



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIKETOIMINNAN EDISTÄMISTÄ PALVELU- MUOTOILUN AVULLA

Jukka Hartikainen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2019
Liiketalouden ko
Proakatemia



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Proakatemia

HARTIKAINEN JUKKA

Liiketoiminnan edistämistä palvelumuotoilun avulla

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Helmikuu 2019

Opinnäytetyössä perehdyttiin palvelumuotoiluun, jonka taustalla olevan teorian avulla on tarkoitus käynnistää palvelun kehittämisprosessi toimeksiantajayrityksessä. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kokonaisvaltaista suunnittelua ja kehittämistä. Se yhdistää perinteiset palveluiden kehittämisen metodit muotoilussa käytettäviin toimintatapoihin joustavasti asiakkaan ja liiketoimintaympäristön muuttuvat tarpeet huomioiden.

Opinnäytetyön päämääränä oli perehtyä ainutlaatuisen asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin ja oppia, miten niitä voidaan viedä vaiheittain käytäntöön toimeksiantajayrityksen sisällä. Tutkimusmenetelmä oli strukturoimaton haastattelu, jossa haastateltiin kahta yrityksen toiminnassa mukana olevaa henkilöä. Saadun aineiston avulla yrityksen nykyistä palvelutasoa verrattiin palvelumuotoilun teoriaan. Sen pohjalta opinnäytetyössä esitetään toimenpide-ehdotuksia palvelumuotoilun keinoin.

Toimeksiantajayrityksellä on hyvä lähtökohta palvelukokonaisuuden kehittämisprosessin aloittamiseksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakasymmärrystä pitää lisätä, jotta tarjottavia palveluita voidaan kehittää ja kohdentaa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin. Kehitysehdotuksina ovat asiakkaiden vuorovaikutuksen mallintaminen palveluja tarjoavan yrityksen kanssa sekä ostopäätöksiin vaikuttavien motiivien selvittäminen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi markkinointimateriaalia, jonka tarkoitus on huomioida asiakas ja luoda aineettomasta palvelusta aineellinen.

Luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Entrepreneurship programme
Proacademy

HARTIKAINEN JUKKA

Business Development through Service Design

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 14 pages
February 2019

This Bachelor's thesis' purpose was to gather information about service design and to implement its theories towards initiating a service design process in the client company. Service design combines the traditional service development methods with design methods, while taking in account the varying interests of the client and the business environment of the service.

The objective of this thesis was to differentiate the key factors for creating a unique customer experience and to initiate step-by-step service design strategies within the company. Two unstructured interviews were used as the primary research method. The information was used to compare the client's current service quality with the theories of service design. Improvements were suggested to the client based on the knowledge of service design.

The results suggest that the client has a solid base for initiating the service design process. Successful customer insight enables the tailoring of services to fit the customers' needs and therefore creates more value for the customer. Points of action should be taken to create a map for interactions between the client and its customers. The outcome of this thesis was marketing material based on the service design structures. Further research is required to fully understand customers' desires and motivations.

All confidential information has been removed from the public thesis.

Key words: service design, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PALVELUSTA PALVELUMUOTOILUUN	8
	2.1 Palvelu	8
	2.2 Yhteiskunnan palveluistuminen.....	8
	2.3 Palvelumuotoilu	9
	2.4 Palvelumuotoilun juuret.....	10
3	ASIAKASKOKEMUS JA LAATU	12
	3.1 Asiakaskokemus ja palvelupolku.....	12
	3.2 Kontaktipisteet	13
	3.3 Palvelun laatu.....	14
4	ASIAKASYMMÄRRYS JA ARVO.....	17
	4.1 Asiakasyymmärryksestä arvon luomiseen.....	17
	4.2 Palvelun arvo asiakkaalle.....	17
	4.3 Lisäarvo	19
5	TUTKIMUS	21
	5.1 Tutkimustapa ja tavoitteet.....	21
6	TUTKIMUSTULOKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET	22
	6.1 Tutkimustulokset	22
	6.2 Toimenpide-ehdotukset	24
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	27
	7.1 Tuotos toimeksiantajalle	27
	7.2 Johtopäätökset.....	28
	7.3 Pohdinta	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	33
	Liite 1. Haastattelukysymykset	33

ERITYISSANASTO

Palvelumuotoilu	palveluiden kokonaisvaltaisen suunnittelun ja kehittämisen ala, jossa huomioidaan asiakkaan ja palvelujentarjoajan tarpeet ja pyritään täyttämään ne
Tarjooma	valikoima tuotteista, palveluista ja mielikuvista, joita asiakkaalle tarjotaan
Tuotos	työn lopputulos

