



# **Tapaustutkimus Blue1-lentoyhtiön palveluolemuskehityshankkeesta**

Jarkko Jussila

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013  
Mediatuottamisen koulutus-  
ohjelma (Ylempi-AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Mediatuottamisen koulutusohjelma

Jarkko Jussila  
Tapaustutkimus Blue1-lentoyhtiön palveluolemuskehityshankkeesta

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Huhtikuu 2013

---

Lentoala ollut on jo useamman vuoden isojen haasteiden ja murroksen edessä. Globaalin finanssikriisin aiheuttama yritysmatkustamisen väheneminen, jatkuva kerosiinien hinnan nousu sekä Islannin tulivuorenpurkaus ovat aiheuttaneet kassavirtaongelmia sekä mittavia, suunnittelemattomia lisäkustannuksia yhtiöille. Kun lisätään vielä halpalentoyhtiöiden mukanaan tuoma raaka hintakilpailu ja raskas organisaatorakenne, on selvää että tilanne on vähintäänkin haastava.

Blue1 lähti vastaamaan yllä kuvatun markkinatilanteen haasteisiin uudistamalla palveluolemuksensa sekä panostamalla strategisesti asiakaspalvelun ja asiakastyytyvyyden jatkuvaan kehittämiseen. Lopputyössä esitellään Blue1:n palveluolemuskehityshankkeen toteutus tapaustutkimuksen keinoin. Työssä pyritään arvioimaan sen onnistumista tavoitteiden toteutumisen analysoinnin, hankkeeseen osallistuneiden haastattelujen sekä toiminnan jälkihavainnoinnin kautta. Lopputyössä käydään läpi myös palvelumuotoilun perusteita sekä asiakaspalvelun ja palvelunlaadun tärkeyttä palveluliiketoiminnassa. Työssä kuvataan lyhyesti käytetyt tutkimusmenetelmät, toimintaympäristöä sekä Blue1:a yrityksenä.

---

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Media Producer

Jarkko Jussila:  
Case study from the Blue1 service essence development program

Bachelor's thesis 67 pages, appendices 5 pages  
April 2013

---

The airline industry has been, for several years, facing massive challenges. Global financial crisis has decreased the levels of business travelling, the constant increase in the price of kerosene and the volcanic rupture in Island combined have caused massive expenses for the airline companies. When one adds the price war created by the low cost airline companies and the heavy organizational structure the companies tend to have, the current situation is challenging, to say the least.

Blue1 took on these modern challenges by renovating its service structure and by investing in customer service and constant development on customer gratification. This thesis presents Blue1 service improvement project through the means of case study. On the thesis the possible success on Blue1's goals shall be evaluated carefully. The evaluation will be supported by the project participants' interviews. Also the basics on service design and the importance of quality customer service shall be evaluated on this study. This thesis will provide an overview of the research methodologies used and Blue1 as a company.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	Toimintaympäristön kuvaus .....	7
2.1	Blue1 yrityksenä .....	7
3	Palvelujen kehittäminen .....	10
3.1	Asiakaspalvelu kilpailukeinona .....	10
3.2	Palvelun laatu.....	12
3.3	Palvelumuotoilu .....	16
3.3.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	18
4	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmä.....	24
4.1	Tapaustutkimus .....	24
4.2	Haastattelu .....	25
4.3	Havainnointi.....	26
5	Blue1 Palveluolemus kehityshanke.....	28
5.1	Kehityshankkeen taustaa.....	28
5.2	Hankkeen tavoitteet .....	29
6	Kehityshankkeen suunnittelu ja implementointi .....	31
6.1	Palvelumuotoilu – vaihe .....	32
6.1.1	Haetun asiakaskokemuksen määrittäminen .....	32
6.1.2	Asiakaskaaren ja palveluprosessin kiteyttäminen .....	34
6.1.3	Palvelumuotoilu ja työpajat.....	35
6.1.3.1.	Innovointi .....	35
6.1.3.2.	Konseptointi .....	37
6.1.3.3.	Tuotokset.....	38
6.1.4	Blue1 Palveluolemuksen kiteyttäminen ja kommunikointi .....	39
6.2	Valmentajavalmennus – vaihe .....	40
6.2.1	Valmennustavan ja suunnitelman päättäminen eri organisaatioille .....	40
6.2.2	Valmentaja valmennukset ja työkalujen rakentaminen.....	41
6.3	Teknisen ohjaamisen – vaihe .....	42
6.3.1	Johtamis- ja seurantamallin luominen.....	42
6.3.2	Viestintä sekä organisaation sitouttaminen.....	44
6.4	Palveluolemuksen jalkauttaminen .....	45
7	Kehityshankkeen onnistuminen .....	46

7.1	Palvelukokemuksen kehittyminen ja mittarit .....	46
7.2	Palveluolemushanke ja kehitysprosessi .....	50
7.2.1	Määrittely- ja tutkimusvaihe .....	50
7.2.2	Suunnitteluvaihe.....	51
7.2.3	Tuotantovaihe.....	53
7.2.4	Arviointivaihe .....	54
8	Yhteenveto ja pohdintaa .....	55
	<b>LÄHTEET</b> .....	60
	<b>LIITTEET</b> .....	62
	Liite 1. Otteita tutkimuksesta. (DigEcor Inc – IFE Trends Passenger Survey 2011) .....	63
	Liite 2. Otteita Blue1 Palveluolemushankkeen projektimateriaalista.....	64
	Liite 3. Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselykaavio maahenkilöstön seurannasta.....	65
	Liite 4. Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselykaavio Recommendation ja Expection seurannasta .....	66
	Liite 6. Teema-haastatteluihin osallistujat.....	67

## 1 JOHDANTO

Lentoala ollut on jo useamman vuoden isojen haasteiden ja murroksen edessä. Globaalin finanssikriisin aiheuttama yritysmatkustamisen väheneminen, jatkuva kerosiin hinnan nousu sekä Islannin tulivuorenpurkaus ovat aiheuttaneet kassavirtaongelmia sekä mittavia suunnittelemattomia lisäkustannuksia yhtiöille. Kun lisätään vielä halpalentoyhtiöiden mukanaan tuoma raaka hintakilpailu, on selvää että tilanne on vähintäänkin haastava. Monia lentoyhtiöitä, niin pieniä kuin isoja kansallisiakin lentoyhtiöitä, on ajautunut konkurssiin, koska näihin haasteisiin ei ole osattu varautua eikä vastata. Eletään pudotuspelitalanteessa, jossa vain ne selviävät jotka saavat riittävästi matkustajia koneeseensa. Pohjolan markkinan ylitarjonta sekä kova hintakilpailu ovat syöneet kaikkien kannattavuutta eikä hintoja voida enää alentaa matkustajia liehitellessä. Myös lentoyhtiöiden tuotteet ja palvelut ovat kaikilla yhtiöillä lähes identtiset. Tarjottavat palvelut vastaavat jo asiakkaiden tarvetta, joten niilläkin erottuminen on lähes mahdotonta.

Blue1 lähti vastaamaan yllä kuvatun markkinatilanteen haasteisiin uudistamalla palveluolemuksensa sekä panostamalla strategisesti asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden jatkuvaan kehittämiseen. Olin itse mukana kehityshankkeessa aluksi projektiryhmän jäsenenä ja myöhemmässä vaiheessa hankkeen projektipäällikkönä. Keskityn lopputyössäni esittelemään Blue1:n palveluolemuskehityshankkeen toteutuksen tapaustutkimuksen keinoin. Lopputyön tarkoituksena on parantaa omaa osaamistani palvelumuotoilusta kirjallisuuteen perehtymisen, sekä oman toiminnan arvioinnin kautta. Hankkeen esittelyn lisäksi pyrin arvioimaan sen onnistumista tavoitteiden toteutumisen analysoinnin, hankkeeseen osallistuneiden haastattelujen kautta sekä toiminnan jälkihavainnoinnin kautta.

Käyn lopputyöni alussa läpi palvelumuotoilun perusteita sekä asiakaspalvelun ja palvelunlaadun tärkeyttä palveluliiketoiminnassa. Lisäksi kuvaan lyhyesti opinnäytetyössäni käyttämäni tutkimusmenetelmät, toimintaympäristöä sekä Blue1:in yrityksenä. Lopputyön tapaustutkimuksessa keskityn pääasiassa palvelumuotoilun ideointiosan kuvaamiseen. Lisäksi käyn kevyemmin läpi myös koko kehityshankkeen rungon, sen osaprojektien implementointia sekä johtamis- ja seurantamallin suunnittelua. Lopuksi arvioin hankkeen onnistumista sekä pohdin osaamiseni karttumista lopputyön kautta.

## **2 Toimintaympäristön kuvaus**

Lentoala on viimevuosina ollut murroksessa ja jatkuva muutos on tullut osaksi lentoalalla työskentelevien arkipäivää. Lentoyhtiöihin vaikuttaa vahvasti suuri määrä ulkoisia muuttujia kuten: finanssikriisi, Islannin tulivuoren purkaus, halpalentoyhtiöt ja öljyn hinnan jatkuva nouseminen. Yhä useampien halpalentoyhtiöiden markkinoilletulon myötä myös lentoalan ennen hyvä hintarakenne on ryvettänyt. Tällaisessa tilanteessa lentoyhtiöt joutuvat jatkuvasti etsimään uusia säästö- ja kehityskohteita toiminnalleen. Hintatason alenemisen myötä alan imagon muuttuminen ”luksuksesta” kilpailemaan bussin ja junan rinnalle on myös tuonut omat haasteensa alalle. Lentoyhtiöt ovatkin jo useamman vuoden ajan joutuneet ohjaamaan toimintaansa säästöjen, leikkausten ja toimintojen tehostamisen kautta. Edellä mainitusta syystä johtuen, lentoyhtiöiden pitkäjänteisen strategisen kehittämisen rinnalla, on jouduttu yhä enemmän reagoimaan ja sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin.

### **2.1 Blue1 yrityksenä**

Blue1 on itsenäinen suomalainen lentoyhtiö, joka on kuulunut SAS Group-konserniin vuodesta 1998. Blue1 oli kehityshankkeen aikaan Suomen toiseksi suurin lentoyhtiö ja kuului myös ainoana suomalaisena lentoyhtiönä Star Allianceen, maailman suurimpaan lentoyhtiöliittoutumaan. Star Alliancen ja SAS:n kautta Blue1 tarjosi sujuvia lentoyhteyksiä yli 1 000 kohteeseen ympäri maailman.

Blue1 keskittyi Premium-liikematkustustuotteen monipuoliseen kehittämiseen, vapaa-ajan matkustusta unohtamatta. Reitit kattoivat kaikki kotimaan, Skandinavian ja muun Euroopan tärkeimmät kaupungit. Mielenkiintoiset sesonkikohteet täydensivät ympärivuotista reittitarjontaa. Suorien lentojen lisäksi Blue1 tarjosi erinomaisia yhteyksiä Skandinavian kautta Eurooppaan, USA:han ja Kaukoitään.

Blue1 läpäisi yhtenä ensimmäisistä verkostolentoyhtiöistä Pohjoismaissa ISO 14001 – ympäristöauditoinnin. Lentolaivue koostui nykyaikaisista Boeing 717 ja Avro RJ85 -suihkukoneista. Blue1:n kanta-asiakasohjelmanä oli SAS-ryhmän kanssa yhteinen SAS EuroBonus.

**Blue1 lukuina 2010:**

- Matkustajamäärä: 1,6 miljoonaa
- Lentolaivue: 15 suihkukonetta
- Päivittäisiä lentoja: 68
- Kohteita: 29
- Liikevaihto: 187 MEUR

Lähde: SAS Group Annual Report 2010

**Missio: (BEST Value for Time and Money to Nordic travelers whatever purpose of their journey)**

Blue1:n pyrkimyksenä ja missiona oli tarjota pohjoismaiselle matkustajalle parasta arvoa, niin heidän ajalleen kuin rahalleenkin. Blue1 halusi yhdessä SAS (Scandinavian Airlinesin) ja Star Alliancen kanssa tuoda suomalaiseseen lentomatkustukseen laaja-alaisen vaihtoehdon niin liike- kuin vapaa-ajan matkustukseen. Blue1 tarjosi kattavan reittiverkoston Suomessa, Pohjoismaissa ja maailmanlaajuisesti sekä kehitti palvelutuotettaan jatkuvasti koko matkustusketjun osalta. Blue1:lla uskottiin osaamisen jatkuvaan jalostamiseen ja vahvoihin kumppanuuksiin. Innovatiiviset ratkaisut olivat myös tärkeä osa Blue1:in asiakaslähtöisyyttä.

**Visio (To be valued for Excellence by all stakeholders):**

Blue1:n visiona oli tarjota erityisen laadukkaita palveluja, jokaisen asiakasrajapintansa osa-alueella. Tämä tarkoittaa, että jokainen asiakas tuntisi omalla kohdallaan saaneensa huippupalvelua matkustaessaan Blue1:in siivin ajasta ja paikasta riippumatta.

1.11.2012 Blue1 muuttui tuotantoyhtiömalliin ja sen kaupallinen toiminta siirtyi marraskuun alussa kokonaan emoyhtiö SAS:lle. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kaikki Blue1 reitit siirtyivät ja jatkuvat SAS brändin alla. Blue1 yhtiönä säilyy ja tarjoaa jatkossa vain charter ja wet lease-palveluita. Wet lease on konsepti jossa Blue1 tarjoaa palvelua, jossa se lentää asiakkaan lentoja omalla miehistöllään ja koneellaan, mutta tarjottava palvelukonsepti on palvelun ostavan lentoyhtiön. Periaate tunnetaan myös ACMI-mallina (Aircraft, Complete crew, Maintenance, and Insurance). Käytännössä Blue1 siis vuokraa konetta ja miehistöä muille lentoyhtiöille. Palveluita tarjotaan



pääasiassa kuitenkin pääasiassa SAS:ille. Samassa yhteydessä Blue1 on siirtynyt käyttämään lennoillaan vain yhtä uusittua Boeing 717 suihkonetyyppiä.

Opinnäytetyön kuvaama palvelukehityshanke sijoittuu aikaan, jolloin tuotantoyhtiöksi muuttumisesta ei ollut tietoa ja Blue1 toimi itsenäisenä kaupallisena lentoyhtiönä.

### **Blue1 strategia ja johtamismallit**

Blue1:n strateginen suunta ja johtamismallit seurasivat suurilta osin emoyhtiö SAS:n suuntaviivoja. Emoyhtiö – tytäryhtiömäällin mukaisesti, strateginen omistajaohjaus toimi Blue1 hallitustyöskentelyn kautta, josta SAS:n osalta vastasi SAS:n varatoimitusjohtaja. Tämä tarkoitti sitä että, strategisia linjauksia ei tehty vain Blue1:in markkinatilanteen ajamana, vaan siihen vaikutti myös SAS:n päämarkkinan, Scandinavian kilpailutilanne. Omaan itsenäisenä yhtiönään Blue1 toki määritteli oman strategiansa ja sen toteutustavat itsenäisesti, mutta seuraten koko SAS ryhmän strategiaa, visiota ja missiota.

Kuten usein isoissa yrityksissä toimitaan, Blue1:sakin strategia jalkautettiin Pentti Sydänmaalakan kirjassaan Jatkuva uudistuminen (2009) kuvaaman seitsemän suorituksen johtamisen elementin mukaisesti kehityshankkeiden avulla. Kehityshankkeet muotoutuvat ja juontuvat missiosta, visiosta, arvoista ja strategia jalkautetaan erilaisten tavoitteiden, hankkeiden ja osaprojektien muodossa yksikkötasolta aina tiimi ja yksilötasolle asti. Näin varmistettiin, että jokaisella työntekijällä on käsitys siitä, mitä hänen on tehtävä päivittäisellä tasolla, jotta strategia vuositasolla toteutuu. Yksilön ja tiimitason tavoitteiden sekä KPI:den (key performance indicator) toteutumista seurattiin neljännesvuosittain tapahtuvien KPI-seuranta ja kehityskeskusteluiden avulla.

Strategisten hankkeiden vetovastuu oli Blue1:ssa pääsääntöisesti johtoryhmätason esimiehillä, joka juontuu yhtiön ja alan vahvasta operationaalisesta toimintatavasta. Hankkeisiin osallistuvien työntekijöiden ja koko organisaation sitoutumista ohjattiin erilaisten vuositavoitteiden ja KPI:den kautta. Innovointiin ja uusien tuotteiden sekä prosessien koordinointiin käytettiin usein omien voimavarojen lisäksi myös konsulttiyritysten apua.

### 3 Palvelujen kehittäminen

#### 3.1 Asiakaspalvelu kilpailukeinona

Palvelu on vuorovaikutusta, tapahtumien ja prosessien summa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotakin. Palvelu on kokemus jonka arvo syntyy ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Palvelu on aineetonta, eikä se kulu loppuun, kun se on käytetty. (Tuulaniemi 2011, 33, 59–61.) Nykypäivänä normaali ihminen on joka päivä jonkin palveluliiketoiminnan tarjoaman palvelun kohteena. Palveluihin törmää joka puolella. Ulkoa liikkeessä ja usein jopa kotona ollessaan on vaikea olla moninaisten palvelujen vaikutuspiirin ulottumattomissa. Kohtaamme palveluita satoja kertoja vuodessa. Osa palveluista ovat maksullisia ja osa taas luonteeltaan ainakin välillisesti maksuttomia. Palvelut ovat aina vuorovaikutusta, joko toisen ihmisen, tai muun palvelunosan kanssa. Vuorovaikutustilanteiden onnistuminen on asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden näkökulmasta äärimmäisen tärkeää.

Palvelutilanteessa erityisen tärkeää on myönteisten vaikutelman ja mielikuvan aikaansaaminen heti ensikontaktista lähtien. Ensivaikutelma muodostuu yleensä noin 10-15 sekunnissa. Jos ensivaikutelma on ollut positiivinen, antaa asiakas usein helpommin anteeksi asiakassuhteen myöhemmissä vaiheissa tapahtuvat pienet epäonnistumiset (Lahtinen & Isoviita 2000, 7). Palvelutilanteen alkuvaihe on erityisen tärkeä myös siksi, että epäonnistuminen alussa lisää asiakastytymättömyyden todennäköisyyttä myös palvelun myöhemmissä vaiheissa (Lahtinen & Isoviita 2000, 2). Asiakkaan käsitys ja ensivaikutelma yrityksestä muodostuu usein jo ennen ensimmäistä ihmiskontaktia. Ensivaikutelman kannalta on tärkeää, että yrityksen kommunikaatio ja kulissit, kuten esimerkiksi toimitilat, ohjeistus, kyltit, kotisivut, kalusteet, sijainti, miljöö ja saavutettavuus ovat toivottujen asiakkaiden odotusten mukaisia.

Kun siirrytään itse asiakaskontaktiin, jolloin palvelu sekä vuorovaikutus tapahtuvat kahden ihmisen välillä, on tärkeämpää keskittyä käytökseen ja käytäntöihin. ”Kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa” on myös vuorovaikutuksessa erityisen käyttökelpoinen toteama. Elekieli ja äänenkäyttö yhdessä vaikuttavat yleisten tutkimusten valossa yli kaksi kolmasosaa enemmän kuin itse sanallinen sanoma tai sen sisältö (Lahtinen & Isoviita 2000, 2). Tästä syystä asiakaspalvelijoiden on muistettava

ottaa katsekontakti, hymyillä, kommunikoida iloisesti ja asiallisesti aina kun kohdataan asiakkaita. Usein, kun on kova kiire tai oma päivä ei ole sujunut kaikkein parhaiten, nämä perusasiat helposti unohtuvat ja oma olemus luo huonot lähtökohdat positiiviselle palvelukohtaamiselle. On hyvä muistaa, että huonoa ensivaikutelmaa ei helposti korjata.

