



Palvelupolun luominen liikunta-alan yritykselle

Elina Tolonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä(t) Elina Tolonen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Palvelupolun luominen liikunta-alan yritykselle |
| Sivu- ja liitesivumäärä 33 + 8 |
| <p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda visuaalinen palvelupolku liikunta-alan yritykselle. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, mutta työssä esimerkkirytyksenä toimiva Yritys X on kuntosaliryitys Espoossa. Tavoitteena on esitellä tietoperustaan perustuva visuaalinen palvelupolku kyseiselle kuntosalille ohjeiden ja vinkkien avulla. Palvelupolku auttaa konkretisoimaan palvelua ja ymmärtämään sen nykytilannetta asiakkaan näkökulmasta. Sitä voidaan hyödyntää myös muissa palvelun kehittämisen vaiheissa.</p> <p>Tavoitteena on kirjoittaa työ, jonka avulla myös henkilö, jolle aihe on täysin uusi, saa kattavan ymmärryksen aiheesta. Aihe valikoitui opinnäytetyöhön kirjoittajan mielenkiinnosta palvelumuotoiluun, etenkin palvelupolkuun, sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi.</p> <p>Palveluala on muuttunut ja kehittynyt valtavasti ja se on lisännyt aivan uudenlaisen tarpeen palvelumuotoilulle. Asiakasymmärrys on yksi merkittävimmistä kilpailukeinoista nykymarkkinoilla sekä yksi palvelumuotoiluprosessin tärkeimmistä vaiheista. Palvelumuotoilussa palvelun kehittäminen perustuukin palvelun tarkasteluun asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen.</p> <p>Palvelumuotoilu on erittäin laaja aihe, mutta tähän opinnäytetyöhön on koottu kirjoittajan mielestä tärkeimpiä palvelumuotoilun aiheita sekä menetelmiä. Työn tekeminen aloitettiin osittain sen takia, että aiheesta löytyy lähes loputtomasti tietoa. Työssä kuitenkin syvennytään ja keskitytään erityisesti palvelupolkuun ja sen hyödyntämiseen.</p> <p>Tietoperustan jälkeen raportissa esitellään opinnäytetyön tuotos sekä lähtötilanne. Opinnäytetyön tuotos pohjautuu kattavaan tietoperustaan sekä opinnäytetyössä käytettyihin lähteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön lopussa käydään läpi myös kehitysideoita sekä kirjoittaja pohtii omaa oppimistaan ja arvioi opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyö aloitettiin syksyllä 2023 ja se valmistui syksyllä 2024.</p> |
| Asiasanat Palvelupolku, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tavoitteet ja rajaukset | 1 |
| 1.2 | Keskeiset käsitteet | 2 |
| 2 | Palvelumuotoilu | 4 |
| 2.1 | Mitä palvelumuotoilu on? | 5 |
| 2.2 | Palvelumuotoilun menetelmät | 6 |
| 3 | Asiakasymmärrys | 10 |
| 3.1 | Asiakaskokemus | 10 |
| 3.2 | Asiakasymmärryksen kehittäminen | 12 |
| 4 | Palvelupolku | 14 |
| 4.1 | Mikä on palvelupolku? | 14 |
| 4.2 | Kontaktipisteet | 15 |
| 4.3 | Palvelutuokiot | 15 |
| 4.4 | Palvelupolun hyödyntäminen | 16 |
| 4.5 | Palvelupolun mallintaminen | 17 |
| 5 | Palvelupolun suunnittelu ja toteutus | 19 |
| 5.1 | Lähtötilanteen kuvaus | 19 |
| 5.2 | Palvelupolkujen tuottamisen vaiheet | 20 |
| 5.3 | Tuotoksen esittely | 21 |
| 6 | Pohdinta | 26 |
| 6.1 | Prosessin ja oman oppimisen arviointi | 27 |
| 6.2 | Kehittämis ehdotukset | 28 |
| | Lähteet | 29 |
| | Liitteet | 33 |
| | Liite 1. Palvelupolut | 33 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on visuaalisen palvelupolun luominen kuntosaliryitykselle. Opinnäytetyössä esitellään kaksi erilaista polkua kahdelle opinnäytetyötä varten luodulle asiakaspersoonalle. Polun vaiheet selitetään auki, niihin annetaan vinkkejä ja ne perustellaan. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, mutta palvelupolut tehdään esimerkkiryitykselle, joka on kuntosali Espoossa. Ohjeistus tehdään, jotta palvelupolut olisivat mahdollisimman konkreettisia sekä ne olisivat hyödynnettävissä käytännössä.

Palveluiden merkitys kasvaa koko ajan ja yhteiskunnan rakennemuutos luo hyvät edellytykset palvelualan kasvulle (Tuulaniemi 2011, 22–23). Palveluyritysten määrä Suomessa ja muualla länsimaissa on koko ajan kasvussa, ja nykyään kaikista Suomen yrityksistä yli 60 % on palveluyrityksiä. Jo usean vuosikymmenen ajan palvelujen osuus yhteiskunnan tuotantorakenteesta on kasvanut tasaista tahtia. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 17.) Jopa kaksi kolmasosaa uusista yrityksistä syntyy palvelualoille, ja vuosittain palveluyritysten määrä kasvaa parilla kymmenellä tuhannella (Palta 2022).

Palveluiden kasvun määrä on luonnollisesti lisännyt asiakkaiden valinnanvaraa ja pakottanut yritykset erottautumaan ja parantamaan kilpailuetuaan alati kasvavilla markkinoilla. Asiakkaat etsivät sosiaalisesta mediasta tietoa yrityksistä ja kuuntelevat muiden asiakkaiden kokemuksia palvelusta ennen ostopäätöksen tekemistä. Yrityksen täytyy mukautua asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja toiveisiin pysyäkseen relevanttina ja houkuttelevana asiakkaille. Lisäksi nopeasti leviävät trendit vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin.

Teknologia on vaikuttanut palveluun merkittävästi. Vaikka se tarjoaa lukemattomasti uusia mahdollisuuksia liiketoimintaan, siinä on myös varjopuoli. Se on korvannut monia entisiä palveluammattaita, esimerkkinä perinteiset matkatoimistot, mikä on luonut aivan uudenlaisen tarpeen palvelumuotoilulle. Teknologian soveltaminen palvelussa voi viedä palvelusta inhimillisen kontaktin yrityksen ja asiakkaan välillä ja siksi vaikeuttaa ostoprosessia. Palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja tähän teknologian tuomaan muutokseen ja pyrkii tekemään palvelusta entistä asiakaslähtoisempää. (Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 4.)

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda visuaalinen palvelupolku ja tuoda esille vinkkejä polun luomiseen niin, että vaikka aihe olisi lukijalle ennestään vieras, hän saa kattavan tiedon palvelupolusta ja sen hyödyntämisestä palveluliiketoiminnassa. Palvelupolun osat ja vaiheet esitetään

visuaalisesti, ja ne selitetään auki ohjeiden avulla. Palvelupolun tarkka läpikäyminen vaihe vaiheelta voi tuoda esille mahdollisia kehityskohteita, joihin työn kautta voi pureutua. Lisäksi voidaan selvittää, miten palvelumuotoilun ja asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää palvelua ja sen prosesseja.

Palvelupolku on pieni osa koko palvelumuotoiluprosessia, ja vaikka opinnäytetyössä käydään läpi myös palvelumuotoilua yleisesti, pääfokus on palvelupolussa. Palvelualan ja tarjonnan kasvaessa yrityksille on yhä tärkeämpää ymmärtää asiakkaan ostoprosessin eri vaiheita ja palvelupolun prosesseja niin asiakkaan kuin yrityksen puolelta. Asiakasymmärrys on merkittävä kilpailuetu, ja se on tärkeä osa palvelumuotoilua. Siksi palvelumuotoilun työkalujen, kuten palvelupolun, hyödyntäminen on yritykselle erittäin hyvä tapa pysyä ajan tasalla asiakkaiden tarpeista.

Työn tavoitteen kautta palvelusta tulee entistä asiakaslähtöisempi ja saavutettavampi. Yritys X tukee ihmisten hyvinvointia tarjoamalla monipuolisia hyvinvointipalveluita, joilla pyritään palvelemaan jokaista erilaisten tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Toiminnallisen opinnäytetyön produkti tehdään, jotta palvelupolku tulisi tutummaksi ja sen hyödyt tulisivat laajemmin esille myös sellaisille yrityksille, joille palvelupolku ei ole ennestään tuttu tai jotka eivät ole aikaisemmin hyödyntäneet sitä. Aiheesta löytyy erittäin paljon tietoa, mutta opinnäytetyö sisältää kirjoittajan mielestä olennaisimmat osat aiheesta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa määritetään tälle opinnäytetyölle keskeisimmät palvelumuotoiluun liittyvät käsitteet.

Palvelu: Palvelut ovat välittömiä ja aineettomia prosesseja, jotka eivät johda omistusoikeuteen. Se on toimintaa, joka helpottaa tekemään jotakin. (Tuulaniemi 2011, 59.) Nykyään palvelun ja tuotteen ero ei aina kuitenkaan ole niin selvä. Jonkin tuotteen mukana saattaa tulla siihen liittyvä palvelu tai johonkin tuotteeseen voidaan myös vaatia jokin palvelu, kuten musiikin suoratoistopalvelu usein vaaditaan musiikin eli tuotteen kuuntelemiseen. (Gibbons 9.7.2017.)

Palvelumuotoilu: Palvelumuotoilu on toimintaa, jonka tarkoituksena on suunnitella yrityksen resursseja siten, että se parantaa niin työntekijän, kuin asiakkaan kokemusta. Se vaikuttaa koko palveluntarjoamisprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Gibbons 9.7.2017.) Palvelumuotoilun tavoitteena on myös parantaa palvelun laatua ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta (EHL Insights s.a.).

Palvelupolku: Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuutta vaiheittain. Se kuvaa asiakkaan kulkua palvelun aikana ja sitä, miten asiakas kokee palvelun. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja useista kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Asiakasymmärrys: Asiakasymmärrys on tutkimusta kohderyhmän tarpeista, odotuksista sekä tavoitteista. Se on palvelumuotoilun yksi kriittisimmistä vaiheista, sillä siinä kerätään asiakastietoa, jota hyödynnetään palvelun suunnittelussa. Asiakasymmärrystä rakennetaan loppukäyttäjän motiiveista, jotta palvelutuote voisi vastata käyttäjien tarpeisiin mahdollisimman hyvin sekä menestyä markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakaskokemus: Asiakaskokemus kuvaa, miten asiakas kokee koko yrityksen tarjoaman, mainonnasta asiakaspalvelun laatuun ja palvelun käyttöön ja luotettavuuteen. Kokemus koostuu suorista kontakteista yrityksen kanssa, kuten asiakaspalvelu, mutta myös epäsuorista kontakteista, kuten vaikka yrityksen mainonta (Meyer & Schwager 2007, 2). Se voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin, jotka kaikki tuottavat erilaista arvoa asiakkaalle palvelun eri vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 74.)

2 Palvelumuotoilu

Palvelu on aineeton prosessi ja kokemus, johon liittyy vuorovaikutusta. Kun palvelu on käytetty, sitä ei ole kulutettu loppuun, eikä usein itse palvelua ja sen tuottamista voi erottaa toisistaan. Tuotteita voidaan tehdä haluttavammiksi tai mahdollistaa niille täysin uusia ominaisuuksia palveluiden avulla. Yritykset tarjoavat yhä enemmän tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä. (Miettinen 2011, 22; Tilastokeskus s.a.; Tuulaniemi 2001, 59.)

Palveluiden suunnittelua on harjoitettu niin kauan kuin palveluita on ollut olemassa, mutta palvelumuotoilua terminä ei olla käytetty kovinkaan pitkään. Palvelumuotoilukäsitettä, englanniksi service design, käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1982. Termin keksijä Lynn Shostack esitti, ettei riitä, että yritys keskittyy ja hallitsee vain pieniä osasia koko palveluprosessin sijaan, vaan on tärkeää kehittää ymmärrystä siitä, miten niin sanotut kulissien takaiset prosessit vuorovaikuttavat keskenään. Jos kokonaisuus ei ole hallussa, yrityksestä tulee haavoittuvaisempi ja hitaampi reagoimaan markkinoiden tarpeisiin ja mahdollisuuksiin. (Gibbons 9.7.2017.)

Palvelualan kasvu on vauhdittanut palvelumuotoilun syntyä ja etenkin sen tarvetta. Myös internetin kehitys ja kasvu on lisännyt palvelualan mahdollisuuksia aivan uudella tavalla. Tuotteiden erilaistumisen vähentyessä kehittyneillä aloilla palvelualan potentiaali korostuu. Kilpailukyvyn turvaaminen muun muassa eri teollisuudenaloilla vaatii nykyään palveluosaamista. Eri palvelumuotoilun menetelmät mahdollistavat kilpailukykyisemmän palveluosaamisen. (Tuulaniemi 2011, 61; Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 2; Miettinen 2011, 15.)

Liiketoiminnan palvelullistaminen on suhteellisen uusi termi, jota käytetään erityisesti teollisuussektorilla kuvaamaan sitä, miten tuotteiden ja palveluiden väliset rajat eivät ole enää yhtä selkeitä kuin ennen (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 17). Yritykset pyrkivät palvelullistamisella vastamaan yhä laajemman asiakasryhmän tarpeisiin, parantaa kilpailuetua markkinoilla sekä syventää asiakassuhdetta. Tämä kuitenkin edellyttää erityisen vahvaa asiakaslähtöisyyttä. (Koivisto ym. 2019, 17.) Myös palveluistuminen, eli palveluiden merkityksen kasvu yhteiskunnassamme, tarjoaa yrityksille mahdollisuuden uudenlaisten liiketoimintamallien hyödyntämiseen niin asiakkaiden, kuin kilpailijoiden kanssa sekä uusia näkökulmia liiketoimintaan (Tuulaniemi 2011, 18).

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää lukuisiin erilaisiin tilanteisiin, joita ovat muun muassa nykyisten palveluiden kehittäminen, uusien palveluiden innovoiminen, asiakasymmärryksen kerryttäminen sekä yrityksen sisäisten palveluiden ja prosessien kehitys. (Törrönen s.a..)