1 JOHDANTO

Opinnäytetyölle toimeksiannon antanut yritys myy tuotteitaan ainoastaan yritykseltä-yritykselle -markkinassa (B-2-B). Yrityksen liiketoiminnan ydin on maailmanlaajuisesti laadukas erikoisosaaminen, jota tarjotaan asiakkaille myytävinä palveluina. Tarjottavat palvelut ovat alan konsultointipalveluja ja ohjelmistoja, joiden tarkoitus on merkittävästi tehostaa jo olemassa olevia toimintatapoja. Aineettomien, monimutkaisten ja erittäin spesifiin osaamiseen liittyvien palvelujen tuomien hyötyjen havainnollistaminen voi potentiaaliselle asiakkaalle olla aluksi haastavaa, mikä voi nostaa palvelun ostamisen kynnyksiä. Erityisesti kynnys nousee, jos se tarkoittaa vanhan palvelun tai toimintatavan muuttamista. Tämä ei tietenkään ole toivottavaa palvelua myyvän yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä palvelumuotoiluun ja käynnistää pitkäjänteinen palvelun kehitysprosessi toimeksiantajayrityksen sisällä. Opinnäytetyön päämääränä on oppia, miten asiakkaalle aikaansaadaan aineettoman tuotteen käytöstä ainutlaatuinen palvelukokemus ja miten se voidaan vaiheittain viedä käytäntöön toimeksiantajayrityksessä. Palvelumuotoilun oppien avulla pyritään luomaan kokonaisvaltainen ymmärrys uusien potentiaalisten sekä myös nykyisten asiakkaiden motiiveista. Yritys voi silloin kehittää palvelujaan yritysasiakkaidensa tarpeita vastaaviksi, jolloin myös palveluketjun päässä oleva loppukäyttäjä kokee palvelukokemuksen käyttämisen arvoiseksi. Näin yritys mahdollistaa lisäarvon luomisen palveluketjun jokaiselle osapuolelle. Koettu lisäarvo lisää palvelujen haluttavuutta, jonka pitäisi pitkällä aikavälillä korreloida suoraan rahallisesti myynnin määrässä. Onnistuessaan myös yrityksen brändin tunnettuus arvolupauksensa pitävänä toimijana vahvistuu, jolloin uusasiakasmyynti helpottuu.

Ideaalitilanteessa nykyisille asiakkaille ei tarvitse aktiivisesti myydä palveluita, vaan he haluavat ostaa niitä oma-aloitteisesti. Koettu hyöty leviää alan toimijoiden keskuudessa, jolloin uudet potentiaaliset asiakkaat kiinnostuvat yrityksen palveluiden tarjonnasta ja haluavat ostaa niitä havaitessaan selkeät hyödyt liiketoiminnalle. Arvolupauksen täyttämällä syntyy pitkäkestoisia asiakassuhteita, joka takaa yrityksen menestymisen alan markkinoilla.

Opinnäytetyössä lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja verkkolähteitä. Tutkimuksen tuloksia on verrattu käytettyihin lähteisiin. Sen perusteella on luotu toimenpide-ehdotuksia, joiden tarkoitus on edistää toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa.

2 PALVELUSTA PALVELUMUOTOILUUN

2.1 Palvelu

Palveluille tyypillistä on, että ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomia ja asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Ne ovat ainutkertaisia vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja palvelujen tuottajan välillä, joten niitä ei voida tyypillisesti varastoida vaan palvelujen tuottaminen ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 26-27). Kun palveluja ei voi varastoida, nousee palvelun kapasiteetin suunnittelu merkittäväksi tekijäksi. Kapasiteetin täyttymisestä Grönroos (2009) käyttää esimerkkinä täyttä ravintolaa, jossa asiakasta voi tuki pyytää odottamaan vapaata paikkaa, mutta palveluntarjoaja ei voi hallita sitä, haluaako asiakas niin tehdä. (Grönroos 2009, 80).

Palvelun keskiössä on ihminen, jonka yksilöllinen kokemus palvelusta muodostuu joka kerta uudestaan. Tuulaniemen mukaan palvelukokemusta ei voi siksi suunnitella, vaan ainoastaan optimoida. ”Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutus sekä poistamalla palvelua häiritsevät asiat.” (Tuulaniemi 2013, 26). Koska asiakas on palvelun tuottamisen ja kuluttamisen keskipiste, ei palvelua ole olemassa ilman asiakasta. (Tuulaniemi 2013, 26).