Hyvä asiakaspalvelu ei ole salatiedettä vaan sen voi oppia kaikki. Asiakkaat haluavat tuntea itsensä arvostetuksi, kunnioitetuksi, kuunnelluksi ja osalliseksi palvelutilanteessa. He haluavat tuntea, että heitä palvellaan yksilönä ja että asiakaspalvelija osaa ratkaista juuri hänen palvelutarpeensa. (Lahtinen & Isoviita 2000, 42.) Vaikka nykyään voidaan sanoa, että lähes jokaista asiakaspalvelutapahtumaa säätelee jonkinlainen suunniteltu ja asiakaspalvelijalle opetettu tapa palvella, ei tämä opeteltu palvelutapa saa näkyä asiakkaalle. Jos ihmisen hymyn tai toiminnan takaa näkyy niiden teennäisyys tai tietynlainen pakko, jää asiakkaalle huono palvelukokemus vaikka itse fyysinen tapahtuma olisikin sujunut ongelmitta. Ihmiset ”haistavat ja näkevät” teennäisen ja opetellun palvelun kaukaa. Tämä vaatii asiakaspalvelijoilta itsensä ja persoonansa likoon laittamista sekä aitoa asiakaspalveluhalukkuutta.

Asiakaspalvelijan mahdollisuudet asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja ylläpitämiseen ongelmatilanteissa ovat usein rajalliset. Yrityksen prosessit ja toimintatavat rajaavat asiakaspalvelijan mahdollisuuksia ratkaista ongelmatapauksia usein hyvinkin paljon. Siitä syystä asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä kehitettäessä on tärkeää luoda käytännöt ja toimintatavat, jotka antavat tilaa ja mahdollisuuden ongelmatilanteiden ratkaisulle myös asiakasrajapinnassa työskenteleville. SAS Groupissa havaitun käytännön mukaan asiakkaat, jotka ovat kohdanneet matkallaan ongelmatilanteen, mutta siihen on reagoitu ja tilanne korjattu, ovat hyvin usein tyytyväisempiä kuin, asiakkaat joiden matka on sujunut ongelmitta. Vastaavasti asiakkaat joiden ongelmatilanteeseen ei jostain syystä pystytä reagoimaan, ovat erityisen tyytymättömiä.

Hyvä asiakaspalvelun laatu on yksi parhaista kilpailukeinoista, koska siitä suurin osa syntyy aina kilpailijoilta piilossa. Asiakaspalvelijat ovat myös parhaita yrityksen ja sen tarjoamien palvelujen markkinoija. Hyvä asiakaspalvelu on monen tekijän summa. Se perustuu vahvasti yrityksen prosesseihin, toimintatapoihin, yrityskulttuuriin, sisäiseen viestintään ja itse asiakaspalvelua tekeviin ihmisiin. Identtisen asiakaspalvelukonseptin

kopioiminen samanlaisena toisesta yrityksestä on tästä syystä hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.

Jotta asiakaspalvelu ja sen laatu voisivat olla kilpailukeino, on tärkeää, että asiakkaiden mielipiteitä kerätään koordinoitusti ja seurataan aktiivisesti. Asiakkaita tulisi rohkaista asiakaspalautteen antamiseen ja jopa palkita epäkohtien esiintuomisesta. Asiakaspalvelun kehittämiseen ei riitä pelkkä asiakastyytyväisyyskyselyjen järjestäminen. Myös oman asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökunnan näkemä ja kokemus palaute on yhtälailla saatava aktiivisesti esimiesten sekä johdon tietoon. Vasta nämä yhdessä antavat riittävän tiedon palvelukehityksen pohjaksi. Asiakkaiden on myös nähtävä ja koettava, että asiakaspalautteet ovat yritykselle tärkeitä. Lisäksi asiakkaiden on myös pystyttävä konkreettisesti näkemään että ongelmatilanteita korjataan ja että palveluita oikeasti muokataan palautteen pohjalta.

Palvelujen kehittämisessä erityisen tärkeää on toimiva palveluketju. Kokonaispalvelun laatu ja toiminnallisuus on vahvasti riippuvainen ketjun eri osien toimivuudesta. Esimerkiksi asiakas ei varmasti ole tyytyväinen, kun hän on tehnyt lähtöselvityksen itsenäisesti internetissä lähtöselvitysjonon välttääkseen vain huomatakseen kentällä joutuvansa jonottamaan saman ajan nyt matkalaukkujonossa.

Myös asiakaspalautteen analysoinnissa on tärkeää, että osataan katsoa saatua palautetta osana koko palveluketjun isompaa kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa, että ei lähdetä suinpäin korjaamaan yksittäisiä epäkohtia vaan otetaan askel taaksepäin ja katsotaan mihin palveluketjun osaan ongelmat keskittyvät. Tämän jälkeen otetaan koko palveluketju ja sen liitännäiset tarkemman tarkastelun kohteeksi.

## **3.2 Palvelun laatu**

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, joista ilmeisin on tietysti itse asiakaspalvelutapahtuma, sen luotettavuus, saavutettavuus sekä sisältö (Ylikoski 2001, 126–130). Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös hyvin monta muuta tekijää kuten mm. yrityksen brändi, imago, maine, ja identiteetti. Lisäksi asiakkaan omat odotukset palvelulle ja lisäarvolle ovat tärkeässä osassa. Jotta asiakastyytyväisyyteen

päästään vaikuttamaan hallitusti, on kaikkien edellä mainittujen osien kohdattava, jotta asiakas kokee positiivisen palvelukokemuksen. (Ylikoski 2001, 131–139.)

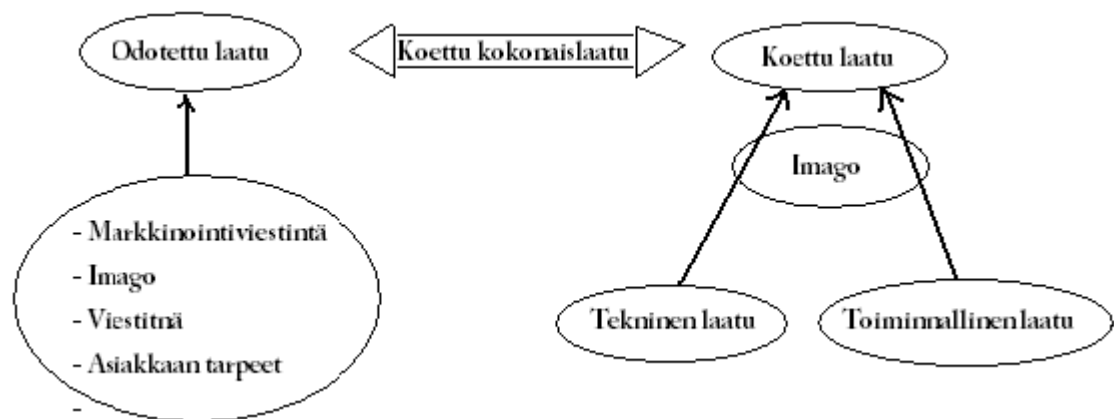
Palvelut ovat pohjimmiltaan aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita (Ylikoski 2001, 21–26). Tärkein ja kaikkia edellä mainittuja seikkoja yhdistävä tekijä onkin juuri vuorovaikutus. Itse palvelun kohdalla näitä vuorovaikutustilanteita on monia, mutta ne voidaan koota kahteen pääluottavuuteen; tekniseen (mitä) sekä toiminnalliseen (miten) ulottuvuuteen (Grönroos 1998, 63–65). Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Sillä on suuri vaikutus heidän arvioidessaan kokemansa palvelun laatua. Sitä mikä asiakkaalle palvelusta ”jää”, kun tuotantoprosessi sekä ostajan ja myyjän vuorovaikutusprosessi on päättynyt, kutsutaan palvelutuotantoprosessin tekniseksi laaduksi. (Grönroos 1998, 63–65.) Koska asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, teknisen laadun ulottuvuus ei sisällä kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa vahvasti myös se, miten hänelle kyseinen tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan. Tähän taas vaikuttaa vahvasti vuorovaikutuskumppanin käyttäytyminen, ulkoinen olemus, saavutettavuus, tapa tehdä työnsä sekä sanallinen vuorovaikutus. Tähän prosessin toiminnalliseksi laaduksi kutsuttuun ulottuvuuteen vaikuttaa myös muut samaa palvelua samanaikaisesti kuluttavat asiakkaat. Yleinen oletamus onkin se, että mitä enemmän toiminnallisen laadun ulottuvuuden palvelut muuttuvat itsepalveluksi, sitä paremmaksi palveluksi palvelun käyttäjät ne kokevat. (Grönroos 1998, 64–65.)

Palveluntarjoajan resurssit ja toimintatavat ovat usein suoraan asiakkaan näkyvillä. Tällöin yrityksen brändi ja imago ovat äärimmäisen tärkeitä vaikuttimia laadun kokemiseen. Imagon ollessa positiivinen, pienet virheet palvelussa annetaan helposti anteeksi. Virheiden toistuessa palvelun laatu taas vaikuttaa suoraan yrityksen imagoa ja mainetta huonontavasti. (Grönroos 1998, 64–65.)

Laadun kokeminen on kuitenkin vielä aikaisempaa kahta ulottuvuutta moninainen yhtälö. Asiakkaat kokevat palvelun kokonaislaadun hyvänä, kun koettu laatu vastaa heidän odottamaansa laatua. Jos asiakkaan palvelulle asettamat odotukset ovat epärealistiset, koettu laatu voi olla huono, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella

mittarilla mitattuna koettu hyväksi. Kuten kuvassa 2 näkyy, asiakkaan odottama laatu muodostuu monista tekijöistä. Siihen vaikuttavat mm. asiakkaan omat tarpeet, hänet tavoittanut markkinointiviestintä, yrityksen imago sekä maine. (Grönroos 1998, 67–69.)

Yllä kuvatuista laadun eri ulottuvuuksista voidaankin sanoa yhteenvetona, että laatu ja sen kokeminen on erittäin monimuotoinen yhtälö. Kokemus laadusta, on jokaisella yksilöllä erilainen ja hyvin subjektiivinen. Palvelukehityksessä onkin erityisen tärkeää, että palvelut ja haluttu palvelukokemus ovat samassa linjassa yrityksen imagonrakennuksen sekä markkinointiviestinnän kanssa. Vain tällöin on mahdollisuutta päästä tilanteeseen, jossa asiakkaan odottama ja kokema laatu kohtaavat.



Kuva 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67).

Tärkeimmät vuorovaikutustilanteet koetun palvelun laadun näkökulmasta muodostavat niin sanotut ”totuuden hetket”. Totuuden hetkiksi kutsutaan tilanteita, joissa asiakas kohtaa palveluntarjoajan resursseja tai toimintatapoja ja jolloin palvelun tuloksen tekninen laatu siirtyy asiakkaalle (Grönroos 1998, 68). Esimerkiksi kun asiakas tekee lähtöselvityksen palvelutiskillä. Nämä totuuden hetket ovat hetkiä, jolloin palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle kuinka hyvää heidän palvelunsa on. Seuraavassa hetkessä asiakas on jo poistunut ja hänen asiakaskokemuksensa on lähes mahdotonta enää vaikuttaa. Normaalissa asiakaspalveluketjussa lentomatkalle lähdeäessä näitä totuuden hetkiä ja vuorovaikutustilanteita on monia. Asiakastyytyväisyyden lähtökohdista on äärimmäisen tärkeää, että huonoja

vuorovaikutustilanteita ei palveluketjun sisällä ole, ja että jokainen palvelutyöntekijä panostaa kaikkensa näihin yksittäisiin ”totuuden hetkiin”.

Christian Grönroos on määritellyt palvelun laatua parantavat periaatteet seuraavasti (Grönroos 1998, 322):

- Asiakkaat määrittävät palvelunlaadun. Asiakkaat päättävät itse mitä pitävät hyvänä palveluna ja arvioivat saamansa sekä kokemansa palvelun tason.
- Palvelun laatu on matka. Laatu ei ole koskaan valmis vaan sitä on työstettävä ja kehitettävä jatkuvasti.
- Laatu on jokaisen asia. Jokainen asiakaspalvelija vaikuttaa palvelun laatuun.
- Laatu, johtajuus ja viestintä ovat erottamattomia. Asiakaspalvelijat tarvitsevat tietoa, palautetta ja johdon tukea tuottaakseen hyvää ja kestäväää laatua.
- Laatu ja vilpittömyys ovat erottamattomia. Hyvä laatu edellyttää vilpittömyyttä korostavaa yrityskulttuuria sekä asiakkaan ja työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua.
- Laatu on suunnittelukysymys. Palvelun laatu ei synny itsestään vaan palvelun laatu pitää suunnitella.
- Laatu on palvelulupauksen pitämistä. Ellei lupauksia pidetä, syntyy asiakastyymättömyyttä ja laatu heikkenee.

### 3.3 Palvelumuotoilu

”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti (Tuulaniemi 2011, 10). Palvelumuotoilu on nykyajan suosituin tapa lähteä pureutumaan palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilun toimintatavat eivät sinällään ole uusia vaan palvelumuotoilu kerää jo aikaisemminkin käytössä olevia toimintatapoja yhden käsitteen alle. Palvelumuotoilu ei ole abstraktia käsitteiden pallottelua vaan konkreettista suunnittelua ja toimintaa asiakkaiden tarpeiden ja odotusten sekä yritysten liiketoimintatavoitteiden yhdistämistä toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilu tuo tähän työkaluiksi muotoilusta tuttuja toimintatapoja kuten visualisoinnit, hahmomallit ja prototyypit. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelumuotoilun lähtökohdista ihminen on palvelun keskiössä ja palvelumuotoilu pyrkii vaikuttamaan hänen palvelukokemukseensa (Tuulaniemi 2011, 25-26). Palvelukokemus on aina yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus, joka muodostuu aina uudestaan palvelua toistamiseen koettaessa. Ihmisen yksittäistä palvelukokemusta ei näin ollen voi etukäteen suunnitella. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin näiden palvelukokemusten optimointi keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin. Palveluprosessiin, työtapoihin, työtiloihin, vuorovaikutukseen ja palvelun häiriötilojen minimointiin keskittymällä palvelumuotoilulla pyritään luomaan mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa palvelukehitysprosessiin jo sen alkuvaiheessa kaikki palvelussa mukana olevat tahot palvelun kuluttajasta sen tuottajiin (Tuulaniemi 2011, 28). Taustalla on idea: paremmat palvelut johtavat parempaan asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Palvelukokemuksen muodostuessa asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden vuorovaikutuksesta on molempien tahojen tarpeet, odotukset ja motivaatiot tunnettava. Asiakaspalvelijat ja asiakkaat toimivat parhaimpina uusien palvelujen ideoijina. (Ylikoski 2001, 251.)

Palvelumuotoilu pureutuu palveluun prosessina, jossa asiakas kuluttaa palvelun tietyssä ajassa. Tämä niin sanottu palvelupolku kuvaa sitä miten asiakas kulkee ja kokee palvelun sen ”käyttöön tai kokemiseen” menevässä ajassa. Palvelupolku on koko palvelukokonaisuuden ylätasoinen kuvaus, joka voidaan vielä jakaa kehitystarpeen mukaan



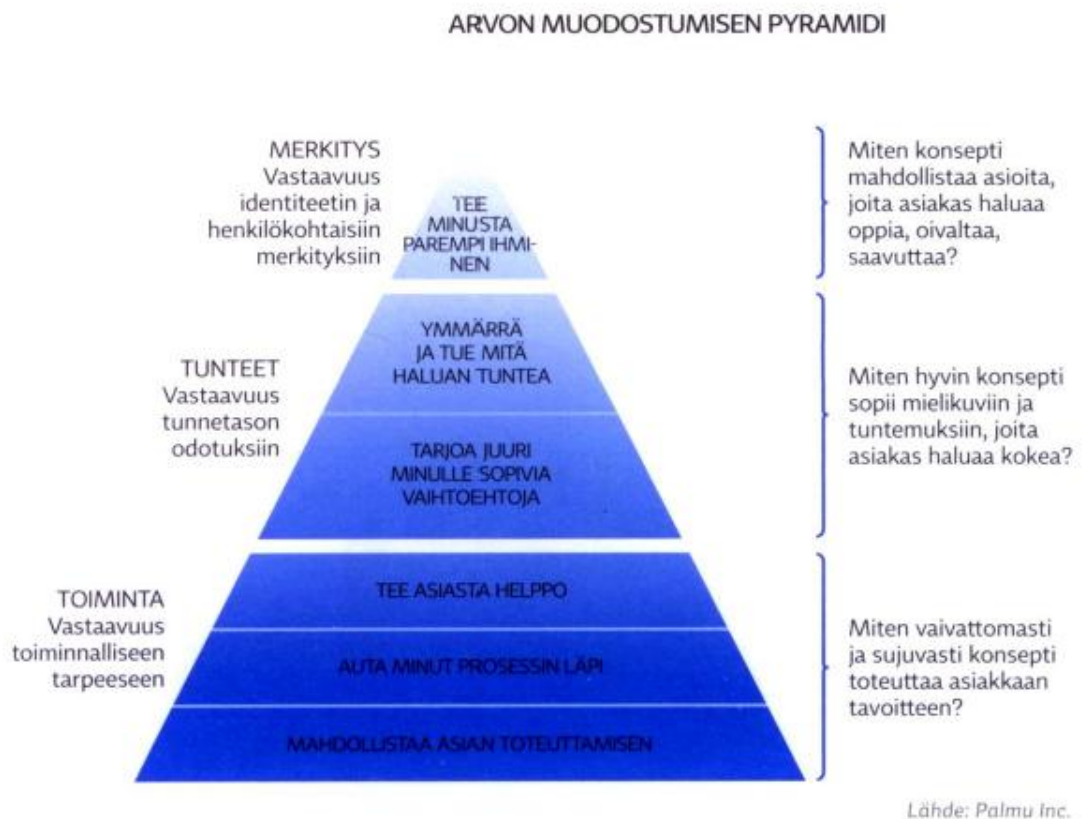
palvelun kolmen yleisjakoperusteen mukaan. Nämä kolme jakoa ovat: palvelutapahtumaa edeltävä vaihe, itse palvelutapahtuma ja ydinpalvelun jälkeinen vaihe. (Kuusela 1998, 173; Tuulaniemi 2011, 79.) Jotta palvelun eri osa-alueisiin ja kehityskohteisiin päästään pureutumaan tarkemmin, jakaa palvelumuotoilu palvelupolun vielä pienempiin osiin palvelutuokioiksi ja palvelun kontaktipisteiksi. Kontaktipisteitä voivat olla koko ihmisen aisteillaan kokema ympäristö, jolla on vaikutusta palveluun kuten: ihmiset, ympäristö, esineet, toimintatavat, tuoksut jne. Palvelutuokio on rajattu palvelupolun osa, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa eri kontaktipisteiden kanssa. Voidaankin sanoa, että palvelumuotoilu luo parhaimmillaan palveluja, joissa asiakas kokee palvelun kaikilla aisteillaan (Tuulaniemi 2011, 78–80).

