvelun käyttökokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Näiden edellä mainittujen asioiden avulla asiakas pyrittiin pitämään oppaassa kaiken keskiössä.

Opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona. Näin ollen työlle tai oppaalle ei asetettu ulkopuolisten tahojen puolelta edellytyksiä. Oppaan muotoon, sen tuottamisen aikatauluun sekä käytettäviin kehittämistyön menetelmiin saatiin täysin vapaat kädet. Tämä osaltaan helpotti työskentelyä, mutta

samalla se toi työskentelyyn haasteita. Merkittävin haaste muodostui siitä, että oppaaseen voitiin hyödyntää vain julkisesti saatavilla olevaa tietoa. Tämä vaikutti siihen, ettei opasta voitu kohdistaa suoraa esimerkiksi jollekin tietylle kuntosaliketjulle.

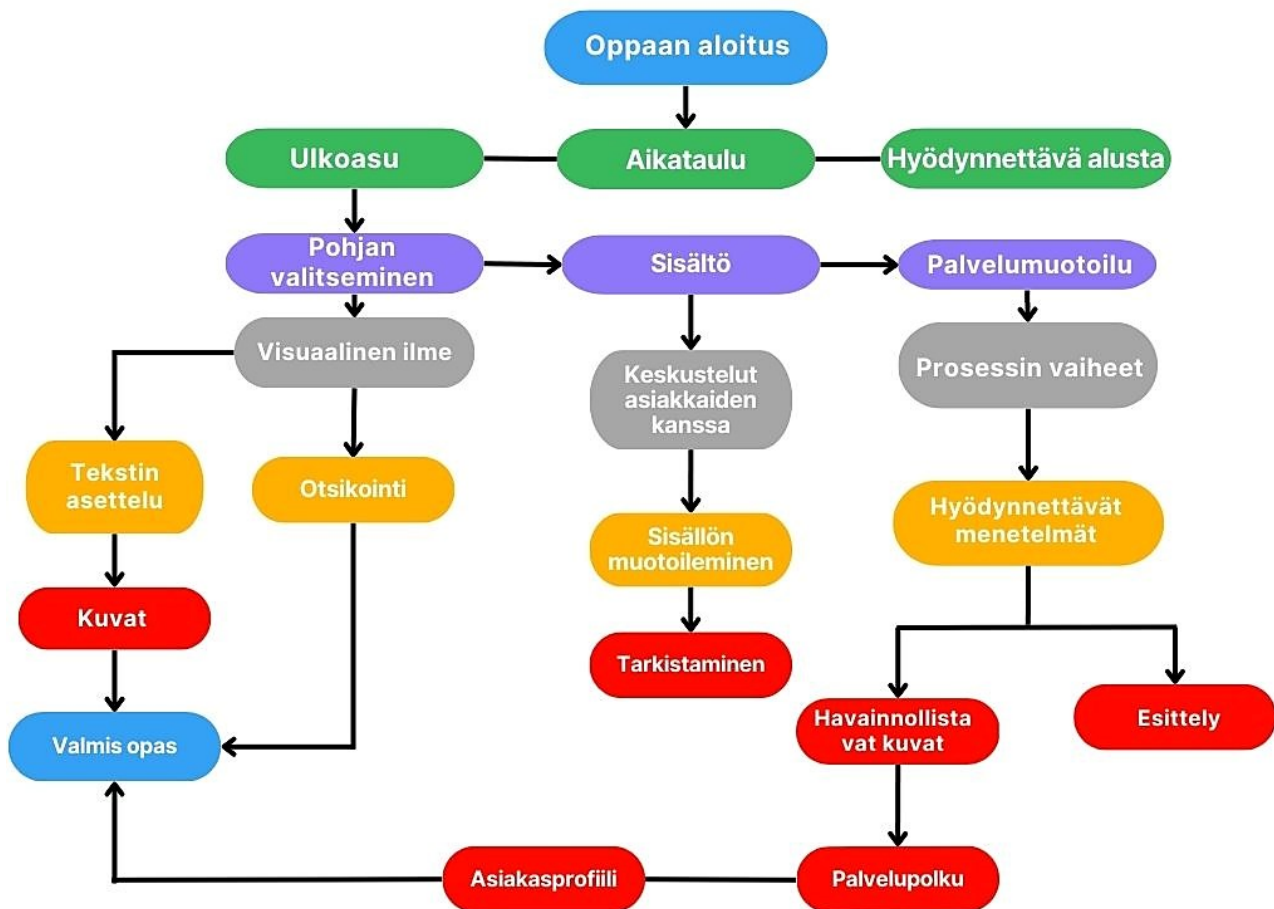
Oppaan kohderyhmäksi valittiin kolme suurta kuntosaliketjua: Elixia-liikuntakeskukset, EasyFit-kuntokeskukset sekä Fressi Hyvinvointikeskukset. Näiden kolmen kuntosaliketjun valintaa perusteltiin tarkemmin opinnäytetyön johdannossa. Kohderyhmä haluttiin jättää mahdollisimman avoimeksi ja joustavaksi. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että tilaa jäisi omalle pohdinnalle. Nämä ketjut valittiin, koska ketjujen julkisten verkkosivujen perusteella niiden palveluvalikoima oli kattavin. Kattavan palveluvalikoiman ajateltiin mahdollistavan oppaan paremman hyödynnettävyyden. Samalla oppaalla ajateltiin olevan eniten käyttöarvoa kohderyhmän toimipisteissä. Kohderyhmän valintaan vaikutti myös omakohtainen kokemus näistä kuntosaliketjuista. Näiden asioiden perusteella ketjut valikoituivat oppaan kohderyhmäksi.

Oppaan onnistumistavoitteena oli se, että sen tuli vastata seuraavaan kysymykseen: ”Miten kuntosalikeskusten tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi?” Opas pyrki antamaan selkeän vastauksen tähän kysymykseen. Oppaan kokonaisuus pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeäksi ja sen sisältö pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. Tavoitteena oppaalle oli myös se, että opas etenisi johdonmukaisessa järjestyksessä. Johdonmukainen järjestys helpotti kokonaisuuden hahmottamista. Oppaalle ei määritelty etukäteen virallisia laadullisia kriteerejä. Lähtökohtaisesti laadullisena kriteerinä oppaalle oli kokonaisuuden selkeys. Selkeyden lisäksi yksi laadullinen kriteeri oppaalle oli luettavuus. Opas haluttiin rakentaa sellaiseksi, että sitä pystyi lukemaan tuntematta palvelumuotoilun kokonaisuutta entuudestaan. Lopputulokselle ei myöskään asetettu virallisia kriteerejä. Lopputulosta pidettiin hyvänä, kun se vastasi edellä mainittuun kysymykseen informatiivisesti ja piti asiakkaan keskiössä.

5.1 Oppaan toteutuksen kuvaus

Alla olevassa kuvassa (kuva 5) esitetään kaavio oppaan tekemiseen liittyvistä vaiheista. Kaavioon on haluttu nostaa oppaan kokonaisuuden kannalta keskeisimmät vaiheet. Jokainen vaihe on pyritty avaamaan tarkemmin myös tekstissä. Kaavio alkaa oppaan suunnittelun aloittamisesta. Seuraavaksi siinä edetään oppaan tekemiseen hyödynnettävän alustan valitsemiseen, siihen käytettävän aikataulun suunnitteluun sekä oppaan ulkoasun valitsemiseen. Tämän jälkeen kaavio etenee oppaan pohjan valitsemiseen ja muokkaamiseen sekä sisällön suunnitteluun. Nämä vaiheet jakautuvat edelleen, kunnes loppujen lopuksi valmis opas on muodostunut.

OPPAAN TEKEMISEN VAIHEET



Kuva 5. Oppaan tekemisen vaiheet

Yllä olevassa kuvassa (kuva 5) oppaan suunnittelemisen ja tekemisen eri vaiheita on hahmottamisen vuoksi haluttu kuvata eri väreillä. Värit tuovat kuvaan myös visuaalista ilmettä. Vihreällä olevat vaiheet kuvaavat oppaan suunnittelemisen vaiheita ennen oppaan tekemisen virallista aloittamista. Violetilla värillä kuvatut vaiheet kuvaavat oppaan sisältöön linkittyviä vaiheita. Nämä vaiheet jakautuvat edelleen yksityiskohtaisempiin vaiheisiin, joiden kautta lopullinen opas saa muotonsa. Jokainen kaavion vaiheista linkittyy tiiviisti yhteen. Vaiheiden tavoitteena on muodostaa prosessia havainnollistava kokonaisuus. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi jokaista kaavion vaihetta.

Oppaan suunnitteleminen aloitettiin oppaan tekemiseen hyödynnettävän alustan suunnittelemisella. Suunnittelun kannalta haastavimmaksi kysymykseksi muodostui se, millä alustalla opasta lähdetäisiin rakentamaan. Alustalle oli asetettu jo etukäteen muutamia kriteereitä. Tärkein kriteeri oli se, että alustan tulisi olla mahdollisimman helppokäyttöinen. Toinen kriteeri oli se, että alustan tulisi olla ilmainen. Muutaman päivän kestävä tutkinnan ja pohdinnan jälkeen oppaan tekemiselle valikoitui lopulta kaksi mahdollista alustaa. Nämä alustat olivat Microsoftin ilmainen PowerPoint-ohjelma sekä verkosta löytyvä ilmainen suunnittelun verkkosivusto Canva. Canva vaikutti alustana

PowerPoint-ohjelmaa monipuolisemmalta. Samalla se näytti soveltuvan paremmin oppaan kaltaisen visuaalisen tuotoksen tekemiseen. Canva myös täytti alustalle ennalta määritellyt kriteerit. Näiden seikkojen perusteella Canva valikoituikin tämän oppaan tekemiseen hyödynnettäväksi alustaksi.

Alustan valitsemisen jälkeen aloitettiin oppaan ulkoasun suunnitteleminen. Canva sisälsi useita erilaisia valmiita mallipohjia erilaisille projekteille. Ulkoasun kannalta haastavin päätös koski sitä, haluttiinko oppaaseen hyödyntää valmista mallipohjaa vai haluttiinko oppaan pohja tehdä kokonaan itse. Loppujen lopuksi päädyttiin valmiin pohjan hyödyntämiseen. Valmiin pohjan hyödyntämiseen päädyttiin erityisesti suhteellisen tiukan aikataulun vuoksi. Valitun pohjan värit miellyttivät silmää ja siihen rakennetut osiot olivat helposti muokattavissa. Pohjaa jouduttiinkin muokkaamaan paljon, jotta se huomioisi mahdollisimman hyvin oppaan ennalta määritellyt tavoitteet. Muokkaustarpeista huolimatta valmis pohja osoittautui oppaan tekemisen kannalta sopivimmaksi valinnaksi.

Ennen virallista oppaan aloittamista sen tekemiselle suunniteltiin myös aikataulu. Oppaan tekemiselle haluttiin antaa mahdollisimman paljon aikaa. Ajan tuli riittää hyvin oppaan tekemiseen, viimeistelyyn sekä visuaalisen ilmeen muotoiluun. Sen lisäksi aikaa tuli riittää mahdollisille ajatuskatsoksille. Oppaan tekemiselle varattiin lopulta neljän viikon mittainen ajanjakso. Tuon ajanjakson aikana tavoitteeksi asetettiin se, että opasta työstettäisiin joka päivä. Neljä viikkoa vaikutti suunnitteluvaiheessa ensin todella lyhyeltä ajalta. Aikataulussa pysymistä helpotti kuitenkin se seikka, että opinnäytetyön tietoperusta oli jo rakennettu ennen oppaan aloittamista. Näin ollen pohja oppaan tekemiselle oli käytännössä valmis ja sen pystyi aloittamaan heti. Aikataulun suunnitteleminen oli oppaan lopullisen valmistumisen kannalta erittäin tärkeä tekijä. Sen avulla pystyttiin varmistamaan se, että opas eteni oikeassa tahdissa. Aikataulun suunnittelemisella varmistettiin myös osaltaan se, että aikaa riitti tarpeeksi siihen, että opas pystyttiin tekemään huolellisesti. Sen lisäksi aikataulu toimi motivaattorina tehokkaalle tekemiselle.

