



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

- Case DHL Express

Jussila, Jenni

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Case DHL Express

Jussila, Jenni
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2013

Jussila, Jenni

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin - Case DHL Express

Vuosi 2013 Sivumäärä 59

DHL Express on oveltaovelle kuriiripalveluita tarjoava pikakuljetusyritys, joka on osa maailman suurinta logistiikka-alan yritystä, Deutsche Post DHL:ää. DHL Expressille on tärkeää pitää yllä korkeaa palvelutasoa. Suureksi osaksi verkkokaupan yleistymisestä johtuva yksityisasiakkaiden määrän kasvu onkin tuonut perinteisesti yritystenväliseen toimintaan keskittyneelle yritykselle uusia haasteita.

DHL Express toimi myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja työn tarkoituksena oli kehittää toimituspalvelun asiakaskeskeisyyttä sekä lähetysten vastaanottajina toimivien yksityisasiakkaiden asiakaskokemusta. Työn tuotoksena toimivat palvelumuotoilun kautta saadut kehitysideat lähetysten toimitustapojen kehittämiseksi. Kehitysideat toteuttamalla toimitustavasta saataisiin asiakaskeskeisempi ja asiakkaille välitettyä parempi asiakaskokemus.

Toiminnallinen opinnäytetyö toteutettiin siis palvelumuotoilu-prosessin mukaisesti. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskeskeisyydestä ja asiakaskokemuksesta sekä palveluiden kehittämisestä ja palvelumuotoilusta. Toiminnallinen osuus toteutettiin edeten Stefan Moritzin kuusivaiheisen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, jossa asiakkaan näkemystä korostavina menetelminä käytettiin benchmarkingia, SWOT-analyysiä, netscoutingia, asiakassegmentointia, fishbone-kaaviota, feature tree -kaaviota, ideahaastattelua, persoona-kortteja, moodboardia sekä blueprint-kaaviota.

Palvelumuotoilun menetelmien kautta selvisi, että yksityisasiakkaat olisivat tyytyväisempiä DHL Expressin palveluun, jos lähetysten toimittamisesta ilmoitettaisiin etukäteen ja jos toimitusajat palvelisivat yksityisasiakkaita paremmin. Prosessin edetessä käytettyjen menetelmien ja viitekehyksen tarjoaman teoriapohjan kautta ratkaisuksi näihin ongelmiin ideoitui jo olemassa olevan seurannan kehittäminen sekä sen yhteyteen uuden internet-järjestelmän luominen. Järjestelmään asiakkaat voisivat käydä syöttämässä etukäteen toimituspäivän, -ajan tai paikan muutoksen. Seurannan ja internet-järjestelmän oheispalveluksi kehitettäisiin tekstiviesti-ilmoitus, jonka asiakas voisi, mahdollisesti lisämaksusta pyytää toimituspäivän aamuksi. Saatiin myös selville, että iltajakeluaikoja tulisi laajentaa kattamaan suurempaa aluetta kuin tällä hetkellä. Asiakaskokemuksen parantamiseksi DHL Expressille tulisi avata myös Facebook-sivut, jota kautta viestittäisiin asiakkaille tärkeitä ilmoituksia.

Asiasanat asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, palveluiden kehittäminen, palvelumuotoilu.

Jussila, Jenni

Developing the Customer Experience Through Service Design - Case DHL Express

Year	2013	Pages	59
------	------	-------	----

DHL Express is a transport company which provides door-to-door courier services. It is part of the world's biggest logistics company, Deutsche Post DHL. For DHL Express it is important to maintain a high level of service quality. Originally business -to -business oriented, DHL Express faced new challenges when the number of private customers increased, mainly due to growing popularity of e-commerce.

This study was commissioned by DHL Express with the objective of developing the customer focus of the delivery service as well as the customer experience of the private customers who receive the shipments. The outcome of the study is in the form of suggestions for developing the delivery options. By implementing these suggestions it is possible to create a more customer-centric delivery service and a better customer experience for the private customers.

This study was implemented using the service design process. The theoretical section examines the customer-centric approach, customer experience, service development and service design. The empirical section of the study followed the six-phase service design process suggested by Stefan Moritz. To emphasize the view of the customer, several service design methods were used: benchmarking, SWOT analysis, netscouting, customer segmentation, the fishbone diagram, the feature tree diagram, the idea interview, personas, the moodboard and blueprinting.

By using service design methods it was revealed that private customers would be more pleased with the service of DHL Express if they were informed about the delivery in advance and if the delivery times were more suitable for them. During the process solutions were developed based on the methods used and the theoretical background. These solutions included recommendations to develop the online tracking system and to create a new internet system in contact with it. In the internet system the customers could enter changes to the delivery date, time and place in advance. In addition, as an additional service of the tracking system a text message service is proposed. It was also discovered that evening deliveries should cover a bigger area than they are currently covering. To develop the customer experience DHL Express should also open a Facebook account with which the company could communicate efficiently with the customers.

Key words customer experience, customer centric approach, developing services, service design.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	DHL Express yrityksenä.....	7
3	Asiakaskeskeinen palvelu menestyksekkään yrityksen taustalla.....	12
3.1	Palvelun laatu.....	13
3.2	Asiakaskeskeisyys ja erinomainen palvelu.....	14
3.3	Asiakaskokemus.....	15
4	Asiakaskeskeisempää palvelua palvelumuotoilun avulla.....	16
4.1	Palveluiden kehittäminen.....	17
4.2	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen välineenä.....	17
4.3	Palvelumuotoilun pääperiaatteet.....	18
4.3.1	Käyttäjakeskeisyys.....	18
4.3.2	Yhdessä luominen.....	18
4.3.3	Palvelun ymmärtäminen ajassa etenevänä prosessina.....	19
4.3.4	Palvelutodisteet.....	21
4.3.5	Kokonaisvaltaisuus.....	22
4.4	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet.....	22
5	Palvelumuotoilu käytäntöön.....	23
5.1	Ymmärrä.....	23
5.1.1	Tämän hetkinen DHL Expressin toimituspalvelukuvaus.....	24
5.1.2	Benchmarkingin avulla tietoa kilpailijoiden toimintatavoista.....	26
5.1.3	Arvokasta tietoa asiakkaiden mielipisteistä netscoutingin avulla.....	28
5.1.4	Asiakassegmentoinnilla syvällisempi näkemys asiakkaiden tarpeisiin.....	29
5.1.5	SWOT-analyysin avulla heikkoudet ja vahvuudet esille.....	30
5.2	Pohdi.....	31
5.3	Kehitä.....	33
5.4	Seulo.....	35
5.5	Selitä.....	37
5.5.1	SWOT-analyysit kehitysideoista.....	38
5.5.2	Persoonien kautta asiakaskokemuksesta henkilökohtaisempi.....	39
5.5.3	Moodboardin avulla palvelukokemuksen ilmapiiri kuvitetuksi.....	45
5.6	Toteuta.....	46
5.7	Kehitysideoiden yhteenveto ja arviointi.....	48
6	Johtopäätökset.....	51
	Lähteet.....	54
	Kuviot.....	57
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

DHL Express on osa maailman suurinta logistiikka-alan yritystä, Deutsche Post DHL:ää, joka tarjoaa oveltaovelle kuriiripalveluita asiakkailleen ympäri maailman. Yhtenä asiakasryhmänä DHL Expressille ovat yksityisasiakkaat, jotka tilaavat tuotteita muualta maailmasta omaan käyttöönsä. Verkkokaupan yleistyttyä nämä yksityisasiakkaat ovat jatkuvasti kasvava asiakasryhmä, joihin DHL Expressin kaltaisten - alkujaan yritysten väliseen toimintaan keskittyneiden - yritysten tulee kiinnittää enemmän huomiota.

DHL Express toimi tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Työn tarkoituksena oli kehittää DHL Expressin lähetysten toimitusprosessia yksityishenkilöille mahdollistaen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden. Opinnäytetyön tuotoksena olivat siten kehitysideoita, miten toimituspalvelusta saataisiin asiakaslähtöisempi ja miten se tuottaisi paremman asiakaskokemuksen ja johtaisi näin korkeampaan asiakastytyväisyyteen.

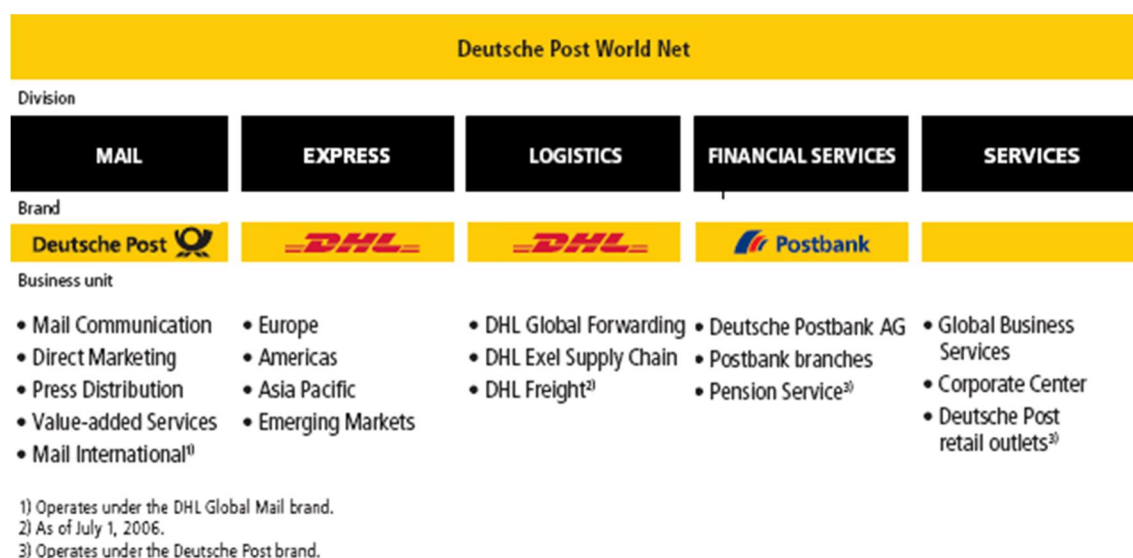
Työ on laadultaan toiminnallinen opinnäytetyö. Jotta hyvä asiakaskokemus ja asiakastytyväisyys voisi toteutua, tulee yrityksen toiminnan olla asiakaskeskeistä. Teoreettinen tausta opinnäytetyöhön koostuikin pitkälti asiakaskeskeisyydestä ja asiakaskokemuksesta. Kun näihin teemoihin liittyvät seikat oli perusteellisesti selvitetty, ryhdyttiin tarkastelemaan teoriaa palveluiden kehittämisestä ja palvelumuotoilusta asiakaskeskeisemmän palvelun saavuttamiseksi.

Toiminnallinen osuus toteutettiin edeten Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin mukaan. Moritzin prosessi koostuu kuudesta vaiheesta, jotka kaikki sisältävät tarkasti määritellyjä menetelmiä, jotka osaltaan auttavat saavuttamaan jokaisen vaiheen välitavoitteen sekä lopulta koko prosessin tarkoituksen. Prosessin vaiheet ovat ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Menetelminä tässä työssä käytettiin useita palvelumuotoilun menetelmiä mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja kattavan tuloksen takaamiseksi. Menetelmät olivat benchmarking, SWOT-analyysi, netscouting, asiakassegmentointi, fishbone-kaavio, feature tree -kaavio, ideahaastattelu, persoona-kortit, moodboard sekä blueprint-kaavio. Menetelmät auttoivat etenemään prosessissa ja niitä käyttämällä saatiin asiakkaan näkökulmaa korostava lähestymistapa työhön.

2 DHL Express yrityksenä

DHL Express on yksi neljästä DHL:n liiketoimintayksiköstä. DHL taas on osa maailman suurinta logistiikkayritystä, Deutsche Post DHL - konsernia. (Yritystietoa. 2013.) Deutsche Post DHL:n visio on olla "The postal provider for Germany" ja "The logistics company for the world" (Strategy 2015: Supporting success since 2009). Tämä tarkoittaa sitä, että DHL haluaa pysyä suurimpana postipalveluiden tuottajana Saksassa ja tulla suurimmaksi ja parhaaksi logistiikka-alan yritykseksi maailmassa. DHL:n missio on tarjota menestystä sen asiakkaille, työntekijöille ja sijoittajille. Toisin sanottuna olla paras ja houkutteleva palveluntarjoaja, työnantaja ja sijoituskohde. (Strategy 2015: Supporting success since 2009.)

DHL Express tarjoaa ovelta-ovelle kuriiripalveluita nopealla toimituksella ympäri maailman. Tässä opinnäytetyössä kuriirilla tarkoitetaan henkilöä, lähettä, joka toimittaa asiakkaan tilaaman paketin hänen toivomaansa osoitteeseen. Kuvio 1 kuvaa Deutsche Post DHL:n organisaatiokaaviota havainnollistamaan DHL:n liiketoimintaa.



Kuvio 1. Deutsche Post DHL:n organisaatiokaavio (Management and organization. 2006.)

DHL Expressin liikevaihto vuonna 2011 oli noin 11,8 miljardia euroa ja lähetyksiä samana vuonna oli noin 468 miljoonaa. DHL Expressin verkosto kattaa yli 220 maata tai aluetta maailmassa. Työntekijöitä DHL Expressillä on maailmanlaajuisesti noin 100 000 ja asiakkaita yli 2,5 miljoonaa. Palvelupisteitä on yli 34 000, joista Suomessa neljä; Vantaalla, Turussa, Tampereella ja Vaasassa. Omien palvelupisteiden lisäksi DHL Expressillä on ympäri Suomea alihankkijoiden ylläpitämiä nouto- ja jättöpisteitä. (Express liiketoiminnot. 2012.) DHL Expressillä saapuu päivittäin kaksi lentoa Suomeen; Helsinkiin ja Turkuun.

DHL Expressin lentopikakuljetuspalvelut on jaettu kolmeen tuoteryhmään, jotka taas jakautuvat omiin tarkempiin tuotteisiin. Perustuotteena myydään Time Definite-tuotetta, joka jakaantuu DHL Express Easy, DHL Express 9.00, DHL Express 12.00 sekä DHL Express Worldwide -palveluihin. Kuviossa 2 on kuvattu tarkemmat palvelukuvaukset palveluille. (Vientipalvelut - kansainväliset pikakuljetukset. 2012.)

Palvelu	Palvelukuvaus	
DHL EXPRESS EASY	DHL:n palvelupisteeseen jätettyjen lähetysten toimitus seuraavan mahdollisen työpäivän kuluessa	
DHL EXPRESS 9:00	Toimitus klo 9:ään mennessä seuraavana mahdollisena työpäivänä	
DHL EXPRESS 12:00	Toimitus klo 12:een mennessä seuraavana mahdollisena työpäivänä	
DHL EXPRESS WORLDWIDE	Ovelta ovelle –toimitus seuraavan mahdollisen työpäivän kuluessa	

Kuvio 2. Palvelukuvaukset (Vientipalvelut - kansainväliset pikakuljetukset. 2012.)

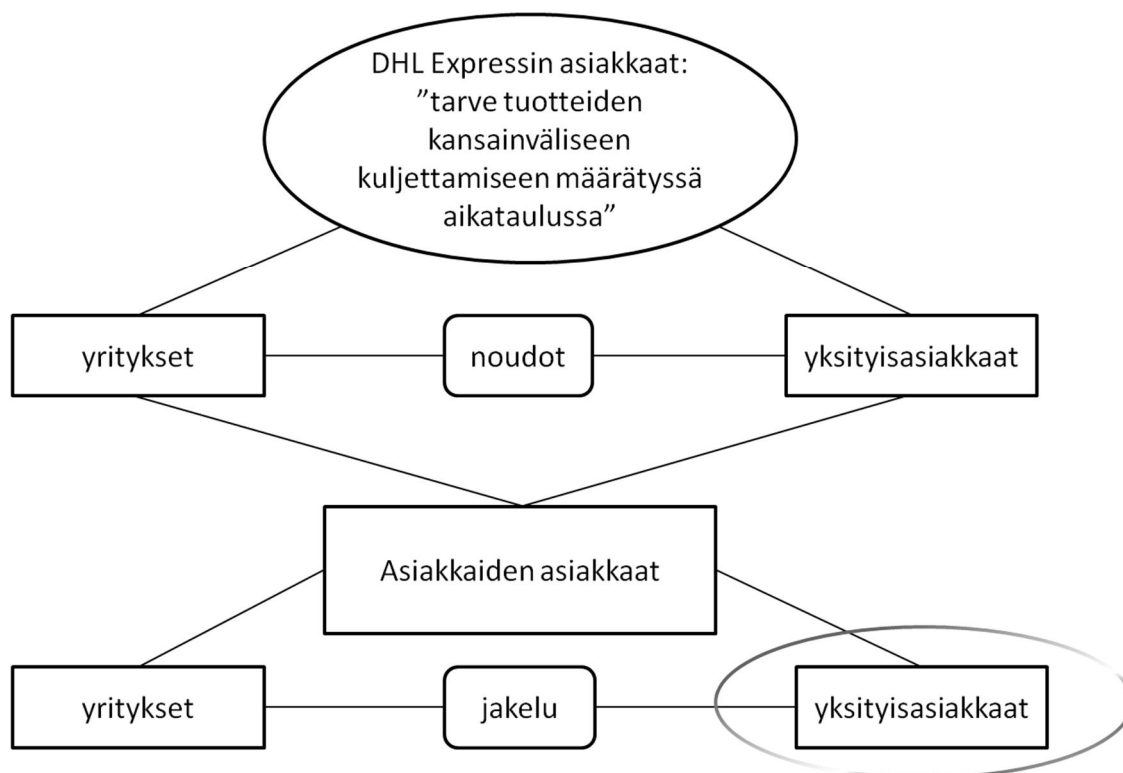
Toimintaympäristöanalyysi auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa vielä tarkemmin. Yrityksen toimintaympäristö koostuu ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Toimintaympäristöllä on keskeinen rooli koko yrityksen toimintaan ja menestykseen. Toimintaympäristöanalyysin avulla yritys saa arvokasta tietoa markkinatilanteesta, kysynnästä ja kilpailusta omalla alallaan. (Viitala & Jylhä 2007, 53 - 54.)

Toimintaympäristöanalyysissä kuvatut ulkoiset tekijät, niin sanottu makroympäristö, liittyy yrityksen ulkopuoliseen maailmaan; muihin yrityksiin ja ihmisiin sekä sosiaalisiin, taloudellisiin, teknologisiin, poliittisiin ja lainsäädännöllisiin seikkoihin. Yrityksen on vaikea hallita tai muuttaa ulkoisia tekijöitä, mutta sitäkin tärkeämpää ottaa ne huomioon toiminnassaan ja tulla toimeen niiden kanssa. Sisäiset tekijät, niin sanottu mikroympäristö, taas tarkoittaa yrityksen omaan toimintaan liittyviä tekijöitä, joita yritys voi itse suunnitella; liikeidea, voimavarat, kilpailuedut sekä asiakaslupaukset. Mikroympäristöön kuuluvat lisäksi asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat sekä kysyntä. Toimintaympäristöanalyysissä tulee lisäksi ottaa huomioon teknologiset, kilpailulliset, sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät kuin myös globalisaatio, eettiset ja ekologiset tekijät sekä trendit ja megatrendit. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 75-76; Viitala & Jylhä 2007, 54.)

Yrityksen olisi tärkeää pystyä arvioimaan ja ennakoimaan toimialansa kilpailutilannetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Kilpailijat tulee tunnistaa ja heitä tulee seurata. Tärkeää on myös jatkuvasti kerätä tietoa kilpailijoista ja arvioida tiedon oikeellisuutta. (Viitala & Jylhä 2007, 56.) DHL Expressin tärkeimmät kilpailijat ovat UPS, TNT ja FedEx. DHL Express on markkina-johtaja kaikilla muilla maanosilla paitsi Amerikassa. Euroopassa, poisluettuna Itä-Eurooppa, DHL Expressin markkinaosuus on 38 %, Itä-Euroopassa, Keski-Idässä ja Afrikassa 47 % ja Tyyntenmeren alueella 36 %. Amerikassa DHL Expressin markkinaosuus on 13 % FedExin ja UPS:n vieden yhdessä 83 % markkinaosuudesta. (DHL Seuloo kaksi miljoonaa pakettia päivässä. 2012.) DHL Expressin toimintaympäristöön vaikuttava kilpailutekijä oli, kun UPS suunniteli ostavansa alalla toimivan TNT:n (Pakettialalla jättifuusio: UPS ostaa TNT:n. 2012). DHL Expressillä arvioitiin tämän jälkeen, että se pystyisi houkuttelemaan fuusion aiheuttamia tyytymättömiä asiakkaita omiksi asiakkakseen (DHL sees opportunity in TNT-UPS merger. 2012). Sittemmin kauppa peruuntui, kun Euroopan kilpailuviranomaiset estivät fuusion toteutumisen vedoten kilpailun rajoittumiseen (EU komissio esti odotetusti UPS:n ja TNT Expressin yhdistymisen. 2013). On kuitenkin mahdollista, että kaupan ja sen peruuntumisen aiheuttama hämmennys asiakkaissa tuo DHL Expressille etua.