Jotta päästään vaikuttamaan ihmisten subjektiiviseen palvelukokemukseen, on ymmärrettävä, mitä ihminen oikeasti palvelulta haluaa, minkä ongelman hän haluaa palvelulla ratkaista, mitä hän pitää hyvänä ja laadukkaana palveluna sekä mitä on huono palvelu.

Asiakkaan arvonmuodostusprosessi on yksi palvelumuotoilun keskeisimmistä asioista. Arvossa on kaksi puolta: yrityksen arvolupaus ja asiakkaan kokema arvo. Yrityksen arvolupaus kuvaa tuotteen tai palvelun ja kertoo sen tarkoitetut hyödyt asiakkaalle. Asiakkaan kokema arvo muodostuu hänen verratessaan omia odotuksiaan toteutuneeseen palvelukokemukseen. Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa palveluketjun eri osissa ja kontaktipisteissä. (Tuulaniemi 2011, 33, 74; Lahtinen & Isoviita 2001, 125–126.)

Asiakastyytyväisyydenkin näkökulmasta tärkeää on asiakkaan palveluun liittyvä kokonaiskokemus. Juha Tuulaniemi (2011, 75) on kuvannut asiakaskokemuksen tasoja kuvassa 3 hieman Maslow'n tarvehierarkiaa mukaillen. Tuulaniemi (2011, 75) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon; toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnantaso on niin sanottu hygieniataso, jonka vaatimukset tulee täyttyä, jotta palvelun olemassaololle ja toimivuudelle on mahdollisuuksia markkinoilla. Näitä toiminnallisia asioita ovat esimerkiksi prosessien sujuvuus, palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus, käytettävyys, tehokkuus jne. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaan kokemia välittämiä ja henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia kuten esimerkiksi helppoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa, tyyliä tai kykyä koskettaa aisteja. Merkityksen taso, eli ylin

asiakaskokemustaso, on kosketuksissa esimerkiksi kokemuksiin, merkityksiin ja mielikuviin, unelmiin tai kokemuksen henkilökohtaisuuteen ja elämäntapaan.



Kuva 3 Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75).

### 3.3.1 Palvelumuotoiluprosessi

Palveluiden, tuotteiden tai vaikkapa järjestelmien kehittäminen on aina jonkin uuden luomista. Luotaessa jotain uutta ja perinteisestä poikkeavaa on luomisprosessin kuvaaminen ja määrittäminen yleiskäyttöiseksi toimintamalliksi tai prosessiksi käytännössä mahdotonta. Jokainen kehitysprojekti tai -hanke on aina erilainen ja sen lopullinen muoto ja prosessin vaiheet vahvistuvat projektin suunnitteluvaiheessa ja projektin edetessä.

Palvelukehityksessä hyödynnetäänkin usein tuotekehitykseen tarkoitettuja kehitysmalleja, sillä loppujen lopuksi palvelujen ja tuotteiden kehitys on hyvin samankaltaista. (Ylikoski 2001, 249.) Palvelujen aineettomuus ja muut erityispiirteet tekevät palvelukehityksestä kuitenkin sen verran erilaisia että, tuotekehitysmallit eivät

sellaisenaan ole aina käytännöllisiä. Juha Tuulaniemi (2011) on esitellyt kirjassaan *Palvelumuotoilu* niin sanotun palvelumuotoilun yleisen kehitysmallin, jonka pohjalta palvelumuotoilijan on helppo hahmottaa palvelumuotoilu prosessin eri vaiheet ja kokonaiskuva. Muokkaamalla yleistä kehitysmallia oman kehityshankkeen tarpeiden mukaiseksi kokonaisuudeksi voidaan varmistaa, että palvelukehityksen perusasiat on otettu huomioon. Yleinen palvelumuotoilu prosessi sisältää määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto sekä arviointi vaiheen. (Tuulaniemi 2011, 126–131.)

## **1. Määrittelyvaihe**

Määrittelyvaiheessa kuvataan mihin ongelmaan ollaan hakemassa ratkaisua tai mihin palvelun osaan haetaan uusia kehitysideoita. Tavoitteena on siis määrittää selkeästi yrityksen tavoitteet kehityshankkeelle. Kehityshankkeen tavoitteista on hyvä tehdä kirjallinen dokumentti, jota voidaan käyttää kehityksen ohjauksessa sekä mahdollisen ulkopuolisen palvelumuotoilukumppanin perehdyttämisessä ja kilpailuttamisessa. Tällaista kirjallista tavoitemäärittelyä kutsutaan briiffiksi. (Tuulaniemi 2011, 132–142.)

Briiffiin tulee kirjata selkeästi mm. mitä hyötyjä uudella palvelulla on tarkoitus tuottaa asiakkaalle ja mitä itse yritykselle, valitut kohderyhmät, suunnittelutyön tavoitteet, liiketoiminnalliset tavoitteet, projektin laajuus, suunniteltu aikataulu sekä budjetti. Briiffiin on myös hyvä sisältää kehitettävään palveluun liittyvä olemassaoleva yritys- ja tutkimustieto kuten visio, missio, arvot, strategia, asiakastieto, markkina- ja kilpailutilanne, nykyinen palvelu portfolio sekä mahdolliset laatu ja lakivaatimukset. (Tuulaniemi 2012, 132-133.)

## **2. Tutkimusvaihe**

Tutkimusvaiheessa keskitytään asiakasymmärrykseen, joka on yksi palvelumuotoilun kriittisimmistä vaiheista. Oikean asiakasymmärryksen saavuttamiseksi tutkitaan valitun kohderyhmän motiiveja, tarpeita, toiveita sekä odotuksia. Paras lopputulos saavutetaan tutkimustiedon sekä loppukäyttäjän osallistamisen kautta saatujen tietojen yhdistämisellä. Palvelumuotoilulle on erittäin tyypillistä osallistaa palvelun loppukäyttäjät kehitysprosessin eri vaiheissa, jotta heidän todelliset motiivinsa ja tarpeensa tunnustetaan. Erityisesti laadullisen tutkimuksen keinoin kerätty, analysoitu ja

jäsennelty asiakastieto asiakkaiden käyttäytymisestä ja heille arvoa tuottavista asioista palvelutilanteissa antavat parhaat lähtökohdat onnistuneiden palvelujen kehittämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten tutkimisella. Näihin paneudutaan haastatteluin ja havainnoinnin keinoin. Näiden lisäksi erilaisia tutkimuksessa hyödynnettäviä työkaluja voivat ovat mm. design-pelit, design-ajurit, varjostus, luotaimet, asiakasprofiili ja samankaltaisuuskaaviot. (Tuulaniemi 2011, 148-172.) Tutkimuksessa ei saa keskittyä myöskään pelkästään asiakkaisiin, vaan samoja keinoja hyödyntäen kerätä niin sanottu hiljainen tieto myös organisaation sisältä. Lopullinen palvelutilanne on usein lopulta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta, joten molempien tarpeet ja odotukset on oltava palvelun kehittäjien tiedossa (Tuulaniemi 2011, 145).

Viimeistään tutkimusvaiheen lopussa kehitysbriiffiä täydennetään ja tarkennetaan tutkimuksessa esiin tulleilla asioilla. Tässä Tuulaniemen strategiseksi suunnitteluksi nimeämässä vaiheessa kehitettävää palvelutuotetta suunnataan strategisesti markkinatilanteen mukaisesti seuraamaan valittua strategiaa, visiota ja missiota. (Tuulaniemi 2011, 172.) Jos ei jo aikaisemmin, niin tässä vaiheessa voidaan myös pysähtyä miettimään vaatiiko kerätty tutkimustieto esimerkiksi jonkintasoisia strategiamuutoksia palvelussa tai koko yrityksessä.

### **3. Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaihe voidaan jakaa neljään toisiaan seuraavaan osaan. Suunnitteluvaiheessa ideoidaan, luodaan ideoiden pohjalta konsepteja, testataan konseptien toimivuutta ja lopuksi valitaan ja hiotaan toimivin vaihtoehto tuotantoon. Suunnittelun ideointivaiheessa on alkuun tarkoitus kehittää mahdollisimman paljon erilaisia ideoita (Ylikoski 2001, 249). Ideat voivat olla toisistaan poikkeavia tai toisiaan tukevia ideoita. Pääasia että niitä tulee mahdollisimman paljon ja että ideointi on avointa sekä kritiikiltä vapaata. Kun ideoita katsotaan olevan ”riittävästi” liikaa, voidaan ideoita alkaa yhdistelemään loogisiin ryhmiin tai eri teemojen alle. Erilaisista ideointimalleista löytyy paljon materiaalia tuotekehityskirjoista ja internet wikipediasta. Tärkeintä ideoinnissa on se, että siihen osallistuvat ymmärtävät selkeästi mihin ongelmaan tai kehityskohteeseen haetaan ratkaisuja. Ideointitilanteen tavoitteen määrittely ja

fasilitointi ovat tässä erittäin tärkeässä osassa. Isommat kokonaisuudet on myös hyvä jakaa selkeisiin osakokonaisuuksiin, jotta ideoinnissakin päästään riittävään ja kehityskohdetta hyödyntävään tarkkuuteen. Ideoinnin edetessä ideoista karsitaan ja valitaan tärkeimmät yhdistelmät, jotka palvelevat parhaiten kehityskohdetta. Karsinnassa on aina riski, että myös lupaavia ideoita hylätään. Siksi karsinnassa on hyvä käyttää järjestelmällisiä menetelmiä ja arvioida ideoita ennaltamääriteltyjen arviointikriteerien mukaan (Ylikoski 2001, 251). Näistä ideointiprosessin parhaista ideoista koostetaan lopulliset testattavat konseptit. (Tuulaniemi 2011, 180–188; Ylikoski 2001, 252.)

Palvelukonseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja tarina. Konsepti kuvaa niin sanottuja suurempia linjoja eikä mene yksityiskohtiin. Palvelukonsepti koostuu yleensä palvelupolun, palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden kuvauksesta sillä tasolla, että palvelusta saadaan yleiskuva. Palvelukonsepti kertoo: minkälaisesta palvelusta on kyse, mihin asiakastarpeeseen palvelu vastaa ja mitä palvelu vaatii palvelun tuottajalta. Palvelukonseptin ei ole tarkoitus olla yksityiskohtaisen tarkka, vaan siinä kuuluukin olla tilaa jatkokehittämiselle. Suunnitteluvaiheessa luodaan usein useampia konsepteja joiden toimivuutta testataan käytännössä. (Tuulaniemi 2011, 189.) Konseptissa kuvataan myös se, mikä on ydinpalvelu ja mitä avustavia palveluja tarvitaan (Ylikoski 2001, 252).

Palvelumuotoilussa konseptien testausta kutsutaan myös prototypoinniksi. Prototypoinnissa pyritään selvittämään konseptin osien toimivuutta käytännössä ja löytämään mahdollisia palvelun toimivuutta hidastavia tai sille haitallisia toiminnallisuuksia. Prototypointia voidaan tehdä palvelumuotoiluprosessin jokaisessa vaiheessa. Prototypoinnilla voidaan testata helposti konseptin eri osat kontaktipisteistä ja palveluketjusta aina koko palveluekosysteemiin saakka. Prototyypointi on myös hyvä työkalu parhaan palvelukonseptin valintaan jos kilpailevia malleja on useampi. (Tuulaniemi 2011, 194–195.) Prototypoinnilla myös varmistetaan, että mahdollisimman vähän mahdollisia ongelmia jää testattavaksi tuotantovaiheessa maksavilla asiakkaila.

#### 4. Tuotantovaihe

Jotta palvelukonsepti tai palvelu alkaisi tuottaa tulosta, on se päästettävä asiakkaiden käytettäväksi. Christian Grönroos toteaa kirjassaan *Nyt kilpaillaan palveluilla*, että palvelu ei ole koskaan valmis: ”hyvää laatua on työstettävä jatkuvasti” (Grönroos 1998, 322). Palvelua ei voi myöskään suunnitella ”pöydällä” loppuun asti sillä se saa lopullisen mallinsa ja muotonsa vasta kun asiakas ”kuluttaa” palvelua. Tästä syystä palvelukehityksessä on jossain vaiheessa päästettävä ”lapsi muuttamaan kotoa” ja siirrettävä konsepti tuotantoon.

Ennen tuotantoon siirtämistä palvelun toimivuuden varmistamiseksi on hyvä määritellä sovitut mittarit ja arviointikriteerit, joilla toimivuutta arvioidaan. Mittarit on jo tässä vaiheessa tärkeä suunnitella siten, että niitä voidaan käyttää koko palvelun elinkaaren ajan. Palvelun mittareita ja toimivuutta voidaan käytännössä testata esimerkiksi, havainnoinnin, haastattelujen ja mystery shoppingin keinoin (Tuulaniemi 2011, 230).

Palvelukonseptin ensilanseerausta tuotantoon asiakkailta testattavaksi kutsutaan pilotoinniksi. Pilotoinnin tarkoituksena on saada vahvistus konseptin toimivuudelle markkinoilla ja kehittää palvelua saadun palautteen pohjalta vielä paremmaksi. Pilotoinnissa konsepti julkaistaan usein aluksi valitulle pienemmälle asiakasryhmälle. (Tuulaniemi 2011, 230–232). Palvelua voidaan pilotointivaiheessa myös koemarkkinoida. Koemarkkinoinnin avulla saadaan viimeistään selville vastaako palvelu asiakkaiden toivomuksia. Palveluiden kopiointin helppouden takia koemarkkinoinnissa on omat riskinsä, koska palvelu paljastuu tällöin kilpailijoille (Ylikoski 2001, 254).

Viimeisten palvelunmuokkausten jälkeen palveluprosessi kirjataan palvelukuvaukseksi ja lanseerataan koko asiakaskunnalle viralliseksi palveluksi (Tuulaniemi 2011, 230–232). Tällöin myös suoritetaan varsinainen markkinointikampanja palvelutuotteelle. Ennen virallista lanseeraamista, uusi palvelu esitellään omalle organisaatiolle, jotta kaikki ovat tietoisia ja valmiita asiakaskysynnän tuomille vaatimuksille sekä yhteydenotoille (Ylikoski 2001, 255).

## 5. Arviointivaihe

Palvelukonseptin virallisen lanseerauksen jälkeen on aika seurata ja arvioida konseptin toimivuutta ja kilpailukykyä todellisella markkinalla (Tuulaniemi 2011, 239). Palvelut eivät tule koskaan valmiiksi, vaan palvelukehitys on jatkuvaa kehityksen ja arvioinnin kiertoa. Maailma, asiakkaan odotukset sekä markkina muuttuvat palvelun ympärillä, siksi on tärkeää, että palvelun kehittäjät seuraavat ja ovat tietoisia palveluun kohdistuvista uusista vaatimuksista jatkuvasti.

Konseptin arviointimittarit määritellään ja päätetään pääsääntöisesti jo suunnitteluvaiheessa. Mittaamisessa on kyse tuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistumisesta. (Tuulaniemi 2011, 239–240.) Vuorovaikutuksen onnistunut mittaaminen on vaikeaa eikä siihen ole tarjolla yksiselitteisesti aina toimivia mittareita. Myös palvelutuotteen menestymistä verrattuna kilpaileviin palveluihin tulee seurata ja arvioida säännöllisesti. Tällöin arvioidaan tarvetta muuttaa esimerkiksi hintaa, viestintää tai muita markkinointimixin osatekijöitä (Ylikoski 2001, 255).

Yleisimmät arviointitavat ovat asiakastyytyväisyyden mittaaminen, brändin tunnettuus ja maine, ROI (return for investment) sekä yrityksen tai palvelun suositteluhaluus. Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan lisäksi arvioida suhteessa kehitettävän palveluprosessiin parantumiseen, kuten esimerkiksi palvelun tuotantokustannusten laskuun. (Tuulaniemi 2011, 239–243.) Mikään edellä mainituista keinoista ei kuitenkaan itsessään riitä kattavaan palvelun mittaamiseen vaan mittarit täytyy valita aina kehityskohteen mukaan. Mittareista on kuitenkin hyvä olla osa liiketoiminnan normaalimittareiden mukaisia, kuten esimerkiksi asiakkaiden lukumäärä tai myynnin kasvu (Tuulaniemi 2011, 239).

## **4 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmä**

Kehittämistyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle on ominaista lähestyä tapausta toiminnan ja prosessien kautta, jolloin tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,19.) Tapaustutkimus etenee vaiheittain, jolloin kehittämistehtävän tai ongelman tunnistamisen jälkeen perehdytään ilmiöön ja aiheeseen teoriassa sekä käytännössä. Tutkimusaineistoa kerätään eri menetelmillä kuten haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoinnilla. Tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä tai niiden yhdistelmiä joiden perusteella voidaan tuottaa eri kehittämisehdotuksia.

Valitsin lopputyöni tutkimukselliseksi lähestymistavaksi tapaustutkimuksen, koska halusin opinnäytetyössä pureutua Blue1 palveluolemuskehityshankkeen läpiviintiin ja tavoitteiden saavuttamiseen olemassaolevan kirjallisuuden pohjalta. Tavoitteenani on oman palvelumuotoiluosaamiseni vahvistaminen. Haluan myös peilata käytännön tekemistä olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tutkimusmenetelmiksi valitsin haastattelun ja havainnoinnin. Haastattelulla oli tarkoitus selvittää projektissa mukanaolleiden käsitystä hankkeen läpiviennin onnistumisesta. Jälkihavainnointia harjoitin muistelemalla itse projektin aikana tapahtuneita asioita. Haastattelun ja jälkihavainnoinnin lisäksi käytin aineistona projektidokumentteja sekä Passenger Power ja CSI (Customer Satisfaction Index) asiakastytyväisyys kyselyjen tuloksia.

### **4.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus (case study) on hyvin perinteinen tutkimuksen muoto varsinkin käsiteltäessä liiketaloudellisia ja yritysmaailman asioita. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista informaatiota tutkittavasta kohteesta, jotta saavutetaan kattava ymmärrys sen toiminnasta tai toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksessa selvitetään kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimuksen kehittämistyössä on tarkoitus luoda uutta tietoa kehittämisen tueksi huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. (Ojasalo ym. 2009, 52.)



Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään kehittämään tai ideoimaan jotain uutta tai oppimaan jotain jo tehdystä tai valmiista mallista. Tutkimuksen kohde (case) voi olla esimerkiksi yrityksen tarjoama palvelu, yksittäinen tuote tai liiketoimintaa ohjaava toimintaprosessi. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Kohteita voi toki myös olla useita, mutta oleellista on että kohteet ymmärretään tietyinä kokonaisuuksina. Tapaustutkimus voidaan myös toteuttaa kahden tai useamman tapauksen vertailuna. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa itse kohde voidaan rajata kategorisesti, funktionaalisesti tai situationaalisesti. (Ojasalo ym. 2009, 53)

Tapaustutkimuksen tyypillisin ominaisuus on se, että moninaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisimmin liikkeelle tutkittavasta tapauksesta eikä niinkään pelkästä tietyistä yleisistä teorioista. Kohdetta tutkivalla on myös usein jo aikaisempaa tietoa kohteesta. Tapaustutkimusta tehdään useimmiten laadullisin menetelmin, mutta siihen voidaan soveltaa myös määrällisiä menetelmiä kuten kyselyjä. Tutkimusta tehdään useimmiten esimerkiksi haastatteluin tai havainnoimalla todellisia tilanteita. Myös benchmarking ja aivoriihityöskentely sopivat loistavasti tapaustutkimuksen menetelmiksi. (Ojasalo ym. 2009, 54–55.)