2.2 Yhteiskunnan palveluistuminen

Maailmassa, jossa tavaraa on yltäkylläisesti ja resurssit rajalliset, kaiken omistaminen ei ole välttämätöntä. Tärkeämpää on, että pääsemme käsiksi resursseista tuotettuihin hyödykkeisiin aina tarpeen syntyessä. Palvelumuotoilu kirjassaan Juha Tuulaniemi käyttää esimerkkinä auton vuokrausta. Autoa ei tarvitse omistaa, kun yksilö voi saada sen tarvittaessa käyttöönsä ostamalla vuokrauspalvelun. Tavaroiden ja esineiden omistamisen sijaan resurssit voidaankin palvelujen avulla jakaa niin, että voimme nauttia kulloinkin tarvittavista hyödykkeistä. ”Palvelumarkkinat siis siirtävät mielenkiinnon tavaroiden valmistamisesta niiden käyttämiseen. Esineet eivät enää ole itsetarkoitus.” (Tuulaniemi 2013, 16.) Palvelut ovat myös luontoystävällisiä. Niiden avulla voidaan tarjota ihmisille pääsy hyödykkeisiin, joiden henkilökohtaiseen omistamiseen tavaroiden valmistamisen

kautta maapallon luonnon resurssit eivät muuten riittäisi. Painopiste on siirtynyt omistamisesta palveluihin. (Tuulaniemi 2013, 16-20).

Jälkiteollisissa länsimaissa palvelutalouden osuus on kasvanut vuosikymmeniä niin bruttokansantuotteella kuin työllistämällä mitattuna (Grönroos 2009, 21). Edellisessä kappaleessa kuvatus muutoksen myötä tuotteen ja palvelun erottaminen toisistaan on muuttunut haastavammaksi, kuten esimerkiksi iPod ja iTunes, joita Sarah Mesing käyttää artikkelissaan esimerkkinä. Kombinaatio, jossa tuote ja palvelu kuuluvat tiiviisti yhteen, tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan saralla. (Mesing 2014). Suomessa samaa muutosta viestii Tilastokeskuksen raportti, jossa kerrotaan palveluiden liikevaihdon kasvaneen heinä-syyskuussa 4,9% vuodentakaisesta. (Tilastokeskus: Tuoreimmat tilastojulkistukset 2018). Tilastokeskuksen mukaan palvelujen liikevaihdon kasvua on tapahtunut jo alkuvuodesta 2018 lähtien. (Tilastokeskus: Palvelut 2018.) Christian Grönroos kuitenkin esittää kirjassaan kritiikkiä tilastojen luettelemiselle, koska niiden laadinta perustuu hänen mukaansa vieläkin teollisen aikakauden käytäntöön. (Grönroos 2009, 21).

”Palveluja pidettiin lisinä; ne olivat välttämättömiä, mutta eivät juurikaan lisänneet yhteiskunnalle tuotettavaa arvoa. Se, mitä virallisissa tilastoissa ei sisällytetty teollisuuteen tai alkutuotantoon, koottiin palvelut-nimikkeen alle. Tähän joukkoon sisältyivät rahoituspalvelut, kuljetus- ja majoituspalvelut, asiantuntijapalvelut ja julkishallinnon palvelut. Palvelujen merkitystä yhteiskunnalle aliarvioitiin virallisissa tilastoissa.” (Grönroos 2009, 21)

2.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden kokonaisvaltaista suunnittelua ja kehittämistä. Se yhdistää perinteiset palveluiden kehittämisen metodit muotoilussa käytettäviin toimintatapoihin joustavasti asiakkaan ja liiketoimintaympäristön muuttuvat tarpeet huomioiden. Parhaimmillaan se edistää ja auttaa kehittämään yrityksen liiketoimintaa luomalla uusia palveluita ja innovaatioita sekä muokkaamaan jo olemassa olevia vastaamaan paremmin kysyntään. (Tuulaniemi 2013, 24). Palvelumuotoilun hyödyntäminen tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa palvelukokemukseensa haluamallaan tavalla silloin, kun palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Samalla varmistetaan tuotteen tai palvelun toimivuus, kun asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioidaan palvelua kehitettä-