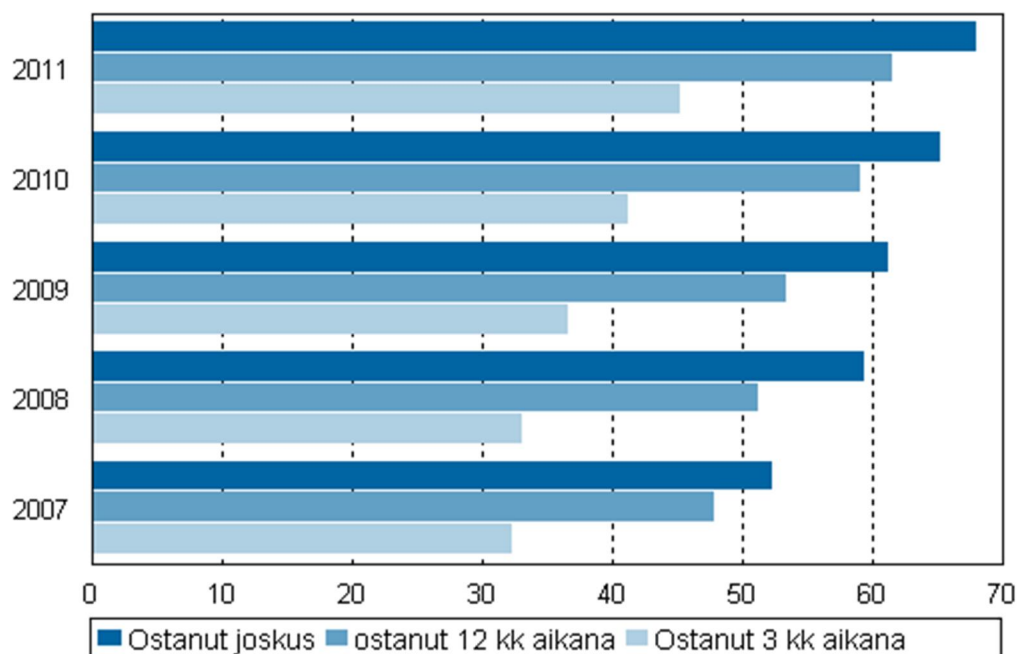
Kuten kuviosta 3 selviää, DHL Expressin asiakkaiksi voidaan määritellä kaikki, keillä on tarve tuotteiden kuljettamiseen. Nämä asiakkaat voivat olla nykyisiä asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita, jotka mahdollisesti käyttävät tällä hetkellä jonkin kilpailijan palveluita. Suoria asiakkaita ovat yritykset ja yksityiset henkilöt ja he ovat kuriirien kanssa yhteydessä suurimmaksi osaksi *noudon* tiimoilta.

Suorien asiakkaiden lisäksi DHL Expressin asiakkaita ovat asiakkaiden asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat suurimmaksi osaksi yhteydessä kuriiriin *jakeluiden* tiimoilta. Asiakkaiden asiakkaat voidaan jakaa vielä yrityksiin ja yksityishenkilöihin ja tässä opinnäytetyössä keskityttiin juuri yksityishenkilöihin ja heille tarjottuun palveluun saada lähetykset perille. Asiakkaasta puhuttaessa tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan juuri lähetyksen vastaanottajaa.



Kuvio 3. DHL Expressin asiakkaat

Tyypillinen yksityisasiakas, jolle DHL Express toimittaa lähetyksen, on tilannut lähetyksen internetin välityksellä ulkomaisesta verkkokaupasta. Verkkokauppojen käyttö yleistyy jatkuvasti ja siksi kuriiripalveluita tarjoavien yritysten, kuten DHL Expressin, on kehitettävä myös yksityisasiakkaille tarjoamaansa palvelua. Tilastokeskuksen mukaan verkkokauppojen asiakkaiden määrä Suomessa kasvoi 20 prosenttiyksikköä vuodesta 2007 vuoteen 2011. Kuten kuviossa 4 kerrotaan, vuonna 2011 suomalaisista lähes 70 % oli joskus tilannut tuotteita internetin kautta. (Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 5. Verkkokauppa 2011.) Myös vuonna 2012 kaksi kolmasosaa suomalaisista osti jotain internetin välityksellä (Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2012). Lisäksi DHL Expressin toimitusjohtajan Peter Ervasalon mukaan yksityisasiakkaille menevien pakettien osuus on ollut tammikuussa 2013 lähes 20 prosenttia kun vielä vuonna 2010 määrä oli alle 10 prosenttia (Selitys kuljetusfirmojen hurjalle kasvulle? Tilataan netistä viisi, palautetaan neljä. 2013).



Kuvio 4. Internet-tilaukset Suomessa vuodesta 2007 vuoteen 2011 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 5. Verkkokauppa 2011.)

Makroympäristön yksi hyvin tärkeä osa on taloudellinen ympäristö. Taloudellinen ympäristö koostuu kokonaisostovoimasta, johon vaikuttavat esimerkiksi tulot, velkaantuminen ja taloudelliset suhdanteet (Viitala & Jylhä 2007, 54). Taloudellisen tilanteen heiketessä yritykset saattavat vähentää lentopikakuljetuspalveluiden määrää mutta sitä vastoin yksityisasiakkaat saattavat tilata jopa enemmänkin lähetyksiä verkkokaupasta. Näin ollen taloudellisen tilanteen vaikutusta DHL Expressin toimintaan ei voida yksiselitteisesti analysoida ilman laajempaa tutkimusta. Teknologiset tekijät ovat DHL Expressille hyvin tärkeä voimavara, joka myös mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen tulevaisuudessa. Lähetyksen noutotilauksia voi tehdä internetissä, pakettien kulkua voi seurata sähköisellä seurantapalvelulla ja lähetyksen uudelleenjakeluajankin pystyy valitsemaan internetpalvelussa. Haasteen kansainväliselle yritykselle tuo se, pystyykö kaikkia teknologisia keksintöjä ottamaan käyttöön joka puolella maailmaa, sillä teknologinen kehittyneisyys ei välttämättä ole samalla tasolla kaikkialla. Palveluyrityksille, kuten DHL Expressille, teknologinen kehittyneisyys ja digitalisoituminen tarjoavat kuitenkin uusia tapoja palvelujen tuottamiseen (Viitala & Jylhä 2007, 55).

Lainsäädännölliset tekijät ovat myös hyvin tärkeä osa kansainvälisen yrityksen, kuten DHL Expressin toimintaympäristöä. Lainsäädäntö vaikuttaa DHL Expressiin muun muassa verotuksen ja työntekijöihin liittyvien säännösten kautta. Lisäksi pakettien lähettämässä tulee ottaa huomioon sekä lähettäjä- että vastaanottajamaan lait ja tullisäädökset sekä tulee varmistaa lakien noudattaminen. Tämä vaatii suurta vastuuta ja tietoisuutta eri maiden käytännöistä.

Lisäksi lainsäädännön osalta tulee ottaa huomioon lentokuljetukseen liittyvät seikat esimerkiksi vaarallisten aineiden kuljetuksesta sekä ympäristöön vaikuttavista tekijöistä.

Yksi esiinnostettava seikka DHL Expressin toimintaympäristössä on lisäksi globalisaatio. Markkinoiden kasvu globaalimmaksi tarkoittaa yrityksille kilpailun lisääntymistä ja muuttumista yhä intensiivisemmäksi sekä toisaalta potentiaalisten asiakkaiden lisääntymistä (Viitala & Jylhä 2007, 57). Globalisaatio vaikuttaa DHL Expressin liiketoimintaan vahvasti, sillä mitä enemmän sen asiakkaat lähettävät lähetyksiä asiakkailleen tai yhteistyökumppaneilleen ympäri maailman, sitä enemmän DHL Expressin tarjoamille palveluille on kysyntää. Toisaalta DHL Expressin voi nähdä globalisaation mahdollistajana ja edesauttajana, sillä se tuo kaukaisemmatkin maat yritysten ja ihmisten saavutettaville.

3 Asiakaskeskeinen palvelu menestyksekkään yrityksen taustalla

Tässä luvussa käsitellään, mistä kaikista elementeistä asiakaskeskeinen palvelu koostuu ja miksi asiakaskeskeisyyteen panostaminen on yritykselle kannattavaa. Siten selviää myös se, miksi tämä työ oli tarpeen tehdä. Luvussa tarkastellaan, mitä merkitsee palvelun laatu ja asiakaskokemus, sekä mistä rakentuu erinomainen palvelu. Alussa määritellään myös palvelu käsitteenä, jotta asiakaskeskeinen palvelu olisi helpompi ymmärtää.

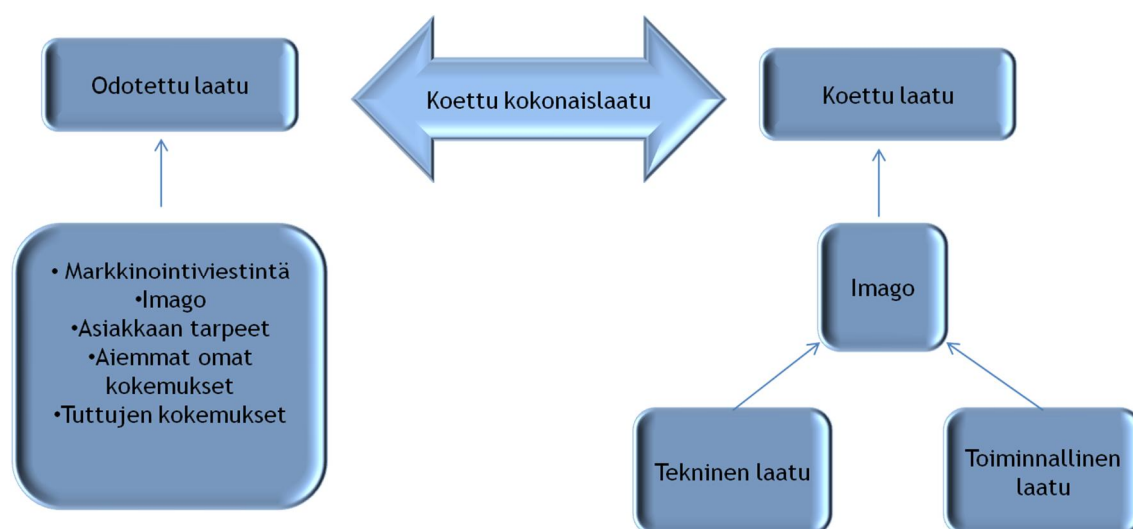
Palvelu määritellään aineettomaksi vuorovaikutukseksi, tapahtumaksi tai toiminnaksi, joka tuottaa sen käyttäjälle lisäarvoa esimerkiksi elämyksenä, nautintona tai mielihyvinä. Palvelusta aineettoman tekee se, että usein se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti – palvelua ei voida siis varastoida. Sitä vastoin asiakas säilyttää ja varastoi palvelusta saamansa kokemukset ja elämykset, jotka joko ohjaavat hänet uudestaan käyttämään samaa palvelua tai jopa mahdollisesti välttämään sitä. Tämän takia onkin ratkaisevan tärkeää, minkälainen asiakaskokemus palvelusta jää. Asiakaskokemusta käsitellään laajemmin tässä työssä myöhemmin. Palvelulle on ominaista myös se, että se voidaan tuottaa moninaisten jakeluteiden kautta. Fyysisen vuorovaikutuksen lisäksi palvelu voidaan toteuttaa esimerkiksi puhelimen, tietokoneen tai internetin välityksellä. (Rissanen 2006, 18 - 20; Honkola & Jounela 2000, 17.)

Havainnollistaakseen palvelua paremmin, voidaan sitä verrata fyysiseen tavaraan seuraavalla tavalla: Kun fyysisellä tuotteella on tuotantotila, varasto tai myymälä, on palvelulla sitä vastoin palveluympäristö. Kun fyysinen tuote omistetaan, palveluun kuuluu olennaisena osana vuokraus, lainaus tai leasing. Fyysinen tuote on tavara, palvelu taas vuorovaikutus. Fyysinen tuote on käsin kosketeltava, palvelu on kokemus. Fyysinen tuote on staattista, palvelu dynaamista. (Tuulaniemi 2011, 17.)

3.1 Palvelun laatu

Palvelun laatu on melko vaikeasti määriteltävä käsite, sillä koettu palvelun laatu riippuu palvelun käyttäjästä. Palvelun laatuun vaikuttavat suurimmalta osin asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Odotuksiin taas vaikuttavat niin palvelun hinta kuin yrityksen imagokin. Myös aiemmat omat ja muiden kokemukset vaikuttavat odotukseen palvelusta. Esimerkiksi hinnakkammalta ja hyvän imagon omaavalta palvelulta odotetaan enemmän kuin vastaavalta halvemmalta. (Pakkanen ym. 2009, 47.)

Odotetun laadun lisäksi koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat kokemukset palvelusta, jotka voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua ovat palveluympäristö ja sen toimivuus; koneet ja laitteet, työntekijöiden ammattitaito sekä hyvin suunniteltu toimintaympäristö. Toiminnallinen laatu liittyy palvelutapahtumiin, vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Näitä elementtejä ovat työntekijöiden ammattitaito ja itsetunto, käyttäytyminen ja aktiivisuus sekä muiden asiakkaiden toiminta. (Pakkanen ym. 2009, 47.) Kuvion 5 avulla havainnollistetaan, mistä tekijöistä koettu kokonaislaatu muodostuu.



Kuvio 5. Palvelun kokonaislaatu (Pakkanen ym. 2009, 49).

Grönroos (1998, 69-70) lisäksi tarkentaa, perustuen aikaisempiin tutkimuksiin, palvelun kokonaislaatuun vaikuttavan 10 tekijää: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Näiden pohjalta hän toteaa, että palvelun toiminnallinen laatu on merkitykseltään suurin puhuttaessa palvelun kokonaislaadusta. Tämä perustellaan sillä, että kymmenestä teki-

jästä yksi, *pätevyys*, liittyy tekniseen laatuun ja yksi, *uskottavuus*, koetun laadun imagoon ja näin ollen loput kahdeksan tekijää prosessin toiminnalliseen laatuun.

Kun asiakkaan kokemukset palvelun laadusta vastaavat odotuksia, koetaan palvelun laatu hyvänä. Jos taas asiakkaan odotukset ylitetään, laatu koetaan erinomaiseksi. Odotusten ylittäminen parhaimmillaan johtaa siihen, että asiakkaasta tulee kanta-asiakas. (Pakkanen ym. 2009, 48.) Laadukas palvelu on siis myös yrityksen markkinointia parhaimmillaan. Asiakkaat kertovat usein positiivisista palvelukokemuksistaan eteenpäin. Näin ollen yritysten kannattaisi panostaa laadukkaaseen ja asiakkaan odotukset ylittävään palveluun. (Tuulaniemi 2011, 50 - 53.) Toinen peruste sille, miksi yritysten kannattaa panostaa palveluun, on sen vaikea kopiointimahdollisuus. Erinomainen palvelun laatu tarjoaa huomattavan kilpailuedun, sillä palveluosaaminen yrityksessä on yhteydessä vallitsevaan tekemisen kulttuuriin, joka jokaisen yrityksen tulee itse luoda. Päinvastoin kuin tavaroita ja tuotteita, kilpailijat eivät pysty siis kopiaamaan palvelua toiselta yritykseltä. (Tuulaniemi 2011, 55.)

3.2 Asiakaskeskeisyys ja erinomainen palvelu

Kilpailun kovetessa asiakaskeskeisyydestä on tullut yhä tärkeämpi arvo yrityksille. Yritykset ovat huomanneet, että pelkällä hinnalla kilpaileminen ei enää yksin riitä, sillä asiakkaiden odotukset ja vaatimukset palveluita kohtaan ovat kasvaneet. Cookin (2011, 2-3) mukaan palveluun panostaminen on yrityksille kannattavaa: asiakaslähtöiset yritykset voivat veloittaa tuotteista ja palveluista yhdeksän prosenttia enemmän ja ne kasvavat kaksi kertaa keskiverktoyrittäjä nopeammin. Asiakaskeskeisyydestä saatavia hyötyjä on lisäksi useita. Erinomaisten palvelujen avulla yrityksillä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista, parantaa imagoa, mainetta ja asiakastyytyvääsiisyyttä, parantaa tuottavuutta sekä saada uskollisia asiakkaita.

Kuten aiemmin on tullut jo esille, on hankalaa määritellä, millaista on erinomainen palvelu, sillä asiakkaiden odotukset ja kokemukset palvelusta vaihtelevat. Asiakkaiden erilaiset persoonallisuudet voivat aiheuttaa sen, että toisen mielestä täydellinen palvelu vastaa toiselle mielikuvaa epämiellyttävästä palvelusta. Voidaan siis todeta, että palvelu on erinomaista silloin, kun asiakkaan odotukset ylitetään. Yritys pystyy itse vaikuttamaan siihen, millaisia odotuksia asiakkailla on sitä kohtaan. Esimerkiksi, jos DHL Expressillä asiakkaalle sanotaan kuriirin tuovan lähetyksen kello 10 - 12 välillä, täytyy tämän toteutumisesta olla varma. Jos lähetyksen tuodaan 15 minuuttia yli 12, kokee asiakas palvelun huonona, sillä DHL Express on vaikuttanut asiakkaan odotuksiin ja tuottaakin sitten pettymyksen. Erinomaisen palvelun tuottamisessa on siis tärkeää pitää aina lupauksensa asiakkaalle, toisin sanottuna luvata vähemmän mihin pystyy ja toimia paremmin mitä on luvannut. (Cook 2011, 17 - 18.)

3.3 Asiakaskokemus

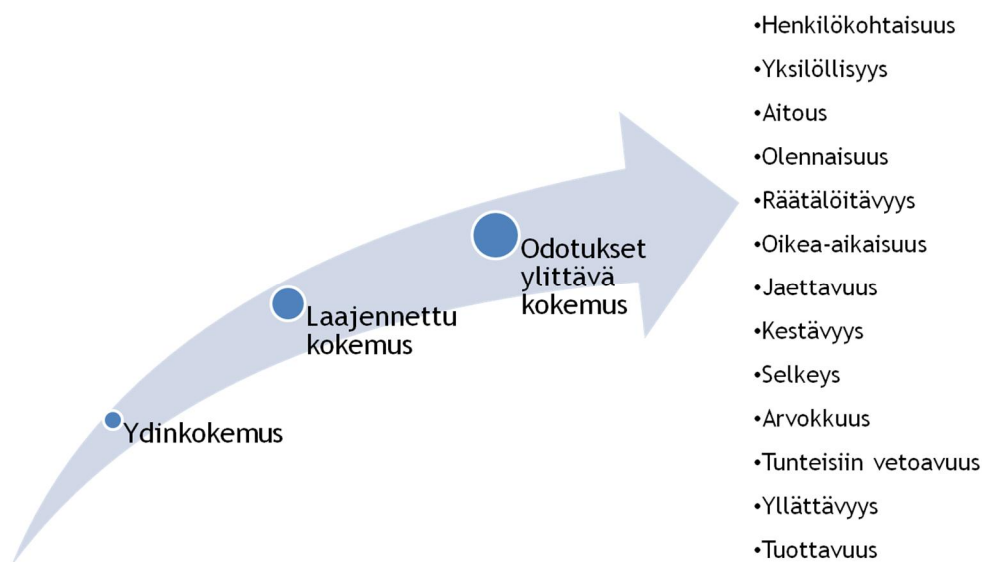
Löytänen ja Korttesuo (2011, 11) mukaan ”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaan identiteettiä tukevat asiat, yllättävyys ja elämyksellisyys, positiivisesti mieleen jäävä palvelu sekä asiakkaalle jäävä mielihyvä tunne palvelusta, joka saa hänet käyttämään palvelua uudestaan. (Löytänä & Korttesuo 2011, 43-49.)