## **4.2 Haastattelu**

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Jos kehittämiskohde on vähän tutkittu, haastattelulla on mahdollisuus saada kerättyä uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelun avulla yleensä selvennetään ja syvennetään asioista saatua tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelutyyppinä on useita kuten esimerkiksi lomakehaastattelu, teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja syvähaastattelu. Haastattelu on suunnitelmallista vuorovaikutusta, jota haastattelijä panee alulle ja ohjaa. Haastattelut kannattaa aina nauhoittaa, jotta niiden kattava analysointi on mahdollista myös haastattelun jälkeen. Tällöin

haastattelija voi keskittyä paremmin itse haastattelutilanteeseen ja vastaajan tarkkailuun. Nauhoitus mahdollistaa myös tarkan litteroinnin. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen osaan. Täysin strukturoituun-, puolistrukturoituun- ja avoimeen haastatteluun. Täysin strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturinen haastattelu eroaa tästä vain siinä, että kysymysten järjestys ei ole ennalta määrätty. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastatteluaiheesta ja haastattelija sekä haastateltava osallistuu keskusteluun tasavertaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Omassa tutkimuksessani käytin avointa sekä puolistrukturoitua teemahaastattelutapaa. Teemat olivat: esivalmistelu, hankkeen suunnittelu ja hallinta, seuranta ja onnistuminen.

### **4.3 Havainnointi**

Havainnointi on yksi tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmistä. Havainnoinnin avulla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa tai käyttävät jotain palveluja. Havainnointi ei kuitenkaan ole satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. Havaintoaineistoa voidaan kerätä joko keinotekoisissa tai luonnollisessa ympäristössä. Havainnointia käytetään usein myös esimerkiksi haastattelun täydennyksenä, mutta se toimii myös itsenäisenä menetelmänä. Yritysyhteisöissä havainnointityötä edesauttaa yhteisen luottamuksen saavuttaminen. Havainnointi toimii parhaiten, jos havainnoija on joku organisaation luottohenkilö. (Ojasalo ym. 2009, 103–104.)

Havainnointi tulisi olla aina mahdollisimman suunniteltua ja pitää tiedostaa mitä ollaan havainnoimassa. Myös havainnointitapahtuman nauhoitus tai videointi on hyvin hyödyllistä jälkianalysointia ajatellen. Itse havainnoijan rooli voi vaihdella täysin passiivisesta aina hyvinkin aktiiviseen havainnointiin esimerkiksi jotakin toimintaa kehittävään konsultin roolissa. (Ojasalo ym. 2009, 104-105.)

Kehitystehtävässäni käytin osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi asiakkaan tai työntekijän ominaisuudessa (Ojasalo ym. 2009, 105). Tämä oli toimivin havainnointitapa,

sillä toimin kehityshankkeen aikana ryhmän jäsenen ja hankkeen vetäjän ominaisuudessa.

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsenellään ja luokitellaan ennen havainnointitapahtumaa. Strukturoimattomassa havainnoinnissa taas pyritään saamaan tilanteesta tietoa mahdollisimman paljon ja monipuolisesti ilman ennakkorajauksia. Aina havainnointia tehtäessä on kuitenkin etukäteen määriteltävä vähintään havainnoinnin tavoitteet ja tarkkuus. Yksi hyvä ja tunnettu havainnointitapa on mystery Shopping, jossa havainnoija tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi ja pyrkii saamaan tietoa, siitä miten asiakkaita palvellaan erilaisissa tilanteissa. Mystery shopping havainnointia tehdään pääsääntöisesti aina asiakaspalvelijan tietämättä. (Ojasalo ym. 2009, 105–106.)

## 5 Blue1 Palveluolemus kehityshanke

### 5.1 Kehityshankkeen taustaa

Suomessa lentomarkkina on jo useamman vuoden ollut ylikuumentunut. Kun näinkin pienessä maassa toimii kymmenkunta lentoyhtiötä; Blue1, SAS, Finnair, Flybe, Norwegian, Lufthansa, Turkish ja Air Finland on kannattavan liiketoiminnan tekeminen hyvin haasteellista. Varsinkin halpalentoyhtiöiden Norwegianin ja FlyBe:n Suomeen tulo rapautti hintarakenteen täysin. Uuden yhtiön tullessa markkinalle yhtiöt lentävät usein alkuun reittejä nollakatteella tai jopa tappiolla saadakseen tunnettuutta ja jalansijaa uudella markkinalla. FlyBe ja erityisesti Norwegian tulivat Suomen markkinalle kilpailemaan Blue1:n kanssa samoista asiakkaista, asiakkaista, jotka lensivät pääasiassa Suomen sisällä sekä Scandinaviassa. Norwegianin tiedettiin olevan suurin uhka, sillä he tulivat kilpailemaan täysin uusilla koneilla ja heidän strategiansa oli iskeä SAS Groupin tärkeimpiin reitteihin. Tämä yhdessä muiden halpayhtiöiden hintakilpailun kanssa loi tarpeen lähteä etsimään uusia kilpailuetuja.

Blue1 teetti erinäisiä asiakastutkimuksia, joissa selvitettiin, mitä palveluja asiakkaat toivoivat lennoilla saavansa sekä mitkä näistä palveluista vaikuttaisivat asiakkaiden ostopäätökseen. Tutkimuksista selvisi, että matkustajilla on hyvin erilaisia toiveita palvelujen parantamiseksi kuten esimerkiksi elokuvia, Internetiä, parempaa ruokaa ja niin edelleen. Toiveet olivat kuitenkin sellaisia, että ne käytännössä olivat jo tarjolla lähes jokaisen lentoyhtiön palveluvalikoimassa. Kun kysyttiin palveluiden vaikutusta ostopäätökseen lentoyhtiöiden välillä, niillä ei ollutkaan suurta vaikutusta. Varsinkin tilanteessa jossa Blue1 reittien lennot kestävät keskimäärin vain noin 2-3 tuntia. Tutkimuksen mukaan ainoa lentoyhtiötä erottava tekijä on itse brändi ja palveluolemus. (DigEcor Inc. 2011; InterQuest 2011)

Samaan lopputulokseen oli tullut myös mm. DigEcor Inc tekemä IFE Passenger Trends tutkimus 2011. DigEcor (2011) tutki Amerikan mantereella asiakkaiden toiveita koneessa tarjottavan viihteeseen liittyen ja sen vaikutusta ostopäätökseen. Tutkimuksessa selvisi se, että matkustajat kaipaavat hyvin perinteisiä ja pääasiassa jo tarjolla olevia palveluja. Heidänkin tutkimuksensa tuli siihen lopputulokseen, että käytännössä ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat vain lentolipun hinta ja

mahdollisten välilaskujen määrä. Koneessa tarjottavien ilmaisten tai maksullisten palvelujen vaikutus ostopäätökseen oli käytännössä nolla. (DigEcor Inc 2011.)

Oltiin siis tilanteessa, jossa tutkimustulosten mukaan ei kannattanut lähteä panostamaan uusien palvelujen kehittämiseen niiden minimaalisen ostopäätösvaikuttimen johdosta, koska nykyiset palvelut tyydyttivät jo asiakkaiden perustarpeet. Myöskään hinnalla ei voinut kilpailla, koska se oli usealla reitillä painunut jo alle kannattavan liiketoiminnan tason. Tiedettiin myös, että Blue1:la on suuri määrä lojaaleja asiakkaita, jotka valitsevat yhtiön säännöllisesti valtavasta kilpailusta huolimatta. Päädyttiin lopputulokseen että, ainoa tapa erottua ja kääntää vaakakupia ostopäätöksessä Blue1:n suuntaan on vahvistaa jo olemassa olevaa yritys- ja palvelubrändiä sekä keskittyä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen.

Lisätutkimuksissa myös selvisi, että ei ollut mielekästä lähteä lähenemään kilpailijayhtiöiden palvelutuotetta vaan päinvaistoin tulevaisuuden potentiaali nähtiin muualla. Blue1:n palvelumielikuvan vahvuuksiksi löydettiin tekijöitä kuten iloisuus, yllättävyys, yritteliäisyys, suoruus ja rehellisyys. Näistä lähtökohdista lähdettiin suunnittelemaan ja jalkauttamaan uutta strategista Blue1 palveluolemuskehityshanketta. (InterQuest 2011)

## **5.2 Hankkeen tavoitteet**

Kuten aikaisemmassa kohdassa 5.1 totesin, Blue1 palveluolemuskehityshankkeen tavoite oli hakea kilpailuetua asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden parantamisesta. Blue1 palveluolemuskehityshanke oli yksi useammasta strategisesta kehityshankkeesta, joiden tavoitteena oli palauttaa Blue1:n toiminta kannattavalle tasolle. Blue1:n kannattavuutta olivat lähiaikoina syöneet kova kilpailu, uudet suihkukoneet, Islannin tulivuorenpurkaus sekä globaali finanssikriisi. Kehityshankkeet kattoivat koko Blue1 liiketoiminnan keskittyen muun muassa prosessien kehittämiseen, ylimääräisten kustannusten poistamiseen, lisämyyntimahdollisuuksien löytämiseen sekä sisäisen tiedottamisen ja tiedonkulun parantamiseen. Kaikkien hankkeiden tavoitteet ohjautuivat emoyhtiö SAS:n ja Blue1 visiosta, missiosta tai molemmista:

- Visio: To be valued for Excellence by all stakeholders.

- Missio: Best Value for Time and Money to Nordic travelers whatever purpose of their journey.

Blue1 palveluolemuskehityshankkeen tavoitteet johdettiin tukemaan niin missiota kuin visiotakin. Kehityshankkeen päätavoitteeksi valittiin uuden Blue1 palveluolemuksen luominen. Uuden palvelukonseptin tavoitteena oli saavuttaa Pohjoismaiden ykkösasema lentoyhtiöiden asiakastyytyväisyydessä vuoteen 2015 mennessä. Jotta hanke tukisi vahvemmin kannattavuutta myös lyhyellä tähtämellä, kahdeksi lisätavoitteeksi valittiin kustannustehokkuuden (CASK) sekä lisämyyntimahdollisuuksien parantaminen.

CASK = A unit of measurement used to compare the efficiency of airlines. It is obtained by dividing the operating costs of an airline by available seat kilometers (ASK). The lower the CASK, the more profitable and efficient the airline is. (SAS Group Annual Report 2010.)

Onnistumisen päämittariksi valittiin asiakastyytyväisyys mittaus CSI (Customer Satisfaction Index), jota oli käytetty SAS ryhmässä jo useamman vuoden ajan, ja jonka uskottiin heijastavan suoraan palvelukokemuksen muutoksia. Tämän lisäksi hanketta tulnaisiin mittaamaan jo mainituiden kustannustehokkuuden (CASK) sekä lisämyyntimahdollisuuksien parantaminen kautta (Kuva 4).



Kuva 4. Blue1 Palveluolemuskehityshankkeen päämittarit (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

## 6 Kehityshankkeen suunnittelu ja implementointi

Blue1 palveluolemuskehityshanke piti sisällään esivalmistelun lisäksi 4 vaihetta: 1.palvelumuotoiluvaihe, 2.valmentajavalmennusvaihe, 3.tekemisen ohjaamisvaihe sekä 4.toteutus.

Esivalmisteluvaiheessa tehtiin projektisuunnitelma, määriteltiin tavoitteet ja toteutustapa, valittiin henkilöstöstä parhaat resurssit, tehtiin alustava viestintäsuunnitelma, tarkennettiin ja vahvistettiin budjetti sekä kilpailutettiin mukaan otettava kumppani, joka olisi fasilitoimassa palvelumuotoilu- sekä valmentajavalmennusvaiheita.

Palvelumuotoiluvaiheessa paneuduttiin halutun asiakaskokemuksen määrittämiseen, valittiin palveluprosessit ja asiakaspolku, joihin pureudutaan sekä palvelumuotoiluun nykyisten palvelujen parantamisen sekä uusien ideoiden innovoinnin merkeissä.

Valmentajavalmennusvaihe piti sisällään tulevien palveluvalmentajien (coach the coach) valmentamisen tuleviin valmennustilaisuuksiin sekä koulutuksen toteuttamisen suunnittelun henkilöstölle sekä ulkopuolisille kumppaneille.

Tekemisen ohjaamisvaihe paneutui toteutuksen ja hankkeen onnistumisen seurantaan tarkoitettujen seurantajärjestelmien ja KPI:den valmisteluun ja jalkautukseen.

Toteutusvaihe piti sisällään nimensä mukaisesti uuden palveluolemuksen ja sen palvelumuotoiluvaiheessa synnyttäneiden uusien osaprojektien jatkosuunnittelun ja jalkauttamisen.



Kuva 5. Kehityshankkeen vaiheistus suunnitelma (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

## 6.1 Palvelumuotoilu – vaihe

### 6.1.1 Haetun asiakaskokemuksen määrittäminen

Projektin tavoitteiden pohjalta määriteltiin ja ideoitiin optimaalisen asiakaskokemuksen määritelmiä. Ideoinnin pohjaksi kerättiin materiaalia entisistä ja käytössä olevista myynti- ja markkinointisuunnitelmista sekä palvelukonsepteista. Ideointia innostamaan, kaikille ryhmäläisille esiteltiin aikaisemman konseptit ja kokeilut. Näin kaikki pääsivät suunnilleen samoilla tiedoilla suunnittelemaan tulevaa. Haluttua asiakaskokemusta ideoitiin työpajoissa lapputalkootyylisesti, jossa kaikki osallistujat pääsivät lisäämään ehdotuksensa seinälle. Ideoita yhdistelemällä ja keskustelujen kautta päästiin yhteiseen tavoitteeseen. Tavoitteeseen päästäkseen, uuden palvelukonseptin oli tarkoitus saada asiakkaiden palvelukokemus niin sanottuun flow-tilaan.

Optimaalinen flow on psykologi Mihaly Csikszentmihaylyn määrittelemä tila, jossa ihmisen tiedot ja taidot vastaavat käsillä olevaa tehtävää tai haastetta ja hän on



innostuneesti paneutunut kyseiseen tekemiseen. Tätä voidaan kuvata myös niin sanotuksi optimaaliseksi kokemukseksi. (Csikszentmihalyi 2005, 68-73.)

Csikszentmihalyi (emt.) kuvaa kirjassaan kahdeksan osatekijää joiden toteutuminen edesauttaa optimaalisen flow:n syntymistä:

1. Tehtävällä tai haasteella on selkeä päämäärä
2. Toimijan keskittyminen on paras mahdollinen
3. Oman minän havainnointi on minimaalista
4. Ajantaju heikkenee tai katoaa
5. Toimija saa tehtävän tai haasteen etenemisestä saa välitöntä palautetta
6. Toimijan kyvyt ja tehtävän vaikeus ovat tasapainossa
7. Toimija kokee että hallitsee ja vie toimintaa eteenpäin
8. Tehtävä itsessään on toimijalle palkitseva

Matkustajat oli tarkoitus ohjata flow-tilaan panostamalla juuri yllämainittuun palveluhetkellä tapahtuvaan palvelukokemukseen parantuneen henkilökohtaisen asiakaspalvelun keinoin ja tämän lisäksi panostamalla automaation lisäämiseen. Automaatiolla oli tarkoitus tehdä matkustajan siirtymisestä kotoa matkakohteeseen mahdollisimman sujuvaa ja melkein huomaamatonta hälventämällä muun muassa lähtöaulan ja porttialueen ”rajaa”. Tätä toimenpidettä tuki myös Grönroosin kirjassa, nyt kilpaillaan palveluilla, mainittu oletamus, että asiakas kokee toiminnallisen laadun yleisesti ottaen paremmaksi, kun saa itse palvella itseään (Grönroos 1998, 64).

Palvelukokemusta pyrittiin parantamaan keskittymällä asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä kommunikaatiossa niin sanottuihin totuuden hetkiin. Tarkoitus oli saada jokaisesta totuuden hetkestä eli palvelukohtaamisesta iloisia ja fiksuja Blue1 kokemuksia. Jotta tähän päästäisiin, olisi asiakaspalvelijan pyrittävä keskittymään asiakaskohtaamisessa asiakkaaseen juuri kyseisenä hetkenä.

Tutkimuksista oli selvinnyt, että Blue1:n palvelun ja brändin tulevaisuuden vahvuuksiksi oli löytynyt kuvaajia kuten: iloisuus, yllättävyys, rehellisyys ja suoruus. Myös Blue1 markkinointi oli ollut näiden atribuuttien suuntaista jo jonkin aikaa. Innovointiryhmä kuitenkin huomasi, että käytännön tekeminen asiakaskohtaamisissa ei aina välttämättä vastannut markkinoinnin antamaan kuvaa. Asiakastyytyväisyys oli jo

alkujaan melko hyvällä tasolla, joten mittavien asiakaspalvelukoulutusten sijaan nähtiin, että pienten nyanssien muutokset ja totuuden hetkiin keskittyminen olisi toimivin lähestymistapa asiakastyytyväisyyden nousuun.

Uusi Blue1 palveluolemus siis keskittyisi kuvan 6 mukaisesti tarjoamaan asiakkailleen selkeästi Blue1:n näköisiä ja hajuista, iloista ja oikeasti fiksua palvelua. Varsinaista ”palvelulupausslogania” ei tässä vaiheessa vielä määritelty, vaan päätettiin, että annetaan sille aikaa muodostua henkilökunnan palvelutekojen kautta, hankkeen jalkautuksen jälkeen.

## Blue1 Experience – the perceived customer experience

The aim to create a Cheerful and Smart customer experience, which is always recognized as Blue1 Service.



Kuva 6. Uuden Blue1 palveluolemuksen määritelmä (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

### 6.1.2 Asiakaskaaren ja palveluprosessin kiteyttäminen

Jotta asiakastyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa kattavasti, olisi tiedettävä missä kaikkialla asiakas on erilaisissa vuorovaikutuksissa matkansa aikana ja kenen kanssa. Tätä ongelmaa ratkaistiin kuvaamalla kaikki fyysiset paikat mitkä matkustaja käy läpi matkallaan kotoa kohteeseen ja takaisin. Listaukseen tuli perusasioita kuten koti, taxi/bussi, lentokenttä, kone, matkakohde, hotelli jne. Tämän jälkeen eroteltiin näitä yhä tarkempiin osiin ja rajattiin tarkasteluun Blue1:lle tärkeät kohteet, joissa

vuorovaikutusta tapahtuu Blue1:n tai yhteistyökumppanin kanssa. Tässä vaiheessa asiakkaan palvelupolku kuvattiin pitkälle paperiarkille visuaalisessa muodossa kuvin ja piirroksin. Visualisoinneissa on se etu, että kaikille mukanaolijoille saadaan yhtäläinen kuva palvelun etenemisestä ja samalla mahdollistetaan, että suunnittelussa voi olla mukana hyvin eritaustaisia sekä osaamisprofiilisia ihmisiä. Valmiissa kaaviossa oli kuvattuna asiakkaan palvelupolku, kaikki Blue1:lle tärkeät kohtaamiset sekä Blue1:n työskentelyprosessit joita kohtaamisissa käydään läpi.

Valmiin kaavion pohjalta oli hyvä arvioida ja priorisoida kohteet joihin, tarvitaan muutosta, joihin on mahdollista tehdä muutoksia ja jotka olivat erityisen tärkeitä hankkeen onnistumisen kannalta. Kehittämisen kohteiksi valittiin lähtöselvitys, lounge, porttialue, lento, paluuauula ja matkanjälkeinen yhteydenpito.