5.1.1 Oppaan lähtötilanteen kartuttaminen

Asiakslähtöisyyden kokonaisuuden kannalta oli johdonmukaista, että palveluun vaikuttavia tekijöitä tiedusteltiin nimenomaan palvelun käyttäjiltä eli asiakkailta. Tästä syystä kuntosalipalveluihin vaikuttavia tekijöitä haluttiin tiedustella kuntosalikeskusten asiakkailta. Saatua informaatiota hyödynnettiin oppaan lähtötilanteen kartuttamiseksi sekä inspiraation lähteeksi. Resurssien ja aikataulun vuoksi vaikuttavia tekijöitä tiedusteltiin viideltä kuntosalilla aktiivisesti käyvältä asiakkaalta. Kyseiset asiakkaat eivät halunneet osallistua opinnäytetyöhön omilla nimillään. Tästä syystä heidän ajatuksiaan pyrittiin käsittelemään opinnäytetyössä sekä oppaassa täysin anonymisti. Anonymiteetin varmistamiseksi asiakkaiden ajatukset pyrittiin keräämään yhteen. Yhteen keräämisen tarkoituksena oli muodostaa ajatuksista tiivis kokonaisuus.

Asiakkaiden kanssa käydyistä kanssakäymisistä käytettiin tässä yhteydessä termiä keskustelu. Keskustelu-termin käyttöä pidettiin asianmukaisena, koska asiakkaille ei ennen keskustelun aloittamista lähetetty virallista kutsua eivätkä keskustelut todennäköisesti olisi täyttäneet virallisen haastattelun tunnusmerkistöä. Keskustelut asiakkaiden kanssa toteutettiin kolmen eri kuntosalin pihalla. Niiden tavoitteena oli nostaa asiakkaiden omia ajatuksia esille. Keskusteluille ei myöskään muodostettu valmista kysymyspatteristoa. Tällä haluttiin varmistaa se, ettei itse keskustelu johtanut asiakkaiden ajatuksia mihinkään tiettyyn suuntaan. Keskustelut äänitettiin puhelimella, jotta tieto säilyi varmasti tallessa. Jokaiselta asiakkaalta pyydettiin erikseen lupa äänittämiselle. Tällä haluttiin varmistaa se, että äänittäminen varmasti sopi heille. Samalla varmistettiin keskusteluiden eettisyyden toteutuminen. Jokainen keskustelu kesti noin kymmenen minuutin ajan. Tuon kymmenen minuutin aikana asiakkaat saivat vapaasti avata heidän kokemuksiinsa vaikuttavia tekijöitä.

Keskusteluissa tärkeimmäksi kuntosalipalveluihin vaikuttavaksi tekijäksi kuntosalikeskuksessa nousi tila. Tilaan liitettiin useampia osatekijöitä, kuten valaistus, yleinen siisteys, värytys ja sisustus. Sisustusta pidettiin erityisen tärkeänä viihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä. Nämä tekijät vaikuttivat erityisesti siihen, millainen kokemus palvelusta asiakkaalle muodostui. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi mainittiin ahtaus. Lähtökohtaisesti ahtaus koettiin kuntosalilla todella negatiiviseksi asiaksi. Ahtaudella tarkoitettiin lähtökohtaisesti sitä, kun kuntosalilla harjoittelulaitteet on sijoiteltu liian lähelle toisiaan. Tätä pidettiin todella epämiellyttävänä asiana.

Ahtaudesta puhuttaessa yksi kuntosali nousi erityisesti esille. Tämä tietty kuntosali mainittiin, koska tässä kuntosalissa oli ollut todella ahdas tila, jossa järjestettiin ohjattuja sisäpyöräily- eli spinning-tunteja. Suuren kysynnän vuoksi tilaan oli sijoitettu niin monta kuntopyörää, että edessä oleva pyöräilijä melkein osui takana polkevaan. Asiakkaat olivat tuoneet kuntosalilla esille useita kehittämissuhteita palvelun kehittämiseksi. Yksi näistä kehittämissuhteista nostettiin myös käydyissä keskusteluissa esille. Tämä ehdotus oli idea siitä, miten tilaa olisi voitu laajentaa. Idea oli se, että kyseisen kuntosalin venyttelyalue olisi poistettu ja sen tilalle olisi laajennettu ryhmäliikuntatila, jossa spinningtunteja järjestettiin. Tämän ajateltiin lisäävän tunneilla käyvien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja yleistä viihtyvyyttä. Keskustelujen jälkeen tehdyn tutkimuksen tuloksena selvisi se, että kyseinen kuntosali oli myöhemmin asiakkaiden ehdotusten perusteella kehittänyt ryhmäliikuntapalveluitaan ja sisäpyöräilytilaa oli laajennettu huomattavasti.

Tilan jälkeen tärkeimmäksi kuntosalipalveluihin vaikuttavaksi tekijäksi nousi laitteisto. Laitteistolla koettiin olevan erittäin olennainen vaikutus kuntosalin salipalvelusta muodostuvaan kokemukseen. Asiakkaat eivät kokeneet, että laitteiden määrällä olisi ollut suurta vaikutusta. Tärkeämpänä pidettiin laitteiden kuntoa sekä niiden toimivuutta. Jokainen asiakas nosti esille sen, että he olivat asioineet myös sellaisilla kuntosaleilla, joissa laitteet tuntuivat hajoavan käsiin. Tämän nähtiin

vaikuttavan tarjottavaan salipalveluun negatiivisella tavalla. Huonokuntoisilla laitteilla nähtiin olevan myös merkittävä vaikutus erityisesti kuntosalin asiakaslähtöisyyteen. Jos laitteet eivät toimi asianmukaisella tavalla, asiakkaat eivät voi käyttää niitä ja heidän kokemuksensa kärsii.

Asiakaspalvelun läsnäolon koettiin myös vaikuttavan kuntosalipalveluihin sekä niistä muodostuviin kokemuksiin. Asiakkailla oli eriäviä mielipiteitä siitä, millä tavoin henkilökunnan puutteen nähtiin vaikuttavan kuntosalin palveluihin. Yksi asiakas koki asiakaspalvelun puutteen negatiiviseksi asiaksi, koska oli vasta vähän aikaa sitten vaihtanut kuntosalia ja huomannut usein kaivanneensa neuvoja esimerkiksi ryhmäliikuntatuntien varaamiseen sekä kuntosalin yleisiin käytänteisiin liittyviin asioihin. Muut kokivat asiakaspalvelun puutteen positiiviseksi asiaksi. Tähän esitettiin useita erilaisia perusteluita, mutta yksi perustelu tuntui toistuvan. Tämä perustelu oli se, että asiakaspalvelu koettiin kuntosalilla turhaksi.

Asiakkaat mainitsivat yhä useamman kuntosalikeskuksen toimivan nykyään ilman päivystävää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu oli tavoitettavissa esimerkiksi verkossa chat-ikkunan tai puhelimen välityksellä. Digitaalisuus nousi asiakaspalvelun lisäksi esille myös kuntosalien palveluista puhuttaessa. Keskusteluissa nousi esille se, että jotkut kuntosalikeskukset olivat digitalisoineet ryhmäliikuntatuntejaan. Tällä tarkoitettiin sitä, että ryhmäliikuntatunteja veti virtuaalinen ohjaaja. Virtuaalinen ohjaaja oli lähtökohtaisesti joku kuntosalin työntekijä, joka oli kuvannut ohjatut tunnit etukäteen. Tällaisella palveluiden digitalisoimisella nähtiin olevan vaikutus muodostuvaan palvelukokemukseen.

Asiakkailla oli keskustelujen perusteella aiheesta ristiriitaisia näkemyksiä. Lähtökohtaisesti digitaalisuus kuitenkin koettiin innovatiiviseksi asiaksi. Yksi asiakas mainitsi pitäneensä siitä, miten sai itse valita haluamansa tunnin. Toinen asiakas kertoi omasta negatiivisesta kokemuksestaan liittyen virtuaalisen ohjaajan hyödyntämiseen. Yhdessä kuntosalikeskuksessa digitaalisesti ohjattu spinningtunti oli järjestetty niin, että valittu tunti tuli näkyviin ryhmäliikuntatilan edessä olleelle valkokankaalle. Kankaalla näkyi vain yksi tunti kerrallaan. Tämä tarkoitti sitä, että jokainen tunnille haluava joutui osallistumaan ensimmäisenä tilaan tulleen henkilön valitsemalle tunnille tai odottamaan tunnin loppumista. Asiakas koki tämän negatiiviseksi, koska yhden tunnin näyttäminen kerrallaan oli johtanut erinäisiin kiistatilanteisiin asiakkaiden välillä.

5.2 Oppaan toteutuksen vaiheet ja tuotoksen esittely

Oppaan virallinen toteuttaminen aloitettiin aikataulun, hyödynnettävän alustan ja oppaan ulkoasun valitsemisen jälkeen. Oppaan tekemisessä lähdettiin ensimmäisenä liikkeelle sisällön hahmottamisella. Sisältöä lähdettiin rakentamaan opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Opas rakennettiin palvelumuotoilun pohjalta, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin sille ennalta määriteltyjä tavoitteita. Samalla oppaan haluttiin rakentuvan palvelumuotoilun kokonaisuuden ja asiakaslähtöisyyden ympärille, jotta se säilyttäisi johdonmukaisen linjan opinnäytetyön tietoperustan kanssa.

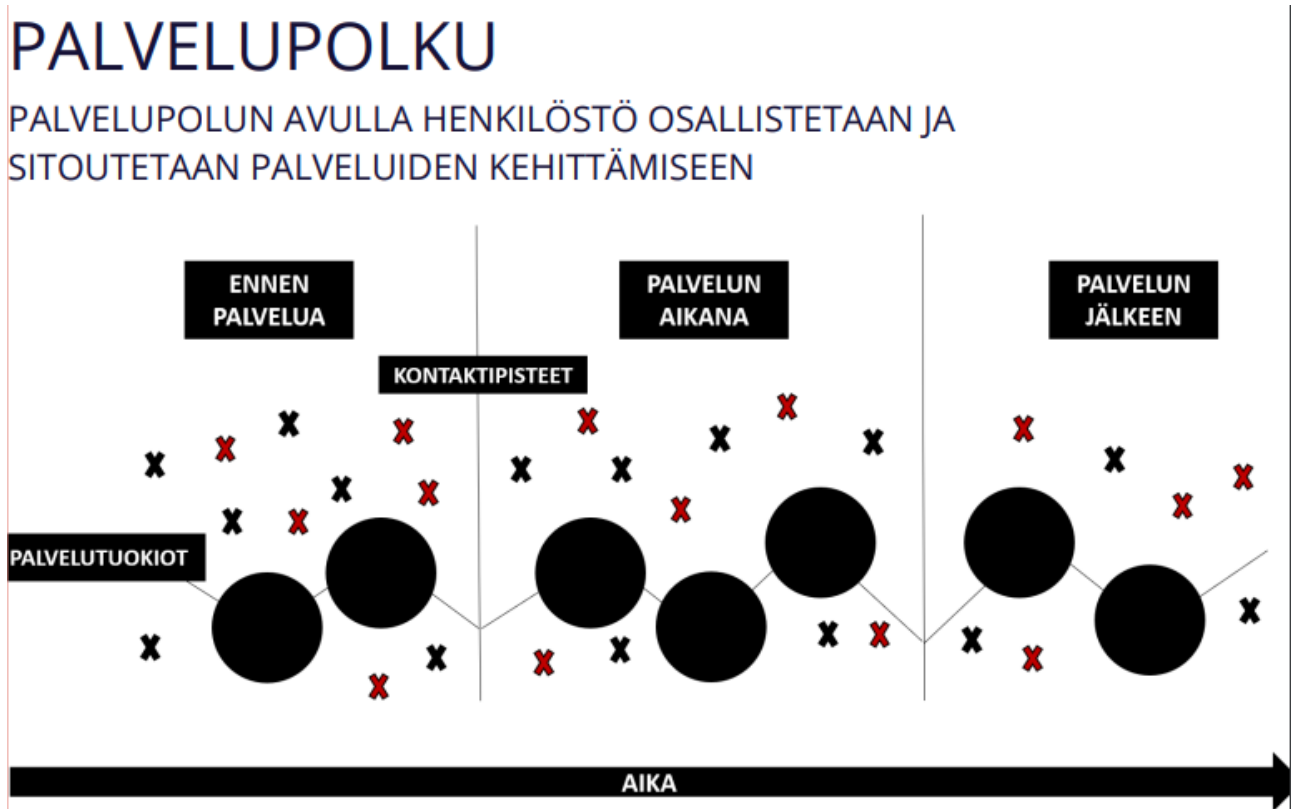
Oppaan sisällön kannalta tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostui sisällön selkeys. Selkeydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että lukijan tulisi pystyä lukemaan ja ymmärtämään oppaan sanomaa, vaikka palvelumuotoilun kehittämisote ei olisikaan entuudestaan tuttu. Tämä on myös yksi oppaan laadullisista kriteereistä. Selkeyden varmistamiseksi palvelumuotoilun prosessi haluttiin purkaa oppaassa osiin ja käsitellä prosessia vaihe vaiheelta. Eri vaiheita haluttiin myös havainnollistaa tuomalla erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä esille. Menetelmien esille tuomisen tavoitteeksi asetettiin se, että niiden avulla lukija saisi itselleen konkreettisia keinoja siihen, miten palvelumuotoilun prosessin eri vaiheita pystyisi harjoittamaan käytännössä.