Yritys voi itse muokata ja johdattaa asiakaskokemusta haluttuun suuntaan. Asiakaskokemuksen tasot voidaan jakaa kolmeen osaan sen perusteella, miten johdettuja ne ovat. Tasot ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus sekä johdettu kokemus. Satunnainen kokemus kuvaa vähiten johdettua asiakaskokemusta, jossa kokemus vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Asiakas ei voi ikinä olettaa etukäteen, minkälainen kokemus palvelusta milläkin keralla tulee. Odotettavissa oleva kokemus sen sijaan on etukäteen suunniteltu ja se sisältää aina samat palvelun elementit riippumatta asiakaspalveluhenkilöstä, ajasta tai paikasta. Johdettu kokemus on myös suunniteltu, ajasta ja paikasta riippumaton mutta asiakkaan kannalta erottuva ja arvoa tuottava kokemus. Arvoa asiakas kokee utilitaarisista ja hedonistisista lähteistä. Utilitaariset lähteet ovat kokemuksen mitattavia ominaisuuksia, esimerkiksi tuotteen kestävyys, hinta ja palvelun nopeus. Hedonistiset lähteet ovat arvoa vahvemmin synnyttäviä ja ne liittyvät yksilöllisesti tunteisiin elämyksellisiin, tunteita ja aisteja herättäviin kokemuksiin palvelusta, kuten yllätyksellisyyteen, jännityksen tai turvallisuuden tunteeseen ja kokemukseen yksilöllisyydestä. Lisäksi arvoa tuotetaan asiakaskohtauksissa. Asiakaskohtauksen aikana koettu arvo syvenee ja kasvaa asiakassuhteen keston pidentyessä. (Löytänä & Korttesuo 2011, 49 - 56.)

Asiakaskokemukseen panostaminen on hyödyllistä myös yrityksen liiketoiminnalle. Asiakaskokemuksen avulla yritys esimerkiksi pystyy vahvistamaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen, lisäämään asiakastytyvyyttä, kasvattamaan suosittelijoiden ja suositteluhaluuden määrää, saamaan asiakkailta enemmän kehitysideoita, parantamaan brändiä, pidentämään asiakkuuden elinkaarta ja vähentämään negatiivisten asiakaspalautteiden määrää. Näiden hyötyjen kautta yritys maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon. Kun yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen asiakkailleen tuottamaansa arvoon nähden, kasvatetaan näin ollen yrityksen kannattavuutta. (Löytänä & Korttesuo 2011, 13.)

Asiakkaan odotukset ylittävä kokemus on myös huomioon otettava asia. Kuten kuviossa 6 selviää, odotukset ylittävän kokemuksen taustalla on oltava toimiva ydinkokemus - se hyöty, minkä vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen tulee olla sellainen, jonka yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan. Seuraava askel odotukset ylittävään

kokemukseen on laajennettu kokemus. Laajennetussa kokemuksessa yritys tuo ydinkokemukseen mukaan jotain elementtejä, jotka suoraan tai välillisesti lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Näitä voivat olla lisä- tai rinnakkaispalvelut. Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun laajennettuun kokemukseen lisätään odotuksia ylittäviä elementtejä. Elementit on listattu kuviossa 6 ja elementit myös kuvaavat, millainen on odotukset ylittävä kokemus. (Löytänä & Kortesus 2011, 60-64.)



Kuvio 6. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit

Nykyaikainen yritys ottaa myös sosiaalisen median huomioon luodessaan parempaa asiakaskokemusta. Vaikka sosiaalisessa mediassa aktiivisesti olemiseen liittyy myös negatiivisia puolia, kuten mahdollisten huonojen kokemusten entistä tehokkaampi viestitys, ovat sen edut myös huomattavat. Sosiaalisen median kautta asiakkaat voivat esimerkiksi kokea saavansa nopeamman ja helpomman suoran yhteyden yritykseen. Asiakkaat voivat kokea myös hyödyllisinä muiden asiakkaiden julkaisemat kysymykset ja kommentit yritystä kohtaan. (Shaw, Dibeehi & Walden 2010, 91). Tämä taas voi vähentää esimerkiksi yrityksen asiakasneuvojille tulevien puhelu- ja sähköpostikyselyiden määrää (Löytänä & Kortesus 2011, 143).

4 Asiakaskeskeisempää palvelua palvelumuotoilun avulla

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilua palvelujen suunnittelun ja kehittämisen välineenä. Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilua käytettiin nimenomaan palvelun kehittämiseksi. Sen vuoksi aluksi tarkastellaan lähemmin, mitä palveluiden kehittäminen on.

4.1 Palveluiden kehittäminen

Yrityksille palvelut antavat mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaitaan yhä enemmän. Asiakkaiden vaatimukset palveluita kohtaan ovat muuttuneet; nykyisin asiakkaat ostavat enenevässä määrin elämäänsä helpottavia ratkaisuja. Yritysten onkin ryhdyttävä tarjoamaan enemmän kokonaisratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin. Nämä kokonaisratkaisut voivat sisältää palveluja ja tuotteita kunkin asiakkaan tarpeen mukaisesti. Palveluiden ympärille voidaan nimittäin aina lisätä tavaroita ja tavaroiden ympärille palveluita. Palveluiden kohdalla asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa tarjoamalla tavaroita, palvelutodisteita. Tavarat voivat olla palveluprosessia tukevia tai pelkkiä muistoesineitä palvelutapahtumasta. (Tuulaniemi 2011, 18 - 19.)

Palveluiden kehittämisen pohjana tulisi aina käyttää asiakkaiden palvelutarpeen tutkimista (Rissanen 2006, 27). Tällä tavoin tuotetaan parhaita ja tarkoituksenmukaisimpia palveluita, jotka vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin. Parhaat palvelut myös pystytään toteuttamaan kustannustehokkaasti ja niitä pystytään monistamaan tarpeen mukaan. Ne tuottavat siis asiakastyytyväisyyden lisäksi hyvän katteen yrityksen liiketoiminnalle. (Tuulaniemi 2011, 20.)

4.2 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen välineenä

Palvelumuotoilu on monitieteellinen lähestymistapa palveluiden kehittämiseen, jossa yhdistellään erinäisiä menetelmiä ja työkaluja eri aloilta (Stickdorn & Schneider 2010, 29). Palvelumuotoilussa yhdistyvät johtamisen, markkinoinnin, tutkimuksen ja muotoilun alat (Moritz 2005, 48-49). Stefan Moritzin (2005) mukaan palvelumuotoilu määritellään vapaasti suomennettuna seuraavalla tavalla: palvelumuotoilu auttaa innovoimaan (luomaan uusia) tai kehittämään (olemassa olevia) palveluita, jotta niistä tulisi hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja haluttavia asiakkaille sekä tehokkaita ja vaikuttavia organisaatioille. Se on uusi, kokonaisvaltainen, monialainen ja yhdistävä toiminta-ala. (Stickdorn & Schneider 2010, 31.) Palvelumuotoilun avulla pystytään siis tuottamaan sellaisia palveluita, joita useammat ihmiset käyttävät ja joista useammat ihmiset siten myös maksavat, sekä kertahankintana että toistuvina ostoksina (Tuulaniemi 2011, 29).

Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus. Palvelukokemusta ei voida täysin suunnitella, sillä kokemus on aina subjektiivinen ja jokainen ihminen muodostaa oman kokemuksensa. Optimointi tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksessa ilmeneviin kriittisiin pisteisiin, jolloin palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus muokataan asiakaskokemuksen kannalta optimaalisimmaksi ja poistetaan palvelua häiritsevät tekijät. Näin ollen asiakkaalle tulisi muodostua mahdollisimman positiivinen kokemus palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 26.)

4.3 Palvelumuotoilun pääperiaatteet

Palvelumuotoilussa voidaan erottaa viisi pääperiaatetta (Stickdorn & Schneider 2010, 34 - 45 & Tuulaniemi 2011, 78). Nämä periaatteet ovat käyttäjakeskeisyys, yhdessä luominen, palvelun käsittäminen ajassa etenevänä prosessina, palvelutodisteet sekä kokonaisvaltaisuus. Seuraavaksi kaikki nämä periaatteet käsitellään tarkemmin ja peilataan niitä DHL Expressin yhteyteen.

4.3.1 Käyttäjakeskeisyys

Palveluita ymmärrettäessä tulee asettua asiakkaan asemaan. Asiakkaan persoonallisuus, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot, kulttuuriarvot ja sosiaaliset yhteydet vaikuttavat henkilön palvelukokemukseen, joten niiden todellinen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Käyttäjakeskeisyyden tarkoituksena on varmistaa palvelun käytettävyys. (Miettinen 2011, 23; 30.)

Palvelumuotoilussa käytetään hyödyksi myös empaattista suunnittelua, jonka tavoitteena on tunnistaa asiakkaiden piilevät tarpeet. Nämä piilevät tarpeet ovat sellaisia palvelulle asetettuja tarpeita, "joita asiakkaat eivät edes tiedä haluavansa tai eivät osaa kuvitella" (Miettinen 2011, 31). Empaattinen muotoilu toteutetaan havainnoimalla ihmisiä heidän luonnollisessa ympäristössään ja heidän asemaansa asetutaan käyttämällä erilaisia empatiatyökaluja, kuten esimerkiksi aisteja heikentäviä välineitä. Esimerkiksi näkövammaisille suunnattuja palveluja suunniteltaessa voidaan ottaa mukaan näköä heikentäviä työkaluja. (Miettinen 2011, 32.)

Mietittäessä ratkaisuja DHL Expressin lähetysten toimittamiseen yksityishenkilöille on myös hyvin tärkeää asettua vastaanottajan asemaan. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon ihmisten erilaiset asumistavat, työskentelyolosuhteet sekä mahdollisuudet itse päästä hakemaan lähetys. Ratkaisun tai ratkaisujen tulisi olla kaikille asiakkaille sopiva ja tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan.

4.3.2 Yhdessä luominen

Kaikki sidosryhmät, mukaan lukien asiakkaat, otetaan mukaan palvelumuotoiluprosessiin. Näin prosessia rikastuttamaan saadaan eri näkökulmia ja lähtökohtia. Asiakkaita esimerkiksi haastetaan kertomaan kokemuksia palveluista tai hänelle annetaan mahdollisuus kustomoida, muokata palvelu itselleen sopivaksi. (Miettinen 2011, 21; 23.) Mitä enemmän asiakas pääsee mukaan palveluiden kehittämiseen ja luomiseen ja näin rakentaa palvelukokemuksen, joka sopii juuri hänen tarpeisiinsa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas sitoutuu yrityk-

seen, asiakasuskollisuus vahvistuu ja asiakassuhteesta muodostuu pitkäaikainen (Stickdorn & Schneider 2010, 39; Miettinen 2011, 25).

Esimerkiksi DHL Expressin tapauksessa palvelumuotoiluprosessissa tulisi olla mukana henkilökuntaa eri osastoilta, alihankkijoita sekä asiakkaita. Henkilökunnalta ja alihankkijoilta saataisiin omat mielipiteet palvelun toteuttamiskelpoisuuteen. Asiakkailta sen sijaan saataisiin näkökulmia palvelun käyttökelpoisuuteen liittyen ja heidän avullaan kyettäisiin ajattelemaan palvelua asiakkaan silmin.

4.3.3 Palvelun ymmärtäminen ajassa etenevänä prosessina

Palvelu havainnollistetaan toisiinsa yhteydessä olevien, ajassa etenevien toimintojen ketjuna, palvelupolkuna. Jokaisesta palveluprosessista voidaan erottaa eri vaiheet, palvelutuokiot, joita ovat esimerkiksi palveluun tutustuminen, itse palvelutapahtuma sekä palvelun jälkeinen vaihe. Palvelutuokioiden aikana tapahtuu koko palvelun tuotanto sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Kaikki palvelutuokiot sisältävät lisäksi palvelun kontaktipisteitä, joissa asiakas on suorassa yhteydessä palveluun kaikilla aisteillaan ihmisten, kanavien, esineiden tai toimintatapojen kautta. (Tuulaniemi 2011, 78 - 81; Miettinen 2011, 49 - 51.)

DHL Expressin yksityisasiakkaiden palvelupolku kuvataan tässä työssä myöhemmin kappaleessa 5.1.1.

Kontaktipisteiden avulla palvelutuokiot pystytään muodostamaan yrityksen strategian mukaiseksi ja asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Palvelutuokioiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakkaan kannalta tärkeimmät ja oleellisimmat kontaktipisteet ja arvioida mitkä kontaktipisteistä luovat asiakkaalle paljon arvoa suhteessa kustannuksiin. Kontaktipisteiden suunnittelussa on hyvin tärkeää myös se, että palvelukokemus säilyy selkeänä, johdonmukaisena ja yhtenäisenä läpi palvelupolun. (Miettinen 2011, 53.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin joikaista palvelutuokioiden kontaktipistettä.

Ihmiset palvelumuotoiluprosessissa tarkoittavat sekä palvelun käyttäjiä, eli asiakkaita, että palvelun tuottajia, eli asiakaspalvelijoita. Heille kaikille tulee suunnitella sopivat roolit palveluprosessiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, minkä verran palvelussa käytetään itsepalvelua tai minkälaisia työrooleja asiakaspalvelijoilla on. Palvelumuotoilun keinoin asiakaspalvelijoille voidaan tuottaa ohjeistuksia asiakaspalvelutilanteissa toimimiseen esimerkiksi asiakkaiden käyttäjäprofiilien kautta. Voidaan myös määritellä tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa; puhuttelutapa voi olla esimerkiksi rento tai muodollinen. (Miettinen 2011, 52 - 53.)

DHL Expressillä on itsepalvelu minimoitu mahdollisimman pieneksi; kuriiri toimittaa lähetyksen ovelle asti, jolloin asiakkaan ei tarvitse noutaa lähetystä itse. Tosin ilmoittaessaan etukä-

teen tai ensimmäisen jakeluyrityksen jälkeen, asiakas voi toteuttaa itsepalvelua ja noutaa lähetyksen lähimmästä palvelupisteestä. DHL Expressin toimintatavoista on hyvin vahvasti pääteltävissä, että se ei halua toteuttaa itsepalvelua, sillä esimerkiksi palvelupisteiden määrä on melko vähäinen - palvelupisteitä ei ole läheskään joka paikkakunnalla. Asiakaspalvelussa kommunikointityyli on määritelty kohteliaan rennoksi, sillä esimerkiksi sinuttelua käytetään teitittelyn sijaan. Asiakkaan kannalta merkittävin ihmiskontaktipiste on kuriiri.

Kanavat ovat fyysisiä, digitaalisia tai aineettomia ympäristöjä, paikkoja tai tiloja, joissa tapahtuvat asiakkaalle näkyvä palvelun tuotanto. Kanavat toimivat ihmisten käyttäytymisen ohjaajina ja mielialaan vaikuttajina. Asiakkaisiin ja heidän palvelukokemuksiin pyritään vaikuttamaan esimerkiksi tuoksujen, valaistuksen ja äänten avulla. (Tuulaniemi 2011, 81 - 82; Miettinen 2011, 51 - 52.)

DHL Expressin käyttämiä kanavia ovat aineeton puhelinpalvelu, lähetysten digitaalinen internet-seuranta ja uuden jakelujan sopiminen internetissä sekä fyysisenä kanavana palvelupiste. Fyysiseksi kanavaksi voidaan lukea myös tila, jonne kuriiri toimittaa lähetyksen. Vastaanottajan kannalta merkityksellisin kontaktipiste kanavien kannalta on kuriirin kohtaaminen lähetystä tuotaessa. Optimaalisessa tilanteessa se on ainoa kanava, jota asiakas käyttää lähetyksen vastaanottamisen yhteydessä.

Esineet kontaktipisteinä ovat joko asiakkaiden tai palveluhenkilökunnan käyttämiä tavaroita ja laitteita, jotka ovat näkyviä ja palvelukokemukseen vaikuttavia osia. Asiakkaan näkökulmasta ne voivat olla sellaisia, joita asiakas itse käyttää, tarvitsee tai saa omakseen kuluttaessaan palveluita. Esineet ikään kuin toimivat todisteina käyttöoikeudesta palveluun. Henkilökunnan näkökulmasta esineet ovat palveluntuotantoon tarvittavia tavaroita, jotka ovat asiakkaalle näkyviä ja vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 82; Miettinen 2011, 52.)

DHL Expressillä palvelussa käytettäviä esineitä ovat esimerkiksi kuriirin auto, viivakoodinlukulaite, johon asiakas myös kuittaa lähetyksen sekä itse lähetys. Myös lähetyksen seurantanumeroa, jonka asiakas saa lähettäjältä, voidaan pitää esineenä. Se on ikään kuin todiste kuljetuspalvelusta: lähetyksen liikkuminen DHL:n verkostossa tapahtuu huomaamatta asiakkaalta mutta seurantanumeron avulla asiakas pystyy itse seuraamaan kuljetusta. Todisteena siitä, että asiakas on oikeutettu käyttämään DHL Expressin uudelleenjakelupalvelua, toimii myös "sinulle on lähetys"-ilmoitus, jonka kuljettaja jättää asiakkaan postilaatikkoon, mikäli tämä ei ole kotona toimitushetkellä.

Toimintatavat kontaktipisteinä ovat palveluhenkilökunnan ennalta määritellyjä käyttäytymismalleja. Palvelun kaikki yksityiskohtaisimmatkin käyttäytymistavat voidaan määritellä

tarkasti, jolloin niitä kutsutaan palvelueleiksi. Itse palvelun tuotannon kannalta palvelueleet voivat olla hyvinkin pieniä osia, mutta niillä on suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 82; Miettinen 2011, 52.)

DHL Expressin toimintatapaa kuvaa esimerkiksi se, soittaako kuriiri asiakkaalle lähetyksen yhteydessä vai ei. Soittamisella voi olla hyvinkin suuri vaikutus asiakkaan palvelukokemuksen kannalta. Myös ”sinulle on lähetys”-ilmoituksen kirjoittaminen selkeällä käsialalla, ja esimerkiksi tärkeimpien asioiden, kuten yhteydenottokanavien ympyröiminen, olisivat pieni mutta tärkeä osa asiakaskokemusta. Asiakaspalvelun osalta toimintatapoja kuvaavat puhelinasiakas-palvelun käytänteet, sähköpostiin vastaaminen ja se, kuinka asiat selvitetään asiakkaan kanalta.

Palvelupolku siis muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden ja -kokemuksen. Kaikki edellä mainitut vaiheet tulee olla tarkasti valmisteltuja ja testattuja. Niiden avulla asiakkaan kokemus palvelusta säilyy hyvänä läpi koko prosessin. (Miettinen 2011, 49 - 50; Stickdorn & Schneider 2010, 41.)

4.3.4 Palvelutodisteet

Palvelumuotoilussa aineettomat palvelut havainnollistetaan käyttäen fyysisiä, käsin kosketeltavia elementtejä, joita kutsutaan palvelutodisteiksi. Näin palvelukokemusta pystytään pidentämään itse palvelutapahtumasta palvelun jälkeiseen vaiheeseen. Palvelun muodostaminen esineeksi mahdollistaa asiakkaalle tunteen, että hän saa heti rahoilleen vastinetta. Tämä taas johtaa siihen, että asiakasuskollisuus lisääntyy, ja että asiakas myös suuremmalla todennäköisyydellä suosittelee palvelua muille. (Stickdorn & Schneider 2010, 42 - 43; Tuulaniemi 2011, 93 - 94.)

Palvelutodisteet voidaan jakaa palvelumaisemaan ja tavaroihin. Ne ympäristöt, joissa palvelu tarjotaan ja joissa asiakas kohtaa palveluntarjoajan, kuuluvat palvelumaisemaan. Palvelumaiseman osia ovat siis esimerkiksi kaikki rakennukset, kyltit ja vaikkapa parkkipaikat. Lisäksi myös kaikki aistihavainnot, kuten tuoksut, ovat osa palvelumaisemaa. Palvelutodisteina toimivia tavaroita ovat kaikki sellaiset, jotka mahdollistavat tai helpottavat palvelun toteuttamista ja kommunikointia asiakkaan ja palveluhenkilöstön välillä. Esimerkiksi laskut, esitteet, matkamauistot ja internet-sivut ovat palvelutodisteita. (Tuulaniemi 2011, 92.)

DHL Expressin tapauksessa palvelumaiseman vaikutus on pienempi kuin tavaroiden, sillä suurin osa lähetyksistä jaetaan kuriirin toimesta, jolloin palvelun ympäristönä ovat asiakkaan tilat. Palvelupisteiden osalta kuitenkin palvelumaisemaan tulee kiinnittää huomiota. Palvelu-

pisteiden kohdalla tulisi miettiä esimerkiksi millaiset värit, äänet ja musiikit loisivat asiakkaiden mielestä miellyttävintä tunnelmaa.