2.1 Mitä palvelumuotoilu on?

Palvelumuotoilulle löytyy monta erilaista määritelmää. Yksinkertaisesti palvelumuotoilu on palveluiden uudistamista, suunnittelua ja kehittämistä aikaisemmin muotoilussa kehitettyjen menetelmien avulla. Kehittämistyön lähtökohtana on palvelun käyttäjä. Palvelumuotoilu ei itsessään ole uusi innovaatio, vaan se on vanhojen jo tiedossa olevien asioiden yhdistämistä uudella tavalla. Se mahdollistaa palvelun kehittäjän syventää osaamistaan ja rakentaa toimintaympäristöönsä sopivia työmenetelmiä. Palvelumuotoilu myös tarjoaa yrityksille uusia näkökulmia, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnallisia tavoitteita sekä vastata erilaisiin sisäisiin ja ulkoihin haasteisiin. (Tuulaniemi 2011, 24, 58; Kokko 2017; Reason, Løvlie & Brand Flu 2016, 4.)

Tuotekehityksen painopiste on siirtynyt yhä enemmän uusien innovaatioiden ja ideoiden muokkamiseen yhdessä asiakkaiden kanssa tehdyn työn pohjalta. Nämä ideat kuvataan visuaalisesti esimerkiksi videoiden tai kuvakertomuksien avulla. Prosessin visuaalinen kuvaus auttaa palvelun kehittäjiä hahmottamaan paremmin, mistä palvelussa on kysymys. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilu mahdollistaa yritysten kehittää palveluitaan palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajien tavoitteet huomioon ottaen toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on tuottaa palveluita, jotka ovat kestäviä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti. Palvelut ovatkin pääsääntöisesti ekologisia, sillä ne voidaan tuottaa vähäisellä energialla ja kustannustehokkaasti monistaen. (Tuulaniemi 2011, 20, 25.)

Palvelumuotoilun ja kehittämisen keskiössä on ihminen tarpeineen, minkä takia asiakasymmärrys on ehdotonta. Koska palvelu on yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi, keskeiseksi muodostuu ymmärrys asiakkaiden toiminnan motiiveista ja tarpeista. (Tuulaniemi 2011, 66, 67). Tuotteet tehdään asiakkaille, palvelut asiakkaiden kanssa, näin karkeasti sanottuna. Usein tuotteisiin keskittyvät yritykset eivät näe samaa potentiaalia tai mahdollisuutta käyttää asiakkaitaan palvelun tehokkuuden parantamiseksi. Palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaiden ja yritysten välillä, esimerkiksi erilaiset sosiaalisen median alustat, kuten Facebook ja Instagram, ovat käyttäjiensä julkaisujen varassa. Instagram olisi täysin tarpeeton, jos kukaan ei julkaisisi sisältöä sinne. Ihmisten julkaisemat kuvat ja muut sisällöt ja aktiivisuus luovat koko sosiaalisen median alustan arvon. Sosiaalisen median alustat ovat hyvä esimerkki yrityksen ja asiakkaan yhteistyöstä palvelun tuottamiseksi. Mitä useampi palvelua käyttää, sitä monipuolisempi palvelu on. (Polaire, Løvlie, & Reason 2013, 24.) Tällainen yhteissuunnittelun prosessi antaa asiakkaalle mahdollisuuden rakentaa yrityksen kanssa juuri sellainen palvelukokemus, joka sopii hänen tarpeisiinsa ja toimintaympäristöönsä (Miettinen 2011, 25).

Iso mahdollisuus, jota monet yritykset eivät hyödynnä, on se, että yritykset näkisivät asiakkaan arvokkaana osana palvelun tuottamisprosessia, eikä vain anonyymina loppukäyttäjänä. Palvelumuotoilu pyrkii tarjoamaan työkalut juuri tällaiseen palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseen. (Polaine, Løvlie, & Reason 2013, 24).

2.2 Palvelumuotoilun menetelmät

Palvelumuotoilussa yhdistellään ja hyödynnetään vanhoja menetelmiä uusilla tavoilla (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilun menetelmät ovat peräisin eri tieteenaloilta ja juontavat juurensa muun muassa sosiaalitieteisiin ja muotoiluun. Menetelmiä ajatellaan olevan satoja ja palvelumuotoilun menetelmille ei ole tarkkaa määritelmää, sillä palvelumuotoilijan menetelmäpankin sanotaan olevan rajaton. Erilaisille haasteille on luonnollisesti erilaisia menetelmiä, ja tilanteen mukaan muotoilija valitsee kuhunkin tilanteeseen sopivimmat. (Innanen 16.4.2019.)

Usein eri menetelmiä tulee yhdistää ja soveltaa päästäkseen parhaiten tavoitteeseen. Jos sopivaa menetelmää ei löydy tai sellaista ei ole, voi kehittää uusia. Hyvän menetelmän valinta on tärkeää, ja sitä voi lähestyä prosessin tavoitteiden kautta. (Innanen 16.4.2019.)

Palvelumuotoilu on samalla sekä luovaa, että analyttistä, sillä siinä yhdistetään samaan prosessiin asiakastarpeiden tutkimusta sekä ratkaisun kehittämistä. Prosessin tarkoituksena on tunnistaa arvonluontimahdollisuuksia tunnistamalla ja tutkimalla asiakastarpeita sekä luoda arvolupauksia ja parantaa palvelun laatua luovien ratkaisujen kautta, jotka pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin. Palvelumuotoiluprosessi alkaakin asiakasymmärryksen kerryttämisellä sekä käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Asiakkaiden piilevien tarpeiden tunnistaminen on yksi prosessin kriittisistä osista. Palvelumuotoiluprosessi ja prosessissa käytettävät työkalut painottavat sosiaalisia taitoja, luovuutta, visuaalista ajattelua sekä empatiaa käyttäjiä kohtaan. (Koivisto ym. 2019, 42; Miettinen 2011, 31, 32.)

Tunnetuimpia ja käytetyimpiä palvelumuotoilun menetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut, osto- ja palvelupolut sekä havainnointi. Menetelmiä käytetään palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa. (Törrönen s.a.) Prosessi toistuu usein lähes samassa järjestyksessä, hieman eri termein kuvattuna. Prosessia voidaan kuvata niin sanotulla tuplatimanttimallilla, jossa ongelmasta päädytään eri vaiheiden kautta ratkaisuun. (Tiitinen 8.3.2021.)

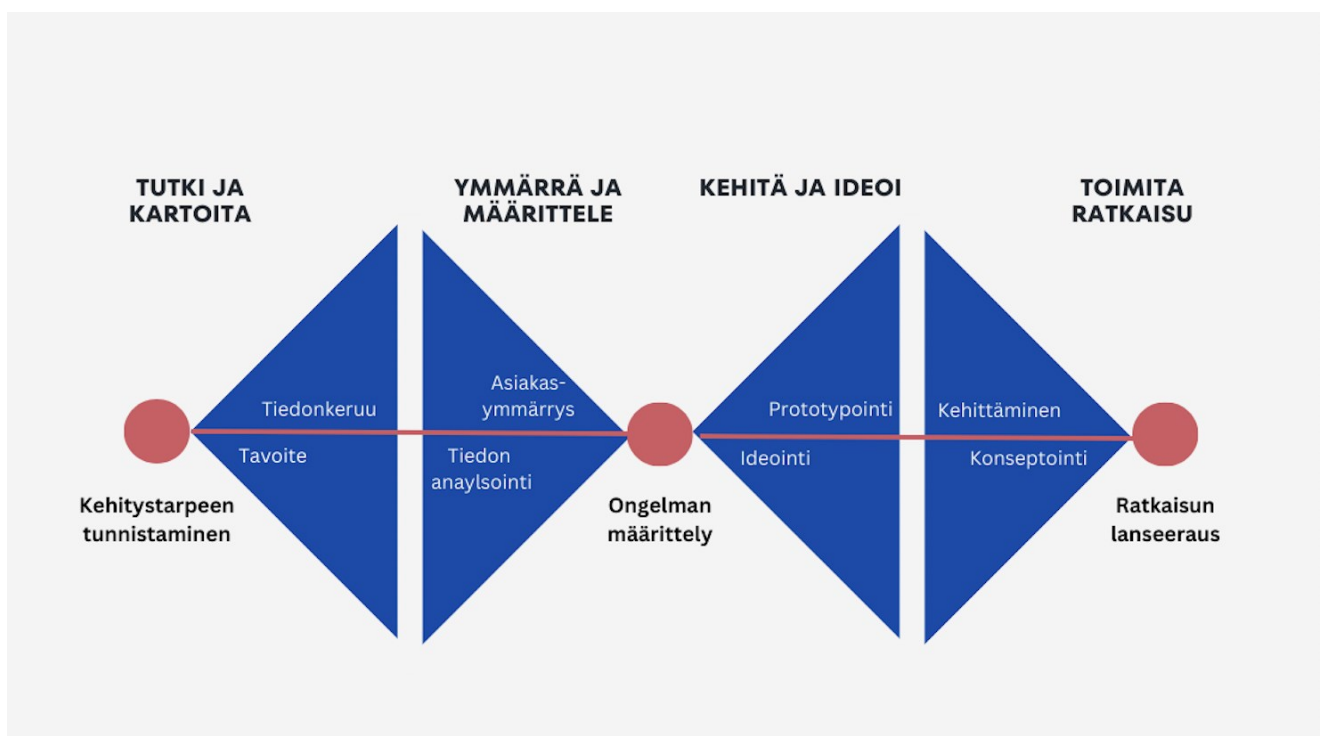
Tuplatimanttimalli on yksi tunnetuimmista yksittäisistä palvelumuotoiluprosessin suunnittelumalleista, ja se kuvataan divergentin ja konvergentin ajattelun kautta. Brittiläinen Design Council esitteli prosessimallin vuonna 2005. Divergenssi tarkoittaa avoimuutta, eli alkuvaiheessa kerätään

mahdollisimman paljon tietoa ja ideoidaan ilman arviointia. Konvergenssi taas tarkoittaa tiedon analysointia, eli tässä vaiheessa prosessia kerätty tieto kiteytetään. Konvergentti ajattelu taas keskittyy löytämään yhden ratkaisun. (Ahtola 10.2.2020; Koivisto ym. 2019, 42; Innanen 8.12.2018.)

Prosessi voidaan Ahtolan (Ahtola 10.2.2020) mukaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka ovat

1. Tutki ja kartoita
2. Ymmärrä ja määrittele
3. Kehitä ja ideoi
4. Toimita ratkaisu

Kuten kuvassa 1 on esitetty, tuplatimanttimalissa on edellä mainittujen vaiheiden lisäksi kolme pistettä. Pisteet ovat kehitystarpeen tunnistaminen, josta prosessi alkaa, ongelman määrittely sekä viimeisenä prosessin vaiheena ratkaisun lanseeraus (Ahtola 10.2.2020).



Kuva 1. Tuplatimanttimali (mukaillen Arter 2020)

Tutki ja kartoita -vaiheessa kuvataan palvelun nykytilanne sekä kartoitetaan prosessin tavoitteet sekä palvelun kipupisteet. Tavoite on luoda selkeä kuva palvelun nykytilasta. Erityinen fokus on asiakkaiden käyttäytymisessä ja motiiveissa. Erilaisia menetelmiä ensimmäiseen vaiheeseen ovat

esimerkiksi havainnointi, kyselytutkimus ja palvelupolun kuvaaminen. (Innanen 8.12.2018; Koivisto ym. 2019, 44.)

Toinen vaihe, ymmärrä ja määrittele -vaihe, keskittyy asiakasymmärryksen kerryttämiseen eli kohderyhmän todellisten tarpeiden jäsentelyyn. Tämän vaiheen tavoite on rakentaa suunnittelun perusta. Aiemmin kerätystä tiedosta valikoidaan tärkeimmät näkökulmat ja kiteytetään tieto helposti ymmärrettävään ja myöhemmin hyödynnettävään muotoon. Tähän vaiheeseen käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi asiakaskuvaukset, havainnointi ja haastattelut. Tämän vaiheen aikana myös ratkaistava ongelma kiteytetään. (Innanen 8.12.2018; Ahtola 10.2.2020.)