Oppaassa haluttiin myös tuoda lähtötilanteen kartuttamiseen hyödynnettyjä asiakkaiden ajatuksia esille. Asiakkaiden ajatukset koskivat lähtökohtaisesti kuntosalipalveluista muodostuvaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijöitä haluttiin tuoda oppaassa esille, koska niiden ajateltiin toimivan lukijalle eräänlaisena inspiraation lähteenä palveluiden kehittämiselle. Niiden ajateltiin tuovan esille sitä, mihin suuntaan asiakkaat haluaisivat kuntosalipalveluita kehitettävän. Samalla niiden uskottiin tuovan oppaaseen tietynlaista konkretiaa. Tekijät toimivat oppaassa myös yhtenä visuaalisena elementtinä.

Palvelumuotoilun prosessi jakautuu viiteen vaiheeseen, kuten tietoperustassa esiintyvistä kuvasta (kuva 2) voidaan havaita. Nämä vaiheet ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Määrittelyvaiheessa määritellään ratkaistavaa ongelmaa. Tutkimusvaiheessa rakennetaan asiakasymmärrystä sekä muodostetaan strategiset tavoitteet. Suunnitteluvaiheessa luodaan ratkaistavalle ongelmalle ideoita ja konseptoidaan erilaisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Tuotantovaiheessa suunnitellaan palvelun tuottamista. Arviointivaiheessa mitataan tämän kehitysprosessin onnistumista. (Tuulaniemi 2011, 129.) Vaiheita käydään tarkemmin läpi opinnäytetyön tietoperustassa. Jokainen prosessin vaihe haluttiin tuoda myös oppaaseen. Vaiheet avattiin, jotta palvelumuotoilun prosessista muodostuisi mahdollisimman selkeä kuva, vaikka opinnäytetyön tietoperustaa ei olisi luettu.

Jokaiselle edellä mainitulle palvelumuotoilun prosessin vaiheelle haluttiin esittää oppaassa siihen sopiva menetelmä. Menetelmät haluttiin nostaa esille, koska niiden avulla oppaaseen saatiin tuotua konkretiaa. Samalla lukijalle saatiin esitettyä konkreettisia vinkkejä siitä, miten palvelumuotoilun prosessin vaiheita voisi käytännössä toteuttaa. Menetelmien valitsemisessa pyrittiin ottamaan huomioon oppaan kohderyhmä. Menetelmät pyrittiin valitsemaan niin, että ne olisivat erityisesti kohderyhmän kannalta mahdollisimman helposti hyödynnettäviä.

Palvelupolku valittiin palvelumuotoilun prosessin ensimmäisessä vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi. Opinnäytetyön tietoperustassa on avattu tarkemmin palvelupolun sisältöä. Palvelupolku valittiin hyödynnettäväksi menetelmäksi, koska sen ajateltiin tuovan kuntosalikeskukselle asiakkaan näkökulmaa palvelusta parhaiten esille. Palvelupolku valittiin, koska sen ajateltiin havainnollistavan palvelutuokioita ja kosketuspisteitä muita mahdollisia menetelmiä yksityiskohtaisemmin. Palvelupolun avulla kuntosalikeskuksen ajateltiin pystyvän hahmottamaan palvelussa mahdollisesti piileviä kipupisteitä. Näiden asioiden lisäksi palvelupolun ajateltiin olevan erittäin helposti hyödynnettävä menetelmä. Tästä syystä palvelupolku valittiin oppaassa prosessin vaihetta havainnollistavaksi menetelmäksi. Havainnollisuuden lisäämiseksi oppaaseen lisättiin kuva siitä, miltä asiakkaan palvelupolku voisi esimerkiksi näyttää. Alla olevassa kuvassa esitetään oppaassa hyödynnettävä esimerkki palvelupolun mahdollisesta pohjasta.



Kuva 6. Esimerkkipohja palvelupolusta

Yllä oleva kuva on lisätty oppaaseen visuaalisista syistä sekä havainnollisuuden lisäämiseksi. Kuvassa esitetään palvelupolulle mahdollinen pohja. Pohjassa on huomioitu erilaiset palvelutuokiot sekä niihin linkittyvät kontakti- tai kosketuspisteet. Havainnollisuuden vuoksi polussa on erotettu palveluun liittyvät vaiheet eli vaiheet ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Kuvaan on lisätty myös aikajana, joka kuvaa palvelun vaiheiden etenemistä kronologisessa järjestyksessä. Kuvan lisäämisellä oppaasta saatiin tuotua konkretiaa.

Asiakasprofiili valittiin prosessin toisessa vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi. Asiakasprofiili auttaa visualisoimaan hankittua asiakasymmärrystä. Samalla se vaatii perusteellista asiakastutkimusta, kuten opinnäytetyön tietoperustasta voidaan havaita. Tietoperustassa on avattu myös muita asiakasymmärryksen keräämiseen ja sen visualisoimiseen hyödynnettäviä menetelmiä. Asiakasprofiili valittiin, koska kuntosalikeskuksilla ajateltiin olevan erittäin hyvät lähtökohdat monipuolisen asiakasdatan keräämiseen. Tämä perustuu omaan henkilökohtaiseen kokemukseeni siitä, miten paljon kuntosaliketjut lähettävät asiakkailleen erilaista markkinointiviestintää sekä asiakaskyselyitä. Esimerkiksi Fressi lähettää asiakkailleen lähes päivittäin erilaisia markkinointiviestejä. Fressiltä saa myös todella usein sähköpostiviestejä, joissa on linkkejä erilaisiin kyselyihin. Tämän perusteella olen muodostanut ajatukseni siitä, että kuntosaliketjujen olisi todennäköisesti helppo kerätä dataa palvelun käyttäjistä monipuolisesti. Näiden asioiden perusteella asiakasprofiili valikoitui palvelumuotoilun prosessin vaihetta konkretisoivaksi menetelmäksi. Menetelmän valitsemisella oppaaseen saatiin tuotua myös visuaalista ilmettä. Oppaaseen liitettiin visuaalisista syistä esimerkki siitä, miltä kuntosaliasiakkaan asiakasprofiili voisi näyttää. Profiilia ei rakennettu oikean tiedon pohjalta, mutta se toimi havainnollistavana elementtinä hyvin.

Palvelumuotoilun prosessin kolmannessa vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi valittiin prototyyppi. Prototyyppiä kannattaa harjoittaa mahdollisimman aikaisessa suunnittelun vaiheessa (Lybeck s.a.). Tällä varmistetaan se, että luodut ideat ja kehitetyt konseptit vastaavat asiakkaiden todellisia tarpeita mahdollisimman hyvin. Prototyyppinalla voidaan testata sitä, miten kehitetyt konseptit toimivat käytännössä. Prototyyppinissa tehdään erilaisia prototyyppejä, jotka konkretisoivat suunnittelua. (Design Council s.a.) Prototyyppinissa rajoittavana tekijänä on se, että prototyypin tulee konkretisoida suunnittelua, kuten tietoperustasta voidaan havaita. Prototyyppi valittiin suunnitteluvaihetta konkretisoivaksi menetelmäksi sen monikäyttöisyyden vuoksi. Kohderyhmän ajateltiin pystyvän hyödyntämään prototyyppiä monipuolisesti. Prototyyppin ajateltiin antavan kuntosaliketjulle tarpeeksi vapauksia, jotta palveluiden ideoiminen ja konseptointi pysyisivät mielekkäänä. Samalla prototyyppin ajateltiin asettavan sellaisen rajoitteen, että palveluiden kehittämissä työssä asiakas pysyy koko ajan kehittämistyön ytimessä.


Palvelumuotoilun prosessin neljännessä vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi valittiin palvelumalli. Palvelumalli yhdistää erilaiset palveluun liittyvät toiminnot. Se kuvaa visuaalisesti palvelun tuottamisen sekä siihen vaadittavat resurssit. Palvelumalli kuvaa palvelun käytännön toteutuksen. (Tuulaniemi 2011, 213–217.) Palvelumalli valittiin hyödynnettäväksi menetelmäksi, koska se on monikäyttöinen suunnittelutyökalu. Samalla sen ajateltiin ikään kuin pakottavan kuntosaliketjua omaksumaan asiakkaan näkökulmaa. Tässä yhteydessä ajateltiin palvelumuotoilun prosessilla kehitettyä palvelua. Palvelumallin ajateltiin visualisoivan kehitettyä palvelua ja siihen linkittyviä toimijoita. Tämän ajateltiin auttavan kuntosaliketjua palvelun kokonaisuuden hahmottamisessa. Näiden asioiden perusteella palvelumalli haluttiin esittää palvelumuotoilun kokonaisuutta hahmottavana tuotantovaiheen menetelmänä. Menetelmän hyödyntämisen helppous vaikutti myös päätöksentekoon. Kuntosaliketjun ajateltiin pystyvän hyödyntämään palvelumallia helposti, joten siitäkkin syystä valinta vaikutti oikealta.

Arviointivaiheessa haluttiin tuoda esille mahdollisia hyödynnettäviä mittareita, joiden avulla kuntosaliketju voisi mitata koko kehittämisprosessin onnistumista. Koska palvelumuotoilussa kaiken keskiössä on asiakas, tärkeimmät mittarit ovat sellaisia, joiden avulla voidaan mitata asiakkaalle muodostuvaa kokemusta. Tätä on käyty tarkemmin läpi opinnäytetyön tietoperustassa. Oppaassa haluttiin antaa konkreettisia esimerkkejä tällaisista mittareista, vaikka niiden ajateltiin olevan suurimmalle osalle jopa itsestään selviä. Mittareita ei kuitenkaan haluttu avata oppaassa sen tarkemmin, koska lukijalle haluttiin jättää mahdollisuus perehtyä niihin itse. Oppaan tavoitteiden kannalta ei nähty järkeväksi sitä, että mittareihin olisi perehdytty oppaassa syvemmin.

Jokaisessa palvelumuotoilun prosessin vaiheessa pyrittiin pitämään mielessä oppaan kohderyhmä. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon erityisesti hyödynnettävissä menetelmissä. Oppaassa käytiin yksityiskohtaisesti läpi sitä, miten juuri kohderyhmä voisi hyödyntää kutakin menetelmää. Sen lisäksi oppaassa tuotiin esille se, mikä menetelmän tavoitteen ajateltiin olevan kuntosaliketjun näkökulmasta sekä se, millaisia haasteita kuntosaliketjulla voisi olla menetelmän hyödyntämisessä. Jokaisessa menetelmässä tuotiin esille myös asioita, jotka kuntosaliketjun tulisi ottaa huomioon menetelmää hyödyntäessään. Näiden edellä mainittujen asioiden ideoimiseen hyödynnettiin kuntosaliketjujen virallisia verkkosivuja sekä omaa käytännön kokemusta. Oppaassa turvauduttiin virallisiin verkkosivuihin oman käytännön kokemuksen lisäksi, jotta oppaassa oleva tieto saatiin pysymään mahdollisimman paikkansapitävänä.

Oppaan tekemisen seuraava vaihe oli ulkoasun viimeistely. Ulkoasun viimeistely piti sisällään tekstin tarkastamisen, visuaalisen ilmeen viimeistelemisen, otsikoinnin ja kuvien lisäämisen. Ulkoasusta haluttiin mahdollisimman yksinkertainen. Sen visuaaliseen ilmeeseen hyödynnettiin lähtökohtaisesti Canvassa olleita käyttövalmiita kuvia, jotka olivat sivuston käyttäjien vapaasti

hyödynnettävissä. Ulkoasuun haluttiin tuoda myös palvelumuotoilun prosessia sekä sen menetelmiä havainnollistavia esimerkkejä. Tästä syystä oppaaseen tehtiin valmiiden kuvien lisäksi myös itse esimerkkikuvia täydentämään tekstin sisältöä. Alla olevassa kuvassa (kuva 7) on esitetty kollaasin avulla oppaan ulkoasua.



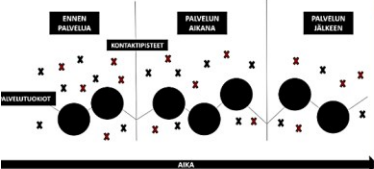
MÄÄRITTELY
PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN ENSIMMÄINEN VAIHE

KUVAUS

Vaiheen tavoitteena on ratkaistavan ongelman määrittäminen. Ratkaistava ongelma voi olla esimerkiksi joku palvelun osa tai palvelu kokonaisuudessaan. Määrittelyn avulla voidaan hankkia ymmärrystä palvelun tavoitteista. Tämä vaihe jakautuu kahteen osaan: kehitysprosessin tavoitteiden sekä kohderyhmän määrittelemiseen. Kohderyhmän määrittäminen on erittäin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää se, kenelle prosessia tehdään. (Tuulaniemi 2011, 150–177.)