Tavaroita, jotka toimivat palvelutodisteina yksityisasiakkaille DHL Expressillä, ovat esimerkiksi internet-sivut ja seurantapalvelu, "sinulle on lähetys"-ilmoitus sekä rahtikirja ja itse paketti, jonka kuriiri asiakkaalle toimittaa. Mikäli paketti on vielä paketoitu DHL Expressin väreillä ja logoilla varustettuun pakettiin, toimii se erinomaisena palvelutodisteena. Lähetysmateriaalin suunnittelussa kannattaisikin miettiä, voisiko siihen liittää tekstiä tai kuvia luomaan tiettyä mielikuvaa DHL Expressin palvelusta.

4.3.5 Kokonaisvaltaisuus

Kokonaisvaltaisuus palvelumuotoilussa tarkoittaa sitä, että koko palveluympäristö otetaan huomioon ja palveluprosessi liitetään laajempaan kontekstiin. Koko palveluympäristössä tapahtuvat prosessit täytyy ymmärtää ja niitä tulee muokata asiakkaan kannalta toimivimmiksi. Juuri nämä prosessit muodostavat koko palvelujärjestelmän. (Stickdorn & Schneider 2010, 44 & Miettinen 2011, 31.)

Palveluympäristössä tulee myös huomioida kaikki asiakkaan aistit. Lisäksi eri asiakkaiden erilaiset lähestymistavat palveluun tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi palvelupolkujen yhteydessä tulee myös aina ajatella vaihtoehtoisia tapoja, miten asiakkaat käyttävät palvelua. (Stickdorn & Schneider 2010, 44 - 45.)

DHL Expressillä esimerkiksi tulisi kiinnittää huomio kaikkiin niihin tapoihin, miten asiakas voi lähetyksen vastaanottaa. Asiakaskokemuksen optimoimiseksi tulee huomioida prosessit, jotka ovat yhteydessä siihen, kun kuriiri vie lähetyksen asiakkaan ovelle, kun asiakas noutaa itse lähetyksen palvelupisteestä ja myös siihen, kun kuriiri jättää lähetyksen ilman asiakkaan kuitausta valtakirjaa vastaan haluttuun osoitteeseen. Kun kaikki näihin tapoihin liittyvät ominaisuudet on huomioitu, on palvelukokemus yhtenevä ja optimaalinen asiakkaalle toimitustavasta riippumatta.

4.4 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosessista on useiden palvelumuotoilijoiden kehittämiä eri variaatioita. Näille kaikille on yhteistä edellisessä luvussa esiteltyt pääperiaatteet. Palvelumuotoiluprosessi ja siinä käytettävät työkalut vaativat lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja, luovuutta, kykyä visuaaliseen ajatteluun sekä empatiaa käyttäjiä kohtaan. (Miettinen 2011, 32 - 34.)

Stefan Moritz (2005) on jakanut palvelumuotoiluprosessin kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet helpottavat palvelumuotoiluprosessin läpikäymistä omine tehtävineen ja menetelmineen. Jokaiselle vaiheelle on ominaista tietty ajattelutapa, jota noudattamalla prosessissa saavutetaan parhaat mahdolliset tulokset. (Moritz 2005, 123.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin juuri Moritzin kuvaaman prosessin mukaisesti.

Tässä kappaleessa esitellään nämä kuusi vaihetta. Seuraava luku käsittelee palvelumuotoiluprosessia käytännössä. Ensimmäinen vaihe on nimeltään ymmärrä-vaihe, jossa etsitään tietoa asiakkaista, projektin asiayhteyksistä ja palvelun tuottajasta. Seuraava on pohdi-vaihe. Siinä analysoidaan ja suunnitellaan projektia ja valitaan projektin suuntaus. Kolmantena on kehittä-vaihe. Kehittä-vaiheessa kehitetään innovatiivisia ideoita ja luodaan ratkaisuja. Seulo-vaihe seuraa neljäntenä. Tässä vaiheessa valitaan parhaat syntyneistä ideoista tai yhdistellään useita eri ideoita sekä arvioidaan syntyneitä ratkaisuja. Seuraavassa, selitä-vaiheessa kehitetyt konseptit visualisoidaan, eli tehdään aistein havaittaviksi ja käsin kosketeltaviksi. Tässä vaiheessa myös esitetään mahdollisuuksia ja annetaan yleiskuva tuotoksesta. Viimeisenä prosessissa on toteuta-vaihe, jossa ideat toteutetaan ja annetaan ohjeistukset prosesseihin. (Moritz 2005, 123.)

5 Palvelumuotoilu käytäntöön

Tämä luku koostuu opinnäytetyön toiminnallisen osuuden esittelystä. Jokaisessa alaluvussa käsitellään tarkemmin edellisessä kappaleessa kuvatut palvelumuotoiluprosessin vaiheet ja esitellään, kuinka kyseinen vaihe toteutettiin. Jokaisessa vaiheessa on käytetty yhtä tai useampaa palvelumuotoilun menetelmää kunkin vaiheen tavoitteen saavuttamiseksi.

5.1 Ymmärrä

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäisessä vaiheessa etsitään tietoa projektiin oleellisesti liittyvistä seikoista ja kehitettävään aiheeseen liittyvistä teemoista. Näin varmistetaan prosessin realistinen toteutus. Tavoitteena ymmärrä-vaiheessa on ymmärtää asiakkaiden tietoisia ja tiedostamattomia tarpeita palvelua kohtaan sekä projektissa huomioon otettavia asioita kohdeyrityksestä. (Moritz 2005, 124-125.)

Tässä työssä ymmärrä-vaiheen tavoitteet saavutettiin tarkastelemalla ensin, mikä on DHL Expressin tämän hetkinen tapa toimittaa lähetykset vastaanottajalle. Tämän jälkeen selvitetiin benchmarkingin avulla, millaisia toimitustapoja DHL Expressin kilpailijoilla on tarjota yksityisasiakkaille. Kun sekä DHL Expressin että kilpailijoiden toimituspalvelukuvaus oli tehty, oli helppo peilata, mitkä olisivat hyviä käytänteitä ottaa mukaan myös DHL Expressin toimintaan.

Kun saatiin selvä kuvaus kohdeyrityksen toimintatavoista, ryhdyttiin selvittämään asiakkaiden tarpeita palvelua kohtaan. Tämä toteutettiin netscoutingin avulla, jossa määrätietoisesti tutkittiin internetin keskustelupalstoilla ilmeneviä asiakkaiden negatiivisia ja positiivisia mielipiteitä toimitustavasta. Netscoutingin pohjalta taas luotiin asiakassegmenttejä, joiden avulla oli helpompi ymmärtää eri asiakasryhmien erilaisia tarpeita palvelua kohtaan. Lopuksi kuvattiin SWOT-analyysin avulla, mitkä ovat tämän hetkisen toimituspalvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Käytettyjen menetelmien tarkemmat kuvaukset, tavoitteet ja tulokset käydään seuraavissa kappaleissa läpi perusteellisemmin.

5.1.1 Tämän hetkinen DHL Expressin toimituspalvelukuvaus

Tässä kappaleessa kuvataan DHL Expressin tämän hetkinen tapa toimittaa lähetykset yksityisasiakkaille. Kuvaus perustuu työn ohessa havaittuihin seikkoihin toimitustavoista. Nykyinen toimituspalvelukuvaus oli tarpeen selvittää kunnolla, sillä sen jälkeen oli helpompi edetä prosessissa palvelun kehittämisvaiheeseen.

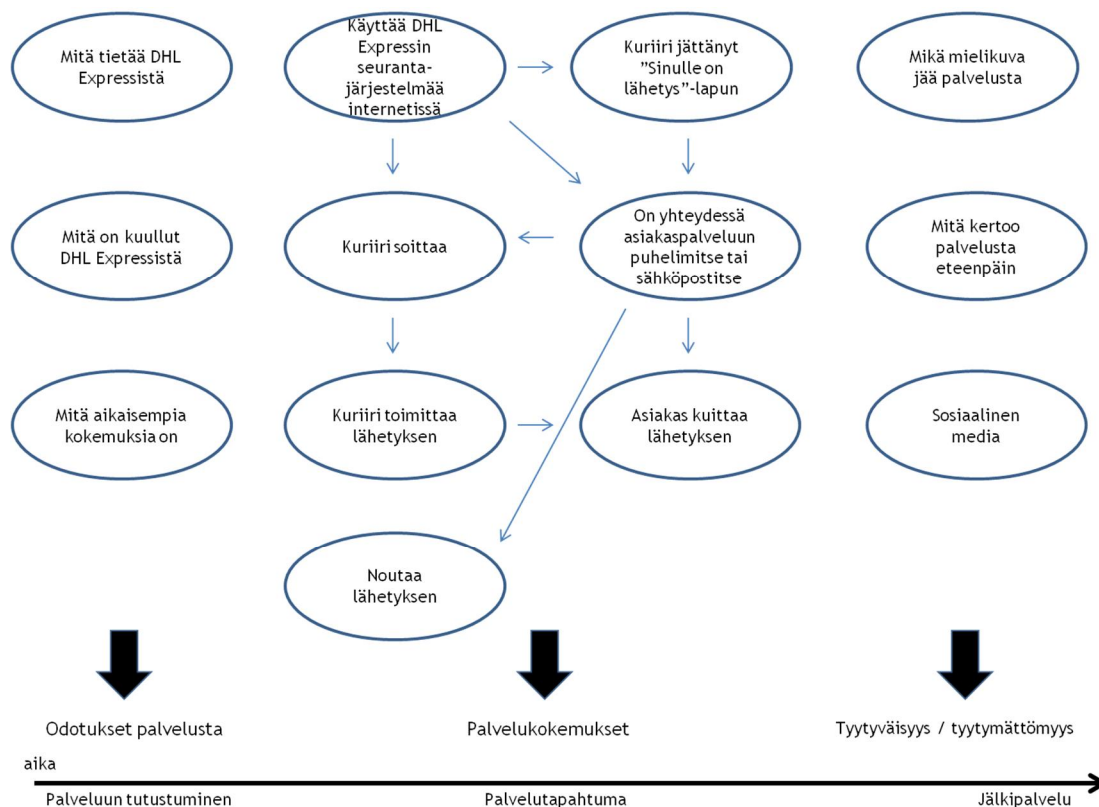
Tällä hetkellä DHL Expressin lähetysten jakeluvaihtoehdot ovat seuraavat: lähetykset pyritään ensimmäisenä jakamaan rahtikirjassa mainittuun vastaanottajan osoitteeseen. Parhaassa tapauksessa vastaanottaja on paikalla ja kuittaa lähetyksen vastaanotetuksi. Jakeluaikat ovat pääsääntöisesti usein päiväsaikaan kello 8 ja 16 välillä, jolloin suuri osa yksityisasiakkaista on poissa kotoa. Mikäli vastaanottajaa ei tavoiteta toimitusosoitteesta, kuriiri jättää ilmoituksen, jossa kerrotaan, että asiakkaalle on saapunut lähetykset ja häntä pyydetään ilmoittamaan uusi jakeluaika internetosoitteessa sinulleonlahetys.fi tai soittamaan asiakaspalveluun uuden jakeluajan sopimiseksi. Usein palvelua ei päästä viemään tähänkään pisteeseen asti, sillä nykyisin varsinkin pääkaupunkiseudulla kerrostalojen alaovet ovat lukittu tai suojattu ovikoodilla. Näissä tapauksissa kuriiri lähettää tekstiviestin asiakkaalle, jossa pyytää asiakasta ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun. Tämä onnistuu vain, mikäli rahtikirjalta löytyy vastaanottajan matkapuhelinnumero. Paketin lähettäjän vastuulla on täyttää rahtikirjalle asiakkaan puhelinnumeron, joka varsin usein myös puuttuu rahtikirjalta. Kuriiri saattaa tarvittaessa myös soittaa asiakkaalle, jos ei pääse alaovesta sisään. Syyt sille, miksi kuriirit eivät soita jokaisen lähetyksen yhteydessä, ovat kustannuksiin ja turvallisuuteen liittyviä. Lisäksi kuljettajilla on suuret määrät lähetyksiä jaettavana ja noudettavana saman päivän aikana, joten jokaiselle asiakkaalle soittaminen ei ole myöskään käytännössä mahdollista.

Kun on päästy siihen vaiheeseen, että kuriiri on jättänyt yhteydenottopyynnön asiakaspalveluun, voi asiakas soittaa tai lähettää sähköpostia DHL Expressin asiakaspalveluun, tai käydä syöttämässä halutun jakelupäivän ja -ajan sähköiseen sinulleonlahetys.fi-palveluun. Asiakas voi myös vapaamuotoisella, kirjallisella valtakirjalla valtuuttaa kuriirin jättämään lähetyksen

ilman kuittausta postilaatikkoon, ovellensa tai muuhun ilmoittamaansa turvalliseen paikkaan. Toimitusehtojen vuoksi DHL Express ei saa jättää lähetyksiä toimitusosoitteeseen kuittaamatta ilman vastaanottajan tai lähettäjän lupaa. Vaihtoehtona on myös osoitteenmuutos esimerkiksi työpaikalle tai toiseen osoitteeseen. Mikäli osoitteenmuutos tehdään esimerkiksi ystävän osoitteeseen, täytyy vastaanottajan tällöinkin toimittaa DHL Expressille valtakirja, jossa hän ilmoittaa uuden vastaanottajan nimen ja osoitteen. Lisäksi asiakas voi aina halutessaan noudata lähetyksen DHL Expressin palvelupisteestä.

Asiakkaan on mahdollista lähettäjältä seurantanumeron saatuaan itse seurata lähetystä internet-osoitteessa <http://www.dhl.fi>. - lähetyksen seuranta. Tällöin hän pystyy ennakoimaan, milloin lähetys on tulossa ja mahdollisesti olemaan paikalla toimitusajankohtana. Asiakas pystyy myös ottamaan yhteyttä asiakaspalveluun ja vaihtamaan jakelupäivää tai -paikkaa toiseksi, mikäli hän seurannasta huomaa, ettei pysty olemaan paikalla alkuperäisen toimitusajankohdan aikaan. Myös esimerkiksi ovikoodin tai puuttuvan puhelinnumeron ja soittopyynnön kuriirille voi ilmoittaa etukäteen asiakaspalveluun, josta tieto välitetään terminaaliin valmiiksi odottamaan lähetyksen saapumista. Mitään varsinaista järjestelmää muutosten tekemiselle ei ole, vaan asiakkaan täytyy joko puhelimitse, sähköpostitse tai internet-sivuilta löytyvän lomakkeen avulla välittää tiedot muutoksista asiakaspalveluun.

Ympäristö, jossa ihmiset liikkuvat päivän aikana, kasvaa jatkuvasti ja samalla heidän arvostus ajalle kasvaa. Tämän takia ihmiset eivät ole valmiita odottamaan useaa tuntia samassa paikassa lähetyksen toimitusta. Tutkimusten mukaan ihmiset toivoisivat nykyisin jopa apteekkien ja julkisen liikenteen olevan saatavilla 24 tuntia vuorokaudessa. (Cook 2011, 4.) Jos yritys haluaa pärjätä koventuneessa kilpailussa, tulee sen mukautua asiakkaiden toiveisiin. Siksi myös DHL Expressille on hyvin tärkeää pystyä tarjoamaan palveluitaan asiakkaille parhaiten sopivaan aikaan. Kuviossa 7 on kuvattu edellä mainittu palvelupolku kontaktipisteineen DHL Expressillä.



Kuvio 7. Palvelupolun kontaktipisteet DHL Expressillä

Aikajanalle on merkitty palveluun tutustumisvaihe, palvelutapahtuma sekä jälkipalvelu. Tutustumisvaihe luo asiakkaalle odotukset palvelua kohtaan kun taas palvelutapahtuman aikaiset kontaktipisteet vaikuttavat palvelu- ja asiakaskokemukseen. Jälkipalvelu paljastaa asiakkaan kohdalla oliko hän tyytyväinen vai tyytymätön palveluun.

5.1.2 Benchmarkingin avulla tietoa kilpailijoiden toimintatavoista

Benchmarking on menetelmä, jossa verrataan yrityksen omia tuotteita, palveluita ja prosesseja alan muihin, johtaviin yrityksiin. Sen avulla voidaan selvittää, mikä yrityksen toiminnassa vaatisi kehittämistä. (Benchmarking 2012.) Palvelumuotoilussa benchmarkingia voidaan käyttää hyödyksi myös tarkastelemalla palvelua, joka on kehitetty eri näkökulmasta kuin itse kehitettävä palvelu (Moritz 2005, 186). Tässä työssä benchmarkingia käytettiin selvittämään, millaisia käytäntöjä DHL Expressin kilpailijalla, UPS:llä on lähetysten toimittamiseksi yksityishenkilöille. Tarkasteltiin myös, miten Posti toimittaa lähetykset yksityisasiakkaille oveltovelle-palveluna. Postin toimintaa tarkastelemalla saatiin yksi erilainen näkökulma aiheeseen, sillä sen toimintatavat yrityksenä ovat poikkeavat pikakuljetusyrityksistä. Benchmarking toteutettiin tutkimalla mainittujen yritysten internet-sivuja. FedExiä ei otettu mukaan vertailuun, sillä yrityksen internet-sivuilta ei ilmennyt miten se toimittaa lähetykset vastaanottajal-

le. TNT taas jätettiin pois sen takia, että benchmarkingia tehtäessä oli tiedossa UPS:n ja TNT fuusio, joka peruuntui myöhemmin. Benchmarking valittiin menetelmäksi siksi, että sen avulla pystyttiin havaitsemaan hyviä käytäntöjä muilta saman alan palveluntuottajilta ja oletettiin, että näitä pystyttäisiin mahdollisesti ottamaan huomioon DHL Expressin toimituspalvelua kehitettäessä.

Postin internet-sivuilta selvisi, että jakeluaika oveltaovelle-lähetyksissä on normaalisti klo 14 mennessä. Palveluun on mahdollista ostaa lisäpalvelu, jolloin postista sovitaan vastaanottajan kanssa toimitusajankohdasta. Palvelua pääkaupunkiseudulla käyttäneiden mukaan vastaanottajalle lähetetään tekstiviesti, jossa annetaan vaihtoehdot jakeluajoista tai postin soittamisesta toimituksen sopimiseksi. Viestissä pyydetään vastaamaan viestiin tiettyyn kellon aikaan mennessä, muutoin postista soitetaan ja sovitaan toimitusaika. Postin sivuilla lisäksi sanottiin, että vastaanottajaan yritetään olla kaksi kertaa yhteydessä ja mikäli häntä ei tavoiteta, jätetään soittopyyntö jakeluajan sopimiseksi. (Posti Kuluttajille - Joustavasti 2012.) Lisäksi Postilla on valikoimassa palvelut, joissa toimitus on aamulla klo 9 mennessä (Posti kuluttajille - aamulla 2012) tai että kuljetusajasta sovitaan palvelun tilauksen yhteydessä (Posti kuluttajille - Kotiinkuljetus/Nouto- ja jakelukuljetus 2012).

Suoraan oveltaovelle-palveluiden lisäksi Posti tarjoaa yksityisasiakkaille mahdollisuuden noutaa lähetykset lähimmästä postin toimipisteestä, joita on ympäri Suomen. Lisäksi uutena palvelutyypinä posti mahdollistaa pakettien noutamisen pakettiautomaateista, joita kerrottiin Postin internet-sivuilla olevan "Helsingistä Rovaniemelle isoissa kaupungeissa" (Posti kuluttajille - paketit 2012). Postilla on käytössä paketin ohjauspalvelu, jonka avulla asiakas voi valita paketin noutopisteeksi haluamansa postin, pakettiautomaatin tai muun noutopisteen Postin tarjoamista vaihtoehdoista (Posti kuluttajalle - Paketin ohjauspalvelu 2012).

UPS ilmoittaa jakeluajoikseen klo 9:00, 10:30 tai 12:00 mennessä tai "päivän loppuun mennessä" (UPS: Kansainväliset lähetyspalvelut 2012). Sivuilta ei kuitenkaan selvinnyt, tarkoitetaanko loppuun mennessä esimerkiksi klo 16 vai 21 mennessä. Asiakkaan on mahdollista UPS:n internetsivuilla syöttää saamansa seurantanumeron avulla pyyntö jakelupäivästä, noudosta tai jakeluosoitteenmuutoksesta. (UPS: Toimitukset ja UPS InfoNotice-ilmoitukset 2012.)