### **6.1.3 Palvelumuotoilu ja työpajat**

#### **6.1.3.1. Innovointi**

Palvelujen kehittämiseen syvennyttiin innovointityöpajoissa. Ideointi aloitettiin jakamalla eri organisaatioryhmistä koostuva työryhmä neljään osaan, jolla varmistettiin, että ideoita syntyy paljon ja että ne ovat mahdollisimman erilaisia. Ryhmät jaettiin siten, että jokaisessa ryhmässä oli mahdollisimman monipuolisesti edustettuna jokainen eri organisaatiotasoa. Työpajoissa jokaiselle ryhmälle jaettiin isot fläppitaulut, tarralapput ja kynät. Tarkoituksena oli, että ideoinnin alkuvaiheessa käytetään liikuteltavia tarralappuja ja laajoja ideoita. Mitä lähemmäs valmiita ideoita päästiin, ruvettiin käyttämään fläppitaulua ja kirjoittamaan aihioita enemmän auki.

Ideointi aloitettiin avoimena kehitysideoiden keräämisellä jokaiselta ryhmältä. Ainoa rajaus oli, että ryhmien piti miettiä ideoita vuorotellen valitun palvelupolun asiakaskohtaamispisteen ympärille. Näitä kohtaamispisteitä olivat siis lähtöselvitys, lounge, porttialue, lento, paluuauula ja matkanjälkeinen yhteydenpito.

Jotta ideoita saataisiin alkuun mahdollisimman paljon, ideointi tehtiin ensin yksilötasolla. Jokainen ryhmä ja jokainen ryhmänjäsen kirjoitti omat ideansa tarralappuihin ja liimasi ne fläppitauluun kohtaamispisteen otsikon alle. Jokaisen osanottajan oli keksittävä vähintään viisi pientä tai suurta kehitysideaa. Kun kaikki olivat lisänneet omat ideansa taululle, ryhmät kävivät vielä kerran kaikki ideansa läpi ja kävivät niistä lyhyen keskustelun. Tämän jälkeen tehtiin vielä lyhyt ideointipurtti, jossa kirjattiin muiden ideoista mahdollisesti heränneet uudet ideat samalle seinälle. Kun laskettiin jokaisen ryhmän ideat yhteen, saatiin tässä vaiheessa kerättyä lähes 100 uutta ideaa jokaista kohtaamispistettä kohden.

Tämän jälkeen aloitettiin ideoiden karsinta ja pisteyttäminen eri kohtaamispaikkojen alle. Jokainen kohtaamispiste käytiin siis erillisessä ideointityöpajassa läpi ja jokainen neljästä ryhmästä keräsi ylös 5 tärkeintä ideaansa. Kun ideat olivat kasassa, kerättiin ryhmät yhteen esittelemään ideansa koko työryhmälle. Samalla koko työryhmä pääsi tutustumaan kaikkiin syntyneisiin ideoihin sekä ryhmien valitsemiin ”parhaisiin” ideoihin.

Lopuksi koko työryhmän työpajoissa yhdistettiin kaikki 20 parasta ideaa yhdelle isolle seinälle kohtaamispisteen otsikon alle. 20 ideaa on kuitenkin vielä liikaa, jotta voitaisiin lähteä hiomaan niistä varsinaisia innovaatioita, joten ideoiden priorisointia jatkettiin samaan tapaan. Pisteelaskujen jälkeen päädyttiin koko ryhmän valitsemiin yhteisiin tärkeimpiin kehitysideoihin.

Järjestyksen selvittyä tuloksesta ja ideoista käytiin vielä lyhyet keskustelut, jossa varmistettiin että koko ryhmä pystyi sitoutumaan valittuihin lopullisiin ideoihin. Näitä ideoita lähdettäisiin yhdessä jatkojalostamaan uusiksi palveluinnovaatioiksi ja konsepteiksi. Samaan tapaan käytiin läpi jokainen kohtaamispiste keräten jokaiseen kohtaamispisteeseen 5 tärkeintä kohdennettuja kehitys- ja palveluideaa.

### 6.1.3.2.Konseptointi

Ryhmät valitsivat 6 tärkeintä asiakaskohtaamispistettä palvelupolulla, joita lähdettiin kehittämään (lähtöselvitys, lounge, porttialue, lento, paluuaula ja matkanjälkeinen yhteydenpito). Jokaiseen palvelupolun kohtaan oli myös valittu jokaista kohtaamispistettä kohden 5 uutta ja tärkeintä kehitysideaa. Jotta ideavaiheesta päästään itse innovaatioon, pitää seuraavaksi päättää miten idea käytännössä toteutetaan.

Seuraavat innovointityöpajat jaettiin neljään osaan: kulissemiin, kommunikaatioon, käytäntöihin ja käytökseen. Jokainen kohtaamispiste ja niiden alle listattu kehittämisidea käytiin läpi edellä mainittujen teemojen puitteissa. Lähdettiin suunnittelemaan siis ideoiden käytännön toteutusta. Kaikki neljä ryhmää ideoivat oman toteutussuunnitelmansa jokaiselle idealle. Ryhmät esittelivät toteutussuunnitelmansa, kävivät läpi perustelunsa ja yrittivät myydä oman ideansa koko ryhmälle. Kaikkien ryhmien esiteltyä omat toteutuksensa ja perustelunsa työryhmä yhdisteli näistä neljästä esityksestä parhaat osat yhdeksi kokonaisuudeksi. Taulukossa 1 on kuvattu esimerkinomaisesti miten lähtöselvityskohtaamispisteen idean ympärille lähdettiin innovoimaan käytännön toimenpiteitä.

Idea	Kulissit	Kommunikaatio	Käytännöt	Käytös
Idea1: 100% Automatisoitu lähtöselvitys	- Suljetaan manuaalinen economy Check-in ja ohjataan asiakkaat automaateille. - Avataan uusia miehittyjä Baggage Drop pisteitä. - Aloitetaan Baggage Drop automaatti pilotti -Tuodaan kentälle uudet matkalaukku ”testerit” joka samalla ohjeistaa miten lähtöselvityksessä jatkossa toimitaan	- Uusi toiminta ohjeistus (web & station), ihmiset, kumppanit, kyltit ja maalaukset -Tuodaan kentälle uudet matkalaukku ”testerit” joka samalla ohjeistaa miten lähtöselvityksessä jatkossa toimitaan	- Tuodaan Floor Walkerit lähtöaulaan - Baggage Drop aina auki. - Palvelupisteen palvelut monipuolistuvat. -	- "Be there" persoonallinen ja henkilökohtainen palvelu - Ilo & Fiksuus - Coaching

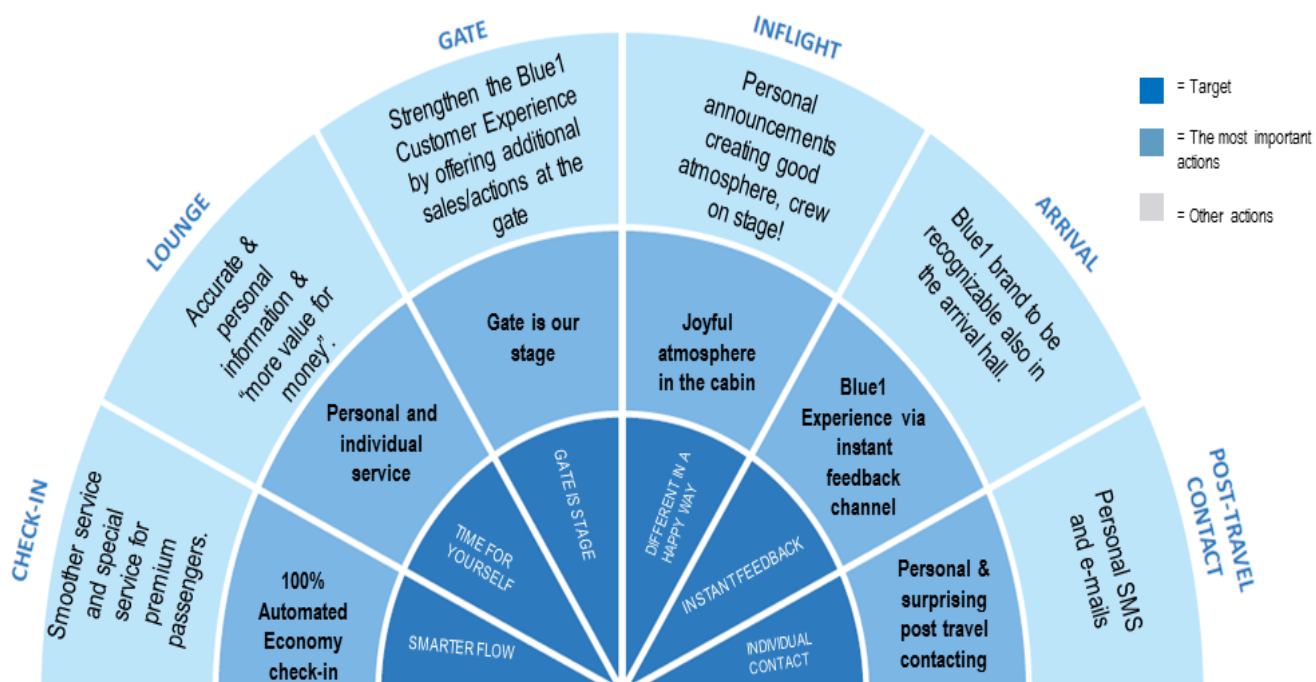
Taulukko 1. Lähtöselvitys kohtaamispisteen palvelukehitysidean konseptointi esimerkki (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

Työpajojen lopputuloksena saatiin valittua kohtaamispisteet, mitä lähdetään kehittämään, kehitysideat mitä näissä kohtaamispisteissä tullaan tekemään sekä tavat ja alustavat suunnitelmat miten ideat jalkautetaan käytäntöön. Kulissien, käytöksen, käytäntöjen ja käytöksen kautta varmistettiin myös, että näissä jokaisessa heijastuu asiakkaille tahdottu palveluolemus: iloinen ja fiksu Blue1:n brändin mukainen palvelu.

### **6.1.3.3.Tuotokset**

Tavoitteiden mukaisesti innovointityöpajoissa saatiin viisi kehityskohdetta jokaista kuutta valittua palvelupolun kohtaa varten. Nämä viisi kehityskohdetta ja niiden jalkauttaminen suunniteltiin tarkasti taulukon 1 mukaisesti. Jokainen kehitysidea ja niiden jalkauttaminen purettiin kulisseihin, kommunikaatioon, käytäntöihin ja käytökseen. Tällä varmistettiin se, että palveluolemuksen kolme tavoitetta (brändi, iloisuus ja fiksuus) tulee jokaisessa kehityskohteessa otettua huomioon. Kuvassa 7 on nähtävissä valitut palvelupolun kohdat sekä kussakin tärkeimmäksi identifioitu kehitysalue.

Palvelukokemusta parannettiin muun muassa kehittämällä kapteenin ja matkustajahenkilökunnan kuulutuksia, muuttamalla toimintaprosesseja siten, että kapteenit tulevat henkilökohtaisesti tervehtimään matkustajia, tuomalla asiakaspalvelijat lähtöselvitystiskien takaa automaateille sekä automatisoimalla matkalaukkujen jättöpalvelun. Tämän lisäksi asiakaspalveluhenkilöstö tulisi saamaan henkilökohtaista valmennusta totuuden hetkiin sekä asiakkaan henkilökohtaiseen palveluun keskittymisestä.



Kuva 7. Blue1 palveluolemus kehityshankkeen valittu palvelupolku ja tärkeimmät kehityskohteet (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

#### 6.1.4 Blue1 Palveluolemuksen kiteyttäminen ja kommunikointi

Jotta uutta palveluolemusta pystyttiin lähemään jalkauttamaan, oli se viestittävä selkeästi omalle organisaatiolle, kumppaneille sekä asiakkaille. Hanke oli ideoinut kehitysideat asiakastytyväisyyden nostoon vision ja mission pohjalta. Hankkeen etenemistä, sen tavoitteita, syitä ja taustaa oli jo viestitty organisaatiolle hankkeen viestintäsuunnitelman mukaisesti säännöllisin väliajoin. Hanketta oli myös suunnittelemassa ihmisiä joka puolelta organisaatiota, joten perustietoisuus hankkeesta oli jo hyvällä tasolla.

Jotta koko organisaatio saataisiin mukaan jalkauttamaan ja toteuttamaan uutta palveluolemusta, oli sen tavoitteet tiivistettävä tarkempaan ja ymmärrettävään muotoon. Tieto oli tiivistettävä tasolle, jossa jokainen työntekijä ymmärtää mitä ja miksi hanketta ollaan tekemässä. Jokaisen oli pystyttävä muodostamaan visiosta itselleen ymmärrettävän sekä luomaan siitä oman näkemyksensä.

Hankkeen tärkeimmät perusasiat koottiin yhteen A3-esitteeseen, joka jaettiin jokaisen työntekijän postilaatikkoon ennen käyttöönottovaiheen alkua. Tämän lisäksi portaaliin luotiin tässä vaiheessa tarkempi sivusto, jossa lisätietoja kaipaaville oli koottuna aina uusien hankkeeseen liittyvä tieto. Esimiehet esittelivät hankkeen läpi koko organisaation viikottaisissa tiimikokouksissa. Operatiiviselle asiakaspalveluhenkilökunnalle ja kumppaneille uusi palveluolemus ja sen osaprojektit päätettiin lisäksi kouluttaa henkilökohtaisen valmennuksen avulla (coaching).

Hankkeessa päätettiin, että asiakkaille uutta palveluolemusta ei lähdetä erikseen viestimään vaan oli tarkoituksenmukaista, että he kokisivat uudistuneen palveluolemuksen itse uusien palvelujen sekä parantuneiden palvelukokemusten kautta.

## **6.2 Valmentajavalmennus – vaihe**

Kuten jo kohdassa 6.1 mainitsin kehityshankkeesta ja uudesta Blue1 palveluolemuksesta oli viestitty organisaatiossa monin tavoin, jotta kaikki tekevät työtä samojen tavoitteiden eteen. Operatiiviselle asiakaspalveluhenkilökunnalle sekä asiakasrajapinnassa työskenteleville kumppaniyrityksillemme uusi palveluolemus täytyy kuitenkin saada ohjeistettua yleistietoa paljon tarkemmin. Heille palveluolemus esiteltiin henkilökohtaisin valmennuksin, jotta he voivat toteuttaa hankkeen periaatteita ja henkeä jokapäiväisessä työssään.

### **6.2.1 Valmennustavan ja suunnitelman päättäminen eri organisaatioille**

Oman Blue1:n henkilöstön koulutustavaksi päätettiin ottaa valmennus (coaching) perinteisen luokkahuonekoulutuksen sijaan. Henkilökohtainen valmennus valittiin siksi, että toivottiin että uusi palveluolemus tuntuisi enemmän käytännönläheiseltä yhdessä kehittämiseltä. Kaikki koulutettavat työntekijä olivat jo rautaisia alansa ammattilaisia ja he saivat työhönsä kuuluvana säännöllistä koulutusta. Uusi palveluolemus haluttiin erottaa näistä selkeästi erilleen. Yhdessätekemisen tunnetta korostettiin vielä sillä, että henkilöstöstä valittiin niinsanotut mielipidevaikuttajat tai tietyn senioriteetin omaavat henkilöt valmennettavaksi edelleen omien kollegoidensa valmentajiksi (coach the



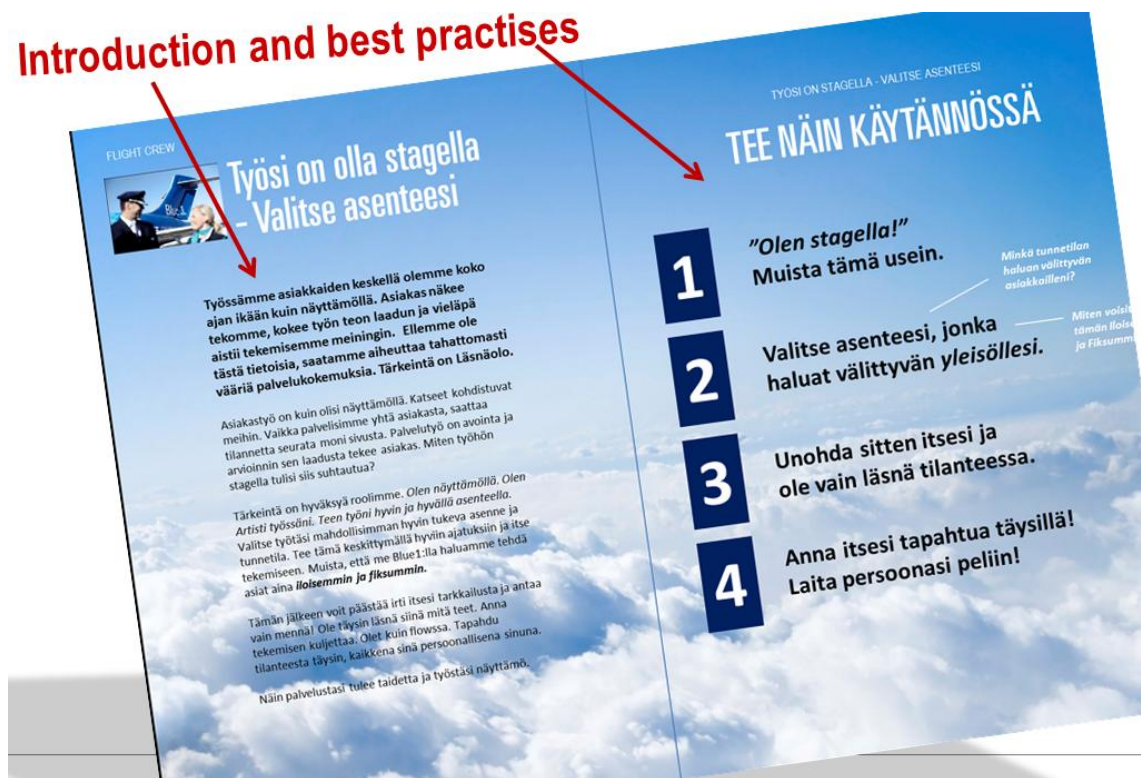
coach). Kehityshanketyöryhmä sekä valitsemamme konsulttiyritys siis valmensi oman asiakaspalveluhenkilöstömme jalkauttamaan uuden tavan ajatella ja palvella asiakkaita. Tämän toivottiin helpottavan palveluolemuksen hyväksyntää henkilöstön keskuudessa.

Blue1n lähtöselvitys ja porttipalvelut on ulkoistettu ISS:le ja Blue1 vuokrasi Wet lease-palveluna lentokoneita ja henkilöstöä GoldenAir lentoyhtiöltä. Koska molempien yritysten henkilökunta toimii asiakkaan silmissä Blue1:na ja toteuttaa Blue1:n palvelukonsepteja, oli heidän myös hallittava ja omaksuttava uusi tapa toimia. Ulkopuoliset yritykset täytyy kouluttaa hieman toisin. Kehityshanke pyrki hyödyntämään ja käyttämään myös kumppanien koulutuksissa jo perehdytyksen saaneita omia valmentajiamme ja valmennustapoja. Käytännössä uudet Blue1 valmentajat valmensivat kumppaniyrityksen esimiehet, jotka sitten edelleen kouluttivat oman henkilökuntansa. Jokaisessa koulutustilaisuudessa oli lisäksi Blue1:n omia operatiivisentyöntekijöitä kertomassa käytännön esimerkkejä.