PALVELUPOLKU

PALVELUPOLUN AVULLA HENKILÖSTÖ OSALLISTETAAN JA JÄTETÄÄN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN



PALVELUPOLKU

Palvelupolku soveltuu hyvin kuntosalikeskukselle tässä vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi. Tämä menetelmä soveltuu monipuolisesti prosessin eri vaiheisiin, mutta se on erityisen tehokas ratkaistavan ongelman määrittämiseen. Palvelupolku on visuaalinen kuvaus siitä matkasta, jonka asiakas kulkee. Se konkretisoi asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutushetket. Palvelupolku kuvaa palvelun palvelutuokiot sekä niihin liittyvät kosketuspisteet. Samalla se visualisoi sitä kokemusta, joka asiakkaalle muodostuu palvelun eri vaiheista. Palvelupolku antaa vastauksen siihen, miten asiakaskokemusta voisi parantaa. (Innanen 18.01.2018.)

Asiakkaiden ajatuksia kuntosalikeskusten kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä nostavat esille asiakkaiden kanssa käytöksen keskustelujen pohjalta.


Kokemukseni muodostumiseen vaikuttavat kuntosalin yleiset tilat. Jotkut salit eivät mielestäni panosta siihen, että tilat ovat siistissä kunnossa.

Toivoisin, että asiakaspalvelu olisi helpommin lähestyttävissä. En pidä siitä, että joudun asioimaan verkossa, jotta saan apua.

Digitaaliset innovaatiot voisivat tuoda palveluihin lisää. Itse pidän etenkin virtuaalisesti ohjatuista ryhmäliikuntatunneista.

Kuntosalijäsenyyden ostamiselle voisi olla muitakin vaihtoehtoja verkkokaupan lisäksi. Haluaisin jäsenyyttä ostaessani pystyä keskustelemaan eri vaihtoehtoista samalla.

Mielestäni laitteiden kunto ja asettelu ovat tärkeä osa palvelukokemusta. On inhoavaa treenata ympäristössä, jossa laitteet ovat ihan kiinni toisissaan.



Kuva 7. Oppaan ulkoasua havainnollistava kollaasi

Kuvien lisäksi visuaaliseen ilmeeseen kuului teksti. Tavoitteena oli muokata teksti sellaisella tavalla, että palvelumuotoilun prosessin vaiheet sekä vaiheissa hyödynnettävät menetelmät erottuivat toisistaan. Tästä syystä menetelmät kirjailtiin oppaaseen hieman pienemmällä fontilla. Yllä oleva kuva (kuva 7) havainnollistaa tätä fonttien muotoilua. Tällä tavoin ne saatiin erottumaan palvelumuotoilun vaiheisiin sisältyvistä tekstikentistä. Oppaan lähtötilanteen kartuttamiseksi käytyjen asiakaskeskusteluiden pohjalta syntyneitä ajatuksia haluttiin nostaa oppaaseen visuaaliseksi elementiksi. Ajatukset muotoiltiin puhekupliksi, jotka esittivät asiakkaiden toiveita tai ajatuksia kuntosalipalveluiden kehittämisestä.

Oppaan tekemisen viimeisenä vaiheena oli otsikointi sekä tekstin tarkistaminen. Oppaan otsikoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä oppaan nimen keksimistä. Oppaan nimen keksiminen oli haastava prosessi. Nimessä haluttiin tuoda esille se, kenelle opas on suunniteltu. Tämä oli nimen tärkein tavoite. Samalla opas haluttiin linkittää opinnäytetyöhön. Loppujen lopuksi päädyttiin nimeen, jossa on kaksi osaa. Ensimmäinen osa kertoo virallisesti sen, että opas on suunnattu kuntosalille. Toiseksi osaksi valittiin opinnäytetyön nimi. Tämä osa vastaa siihen, mikä on oppaan tavoite eli

havainnollistaa lukijalle kuntosalikeskusten palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä. Lopuksi opas viimeisteltiin eli oppaan tekstin asettelu käytiin läpi ja teksti tarkistettiin mahdollisten kirjoitusvirheiden varalta.

Valmis opas on kokonaisuudessaan luettavissa opinnäytetyön liitteissä (liite 1.). Opas on muunnettu PDF-tiedostoksi. Tästä tiedostosta on otettu kuvakaappaukset jokaisesta oppaan sivusta ja nämä kuvakaappaukset on tuotu opinnäytetyön liitteisiin. Kuvakaappauksia otettaessa kuvien laatu muuttui hieman huonommaksi, joten jotkut sivut voivat näyttää hieman epäselviltä. Epäselvyydestä huolimatta opasta pystyy lukemaan hyvin. Koska opas on nähtävissä ja luettavissa opinnäytetyön liitteissä, oppaalle ei haluttu tehdä erikseen sen esittelevää lukua. Oppaan tekemisen vaiheet on avattu tässä luvussa ja niitä on pyritty perustelevaan mahdollisimman kattavasti. Tästä syystä välttämätöntä tarvetta oppaan erilliselle esittelylle ei myöskään nähty.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön kokonaisuutta sekä toteutettua opasta. Luvussa tarkastellaan erityisesti toteutetun oppaan hyödynnettävyyttä, ajankohtaisuutta sekä onnistumista. Sen lisäksi luvussa tarkastellaan oppaaseen tehtyjä valintoja sekä ratkaisuja opinnäytetyön, sen toteutuksen sekä itse oppaan toteutuksen näkökulmista katsottuna. Luvussa annetaan opinnäytetyölle mahdollisia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi käydään vielä läpi omaa oppimisprosessia.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johdannossa on esitetty seuraava kysymys: ”Miten kuntosalikeskusten tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi?” Tähän kysymykseen selkeän vastauksen antaminen on määritetty opinnäytetyön yhdeksi onnistumistavoitteeksi. Olen pyrkinyt pitämään tämän kysymyksen mielessäni koko opinnäytetyöprosessin ajan. Useassa kohdassa olen joutunut palaamaan kysymykseen ja pohtimaan sitä, vastaako esimerkiksi opinnäytetyöni tietoperustaan lisäämäni kohta varmasti tuohon kysymykseen. Mielestäni opinnäytetyö vastaa selkeästi tähän kysymykseen. Näin ollen opinnäytetyö on onnistunut tavoitteessaan.

Myös toteutettu opas vastaa mielestäni selkeästi tähän kysymykseen, koska se on rakennettu opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Toisena tavoitteena oppaalle oli se, että se on kokonaisuutena mahdollisemman selkeä ja etenee johdonmukaisessa järjestyksessä. Mielestäni oppaan kokonaisuus muodostaa selkeän kokonaisuuden. Siinä asiat etenevät johdonmukaisessa järjestyksessä ja lukijan on helppo ymmärtää sen sanomaa, vaikka palvelumuotoilun kokonaisuus ei olisi-kaan entuudestaan tuttu. Opas on rakennettu palvelumuotoilun prosessin ympärille ja se etenee prosessin vaiheiden mukaisesti myös johdonmukaisella tavalla. Mielestäni näiden seikkojen perusteella opas vastaa myös tähän tavoitteeseen.

Mielestäni sekä opinnäytetyö että toteutettu opas ovat ajankohtaisia. Kuten opinnäytetyön tietoperustasta voidaan havaita, palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen on aiheena ajankohtainen. Yhä useammat palveluyritykset pyrkivätkin nykypäivänä kehittämään koko liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Tämä edellyttää asiakkaan näkökulman omaksumista kaikessa toiminnassa. Viime vuosikymmeninä palveluiden kehittämiselle on muodostunut kehittämistyön menetelmä, joka nostaa asiakkaan kehittämistyöhön aktiiviseksi osallistujaksi sekä kaiken toiminnan lähtökohdaksi. Tämä kehittämistyön menetelmä on palvelumuotoilu. Kuten tietoperustasta voidaan havaita, palvelumuotoilu on vasta viime vuosikymmenien aikana kehittynyt nykyiseen muotoonsa, vaikka se on ollut olemassa jo 80-luvulla. Palvelumuotoilua ja asiakaslähtöisyyttä voidaankin pitää ajankohtaisina tapoina lähestyä palveluiden kehittämisen kokonaisuutta. Ajankohtaisen aiheen valitsemisen

lisäksi olen pyrkinyt ottamaan ajankohtaisuuden huomioon myös opinnäytetyön ja oppaan tekstissä. Sekä opinnäytetyössä että oppaassa on pyritty käyttämään lähdemateriaalina mahdollisimman ajankohtaisia lähteitä. Näiden seikkojen perusteella voitaneen sanoa, että sekä opinnäytetyö että opas ovat molemmat ajankohtaisia.

Valmis opas on helposti sähköisessä muodossa lukijan hyödynnettävissä. Muokkasin oppaan viimeisimmän version PDF-tiedostoksi, jota lukijan on helppo selata. Opas on myös suoraan hyödynnettävissä tämän opinnäytetyön liitteissä. Mielestäni oppaan sisältö muodostaa opinnäytetyön kanssa yhtenäisen kokonaisuuden. Oppaan sisältö noudatteleekin opinnäytetyön tietoperustan rakennetta. Palvelumuotoilun prosessi ja prosessin eri vaiheita konkretisoivat menetelmät on haluttu avata opinnäytetyön lisäksi yksityiskohtaisesti oppaassa. Tämän avulla opasta pystyy hyödyntämään myös yksinään ilman opinnäytetyön tukea. Menetelmät tuovat oppaaseen konkretiaa ja lukija pystyy halutessaan hyödyntämään niitä palvelumuotoilun prosessiin. Näiden seikkojen perusteella mielestäni opas on sekä muotonsa, kokonaisuutensa että sisältönsä perusteella lukijan hyödynnettävissä.

Oppaalle oli myös määritelty laatukriteereitä. Yhtenä laatukriteerinä oppaalle oli se, että sitä pystyy lukemaan, vaikka palvelumuotoilun kokonaisuus ei olisikaan entuudestaan tuttu. Olen lähettänyt oppaan luettavaksi muutamalle kuntosalille. Yhdellä kuntosalilla työskentelevä henkilö kehui opasta ja sanoi, että hänen oli helppo ymmärtää sitä, vaikka ei ollut itse palvelumuotoilusta koskaan kuullutkaan. Tämän kuntosalin työntekijän vastauksen perusteella sanoisin, että opas täyttää mielestäni tämän laatukriteerin. Valitettavasti en ehtinyt saada oppaasta palautetta muilta kuntosalilta, joten saatu palaute jäi ainoaksi.

Oppaan onnistuneisuudelle oli etukäteen määritelty kriteeriksi se, että oppaan tulee vastata yllä esitettyyn kysymykseen mahdollisimman informatiivisesti ja pitää asiakas keskiössä. Palvelumuotoilussa asiakas on kaiken kehittämistoiminnan keskiössä. Asiakas tulee ottaa huomioon prosessin jokaisessa vaiheessa. Tämän perusteella sanoisin, että opas on onnistunut pitämään asiakkaan keskiössä. Mielestäni opas myös vastaa informatiivisesti yllä mainittuun kysymykseen siitä, miten kuntosalikeskuksen tarjoamia palveluita voitaisiin kehittää entistä asiakaslähtöisemmiksi. Näin olen opasta voidaan pitää myös onnistuneena, koska se täyttää sille ennalta määritellyt tavoitteet sekä laatukriteerit.

6.2 Opinnäytetyön tuotoksen heikkoudet ja vahvuudet

Jos saisin tehdä koko opinnäytetyöprosessin uudelleen, tekisin useita asioita toisin. Ensinnäkin lähtisin liikkeelle siitä, että aloittaisin prosessin eri tavalla. Aloittaisin koko prosessin suunnittelemisen opinnäytetyön tavoitteiden määrittämisellä. Aloitin tämän opinnäytetyön tekemisen niin, että olin jo etukäteen hahmotellut mielessäni valmiiksi kokonaisuuden siitä, miltä valmis opinnäytetyöni tulisi näyttämään. Aloitin siis opinnäytetyöni vähän niin kuin keskeltä ja lähdin määrittelemään työleni tavoitteita niin, että minulla oli mielessäni valmis kokonaisuus. Huomasin myöhemmin, että tämä oli ehkä hieman väärä tapa lähestyä opinnäytetyön kaltaista kokonaisuutta. Kun olin lähtenyt suunnittelemaan opinnäytetyötä mielessäni hahmottunut kokonaisuus edellä, työn tavoitteiden määrittelemisen osoittautui todella hankalaksi.