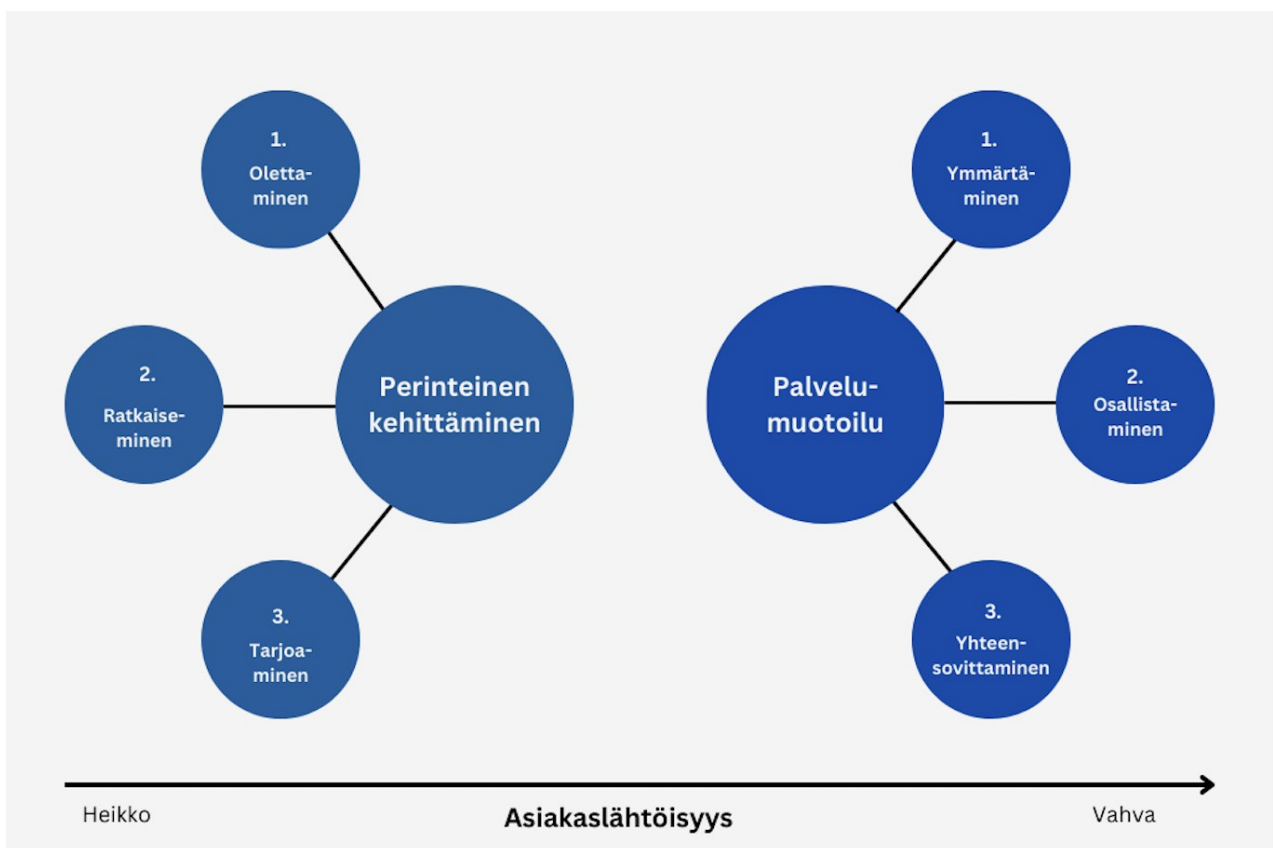
Kehitä ja ideoi -vaiheessa on tarkoitus kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia prosessin tavoitteiden ja kohderyhmän tarpeiden pohjalta. Ongelmaa tulisi lähestyä mahdollisimman kaukaa ja kriittikittömästi. (Tuulaniemi 2011, 180.) Ideat jalostuvat konkreettisiksi ja toteutuskelpoisiksi palvelukonsepteiksi, joita voidaan testata erilaisten prototyyppien avulla. Vaiheen kokeilujen kautta saadaan tietoa siitä, mitä ratkaisuja on järkevä jatkokehittää. Kokeilut myös lisäävät tietoa asiakkaiden hiljaisista tarpeista ja näin ne toimivat menetelmänä myös asiakasymmärryksen lisäämisessä. Vaiheen menetelmiä ovat muun muassa erilaiset ideointitekniikat, kuvakäsikirjoitukset ja nopeat kokeilut. (Innanen 8.12.2018.) Palvelun prototypoinnilla voidaan myös testata, toimiiko palvelu ylipäätään, onko se kiinnostava asiakkaan näkökulmasta sekä sopiiko palvelu strategisesti sen tuottavalle yritykselle (Tuulaniemi 2011, 195).

Viimeisen vaiheen aikana ratkaisut viimeistellään ja toteutetaan. Palvelu on kuitenkin jatkuvaa kehittämistä eli palvelut eivät ole koskaan valmiita (Tuulaniemi 2011, 230). Uutta palvelua tai palvelu-uudistusta pystytään testaamaan oikeassa palveluympäristössä, jonka jälkeen valitaan sopivat mittarit arvioimaan sitä. Arvioinnin tavoitteena on varmistaa palvelun kilpailukyky tai projektin tavoitteiden saavutus. (Innanen 16.4.2019)

Työ ei kuitenkaan näiden vaiheiden jälkeen ole vielä tehty, sillä tässä vaiheessa muutosten jalkauttaminen arkeen ja käytäntöön vasta alkaa (Ahtola 10.2.2020). Lisäksi vaikka tuplatimanttimalli esittää vaiheet tietyssä järjestyksessä, voidaan aikaisempiin vaiheisiin aina palata tai samaa vaihetta toistaa niin kauan, että saavutetaan toimiva lopputulos. Tuplatimanttimalli kuvaa siis palvelumuotoiluprosessin innovoinnin alun, eli konseptointivaiheen, jonka aikana luodaan vaihtoehtoisia konsepteja sekä tunnistetaan asiakastarpeita ja -motiiveja. Jos innovointivaiheen konsepti päätetään implementoida, alkaa perinteinen palvelukehitysprosessi, jonka aikana konseptista kehitetään lanseerausvalmis palvelu. (Koivisto ym. 2019, 46–47.)

Palvelumuotoilun tarjoamat työkalut ja menetelmät mahdollistavat menestyksen alati muuttuvassa kilpailuympäristössä. Päätös asettaa asiakas etusijalle päätöksenteossa ja muussa

yrittötoiminnassa on keino menestyä nykyajan asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa. Asiakaslähtöistä kehittämistä verrataan usein perinteiseen kehittämistoimintaan, joka perustuu organisaatiolähtöiseen kehitykseen. Perinteisessä kehittämistoiminnassa asiakaslähtöisyys ei ole yhtä vahvaa kuin palvelumuotoilussa, vaikka tavoitteena olisikin kehittää ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 48.) Kuvasta 2 nähdään, miten perinteinen kehittäminen eroaa palvelumuotoilusta. Palvelumuotoiluprosessissa jokaisessa vaiheessa korostuu asiakaslähtöisyys.



Kuva 2. Perinteinen kehittäminen vs. palvelumuotoilu (mukaillen Koivisto ym. 2019)

3 Asiakasymmärrys

Palvelualan kasvaessa asiakasymmärryksen kerryttäminen ja siten liiketoiminnan asiakaslähtöinen kehittäminen ovat kaiken a ja o. Asiakaslähtöisyyden merkityksen lisääntyminen kilpailukeinona on lisännyt huomattavasti palvelumuotoilun kysyntää. Nykyään parhaiten menestyvät sellaiset yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaidensa tarpeita syvällisesti sekä osaavat tuottaa heille mieleisiä asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 20–21.)

Asiakasymmärrys on siis kohderyhmän odotusten, tarpeiden ja tavoitteiden tutkimista, ja se on yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä vaiheista. Tutkimuksen pohjalta palvelu suunnitellaan vastaamaan näitä kriteerejä, eli loppukäyttäjien todelliset motiivit ja tarpeet on välttämätöntä tunnistaa. Asiakasymmärrys on edellytys markkinoilla menestymiseen ja käyttäjien tarpeisiin vastaamiseen. Lisäksi asiakastiedon tarkka analysointi ja jäsentely mahdollistaa yritysten kehittää sellaisia palvelukonsepteja, joista asiakas on valmis maksamaan. (Tuulaniemi 2011, 142, 143.)

Yrityksen pitää todella tutustua asiakkaaseen, jotta asiakassuhde luo arvoa niin asiakkaalle kuin yritykselle (Alma Media 2017). Kähkönen (Kähkönen 2021) kertoo kutsuvansa asiakasymmärrystä kuitenkin näkemykseksi, sillä asiakkaita on tietenkin erilaisia, eikä asiakasymmärrys ole ikinä täydellistä. Sitä voidaan kuitenkin kehittää ja syventää systemaattisella työllä. Yritysten täytyy olla joustavia, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, nopeammin ja arvaamattomammin kuin aikaisemmin. (Koivisto ym. 2019, 26–27.)

Nykytekniikka ja sosiaalinen media mahdollistavat uudenlaista näkyvyyttä palveluille sekä tarjoavat asiakasdataa, jota hyödyntämällä voidaan parantaa asiakasymmärrystä (Collin & Saarelainen 2016, 81). Asiakasdatan hyödyntäminen on merkittävä kilpailuetu. Sosiaalinen media tarjoaa myös asiakkaille mahdollisuuden jakaa myönteisiä kokemuksia, jotka taas tuottavat paljon asiakasarvoa suhteeseen. Yrityksen ja asiakkaiden väliset kohtaamiset vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun ja koko yrityksen, joten asiakasymmärrys on yritykselle elinehto. (Alma Media 2017.)

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus kuvaa asiakkaan kokemusta koko yrityksen tarjoomasta (Tuulaniemi 2011, 74). Erinomaisen asiakaskokemuksen luominen on tärkeää, mutta se voi olla haastavaa. Hyvä asiakaskokemus koostuu monista osista, mutta ensinnäkin palvelun täytyy tuottaa käyttäjälleen arvoa sekä hyötyä, josta he haluavat maksaa. Pelkkä palvelun tuoma hyöty ei välttämättä kuitenkaan enää riitä, vaan palvelun kuluttamisen kokemus on yhä tärkeämmässä roolissa. (Koivisto ym. 2019, 23.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen arvoa tuottavaan tasoon: toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasoon. Toiminnan tason vaatimukset, kuten palvelun saavutettavuus ja tehokkuus, tulee täyttyä, jotta palvelu voi ylipäättään olla markkinoilla. Tunnetaso kertoo, mitä tuntemuksia ja kokemuksia asiakkaalle välittömästi syntyy palvelusta. Niitä voi esimerkiksi olla palvelun miellyttävyys, helppous ja innostavuus. Kolmas ja ylin asiakaskokemuksen taso, merkityksen taso, kuvaa asiakkaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia ja yhteyttä asiakkaan henkilökohtaiseen elämään ja identiteettiin. Odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja luoda vain, jos ymmärretään, miten ja milloin yrityksen tarjooma kohdataan. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Kokemuksen parantamiseen vaaditaan yritykseltä uudenlaista osaamista, ymmärrystä ja investointia. Yritystä täytyy myös osata katsoa perinteisen sisältä ulos -ajattelun sijasta ulkoa sisälle ja näin tarkastella yritystä asiakkaan näkökulmasta. Tämä ajattelu vaatii yritystä pysähtymään ja tarkastelemaan omien liiketoiminnallisten tavoitteidensa sijasta asiakkaan tavoitteita ja tarpeita ja priorisoimaan niitä. Palveluprosessin ja koko asiakaskokemuksen sujuvuuden parantamisessa ja kipukohtien vähentämisessä palvelun ostosta tehdään asiakkaalle helpompaa. Perustarpeiden täyttämisen lisäksi erinomaiseen asiakaskokemukseen kuuluu tunteiden herättäminen, odotusten ylittäminen ja jopa yllätyksellisyys. Erityisesti positiivisen tunteen jääminen palvelusta saa asiakkaan suosittellemaan sitä todennäköisemmin muille. (Reason ym. 2015, 57.)

Digitalisaation myötä asiakkaiden vaatimukset hyvästä asiakaskokemuksesta ovat kasvaneet. Aiemmin asiakkailla ei ollut samanlaista, yhtä laajaa valikoimaa ja mahdollisuutta vertailla tuotteita tai palveluita. Nykyään asiakkaat voivat etsiä tietoa lukuisista eri lähteistä ja lukea muiden asiakkaiden kokemuksia ennen ostopäätöstä. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, luku 1.2.1.)

Arvon tuottaminen liiketoiminnassa on pikkuhiljaa siirtynyt kokemuksiin, joita luodaan palveluiden kautta (Miettinen 2011, 25). Kuluttajille tarjotaan yhä monitahoisempia palvelukokonaisuuksia, elämyksiä, jotka koostuvat monista eri elementeistä (Kokko 28.8.2017). Siinä missä tuotesuunnittelijoiden tavoitteena on suunnitella tuote, jonka ominaisuuksia asiakas arvostaa, palvelusuunnittelijat keskittyvät luomaan kokemuksen, jonka asiakas haluaa. Juuri tämän takia asiakasymmärrys on elintärkeää asiakashankinnassa, asiakassuhteiden luomisessa ja niiden ylläpidossa. Kun asiakkaat tunnetaan, osataan tarjota juuri sellaista palvelua ja keskittyä niihin palvelun ominaisuuksiin, joita he kaipaavat. (Frances X 2008.)

Hyvän asiakaskokemuksen luominen on merkittävä kilpailuetu senkin takia, että sosiaalisen median myötä asiakkaiden kokemukset ovat esillä todella laajalle yleisölle. Lukuisten mainosten ja

maksettujen vaikuttajayhteistöiden lomassa asiakkaat usein luottavat enemmän muiden, niin sanotusti tavallisten ihmisten kokemuksiin jostakin palvelusta. (Stickdorn ym. 2018, luku 1.2.1.)

Suhteet ovat osa palveluita. Jo ensimmäinen kohtaaminen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä voi muodostaa perustan asiakassuhteelle. Jos tai kun kohtaamisia on useampia ja molemmat osapuolet niin haluavat, voi suhde muodostua. Pitkäaikaiset ja uskolliset asiakkaat ovat usein kaikista kannattavimpia asiakkaita yritykselle. Tällaisia asiakassuhteita voi muodostua, kun asiakas kokee saavansa jotain arvokasta ja erityistä näistä yrityksen ja asiakkaan välisistä kontakteista. (Grönroos 2020, alaluku Asiakassuhteiden näkökulma.) Yhä useampi asiakas haluaa tulla yllätetyksi jollakin tapaa ja etsii uudenlaisia kokemuksia ja elämyksiä palveluista. Asiakkaiden emotionaalista arvoa synnyttävien tarpeiden täyttäminen auttaa syvien asiakassuhteiden luonnissa. (Koivisto ym. 2019, 23.)

Suuri osa asiakaskokemuksta on tunnetta, jonka hyvä asiakaskokemus luo. Kuitenkaan pelkkä palvelumuotoilun hyödyntäminen ei takaa erinomaisia asiakaskokemuksia, vaan yrityksen kokonaisuudessaan täytyy toimia asiakaslähtöisesti. (Koivisto ym. 2019, 166.)

3.2 Asiakasymmärryksen kehittäminen

Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Asiakkaat tekevät entistä tietoisempia valintoja, vertailevat kilpailijoita netissä ja hakevat sellaisia palveluratkaisuja, jotka ennakoivat heidän tarpeensa ennen kuin he itsekään ovat niistä tietoisia. Jotta yritys voi pysyä mukana toimintaympäristön nopeissa muutoksissa, tulee sen olla joustava ja pystyä hallitsemaan epävarmuutta sekä oppia koko ajan uutta. Proaktiivisuuden kehittäminen sekä tarpeen mukaan oman toiminnan uudistaminen auttavat yritystä pärjäämään muuttuvilla markkinoilla. (Koivisto ym. 2019, 22–28.)