Postin ja UPS:n toimitustapoja tarkastelemalla ja vertailemalla selvisi, että postilla on monipuolisemmat toimitusvaihtoehdot. UPS:n toimituskäytännöt ovat melko samanlaiset kuin DHL Expressillä, tosin yhtenä mahdollisuutena DHL Expressillä olisi ottaa käyttöön internet-järjestelmä, jonka avulla lähetyksen vastaanottaja voisi esimerkiksi ennen lähetyksen maahantuloa muuttaa toimitusosoitteen tai toimituspäivän haluamakseen. Tämä edellyttäisi tosin varmasti myös järjestelmän markkinointia taholta, jolta asiakas tilaa tuotteet, eli DHL Expressin suoralta asiakkaalta.

Postin toimitustavoista voisi ottaa mallia esimerkiksi tekstiviesti-ilmoituksesta, jossa ilmoitetaan lähetyksen toimituspäivästä sekä annetaan mahdolliset vaihtoehdot jakeluajoille. Viestissä voitaisiin myös ilmoittaa, että asiakas voi vaihtaa toimituspäivää tai -osoitetta ottamalla asiakaspalveluun yhteyttä tiettyyn aikaan mennessä. Pakettiautomaatit voisivat myös olla yksi vaihtoehto paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi, joskin siitä koituisi luultavasti melko suuria kustannuksia. Keskeisillä paikoilla, kuten kauppakeskuksissa tai joukkoliikenneasemilla voisi olla käytössä pakettiautomaatteja, joihin vastaanottajat voisivat pyytää lähetyksen toimituksen ja voisivat käydä sieltä noutamassa lähetyksensä itselle sopivana ajankohtana.

5.1.3 Arvokasta tietoa asiakkaiden mielipisteistä netscoutingin avulla

Netscouting tarkoittaa tiettyyn aiheeseen liittyvän tiedon järjestelmällistä etsimistä internetistä. Palvelumuotoilussa se on hyvä tapa selvittää ja ymmärtää aiheeseen liittyviä ilmiöitä. Johtuen hyvin laajasta informaation määrästä, netscoutingissa on erittäin tärkeää määritellä aluksi kysymykset, joihin haluaa saada vastauksen. (Moritz 2005, 194.) Tässä opinnäytetyössä internetiä käytettiin apuna tutkimaan asiakkaiden mielipiteitä seuraamalla aktiivisesti sosiaalisessa mediassa, kuten keskustelupalstoilla, mitä mieltä asiakkaat ovat DHL Expressin toimituspalvelusta. Palvelua käyttäneiden asiakkaiden mielipiteiden perusteella saatiin arvokasta tietoa siitä, mikä palvelussa on hyvää ja mikä huonoa. Netscouting oli tässä tapauksessa hyvä menetelmä myös siksi, että sillä voitiin osittain korvata haastattelua ja ihmisten omaaloitteisesti kirjoittamat mielipiteet anonymisti sosiaalisessa mediassa kertovat palvelua käyttäneiden todellisia mielipiteitä aiheesta.

Netscouting järjestettiin syksyn 2012 aikana tarkkailemalla internet-haun perusteella löydettyjen keskustelupalstojen keskusteluja, jotka liittyivät DHL Expressin tapaan toimittaa lähetykset vastaanottajalle. Keskustelupalstat olivat MuroBBS ja Fillari-lehden foorumeita. Netscoutingin kohteeksi valittiin nämä kyseiset keskustelupalstat, sillä niillä keskusteluun oli osallistunut henkilöitä useilla nimimerkeillä ja viestiketjut olivat pitkiä. Näiltä foorumeilta siis saatiin kattavimmat otannat menetelmään.

Suurin negatiivista mielikuvaa DHL Expressistä antava piirre netscoutingin perusteella on se, että kuriirit eivät soita ennen toimitusta. Asiakkaat siis selkeästi toivoisivat ilmoitusta siitä, minä päivänä lähetykset on tulossa jakeluun ja mielellään vielä tarkemman ajankohdan toimituksesta. Moni oli antanut palautetta myös siitä, että kuriiri ei soita asiakkaalle jos esimerkiksi kerrostalon alaovi on lukittuna tai toimii ovisummerilla tai -koodilla. Jakeluaikat haluttaisiin myös tietää tarkemmin. Negatiivista keskustelua oli herättänyt myös palvelupisteiden huono sijainti ja internet-seurannan huono laatu. Positiivisena puolena oli nostettu esiin iltajakelu-

mahdollisuus pääkaupunkiseudulla. Iltajakelua kannattaisi siis lisätä kattamaan nykyistä suurempaa aluetta.

5.1.4 Asiakassegmentoinnilla syvällisempi näkemys asiakkaiden tarpeisiin

Asiakassegmentointi palvelumuotoilussa tarkoittaa menetelmää, jossa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat jaetaan ryhmiin, segmentteihin, jossa kunkin segmentin asiakkailla on samat kiinnostuksen kohteet ja tarpeet palvelua kohtaan. Asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin perustuvat segmentit auttavat havaitsemaan, mitä erilaisia palveluita asiakkaat tarvitsisivat. Palvelumuotoilussa voidaan keskittyä selvittämään asiakkaiden tuloja, ikäjakaumaa, asenteita tai käyttötiheyttä. (Moritz 2005, 186.) Asiakassegmentoinnin avulla selvitettiin tässä työssä, millaisia erilaisia tarpeita eri asiakasryhmillä on. Lisäksi asiakassegmentoinnin avulla voitiin luoda palveluun mahdollisimman paljon kaikkia asiakasryhmiä tyydyttäviä kehitysideoita. Asiakassegmentit luotiin netscoutingissa saatujen tulosten perusteella.

Netscoutingin perusteella luotiin viisi asiakassegmenttiä: työssäkäyvät, harrastajat, kiireiset, palvelua vaativat ja helppoutta vaativat. Keskustelupalstojen sisällöstä pystyi tunnistamaan nämä segmentit analysoimalla henkilöiden vastauksia. Segmentit on luotu siten, että yksi asiakas saattaa kuulua samanaikaisesti useampaankin segmenttiin. Asiakas voi esimerkiksi olla samanaikaisesti kiireinen ja helppoutta vaativa.

Työssäkäyvät asiakkaat ovat klo 8 - 16 välillä työtätekeviä. Heidän tulotasonsa on kohtuullinen ja heillä on potentiaalia tehdä paljon internetostoksia ja näin ollen toimia DHL Expressin asiakkaana lähetyksen jakelun osalta. Työssäkäyvät asiakkaat toivovat, että he voisivat saada lähetyksensä joko iltajakeluna kotiovelle tai noudettua läheiseltä noutopisteeltä, esimerkiksi työmatkan ohessa. Heille on myös helppoa tarjota toimitusta työpaikalle.

Harrastajat ovat paljon poissa kotoa ja tilaavat ulkomailta harrastuksiinsa liittyviä välineitä ja tarvikkeita. Välineet saattavat olla hyvinkin arvokkaita, jonka vuoksi he vaativat myös toimivaa kuljetustapaa lähetyksille. Lisäksi heidän tilaamansa tuotteet saattavat olla hyvin kiireellisiä. Harrastajat haluavat tietää tarkan toimituspäivän ja heille on erittäin tärkeää, ettei jakelu myöhästy tästä. He toivovat myös tietävänsä mahdollisimman tarkkaan ajankohdan, milloin heidän lähetyksensä toimitetaan, ja turhautuvat, mikäli joutuvat odottamaan kotona usean tunnin ajan lähetyksen saapumista.

Kiireiset ovat liikkuvaisia, eivätkä ole työpaikalla tai kotona pitkiä aikoja kerrallaan. Kiireiset tilaavat tavaroita verkkokaupoista, sillä kokevat sen nopeammaksi tavaksi kuin kaupoissa kiertelyn. Siksi he tahtovatkin tietää hyvin tarkkaan ajankohdan, jolloin lähetykset heille toimitetaan, ja vaativat toimituksen onnistuvan ensimmäisellä kerralla. Kiireiset tahtovat, että lähe-

tys toimitetaan heille kotiin, koska heillä ei ole itsellään aikaa lähteä hakemaan lähetystä palvelupisteeltä. Toinen vaihtoehto olisi, että jakelupisteitä olisi hyvien kulkuyhteyksien ja esimerkiksi työmatkan varrella. Kiireisten toiveet ovatkin hankalimpia toteuttaa.

Palvelua vaativat asiakkaat pitävät tärkeänä toimivaa asiakaspalvelua. He seuraavat lähetyksen kulkua eivätkä mieli ottaa yhteyttä asiakaspalveluun lähetyksen tiimoilta. He myös toivovat, että kuriiri ottaa heidät huomioon esimerkiksi soittamalla hyvissä ajoin ennen toimitusta tai käyttäytymällä esimerkiksi erittäin hyvin. Jos lähetyksen toimitus ei onnistu ensimmäisellä kerralla, he vaativat asiakaspalvelua toimittamaan lähetyksen heidän haluamanaan ajankohtana ja haluavat tietää tarkan selityksen sille, miksi toimitus ei onnistunutkaan.

Helppoutta vaativat asiakkaat pitävät tärkeimpänä seikkana sitä, että lähetys saadaan ensimmäisellä kerralla perille. Sillä ei ole niinkään merkitystä, tuodaanko lähetys kotiin vai työpaikalle, vai hakevatko he kenties itse lähetyksen. Helppoutta vaativat turhautuvat, jos joutuvat ottamaan itse yhteyttä DHL Expressille uuden jakelujan sopimiseksi. Heille paras vaihtoehto olisi etukäteen sopia toimitustavasta ja -ajasta.

Edellä mainitut asiakassegmentit toimivat apuna ja taustalla prosessissa, kun ryhdyttiin ideoimaan uusia kehitysideoita toimituspalvelulle. Asiakassegmenttien avulla pystyttiin ottamaan huomioon asiakkaiden toiveet ja tarpeet palvelua kohtaan. Näin ollen kehitystyön näkökulmaksi pystyttiin luomaan jokaisen asiakkaan huomioonottava lähestymistapa.

5.1.5 SWOT-analyysin avulla heikkoudet ja vahvuudet esille

SWOT-analyysin avulla tarkasteltiin tämän hetkisen tilanteen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) sekä uhkia (threats). SWOT-analyysi menetelmänä oli hyvä tähän työhön, koska sen avulla huomio voitiin kiinnittää toimintoihin, jotka ovat palvelun vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Samalla pystytään kehittämään heikkouksia ja huomioimaan mahdolliset palvelua kohtaavat uhat. (Moritz 2005, 223.) SWOT-analyysin avulla selvittiin kehitettävän palvelumallin samat piirteet selitä-vaiheessa. SWOT-analyysi toimi tässä kohdassa niin sanottuna väliyhteenvetona, joka koosti yhteen havainnollisessa muodossa tämän hetkiset piirteet palvelusta. Kuviossa 8 on kuvattu siis tämän hetkisen toimituspalvelun SWOT-analyysi.

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nopeus • Helppous • Maksuton osoitteenmuutos • Toimitusvaihtoehdot 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttaja-asiakkaiden tarpeita tyydyttämättömät jakeluajat • Kuriiri ei aina soita • Palvelupisteitä ei tarpeeksi paljon • Yritykselle turhia kuluja kun kuriiri yrittää toimittaa lähetystä ja asiakas ei kotona • Seuranta ei tarpeeksi kattava
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tietoisuuden lisääminen palveluvaihtoehdoista • Ihmiset alkavat arvostavaa enemmän nopeaa toimitusta lähetyksille sekä kotiinkuljetusta 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huonot asiakaskokemukset voivat huonontaa DHL Expressin imagoa • DHL Express voi menettää asiakkaita tyytymättömyyden vuoksi • Kilpailija(t) kehittävät paremman palvelun yksityisasiakkaita varten

Kuvio 8. DHL Expressin tämän hetkisen toimituspalvelun SWOT-analyysi

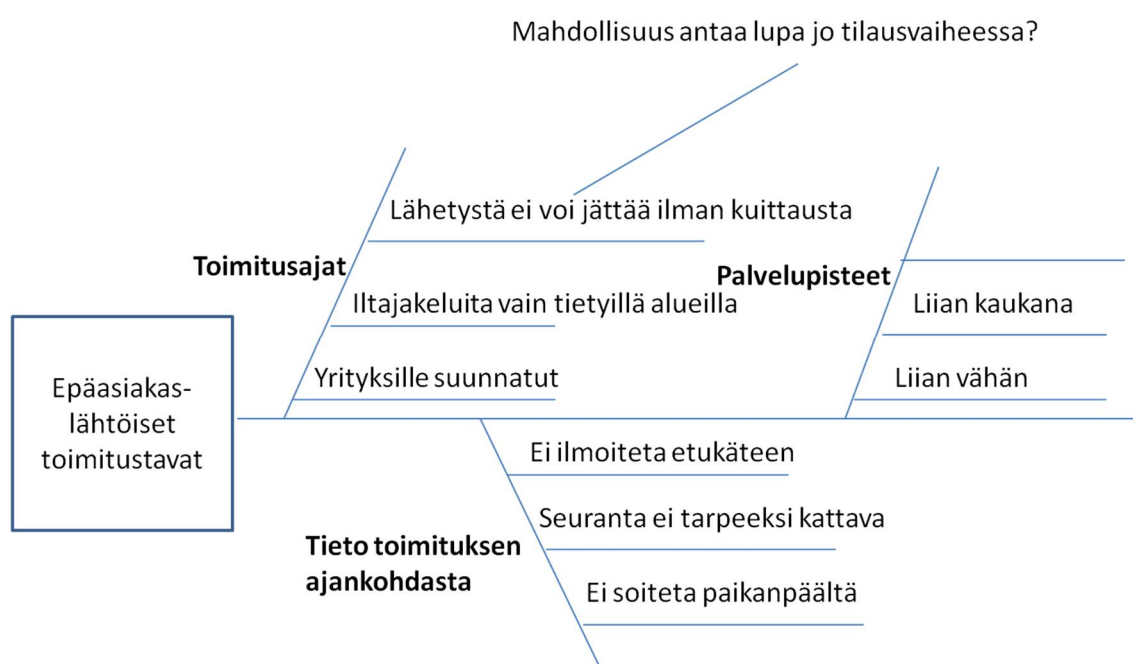
SWOT-analyysi selvitti, että tämänhetkisen palvelun heikkouksia ovat asiakkaita tyydyttämättömät jakeluajat, palvelupisteiden vähäinen määrä ja se, että kuriiri ei välttämättä soita jakelun yhteydessä. Näihin seikkoihin olisi siis löydyttävä ratkaisuja, jotta asiakaskokemuksista saataisiin parempi. Asiakastytyväisyyden parantaminen olisi tärkeää, jotta yrityksen imago ei huononisi eikä yritys siten menettäisi asiakkaita tyytymättömyyden vuoksi. Vaikka yksityisasiakkaat eivät solmikaan suoraa sopimusta DHL Expressin kanssa, voi heidän tyytymättömytensä vaikuttaa DHL Expressin suoraan asiakkaaseen, jolle yksityisasiakkaat saattavat välittää tyytymättömyytensä.

5.2 Pohdi

Moritzin palvelumuotoilumallin mukaisesti pohdi-vaiheessa analysoidaan ja suunnitellaan projektia ja valitaan projektin suuntaus. Tavoitteena on asettaa muiden vaiheiden tavoitteet, aikataulut ja arvot juuri kyseiselle projektille sopivaksi. (Moritz 2005, 128-129.) Pohdi-vaihe toimii ikään kuin valmistelevana vaiheena ennen itse kehitysprojektiin ryhtymistä.

Tässä opinnäytetyössä pohdi-vaiheen menetelmänä käytettiin fishbone-kaaviota. Fishbone-kaavio on menetelmä, jossa kuvataan ja analysoidaan valitun ongelman syy-seuraus-suhteita. Nimityksen "fishbone-kaavio" se on saanut kaavion muodosta, joka muistuttaa kalanruotoa.

Kaavion avulla voidaan esimerkiksi etsiä ongelman perussyitä, selvittää prosessien mahdollisia pullonkauloja sekä selvittää miksi ja missä kohdissa tietty prosessi ei toimi. (Cause and Effect Analysis 2012.) Tässä työssä fishbone-kaaviota käytettiin nimenomaan selvittämään mitkä vaiheet ja miksi eivät ole asiakaslähtöisiä DHL Expressin tavassa toimittaa lähetykset perille yksityisasiakkaille. Kaaviosta saatujen tulosten avulla saatiin selville tavoitteet seuraaville vaiheille, eli selvitettiin, mitä piirteitä palvelussa tulisi kehittää. Fishbone-kaavion avulla tehdyn selvityksen kautta saatiin näin selkeä kuva siitä, minkälaisia kehitysideoita työssä tavoitellaan. Kuviossa 9 kuvataan tehty kaavio ja tämän jälkeen avataan kaavion tuloksia yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 9. Fishbone-kaavio

Tehdystä fishbone-kaaviosta selvisi, että ongelmat lähetyksen toimittamisessa liittyvät toimitusaikoihin, palvelupisteisiin sekä asiakkaiden tiedottamiseen toimituksen ajankohdasta. Toimitusajat eivät ole asiakaslähtöiset, sillä ne on alun perin kehitetty palvelemaan yritysasiakkaita. Iltajakeluita ei ole kaikille alueille saatavilla ja lähetyksiä ei saa jättää postilaatikkoon ilman kuittausta, vaikka kyseessä olisikin vain hyvin pieni lähetyks. Tästä nousi idea ajatukselta, että yksityisasiakkaat voisivat jo tilausvaiheessa ilmoittaa suostumuksen jättää lähetyksen postilaatikkoon.

Ongelmat palvelupisteiden kanssa liittyivät niiden vähäiseen määrään, kaukaiseen sijaintiin ja huonoihin liikenneyhteyksiin. Esimerkiksi pääkaupunkiseudulla tällä hetkellä ainoa lähetyksen noutopiste sijaitsee Vantaalla lentokenttäalueella, jonne kulkee vain yksi linja-autolinja.

Toimituksen ajankohdasta ilmoittamisen suurin ongelma on siinä, että lähetyksen jakelusta ei useimmiten ilmoiteta etukäteen. Internetin seurantalpalvelu voisi myös olla kattavampi ja sitä voisi markkinoida enemmän asiakkaille. Lisäksi tyytymättömyyttä asiakkaille aiheuttavaa on se, jos kuljettaja ei soita paikanpäältä toimittaessaan lähetystä, jos esimerkiksi kerrostalon alaovi on lukittuna.

5.3 Kehitä

Kehitä-vaiheessa tarkoituksena on kehittää innovatiivisia ideoita ja luoda ratkaisuja. Tavoitteena on menetelmien avulla tuottaa innovatiivisia ajatuksia palvelun kehittämiseksi ja hioa palvelukokemus parhaaksi mahdolliseksi jokaista yksityiskohtaa myöten. Ideat ja ratkaisut tulee olla yhtenevässä linjassa aiemmissä vaiheissa luotuihin ohjeistuksiin. (Moritz 2005, 132-133.)

Kehitä-vaiheen menetelmänä käytettiin feature tree -menetelmää. Feature tree, ns. ominaisuuspuu, kuvaa kaavion muodossa palvelun ominaisuuksia, kuten tarpeita, tarkoituksia ja elementtejä. Jokaisessa niin sanotussa puun oksassa on idea siitä, miten tietty ominaisuus pystytään tavoittamaan. Puun avulla voidaan luoda uusia konsepteja yhdistelemällä ideaoksia ominaisuusoksiin. (Moritz 2005, 215.) Tässä työssä feature tree -menetelmää käytettiin monipuolisten ja kaikki ominaisuudet huomioonottavien kehitysideoiden luomiseen. Sen avulla pystyttiin luomaan innovatiivisia ideoita ja tuomaan jokaiselle idealle keinoja, kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Tässä työssä feature tree -menetelmä toteutettiin luomalla ensin tarpeet, jotka tulisi täyttää. Tämän jälkeen ryhdyttiin keksimään ideoita, miten tarpeet voisi täyttää, sitten taas ominaisuuksia, miten nämä ideat voitaisiin toteuttaa. Kaaviota ei tehty puun muotoon, mutta idea pysyi samana. Lopullinen kaavio löytyy liitteestä 1.

Ensimmäiseksi tarpeeksi, joka tulisi täyttää, valittiin tyytyväisemmät asiakkaat. Yhtenä ideoina tämän tarpeen täyttämiseksi oli noutopisteiden lisääminen. Noutopisteiden lisääminen voitaisiin toteuttaa joko avaamalla omia palvelupisteitä enemmän, tai ulkoistamalla noutopistepalvelut. Ulkoistamisesta toimii esimerkkinä vaikkapa R-kioskit, joihin eräät kuljetusyritykset vievät lähetyksiä noudettaviksi. Lisäksi mahdollisuus olisi järjestää ihmisten lähettyville niin sanottuja pakettiautomaatteja, joihin asiakas voisi pyytää lähetyksensä jättämään.