Prosessin suunnittelemisen lisäksi, aikatauluttaisin omaa tekemistäni paremmin. Tiesin opinnäytetyöprosessia aloittaessani, että aikataulu opinnäytetyön tekemiselle tulee olemaan todella tiukka. Tavoitteenani oli se, että saisin opinnäytetyöni valmiiksi niin, että ehdin valmistua tulevaksi kesäksi. Aikataulustani teki erityisen tiukan se, että työskentelin koko opinnäytetyöprosessin ajan täysipäiväisesti toimistoaikoina arkipäivisin. Kohtasin harmittavan usein tilanteita, joissa työpäiväni venyivät poikkeuksellisen pitkiksi eikä oma jaksamiseni riittänyt enää iltaisin opinnäytetyön tekemiselle. Yritin kuitenkin pitää suunnittelusta aikataulusta kiinni. Tämä johti siihen, että päiväni venyivät usein todella pitkiksi eikä minulla oikeastaan ehtinyt koko prosessin aikana olla yhtäkään vapaapäivää. Kaikesta huolimatta olen erittäin ylpeä siitä, että onnistuin pysymään tavoitteessani ja sain opinnäytetyöni valmiiksi ennen kesää.

Mielestäni opinnäytetyön suurin epäonnistuminen koskee sen tavoitteita. Opinnäytetyötä ei toteutettu toimeksiantona. Tästä syystä opas saattoi jäädä tietyiltä osin hieman pintapuoliseksi. Toimeksiantajan puuttuminen on asettanut opinnäytetyön sekä erityisesti oppaan tekemiselle useita haasteita. Erityisesti opinnäytetyön tavoitteiden määrittäminen osoittautui hyvin haastavaksi. Pohdin opinnäytetyöni tavoitteita todella kauan. Lopulta onnistuin määrittämään omasta mielestäni selkeän ja johdonmukaisen tavoitteen. Tavoite oli helppo pitää mielessä ja siihen oli helppo palata opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa. Vaikka tavoite oli mielestäni selkeä, se saattoi myös jäädä hieman pintapuoliseksi. Sama koskee oppaalle määriteltyjä tavoitteita, koska oppaan tavoitteet noudattelevat osaltaan opinnäytetyön tavoitetta. Toimeksiantajan avustuksella sekä itse opinnäytetyölle että oppaalle olisi ehkä voitu määrittää konkreettisemmat tavoitteet. Tavoitteiden pintapuolisuudesta huolimatta mielestäni sekä opinnäytetyö että opas vastaavat molemmat tavoitteisiinsa, joten tätä voidaan pitää onnistumisena.

Opinnäytetyön suurin onnistuminen koskee asiakkaiden kanssa käytyjä keskusteluja. Vaikka keskustelut eivät olleet opinnäytetyön tai oppaan kokonaisuuksien näkökulmasta keskeisessä

asemassa, ne autoivat minua henkilökohtaisesti asettumaan asiakkaan asemaan ja pohtimaan palvelumuotoilua asiakkaan näkökulmasta. Koen, että asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut onnistuivat todella hyvin. Keskusteluissa saatiin myös hyvin huomioitua erilaiset eettiset näkökohdat. Mielestäni yksi erityisen hyvin huomioon otettu eettinen näkökohta oli lupa äänittämiselle. Jokaiselta asiakkaalta varmistettiin erikseen lupa keskustelun äänittämiseen. Äänitteitä ei ole käytetty mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin oppaan lähtötilanteen kartuttamiseen sekä inspiraation lähteeksi. Tämä myös osaltaan vahvistaa keskustelujen eettisyyttä. Asiakkaat eivät halunneet osallistua opinnäytetyön tai oppaan tekemiseen omilla nimillään. Pyrin varmistamaan henkilöiden anonymiteetin niin hyvin kuin vain pystyin. Käsittelin henkilöiden ajatuksia kokonaisuutena, jonka itse kiteytin äänitteiden perusteella. Kun ajatuksia käsitellään kokonaisuutena, ne eivät ole yksilöitävissä ja henkilöiden anonymiteetti säilyy. Mielestäni onnistuin käsittelemään asiakkaiden ajatuksia heidän toiveidensa mukaisesti. Samalla onnistuin kiteyttämään henkilöiden ajatuksia niin, että ne tukivat opinnäytetyön ja oppaan tavoitteita.

6.3 Kehittämisen- ja tutkimusehdotukset

Ensimmäisenä kehittämissuositukseksi tälle opinnäytetyölle on se, että vastaavanlaiselle työlle kannattaa hankkia toimeksiantaja. Toimeksiantajan avulla työtä saisi vietyä todella paljon paremmin eteenpäin. Jos esimerkiksi tämän opinnäytetyön kaltaisessa työssä olisi toimeksiantajana kuntosaliketju, opinnäytetyö saataisiin rakennettua juuri tämän tietyn ketjun ympärille. Ketjun keräämää asiakasdataa hyödyntämällä työ voitaisiin saada entistä paremmin keskitettyä tämän ketjun asiakkaiden ympärille. Uskon ainakin itse, että toimeksiantajan avustuksella vastaavanlaisen opinnäytetyön saisi vietyä todella paljon pidemmälle. Myös palvelumuotoilun kokonaisuuden kannalta toimeksiantajan hyödyntäminen voisi olla kannattavaa. Tällä tavoin palvelumuotoilun prosessin vaiheisiin hyödynnettävät menetelmät voitaisiin suunnitella niin, että ne sopisivat juuri sille tietylle kuntosaliketjulle.

Toisena kehittämissuositukseksi tälle opinnäytetyölle on tutkimusehdotus. Opinnäytetyö vastaavanlaisesta aiheesta voitaisiin toteuttaa myös tutkimuksellisenä työnä. Tämä voisi viedä aiheita eteenpäin. Tutkimuksellisessa työssä voitaisiin esimerkiksi tutkia asiakkaiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuntosalikeskuksissa. Sen lisäksi tutkimuksellisessa työssä voitaisiin tutkia esimerkiksi asiakaslähtöisyyteen vaikuttavia tekijöitä kuntosalikeskuksissa sekä kuntosalipalveluiden kehittämistä asiakaslähtöisyyden pohjalta. Halusin tuoda tämän vaihtoehdon esille, koska pohdin ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista itse sitä, haluanko tehdä toiminnallisen vai tutkimuksellisen opinnäytetyön. Lopulta päädyin toiminnallisen opinnäytetyön tekemiseen. Koen, että tutkimuksellinen työ olisi myös voinut sopia aiheeseen. Sen avulla olisi myös voitu tuoda asiakkaiden kokemuksia ja ajatuksia toiminnallista työtä paremmin esille.

6.4 Oman oppinäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi

Oppinäytetyöprosessi opetti minulle todella paljon erityisesti minusta itsestäni. Samalla se opetti paljon pitkäjänteisestä itsenäisestä työskentelystä sekä oman työskentelyn aikatauluttamisesta. Tiesin jo oppinäytetyötä aloittaessani, että olen henkilökohtaisesti todella huono aikatauluttamaan omaa työskentelyäni. Olen yrittänyt kehittyä siinä useiden vuosien ajan. Merkittävän haasteen oppinäytetyön aikatauluttamiselle muodosti se, että työskentelin koko prosessin ajan täysipäiväisesti. Tästä mainitsinkin jo alaluvussa 6.2. En olisi ikinä osannut odottaa sitä, miten haastavaksi työn ja oppinäytetyön tekemisen aikatauluttaminen muodostuisi. Yritin aluksi aikatauluttaa itselleni päiväkohtaisesti ne päivät, jolloin pystyisin tekemään oppinäytetyötä töiden jälkeen. Tällä halusin varmistaa sen, että sekä oppinäytetyö että opas etenisivät mahdollisimman tehokkaasti. Huomasin valitettavan nopeasti joutuvani tilanteeseen, jossa työpäiväni venyivät odotettua pitemmiksi eikä oma jaksamiseni riittänyt enää illalla oppinäytetyön tekemiselle. Tämä nosti tarpeen aikataulun kehittämiseksi. Lopulta onnistuin sovittamaan työskentelyn ja oppinäytetyön tekemisen yhteen ja arkeni alkoi sujua paremmin. Olen henkilökohtaisesti erittäin ylpeä siitä, että onnistuin aikatauluttamaan arkeni ja saamaan oppinäytetyön valmiiksi ajallaan.

Opin oppinäytetyötä ja opasta tehdessäni todella paljon uusia asioita palveluiden kehittämisestä. Olen opiskellut palvelumuotoilun kehittämisotetta aikaisemmin, mutta nyt vasta ymmärsin kunnolla sen, miten laaja kokonaisuus palvelumuotoilu todellisuudessa on. Opin myös todella paljon asiakaslähtöisyydestä. Yllätyin siitä, miten monet yritykset ovat kipuilleet erityisesti asiakaslähtöisyyden viemisessä osaksi käytännön liiketoimintaa. Olin myös yllätynyt siitä, ettei asiakaslähtöisen liiketoiminnan omaksumisessa olekaan kyse mistään yksinkertaisesta asiasta vaan kyseessä on todella monivaiheinen ja moniulotteinen kokonaisuus. Oppinäytetyötä tehdessä huomasin sen, miten kiinnostunut olen palveluiden kehittämisestä. Haluan päästä oppimaan lisää aiheesta ja toivon, että tulevaisuudessa saisin mahdollisuuden työskennellä sen parissa.

Oppinäytetyöprosessi opetti minulle todella paljon minusta itsestäni. En ole aina muistanut kuunnella omaa kehoani enkä ole huomioinut omaa jaksamistani. Olen usein huomannut tekeväni niin montaa asiaa samaan aikaan, etten ole enää pysynyt mukana siinä, mitä olen ollut tekemässä. Oppinäytetyöprosessi pakotti minut pysähtymään ja tekemään asioita yksi kerrallaan. Aluksi yritin tehdä useampaa oppinäytetyön osa-aluetta sekä opasta samanaikaisesti. Tästä ei kuitenkaan tullut mitään ja huomasin nopeasti sen, miten työn laatu kärsi. Kun aloin tehdä oppinäytetyötä vaihe vaiheelta, työn laatu parani ja sain muodostettua oppinäytetyöstä sekä oppaasta ehjät kokonaisuudet. Tämä prosessi oikeastaan pakotti minut huomioimaan oman rajallisuuteni sekä sen, etten pysty tekemään kaikkea samanaikaisesti. Koen, että tällä tulee olemaan merkittävä vaikutus tulevaisuudessa sekä työelämässä, että henkilökohtaisessa elämässäni.

Mainitsin luvussa 6.2. siitä, että jos saisin mahdollisuuden tehdä vastaavanlaisen työn uudelleen, tekisin useita asioita toisin. Tämä on osaltaan totta. Koen, että prosessin aikana olen kohdannut vastoinkäymisiä sekä rajoitteita. Ne ovat vaikuttaneet siihen, että jopa haluaisin saada mahdollisuuden tehdä työ uudelleen. Tästä huolimatta olen ylpeä kokonaisuudesta, jonka olen saanut aikaan. Mielestäni opinnäytetyö sekä toteutettu opas vastaavat hyvin niille määriteltyihin tavoitteisiin. Samalla ne muodostavat yhdessä johdonmukaisen kokonaisuuden. Olen erittäin kiitollinen siitä, että olen päässyt käymään tällaisen prosessin läpi ja ylpeä siitä, mitä olen saanut aikaan.

Lähteet

Arantola, H. 2006. Customer insight - Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WSOY Pro. Helsinki.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan-Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

Barnett, J. 14 November 2017. A Service Design Process: From Understanding to Ideating. A blog published on the Medium website. URL: <https://medium.com/design-thoughts-case-studies/a-service-design-process-part-1-of-3-362cba3ef6b4>. Accessed: 22 March 2023.

Curedale, R. 2013. Service design, 250 essential methods. 1st ed. Design Community College Inc. Topanga. USA.

Design Council. s.a. Design methods for developing services. An introduction to service design and selection of service design tools. United Kingdom. URL: https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%2520methods%2520for%2520developing%2520services.pdf. Accessed: 27 March 2023.

Easyfit. 2023. Kuntokeskukset. Löydä lähin kuntokeskus. Luettavissa: <https://www.easyfit.fi/fi/loyda-lahin-kuntokeskus>. Luettu: 18.3.2023.

Elisa. 23.03.2021. Miten asiakaskokemus liitetään modernin liiketoiminnan kasvuun ja kannattavuuteen? Kauppalehti Kumppanuussisällöt. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/elisa/miten-asiakaskokemus-liitetaan-modernin-liiketoiminnan-kasvuun-ja-kannattavuuteen/>. Luettu: 20.3.2023.