Erinomainen tapa kerryttää asiakasymmärrystä on asettua asiakkaan asemaan ja tarkastella palvelua asiakkaan näkökulmasta. Tällöin yritys voi saada tärkeää tietoa palvelun mahdollisista kipupisteistä. (Reason ym. 2015, 75.) Empaattinen muotoilu pyrkii tunnistamaan piilevät asiakastarpeet ja siten laajentamaan ajattelua jo olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden ulkopuolelle (Miettinen 2011, 31). Asiakkaan asemaan asettautuminen eri tasolla tarjoaa yritykselle syvemmän ja kattavamman ymmärryksen asiakkaidensa oikeista motiiveista ja tarpeista. Tällöin ei tarkastella pelkästään heidän polkuaan jonkin tietyn palvelun käytössä, vaan pyritään ymmärtämään asiakkaan toimia yleisesti heidän arjessaan. (Reason ym. 2015, 81.)

Eriaiset markkina- ja kohderyhmätutkimukset lisäävät tietoa palvelun käyttäjistä. Tutkimuksista saadaan usein määrällistä ja mitattavaa aineistoa. (Miettinen 2011, 63.) Yritys voi myös käyttää erilaisia kanavia asiakaskokemusten ja -palautteiden hankintaan. Eri alustat, kuten sosiaalinen media voi tarjota arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista. (Day 17.3.2022.) Asiakaspalautteet ja niiden läpikäyminen on myös yksi keino kehittää asiakasymmärrystä. Palautteet tarjoavat tärkeää tietoa palvelun kehityskohdista, mutta ne ovat kuitenkin vain pieni osa asiakkaiden ajatuksista. Myös yrityksen työntekijöillä, jotka kohtaavat asiakkaat päivittäin, on valtavasti tietoa asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään palveluun. (Reason ym. 2015, 65.)

Asiakkaat usein kuvaavat kokemustaan perustuen heidän muistonsa palvelutilanteesta. Jotta tutkimustulosten luotettavuutta voitaisiin parantaa, olisi suositeltavaa saada asiakkaiden vastaukset välittömästi vuorovaikutuksen jälkeen. (Becker & Jaakkola 13.1.2020.) Jos ymmärrystä pyritään kerryttämään asiakastytyväisyyskyselyllä, kysymysten tulisi olla avoimia ja perustua asiakkaiden käyttäytymiseen, sekä kysymyksiin, joihin asiakas ei voi vastata vain kyllä tai ei. Se voi myös auttaa näkemään yleiset teemat ja trendit, jotka toistuvat vastauksissa. (Day 17.3.2022.)

Asiakkaat ovat muuttuneet ja tulevat todennäköisesti muuttumaan entistä valistuneimmiksi ja siten myös entistä vaativimmiksi. Asiakkaat hakevat palveluilta helpotusta omaan arkeen, he haluavat lisätä mukavuutta ja karsia lisäkustannuksia. Myös kilpailun kansainvälistyminen on lisännyt asiakkaiden vaatimuksia. (Grönroos 2020, alaluku Palvelukilpailun logiikka.)

Yrityksen täytyy muovata toimintatapansa siten, että ne edistävät asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Se voi tarkoittaa vanhoista tavoista ja kulttuurista luopumista ja uusien omaksumista. Asiakslähtöisen kulttuurin yrityksessä ajatellaan, että jokaisen päätöksen tulee perustua asiakkaiden saamaan hyötyyn. Tällaisessa asiakaslähtöisessä yrityksessä lähtökohtaisesti uskotaan siihen, että asiakasuskollisuus on perusta pitkän aikavälin menestykseen. (Koivisto ym. 2019, 171.) Systemaattinen työ ymmärryksen kerryttämiseen johtaa asiakasarvon kasvuun ja sitä kautta taas asiakaspysyvyyteen (Day 17.3.2022).

4 Palvelupolku

Palvelupolku on yksi 2020-luvun organisaation tärkeimmistä strategisista työkaluista. Yritysten tärkein kilpailukeino on jo vuosia ollut asiakaskokemus, ja palvelupolku on oiva työkalu sen systemaattiseen kehittämiseen. (Törrönen 24.2.2020.)

Teollisuuden myötä arvoketju, missä palvelu syntyy ja sitä käytetään, on muuttunut täysin, kun se on saanut nyt myös digitaalisen ulottuvuuden. Näin muuttuu myös asiakkaiden palvelusta saama arvo. Jokaiseen palvelupolun näkyvään ja asiakkaalle niin sanotusti näkymättömään vaiheeseen tulee panostaa, jotta asiakaskokemus olisi kauttaaltaan mahdollisimman onnistunut. (Collin & Saarelainen 2016, 46.)

4.1 Mikä on palvelupolku?

Palvelupolku, englanniksi customer journey map, on visuaalinen työkalu, joka kuvaa asiakkaan toimintaa koko palvelun ajan, sekä sen, miten asiakas kokee palvelun. Se jaetaan erimittaisiin osiin, joita on palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Palvelupolku koostuu siis palvelutuokioista, jotka sisältävät lukuisia erilaisia kontaktipisteitä. Se on monikäyttöinen työkalu, joka auttaa tekemään näkymättömän ja aineettoman palvelun näkyväksi. Polku kuvaa siis palvelun käytön eri vaiheiden läpi kronologisesti. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Palvelupolun voi jakaa monella eri tapaa. Palvelupolkuun kuuluu itse palvelun eli ydinpalveluvaiheen lisäksi myös esipalvelun sekä jälkipalvelun vaiheet. (Jäämies 30.9.2022.) Polku voi olla pitkä, usein päivien tai jopa viikkojen pituinen, sekä se sisältää useita eri kanavia. Kanavat voivat olla digitaalisia, kuten sosiaalisen median kanavat tai verkkosivut, tai fyysisiä kohtaamisia. (Maechler, Neher & Park 2016, 2.)

Palvelupolkua tutkimalla erilaiset kohtaamispisteet, eli tilanteet, joissa asiakas ja yritys tai palvelu kohtaavat, tunnistaa helposti. Nämä kohtaamispisteet vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen. (Riima s.a..) Palvelupolun hyödyntäminen yrityksessä ja palvelukehityksessä voi auttaa yritystä luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, kun asiakaskokemukseen panostetaan (Miranda & Watts 7.8.2022).

Vaikka yritys suunnittelee palveluun tietyn palvelun tuotantoprosessin, kulkevat asiakkaat prosessin läpi eri tavoilla muodostaen samalla oman yksilöllisen reittinsä. Palveluntarjoaja voi luoda useita erilaisia vaihtoehtoisia tapoja kuluttaa kukin palveluprosessin vaihe, mutta palvelumuotoilussa keskitytään hahmottamaan kaikista yleisimmät polut suunnittelun pohjaksi. Eli asiakkaan

valinnat sekä yrityksen valitsema tuotantoprosessi vaikuttavat yhdessä palvelupolun muodostumiseen. Lisäksi polku täytyy pilkkoa pienempiin osiin, jos sitä halutaan jäsenellä. (Manninen & Ugas 2012, 34.) Palvelupolku kuvataan ja mallinnetaan aina siis asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolun ainoa kohde ei aina kuitenkaan ole pelkkä asiakas, vaan ammattimaisesti ja tarkasti tuotettu polku käsittelee myös tapaa, millä arvo maksimoidaan myös yrityksen työntekijöille ja omistajille. (Törrönen 24.2.2020.)

Palvelupolku jakautuu kolmeen päävaiheeseen, jotka ovat ennen-vaihe, palvelun käytön vaihe sekä palvelun käytön jälkeinen vaihe. Tarkastelu lähtee liikkeelle jo siitä, kun asiakas tunnistaa tai havaitsee tarpeen palvelulle tai kun hän kohtaa palvelun ensimmäistä kertaa. Palvelun käytön vaiheessa kuvataan asiakkaan ja palvelun kontaktipisteet ja viimeisessä vaiheessa kuvataan, mitä tapahtuu palvelun käytön jälkeen. (Jäämies 30.9.2022.)

4.2 Kontaktipisteet

Koko palvelun suunnittelun lähtökohtana on asiakkaan palvelukokemus ja tärkeät kontaktipisteet. Suunnittelun tavoitteena on johdonmukainen ja positiivinen palvelukokemus. (Kokko 28.8.2017.)

Kontaktipisteiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. Kontaktipisteet voivat olla fyysisiä asioita palvelun yhteydessä, tiloja tai esineitä, tai ne voivat olla esimerkiksi tuoksuja tai ääniä. (Penin 2018, 35.) Kontaktipisteitä voivat olla myös ihmiset, toimintatavat ja ympäristö. Ihmiset kontaktipisteinä ovat palvelua tuottavat sekä kuluttavat henkilöt, eli asiakaspalvelija ja asiakas. Asiakaspalvelijan sovitut ja palveluun kuuluvat käyttäytymismallit ovat toimintatapakontaktipisteitä. Ympäristö voi olla fyysinen tila tai vaikka virtuaalinen ympäristö, kuten nettisivut. Ympäristöllä on iso vaikutus palvelun onnistumiseen ja etenkin fyysiset ympäristöt ohjaavat ihmisten käyttäytymistä sekä vaikuttavat asiakkaiden mielialaan. Esineet voivat olla palvelun kuluttamiseen liittyviä tai sen mahdollistavia fyysisiä tavaroita. Erilaisilla aistiärsykkeillä yritys voi pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen eri kontaktipisteissä. Vaikutus voi tapahtua asiakkaalle tietoisesti tai tiedostamattomasti. (Tuulaniemi 2011, 80–83.)

4.3 Palvelutuokiot

Palvelupolku jakautuu vaiheisiin eli palvelutuokioihin. Palvelutuokiot tapahtuvat, kun asiakas eli palvelun käyttäjä ja yritys kohtaavat eri kontaktipisteissä. Nämä vuorovaikutukset ovat kriittisiä hetkiä arvonluontiprosessissa. (Penin 2018, 24.) Palvelumatkan kannalta erittäin tärkeitä ovat myös

ne vaiheet, joissa asiakas ei ole vuorovaikutuksessa palvelun kanssa, esimerkiksi hankinta- tai ostopäätöksen tekeminen. Ilman myös näiden vaiheiden tunnistamista palvelupolku ei ole täydellinen kokonaisuus. (Innanen 16.10.2018.)

Palvelutuokiot koostuvat lukemattomista kontaktipisteistä. Näiden kontaktipisteiden kautta yritys voi muotoilla kunkin palvelutuokion halutunlaiseksi vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakasymmärrys on erittäin tärkeää tässäkin kohtaa palvelusuunnittelua, sillä yritys voi vahingossa luoda negatiivisia kosketuspisteitä, jotka taas voivat vaikuttaa koko asiakaskokemukseen negatiivisesti. (Tuulaniemi 2011, 79.)

4.4 Palvelupolun hyödyntäminen

Palvelupolun täytyy aina perustua aitoon asiakasymmärrykseen. Ilman kerättyä asiakasymmärrystä palvelupolusta tulee pelkästään organisaation näkemys palvelusta. Palvelupolkua voidaan hyödyntää innovoimaan uusia palveluita tai palvelukonsepteja, erottelamaan palvelupolun osia, jotka tarvitsevat kehittämistä sekä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita liittyen johonkin tiettyyn palveluun. (Jäämies 30.9.2022.) Polun mallintaminen voi tuoda esille yksityiskohtia ja käyttäjäkokemuksia, joista ei muuten välttämättä saataisi tietoa (Miettinen 2011, 69).

Suunnitteluprosessin etsivä ja kokeileva alkuvaihe sopii jo olemassa olevien palveluiden kehitykseen, sekä uusien palveluiden innovoimiseen. Vaiheen aikana pyritään rakentamaan ymmärrystä palvelukokonaisuudesta, sekä sen osista ja tarkennetaan vielä, mitä oikeastaan ollaan suunnittelemassa ja kenelle. Palvelupolkua tarkastellessa sekä suunnittelun että testaamisen kautta voidaan huomata palvelun kriittiset kohdat, jonka jälkeen voidaan suunnitella palvelun tuottamiseen ihanneelliset ratkaisut. Palvelupolku auttaa yritystä siis tunnistamaan eri palvelupolun vaiheita, joilla on joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus käyttäjän kokemukseen. Negatiivisen vaikutuksen aiheuttaviin vaiheisiin suunnitellaan vaihtoehtoinen ratkaisu. (Miettinen 2011, 15, 80, 81.)

Palvelumuotoilussa asiakkaan kokemus ja palvelupolku pilkotaan todella pieniin osiin, jotta kaikista pienempienkin yksityiskohtien kehittäminen ja hiominen olisi mahdollista. Tällainen minimalistisuus luo haastetta, mutta se mahdollistaa uusia kehittämisulottuvuuksia. (Kokko 28.8.2017.)

Palvelumuotoilussa käyttäjäkokemuksen arviointi on erittäin tärkeää. Asiakkaan rooli on muuttunut palvelun vastaanottajasta aktiivisen käyttäjän rooliin. (Miettinen 2011, 13.)

Asiakaskokemuksen parantamisen lisäksi palvelupolun hyödyntäminen voi lisätä yrityksen myyntiä, vähentää palvelukustannuksia sekä vahvistaa työntekijätyytyväisyyttä. Monikanavaisuus on

lisännyt potentiaalisten asiakkaiden ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä, mikä vaikeuttaa palvelun yhtenäisyyttä eri kanavien välillä. Monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden ja yrityksen välinen vuorovaikutus mahdollistetaan useassa eri kanavassa, joita voivat olla esimerkiksi puhelin- ja sähköpostiviestintä ja sosiaalinen media. Monikanavaisuuden tavoitteena on tehdä ostamisesta mahdollisimman helppoa ja mielekästä asiakkaalle. Palvelun yhtenäisyyden vuoksi yrityksen täytyy tarkastella asiakaspolkua myös kokonaisuutena, eikä pelkästään keskittyä yksittäisiin, vaikkakin erittäin tärkeisiin kosketuspisteisiin. (Kaksio Labs 2021; Maechler ym. 2016, 2.)

Inhimillisten kohtaamisten ja yrityksen arvomaailman esilletuominen ovat tekijöitä, joilla voidaan luoda merkityksellisiä brändikohtauksia asiakkaan palvelupolkuun. Enää ei riitä, että itse palvelu toimii, vaan koko asiakaskokemuksen täytyy olla mielekäs ja elämyksellinen jotta palvelua käytetään ja sen pariin palataan. (Alapartanen 3.5.2017.)