Parempi asiakastyytyväisyys voitaisiin myös saavuttaa kehittämällä internetseurantaa. Seurannassa voisi esimerkiksi olla linkki sivulle, jonne voi käydä syöttämässä toivotun jakeluajan tai -paikan muutoksen. Seurantaa voisi myös kehittää niin, että asiakas voisi tarkemmin saada selville, minä päivänä lähetyksen on tulossa jakeluun.

Yhtenä ideana oli myös, että tyytyväisemmät asiakkaat voitaisiin saavuttaa ilmoittamalla toimituksesta etukäteen. Asiakkaat voisivat olla tyytyväisempiä, jos heille tulisi tekstiviesti-ilmoitus esimerkiksi saman päivän aamuna kun lähetys on tulossa. Benchmarkingissa saatiin selville, että Posti esimerkiksi lähettää vastaanottajalle jakelupäivän aamuna tekstiviestin, jossa pyydetään valitsemaan kahdesta jakelujasta paremmin sopiva tai jätetään soittopyyntö postille. Mikäli vastausta ei saada tiettyyn kellonaikaan mennessä, Posti soittaa vastaanottajalle ja sopii toimituksesta. Tämänlaisen palvelun voisi ottaa myös DHL Expressillä käyttöön. Postinumeroalueilla, joissa on käytössä iltajakelumahdollisuus, voisi tekstiviestissä pyytää valitsemaan toimitusajankohta annetuista vaihtoehdoista. Muilla alueilla voitaisiin pyytää vahvistamaan saman päivän jakelu tiettyyn kellonaikaan tai pyytää jättämään soittopyyntö DHL Expressille. Parempi asiakastyytyväisyys saavutettaisiin myös siten, että kuljettajat soittaisivat yksityisasiakkaille ennen toimitusta. Erityisen tärkeää olisi, että kuljettajat soittaisivat, mikäli eivät pääse vastaanottajan rappuun sisään lukitun oven vuoksi.

Viimeisin idea asiakastyytyväisyyden parantamiseksi oli toimitusaikojen parantaminen. Iltajakeluita tulisi olla enemmän saatavilla ja asiakkaille tulisi olla mahdollisuus itse valita etukäteen jakeluaika ja -paikka. Tämä idea on hyvin paljon yhteydessä edellä mainittuihin ideoihin ja ominaisuuksiin.

Toinen tarve, joka tulisi täyttää, oli asiakaskokemuksen kehittäminen. Parempi asiakaskokemus voitaisiin saavuttaa keskittymällä aiemmin esiteltyihin utilitaarisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Huomioon otettavat utilitaariset lähteet olisivat ainakin nopeus ja luotettavuus. Asiakkaat, jotka valitsevat DHL Expressin toimituksen, usein vaativat palvelulta nopeutta. Jos tämä vaatimus pystytään toteuttamaan, koetaan DHL Express silloin myös luotettavana. Luotettavuuteen vaikuttavat toki myös muutkin seikat, kuten lupausten pitäminen. Hedonistisista lähteistä toimitusten yhteydessä tulisi huomioida mahdolliset muistoesineet ja yksilöllisyys. Muistoesine voisi olla esimerkiksi tervehdys DHL Expressiltä kortin muodossa kuriirin antamana toimituksen yhteydessä. Tervehdyksessä voisi olla mainittuna vaikkapa seuranta ja sen tarjoamat mahdollisuudet sekä kiitokset ja yhteystiedot DHL Expressille. Muistoesineenä toimisivat myös suklaa tai muu makeinen tai esimerkiksi DHL Express -kynä. Yksilöllisyyteen vaikuttavia seikkoja taas ovat esimerkiksi asiakkaan mahdollisuus valita toimitustapa omien mieltymystensä mukaan.

Asiakaskokemuksen parantamiseksi tulisi DHL Expressistä tehdä myös helpommin lähestyttävä. Tähän ongelmaan auttaisi huomattavasti, jos DHL Express olisi sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa. Tällä hetkellä Suomen DHL Expressillä ei ole käyttäjätunnusta Facebookiin. Sosiaalisessa mediassa mukana olo toisi yritystä lähemmäs asiakkaita ja sen avulla pystyttäisiin myös viestimään asiakkaille toimituksiin liittyvistä seikoista.

Asiakaskokemuksen parantamiseksi kokonaisuudessaan olisi myös erityisen tärkeää huomioida jokainen kontaktipiste palvelupolussa, jotta palvelukokonaisuudesta saataisiin mahdollisimman eheä. Myös turhat häiriötekijät palvelusta saataisiin näin poistettua. Kontaktipisteet on kuvattu tässä työssä aiemmin kappaleessa 4.3.3. Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa se, ettei anneta niin sanottuja tyhjiä lupauksia, vaan luvataan vähemmän mihin pystytään ja toimitaan paremmin kuin on luvattu. Noutopisteiden osalta viihtyvyyden huomioiminen parantaa asiakaskokemusta, mutta tämän aiheen käsittely rajattiin tästä opinnäytetyöstä pois aiheen liiallisen laajenemisen estämiseksi. Nämä kaikki edellä mainitut kehitysideoit toimivat seuraavan palvelumuotoiluvaiheen pohjana.

5.4 Seulo

Seulo-vaiheessa valitaan parhaat syntyneistä ideoista tai yhdistellään useita eri ideoita, sekä arvioidaan syntyneitä ratkaisuja. Palvelumuotoilussa seulontaan käytetään apuna asiantuntijoita tai valintaperustelut tehdään tiettyjen kriteerien mukaan. On kuitenkin muistettava, ettei muita ideoita hävitetä kokonaan, vaan ne kannattaa säilöä vastaisuutta varten. Tavoitteena on valita kehittyneistä ideoista paras ja toteutuskelpoisin. (Moritz 2005, 136-137.)

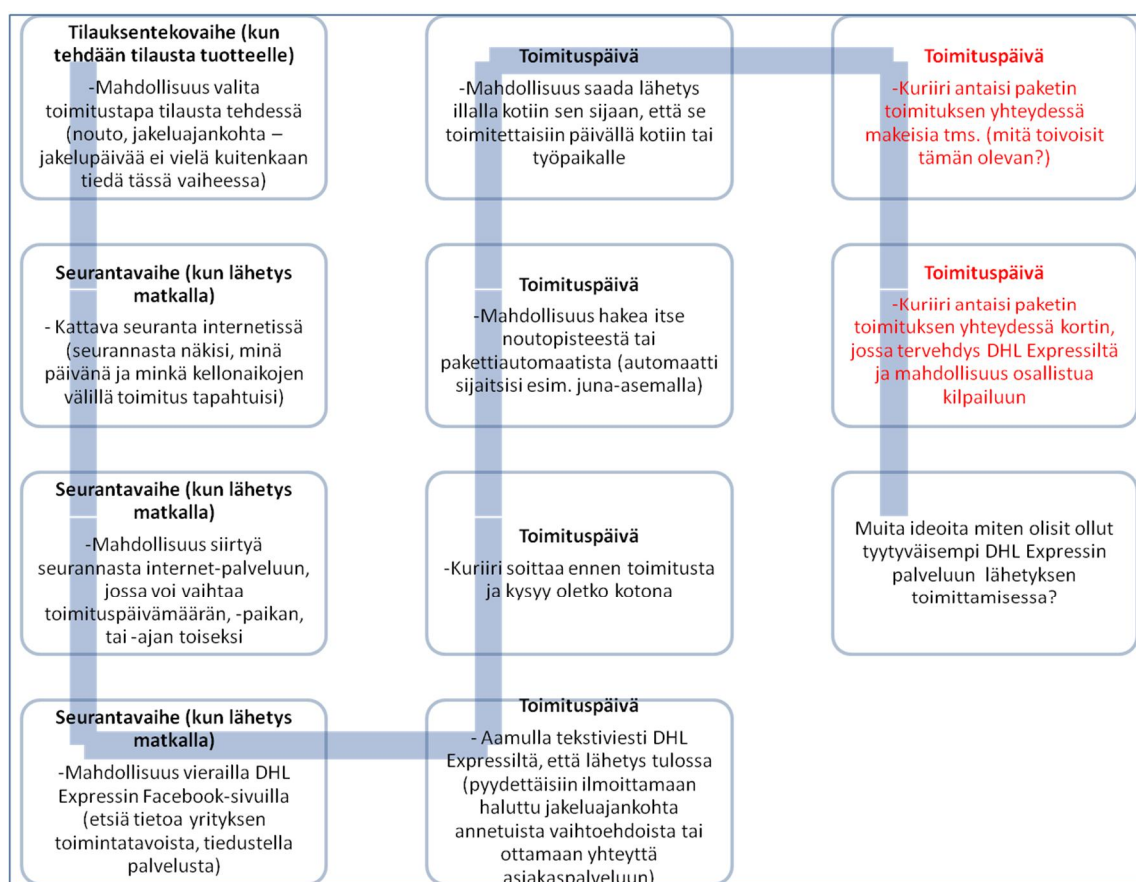
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa asiakaskokemusta ja kehittää palvelusta asiakaskeskeisempi. Siksi seulonnassa käytettiin apuna asiakkaiden mielipiteitä. Menetelmänä seulo-vaiheessa käytettiin ideahaastattelua, jossa palvelua käyttäneille asiakkaille esiteltiin kehitetyt ideat ja näin ollen pystyttiin valitsemaan ideoiden joukosta juuri ne vaihtoehdot, jotka asiakkaiden mielestä olisivat parhaat. Ideahaastattelun tarkoituksena oli esitellä mahdollinen uusi idea palvelun käyttäjille ja näin saada arvokkaita mielipiteitä kehitteillä olevalle idealle (Moritz 2005, 212). Tässä työssä ideahaastattelua käytettiin suodattamaan alustavasta ideasta huonot puolet pois ja näin ollen pystyttiin keskittymään idean parhaisiin ja toteutuskelpoisimpiin piirteisiin.

Ideahaastattelu toteutettiin kirjaamalla aikajanan muotoon parannusehdotukset ja vastaajia pyydettiin numeroimaan paremmuusjärjestykseen ideat numeroilla 1 - 10. Lisäksi pyydettiin arvioimaan kahden ominaisuuden kohdalla asteikolla 1 - 5, kuinka ilahtuneita asiakkaat olisivat olleet jos kuriiri olisi toteuttanut mainitut ominaisuudet. Tällä keinolla pyrittiin kartoittamaan, kuinka toimitukseen voisi yhdistää yllätyksellisyyttä parantamaan asiakaskokemusta. Kohteet aikajamalla olivat tilauksentekovaihe, seurantavaihe ja toimituspäivä. Jokaiselle vaiheelle oli vähintään yksi kehitysehdotus. Jakamalla kehitysehdotukset aikajanan määrittelyyn kohteisiin, saatiin viestittyä asiakkaille selkeämmin, mitä missäkin vaiheessa voisi parantaa. Lisäksi aikajana helpotti ideahaastattelun tulkintaa, kun tuloksia analysoitaessa saatiin selville, mikä vaiheista on asiakkaille tärkein. Ideahaastattelu-lomake on kuvattu kuviossa 10 ja lomakkeen yhteydessä annettiin seuraavanlainen saatekirje:

”Oheisessa kaaviossa on kuvattu paketin matka lähettäjältä sinulle DHL Expressin toimittamana. Kaavioon on otettu mukaan kuvitteellisia, sinun kannaltasi tärkeitä kontaktpisteitä sinun ja DHL Expressin välillä.

Merkitse kaavioon numeroilla 1 - 10 tärkeysjärjestyksessä, mikä ominaisuuksista olisi sinun mielestäsi tärkein kun DHL Express toimittaa sinulle tilaamasi tuotteen. Mikä ominaisuus siis saisi sinut tyytyväiseksi DHL Expressin palveluun ja mikä saisi sinut suurimmalla todennäköisyydellä jakamaan positiiviset kokemukset siitä eteenpäin. Jokaista numeroa voi käyttää vain kerran. Numero 1 viittaa sinun mielestäsi vähiten tärkeään ominaisuuteen ja numero 10 tärkeimpään, joka siis sinun mielestäsi kuvaa parasta palvelua. Voit myös lopussa kertoa, mikäli joku kaaviossa mainitsematon seikka olisi mielestäsi vielä parempaa palvelua.

Arvioi myös asteikolla 1 - 5, kuinka ilahtunut olisit, jos kuriiri toteuttaisi punaisella merkityt ominaisuudet. Numero 1 kuvaa ettet olisi yhtään ilahtunut ja numero 5 kuvaa, että olisit erittäin ilahtunut.”



Kuvio 10. Ideahaastattelu

Ideahaastattelu toteutettiin haastatteleamalla henkilöitä, jotka olivat saaneet lähetyksiä DHL Expressin kuriirin toimittamana. Osa haastatelluista löytyi opinnäytetyön tekijän lähipiiristä ja osaa haastateltiin DHL Expressin Vantaan palvelupisteellä. Haastateltuja oli yhteensä 10.

Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat seurantavaiheesta mahdollisuus siirtyä internet-seurannasta palveluun, jossa voi vaihtaa toimituspäivämäärän, -paikan tai -ajan toiseksi, sekä toimituspäivän osalta iltajakelumahdollisuus ja tekstiviesti-ilmoitus aamulla DHL Expressiltä. Vähiten kannatusta saivat noutomahdollisuus, toimitustavan valitseminen tilauksentekovaiheessa, Facebook-sivut sekä kuljettajan antamat muistoesineet toimituksen yhteydessä.

Vaikka Facebook-sivut eivät kyselyn yhteydessä saaneetkaan kannatusta, olisi nykyaikaisen yrityksen hyvä ylläpitää jonkin sosiaalisen median jäsenyyttä aiemmin tässä työssä mainittujen etujen vuoksi. Mahdollisuus vierailta Facebook-sivuilla voidaan myös tunnistaa tiedostamattomaksi tarpeeksi, joka koetaan nykyisin melko itsestäänselvytenä. Asiakas ei välttämättä vaadi, että yrityksen tulee löytyä Facebookista, mutta pettyy, jos ei löydäkään yritystä täältä. Muistoesineiden osalta haastattelu ei myöskään antanut lupaavia tuloksia, mutta kuitenkin asiakkaat arvioivat keskimäärin arvolle 3 ilahtumisensa määrän, jos kuriiri antaisi toimituksen yhteydessä kortin, jossa olisi terveiset DHL Expressiltä ja mahdollisuus osallistua esimerkiksi kilpailuun.

Vaikka iltajakelu saikin suuren määrän kannatusta asiakkailta, ei sitä ryhdytty tämän tarkemmin tarkastelemaan tässä opinnäytetyössä, sillä se ei varsinaisesti ollut uusi idea. Kuten aiemmin on käynyt ilmi, iltajakelua on saatavilla tällä hetkellä osassa pääkaupunkiseudun postinumeroalueita. Haastattelu kuitenkin vahvisti sen, että yksityisasiakkaat toivovat nykyisin enemmän iltajakelumahdollisuuksia. Tarkempaan tarkasteluun sen sijaan valittiin internet-seurannan kehittäminen sekä tekstiviesti-ilmoituksen lähettäminen jakelupäivän aamuna.

5.5 Selitä

Moritzin mallin viidennessä, selitä-vaiheessa, kehitetyt konseptit visualisoidaan, eli tehdään aistein havaittaviksi ja käsin kosketeltaviksi. Tämän vaiheen aikana esitetään mahdollisuuksia ja annetaan yleiskuva tuotoksesta. Prosesseja voidaan selittää esimerkiksi animaatioiden tai karttojen avulla. Voidaan myös tehdä erilaisia skenaarioita siitä, millä eri tavoin palvelua voidaan käyttää. Tavoitteena on luoda yhteisymmärrys kehitettävästä palvelusta visualisoinnin avulla. (Moritz 2005, 140-141.)

Aluksi tämän työn selitä-vaiheessa luotiin SWOT-analyysi kehitetyistä ideoista. SWOT-analyysin avulla oli helpompi hahmottaa, mitkä ovat uusien ideoiden oleellimmat piirteet verrattuna nykyiseen toimituspalveluun. Nykyisestä toimituspalvelusta tehtiin SWOT-analyysi

ymmärrä-vaiheessa. Tämän jälkeen kehitysideat visualisoitiin persoona-korttien ja moodboardin avulla. Persoonien avulla pystyttiin kuvaamaan asiakkaiden näkökulmasta palvelun tärkeimmät elementit ja palvelun käyttöön pystyi eläytymään helpommin asiakkaan näkökulmasta. Moodboardin avulla viestitettiin kehitetyn idean ilmapiiriä ja sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun kehityksen myötä.

5.5.1 SWOT-analyysit kehitysideoista

Selitä-vaiheen SWOT-analyysin avulla huomioitiin saavutettujen kehitysideoiden vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysit on kuvattu kuvioissa 11 ja 12. Kumpikin analyysi avataan yksityiskohtaisemmin kirjallisesti kummankin kuvion jälkeen. Ensin tarkastellaan kattavammasta seurannan ja internet-järjestelmästä tehtyä SWOT-analyysiä.

<p>Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat näkevät helpommin, milloin lähetys tulossa • Voivat vaihtaa päivämäärän tai toimitustavan muuksi • Kasvattaa asiakastytyväisyyttä 	<p>Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki asiakkaat eivät välttämättä tiedä seurannan olemassaoloa • Seurannan kehittäminen vie aikaa
<p>Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähentää yhteydenottoja puhelimitse • Vähentää turhien jakeluyritysten määrää 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuinka saada seuranta asiakkaiden tietoisuuteen

Kuvio 11. SWOT-analyysi - Kattavampi seuranta ja internet-järjestelmä

Kattavamman seurannan ja internet-järjestelmän SWOT-analyysi (kuvio 11) selvitti, että näiden palveluiden vahvuudet olisivat siinä, että asiakkaat näkisivät helposti, milloin lähetys on heille tulossa ja pystyisivät vaihtamaan toimitustavan ja -ajan toiseksi jo ennen ensimmäistä jakeluyritystä. Nämä ominaisuudet taas kasvattaisivat asiakastytyväisyyttä. Heikkouksia järjestelmän kohdalla olisivat, että seurannan olemassaoloa ei välttämättä pystyittäisi viestittämään kaikille asiakkaille tarpeeksi tehokkaasti. Lisäksi seurannan kehittäminen saattaa viedä paljon aikaa. Mahdollisuuksia taas olisivat turhien jakeluyritysten määrän väheneminen sekä puhelimitse saatavien yhteydenottojen väheneminen. Uhkana järjestelmälle on se, että sen olemassaolosta saadaan viestittyä vain valvutuneimmille asiakkaille, jolloin siihen käytetyt resurssit menisivät hukkaan.

Strengths <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat saavat tiedon siitä, milloin lähetys tulossa • Kasvattaa asiakastytyväisyyttä 	Weaknesses <ul style="list-style-type: none"> • Saattaa vaatia liikaa resursseja • Kaikille asiakkaille ei välttämättä ole puhelinnumeroa saatavilla tai numero voi olla virheellinen
Opportunities <ul style="list-style-type: none"> • Vähentää turhien jakeluyritysten määrää 	Threats <ul style="list-style-type: none"> • Saattaa lisätä yhteydenottoja puhelimitse • Asiakkaat eivät kuitenkaan tyytyväisiä jos eivät ehdi vastata ajoissa tai jostain syystä vastaanota viestiä

Kuvio 12. SWOT-analyysi - Tekstiviesti-ilmoitus

Tekstiviesti-ilmoituksen SWOT-analyysistä (kuviota 12) selvisi, että palvelun vahvuutena olisi, että sillä vastattaisiin asiakkaiden toiveisiin ilmoittamalla lähetyksen jakelusta etukäteen ja näin ollen palvelun käyttö lisäisi asiakastytyväisyyttä. Se myös mahdollisesti vähentäisi turhien jakeluyritysten määrää. Heikkoutena tähän palveluun löydettiin se, että kaikille asiakkaille ei välttämättä ole ilmoitettu puhelinnumeroa rahtikirjalla, tai se saattaa olla virheellinen. Uhkana nähtiin, että tekstiviesti-ilmoituksen myötä yhteydenotot puhelimitse saattaisivat lisääntyä. Lisäksi asiakkaiden tyytyväisyys ei välttämättä paranisikaan, jos he eivät ehtisi reagoida viestiin tarpeeksi ajoissa tai jos viesti ei jostain syystä menisi perille.