Elixia. 2023. Valitse liikuntakeskus. Kaikki keskuksset. Luettavissa: <https://www.elixia.fi/kuntokeskus>. Luettu: 18.3.2023.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.3.2023.

Fressi. 2023. Toimipisteet. 46 toimipistettä ympäri Suomen. Luettavissa: <https://www.fressi.fi/toimipisteet/>. Luettu 18.3.2023.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.2.2023.

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum Ekonomia. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.2.2023.

Holma, L. 03.08.2022. Millainen on asiakaslähtöinen yritys? Bonfire-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://bonfire.fi/millainen-on-asiakaslahtoinen-yritys/>. Luettu: 18.03.2023.

Huczkowski, S. 13.8.2021. Palvelumuotoilun menetelmä- asiakaskuvaukset. Palvelumuotoilu Palo-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-asiakaskuvaukset/>. Luettu: 18.2.2023.

Innanen, P. 18.01.2018. Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Palvelumuotoilu Palo-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilu-kehittaa-asiakaskokemusta-ja-liiketoimintaa/>. Luettu: 22.3.2023.

Innokylä, s.a.a. Työkalut. Palvelupolku. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/palvelupolku>. Luettu: 26.3.2023.

Innokylä, s.a.b. Työkalut. Service Blueprint. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>. Luettu: 31.3.2023.

Kaks.io Labs. 12.05.2021. Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen modernin CRM:n avulla. Kaksio Labs-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.kaks.io/fi/blogi/omnichannel-asiakaskokemus>. Luettu: 1.2.2023.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2023.

Kähkönen, S. 01.10.2021. Asiakasymmärryksen opas. Puheet-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.puheet.com/blogi/asiakasymmarryksen-opas>. Luettu: 12.3.2023.

Laine, L. 07.10.2022. Näin mallinnetaan asiantuntijaorganisaation asiakaspolku- case Grant Thornton. Villivisio-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://villivisio.fi/blogi/nain-mallinnetaan-asiantuntijaorganisaation-asiakaspolku-case-grant-thornton/>. Luettu: 28.3.2023.

Leinonen, K. 10.10.2022. Aito asiakaslähtöisyys näkyy hyvinä asiakaskokemuksina. Oamk Journal-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://oamk.fi/oamkjournal/2022/aito-asiakaslah-toisyys-nakyy-hyvina-asiakaskokemuksina/>. Luettu: 18.4.2023.

- Lybeck, C. s.a. Palvelumuotoilu. Knowit-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: https://www.knowit.fi/palvelut/experience/konseptointi-ja-design/digitaalinen-asiakaskokemus/palvelumuotoilu/?_gl=1*398coh*_up*MQ_&gclid=Cj0KCQjwiZqhBhCJARIsACHHEH8TXHz-QFQ2BHOH5SaHw0CBEeY6zFFM3gixAnmsMM-cOhK2kfu5jakaAg9LEALw_wcB. Luettu: 12.4.2023.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.3.2023.
- Nokkonen, O. 05.05.2021. Mitä on asiakaslähtöisyys? Kreapal-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-asiakaslahtoisuus/>. Luettu: 18.03.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro. Helsinki.
- Palmu blogi. 12.02.2020. Mitä palvelumuotoilu on ja mitä se oikeasti tarkoittaa? Seos-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.seos.fi/mita-palvelumuotoilu-on-ja-mita-se-oikeasti-tarkoittaa/>. Luettu: 18.03.2023.
- Palvelumuotoilu Palo. s.a. Palvelumuotoilun sanastoa. Palvelu. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/>. Luettu 12.2.2023.
- Pennanen, E. 20.09.2018. Asiakaspalvelun uusi aika: Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehden kumppaniblogi. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>. Luettu: 27.3.2023.
- Reunanen, K. s.a. Liiketoiminnan kehittäminen: Palvelumuotoilu on palvelun asiakasarvon ja sen tuottamisen kiteyttämistä. Tieturi-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.tieturi.fi/blogi/palvelumuotoilu-on-palvelun-asiakasarvon-ja-sen-tuottamisen-kiteyttamista/>. Luettu: 22.3.2023.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus – Miksi, Mitä, Miten? Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 5.2.2023.
- Säynäjäkangas, J. 13.08.2020. Mitä palvelumuotoilu on ja miksi sitä kannattaa hyödyntää? Qaswua-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://qaswua.fi/mita-palvelumuotoilu-on/>. Luettu: 22.3.2023.

Termipankki. 2021. Asiakaslähtöisyys. Luettavissa: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/asiakaslähtöisyys>. Luettu: 22.4.2023.

Terve. s.a. Teemat. Kuntosali. Luettavissa: <https://www.terve.fi/teemat/kuntosali>. Luettu: 22.4.2023.

Tilastokeskus 2023. Tietoa tilastoista. Käsitteet. P. Palvelut. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>. Luettu 12.2.2023.

Tuulaniemi, J. 2020. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.1.2023.

Twoday AI Works. 26.05.2016. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle. Twoday AI Works-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://aiworks.twoday.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>. Luettu: 19.2.2023.

Törrönen, V. 24.02.2020. Mikä on palvelupolku? Miten se kannattaa tehdä? Kreapal-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/blogi/mika-on-palvelupolku/>. Luettu: 26.3.2023.

Valkonen, P. 09.07.2019. Tuplatimantti ja muotoiluajattelun merkitys osana liiketoimintaa. Innofactor-verkkosivuston blogi. Luettavissa: <https://blog.innofactor.com/fi/tuplatimantti-ja-muotoiluajattelun-merkitys-osana-liiketoimintaa>. Luettu: 23.3.2023.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P. & Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. 2011:281. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>. Luettu: 2.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Opas

HUHTIKUU 2023

OPAS KUNTOSALEILLE

-Kuntosalikeskusten palveluiden
asiakaslähtöinen kehittäminen



LUKIJALLE

Tämä opas on tarkoitettu kuntosalikeskuksille, jotka mahdollisesti kamppailevat palveluiden kehittämisen sekä asiakaslähtöisyyden omaksumisen kanssa. Oppaassa esitellään moderni lähestymistapa asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämiseksi. Lähestymistavaksi valittiin palvelumuotoilu.

Oppaassa käydään läpi sitä, miten asiakaslähtöisyyden saa tuotua osaksi liiketoimintaa. Oppaassa esitetään strategia sille, miten kuntosalikeskus voisi omaksua liiketoiminnassaan asiakaslähtöisyyden ja tuoda sen osaksi käytäntöä. Strategia on esitetty, koska ilman asiakaslähtöisyyttä palvelumuotoilun kokonaisuutta jää vaillinaiseksi.

Olen koonnut tähän oppaaseen palvelumuotoilun prosessin vaiheet sekä asioita, jotka eri vaiheissa tulee ottaa huomioon. Sen lisäksi oppaassa esitetään havainnollisuuden vuoksi jokaiselle prosessin vaiheelle oma menetelmä tai työkalu, jonka avulla palvelumuotoilua pystyy harjoittamaan käytännössä. Oppaasta selviää, mitä palvelumuotoilu on ja miten sitä voidaan hyödyntää asiakaslähtöisempien palveluiden kehittämisessä.

Oppaan tavoitteena on muodostaa käsitys asiakaslähtöisen liiketoiminnan omaksumisesta sekä siitä, miten palveluiden kehittämistä voidaan lähestyä asiakkaan näkökulmasta ja miten asiakas saadaan tuotua kehittämisprosessiin mukaan.

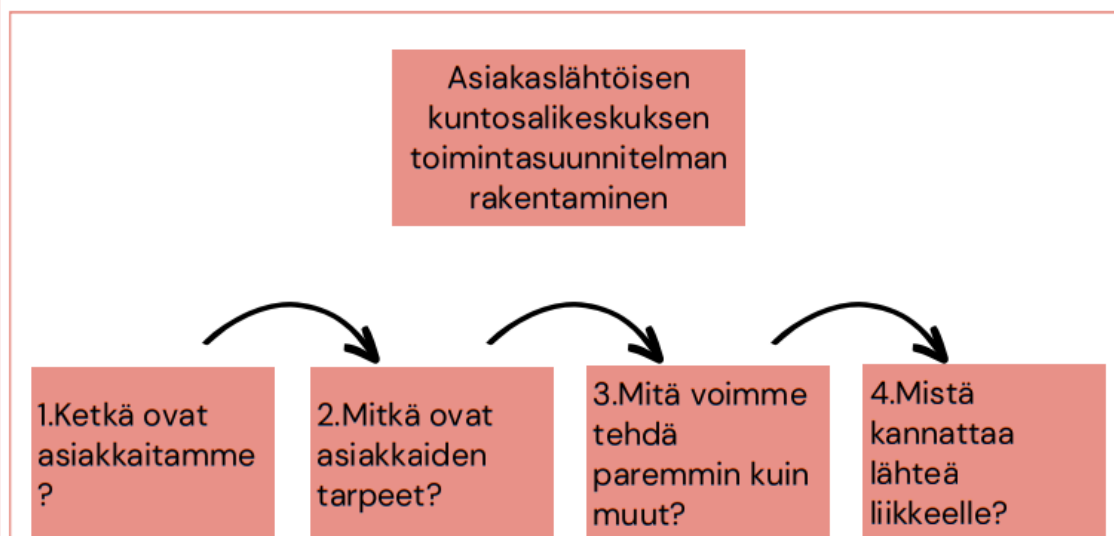
Camilla Jokinen
Haaga-Helian Liiketalouden tradenomiopiskelija

STRATEGIA ASIAKASLÄHTÖISYYDELLE

MITEN KUNTOSALIKESKUS VOI OMAKSUA ASIAKASLÄHTÖISEN LIIKETOIMINNAN?

Asiakaslähtöisyyden tulee toteutua liiketoiminnassa kokonaisvaltaisesti. Tästä syystä asiakaslähtöisyyden omaksumiselle on kehitetty strategia. Strategian tavoitteena on hankkia ymmärrystä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Sen lisäksi tavoitteena on vastata siihen, millaista osaamista on ja mikä antaa mahdollisuuden vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin kuin muut. Samalla strategia pyrkii vastaamaan siihen, miten näihin tavoitteisiin päästään. (Holma 03.08.2022.)

Strategian omaksuminen voi auttaa asiakaslähtöisyyden tuomisessa osaksi käytännön liiketoimintaa. Strategia on rakennettu neljän kysymyksen ympärille. Kysymysten tavoitteena on auttaa luomaan asiakaslähtöinen toimintasuunnitelma. Kun edetään kysymysten mukaisessa järjestyksessä pystytään omaksumaan asiakkaan näkökulman ja organisoimaan koko liiketoiminta sen ympärille. (Holma 03.08.2022.) Alla oleva kuva esittelee strategian vaiheet.



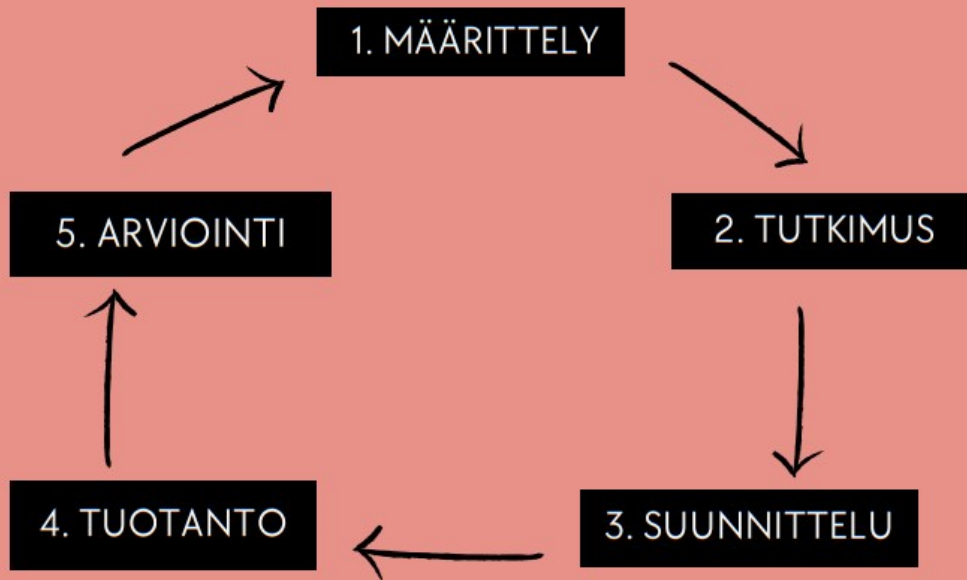
PALVELUMUOTOILU PÄHKINÄNKUORESSA

Palvelumuotoilu tarkoittaa yksinkertaistettuna asiakaslähtöisten palveluiden suunnittelua ja kehittämistä. Se yhdistää muotoilun asiakaslähtöisen ajattelutavan perinteisiin palveluiden kehittämismenetelmiin. (Tuulaniemi 2011, 64–66.) Palvelumuotoilussa lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja odotusten täyttäminen. Tarpeet ilmentävät palveluissa niitä ominaisuuksia, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle. (Palmu Blogi 12.02.2020.)