Suunniteltuaan palvelupolunsa yrityksen täytyy sen paikkansa pitävyyden vahvistamiseksi ottaa asiakas mukaan prosessiin. Erilaisten kyselyjen ja asiakaskohtaamisten kautta voidaan päätellä asiakastyytyväisyyden tasoa. (Miranda & Watts 7.8.2022.) Kontaktipisteet ja palvelutuokit rakentavat palvelukokonaisuuden. Niiden näkyminen asiakkaalle sekä kontaktipisteiden toimivuus yhdessä vaikuttavat merkittävästi positiivisen kokemuksen syntymiseen. (Miettinen 2011, 79.)

4.5 Palvelupolun mallintaminen

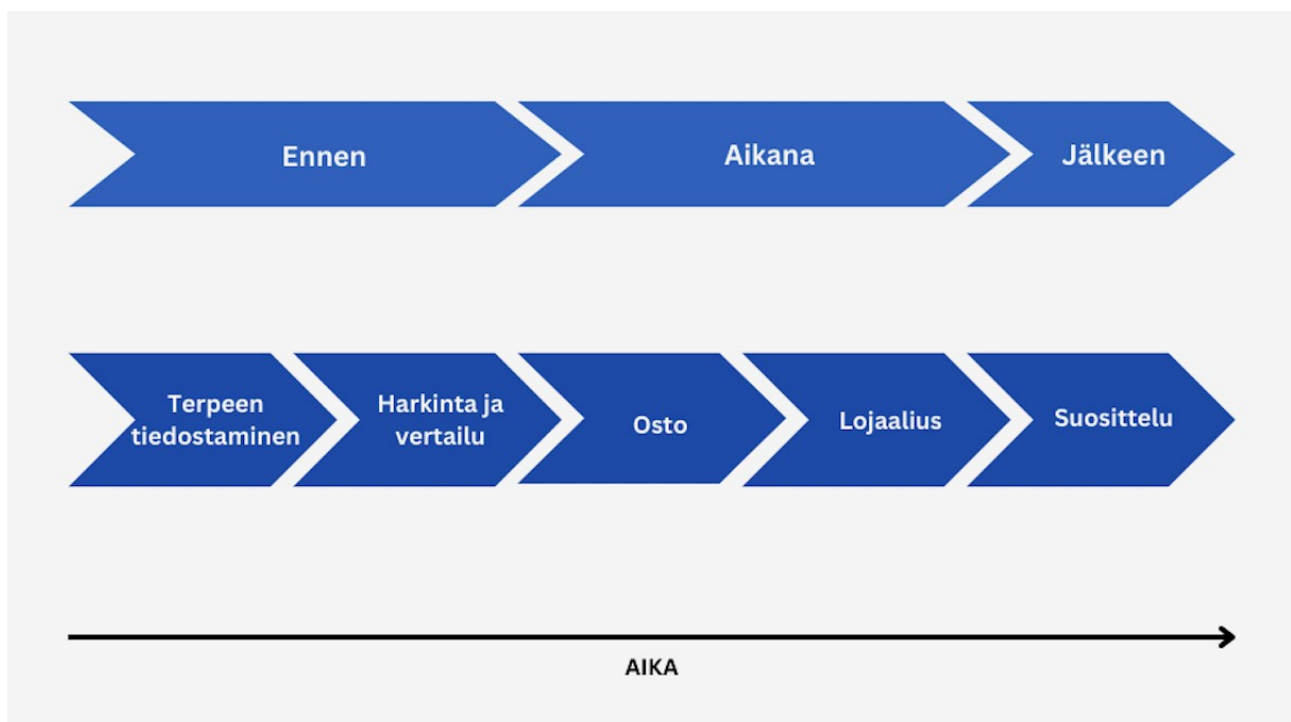
Palvelupolku mallinnetaan usein silloin, kun halutaan ymmärtää nykytilanne palvelusta asiakkaan näkökulmasta, mikä usein tapahtuu varhaisessa vaiheessa palvelun kehittämisprosessia. Menetelmää voidaan kuitenkin käyttää ja täydentää jokaisessa palvelun kehittämisen vaiheessa. (Innanen 16.10.2018.)

Palvelupolun rakenne vaihtelee kuvaustavan sekä tarpeiden mukaan, mutta sen päävaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Tuulaniemi 2011, 79). Kuvasta 3 nähdään palvelupolun päävaiheet sekä asiakkaan askeleet. Kuvaaminen ja tarkastelu voidaan aloittaa joko hahmottelemalla ensin kokonaisuus eli päävaiheet ja asiakkaan askeleet, tai määrittelemällä jokainen vaihe alusta asti kattavasti vaihe kerrallaan ja lopuksi tarkastella kokonaisuutta. (Innanen 16.10.2018.)

Palvelupolun tarkoitus on jäsenellä palvelun kulkua, kuvata se visuaalisesti sekä tutkia sitä järjestelmällisesti. Menetelmää hyödyntäessä pitää muistaa vaihdella tarkastelun tasoa. Välillä johonkin vaiheeseen syvennytään tarkasti, välillä taas palvelua tarkastellaan kokonaisuutena. (Jäämies 30.9.2022.) Hyvä palvelupolku sisältää asiakkaan askeleet, toimet, tunnetilat ja ajatukset,

kontaktipisteet ja mahdollisuudet, eli ratkaisuideat. Asiakkaan tunteiden ja ajatusten tuominen palvelupolkuun mahdollistaa tunnekäyrän tekemisen, joka kuvaa palvelun niin sanotut huippuhetket sekä kriittiset pisteet. (Innanen 16.10.2018.)

Erilaisten ostajapersoonien luominen sekä niihin perehtyminen mahdollistaa eri toimenpiteiden onnistumisen palveluiden suunnitteluprosessissa. Näin polusta pystytään tekemään mahdollisimman konkreettinen. (Tolonen 28.9.2023.)



Kuva 3. Palvelupolun päävaiheet

Palvelupolun ennen-vaihe on valmistellut asiakkaan arvon muodostumista. Asiakas voi olla yhteydessä yritykseen eri kanavien kautta esimerkiksi puhelimitse tai sosiaalisen median kautta. Ydinpalveluvaiheen aikana asiakas käyttää palvelua ja saa varsinaisen arvon palvelusta. Viimeisessä vaiheessa asiakas on yhteydessä palveluntuottajaan itse palvelutapahtuman jälkeen esimerkiksi asiakaspalautteiden tai suosittelujen kautta. (Tuulaniemi 2011, 79.)

5 Palvelupolun suunnittelu ja toteutus

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen tuotos on visuaalinen palvelupolku espoolaiselle kuntosalille. Palvelupolut tehdään käsin paperille, koska siten niihin saadaan kätevästi lisättyä kaikki olennainen mahdollisimman selkeästi. Palvelupolun visualisoinnin lisäksi sen vaiheet selitetään, perustellaan sekä kuvataan, mitä asiakas tekee ja tuntee kussakin vaiheessa. Palvelupolku työkaluna voi auttaa yritystä asiakaskokemuksen parantamisessa ja ongelmakohtien havaitsemisessa, joten tuotosta voidaan hyödyntää erityisesti palveluyritysten liiketoiminnassa. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden lisäksi, palvelupolku voi auttaa yritystä parantamaan kilpailuetuaan ja erottautua kilpailijoista.

Tuotoksen tavoite on lisätä ymmärrystä ja konkretisoida palvelupolkua. Tuotoksen voidaan todeta olevan hyvä ja onnistunut, kun se perustuu luotettaviin lähteisiin sekä sisältää aiemmin esitellyt hyvän ja kattavan palvelupolun eri osat. Palvelupolkua tulisi kuitenkin hyödyntää käytännössä, jotta sen voitaisiin todeta olevan täysin onnistunut. Lähteiden lisäksi palvelupolkujen ja niitä varten luotujen asiakaspersoonien suunnittelussa on hyödynnetty kirjoittajan omia kokemuksia kyseisen palvelun parissa työskentelystä. Tuotos ikään kuin kiteyttää ja yhdistää tietoperustan aiheita konkreettisen esimerkin kautta.

Lopputuotoksen kohderyhmiä on useita. Palveluyritykset, etenkin kuntosalirytykset, voivat käyttää tuotosta esimerkkinä asiakkaan kulkemasta polusta, ja sitten soveltaa vaiheet oman liiketoiminnan mukaisiksi. Konkreettinen polku kaikkine osineen voi lisätä ymmärrystä siitä, miten pienistä osista asiakkaan palvelupolku koostuukaan. Lisäksi Yritys X:ssä voidaan pohtia tuotoksen, eli palvelupolkujen toimivuutta sekä mahdollisesti hyödyntää niitä tai viedä niistä joitain osia käytäntöön. Tuotosta voidaan myös pitää onnistuneena, jos jokin kohderyhmistä päättää hyödyntää sitä käytännössä.

5.1 Lähtötilanteen kuvaus

Yritys X on pääkaupunkiseudulla sekä Turussa ja Tampereella toimivan kuntosaliketjun yksi toimipisteistä. Kuntosaliketju käyttää sosiaalista mediaa tavoittaakseen uusia asiakkaita, sekä se hyödyntää laajasti sosiaalista mediaa mainonnassaan, mikä mahdollistaa etenkin nuoren kohderyhmän tavoittamisen. Myös perinteistä mainontaa, etenkin ulkomainontaa, yritys hyödyntää jonkin verran. Yritys X:n maine on merkittävä tekijä asiakkaiden päätöksenteossa. Ketjulla on lukuisia kuntosalikeskuksia ympäri pääkaupunkiseutua, mikä luonnollisesti lisää yrityksen tunnettavuutta.

Yritys X pyrkii tarjoamaan laajan valikoiman erilaisia ryhmäliikuntatunteja, joiden kautta pyritään tavoittamaan myös niitä asiakkaita, jotka eivät ole saliharrastajia. Tarjolla on myös personal trainer -palveluita, joiden avulla pyritään madaltamaan salilla käymisen kynnyksiä niille, keille se ei ole ennestään tuttua, mutta ensisijaisesti tekemään siitä mahdollisimman turvallista. Yritys pyrkii lisäämään uusiasiakashankintaa erilaisten kampanjoiden avulla useamman kerran vuoden aikana. Kampanjat tarjoavat esimerkiksi ilmaisen treenikuukauden tai jonkin muun alennuksen tai hyödyn, joka houkuttelee asiakkaan palvelun äärelle.

Tuotos haluttiin tehdä, sillä sen tarkoituksena on koostaa yhteen tärkeimpiä asioita palvelupolusta ja sen hyödyntämisestä. Aiheesta löytyy laajasti tietoa netistä, mutta opinnäytetyössä esitellään konkreettiset palvelupolut parille opinnäytetyötä varten luodulle eri asiakaspersonalle. Polut ovat vain konkreettisia esimerkkejä lukemattomista erilaisista palvelupoluista. Tuotoksen tavoitteena oli lisäksi kehittää kirjoittajan osaamista aiheeseen liittyen.

5.2 Palvelupolkujen tuottamisen vaiheet

Opinnäytetyön tuotoksen suunnittelu alkoi tietoperustan ollessa jo valmis. Suunnittelun alussa päätettiin luoda asiakaspersonat, joille palvelupolku luodaan. Asiakaspersonien luonti mahdollisti palvelupolkujen suunnittelun mahdollisimman konkreettisiksi. Asiakaspersonien haluttiin edustavan eri elämäntilanteita ja omaavan erilaiset polut. Eri tapoja visualisoida polut, niin paperille kuin jonkin teknisen työkalun, kuten Canvan avulla pohdittiin paljon suunnittelun alussa. Canvan monipuolinen käyttö on kirjoittajalle tuttua, mutta paperille suunnittelu tuntui mielekkäämmältä ja ominaisemmalta. Palvelupolut päätettiin siis visualisoida paperille, sillä kirjoittaja koki sen mahdollistavan kaiken tarvittavan lisäämisen polkuihin halutulla tavalla mahdollisimman selkeästi.

Polkujen suunnittelun pohjalla oli aikaisemmin tietoperustaan perehtyminen, mutta itse suunnittelu aloitettiin tutkimalla netistä erilaisia tapoja visualisoida palvelupolku. Erilaisia vaihtoehtoja ja tapoja oli lukemattomia, mutta lopulta niistä yhdisteltiin kirjoittajan mielestä paras ja sopivin tähän opinnäytetyöhön. Tietoperustan pohjalta päätettiin, mitä kaikkea palvelupolkuihin haluttiin sisällyttää. Tässä suunnittelun vaiheessa kirjoitettiin paperille alustavasti, miten eri osat halutaan jäsenellä ja sijoittaa paperilla.

Ensin paperille hahmoteltiin palvelupolun päävaiheet ja asiakkaan askeleet, jonka avulla saatiin käsitys siitä, kuinka paljon tilaa polku tulee viemään. Polku hahmoteltiin ensin yhdelle paperille, mutta tekstiä tuli sen verran, että kokonaisuus oli merkittävästi selkeämpi, kun sen jakoi kahdelle eri arkille. Tekstiä haluttiin lisätä polun ylä- sekä alapuolelle, jotta se näyttäisi visuaalisesti

tasapainoiselta. Kontaktipisteet haluttiin sijoittaa paperin alareunaan ja tunnekäyrä paperin keskiosaan, sillä se tuntui järkevimmältä kirjoittajan mielestä.

Samalla kun työstettiin visuaalista puolta, ylös kirjoitettiin asioita, mitä tuli mieleen kustakin kohdasta. Ensimmäisessä parissa paperissa oli hahmotelma polusta, jonka ympärillä oli satunnaisia sanoja tai ideoita, kosketuspisteitä tai ajatuksia. Tekstejä, joita polkuun haluttiin lisätä, suunniteltiin ja kirjoitettiin koko ajan samalla kun visuaalista ilmettä viilattiin. Ne kirjoitettiin aluksi tyhjään Word-tiedostoon, jonka jälkeen ne haluttiin tiivistää lyhyemmiksi tekstipätkiksi, jotka kuitenkin toivat esille olennaiset osat.

Palvelupoluista haluttiin tehdä informatiiviset, mutta selkeät. Polkujen visuaalinen ilme onkin sen takia yksinkertainen. Poluissa käytetty sininen väri sopii opinnäytetyössä aikaisemmin esiteltyihin kuviin ja värimaailma on pelkistetty.

5.3 Tuotoksen esittely

Tässä opinnäytetyössä esitellään kaksi erilaista palvelupolkua, sillä kuntosalipalvelulle niitä voi olla useita. Yritys X on toiminut markkinoilla pitkään ja heillä on sekä perinteisiä, että digitaalisia toimintatapoja. Yrityksen kohderyhmiä on useita, joten on tärkeää, että palvelun voi ostaa niin verkosta kuin perinteisesti kuntosalin asiakaspalvelutiskiltä.