Kehitysideat toteuttamalla tämän hetkisestä toimitustavasta saataisiin poistettua ymmärrävaiheessa heikkoudeksi ilmoitetut kuriirien turhat jakeluyritykset. Tämän hetkisen toimitustavan heikkoudeksi oli mainittu myös, ettei seuranta ole tarpeeksi kattava. Myös tämä saataisiin siis korjattua kehitysideoiden myötä. Uhkien osalta kehitysideat poistaisivat tai ainakin vähentäisivät huonon asiakaskokemuksen mahdollisuutta ja näin ollen pienentäisivät riskiä menettää asiakkaita tyytymättömyyden vuoksi. Toki myös kehitetyissä ideoissa on omat heikkoutensa ja uhkansa, mutta niiden avulla pystyttäisiin parantamaan tämän hetkisen toimituksen kriittisimpiä negatiivista mielikuvaa tuottavia piirteitä.

5.5.2 Persoonien kautta asiakaskokemuksesta henkilökohtaisempi


Persoonat palvelumuotoilun menetelmänä tarkoittavat fiktiivisiä käyttäjäprofiileita, joiden avulla tunnistetaan ja ymmärretään asiakkaita sekä samaistutaan heidän asemaansa. Persoonat perustuvat tutkimustietoon, kuten haastatteluihin, havainnointiin tai analyyseihin. Profiilit sisältävät hahmojen nimet, persoonallisuudet, käyttäytymistavat ja tavoitteet, jotka ovat tyypillisiä tietyille, tutkimustulosten mukaiselle ihmisryhmälle. Persoonien avulla huomio voi-

daan keskittää tilastojen sijaan aitojen ihmisten tarpeisiin ja haluihin. (Miettinen & Koivisto 2009, 23; Stickdorn & Schneider 2010, 178.) Tässä opinnäytetyössä tehdyt persoonat pohjautuivat haastattelujen ja sosiaalisen median kautta saatujen havaintojen tuloksiin. Tehtyjen persoonien avulla oli helpompi saada kehitettyyn toimitustapaan asiakaslähtöisempiä piirteitä ja parantaa asiakaskokemusta. Persoonat ovat tarkempia ja yksityiskohtaisempia kuvauksia aiemmin tehtyjen asiakassegmenttien asiakastyypeistä.

Seuraavilta sivuilta löytyvät tehdyt persoona-kortit. Persoonia luotiin neljä ja määriteltiin myös, mihin asiakassegmentteihin he kuuluvat. Persoonakortteihin merkittiin esittelyt kuvitteellisten hahmojen nimistä ja ammateista, kuinka he asuvat, mikä on heille omassa elämässään tärkeää, millaiset luonteenpiirteet heillä on, sekä millainen on heidän sosiaalinen elämänsä ja mitä he harrastavat. Lisäksi mainittiin kuvaus siitä, millaiset vaatimukset heillä olisi DHL Expressin sähköistä järjestelmää kohtaan. Näiden elementtien avulla kehitettävään palveluun saatiin mukaan asiakaslähtöinen ajattelutapa ja pystyttiin samaistumaan helpommin asiakkaisiin palvelua kehittäessä.

Persoon 1	Nainen, 27-v., kiireinen & helppoutta vaativa
Nimi	Tiia
Ammatti	Myyntipäällikkö
Asuminen	Asuu yksin suuren kaupungin keskustassa
Mikä on tärkeää?	Terveys ja hyvinvointi, läheiset
Luonteenpiirteet	Tarkka, kiireinen
Harrastukset	Matkustaminen, ravintolat, urheilu
Sosiaalinen elämä	Tapaa ystäviään arki-iltoina ja viikonloppuina. Käyvät syömässä ja viettävät iltaa yhdessä.
Vaatimukset internet-järjestelmälle	Helppo ja nopea käyttää

Tiia viettää kiireistä elämää ja arvostaa elämää helpottavia ratkaisuja ja palveluita. Tilaa paljon tuotteita internetin välityksellä ja arvostaa nopeaa toimitusta tavaroilleen. Tiia turhautuu, jos ei tiedä etukäteen milloin lähetys on tulossa ja jos joutuu järjestämään uudelleenjakelun tuotteelle.



Kuvio 13. Persoon 1

Persoon 2	Mies, 45-v., työssäkäyvä & palvelua vaativa
Nimi	Jari
Ammatti	Insinööri rakennusalalla
Asuminen	Asuu perheensä kanssa omakotitalossa taajama-alueella
Mikä on tärkeää?	Hyvä toimeentulo, perheen hyvinvointi, urheilu, tietoisuus ajankohtaisista asioista
Luonteenpiirteet	Huumorintajuinen, järjestelmällinen
Harrastukset	Seuraa paljon urheilua tv:stä
Sosiaalinen elämä	Viettää suuren osan vapaa-ajastaan perheen kanssa
Vaatimukset internet-järjestelmälle	Seurannan oltava kattava, josta näkee helposti milloin lähetys tulossa. Haluttu toimitustapa tulee myös olla helppo valita.

Jari on järjestelmällinen ja suunnittelee aina tekemisensä ja menemisensä etukäteen. Siksi hänelle onkin erityisen tärkeää tietää lähetyksen saapumisaika etukäteen.




Kuvio 14. Persoon 2

Persoona 3	Nainen 62-v., helppoutta vaativa
Nimi	Anneli
Ammatti	Eläkkeellä
Asuminen	Asuu puolisonsa kanssa kaupungin lähiössä
Mikä on tärkeää?	Kodinhoito, eläimet
Luonteenpiirteet	Anneli on säästäväinen ja katsoo tarkkaan mitä mikäkin maksaa. Hän on myös ystävällinen ja seurallinen.
Harrastukset	Kodin sisustaminen, kasvien hoito, koiran kanssa lenkkeily
Sosiaalinen elämä	Anneli tapaa ystäviään melko harvoin. Hän käy usein koiran kanssa lenkkeilemässä ja tapaa tällöin muita koiraihmiisiä. Hän tutustuu helposti ihmisiin.
Vaatimukset internet-järjestelmälle	Järjestelmään tulee olla helppo siirtyä ja sen olemassaolosta tulee ilmoittaa näkyvästi. Lisäksi järjestelmän tulee olla helposti ymmärrettävä.

Anneli on iloinen ja seurallinen, ja viettää paljon aikaa ulkona. Hänellä ei ole suuria vaatimuksia palveluita kohtaan, kunhan ne toimivat moitteettomasti, lähes huomaamatta. Anneli ei myöskään oma-aloitteisesti lähde etsimään seurantaa, vaan siitä tulee ilmoittaa näkyvästi tilausvaiheessa, jotta hän tietää käyttää sitä.



Kuvio 15. Persoona 3

Persoona 4	Mies 30-v., harrastaja
Nimi	Teemu
Ammatti	Toimihenkilö it-alan yrityksessä
Asuminen	Asuu puolisonsa kanssa pienessä kunnassa kerrostalo-alueella
Mikä on tärkeää?	Urheiluharrastukset, vapaa-aika
Luonteenpiirteet	Teemu on sosiaalinen ja puhelias
Harrastukset	Pyöräily, laskettelu
Sosiaalinen elämä	Teemu harrastaa paljon urheilua ja tapaa ystäviään ja tuttaviaan urheilun parissa.
Vaatimukset internet-järjestelmälle	Teemun mielestä olisi tärkeää, että järjestelmä kertoisi mahdollisimman tarkasti milloin lähetys olisi tulossa ja että sieltä pystyisi valitsemaan useasta vaihtoehdosta jakelutoiveen, aina kulloiseenkin tilanteeseen sopien.
<p>Teemu on sosiaalinen ja harrastaa paljon urheilua. Koska hän ei mielellään viihdy kotona sisätiloissa pitkiä aikoja kerrallaan, olisi hänelle tärkeää tietää mahdollisimman tarkasti milloin lähetystä ollaan hänelle tuomassa.</p> 	

Kuvio 16. Persoona 4

Edellisillä sivuilla esiteltyjen persoonakorttien perusteella saatiin selville, että järjestelmän luomisessa ja kehittämisessä tulisi ottaa huomioon sen helppo käytettävyys, jotta myös vähemmän tietokonetta käyttäneet asiakkaat voisivat ottaa sen käyttöön. Lisäksi järjestelmästä tulisi ilmoittaa asiakkaille mahdollisimman näkyvästi, esimerkiksi DHL Expressin omilla internet-sivuilla, samoin kuin DHL Expressin suoran asiakkaan tilausjärjestelmässä. Kehitettävässä seurantajärjestelmässä tulisi ilmoittaa myös selkeästi ja mahdollisimman tarkasti, milloin lähetys ollaan vastaanottajalle toimittamassa, jotta asiakkaat saisivat tarvittaessa helposti tietää milloin lähetys on jakelussa.

5.5.3 Moodboardin avulla palvelukokemuksen ilmapiiri kuvitetuksi

Moodboard on kuvakollaasi, joka kuvaa tiettyä ilmapiiriä tai tunnelmaa. Palvelumuotoilussa sitä käytetään esittämään palvelukokemuksen ilmapiiriä tai muita tutkittuja elementtejä palveluympäristössä. (Moritz 2005, 226.) Tässä opinnäytetyössä Moodboardia käytettiin kuvaamaan, mistä hyvä asiakaskokemus koostuu lähetyksiä toimitettaessa yksityishenkilöille.

Moodboardille kerättiin kuvia jotka kuvaavat hyvää asiakaskokemusta DHL Expressin yksityisasiakkaille. Moodboardilla pyrittiin viestittämään nopeaa toimitusta, palvelun ja järjestelmän helppoutta, palvelun ja asiakaspalvelijoiden ystävällisyyttä, asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun, palvelun yllättävyyttä, henkilökohtaisuutta ja tunteisiin vetoavuutta.



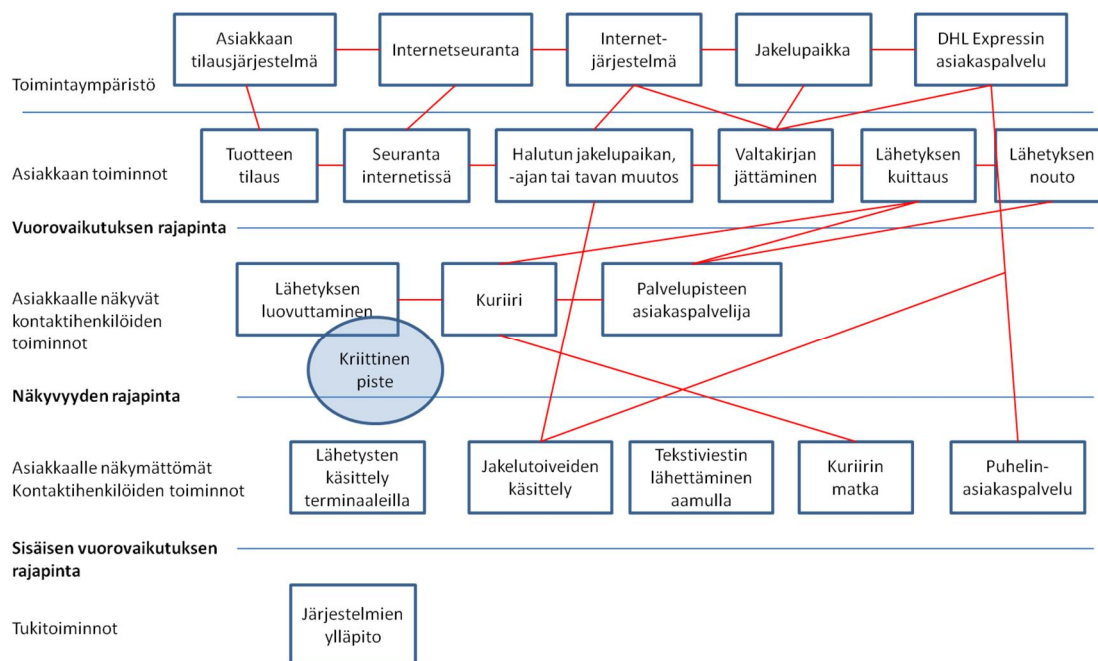
Kuvio 17. Moodboard

5.6 Toteuta

Moritzin palvelumuotoiluprosessin viimeisessä vaiheessa ideat toteutetaan ja annetaan ohjeistukset palvelun prosesseihin. Toteutus voi olla joko prototyypin tai valmiin palvelun testaus-ta. Tavoitteena on osoittaa, kuinka palvelun jokainen yksityiskohta toimii palveluprosessissa, sekä ohjeistusten avulla varmistaa, että henkilökunta kykenee toteuttamaan sen. Vaikka toteuta-vaihe on palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe, tulee kuitenkin muistaa, että palvelut vaativat jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitoa. (Moritz 2005, 144 - 145.)

Tämän opinnäytetyön ideoita, internet-seurannan yhteydessä olevaa järjestelmää, jonne asiakkaat voivat käydä syöttämässä mahdolliset muutostoiveet jakelutavalle, ja tekstiviesti-ilmoitusta aamulla, ei pystytä toteuttamaan niin nopealla aikataululla, että ne olisi voitu opinnäytetyön tekemisen aikana ottaa käyttöön. Tämän takia viimeisenä menetelmänä toteuta-vaiheessa käytettiin palvelun blueprintiä.

Palvelun blueprint on prosessidiagrammi, jonka avulla kuvataan tarkasti palveluprosessin eteneminen ja eri osanottajien roolit. Kaaviosta käyvät ilmi havainnollisesti koko palvelun tuotannon prosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun näkyvät ja näkymättömät osat asiakkaalle. Juuri asiakkaan roolin korostaminen erottaa blueprint-kaavion muista prosessikaavioista. Kaavion avulla myös esimerkiksi työntekijöiden on mahdollista nähdä, kuinka heidän työtehtävänsä liittyvät suurempaan kokonaisuuteen ja asiakkaiden prosessiin, ja näin ollen kiinnittää huomiota prosessiin kriittisiin ja heikkoihin kohtiin, jotka kaipaavat todennäköisesti jatkuvaa kehittämistä ja tarkkailua. Palvelun blueprintin avulla voidaan myös kehittää palveluita. Kaavion luominen auttaa kuvaamaan palvelun tärkeimmät osiot ja voi paljastaa mahdollisia päällekkäisyyksiä palvelun tuotannossa. Kaavio myös helpottaa hahmottamaan, mitkä elementit niin sanotun palvelunäyttämön takana toimivat vaikuttam- en palvelukokemukseen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 160-162; Stickdorn & Schneider 2010, 204 - 205.) Tässä opinnäytetyössä palvelun blueprint-kaaviota käytettiin kuvaamaan tuotoksena syntynyttä kehitysideaasiakaslähtöisemmän palvelun takaamiseksi. Kaavio on esitelty kuviossa 18 ja tämän jälkeen kaavio ja sen ominaisuudet avataan yksityiskohtaisemmin.



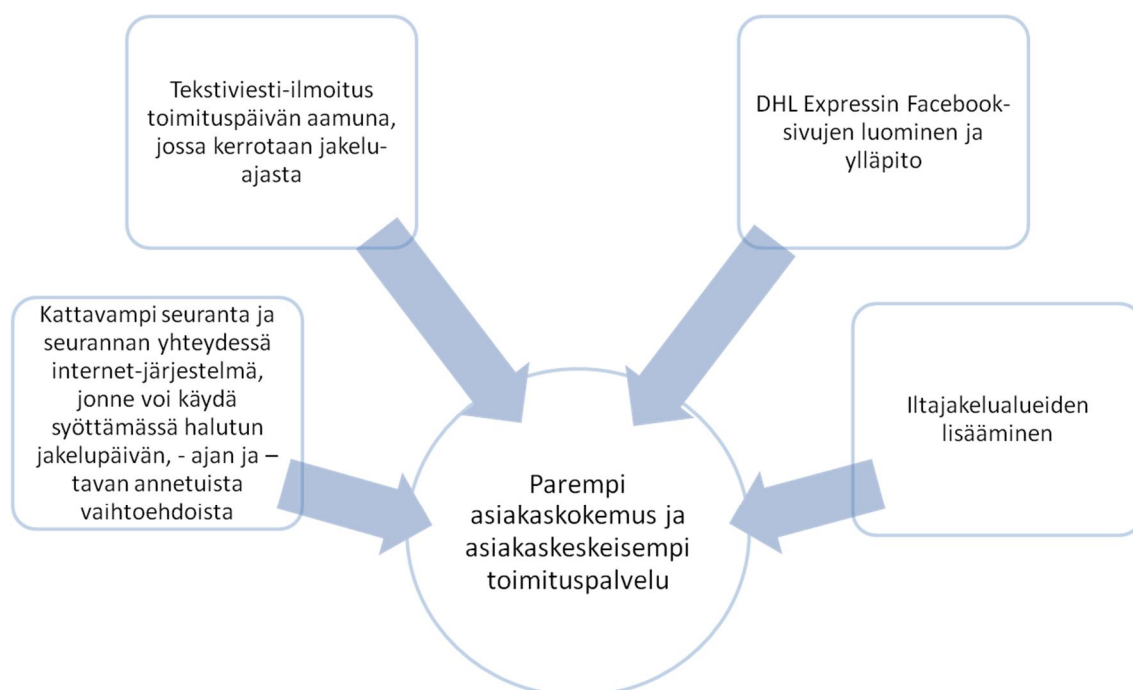
Kuvio 18. Blueprint-kaavio

Blueprintissä kuvataan aluksi toimintaympäristö, jossa asiakas on yhteydessä jollain tapaa DHL Expressiin. Toimintaympäristöön otettiin mukaan asiakkaan tilauskanava, eli DHL Expressin *suoran* asiakkaan tilausjärjestelmä. Tämän lisäksi toimintaympäristöön otettiin mukaan internetseuranta ja internetjärjestelmä, johon asiakas voisi syöttää halutun toimitustapamuutoksen, sekä jakelupaikka ja DHL Expressin asiakaspalvelu. Näiden jälkeen lisättiin asiakkaan toiminnot ja asiakkaalle näkyvät sekä näkymättömät kontaktihenkilöiden toiminnot palveluprosessissa. Lopussa kaavioon vielä merkittiin prosessin tukitoiminnot.

Kaaviossa lisäksi kuvattiin vuorovaikutuksen, näkyvyyden ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnat. Nämä rajapinnat kuvaavat siis sitä, mitkä vaiheet tehdään vuorovaikutuksessa asiakkaan ja DHL Expressin kanssa, mitkä vaiheet ovat näkymättömiä asiakkaille ja mitkä liittyvät DHL Expressin sisäiseen vuorovaikutukseen. Myös palvelun osalta kriittinen piste merkittiin kaavioon. Kriittinen piste kuvaa sitä tapahtumaa, jolla on suurin merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen palvelusta. Kriittinen piste on siinä kohtaa, missä asiakas kohtaa kasvokkain DHL Expressin asiakaspalvelijan, eli kuriirin tai palvelupisteen henkilön. Kaavioon merkittiin myös viivoin, mitkä kaavion elementit ovat yhteydessä toisiinsa. Palvelun blueprint -kaavio viimeisteli kehitellyn idean sulautumisen lähetysten toimittamisen palveluprosessiin. Kaaviosta pystyi näkemään, kuinka internet-järjestelmä ja tekstiviestin lähettäminen sopivat muuhun palveluprosessiin ja tukisivat näin asiakkaan palvelukokemuksen paranemista.

5.7 Kehitysideoiden yhteenveto ja arviointi

Tässä kappaleessa esitellään vielä yhteenveto opinnäytetyön tuloksena syntyneistä kehitysideoista ja arvioidaan ideoiden toteutuskelpoisuutta ja toimivuutta. Aluksi kuviossa 19 tuodaan esiin työn aikana esiin nousseet kehitysideat. Kuvion vasemmalla puolella on kuvattu kehitysideat, jotka ovat olleet suurimmassa osassa tämän opinnäytetyön kehitysprojektissa. Tekstiviesti-ilmoitusta ja seurannan kehittämistä on sen vuoksi käsitelty työssä laajimmin, että ne ovat täysin uusia ideoita, joiden toteuttaminen vaatii tarkempaa selvitystä ja analyysia. Facebook-sivujen luominen ei vaadi yhtä suuria toimenpiteitä käyttöönottoa ajatellessa. Samoin iltajakeluaikoja ei analysoitu tarkemmin tässä työssä, sillä iltajakelua on käytössä jo DHL Expressillä osassa pääkaupungin postinumeroalueita. Facebook-sivut ja iltajakelut ovat kuitenkin perusteltavissa olevia kehityskohteita kun ajatellaan asiakaskokemuksen kehittämistä ja asiakaskeskeisyyden lisäämistä. Kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, on sosiaalinen media nykyisin enenevässä määrin tärkeä osa asiakaskokemusta ja sen kehittämistä. Iltajakeluita tulisi lisätä sen vuoksi, että asiakkailta on tarve ja vaatimus iltajakeluita kohtaan.