Palvelumuotoilussa asiakas osallistetaan aktiiviseksi osaksi palveluiden kehittämisen prosessia. Tavoitteena on palveluiden asiakaslähtöinen kehittäminen niin, että palvelu tukee sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita että asiakkaan tarpeita mahdollisimman hyvin. Käytännössä palvelumuotoilua toteutetaan palvelumuotoilun prosessilla. Prosessi pitää sisällään erilaisia vaiheita, joissa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja. (Tuulaniemi 2011, 120–129.)

Tärkeää palvelumuotoilun prosessissa on muistaa omat liiketoiminnalliset tavoitteet ja pohtia mahdollisia haasteita. Ennen prosessiin ryhtymistä olisi hyvä myös visualisoida organisaation sisällä se, mitä palvelumuotoilun prosessilla halutaan saavuttaa. (Barnett 14.11.2017.)

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN VAIHEET



MÄÄRITTELY

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN ENSIMMÄINEN VAIHE

KUVAUS

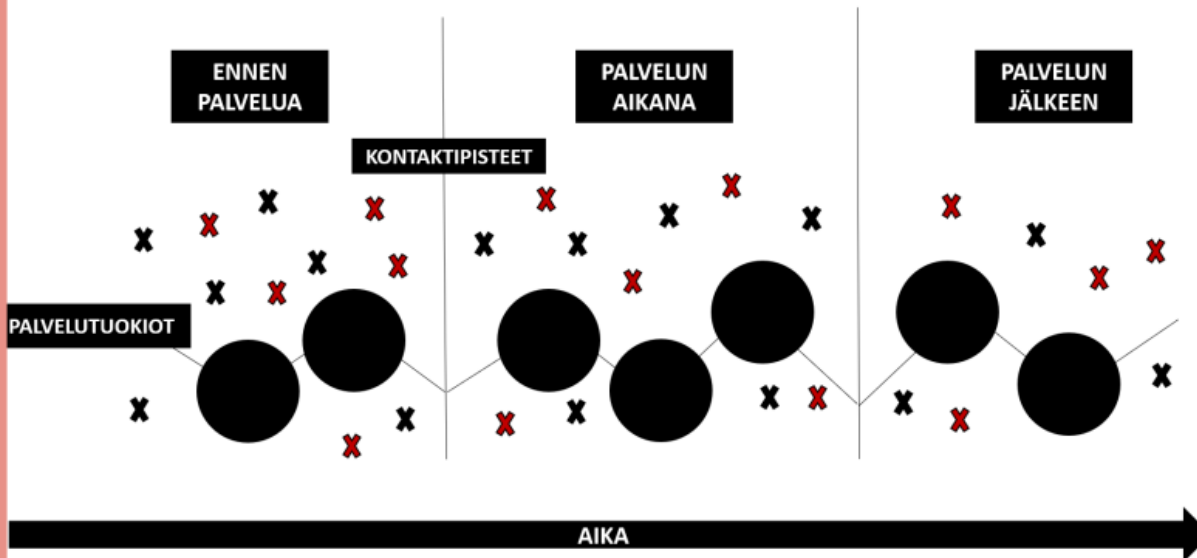
Vaiheen tavoitteena on ratkaistavan ongelman määrittelemineen. Ratkaistava ongelma voi olla esimerkiksi joku palvelun osa tai palvelu kokonaisuudessaan. Määrittelyn avulla voidaan hankkia ymmärrystä palvelun tavoitteista. Tämä vaihe jakautuu kahteen osaan: kehitysprosessin tavoitteiden sekä kohderyhmän määrittelemiseen. Kohderyhmän määrittelemineen on erittäin tärkeää, jotta voidaan ymmärtää se, kenelle prosessia tehdään. (Tuulaniemi 2011, 150–177.)

PALVELUPOLKU

Palvelupolku soveltuu hyvin kuntosalikeskukselle tässä vaiheessa hyödynnettäväksi menetelmäksi. Tämä menetelmä soveltuu monipuolisesti prosessin eri vaiheisiin, mutta se on erityisen tehokas ratkaistavan ongelman määrittämiseen. Palvelupolku on visuaalinen kuvaus siitä matkasta, jonka asiakas kulkee. Se konkretisoi asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutushetket. Palvelupolku kuvaa palvelun palvelutuokiot sekä niihin liittyvät kosketuspisteet. Samalla se visualisoi sitä kokemusta, joka asiakkaalle muodostuu palvelun eri vaiheista. Palvelupolku antaa vastauksen siihen, miten asiakaskokemusta voisi parantaa. (Innanen 18.01.2018.)

PALVELUPOLKU

PALVELUPOLUN AVULLA HENKILÖSTÖ OSALLISTETAAN JA SITOUTETAAN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN



MILLAISIA HAASTEITA MENETELMÄSSÄ VOI OLLA?

- Asiakkaiden palvelupolkuihin voi kuulua erilaisia palvelutuokioita sekä kosketuspisteitä
- Monikanavainen ympäristö voi aiheuttaa haasteita, sillä fokus tulee säilyttää kosketuspisteissä
- Asiakkaat arvostavat samassa palvelussa erilaisia asioita

MIKÄ ON MENETELMÄN TAVOITE?

- Palvelupolun tavoitteena on luoda asiakasymmärrystä ja hahmottaa palvelun kehitettävät kosketuspisteet
- Osallistaa ja sitouttaa henkilöstö palveluiden kehittämiseen asiakkaan kanssa

MITÄ KUNTOSALIKESKUKSEN TULEE OTTAA HUOMIOON?

- Asiakas voi saliharjoittelun lisäksi asiakkuudesta riippuen hyödyntää erilaisia palveluita kuten ryhmäliikuntatunteja
- Asiakkaan tarve erilaisille kuntosalipalveluille ei lopu siihen, kun asiakas lähtee salilta kotiin
- Asiakkaan digitaaliset palvelutuokiot tulee muistaa ottaa huomioon polkua rakentaessa

HENKILÖSTÖN ROOLI

- Henkilöstön rooli korostuu, kun palvelupolku on valmis ja kehitettävät kohteet on havaittu
- Jotta muutos on mahdollinen, koko henkilöstön tulee sitoutua sen varmistamiseen

TUTKIMUS

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN TOINEN VAIHE



KUVAUS

Tutkimusvaiheessa tavoitteena on rakentaa syvää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista sekä mahdollisista palvelun kehittämiskohteista. Tämä vaihe jakautuu edelleen asiakasymmärryksen kasvattamiseen sekä sopivan kilpailustrategian valitsemiseen. Hankitun asiakasymmärryksen avulla voidaan hahmottaa palvelussa olevia puutteita sekä kipupisteitä. Vaiheen haasteena on se, että hankittu asiakasymmärrys voi olla sellaisessa muodossa, ettei sitä pysty hyödyntämään. (Tuulaniemi 2011, 150–177.)

ASIAKASPROFIILI

Tutkimusvaiheessa voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä asiakasymmärryksen saattamiseksi hyödynnettävään muotoon. Yksi monipuolisesti hyödynnettävä menetelmä on asiakasprofiilien tekeminen. Asiakasprofiilin avulla hankittu asiakasymmärrys saadaan tuotua visuaaliseen muotoon. Se kerää yhteen palvelun tietyn käyttäjäryhmän tavoitteet, asenteet ja käyttäytymismallin palvelun aikana. Profiili esitetään fiktiivisenä henkilönä eikä se perustu demografisiin tekijöihin. Profiilin tekemisessä on erittäin tärkeää, että hankittu asiakasymmärrys ja data profiilin taustalla perustuu oikeisiin palvelun käyttäjiin. Profiiliin voidaan saada dataa esimerkiksi haastatteluilla, sähköpostikyselyillä tai jollain muulla tavalla. Kuntosalikeskuksen kannattaa luoda useita asiakasprofiileja, koska erilaisia käyttäjäryhmiä on todella paljon. (Huczkowski 13.08.2021.)

ASIAKASPROFIILI

ASIAKASPROFIILI HELPOTTAA KERÄTYN TIEDON ANALYSOIMISTA

PROFIILIN TAVOITE	MITÄ KUNTOSALIKESKUKSEN PITÄÄ OTTAA HUOMIOON?
<ul style="list-style-type: none"> • Visualisoi käyttäjäryhmän toiveita ja tavoitteita • Auttaa ymmärtämään asiakkaita paremmin • Helpottaa kerätyn tiedon analysoimista 	<ul style="list-style-type: none"> • Data asiakasprofiilien taustalle tulee kerätä palvelun oikeista käyttäjistä • Asiakasprofiilin tarkoituksena ei ole kuvata vain tiettyä yksittäistä asiakasta • Datan keräämiseen voisi hyödyntää esimerkiksi digitaalisia asiakastietojärjestelmiä
MITÄ HAASTEITA VOI OLLA?	MITEN HUOMIOI ASIAKKAAN?
<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisia käyttäjäryhmiä on todella paljon • Asiakasdatan kerääminen • Jos profiili on tehty epätarkasti, se voi johtaa palvelun käyttäjien väärinymmärrykseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Näyttää asiakkaiden tarpeita ja toiveita • Profiilin avulla asiakas voi tuoda omia toiveitaan sekä palveluiden kehittämissuhteita esille

ESIMERKKI ASIAKASPROFIILISTA

HUOM! Esimerkki on tehty havainnollistamaan edellä mainittuja asioita. Profiili on tehty visuaaliseksi hahmotelmaksi siitä, miltä asiakasprofiili voisi näyttää eikä se perustu oikeaan dataan.

Ville Vallaton

- 30
- Mies
- IT-asiantuntija
- Helsinki

Ville käyttää kuntosalipalveluita neljä kertaa viikossa. Saliharjoittelun lisäksi hän haluaisi käydä ryhmäliikuntatunneilla.



Tavoitteet

- Pysyä terveenä
- Jaksaa leikkiä lasten kanssa
- Kehittää omaa kuntoa
- Budjetissa pysyminen

Haasteet

- Hektinen arki, jossa saliharjoittelulle ei aina jää riittävästi aikaa
- Rahan käyttö, usein saliharrastukseen saattaa upota liikaakin rahaa

Mielenkiinnon kohteet

- Ulkoilu
- Ruoanlaitto
- Lasten kanssa tekeminen
- Kaikenlainen urheilu

Asiat, joista ei pidä

- Ruuhka, suuret ihmismassat
- Kiire
- Turha häseltäminen

Persoonallisuus

- Kärsivällinen
- Rauhallinen
- Motivoitunut

Kuntosalilla arvostaa

- Monipuolinen laitevalikoima
- Mahdollisuus kokeilla erilaisia ryhmäliikuntatunteja
- Tila, jossa mahtuu tekemään
- Rauhallisuus

SUUNNITTELU

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN KOLMAS VAIHE

KUVAUS

Suunnitteluvaiheessa tavoitteena on ideoida määritellylle ongelmalle mahdollisimman monia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Näistä ratkaisuista luodaan erilaisia prototyyppjä, joita testataan asiakkaan kanssa. Tämä vaihe jakautuu edelleen ideointiin ja konseptointiin. Ideoinnissa luodaan mahdollisimman paljon ratkaisuja ja konseptoinnissa ratkaisut visualisoidaan. (Tuulaniemi 2011, 180–198.)



PROTOTYPOINTI

Suunnitteluvaiheessa voidaan hyödyntää menetelmänä esimerkiksi prototypointia. Prototypoinnilla konkretisoidaan syntyneitä ideoita ja testataan niitä käytännössä (Lybeck s.a.). Sen avulla voidaan testata ideoiden toimivuutta. Siinä kannattaa hyödyntää apuna testiryhmiä, jotka arvioivat prototyyppjä ja antavat niille kehitysehdotuksia. Prototyyppien tekeminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessissa on erittäin tärkeää. Mitä nopeammin testiryhmät saavat erilaisia prototyyppjä testattavaksi, sitä aikaisemmassa vaiheessa kehittäminen vastaa asiakkaiden tarpeisiin. (Design Council s.a.) Prototyyppjä voidaan tehdä käytännössä mistä materiaalista tahansa. Prototyyppi voi olla myös esimerkiksi kuva tai video. Ainoana rajoituksena prototyyppille on se, että sen tulee konkretisoida suunnittelua. (Tuulaniemi 2011, 197–198.) Kuntosalikeskuksen voisi olla luontevinta tehdä prototyyppjä digitaalisesti, jotta ne tavoittaisivat mahdollisimman suuren ryhmän asiakkaita.