Erilaisten asiakaspersoonien luominen auttaa tekemään palvelupolusta ja sen suunnittelusta mahdollisimman konkreettista. Opinnäytetyötä varten luotiin kaksi toisistaan erilaista persoonaa, 18-vuotias opiskelija Tommi sekä 70-vuotias eläkkeellä oleva Anni. Asiakaspersoonat edustavat eri elämäntilanteissa olevia kohderyhmiä, joten heidän polkunsa ovat erilaiset. Juuri näiden profiilien valinta perustuu kirjoittajan omaan kokemukseen Yritys X:n kahdesta tyyppillisestä asiakasryhmästä.

Tommi on juuri 18 vuotta täyttänyt lukiolainen, jonka moni ystävä käy Yritys X:n salilla. Hänellä on urheilutaustaa ennestään jääkiekosta, jonka on sittemmin lopettanut ajanpuutteen vuoksi. Tommi asuu perheensä kanssa Espoossa. Anni on 70-vuotias eläkeläinen, joka asuu miehensä kanssa Espoossa. Anni rakastaa erityisesti pyöräilyä ja nyt eläkepäivinänsä toivoisi sen ohelle muutakin liikuntaa ja mahdollisesti kaipaisi ohjausta siihen. Hän ei ole aikaisemmin käynyt kuntosalilla.

Palvelupolut sisältävät palvelun päävaiheet, asiakkaan tunnekäyrän sekä osan lukuisista kosketuspisteistä eri palvelupolun vaiheissa. Polkujen yläosiin on kirjoitettu, mitä asiakas tekee ja kokee kussakin vaiheessa ja alaosaan kosketuspisteet. Tunnekäyrä kulkee palvelupolun keskellä.

Tommin polku alkaa hänen halustaan aloittaa kuntosalilla käyminen. Hän kaipaa jotain uutta liikuntaharrastusta lopetettuaan jääkiekon pelaamisen. Useat hänen ystävästään käyvät Yritys X:n salilla, joten se on hänelle ennestään tuttu. Espalveluvaiheessa Tommi tiedostaa tarpeensa ja halunsa kuntosalipalvelulle ja alkaa miettimään eri vaihtoehtoja. Ennen varsinaista tiedonhakuvaihetta potentiaalinen asiakas alkaa miettimään ja muistelemaan tuttuja kuntosaleja esimerkiksi puskaradion tai mainosten kautta. Tietoisuuden lisääminen ja esimerkiksi aktiivisuus niin sosiaalisessa kuin perinteisessä mediassa on erittäin tärkeää kohderyhmän tavoittamiseksi. Yrityksen on tärkeää varmistaa asiakkaiden tietoisuus palvelusta sekä brändistä yleisesti.

Yritykselle on lisäksi hyvin tärkeää pohtia, millaisia kanavia potentiaalinen asiakas käyttää tiedon etsintään, ja sitten kohdata asiakas siellä. Tiedon määrä ja laatu vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen, joten on tärkeää pitää yrityksestä löytyvät tiedot ajan tasalla ja panostaa lisäksi hakukoneoptimointiin. Tiedonhakuvaihe on Tommilla suhteellisen lyhyt, sillä hänelle tulee nopeasti mieleen ystäviensä suosittelema sekä sosiaalisessa mediassa esiintyvistä mainoksista tuttu kuntosali. Kuntosali on lähellä Tommin koulua sekä kotia, ja hän päättää mennä käymään siellä koulun jälkeen tutkimatta sen enempää muita vaihtoehtoja. Matka salille on lyhyt, mikä saa Tommin entistä innostuneemmaksi palvelusta. Paikka oli helppo löytää opasteiden avulla, joten salin löytämiseen ei mennyt aikaa.

Salille päästyään Tommia on vastassa asiakaspalvelija, joka tarjoaa Tommille välittömästi apua. Tommi ilmaisee halustaan mahdollisesti ostaa kuntosalijäsenyys. Tässä vaiheessa on tärkeää, että asiakaspalvelija osaa esittää tarvittavat kysymykset, jotka auttavat kartoittamaan asiakkaan tarpeita ja toiveita. Tarvekartoituksen lisäksi fyysisen hinnaston avulla asiakaspalvelija pystyy jättämään paremman muistijäljen asiakkaalle palvelusta.

Ostoprosessin sujuvuuteen ja helppouteen kannattaa panostaa. Ostoprosessia voi mahdollisuuksien ja tarpeen mukaan mukauttaa asiakkaalle sopivaksi. Esimerkiksi nuori kohderyhmä saattaa arvostaa nopeutta, kun taas eläkeläinen esimerkiksi tarpeittensa ja toiveidensa huolellista ja kiireetöntä läpikäymistä. Lisäksi oston ja maksun mahdollistaminen niin verkossa kuin paikan päällä on tärkeää nykypäivänä.

Seuraavaksi asiakaspalvelija esittelee laminoidusta hinnastosta Tommille erilaisia jäsenyyksiä ja niiden hintoja sekä tekee tarpeenkartoituksen. Tommi hieman yllättyy hinnoista, jotka ovat korkeammat, kuin mitä hän odotti. Se vaikuttaa hetkellisesti negatiivisesti hänen kokemukseensa. Tommi mainitsee hintojen olevan kalliita, mihin asiakaspalvelija vastaa mainostamalla opiskelijoille tarkoitettua alennusta sekä kertoo tarjoavansa ilmaisen kokeilukerran. Sen tarkoituksena on vakuuttaa Tommi salin toimivuudesta ja tiloista. Tommi saa tehtyä kuntosalitreeninsä rauhallisessa

ympäristössä, sillä kuntosali on iso ja avara, sekä ihmisiä on paikalla väljästi. Ilmainen kokeilukäynti saa Tommin iloiseksi.

Ilmaisen kokeilukerran jälkeen asiakaspalvelija kyselee Tommin mielipidettä ja ajatuksia palvelusta, mutta Tommi haluaa vielä miettiä hetken, johon asiakaspalvelija tokaisee netissä liittymisen olevan myös mahdollista. Selkeiden ohjeiden ja erilaisten osto- ja maksutapojen saatavuus tekee palvelun ostosta entistä käyttäjäystävällisempää. Ennen Tommin poistumista salilta, asiakaspalvelija esittelee voimassa olevat kampanjat sekä jäsenyyksien hinnat ja vaihtoehdot uudestaan. Hän muistuttaa Yritys X:n tarjoamasta opiskelija-alennuksesta, joka myöhemmin auttaa Tommin päätöksenteossa.

Palvelun ostovaiheessa eli jäsenyyden tekovaiheessa Tommi etsii kotona Yritys X:n nettisivut, jotka pompahtavat esiin hakukoneessa ensimmäisenä. Yrityksen nettisivujen löytäminen mahdollisimman helposti ja vaivattomasti on tärkeää. Tommi on pienen harkinnan jälkeen päättänyt valita Yritys X:n salin. Nettisivut ovat selkeät ja hän löytää tarvitsemansa tiedon helposti. Hän saa opiskelija-alennuksen ja edullisen kampanjahinnan vuoden ajaksi sitovaan sopimukseen, mistä hän on todella mielissään.

Jäsenyyden tekeminen netissä kävi nopeasti ja vaivattomasti. Nettisivuilla oli helppo navigoida ja Tommi sai heti käyttöönsä salikorttina toimivan applikaation. Applikaation kautta pystyy olemaan helposti yhteydessä asiakaspalveluun, mikäli herää kysymyksiä tai ongelmia.

Jäsenyyden tehtyään Tommi käy aktiivisesti kuntosalilla ja on niin tyytyväinen siihen, että pyytää paria ystäväänsä kokeilemaan sitä myös. Hän saa tuotua ilmaiseksi ystävänsä kokeilemaan palvelua, jonka jälkeen ystävätkin innostuvat liittymään jäseniksi. He alkavat käymään ystäväporukalla yhdessä salilla, mikä motivoi heitä käyttämään palvelua aktiivisesti.

Annin palvelupolku alkaa hänen halustaan pyöräillä enemmän. Hän rakastaa pyöräilyä, mutta häntä on alkanut jännittää ulkona pyöräily liukkaalla kaatumisen riskin takia. Hänen polvensa on myös ollut hieman kipeä, joten hänellä on tarvetta myös mahdollisesti personal trainer -palvelulle, joka voisi auttaa kuntouttamaan polvea. Lisäksi kuntosalilla harjoittelu on Annille täysin uutta, minkä takia hän arvelee tarvitsevansa apua kuntosaliharjoitteluun.

Tiedonhakuvaiheessa hän etsii netistä vaihtoehtoja ja tietoa erilaisilla hakusanoilla, kuten ”kuntosali Espoo”, ”sisäpyöräilytunnit” ja ”PT Espoo”. Vaihtoehtoja vaikuttaa olevan hämmentävän paljon, mikä aluksi vaikuttaa Annin polkuun negatiivisesti. Yritys X:n nettisivut kuitenkin tulevat hakutuloksissa ensimmäisten joukossa, mikä kiinnittää Annin huomion. Hän muistelee myös nähneensä kotinsa vieressä olevan bussipysäkin valotaululla Yritys X:n mainoksen, joten hän arvioi sen olevan hyvä vaihtoehto. Tässäkin vaiheessa eri markkinointikanavien käyttö, tiedon löytyminen helposti ja

vaivattomasti sekä erottautuminen kilpailijoista mahdollistaa Annin harkitsevan kyseistä palvelua. Anni etsii netistä kuntosalin aukioloajat ja sijainnin ja lähtee matkaan. Hän toteaa sen olevan sopivan kävelymatkan päässä hänen kotoaan. Anni löytää helposti perille useiden salille vievien opasteiden avulla.

Sisäänkäynnin yhteydessä on heti asiakaspalvelutiski, jossa häntä on tervehtimässä iloinen asiakaspalvelija. Asiakaspalvelija tarjoaa apua ja Anni tokaisee olevansa kiinnostunut etenkin sisäpyöräilystä. Asiakaspalvelija innostuu kertomaan Yritys X:n tarjoamista pyöräilytunneista sekä muista ryhmäliikuntatunneista. Annilla on paljon kysyttävää, mutta asiakaspalvelija vastaa jokaiseen kysymykseen kattavasti, mikä saa Annin vakuuttuneeksi salin sopivuudesta hänelle. Annia kuitenkin hieman jännittää uusi paikka ja kuntosalilla käynti, sillä se on täysin uutta hänelle. Anni mainitsee asiasta työntekijälle, joka sitten esittelee hänelle kuntosalin sekä personal trainer -palvelut. Asiakaspalvelija tuntee palvelun kauttaaltaan ja osaa vakuuttaa Annin sekä tarjota hänelle vastaukset kaikkiin häntä mietityttäviin asioihin.

Mukava ja avulias asiakaspalvelija tekee yhteenvetona lyhyen tarpeenkartoituksen, jonka jälkeen hän esittelee juuri Annille sopivan jäsenyyden. Tarvekartoitus mahdollistaa juuri sellaisen palvelun tarjoamisen, joka vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan toiveita ja tarpeita. Prosessi on tehty helpoksi ja mukavaksi, eikä Annin mikään huolenaihe tai kysymys jää käsittelemättä. Anni päättää liittyä jäseneksi heti, mikä hoituu kätevästi asiakaspalvelutiskillä. Hänen täytyy vain täyttää omat tietonsa tabletille, jonka jälkeen asiakaspalvelija hoitaa loput. Hän saa eläkeläisalennuksen jäsenyyteensä sekä hänelle varataan ilmainen personal training -kerta heti seuraavalle päivälle. Anni on innoissaan ja erittäin tyytyväinen saamaansa luotettavaan palveluun. Hänelle tulee turvallinen olo aloittaessaan uuden harrastuksen.

Ostopäätöksen tehtyään Anni käy säännöllisesti sisäpyöräilytunneilla ja salilla yksin sekä ohjatusti personal trainerin kanssa. Hänelle on tehty saliohjelma, joka auttaa kuntouttamaan kipeää polvea sekä sitouttamaan Annin jatkamaan salilla käyntiä. Hän päättää kutsua myös eläkkeellä olevan ystävänsä kokeilemaan pyöräilytuntia hänen kanssaan. Yhdessä kuntoilu on Annin sekä hänen ystävänsä mielestä todella mieluista, joten hän saa houkutelua ystävänsä liittymään jäseneksi samalla eläkeläisten edullisella hinnalla.

Tarjoukset ja erilaiset kokeilujaksot houkuttelevat uusia asiakkaita ja voivat auttaa sitouttamaan heitä. Kaikissa palvelupolun vaiheissa hyvä ja sujuva asiakaspalvelu ja asiakastuki, niin etänä kuin kasvotusten on erittäin tärkeää. Myös asiakaspalautteen kerääminen sitoutumisen jälkeen on tärkeää, jotta palvelua voidaan kehittää ja parantaa jatkuvasti.

Lisäksi Yritys X:llä on puhelinapplikaatiossaan ohjelma, jonka tarkoituksena on palkita asiakkaita sitoutumisesta kuntosalille. Ohjelmassa on eri tasoja, jotka perustuvat treenikertojen tai jäsenenä olo päivien lukumäärään. Harjoittelun tai jäsenpäivien kokonaismäärän kasvaessa asiakas saa erilaisia tarjouksia ja viestejä, jotka motivoivat ja kannustavat jatkamaan harjoittelua. Tarjoukset voivat olla esimerkiksi alennuskuponkeja kuntosalilla olevaan vaate- ja asustekauppaan tai kuponkeja, joilla saa tuoda ystäviä ilmaiseksi kuntosalille. Myös ne, keillä ei ole älypuhelimessaan kyseistä sovellusta saavat samat tarjoukset sähköpostiinsa. Puhelinapplikaatio osaa myös suositella käyttäjälleen ryhmäliikuntatunteja perustuen tämän treenihistoriaan. Tämä niin sanottu kanta-asiakasohjelma auttaa Yritys X:ää olemaan yhteydessä asiakkaisiin sekä ylläpitämään asiakassuhteita.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda visuaalinen palvelupolku liikunta-alan yritykselle. Tavoitteena oli selkeyttää palvelupolkua ja sen hyödyntämistä käytännössä ja käyttää esimerkkinä Yritys X:n kuntosalipalvelua. Kirjoittaja on työskennellyt usean vuoden ajan kyseisessä yrityksessä asiakaspalvelutehtävissä myös koko opinnäytetyöprosessin ajan. Niinpä hän on pyrkinyt pohtimaan ja arvioimaan polun käytännön toimivuutta ja asiakaskokemusta prosessin aikana.