### **6.2.2 Valmentaja valmennukset ja työkalujen rakentaminen**

Koska henkilöstön valmentajiksi oli valittu rivityöntekijöitä perinteisten esimiesten sijaan, tarvitsivat valmentajat mahdollisimman hyvät tukimateriaalit työnsä tueksi. Osalle valituista valmentajista kyseinen rooli ja lähestymistapa oli täysin uusi. Valmentajavalmennuksissa tuoreet valmentajat tekivät itselleen yhdessä konsulttiyrityksen kanssa ”Näin teet käytännössä” -koulutuslehtiön (Kuva 8). Lehtiöstä löytyi teemoittain tiivistettynä, mitä oltiin milloinkin kouluttamassa. Koulutuslehtiöstä löytyi myös käytännön esimerkkejä asiakkaiden kohtaamisiin. Muistilehtiön lisäksi valmistettiin kaikille omat valmentajan valmennusohjeet. Ohjeissa oli kuvattu tuoreille valmentajille valmennustilanteen runko, esimerkkejä sekä ehdotus eri valmennusvaiheisiin käytettävästä ajasta.

## Introduction and best practises



Kuva 8. Näin teet käytännössä koulutuslehtiö (Blue1 Service Essence Program Presentation 2012).

### 6.3 Teknisen ohjaamisen – vaihe

#### 6.3.1 Johtamis- ja seurantamallin luominen

Palveluolemuskehityshankeen jalkautuksen onnistumisen varmistamiseksi, oli pystyttävä mittaamaan hankkeen tavoitteiden onnistumista ja toteutumista. Lisäksi oli pystyttävä varmistamaan, että ideologian jalkautus käytäntöön toteutuisi. Tähän tarpeeseen luotiin kehityshankkeen seurantamallit, jolla mahdollisimman konkreettisesti pystyttäisiin arvioimaan onnistumista säännöllisin väliajoin. Myös hankkeen viestintäsuunnitelmaa tarkennettiin hankkeen tavoitteiden toteutumisen viestinnän osalta. Kolmantena ulottuvuutena pyrittiin esimiesten sekä johdon sitoutumisen varmistamiseen ja viimeisimpänä palkitseminen. Jokaiselle palveluolemusta jalkauttavalle taholle määriteltiin tavoitteeseen pääsystä erityyppiset palkitsemismallit.

Palveluolemuskehityshankkeen tavoitteiksi määriteltiin alussa asiakastyytyväisyyden nosto Pohjoismaiden parhaaksi. Samalla päätettiin, että asiakastyytyväisyyttä seurattaisiin jo vuosia käytetyllä CSI-mittauksella (customer satisfaction index). Tämä kuukausittainen tutkimus loi pohjan hankkeen seurannalle.

CSI-tutkimuksen kysymysasettelu oli koko SAS yhtymää käsittävä ja sen avulla pääsisi vertaamaan asiakastyytyväisyyden kehitystä suoraan muiden SAS ryhmän yhtiöiden asiakastyytyväisyyteen. Koska asiakastyytyväisyyden jalkauttamisessa keskityttäisiin ”totuuden hetkiin” ja niiden aktiiviseen parantamiseen, olisi palautetta onnistumisesta hyvä saada kuukausittaista raportointia useammin. Lisäksi asiakaspalvelijalle olisi palkitsevampaa saada palautetta tekemisestään useammin ja ymmärrettävässä muodossa. Tästä syystä päädyttiin malliin, josta saatiin päivittäistä, viikoittaista sekä kuukausittaista palautetta. Palkitseminen sidottiin kuukausi- ja vuositavoitteisiin.

Ratkaisun tähän tarpeeseen toi vuoden alussa aloitettu tekstiviestiasiakastyytyväisyyskysely ja Passenger Power -konsepti. Passenger Power –konseptissa jokaisen Blue1 lennon jälkeen lähetettiin asiakastyytyväisyyskysely kaikille lennolla olleelle matkustajalle. Tulokset kerättiin sisäiseen tuote- ja palvelukehityksen käyttöön. Kehityshankkeen aikana Passenger Power -konseptia laajennettiin tukemaan hankkeen onnistumisen ja henkilöstön tekemisen seurantaan.

Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselyt muokattiin vastaamaan hankkeelle tärkeimpiä CSI-kysymyksiä. Näin saatiin päivittäistä ja viikoittaista CSI-tietoa aikaisemman kuukausittaisen sijaan. Passenger Power asiakaskyselyillä saatiin kehitysehdotuksia vapaan palautteen muodossa. Tämän lisäksi saatiin numeerinen palvelutasomittaus kulloinkin kysytyn kysymyksen tiimoilta. Samalla mahdollistettiin henkilöstölle sekä matkustajille mahdollisuus saada oman lentonsa asiakaspalautteet nähtäville. Asiakkaille annettiin mahdollisuus nähdä kaikki Blue1 Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselyn palautteet sille luodulta sivustolta reaaliajassa. Lentävälle

henkilökunnalle rakennettiin oma raportointinäkyvä, jossa he pääsivät pureutumaan kaikkien omien lentojensa palautteeseen.

Lentävän henkilökunnan työprosessia muokattiin siten, että päivän palautteet käytiin kootusti läpi jokaisen työpäivän päätteeksi. Samalla mietittiin ryhmässä päivittäin mahdollisia kehityskohteita seuraavalle työvuorolle. Voidaan sanoa, että näin saatiin palvelumuotoilu osaksi jokaisen työntekijän jokapäiväistä työtä.

### **6.3.2 Viestintä sekä organisaation sitouttaminen**

Kehityshankkeen vetäjä raportoi säännöllisin väliajoin hankkeen etenemisestä johtoryhmälle. Hankkeen johtoryhmä koostui hankkeen onnistumisen kannalta tärkeimmistä funktioidensa vetäjistä: kaupallisesta johtajasta, myyntijohtajasta sekä operatiivisesta johtajasta. Koska tässä tapauksessa hankkeen johtoryhmän jäsenet olivat kaikki myös yrityksen johtoryhmän jäseniä, saatiin yrityksen johtoryhmän näkemykset suoraan kehityshankeohjaukseen. Kahdenviikon välein sovituista johtoryhmäkokouksissa käytiin läpi hankkeen tila, mahdolliset ongelmatilanteet ja esille nousseet riskit sekä suunnitelmat seuraavalle kahdelle viikolle. Hankkeen tavoitteiden seuranta työkalujen vahvistuttua, käytiin myös välitavoitteiden tilaa säännöllisesti läpi.

Hankkeen ja yrityksen johtoryhmän lisäksi tärkeää oli, että myös koko organisaatio saadaan kehityshankkeen ja uuden palveluolemuksen taakse. Tämä varmistettiin aktiivisella ja säännöllisellä viestinnällä. Hankkeen lähtökohtia, syitä, etenemistä, tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista viestittiin henkilöstön jokaiselle jäsenelle. Sanomaa pyrittiin viestimään mahdollisimman monesta kanavasta, jotta sen kattava perillemeno taattaisiin. Hankkeen informaatiota viestittiin hyvin perinteisin välinein: sähköpostilla, hankkeen omilla intrasivustolla, pahvisella A3-esitteellä, powerpoint -esityksillä sekä valmennusten avulla.

Perinteisten viestintätyökalujen rinnalle yrityksen tiloissa otettiin käyttöön jokaiseen kerrokseen asennettu infotauluratkaisu. Infotaulut ja Passenger Power -työkalu yhdessä mahdollistivat asiakaspalautteiden ja hankkeen tavoitteiden toteutumisen esittelyn koko

organisaation reaaliajassa. Infotauluratkaisu paransi samalla yleisiä sisäisen tiedottamisen mahdollisuuksia. Mikä parasta, tavoitteet ja asiakaspalaute esitettiin henkilökunnalle reaaliajassa. Tämä tarkoitti että koko organisaatiolla oli avoin ”ikkuna” totuuden hetkien hoitamiseen, asiakaspalvelun tasoon ja hankkeen tavoitteiden toteutumiseen. Samaan aikaan avattu julkinen Passenger Power -internetsivu julkaisi avoimesti asiakaspalautteen myös kaikille Blue1 internetsivuilla kävijöille. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalautteiden julkaisemisella pyrittiin luomaan positiivista painetta palvelutason aktiiviseen parantamiseen koko organisaatiossa.

Asiakaspalautteen julkaisemisella lisättiin avoimuutta Blue1:n ja asiakkaiden välillä. Samalla se toimi uutena kanavana viestimään asiakkaan mielipiteen tärkeyttä yritykselle sekä toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Asiakastyytyväisyyden kehittyessä tavoitteiden mukaan, avoimuus toimisi myös loistavana lisämarkkinointikanavana.

#### **6.4 Palveluolemuksen jalkauttaminen**

Kehityshankkeen jalkauttaminen tapahtui vaiheittain. Ensimmäisenä aloitettiin palveluolemuksen siirtäminen käytäntöön asiakaspalveluvalmennusten avulla. Tämän jälkeen aloitettiin vaiheittain uutta palveluolemusta tukevien osaprojektien jalkautus. Valituista kuudesta palvelupolun kohtaamispaikoista luotiin hankkeen sisäiset osaprojektit. Osaprojekteille valittiin vetäjät ja projektitiimi muodostuen operatiivisista osastoista. Näistä ensimmäisenä ja suurimpana lähtöselvityspalvelujen 100% automatisointiprojekti. Lähtöselvitys ja Baggage Drop alueen ruuhkautuminen ja sen aiheuttama mielipaha oli havaittu asiakastutkimuksen sekä palvelumuotoilutyöpajojen pohjalta yhdeksi palvelupolun tärkeimmistä kehityskohteista. Muut osaprojektit jalkautettiin priorisointijärjestyksessä hankkeen edetessä.

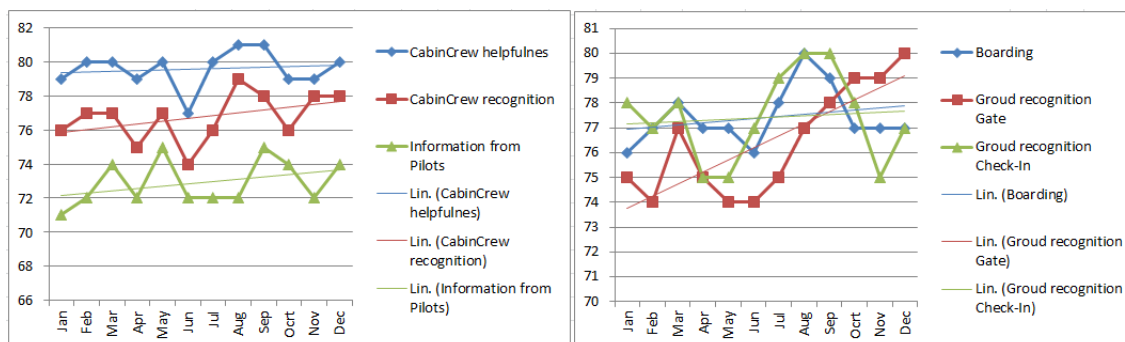
## 7 Kehityshankkeen onnistuminen

### 7.1 Palvelukokemuksen kehittyminen ja mittarit

Blue1 palveluolemuskehityshankkeen onnistumisen mittareiksi valittiin asiakastytyväisyys- CSI, kustannustehokkuuden parantuminen sekä lisämyyntimahdollisuuksien parantuminen. Blue1:n liiketoimintamalli muuttui 1.11.2012 kaupallisesta lentoyhtiöstä tuotantoyhtiöksi. Muutoksesta johtuen Blue1:lla ei ollut analyysiä tehtäessä lainkaan kehityshanketta vastaavaa palvelutuotetta. Tuotantoyhtiömallin mukaisesti Blue1 keskittyy jatkossa vuokraamaan lentokone -ja lentohenkilöstöpalveluja muille lentoyhtiöille. Tästä johtuen kehityshankkeen kustannustehokkuuden, tai lisäpalvelujen kautta saamaa lisäarvoa, ei ole organisaatiossa selvitetty. Näiden tietojen puuttuessa, tulosten analysointi jää vajavaiseksi ja hankkeen onnistumista voidaan lopputyössä analysoida vain asiakastytyväisyyden kehityksen sekä hankkeen toteutuksen onnistumisen lähtökohdista.

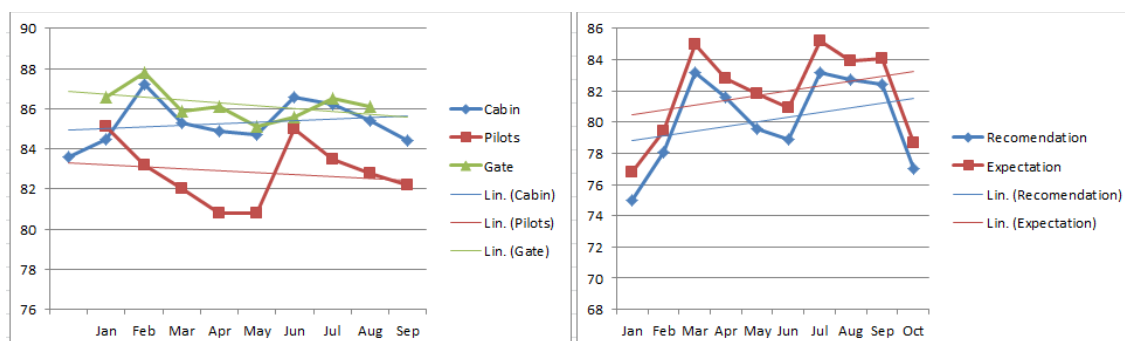
Asiakastytyväisyyttä mitattiin kahden eri tietolähteen tuloksilla: kuukausittaisten CSI-tutkimusten sekä kohdennettujen Passenger Power asiakastytyväisyyskyselyjen avulla. Molemmat kyselyt olivat samankaltaisia. Niissä pyydettiin matkustajia arvioimaan matkustuskokemustaan arviolla yhdestä kymmeneen (1-10). Tämän lisäksi Passenger Power -kyselyissä annettiin mahdollisuus antaa kysymykseen liittyen vapaata palautetta ja seurattiin suositteluhalukkuutta. CSI-kyselyt tehtiin kuukausittain web-lomakkeilla. CSI-kyselyiden otanta oli noin 350 kanta-asiakasta ja vastausprosentti noin 20%. Passenger Power -kyselyt lähetettiin tekstiviestillä jokaiselle matkustajalle, jokaisella Blue1-lennolla. Kysymysviestejä lähetettiin noin 50 000kpl / kk ja vastausprosentti oli keskimäärin 25%, kysymyksestä ja kuukaudesta riippuen. Passenger Power -konsepti ajettiin alas syyskuun lopussa uuden tuotantoyhtiömallin johdosta.

CSI-asiakastytyväisyystutkimuksesta valittuihin palveluolemusmittareihin katsottuna (kuva 9) nähdään, että positiivista kehitystä on tapahtunut. Jokaisen mittarin osalta on havaittava kasvava trendi ja erityisesti asiakkaiden huomioiminen on kehittynyt. Lennolla, niin kapteenit kuin matkustamohenkilökuntakin, ovat parantaneet suoritustaan huomattavasti. Maanhenkilökunnan osalta lähtöselvityksessä on ollut paljon vaihtelua mutta porttityöskentelyssä näkyy huomattavaa kehitystä.



Kuva 9. CSI trendi (CSI -asiakastyytyväisyyskyselyt 2012).

Passenger Power -asiakastyytyväisyystutkimuksen osalta tulokset ovat positiivisia, pilottien ja porttityöskentelyn hieman laskevasta trendistä huolimatta. Tulokset ovat kokonaisuudessaan edelleen parempia kuin CSI-tutkimuksessa. Matkustamohenkilökunnan osalta taas, myös Passenger Power –asiakastyytyväisyystulokset ovat selkeässä nousussa ja indikoivat erityisen onnistunutta palvelukokemusta.



Kuva 10. Passenger Power matkustuskokemus ja suosittelu trendit (Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselyt 2012).

Valittuja mittareita analysoimalla voidaan sanoa, että hanke on onnistunut hyvin vaikka aivan asetettuihin numeerisiin tavoitteisiin ei vuoden aikana päästykään. Kokonaisuudessaan tuloksia tarkasteltaessa voidaan tulla lopputulokseen, että vaikka kehitys on ollutkin positiivista, vaihtelevuutta kuukausittain on vielä jonkin verran. Jatkossa on keskityttävä edelleen siihen, että palveluolemus toteutuu päivittäin jokaisen asiakaspalvelijan osalta tasalaatuisena loistavana palveluna.

Palveluolemushankkeen positiivista vaikutusta palvelukokemukseen tukee myös Passenger Power -kyselyn kautta toteutetun suositteluhaluksikyselyn tulokset. (kuva 10). Asiakkaiden odotusten täytyminen ja suositteluhaluksisuus on kasvanut hankkeen aikana ja trendi on vahvan positiivinen. Suositteluhaluksisuuden positiivinen kehitys onkin yksi parhaimmista mittareista siitä, että palvelutuote on onnistunut ja toimii valituille asiakkaille (Tuulaniemi 2011, 241). On kuitenkin muistettava, että koska palveluolemuksen lisäksi vuoden aikana toteutettiin neljä muuta strategista kehityshanketta, ei voida varmasti sanoa, että palveluolemus olisi itsessään suositteluhaluksisuuden nostaja.

Passenger Power -asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakkaat antoivat numeerisen arvion lisäksi myös vapaata palautetta palvelukokemuksestaan. Vapaan palautteen analysointi indikoi, että asiakkaiden palvelukokemus on syventynyt hankkeen aikana. Vapaassa palautteessa esiintyi säännöllisesti yksittäistä asiakasta huomioivia onnistumisia ja erityisesti kapteenin osuus matkustuskokemuksen vaikuttimena muuttui ”näkyvästä kuljettajasta” tärkeäksi, positiiviseksi lisäarvoksi. Taulukossa 2 on esitelty tapahtunutta muutosta muutamien esimerkein.



Vuoden 2012 alku	Vuoden 2012 loppu
”pikkuisen oli töksähtävä lasku - muuten ok !”	”aina hienoa kun on persoonallinen ja rento meininki:-D”
”Lento oli ajallaan ja se vähäinenkin palvelu jonka koneessa saamme, oli asiallista.”	”Laskautuminen lumimyrskyssä onnistui hyvin. Lentäjä oli myös ovella moikkaamassa poislähtiessä.”
”SASin emot olivat palveluhenkisempiä tänään; hymymallaikain kannattaa ottaa lännestä eikä idästä”	”Lentäjien palvelu oli kerrassaan ensiluokkaista ja asiantuntevaa ja lentäjät kommunikoivat kanssani erittäin aktiivisesti. Tulen mielelläni vastaavalle lennolle uudelleenkin!”
”Ymmärtääkseni lentäjän työpanos on välttämätön lentomatkan onnistumiseksi.”	”miellyttävää kun lentäjät olivat ovella tervehtimässä koneesta poistuttaessa. Nopea ja tasainen lento”
”turvallinen ja tasainen matka, asialliset kuulutukset”	”henkilökunta huomioi erinomaisesti matkustajat”
”nousu ja lasku oli pomppunen.”	”harvinaisen "kiva" selvitys lennon etenemisestä. Tosin olin kuulevinani sen vain englanniksi (?), itselleni sillä ei ole merkitystä.”
”Johanna niminen lentoemäntä oli tosi hyvä lennon aikana, muut olivat tekopirteitä ja pelottavia ja tönkeitä”	”lentoemännät olivat ystävällisiä ja muistivat hymyillä. He ottivat matkustajat muutenkin hyvin huomioon.”
”Mukavaa ja ystävällistä!”	”oli ilo käydä tutustumassa ohjaamoon ja saada asiantuntijoilta hieno selvitys toiminnoista. Iso kiitos!”
”lentäjät pitää koneen ilmassa eli antaa turvallisuutta ja lentäjä piti koneen tänään vakaana kovassa myrskyssä heikossa näkyvyydessä.”	”pieni lapsemme huomioitiin hyvin! Oli mukavaa, että kärryt saatiin käyttöön heti koneesta ulos astuttaessa.”
”Palvelun yhteydessä tuli tunne matkustamohenkilökunnan ajoittaisesta tympääntyneisyydestä”	“excellent, finally airlines have found out that by improving service they can attract more customers-very good Blue1”

Taulukko 2. Passenger Power asiakaspalautteen kehittyminen palveluolemushankkeen aikana (Passenger Power –asiakastyytyväisyyskyselyt 2012).