Kuvio 19. Yhteenveto kehitetyistä ideoista

Kehitelty idea internet-järjestelmästä ja tekstiviesti-ilmoituksesta on toteutuskelpoinen, mutta niiden lopullinen toteuttaminen vaatii resursseja DHL Expressiltä ryhtyä järjestämään palvelua. Internetjärjestelmän käyttöönotto hyvin oletettavasti lisäisi asiakastytyvyyttä ja parantaisi asiakaskokemusta, kun asiakkaat kokisivat olevansa tärkeitä ja pystyvät muuttamaan toimitustapaa henkilökohtaisten mieltymysten ja tavoitteidensa mukaan. Samalla asiakkaiden ei tarvitsisi miettiä ja yrittää tulkita milloin lähetys mahdollisesti olisi toimituksessa heille, vaan toimituspäivän näkisi heti järjestelmästä. Lisäksi järjestelmä saattaisi vähentää yhteydenottoja asiakaspalveluun puhelimitse, joka taas toisi yritykselle säästöjä. Toinen positiivinen kehitys yrityksen kannattavuuden kannalta olisi se, että kuriirien turhat käynnit yksityisasiakkaiden ovella vähenisivät ja lähetykset saataisiin useammin toimitettua ensimmäisellä kerralla. Haasteita järjestelmän käyttöönotolle tuottaisi se, miten DHL Expressin suorat asiakkaat, eli yritykset, joilta asiakkaat tuotteet tilaavat, saisivat markkinoitua järjestelmää asiakkaille. Ennen kuin järjestelmä voisi toimia mahdollisimman tuottavasti, tulisi suurimman osan asiakkaista käyttää sitä.

Tekstiviesti-ilmoitus on myös osaltaan toteutuskelpoinen. Ilmoitus myös kasvattaisi varmasti asiakastytyvyyttä, sillä kuten prosessin aikana kävi ilmi, asiakastytymättömyyttä aiheuttaa se, etteivät asiakkaat tiedä etukäteen milloin lähetys on tulossa. Tekstiviesti-ilmoitus tosin menettää merkitystään jos parempi seuranta ja internet-järjestelmä olisivat hyvin suosittuja. Sen takia voisikin pohtia vaihtoehtoa, että tekstiviesti-ilmoitus olisi internetjärjestelmän ohella maksullinen lisäpalvelu, jonka asiakkaat voisivat halutessaan valita lähetykselleen.

Lisäksi idea Facebook-sivujen avaamisesta DHL Expressille olisi hyvin toteutuskelpoinen eikä vaatisi suuria resursseja. Tosin sivujen ylläpitäminen vaatisi resursseja, kun jonkun henkilön tulisi työaikanaan vastata sivujen sisällöstä. Toisaalta Facebook-sivut saattaisivat vähentää yhteydenottoja puhelimitse tai sähköpostitse, jolloin työmäärä ei lisääntyisi sivujen käyttöönoton myötä. Iltajakelualueiden lisääminen vaatisi lisäresursseja mutta käytännössä kuitenkin, ottamatta kustannuskysymyksiin kantaa, olisi mahdollista toteuttaa.

Työn aikana nousi myös idea palvelutodisteiden antamisesta asiakkaille toimituksen yhteydessä. DHL Express voisi siis asiakaskokemuksen parantamiseksi jakaa lähetysten vastaanottajille tervehdyskortin, makeisia tai kynän, jotta palvelukokemus jatkuisi itse palvelutapahtumasta myös eteenpäin. Näillä pienillä eleillä saataisiin ilahdutettua asiakkaita ja mahdollisesti lisättyä suosittelujen määrää. Palvelutodisteet pystyttäisiin toteuttamaan mahdollisesti suhteellisen pienillä resursseilla ja melko nopealla aikataululla.

Yrityksen näkökulman saamiseksi kehitysideoita esiteltiin DHL Expressin asiakaspalvelun Contact Center -tiimin esimiehelle. Idea internetseurannan kehittämisestä sai kannatusta mutta

huomioitiin myös, että järjestelmää ei voida ottaa käyttöön ilman tarkempaa tutkimusta ja kustannusarvion tekemistä. DHL Expressillä on kuitenkin ymmärretty, että kuluttaja-asiakkaista on tullut pysyvä osa nykyistä toimintaympäristöä, ja yrityksessä etsitäänkin kustannustehokkainta ratkaisua yksityisasiakkaiden kohtaamiin haasteisiin lähetysten toimituksessa. Tekstiviesti-ilmoitus koettiin hyvänä tulevaisuuden vaihtoehtona, josta myös muilla kuljetusyrityksillä on jo hyväksi koettuja kokemuksia. Myös onnistuneiden iltajakeluiden tuottama positiivinen asiakastyytyväisyys tiedostetaan. Iltajakeluiden kohdalla täytyy kuitenkin myös huomioida kustannukset ja sen vuoksi onkin tärkeää analysoida tarkkaan, kuinka järjestää iltajakeluita mahdollisimman kustannustehokkaasti. Facebook-sivujen osalta kehitysideaa ei voida sellaisenaan soveltaa DHL Expressille, sillä kansainvälisellä yrityksellä on tällä hetkellä käytössä globaalisti koordinoitua Facebook-sivuja. Maatasoisesti Facebook-sivujen ylläpitäminen ei ole siten toteutuskelpoinen DHL Expressillä.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää DHL Expressin yksityisasiakkaiden asiakaskokemusta parantamalla lähetysten toimitusprosessia. Tavoitteena oli siten myös etsiä vastauksia tutkimuskysymykseen, miten yksityisasiakkaille voitaisiin taata parempi asiakastyytyväisyys lähetysten vastaanottajana. Työtä ryhdyttiin toteuttamaan selvittämällä aluksi, mistä asiakaskokemus koostuu ja mikä merkitys asiakaskeskeisyydellä on yritykselle. Sen jälkeen hankittiin tietoa palveluiden kehittämisestä ja palvelumuotoilusta. Kun työn tekemiselle oli saatu tarpeeksi kattava ja kuvaava teoriapohja, siirryttiin toiminnalliseen osuuteen, jossa edettiin Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin kuusivaiheisen mallin mukaan.

Ensimmäisessä, ymmärrä-vaiheessa selvitettiin, mikä on DHL Expressin tämän hetkinen tapa toimittaa lähetykset yksityisasiakkaille ja peilattiin käytänteitä kilpaileviin yrityksiin benchmarkingin avulla. Huomattiin, että DHL Expressin ja UPS:n toimitustavat olivat hyvin lähellä toisiaan, poikkeuksena UPS:n mainitsema internetjärjestelmä, jonne voi siirtyä yrityksen internetsivuilta syöttämään toiveet toimitustavasta. Postin jakelukäytänteet oveltaovelle-lähetyksissä poikkesivat hieman DHL Expressistä ja UPS:sta. Postin toimitustapoja tutkimalla nousi esiin idea tekstiviesti-ilmoituksesta, joka lähetettäisiin vastaanottajalle toimituspäivän aamuna.

Ymmärrä-vaiheessa selvitettiin lisäksi asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia palvelua kohtaan netscoutingin ja sitä seuraavan asiakassegmentoinnin avulla. Netscoutingissa selvisi, että tärkeintä asiakkaille olisi, että he tietäisivät etukäteen, milloin lähetys on tulossa. Netscoutingin perusteella luotiin siten asiakassegmentit, jotka helpottivat asettumaan asiakkaan asemaan työn edetessä. Ensimmäisen vaiheen lopussa koottiin vielä tämän hetkisen toimituspalvelun vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin muodossa yhteenvedoksi.

Pohdi-vaiheessa tavoitteena oli selkeyttää seuraavien vaiheiden tavoitteet, eli selvitettiin mitä piirteitä toimituspalvelussa tulisi kehittää. Menetelmänä käytettiin fishbone-kaaviota, jossa kuvattiin mitkä vaiheet ja miksi lähetysten toimituksessa eivät ole asiakaslähtöisiä. Kaavion avulla selvisi, että ongelmat toimituksessa liittyivät toimitusaikoihin, palvelupisteiden sijaintiin ja toimituksen ajankohdasta tiedottamiseen.

Seuraavassa, kehittä-vaiheessa luotiin innovatiivisia ideoita toimitustapojen kehittämiseksi. Menetelmänä käytettiin feature treetä. Menetelmässä aluksi määriteltiin tarpeet, jotka palvelun tulisi täyttää. Tarpeiksi valikoituivat tyytyväisemmät asiakkaat ja parempi asiakaskokemus. Menetelmän myötä saavutettiin tuloksia siitä, että tyytyväisemmät asiakkaat voitaisiin saavuttaa lisäämällä noutopisteitä, kehittämällä internet-seurantaa, ilmoittamalla toimituk-

sesta etukäteen sekä parantamalla toimitusaikoja. Parempi asiakaskokemus taas voitaisiin menetelmästä saatujen tulosten mukaan saavuttaa keskittymällä utilitaarisiiin ja hedonistisiin lähteisiin, joita ovat muun muassa nopeus ja luotettavuus, sekä henkilökohtaisuus ja yllätyksellisyys. Tästä saatiin idea, että kuriirit voisivat lähetyksen toimituksen yhteydessä antaa vastaanottajalle muistoesineenä esimerkiksi kynän tai kortin, jossa välitettäisiin terveiset DHL Expressiltä ja annettaisiin mahdollisuus osallistua esimerkiksi johonkin kilpailuun. Lisäksi DHL Expressistä pitäisi tehdä helpommin lähestyttävä, esimerkiksi Facebook-sivujen avulla. Palvelukokemuksen kannalta olisi myös erittäin tärkeää huomioida jokainen kontaktipiste palvelupolulla.

Seulo-vaiheessa tarkoituksena oli erottaa kehittyneistä ideoista kehityskelpoisimmat erilleen. Tämä toteutettiin käyttämällä menetelmänä ideahaastattelua, jossa palvelua käyttäneitä asiakkaita pyydettiin arvioimaan esitellyt ideat järjestykseen sen perusteella, mihin toimintaan asiakas olisi ollut palvelussa tyytyväisin. Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat mahdollisuus siirtyä seurantavaiheesta internet-järjestelmään, josta voi valita itselleen parhaiten sopivan toimitusajan, -tavan tai -paikan. Myös iltajakelumahdollisuus ja tekstiviesti-ilmoitus toimituspäivän aamuna saivat kannatusta.

Seulo-vaiheessa saatiin siis kehitysehdotukseksi, että parempi asiakaskokemus ja asiakaskeisempi palvelu saavutettaisiin kehittämällä seurantaa paremmaksi ja luomalla sen yhteyteen internet-järjestelmä, jonne voi käydä merkitsemässä halutun toimituspäivän, -ajan tai -paikan annetuista vaihtoehdoista jo ennen lähetyksen saapumista Suomeen. Selvisi myös, että tämän lisäksi olisi hyvä olla mahdollisesti maksullisena lisäpalveluvaihtoehtona mahdollisuus pyytää DHL Expressiä lähettämään toimituspäivän aamuna tekstiviesti. Tekstiviestissä ilmoitettaisiin tietyille alueelle saatavilla olevat toimitusajat ja pyydetäisiin asiakasta vastaamaan viestiin kertoen, minkä vaihtoehdon haluaa toteutuvan. Viestissä pyydetäisiin myös ottamaan yhteyttä DHL Expressin asiakaspalveluun, mikäli mikään annetuista vaihtoehdoista ei sovi asiakkaalle. Tuloksena saatiin selville myös iltajakeluiden tärkeys. Myös Facebook-sivujen avaaminen otettiin mukaan kehitysideoihin.

Seulo-vaiheen jälkeen siirryttiin selitä-vaiheeseen, jossa tavoitteena oli kuvata kehitetyt ideat aistein havaittavina. Kyseisessä vaiheessa tehtiin aluksi SWOT-analyysi hahmottamaan, miten kehitetyt ideat eroavat hyvine ja huonoine puolineen tämän hetkisestä toimitustavasta. Lisäksi tehtiin myös persoona-kortit, joiden avulla palveluun pystyttiin eläytymään paremmin asiakkaan näkökulmasta ja pystyttiin tuomaan lisäksi konkreettisia elementtejä idean ymmärtämiseksi. Myös moodboard koottiin visualisoimaan kehitettyä ideaa yhä paremmin. Palvelumuotoiluprosessin viimeisessä, toteuta-vaiheessa on tarkoituksena toteuttaa kehitetyt ideat. Tässä opinnäytetyöstä kehittyneet ideat eivät ole toteutettavissa tarpeeksi nopeassa aikatau-

lussa, joten viimeisessä vaiheessa tehtiin blueprint-kaavio kuvaamaan palvelun tärkeimmät osiot ja hahmottamaan mitkä osiot palveluprosessissa ovat yhteydessä toisiinsa.

Palvelumuotoiluprosessin avulla saavutettiin siis opinnäytetyön tavoite. Prosessissa käytettyjen menetelmien avulla saatiin ideoita asiakaskokemuksen kehittämiseksi DHL Expressille. Jotta tuloksia pystyttiin arvioimaan monipuolisesti, esiteltiin kehitetyt ideat seurannan parantamisesta ja uuden internet-järjestelmän luomisesta sekä tekstiviesti-ilmoituksesta vielä DHL Expressin asiakaspalvelun Contact Center -tiimin esimiehelle. Näin kehitysideoille saatiin yrityksen näkökulma ja pystyttiin paremmin arvioimaan niiden toteutuskelpoisuutta. Kehitetyt ideat koettiin hyvinä ja ne katsottiin olevan sellaisia, jotka pystyttäisiin mahdollisesti laajemman tarkastelun jälkeen tarvittaessa toteuttamaan yrityksessä. Toki ideoiden kustannukset tulee ensin selvittää, sillä tässä opinnäytetyössä ideoita kehitettiin ottamatta suuremmin kantaa kustannuskysymyksiin; lähtökohtana oli luoda teorian pohjalta ja palvelumuotoilun keinoin ideoita asiakaskokemuksen parantamiseen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Cook, S. 2011. Customer Care Excellence: How to create an effective customer focus. 6. painos. Lontoo: Kogan Page.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. Maarit Tillman. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services With Innovative Methods. E-kirja. Keuruu: Otava Book Printing Oy.

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

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

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

Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden S. 2010. Customer Experience - Future Trends & Insights. New York: Palgrave Macmillan.

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

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän liiketoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Benchmarking. 2012. ASQ.

<http://asq.org/learn-about-quality/benchmarking/overview/overview.html>. Viitattu 15.10.2012.

Cause and Effect Analysis (Fishbone Diagrams). 2012. Mindtools.

http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_03.htm. Viitattu 17.10.2012.

DHL sees opportunity in TNT-UPS merger. 2012. Financial Times.

<http://www.ft.com/cms/s/0/290aa636-a59e-11e1-a3b4-00144feabdc0.html#axzz28d9N1500>. Viitattu 7.10.2012.

DHL seuloo kaksi miljoonaa pakettia päivässä. 2012. Kauppalehti Extra.

<http://www.digipaper.fi/extra/99053/index.php?pgnumb=13>. Viitattu 7.10.2012.

EU komissio esti odotetusti UPS:n ja TNT Expressin yhdistymisen. 2013. Lentoposti.

http://www.lentoposti.fi/uutiset/eu_komissio_esti_odotetusti_upsn_ja_tnt_expressin_yhdistymisen.

Express liiketoiminnot. 2012. DHL Express. http://www.dhl.fi/fi/dhl_tietoa/express.html.

Viitattu 9.9.2012.

Fillari-lehti. <http://www.fillarifoorumi.fi/forum/showthread.php?41029-DHL-express-worldwide/page2>. Luettu 12.11.2012.

Management and organization. 2006. DP - DHL. <http://www.dp-dhl.com/reports/2006/ar/subjects/managementstructure.html>.

Viitattu 15.1.2012

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf.

Tulostettu 22.9.2012.

MuroBBS. <http://murobbs.plaza.fi/yleista-keskustelua/457337-kuriirifirmat-fedex-ups-dhl-31.html>. Luettu 12.11.2012.

Pakettialalla jättifuusio: UPS ostaa TNT:n. 2012. Helsingin Sanomat.

<http://www.hs.fi/talous/Pakettialalla+j%C3%A4ttifuusio+UPS+ostaa+TNTn/a1305558107440>. Viitattu 7.10.2012.

Posti kuluttajille - aamulla. 2012. Posti.

<http://www.posti.fi/paketit/lisapalvelut/aamujakelu.html>. Viitattu 15.10.2012.

Posti kuluttajille - Joustavasti. 2012. Posti.

<http://www.posti.fi/paketit/lisapalvelut/jakelusovitusti.html>. Viitattu 15.10.2012.

Posti kuluttajille - Kotiinkuljetus/Nouto- ja jakelukuljetus. 2012. Posti.

<http://www.posti.fi/paketit/lisapalvelut/kotiinkuljetus.html>. Viitattu 15.10.2012.

Posti kuluttajalle - Paketin ohjauspalvelu. 2012. Posti.

<http://www.posti.fi/paketit/kotimaanpaketit/paketinohjaus.html>. Viitattu 15.10.2012.

Posti kuluttajille - Paketit. 2012. Posti. <http://www.posti.fi/paketit/>. Viitattu 15.10.2012.

Selitys kuljetusfirmojen hurjalle kasvulle? Tilataan netistä viisi, palautetaan neljä. 2013. Yle uutiset.

http://yle.fi/uutiset/selitys_kuljetusfirmojen_hurjalle_kasvulle_tilataan_netista_viisi_palautetaan_nelja/6485660. Viitattu 12.2.2013.

Strategy 2015: Supporting success since 2009. Deutsche Post DHL. [http://www.dp-](http://www.dp-dhl.com/en/about_us/strategy.html)

[dhl.com/en/about_us/strategy.html](http://www.dp-dhl.com/en/about_us/strategy.html). Viitattu 7.2.2013.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 5. Verkkokauppa.

2011. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-](http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_005_fi.html)

[02_kat_005_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2011/sutivi_2011_2011-11-02_kat_005_fi.html). Viitattu 11.1.2013.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2012. Tilastokes-

kus. http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_tie_001_fi.html. Viitattu

11.1.2013.

UPS: Kansainväliset lähetyspalvelut. 2012. UPS.

<http://www.ups.com/content/fi/fi/shipping/time/service/shipping/index.html>. Viitattu 15.10.2012.

UPS: Toimitukset ja UPS InfoNotice-ilmoitukset. 2012. UPS.

<http://www.ups.com/content/fi/fi/resources/start/delivery.html>. Viitattu 15.10.2012.

Vientipalvelut - kansainväliset pikakuljetukset. 2012. DHL Express.

<http://www.dhl.fi/fi/express/vientipalvelut.html>. Viitattu 9.9.2012.

Yritystietoa. 2013. DHL. http://www.dhl.fi/fi/dhl_tietoa/yritystietoa.html. Viitattu

12.2.2013

Kuviot

Kuvio 1. Deutsche Post DHL:n organisaatiokaavio (Management and organization. 2006.)	7
Kuvio 2. Palvelukuvaukset (Vientipalvelut - kansainväliset pikakuljetukset. 2012.)	8
Kuvio 3. DHL Expressin asiakkaat	10
Kuvio 4. Internet-tilaukset Suomessa vuodesta 2007 vuoteen 2011 (Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 5. Verkkokauppa 2011.)	11
Kuvio 5. Palvelun kokonaislaatu (Pakkanen ym. 2009, 49).	13
Kuvio 6. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit	16
Kuvio 7. Palvelupolun kontaktipisteet DHL Expressillä	26
Kuvio 8. DHL Expressin tämän hetkisen toimituspalvelun SWOT-analyysi	31
Kuvio 9. Fishbone-kaavio	32
Kuvio 10. Ideahaastattelu	36
Kuvio 11. SWOT-analyysi - Kattavampi seuranta ja internet-järjestelmä	38
Kuvio 12. SWOT-analyysi - Tekstiviesti-ilmoitus	39
Kuvio 13. Persoona 1	41
Kuvio 14. Persoona 2	42
Kuvio 15. Persoona 3	43
Kuvio 16. Persoona 4	44
Kuvio 17. Moodboard	45
Kuvio 18. Blueprint-kaavio	47
Kuvio 19. Yhteenveto kehitetyistä ideoista	48

Liitteet

Liite 1: Feature tree -kaavio	59
-------------------------------------	----

Liite 1: Feature tree -kaavio