Lisäksi luotiin teoriaosuus, jossa käsiteltiin palvelumuotoilun aiheita, määriteltiin keskeisiä käsitteitä, ja syvennyttiin palvelupolkuun. Teoriaosuus loi pohjan opinnäytetyön tuotokselle. Tavoitteena oli yhdistää teoria ja todellinen kuntosalin asiakaspalvelumaailma.

Esimerkkiyritykselle luodut palvelupolut onnistuivat varsin hyvin. Tavoitteet saavutettiin, sillä tietoperusta tuki työn tuotosta eli kahta eri asiakaspersonalle luotua visuaalista palvelupolkua. Palvelupolun vaiheet selitettiin auki ja palvelupolkuun merkittiin sen päävaiheet. Lisäksi palvelupolut sisälsivät asiakkaan tunnekäyrän ja askeleet sekä kontaktipisteet.

Kirjoittajan mielestä palvelupoluissa ja sen prosesseissa olisi mahdollista hyödyntää enemmänkin digitaalisuutta. Tulevaisuudessa siihen kannattaisi kiinnittää lisää huomiota, koska maailma liikkuu yhä enemmän ja enemmän digitaaliseen suuntaan. Tästä voi avautua uusia mahdollisuuksia, jotka eivät vielä tällä hetkellä ole käytössä.

Palvelupolut esiteltiin vinkkien ja perustelujen kanssa. Palvelupolun voidaan todeta mahdollistavan palvelun syvemmän tarkastelun asiakkaan näkökulmasta hyvin. Se voi auttaa kiinnittämään huomiota pienimpiinkin asiakkaan polkuun vaikuttaviin tekijöihin, niin positiivisiin kuin negatiivisiin kosketuspisteisiin. Opinnäytetyön tuotosta, eli palvelupolkuja, voidaan hyödyntää niin uuden kuin jo olemassa olevan palvelun kehitysprosessissa. Kirjoittaja uskoo, että erityisesti kuntosalirytykset voivat hyötyä opinnäytetyössä esitellyistä tuotoksesta. Myös muut palvelualan yritykset voivat hyödyntää sitä, mutta ne joutuvat luultavasti soveltamaan ja muovaamaan polkuja oman toimintaympäristönsä mukaisiksi.

Opinnäytetyössä esitellyt visuaaliset palvelupolut ovat vain esimerkkejä lukemattomista erilaisista palvelupoluista, mutta ne konkretisoivat asiakkaan polkua ja kokemusta ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen. Opinnäytetyössä esitellyistä poluista voidaan ottaa mallia, niitä voi soveltaa ja jatkojalostaa eri yritysten liiketoimintaan sopiviksi. Opinnäytetyön tuotosta pystyy hyödyntämään pohjana yritysten asiakaspolkuihin sekä se voi auttaa pohtimaan laajan asiakasymmärryksen ja -kokemuksen kokonaisuuden sijasta tai ohella myös pieniä yksityiskohtia, joista asiakkaan palvelupolku koostuu.

Palvelumuotoilu on erittäin laaja aihe, mutta opinnäytetyöhön koostettiin kirjoittajan mielestä tärkeimpiä aiheita ja menetelmiä tiiviiksi mutta kattavaksi kokonaisuudeksi. Tuotoksen lisäksi myös opinnäytetyön tietoperusta voi auttaa ymmärtämään tärkeitä palvelumuotoilun käsitteitä ja aiheita. Opinnäytetyön tuotos perustuu niin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn tietoon sekä käytettyihin lähteisiin että kirjoittajan omaan kokemukseen ja havaintoihin Yritys X:n toiminnasta ja palvelun kehityskohdista. Käytännön ja teorian yhdistäminen kirjoittajan mielestä onnistui hyvin. Kirjoittaja kokee, että tuotos on onnistunut kuntosaliyrityksille.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen kirjoittajan henkilökohtaisen kiinnostuksen myötä palvelumuotoiluun ja erityisesti palvelupolkuun, sekä myös siksi, että palveluyritysten määrä on kasvanut ja tulee kasvamaan entisestään merkittävästi. Kasvun myötä yritysten ja brändien on yhä tärkeämpää erottautua, eikä aina enää pelkästään hyvä palvelu tai tuote riitä, vaan ylivoimaiset asiakaspolut ja onnistuneet asiakaskokemukset ovat yhä tärkeämmässä roolissa. Palvelumuotoilua siis tarvitaan asiakaslähtöisten palveluiden luomisessa.

6.1 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2023 ja se valmistui syksyllä 2024. Prosessi oli ajallisesti pitkä, mutta välissä suoritin muutaman kuukauden mittaisen harjoittelun, jonka aikana en edistänyt opinnäytetyötäni. Lisäksi prosessia hidastivat eri henkilökohtaisessa elämässä tapahtuneet muutokset ja muut asiat.

Pohdin pitkään, mistä aiheesta haluan opinnäytetyöni kirjoittaa. Aiheen valinta ja rajaus tuntuivat aluksi vaikeilta. Päädyimme ohjaajan kanssa pohdinnan jälkeen palvelupolkuaiheeseen, joka tuntui heti alusta asti omalta. Aihe oli minulle ennestään tuttu, mutta syvempää pohdintaa aiheeseen liittyen en ollut tehnyt. Opinnäytetyön tekeminen mahdollisti aiheeseen syventymisen, sekä pystyin yhdistää oman työni ja työkokemuksiani siihen, mikä teki prosessista entistä mielekkäämpää.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen prosessin sisällysluettelon tekemisestä ja otsikoiden suunnittelusta. Sen ohessa aloin työstämään tietoperustaa. Pohdin, mitkä aiheet ovat olennaisia aiheeni kannalta, jonka jälkeen rajasin aiheita vielä kaikista olennaisimpiin. Päätin suhteellisen nopeasti, mitä kaikkea tietoperustaan haluan liittää. Palvelumuotoilusta löytyi lukemattomia eri lähteitä eri kielillä, joten hetkellisesti tuntui vaikealta valita, mistä lähteä liikkeelle. Lähteiden paljous aiheutti ajoittain tuskastumista. Lisäksi osa lähteistä oli suhteellisen vanhoja, joten pohdin, ovatko tiedot ajan tasalla ja relevantteja. Tietoperustan kirjoittaminen olikin aikaa vievä vaihe, vaikkakin kirjoittaminen sujuikin hyvin. Lainasin kirjoja koulun kirjastosta, mutta etsin lähteitä eniten netistä. Kun lähteiden etsimisestä tuli enemmän rutiinia, kirjoittaminen alkoi sujua entisestään.

Loppusyksyn kirjoitin opinnäytetyötä aktiivisesti. Työskentely kirjoittamisen ohella Yritys X:ssä tuki kirjoittamista sekä ajatustyötä koko prosessin ajan. Opinnäytetyössä pystyin hyödyntämään töissä oppimiani asioita sekä kokemuksia.

Prosessin alussa tekemäni aikataulu ei pitänyt ja väliin mahtui monia prosessia hidastaneita tekijöitä. Lisäksi minulla ei ollut kiire opinnäytetyön kanssa, mikä hidasti prosessia entisestään. Prosessin aikana ajankäyttöni ei aina ole ollut tehokasta, mikä on yksi tärkeimmistä kehityskohdistani.

Opin opinnäytetyöprosessista paljon tietenkin itse opinnäytetyön aiheesta, mutta myös muun muassa lähteidenkäytöstä. Prosessi opetti minulle lisäksi omista työtavoistani ja kehityskohdistani. Opin, että toimin usein järjestelmällisemmin pienen paineen alla ja näin paineen puuttuessa, opinnäytetyöprosessi eteni välillä hitaasti. Myös hyvän suunnitelman tärkeys korostui, mutta myös se, etteivät suunnitelmat aina pidä. Se oli minulle aluksi vaikeaa hyväksyä, mutta olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni sekä koko prosessiin, sillä opin sen aikana paljon.

6.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön yksi tavoitteista oli kirjoittaa palvelumuotoilusta ja syventyä palvelupolkuun niin, että myös lukija, jolle aihe on täysin vieras, saisi kattavan kuvan aiheesta ja ymmärtäisi, mistä on kyse. Palvelumuotoilu on aiheena todella laaja, mutta opinnäytetyössä syvennyttiin palvelupolkuun ja luotiin kaksi erilaista palvelupolkua kuntosaliryitykselle.

Olisi mielenkiintoista perehtyä ja pohtia myös, millä keinoin sitouttaa asiakas pidemmäksi aikaa. Palvelupolun viimeinen vaihe on sitoutuminen, mutta voisi olla mielenkiintoista tutkia eri keinoja sitouttaa asiakas ja niiden toimivuutta. Olisiko järkevää järjestää yhteisöllisyyttä lisääviä tapahtumia kuntosalilla tai työpajoja liittyen eri aiheisiin? Entä tarjota asiakkaille jatkuvaa tukea ja ohjausta kuntosaliharjoitteluun esimerkiksi digitaalisesti?

Opinnäytetyössä käsiteltiin myös asiakaskokemusta ja eri menetelmiä esimerkiksi asiakasymmärryksen kehittämiseen, mutta asiakkaan sitouttamisen ohella myös asiakastyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä olisi mielenkiintoista tutkia. Kyselytutkimus nykyisille asiakkaille olisi kohtuullisen helppo järjestää esimerkiksi Webropol-työkalulla. Tulokset saataisiin nopeasti ja vaivattomasti ja vastauksia saataisiin kerättyä runsaasti. Asiakkaiden tai potentiaalisten asiakkaiden haastattelu olisi myös yksi vaihtoehto, joskin haastattelujen järjestäminen on työläämpää ja hitaampaa. Haastateltavat täytyisi valita tarkoin, jotta saadaan käyttökelpoista tietoa.

Lähteet

- Ahtola, H. 10.2.2020. Palvelumuotoiluprosessi ja sen vaiheet. Arter blogi. Luettavissa: <https://www.arter.fi/palvelumuotoiluprosessi-ja-sen-vaiheet/>. Luettu: 30.11.2023.
- Alapartanen, K. 3.5.2017. Kun palvelu muuttuu elämykseksi. Haaga-Helia Signals. Luettavissa: https://issuu.com/aneval/docs/hh_signals_nr1_2017_issuu?userLang=fi. Luettu: 30.10.2023.
- Alma Media 2017. Asiakasymmärrys parantaa palvelua ja auttaa arvonluonnissa. Luettavissa: <https://www.almamedia.fi/blog/2017/11/14/asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa/>. Luettu: 11.12.2023.
- Becker, L. & Jaakkola, E. 13.1.2020. Customer experience: Fundamental Premises and Implications for Research. Journal of the Academy of Marketing Science. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00718-x>. Luettu: 24.11.2023.
- Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Alma Talent. Helsinki.
- Day, A. 17.3.2022. How Customer Insight and Understanding Can Improve Your Business. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/17/how-customer-insight-and-understanding-can-improve-your-business/>. Luettu: 13.12.2023.
- Frances X, F. 2008. The Four Things a Service Business Must Get Right. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/04/the-four-things-a-service-business-must-get-right>. Luettu: 2.11.2023.
- Gibbons, S., 9.7.2017. Service Design 101. Nielsen Norman Group. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/service-design-101/>. Luettu: 21.11.2023.
- Grönroos, C., 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.11.2023.
- Innanen, P. 16.4.2019. Palvelumuotoilun menetelmät. Palvelumuotoilu Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-menetelmat/>. Luettu: 28.11.2023.
- Innanen, P. 8.12.2018. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. Palvelumuotoilu Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>. Luettu: 29.11.2023.

- Innanen, P. 16.10.2018. Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Palvelumuotoilu Palon blogi. Luettavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelupolulla-kehitetaan-parempia-palveluita/>. Luettu: 2.1.2024.
- Jäämies, S. 20.9.2022. Palvelupolku avaa oven asiakkaan kokemukseen. Ideapakka blogi. Luettavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/palvelupolku-palvelumuotoilu/>. Luettu: 19.12.2023.
- Kaksio Labs 2021. Kaikkikanavaisen asiakaskokemuksen rakentaminen modernin CRM:n avulla. Luettavissa: <https://www.kaks.io/fi/blogi/omnichannel-asiakaskokemus>. Luettu: 5.8.2024.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.
- Kokko, T. 28.8.2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu? Evento-lehden blogi. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>. Luettu: 8.1.2024.
- Kähkönen, S. 10/2021. Asiakasymmärryksen opas. Puheet blogi. Luettavissa: <https://www.puheet.com/blogi/asiakasymmarruksen-ogas>. Luettu: 13.12.2023.
- Maechler, N., Neher, K. & Park, R. 2016. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do. McKinsey & Company. Chicago. Luettavissa: https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/From%20touchpoints%20to%20journeys%20Seeing%20the%20world%20as%20customers%20do/From_touchpoints_to_journeys_Seeing_the_world_as_customers_do.pdf. Luettu: 5.1.2023.
- Mainostoimisto Riima Oy. s.a. Asiakaslähtöisiä ratkaisuja palveluyrityksille. Luettavissa: <https://www.riima.fi/ratkaisut/palveluyritykset/>. Luettu: 1.11.2023.
- Manninen, K. & Ugas, O. 2012. Kasvunvaraa – työkaluja parempaan palveluun. Libris Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Kasvunvara.pdf>. Luettu: 14.12.2023.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience-libre.pdf?1413333340=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnderstanding_Customer_Experience.pdf&Expires=1700823519&Signature=E1KO2-JSh~IPXqvRRMDuFYEVL-BLhG6uM-oKbPPQ~n0MsR1QEqaVRM69oUt-rDPF9II3JCpdrioqtC9dLrcReZZu~teyBv6sZRao6dJc5kXHGQLXvrAZ4XQW2VaegX4Io4mHVPhteyDoZISUy-pCVxZTx6CS7S-022izhmfvHs6iOz8Ctk8E0F-049H0DBQksA-sfTTGWCdeRE7FwRjo-yovkTNZvVpVnHMDqFWJG-smvEhiMwdutr6UyAU92dnF68q~7LdVu3DZzqGjSijXeWoubHj-

[g3UDX~CLajUCqIO9rQfvYTN8RFnJcbDH5fuE1YGYzshBe1BOaMqIBClzw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.g3UDX~CLajUCqIO9rQfvYTN8RFnJcbDH5fuE1YGYzshBe1BOaMqIBClzw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Luettu: 24.11.2023.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion Muotoiluakatemia. Helsinki, Jyväskylä & Kuopio.