## **7.2 Palveluolemushanke ja kehitysprosessi**

Hankkeen mittareiden ja palautteen analysoinnin lisäksi, arvioin palveluolemuskehityshankkeen onnistumista hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden haastatteluiden sekä osallistuvan havainnoinnin kautta.

Analyysia varten oli tarkoituksena haastatella mahdollisimman montaa, kehityshankkeeseen aktiivisesti osallistuneesta Blue1 henkilöstöstä. Alkutavoitteeni oli, että saisin haastatteluihin vähintään puolet hankkeessa mukana olleista, jotta aineisto olisi riittävä ja että tarvittava saturaatiopiste saavutettaisiin (Ojasalo ym. 2009, 100). Jotta haastattelut olisivat mahdollisimman monipuolisia, pyrin valitsemaan haastateltavat organisaation eri osista.

Teemoitin haastattelut hankkeen eri osien mukaan ja pyrin selvittämään haastateltavien mielipiteitä muun muassa hankkeen esivalmistelusta, onnistumisesta, yrityksen sitoutumisesta ja siitä mitä he olisivat kenties tehneet toisin. Haastattelut olivat avoimen ja puolistrukturoidun haastattelun väliltä. Pysin keskustelemaan haastateltavien kanssa teemoista mahdollisimman laajasti, mutta minulla oli tietyt kysymykset (liite 6) valmiiksi kirjoitettuina, joihin halusin kaikilta vastauksen.

Haastattelut onnistuivat hyvin ja sain haastateltua yhtätoista henkilöä kahdeksastatoista hankkeeseen aktiivisesti osallistuneesta. Haastateltavia oli toimitusjohtajasta aina matkustamohenkilökuntaan asti. (liite 6)

### **7.2.1 Määrittely- ja tutkimusvaihe**

Itseni mukaan lukien, kaikki haastatteleman Blue1 työntekijät näkivät, että hankkeen määrittelyvaihe oli onnistunut. Kehityksen lähtökohdaksi oli tehty kattavaa tutkimusta muun muassa yleisistä matkustustrendeistä, asiakkaan tarpeista ja tulevaisuuden palvelun vaatimuksista. Hankkeen tavoitteet ja seurantamittaristo oli myös valittu lähtökohdallisesti oikein. Jälkikäteen katsottuna lisämyyntimahdollisuuksien kehittäminen katsottiin hankkeen osalta hieman irralliseksi tavoitteeksi asiakastyytyväisyyden lähtökohdis-

ta. Tutkimusvaiheen osalta asiakastietoa käytettiin hyvin monipuolisesti hankkeen tavoitteiden ja halutun palvelukokemuksen määrittelyssä.

Kaikki haastatellut kokivat haastattelujen perusteella, että palveluolemuksen teemat iloinen ja fiksu olivat hyviä ja ymmärrettäviä. Teemat koettiin kuitenkin osittain liian yleisluontoisiksi ja ”ohuiksi”. Niitä ei myöskään koettu riittävän omaperäisiksi ja haastatellut toivoivat enemmän ”lihaa luiden” päälle.

Haastatteluista ilmeni, että ilo ja fiksuus sopivat haastateltujen mielestä kuitenkin loistavasti Blue1:n toimintahenkeen ja yrityskuvaan. Palveluolemusvalmennuksissa käytyt Näin teet käytännössä -vihkot koettiin myös erittäin onnistuneeksi ratkaisuksi ja konkretisoivat haluttua palveluolemusta käytännössä.

Osalla asiakaspalveluhenkilökunnasta oli tunne, että asiat tehtiin jo iloisesti ja fiksusti. Tästä syystä kaikki eivät, kattavasta kommunikoinnista huolimatta, kokeneet ymmärtäneensä mitä nyt oikeasti tehtiin vanhoista tavoista poikkeavasti. Tältä osin hankkeen viestinnässä epäonnistuttiin, sillä hankkeen visiota ei osattu viedä tarpeeksi konkreettisesti sitä toteuttavalle henkilöstölle.

Yleiskokemus oli kuitenkin, että hanke ja sen tavoitteet olivat tärkeitä ja että hanke toimi hyvänä muistutuksena asiakkaan, hyvän palvelun ja näihin keskittymisen tärkeydestä. Tätä kuvaa hyvin myös haastatellun matkustamohenkilökunnanjäsenen kommentti:

*”Mielestäni Ilo ja Fiksuus olivat hyvät tavoitteet uudelle palveluolemukselle. Siinä ei keksitty pyörää uudelleen, vaan oikeastaan jalostettiin meillä jo vallinnutta, ehkä vain hieman pölyttynyttä palvelumentaliteettia.”* (Teemahaastattelut lopputyöhön 2012-2013, liite 6).

### **7.2.2 Suunnitteluvaihe**

Määrittely- ja suunnitteluvaihetta oli ohjaamassa ulkoinen konsulttiyritys. Ulkoinen kumppani toi selkeän ideointistruktuurin, tarvittavaa etäisyyttä ja tuoretta näkemystä palvelujen innovointiin. Erillisen konsulttiyrityksen käyttäminen mahdollisti loistavasti myös esimies-alaisasetelman rikkomisen ja sen, että yrityksen ylempää johtoa saatiin

mukaan kehittämiseen. Koska suunnitteluvaihe piti sisällään valmentaja-valmennusosion, oli myös kumppanin pedagoginen näkemys ja osaaminen erittäin hyödyllistä. Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että ideointityöpajat ja koko konsulttiyrityksen ohjaama suunnitteluvaihe oli onnistunut. Arvioitaessa konsulttiyrityksen suoritusta arvostamalla 1-5, keskiarvoksi saatiin 3,5. Ainoa mainittu negatiivinen asia oli että, ohjauksesta vastanneet konsultit vaihtelivat hankkeen aikana ja konsulttien osaaminen ja motivointitaidot vaihtelivat liikaa.

Niin johtoryhmä kuin haastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat sitä mieltä, että syntyneet kehitysideat olivat oikeita ja tavoitteiden mukaisia. Nyt tarkemmin palvelumuotoiluun tutustuttuani näkisin kuitenkin, että asiakkaita ei otettu riittävästi mukaan kehittämiseen. Kuten kohdassa 3.3 mainitsen, palvelumuotoilun yksi keskeisimpiä tavoitteita on osallistaa asiakkaat mukaan palvelumuotoiluprosessiin. Tätä ei hankkeessa tehty. Esiselvitys asiakkaiden toiveista oli kyllä kattavaa, mutta itse innovointi ja konseptointi tehtiin irrallaan asiakkaista. Näin jäi tietoisesti hyödyntämättä valtava voimavara ja tiedonlähde juuri palvelukehityksen tärkeimmässä kohdassa.

Suunnitteluvaiheen loppupuolella hanke kohtasi odottamattoman riskin toteutumisen. Hankkeen silloinen vetäjä ilmoitti siirtyvänsä hyvin nopealla aikataululla uusiin tehtäviin yrityksen ulkopuolella. Hanke oli ollut tähän asti hyvin vahvasti vain ko. henkilön hallinnoima ja visio hankkeen jalkauttamisesta vain hänen tiedossaan. Hankkeen vetäjä valmisteli lähtiessään suunnitelman, jossa vastuut hankkeen jalkauttamiselle ja eteenpäin viemiselle hajautettaisiin ympäri organisaatiota. Tämä ei kuitenkaan onnistunut vaadittavien resurssien puutteessa. Hankkeella ei ollut ajallisesti eikä rahallisesti mahdollisuutta kouluttaa uusille vetäjille riittävää ymmärrystä hankkeen eteenpäin viemiseen. Organisaation johdosta myös puuttui hankkeen osaamisalueen, palvelukehityksen, vaatimaa tietotaitoa ja näkemystä nykyisen vetäjän lähtiessä.

Hanke siirtyi tuotekehitysosaston vedettäväksi, koska sen jäsenet olivat olleet aktiivisesti mukana hankkeen alusta lähtien. Samalla päätettiin että, nykyinen johtomalli säilytettäisiin. Hankkeen jatko suunniteltaisiin uudestaan selkeän projektimallin mukaisesti ja hyväksytettäisiin sille valitulla hankkeen johtoryhmällä. Uusi suunnitteluvaihe vei kuitenkin aikaa jalkauttamiselta, jonka oli jo tarkoitus alkaa.

### 7.2.3 Tuotantovaihe

Palveluolemuksen asiakaspalveluosuuden jalkauttaminen onnistui aikataulullisesti uuden suunnitelman mukaisesti. Palveluolemusvalmennukset aloitettiin Blue1 henkilökunnasta. Valmennuksia jatkettiin vaiheittain ulkoisten kumppaneiden vastaamiin palveluihin maassa sekä ilmassa.

Palveluolemuksen oli tarkoitus edetä valittujen valmentajien toimesta läpi koko organisaation. Valmentajaryhmä koostui niin sanotuista mielipidevaikuttajista ja ryhmään kuului niin rivityöntekijöitä kuin matkustamon esimiehiäkin. Asiakaspalveluosan haasteet tulivatkin yllättäen organisaation sisältä ja hankkeen valmennukset kokivat hiljaista vastustusta. Matkustamoiden esimiehet, joita ei ollut valittu valmentajiksi, kokivat rivityöntekijävalmentajat jonkinlaisena uhkana, eivätkä olleet valmiita omaksumaan uusia oppeja. Hanketta edeltäneet yt-neuvottelut olivat vielä myös joidenkin ihmisten mielissä. Valmentajaryhmä sai tästä syystä tietynlaisen johdon ”hännystelijäleiman”, joka haittasi myös jalkautusta.

Myös Blue1-organisaation vahva siiloutuminen ja aikaisemman johtoryhmäläisen lähtö hidasti hankkeen etenemistä. Johdosta puuttuva vahva hankkeen puolestapuhuja aiheutti sen, että hankkeen prioriteetti ei pysynyt kaikille esimiehillä selkeänä. Tilanteen kärjistyttyä, esimiehet kuitenkin ”heräsivät” ja tilannetta korjattiin ottamalla valmennuksiin mukaan enemmän matkustamoiden esimiehiä. Tällä tilanne saatiin korjattua ja koulutukset etenemään suunnitellusti. Muutos kuitenkin tarkoitti samalla sitä, että valmennusta eivät vetäneet asialle aidosti palaneet ja hankkeelle omistautuneet kouluttajat. Tämä toi mukanaan riisin, että valmennukset eivät saa niille toivottua täyttä omistautumista ja intoa. Riski konkretisoituu erään haastattelun kommentissa:

*”Aika laiskasti palveluolemusta viedään käytännön tasolle, vetovastuu ainakin cabiinissa on jätetty senioreille (pakkopullana), mikä ei ole paras ratkaisu tästä”* (Teemahaastattelut lopputyöhön 2012-2013, liite 6).

Palveluolemuksen osaprojektien jalkautus sen sijaan oli vielä haastavampaa. Kehityshankkeeseen varattu budjetti kattoi käytännössä vain hankkeen kehitysosan. Osaprojekteille oli tarkoitus varata varoja prioriteetin mukaan hankkeen edetessä. Tästä

haasteesta huolimatta hankkeella oli edelleen tavoitteena jalkauttaa kaikki kuusi osaprojektia vuoden 2012 aikana. Jatkuvien säästötavoitteiden paineessa ja yrityksen resurssien puutteessa, osaprojekteja jouduttiin kuitenkin karsimaan ja toteuttamaan osittain puutteellisina. Tämä on varmasti vaikuttanut osaltaan myös yleiseen palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen.

Jälkikäteen arvioituna hankkeen osaprojekteille olisi pitänyt vahvistaa vähintäänkin alustava budjetti heti projektin määrittelyvaiheessa. Myös henkilöstöresurssien varaaaminen osaprojektien jalkauttamiseen olisi pitänyt osata arvioida aikaisemmin. Koska jatkuva säästöpainne ja resursseista kilpailevien hankkeiden olemassaolo oli tiedossa hankkeen määrittelyvaiheessa, olisi pitänyt tiedostaa riski, että osaprojekteille ei todennäköisesti riittäisi vaadittavia resursseja. Riittävä riskien kartoittaminen oli siis tältä osin riittämätön. Haastatteluista myös selvisi, että näin jälkikäteen, hankkeen johtoryhmäläiset olisivat tukeneet projektiryhmän ehdotusta ja porrastaneet osaprojektien jalkautusta pienempiin osiin. Tällöin, tietyille osaprojekteille olisi voitu budjetoida resursseja vuodelle 2013.

Kuten osiossa 7.1.1 huomataan, hankkeen tulokset olivat kuitenkin kaikista haasteista riippumatta positiivisia ja jalkautus saatiin hoidettua, vaadittujen muutosten jälkeen, onnistuneesti loppuun.

#### **7.2.4 Arviointivaihe**

Projektin mittareita seurattiin säännöllisesti ja niihin oli liitetty palkitsemisjärjestelmä vuoden loppuksi. Vuoden päätteeksi oli tarkoitus käydä läpi mitattujen tavoitteiden toteutumista ja mahdollisia palkitsemisia. Varsinainen erillinen arviointivaiheen suunnittelu ja kirjaaminen jäi hankkeessa kuitenkin tekemättä. Kun arviointivaihetta ei ollut suunniteltu, ei myöskään oltu varauduttu siihen miten toimitaan jos, jokin implementoiduista palveluista, ei toimita. Ongelmatilanteessa jouduttaisiin reagoimaan ja aloittamaan suunnittelu ”kriisin” hetkellä, jolloin mahdollisen ongelman korjaaminen väijäämättä pitkittyy.

## 8 Yhteenveto ja pohdintaa

Kun aloin tekemään lopputyötäni, olin työskennellyt puhtaasti loppuasiakkaaseen kohdistuvan palvelukehityksen parissa noin 2 vuotta. Olin juuri saattanut loppuun tapaustutkimuskohteena olevan Blue1 palveluolemuskehityshankkeen. Tätä aikaisemmin olin ollut useamman vuoden tekemässä yrityksen sisäistä palvelukehitystä prosessi- ja järjestelmäkehityspuolella. Palvelumuotoiluun tutustuin ensimmäistä kertaa myös kehityshankkeen aikana. Lopputyön tarkoituksena oli arvioida Blue1 palveluolemuskehityshankkeen onnistumista sekä vahvistaa osaamistani ja näkemystäni palvelumuotoilusta.

Lopputyön tuloksena minulle muotoutui selkeä ymmärrys palvelumuotoilun tavoitteista, mahdollisista työkaluista ja palvelumuotoilun yleisestä prosessista. Opin myös paremmin ymmärtämään tuote- ja palvelukehityksen ominaispiirteitä sekä niiden pääerot. Tapaustutkimus nosti esiin monia palvelukehitykseen liittyviä haasteita, kuten esimerkiksi oikeiden mittareiden määrittämisen vaikeuden ja asiakkaiden kehityspotentiaalain aidon hyödyntämisen.

Palvelumuotoilun idea on hyvin yksinkertainen. Tarkoituksena on kehittää palveluita missä yhdistyvät asiakkaiden tarpeet ja yrityksen liiketoimintatavoitteet. Tavoitteeseen pyritään, osallistamalla palvelun käyttäjät palvelukehitykseen heti suunnitteluvaiheessa. Näinhän kaikki yritykset tekevät, vai tekevätkö?

Blue1 palvelukehityshankkeen valmistelussa oli tehty kattavaa selvitystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista niin palveluilta kuin Blue1 brändiltäkin. Uutta palveluolemusta suunniteltiin yhdistäen asiakkaan odotuksia ja yrityksen liiketoimintatavoitteita. Hankkeeseen osallistajat, itseni mukaan lukien, kokivat hankkeen määrittely- ja suunnitteluvaiheen onnistuneen. Haastateltujen mielestä, myös oikeat ideat konseptoitiin ja jalkautettiin. Jotain kuitenkin taisi unohtua. Tapasiko kukaan projektin aikana oikeasti sitä asiakasta? Olivatko asiakkaat mukana ideoimassa ratkaisuja? Vastaus molempiin kysymyksiin on: ei. Oikea kysymys taitaakin kuulua, miksi ei?

Tässä tapauksessa valinta tehtiin jo hankkeen alussa tietoisesti. Uskottiin että, projektiyhmän asiantuntemus ja olemassa oleva tutkimustieto riittäisivät vaadittujen palvelujen suunnitteluun. Aina näin ei kuitenkaan ole.

Tällä sosiaalisen median aikakaudella, asiakkaan äänen kuuleminen luulisi olevan äärimmäisen helppoa. Asiakaspaneelien ja -ryhmien hallinta koetaan kuitenkin usein omiin resursseihin liian vaativaksi. Toisaalta, niiden hallinta voi ulkoa ostettuna olla myös liian kallista. Taustalla voi olla myös huonoja kokemuksia Facebookin tai Twitterin kaltaisten SoMe-palveluiden hyödyntämisestä asiakastutkimuksessa. Syitä, miksi asiakkaiden potentiaalia ei hyödynnetä palvelukehityksessä, löytyy varmasti monia. Olivat syyt mitä tahansa, koskaan ei tulisi ajautua tilanteen, missä yrityksen asiantuntijat ovat oman osaamisalansa asiantuntijuuden lisäksi, asiakkaan palvelukokemuksen asiantuntijoita.

Kehityshankkeen onnistumisen arviointi toi esiin monia jokapäiväisiä työ- ja toimintaympäristön tuomia haasteita, jotka on hyvä muistaa projekteja ja hankkeita vedettäessä. Johdon sitoutumisen, riskeihin varautumisen ja strukturoidun hankkeen vetämisen varmistamisen tärkeys vahvistui jälleen kerran uuden haasteen kautta.

Kuten kohdasta 7 käy ilmi, hankkeen onnistuminen oli hieman kaksijakoinen. Kehityshanke kohtasi monia erilaisia hankkeen sisäisiä ja ulkoisia haasteita, mutta hanke saatiin vedettyä onnistuneesti loppuun. Matkanvarrella jouduttiin tekemään erinäisiä kompromisseja, reagoimaan odottamattomiin ongelmiin ja suunnittelemaan asioita uudestaan. Lopputuloksena saatiin, kaikista haasteista huolimatta, positiivista nostetta asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden palvelukokemukseen. Hankkeen onnistumista on arvioitu tarkemmin taulukon 2 swot-analyysissä.