PROTOTYPOINTI

PROTOTYPOINNIN AVULLA TESTATAAN
KONSEPTIEN TOIMIVUUTTA

PROTOTYPOINNIN TAVOITE	MITEN KUNTOSALIKESKUS VOI HYÖDYNTÄÄ MENETELMÄÄ?
<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisoida syntyneitä ideoita • Testata suunniteltujen konseptien toimivuutta • Saada parempaa ymmärrystä kehityskohteista • Hahmottaa konseptista muodostuvaa asiakaskokemusta 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuntosalikeskukselle erilaiset visuaaliset elementit, kuten valokuvat ja esittelyvideot ovat todennäköisesti hyödyllisimpiä prototypoinnin keinoja • Prototyyppijä voitaisiin testata esimerkiksi jonkin tietyn kuntosalikeskuksen asiakkailta
MITÄ PITÄÄ OTTAA HUOMIOON?	MILLAISIA HAASTEITA PROTOTYPOINNISSA VOI OLLA?
<ul style="list-style-type: none"> • Prototyyppijä kannattaa tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnitteluprosessia • Testiryhmän tulisi olla tarpeeksi monipuolinen • On tärkeää, että testiryhmältä kerätyt arviot ja kehitysehdotukset arvioidaan huolellisesti 	<ul style="list-style-type: none"> • Prototyypin tulee konkretisoida suunnittelua • Testiryhmän tulee pystyä hahmottamaan prototyypin sisältö kokonaisuudessaan • Jos prototyyppijä ei laita arvioitavaksi ajoissa, niiden tehokkuus heikkenee eivätkä ne välttämättä ole tällöin ratkaisu kehitettävään ongelmaan. • Kehitettäviä ideoita voi olla todella paljon

TUOTANTO

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN NELJÄS VAIHE

KUVAUS

Tuotantovaiheen tavoitteena on luoda kehitetylle ratkaisulle sen lopullinen muoto. Myös tässä vaiheessa asiakkaan osallistaminen prosessiin on erittäin tärkeässä asemassa. Tässä vaiheessa asiakkaat voivat antaa ratkaisulle jatkokehittämisehdotuksia. Tuotantovaihe jakautuu edelleen pilotointiin sekä lanseeraukseen. Palveluiden pilotointia voidaan tehdä, vaikka palvelut eivät olisi vielä täysin valmiita. Kun kehitysprosessi on saatu päätökseen, ratkaisu lanseerataan markkinoille. (Tuulaniemi 2011, 230–235.)

SERVICE BLUEPRINT

Service Blueprint eli vapaasti suomennettuna palvelumalli on palveluprosessin tuotantovaiheessa monipuolisesti hyödynnettävä menetelmä. Työkalu kuvaa palvelun tuotannon jälkeistä käytännön toteutusta. Se yhdistää visuaalisesti palvelukokonaisuuden tuottamisen sekä siihen linkittyvät toiminnot sekä vaadittavat resurssit. (Tuulaniemi 2011, 213–217.) Palvelumallin hyödyntäminen edellyttää, että valitaan jokin tietty palvelu tai kokemus, johon keskitytään. Kokonaisuudeksi kannattaa ottaa kehitettävä palvelu, jonka pohjalta palvelumallia lähdetään rakentamaan. Palvelumalli edellyttää asiakkaan näkökulman omaksumista. Sitä voidaan hyödyntää palveluiden kehittämistyökaluna sekä korjausvälineenä.

Palvelumallissa palveluketju kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Palveluun linkittyvät toiminnot jäsennetään neljälle tai viidelle tasolle. Ensimmäisellä tasolla kuvataan asiakkaan toimintaa sekä muodostuvaa asiakaskokemusta. Toisella tasolla kuvataan palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutushetket. Kolmannella tasolla kuvataan palveluntarjoajan toimet, jotka näkyvät asiakkaalle. Neljännellä tasolla kuvataan palveluntuotannon se osa, joka ei näy asiakkaalle ja viidennellä kuvataan palveluun liittyvät tukiprosessit. (Curedale 2013, 97.)

SERVICE BLUEPRINT

PALVELUMALLI KUVAA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUSTA

MIKÄ ON MENETELMÄN TAVOITE?	MITEN KUNTOSALIKESKUS VOI HYÖTYÄ MENETelmäSTÄ?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuvata palvelun käytännön toteutus sekä siihen linkittyvät resurssit ja elementit • Havainnollistaa asiakkaalle näkyvät sekä näkymättömät palveluntuotannon osat. • Muodostaa palveluntuotannosta kokonaiskuva 	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelumallia hyödyntämällä kuntosalikeskus voi havaita sellaiset kohtaamispisteet, joissa asiakas ja yritys ovat suorassa vuovaikutuksessa • Menetelmä auttaa havaitsemaan erilaisia pullonkauloja esimerkiksi monikanavaisessa ympäristössä, jota monet kuntosaliketjut hyödyntävät • Menetelmä auttaa havainnollistamaan henkilötön toimia asiakaskohtaamisissa
MITÄ TULEE OTTAA HUOMIOON?	MITÄ HAASTEITA MENETELMÄSSÄ VOI OLLA?
<ul style="list-style-type: none"> • Palvelun kokonaisuutta tulee tarkastella asiakkaan silmin • Näkyviä ja näkymättömiä palveluntuotannon osia voi olla rajattomasti • Palvelumalli tulee rakentaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa • Palvelumallia voidaan hyödyntää sekä palveluiden kehittämistyökaluna että korjausvälineenä 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden kosketuspisteet vaihtelevat • Asiakkaan näkökulman omaksuminen voi olla haasteellista • Palvelumalliin tulee valita vain tietty palvelu tai kokemus, johon halutaan keskittyä • Palvelumallin rajaaminen

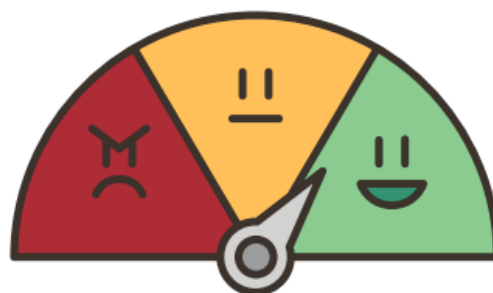
ARVIOINTI

PALVELUMUOTOILUN PROSESSIN VIIDES VAIHE

KUVAUS

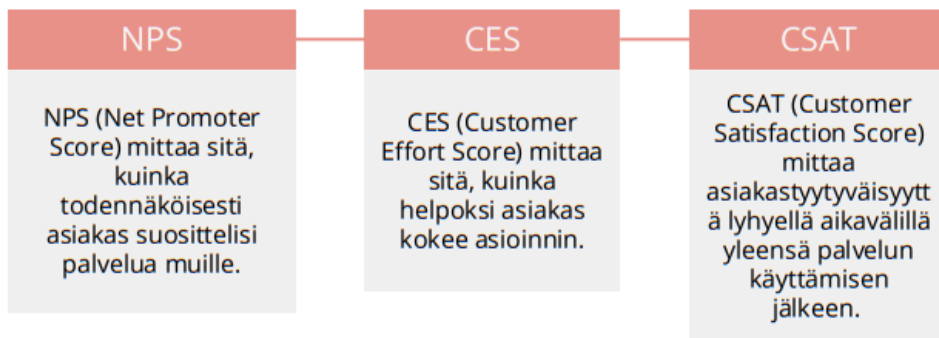
Arviointivaihe on palvelumuotoilun prosessin viides ja viimeinen vaihe. Siinä arvioidaan koko prosessin onnistumista kerättyjen kokemusten pohjalta. Arviointivaihe eroaa hieman muista palvelumuotoilun prosessin vaiheista. Siinä keskeisessä asemassa ovat erilaiset liiketoiminnan mittarit. (Tuulaniemi 2011, 242–250.)

Arviointivaihe pitää myös sisällään jatkuvan kehittämisen ideologian. Jatkuvan kehittämisen tarve perustuu siihen, että sekä palvelu että palvelumuotoilu ovat molemmat prosesseja. Prosessiluonne vaikuttaa siihen, ettei palveluiden ajatella olevan koskaan valmiita ja siksi niiden ajatellaan vaativan jatkuvaa kehittämistä. Myös markkinoissa tapahtuvat muutokset sekä asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet tukevat tätä jatkuvan kehittämisen ideologiaa. (Tuulaniemi 2011, 242–250.)



ARVIOINTIVAIHEESSA HYÖDYNNETÄVIÄ MITTAREITA

Keskeisimpiä mittareita palvelumuotoilun prosessin arviointivaiheessa ovat Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES) ja Customer Satisfaction (CSAT). Muitakin mittareita voidaan hyödyntää. Tärkeää palvelumuotoilun prosessissa on se, että pystytään mittaamaan asiakaskokemusta, asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä muita mahdollisia kokemuksia palvelusta. (Pennanen 20.09.2018.) Kuntosalikeskus voi hyödyntää arviointivaiheessa myös esimerkiksi digitaalisesti kerättyä asiakaspalautetta.



ASIAKKAIDEN AJATUKSIA

Asiakkaiden ajatuksia kuntosalikeskusten kokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä nousivat esille asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Toivoisin, että asiakaspalvelu olisi helpommin lähestyttävissä. En pidä siitä, että joudun asioimaan verkossa, jotta saan apuja.

Kokemukseni muodostumiseen vaikuttavat kuntosalin yleiset tilat. Jotkut salit eivät mielestäni panosta siihen, että tilat ovat siistissä kunnossa.

Digitaaliset innovaatiot voisivat tuoda palveluihin lisää. Itse pidän etenkin virtuaalisesti ohjatuista ryhmäliikuntatunneista.

Kuntosalijäsenyyden ostamiselle voisi olla muitakin vaihtoehtoja verkkokaupan lisäksi. Haluaisin jäsenyyttä ostaessani pystyä keskustelemaan eri vaihtoehtoista samalla.

Mielestäni laitteiden kunto ja asettelu ovat tärkeä osa palvelukokemusta. On inhottavaa treenata ympäristössä, jossa laitteet ovat ihan kiinni toisissaan.

OPPAAN SISÄLLÖSSÄ HYYÖDYNNETYT LÄHTEET

Barnett, J. 14 November 2017. A Service Design Process: From Understanding to Ideating. A blog published on the Medium website. URL: <https://medium.com/design-thoughts-case-studies/a-service-design-process-part-1-of-3-362cba3ef6b4>. Accessed: 22 March 2023.

Curedale, R. 2013. Service design, 250 essential methods. 1st ed. Design Community College Inc. Topanga, USA.

Design Council. s.a. Design methods for developing services. An introduction to service design and selection of service design tools. United Kingdom. URL: https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf. Accessed: 27 March 2023.

Holma, L. 03.08.2022. Millainen on asiakaslähtöinen yritys? Bonfire-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://bonfire.fi/millainen-on-asiakaslahtoinen-yritys/>. Luettu: 18.03.2023.

Huczowski, S. 13.8.2021. Palvelumuotoilun menetelmä-asiakaskuvaukset. Palvelumuotoilu Palo-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelma-asiakaskuvaukset/>. Luettu: 18.2.2023.

Innanen, P. 18.01.2018. Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Palvelumuotoilu Palo-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilu-kehittaa-asiakaskokemusta-ja-liiketoimintaa/>. Luettu: 22.3.2023.

Lybeck, C. s.a. Palvelumuotoilu. Knowit-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: https://www.knowit.fi/palvelut/experience/konseptointi-ja-design/digitaalinen-asiakaskokemus/palvelumuotoilu/?_gl=1*398coh*_up*MQ..&gclid=CjOKCQjwiZqhBhCJARIsACHHEH8TXHz-QFQ2BHOH5SaHwOCBEeY6zFFM3gixAnmsMM-cOhK2kfu5jakaAg9LEALw_wcB. Luettu: 12.4.2023.

Palmu blogi. 12.02.2020. Mitä palvelumuotoilu on ja mitä se oikeasti tarkoittaa? Seos-verkkosivustolla julkaistu blogi. Luettavissa: <https://www.seos.fi/mita-palvelumuotoilu-on-ja-mita-se-oikeasti-tarkoittaa/>. Luettu: 18.03.2023.

Pennanen, E. 20.09.2018. Asiakaspalvelun uusi aika: Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata? Kauppalehden kumppaniblogi. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>. Luettu: 27.3.2023.

Tuulaniemi, J. 2020. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.1.2023.