Miranda, D. & Watts, R. 7.8.2022. Customer Journey Map: Everything You Need to Know. Forbes Advisor. Luettavissa: <https://www.forbes.com/advisor/business/software/customer-journey-map/> Luettu: 7.12.2023.

Penin, L. 2018. An Introduction to Service Design: Designing the Invisible. Bloomsbury Publishing. Lontoo. E-kirja. Luettu: 14.12.2023.

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design: From Insight to Implementation. Rosenfeld Media. New York. E-kirja. Luettu: 28.11.2023.

Pykäri, M. 2022. Palvelubarometri. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. Luettavissa: <https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/01/Palvelubarometri-2022.pdf>. Luettu: 30.10.2023.

Reason, B., Løvlie, L., & Brand Flu, M., 2016. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience – Service design for business. Livework Studio Ltd. Hoboken. E-kirja. Luettu: 1.11.2023.

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is Service Design. O'Reilly Media, Inc. E-kirja. Luettu: 6.11.2023.

Tiitinen, O. 8.3.2021. Palvelumuotoilu pähkinänkuoressa. Sollertis blogi. Luettavissa: <https://www.sollertis.fi/palvelumuotoilu-pahkinankuoressa/>. Luettu: 30.11.2023.

Tilastokeskus s.a. Palvelut. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/palvelut.html>. Luettu: 7.1.2023.

Tolonen, A. 28.9.2023. Edukseen erottuva asiakaspalvelukokemus syntyy palvelupolun laaduttamisella. Blink blogi. Luettavissa: <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/asiakaskokemus-syntyy-palvelupolun-laaduttamisella>. Luettu: 2.1.2024.

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

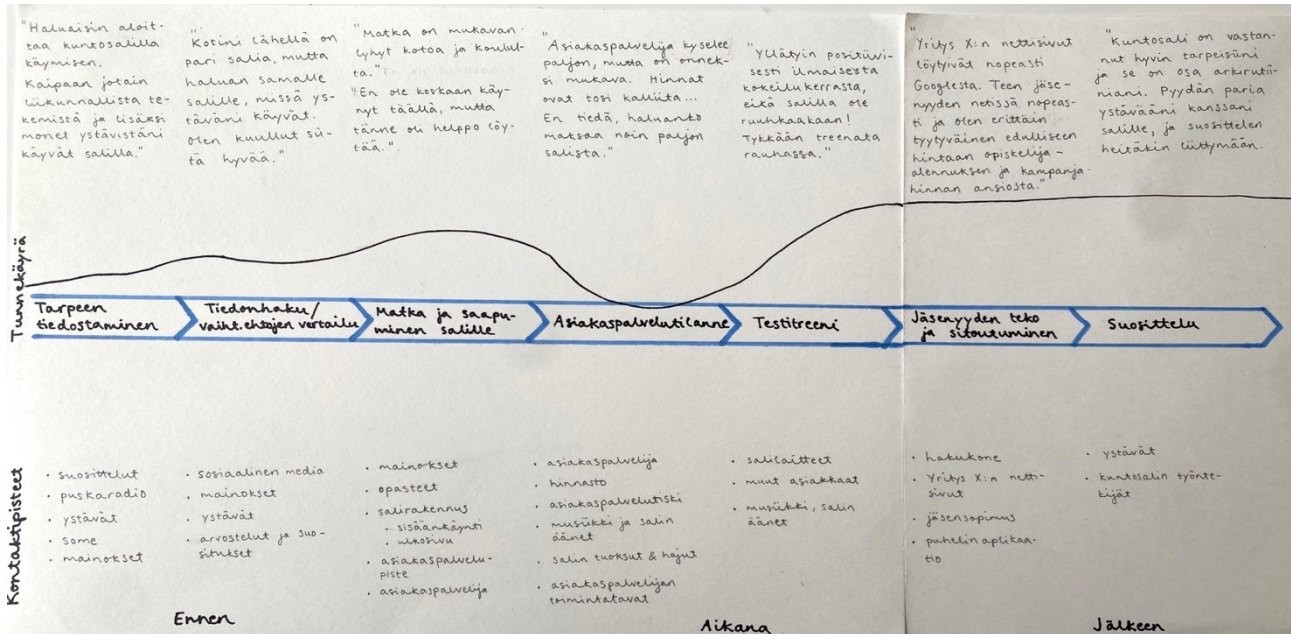
Törrönen, V. 24.2.2020. Mikä on palvelupolku? Miten se kannattaa tehdä? Kreapal blogi. Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/blogi/mika-on-palvelupolku/> Luettu: 7.12.2023.

Törrönen, V. s.a. Palvelumuotoilu – opas palvelumuotoiluun. Kreapal blogi. Luettavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v008.pdf>. Luettu: 11.12.2023.

Vershelde, O. s.a. EHL Insights. What is Service Design? Luettavissa: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-is-service-design>. Luettu: 21.11.2023.

Liitteet

Liite 1. Palvelupolut



"Haluaisin aloittaa kuntosalilla käymisen.

Kaipaankin jotain liikunnallista tekemistä ja lisäksi monet ystäväistäni käyvät salilla."

"Kotini lähellä on pari salia, mutta haluan samalle salille, missä ystäväni käyvät. Olen kuullut siitä hyvää."

"Matka on mukavan lyhyt kotoa ja koululta." "En ole koskaan käynyt täällä, mutta tänne on helppo löytää."

Tunnuskäyrä

Tarpeen tiedostaminen

Tiedonhaku/
vaiht. ehtojen vertailu

Matka ja saapuminen salille

Kontaktipisteet

- suosittelut
- puskaradio
- ystävät
- some
- mainokset

- sosiaalinen media
- mainokset
- ystävät
- arvostelut ja suositukset

- mainokset
- opasteet
- salirakennus
 - sisäänkäynti
 - ulkosivu
- asiakaspalvelupiste
- asiakaspalvelija

Ennen

"Matka on mukavan lyhyt kotoa ja koululta." "En ole koskaan..."

"En ole koskaan käynyt täällä, mutta tänne oli helppo löytää."

"Asiakaspalvelija kyselee paljon, mutta on onneksi mukava. Hinnat ovat tosi kalliita... En tiedä, haluanko maksaa noin paljon salista."

"Yllätyin positiivisesti ilmaisesta kokeilukerrasta, eikä salilla ole ruuhkaakaan! Tykkään treenata rauhassa."

Matka ja saapuminen salille

Asiakaspalvelutilanne

Testitreeni

- mainokset
- opasteet
- salirakennus
 - sisääntäynti
 - ulkosivu
- asiakaspalvelupiste
- asiakaspalvelija

- asiakaspalvelija
- hinnasto
- asiakaspalvelutiski
- musiikki ja salin äänet
- salin tuoksut & hajut
- asiakaspalvelijan toimintatavat

- salilaitteet
- muut asiakkaat
- musiikki, salin äänet

Aikana

yselee
mek-
at
.
to
m

"Yllätyin positiivisesti ilmaisesta kokeilukerrasta, eikä salilla ole ruuhkaakaan! Tykkään treenata rauhassa."

"Yritys X:n nettisivut löytyivät nopeasti Googlesta. Teen jäsenyyden netissä nopeasti ja olen erittäin tyytyväinen edulliseen hintaan opiskelijalennuksen ja kampanjahinnan ansiosta."

"Kuntosali on vastannut hyvin tarpeisuni ja se on osa arkirutiiniäni. Pyydän paria ystävääni kanssani salille, ja suosittelen heitäkin liittymään."

anne

Testitreeni

Jäsenyyden teko ja sitoutuminen

Suosittelu

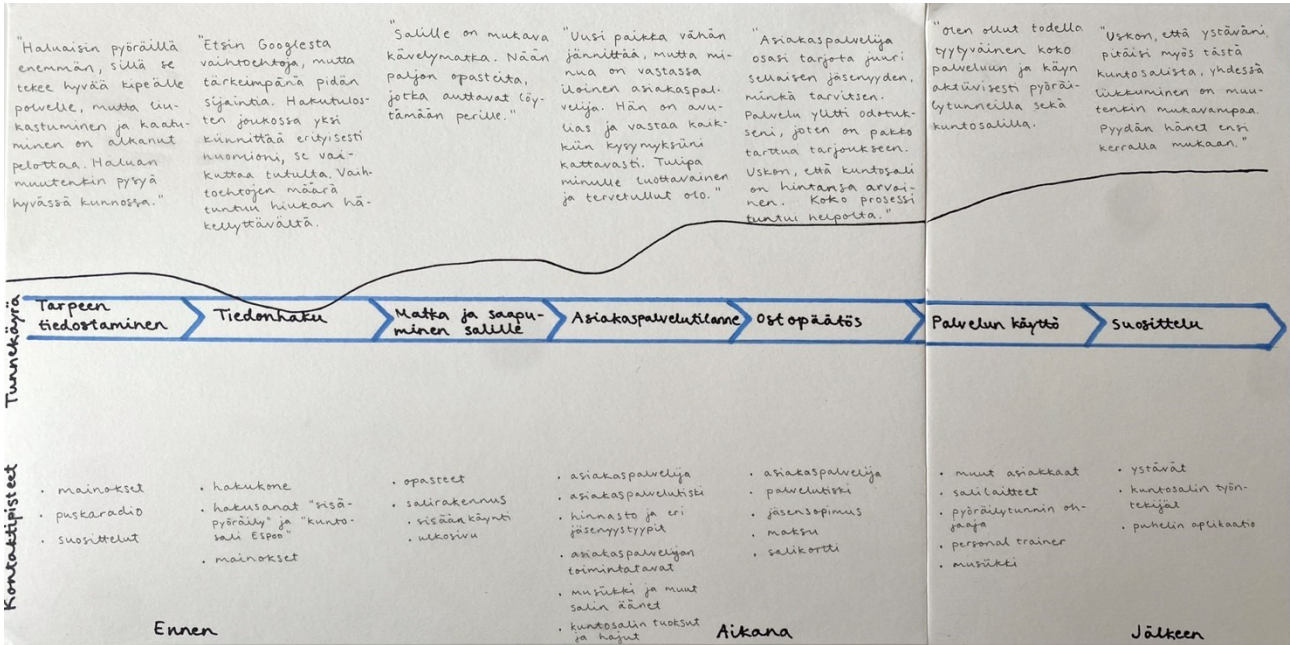
- salilaitteet
- muut asiakkaat
- musiikki, salin äänet

- hakukone
- Yritys X:n nettisivut
- jäsensojimus
- puhelinsojimus

- ystävät
- kuntosalin työntekijät

Aikana

Jälkeen



"Haluaisin pyöräillä enemmän, sillä se tekee hyvää kipeälle polvelle, mutta liukastuminen ja kaatuminen on alkanut pelottaa. Haluan muutenkin pysyä hyvässä kunnossa."

"Etsin Googlesta vaihtoehtoja, mutta tärkeimpänä pidän sijaintia. Hakutulosten joukossa yksi kiinnittää erityisesti huomioni, se vaikuttaa tutulta. Vaihtoehtojen määrä tuntuu hiukan häkellyttävältä."

"Salille on mukava kävelymatka. Näen paljon opasteita, jotka auttavat löytämään perille."

Tunnekuja

Tarpeen tiedostaminen

Tiedonhaku

Matka ja saapuminen salille

Kontaktipisteet

- mainokset
- puskaradio
- suosittelut

- hakukone
- hakusanat "sisäpyöräily" ja "kuntosali Espoo"
- mainokset

- opasteet
- salirakennus
- sisäänkäynti
- ukkosivu

Ennen

"Salille on mukava kävelymatka. Nään paljon opasteita, jotka auttavat löytämään perille."

"Uusi paikka vähän jännittää, mutta minua on vastassa iloinen asiakaspalvelija. Hän on avulias ja vastaa kaikkiin kysymyksiini kattavasti. Tulipa minulle tuottavainen ja tervetullut olo."

"Asiakaspalvelija osasi tarjota juuri sellaisen jäsenyyden, minkä tarvitsen. Palvelu ylitti odotukseni, joten on pakko tarttua tarjoukseen. Uskon, että kuntosali on hintansa arvoinen. Koko prosessi tuntui helpolta."

Matka ja saapuminen salille

Asiakaspalvelutilanne

Ostopäätös

- opasteet
- salirakennus
 - sisäänkäynti
 - ulkosivu

- asiakaspalvelija
- asiakaspalvelutiski
- hinnasto ja eri jäsenyystyyppit
- asiakaspalvelijan toimintatavat
- musiikki ja muut salin äänet
- kuntosalin tuoksut ja hajut

- asiakaspalvelija
- palvelutiski
- jäsensojimus
- maksu
- salikortti

Aikana

än "Asiakaspalvelija
ni- osasi tarjota juuri
d- sellaisen jäsenyyden,
a- minkä tarvitsen.
k- Palvelu ylitti odotuk-
sen seni, joten on pakko
" tarttua tarjoukseen.
Uskon, että kuntosali
on hintansa arvai-
nen. Koko prosessi
tuntui helpolta."

"olen ollut todella
tyytyväinen koko
palveluun ja käyn
aktiivisesti pyöräi-
lytunneilla sekä
kuntosalilla.

"Uskon, että ystäväni,
pitäisi myös tästä
kuntosalista, yhdessä
liikkuminen on muu-
tentkin mukavampaa.
Pyydän hänet ensi
kerralla mukaan."

anne > Ostopäätös

> Palvelun käyttö

> Suosittele

- asiakaspalvelija
- palvelutiski
- jäsensojimus
- maksu
- salikortti

- muut asiakkaat
- salilaitteet
- pyöräilytunnin oh-
jaaja
- personal trainer
- musiikki

- ystävät
- kuntosalin työn-
tekijät
- puhelin apikaatio

Aikana

Jälkeen