Kehityshankkeella oli loistavat lähtökohdat sen saaman prioriteetin ja kattavan taustatutkimuksen johdosta. Hankkeella oli myös selkeä tilaus, sillä vahva hintakilpailu vaati parempia tapoja erottautua kilpailijoista. Suunnitteluvaiheen jälkeiset muutokset organisaatiossa, sekä hankkeen jalkauttamiseen tarvittavien resurssien puuttuminen, johtivat kuitenkin isoihin haasteisiin palveluolemuksen tuotantoon viemisessä. Jalkautuksen onnistumista vaikeutti myös osaprojektien liian optimistinen jalkautusaikataulu. Koska jalkautusaikatauluun ei haluttu muutoksia, pakottivat ajan vähyys, yhdessä resurssien puutteen kanssa, osaprojektien osittaiseen jalkautukseen. Tämä johti siihen, että kaikkia suunniteltuja hyötyjä ja kilpailuetuja ei saavutettu.



Uuden palveluolemuksen jalkauttaminen sisäiselle ja ulkoiselle asiakaspalveluhenkilöstölle onnistui tulosten valossa kohtuullisesti. Asiakastyytyväisyysmittaukset osoittivat asiakastyytyväisyyden kasvavan, vaikka kaikkia sitä tukevia osaprojekteja ei saatukaan toteutettua suunnitellusti. Voidaankin olettaa, että juuri muutos asiakaspalvelijoiden tekemisessä loi mittauksissa esiintyvän positiivisen nosteen asiakastyytyväisyydessä. Kuten taulukosta 1 selvisi, uusi palveluolemus syvensi myös selkeästi asiakkaiden palvelukokemusta.

Blue1:n liiketoimintamallin muuttuminen kehityshankkeen loputtua, tuo ison riski sille, että hankkeen opit unohtuvat ja hyödyt jäävät lyhytaikaisiksi. Itse suosittelisinkin, että vaikka uudessa tuotantoyhtiömallissa asiakkaita palvellaan vuokraajan palvelumallin mukaan, Blue1 säilyttäisi omassa tekemisessään hankkeesta opitut positiiviset vaikutukset. Asiakkaan aitoon kohtaamiseen ja totuuden hetkiin keskittyminen tuo varmasti lisäarvoa myös tulevaisuuden palveluissa.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanke perustuu kattaviin esiselvityksiin</li> <li>• Hankkeelle oli aito tarve ja tilaus</li> <li>• Hankeorganisaatiolla on kattava substanssiosaaminen</li> <li>• Valitulla konsulttiyrityksellä on vahva palvelukehitysoosaaminen ja ymmärrys Blue1: toimintatavoista</li> <li>• Pieni ja ketterä organisaatio mahdollistaa nopeatkin muutokset palveluissa ja liiketoiminnassa</li> <li>• Sitoutuneet kanta-asiakkaat</li> <li>• Hankkeella strateginen ja korkea prioriteetti</li> <li>• Positiivinen asiakastyytyväisyyden kehitys</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vajavainen palvelumuotoilu osaaminen ennen hanketta</li> <li>• Raha, aika ja henkilöstö resurssipula implementointi vaiheessa</li> <li>• Yleisen projektitoimintatavan ja mallin/metodologian puuttuminen talosta</li> <li>• Hankkeen laajuus ja liian nopea jalkautusaikataulu</li> <li>• Asiakkaiden käyttäminen palvelukehityksessä</li> <li>• Organisaation siiloutuminen</li> <li>• Varautuminen avaintyöntekijöiden lähtemiseen</li> <li>• Kommunikaation epäonnistuminen</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeä kilpailullinen ja markkinoinnillinen etu hankkeen tavoitteiden toteutuessa</li> <li>• Lisämyynti ja kustannussäästö mahdollisuudet</li> <li>• Saumaton palveluketju</li> <li>• Kehitetyn palveluolemuksen hyödyntäminen uudessa toimintamallissa</li> <li>• Tyytyväisemmät asiakkaat</li> <li>• Uudet sitoutuneet kanta-asiakkaat</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankkeen alkuperäisen vetäjän siirtyminen talon ulkopuolelle</li> <li>• Blue1 liiketoimintamallin täydellinen muuttuminen</li> <li>• Raha, aika ja henkilöstö resurssien riittämättömyys</li> <li>• Implementoitujen palvelujen toimimattomuus asiakkaille</li> <li>• Kattavat säästötarpeet ja uudelleenjärjestelyt SAS- ryhmätasolla</li> <li>• Kehitetyn palveluolemuksen hyödyntämättä jättäminen uudessa toimintamallissa</li> </ul>

Taulukko 2. Swot analyysi Blue1 palvelukehityshankkeesta

Kuten kehityshankkeen arvioinnissa kohdassa 7 ilmeni, kehityshankkeen haasteet nousivat pääosin yrityselämän ja projektivedon arkipäiväisistä lähtökohdista. Haasteita oli eniten resurssien-, ajan- ja budjetinsuunnittelun ja käytön ympärillä. Seuraavaan listaan olen koonnut muutamia omia suosituksia siitä, mitä kehityshankkeen suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon.

## **Omia suosituksia kehityshankkeiden toteuttamiselle**

- Varmista että kehityshankkeen tavoitteet ovat mitattavia, konkreettisia ja selkeitä
- Varmista, että kehityshankkeella on varmasti riittävä johdon tuki ja prioriteetti
- Varmista että johto ja esimiehet toimivat myös hankkeen puolestapuhujana
- Varmista, että hankkeen tavoitteet liitetään koko organisaation henkilö- ja osastokohdaisiin vuositavoitteisiin
- Säilytä syntyneet ideat, varsinkin toteuttamattomat, tulevaisuutta ja uusia palveluja ja hankkeita varten.
- Varmista, että hanke seuraa ennalta sovittua projekti- tai hankemallia, joko yhdessä sovittua tai jotain yleistä mallia.
- Vahvista etukäteen hankkeen kokonaisbudjetti ja vaadittavat henkilöstö resurssit
- Varmista että hankkeella on alusta asti jatkuvasti päivittyvä riskiloki ja jokaiselle riskille reagointimalli
- Varmista, että hankkeen viestintä ymmärretään, joka organisaatiotasolla toivotulla tavalla. Myös viestinnän onnistumisella tulee olla omat mittarit ja seurantamalli.
- Jos organisaatiossa ei ole riittäviä henkilöresursseja tai osaamista, käytä rohkeasti ulkopuolista konsulttia koko hankkeen ajan. Ulkopuolinen kumppani varmistaa tuoreen näkemyksen ja vaadittavan osaamisen tason.
- Älä pelkää jalkauttaa palvelua tai hanketta osissa vain aikataulupaineen vuoksi. Tärkeämpää on että jalkautus on hyvin suunniteltu ja toimii asiakkaalle.
- Hyödynnä aidosti asiakkaittesi näkemys ja voimavara palvelupolun osia kehittäessäsi. Älä luule olevasti toisen palvelukokemuksen ammattilainen.
- Älä unohda hankkeen jälkiarviointia ja suunnittele sen runko jo etukäteen.

Lausahdus, hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, on hyvä ohjenuora projektien ja hankkeiden vetäjille. Kannattaa muistaa, että kaikkein mahtavimmatkin ideat ja ylivoimaiset konseptit saadaan hyvin helposti pilattua huonolla suunnitellulla tai epäonnistuneella jalkautuksella.

## LÄHTEET

Arantola,H. 2006. Customer Insight, Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Sanoma Pro

Csikszentmihalyi,M. 1990, Flow Suomentanut 2005 Ritva Hellsten, Flow - Elämän Virta. Rasalás

Blue1 kotisivut. www.blue1.fi. Viitattu 1.8.2012

Blue1 Service Essence Program Presentation 2012

CSI –asiakastyytyväisyyskyselyt 2012

DigEcor Inc. 2011, IFE Trends Passenger Survey

Grönroos,C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Sanoma Pro

Grönroos,C. 2007. Service Management and Marketing. JohnWiley & Sons Ltd.

InterQuest. 2011. Ihan Ilmassa matkustajakysely

Juuti,P. & Luoma,M. 2000. Strateginen Johtaminen. Otava

Karvonen, E. 1997. Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysia, kritiikkiä. Tampub  
Julkaisuarkisto [pdf-tiedosto]Osoite:<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67870/978-951-44-7393-7.pdf?sequence=1>

Kuusela,H. 1998. Markkinoinnin Haaste – Näkymätön näkyväksi. Sanoma Pro

Lahtinen,J & Isoviita,A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Gummerus

Passenger Power –asiakastyytyväisyyskyselyt 2012

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Yrityksen tietopalvelu

Service Design Network. 2009. Viitattu 16.4.2013. <http://www.service-designnetwork.org/content/definition-service-design>

Service Design in Design Dictionary by: Mager, Birgit. Viitattu 16.4.2013. [http://www.service-design-network.org/system/files/media/Mager\\_Service%20Design\\_0.pdf](http://www.service-design-network.org/system/files/media/Mager_Service%20Design_0.pdf)

Service Design as an emerging field in Designing Services with Innovative Methods by: Mager, Birgit. Viitattu 16.4.2013. [http://www.service-design-network.org/system/files/media/Mager\\_Service%20Design%20as%20an%20emerging%20field.pdf](http://www.service-design-network.org/system/files/media/Mager_Service%20Design%20as%20an%20emerging%20field.pdf)

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum

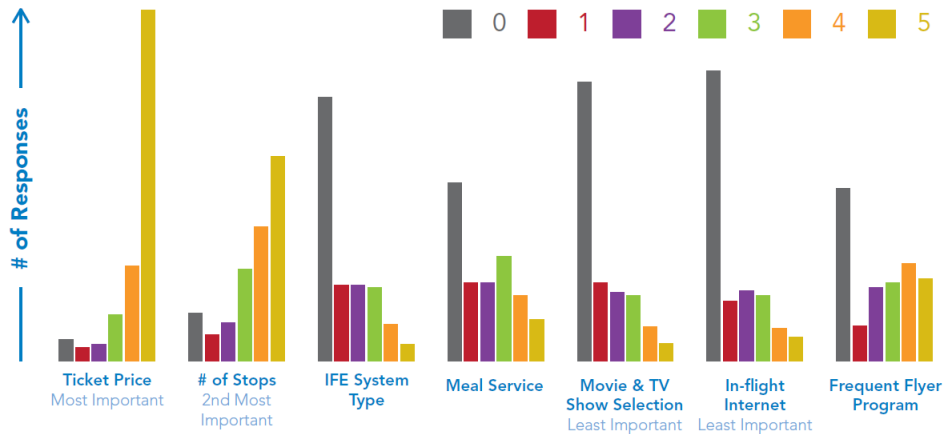
Teemahaastattelut lopputyöhön 2012-2013, Liite 6

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? AYY palvelu Oy

## LITTEET

## What influences you when buying an airline ticket?

\*Based on a scale of 0 to 5 (0 being No Influence and 5 being Very Influenced)



© 2011 digEcor, Inc.

### Ostopäätöksen vaikuttimet

1 - 2 Hours Flight Length	2 - 4 Hours Flight Length	4 - 8 Hours Flight Length	8+ Hours Flight Length
Read	Read	Read	Sleep
Listen to Music	Listen to Music	Sleep	Watch Videos
In-flight Magazine	Sleep	Watch Videos	Read
Sleep	In-flight Magazine	Listen to Music	Listen to Music
Watch Videos	Watch Videos	In-flight Magazine	In-flight Magazine
Play Games	Play Games	Play Games	Play Games
Working	Working	Working	Working
Browse Internet	Browse Internet	Browse Internet	Browse Internet

\*Browse the Internet: Filtering for only respondents from the United States where Wi-Fi is more common, Browsing the Internet only moves up one position on 4 - 8 hour flight segments.

© 2011 digEcor, Inc.

Matkustajien yleisimmät aktiviteetit lennon pituuden mukaan

## **Paras palvelukokemus – kehittämishankkeen tavoite**

Hankkeen päätavoitteena on luoda konsepti, joka tuottaa asiakkaille ”Blue1 Experiencen”\*, jonka avulla tavoitamme **# 1 aseman asiakastyytyväisyydessä** pohjoismaisessa lentobisneksen mittakaavassa vuoteen 2015 mennessä. \* = Blue1 Experience = Haluttu asiakaskokemus Blue1:sta kokonaisuutena

Lisätavoitteina on löytää ”ancillary revenue” -mahdollisuuksia sekä kustannustehokkuutta parantavia elementtejä.

Valitut hankkeen  
tavoitteen toteutumisen  
**mittarit:**

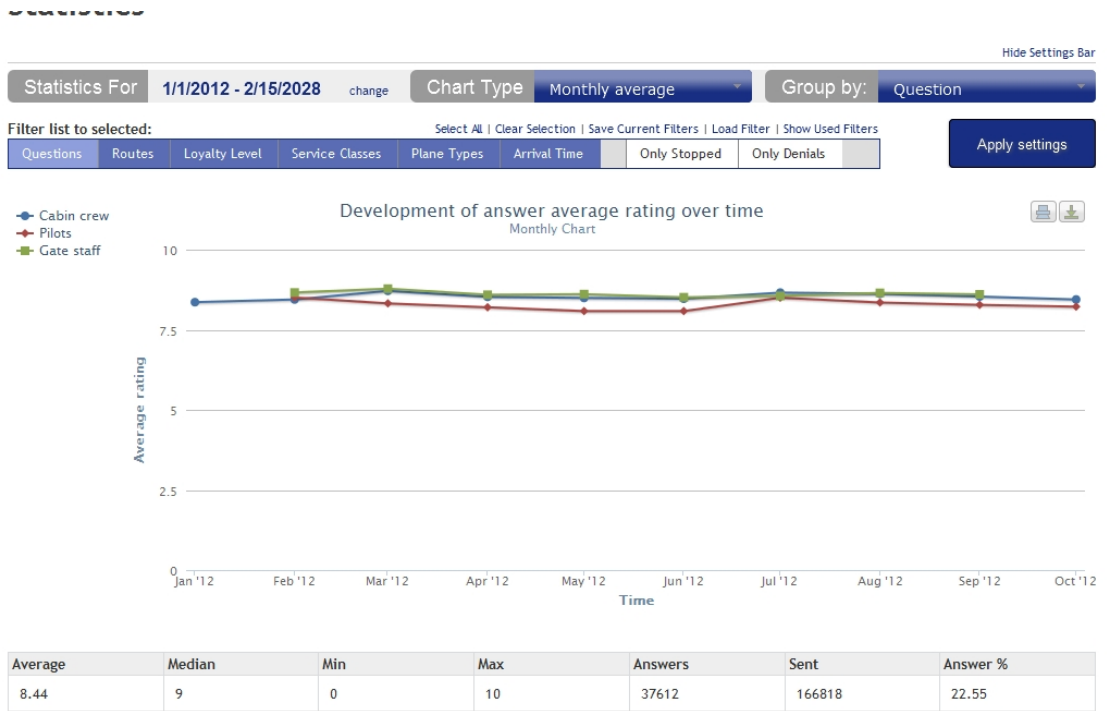


### **Visio 2015**

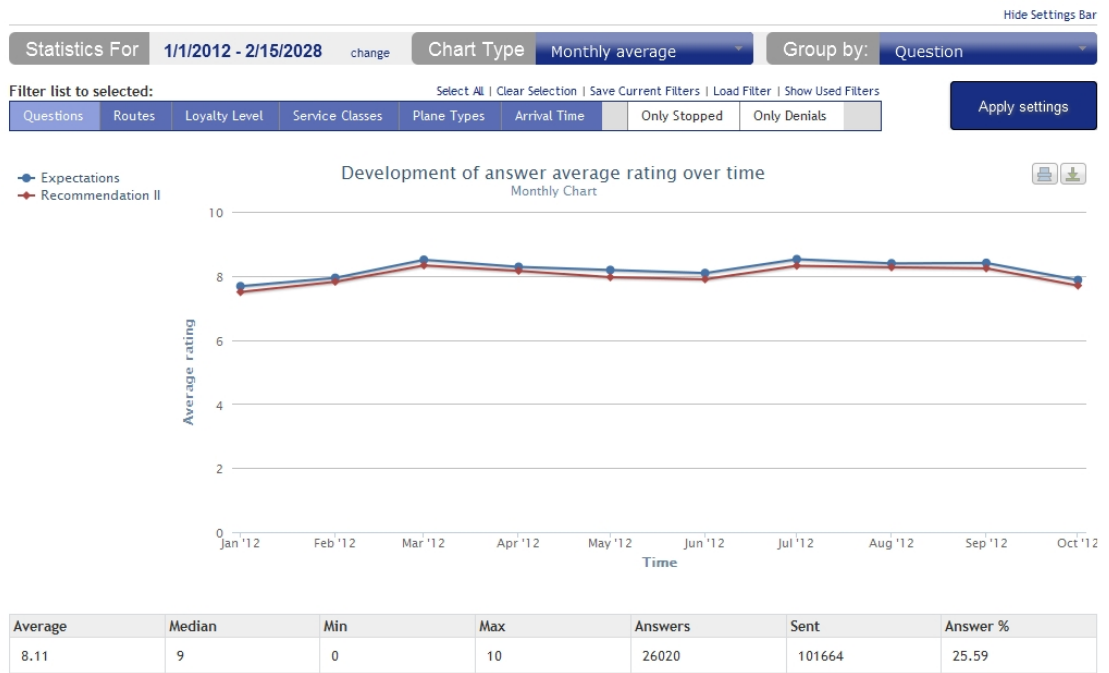
- Visionamme on olla osa johtavaa pohjoismaalista lentoyhtiökonsernia vuonna 2015.
- Asiakastyytyväisyytemme on pohjoismaiden paras.
- Missiomme on ”Value for time and money”.
- Vuonna 2015 asiakkaan lentomatrustuskokemus Blue1:lla on FLOW!
- Toteutamme tämän panostamalla maanpäälliseen automaatioon ja hälventämällä lentokentän lähtöterminaalin ”landside” vs. ”airside” rajaa ja lisäämällä automaatioastetta äärimmilleen asiakkaan eduksi.



### Liite 3. Passenger Power asiakastytyväisyyssykelykaavio maahenkilöstön seurannasta



## Liite 4. Passenger Power asiakastyytyväisyyskyselykaavio Recommendation ja Expectation seurannasta



## Liite 5. Teema-haastatteluihin osallistujat

Henkilö1, General Manager

Henkilö2, Station Manager

Henkilö3, Service Manager

Henkilö4, Service Manager

Henkilö5, Customer Insight Specialist

Henkilö6, Product Procedure Specialist

Henkilö7, Communication Manager

Henkilö8, Cabin Crew

Henkilö9, Cabin Crew

Henkilö10, Cabin Crew Manager

Henkilö11, Pilot

### **Teemahaastattelun osana kaikilta kysytyt kysymykset**

- 1.Oliko Ilo ja Fiksuus mielestäsi oikea/hyvä tavoite uudelle palveluolemukselle ?
- 2.Ideoitiinko palveluolemukselle mielestäsi oikeat palveluideat Ideointi työpajoissa ?
- 3.Minkä arvosanan antaisit Trainers Houselle (0=Huono-5=Loistava) ?
- 4.Minkä arvosanan antaisit muulle hankkeen vedolle (0=Huono-5=Loistava) ?
- 5.Minkä arvosanan antaisit uuden palveluolemuksen toteutumiselle ja hyödyille (0=Huono-5=Loistava) ?
- 6.Mitattiinko palveluolemuksen onnistumista oikeilla/hyvillä mittareilla (CSI, CASK, Lisämyynnin lisääminen) ?
- 7.Mitä itse muuttaisit tai tekisit paremmin hankkeesa näin jälkikäteen arvioituna ?
- 8.Oliko Blue1 johto ja esimiehesi mielestäsi sitoutunut palveluolemuksen uudistukseen ja parantamiseen?
9. Vapaata kommentointia hankkeen tiimoilta ja kehitysideoita