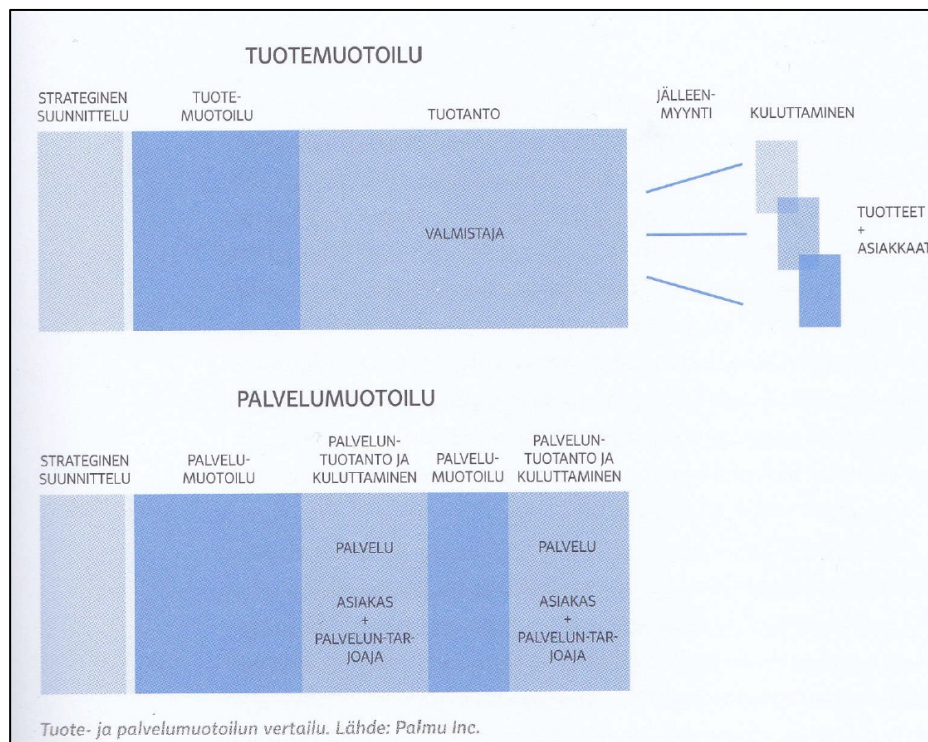
essä. (Mesing 2014 & Miettinen 2011, 23). Palvelumuotoilun yksi tärkeä lähtökohta onkin, että palvelu kehitetään käyttäjän ja asiakkaan eikä yrityksen tarpeiden mukaan (Interaction Design Foundation 2019).

Palvelumuotoilun päämääränä on saavuttaa kilpailuetua palvelua tarjoavalla yritykselle. Tämä voidaan saavuttaa kehittämällä liiketoimintaa järjestelmällisesti tavalla, jossa jokaista palvelun yksittäistä osaa tarkastellaan omina kokonaisuuksinaan miettien mitkä tekijät vaikuttavat yhden kokonaisuuden syntyyn. Näistä osakokonaisuuksista muodostuu palvelu, jota voidaan kehittää palvelumuotoilun metodein. (Jormanainen 2017; Tuulaniemi 2013, 27, 29). Palvelumuotoilun lopputuloksena pitäisi syntyä palvelu, joka on asiakkaalle vaivatonta käyttää. Asiakas ei välttämättä näe koko palvelun synnyn takana olevaa tarkkaa suunnittelu- ja kehittämisprosessia, mutta hänen kuuluisi kokea niiden hyödyt palvelua käyttäessään. (Mesing 2014).

2.4 Palvelumuotoilun juuret

Palvelumuotoilun juuret löytyvät perinteisestä muotoilusta. Se on Tuulaniemen mukaan syntynyt nykymuotoonsa 1990-luvun alkupuolella. Sen syntyä ja kasvua vauhditti siirtymävaihe jälkiteollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan sekä ajan teknologian kehitys. Palvelumuotoilua osaamisalana kuvailevaa termiä (service design) käytti luultavasti ensimmäisenä professori Michael Erhlhoff vuonna 1991. (Tuulaniemi 2013, 61-64).

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilijoiden ydinosaaamista, joita ovat prosessi- ja menetelmäosaaminen. Erityisesti palvelumuotoilun kehittämiseen ovat vaikuttaneet teolliset muotoilijat, joille ”palvelu on prosessi” -ajattelu yhdistettynä kiinnostukseen liiketoiminnasta on helpottanut palvelumuotoilun pariin siirtymistä. (Tuulaniemi 2013, 61-64). Onnistuneen muotoilun edellytys on käyttäjän tarpeiden havainnointi ja ymmärtäminen. Niiden pohjalta pyritään luomaan lopputulos, joka täyttää nämä tarpeet mahdollisimman hyvin. Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan tutkimustietoa käyttäjistä ja siitä, miten he tulevat olemaan vuorovaikutuksessa suunniteltavan tuotteen tai palvelun kanssa. Muotoilijan rooli on merkittävä, sillä hän toimii palvelumuotoiluprosessissa yhdyslinkkinä eri toimijoiden välillä. (Butler 2018 & Miettinen 2011, 26, 63). Tuulaniemi (2013, 65) on havainnollistanut kirjassaan tuote- ja palvelumuotoilun eroja (kuvio 1).



KUVIO 1. Tuote- ja palvelumuotoilun eroja (Tuulaniemi 2013, 65)

3 ASIAKASKOKEMUS JA LAATU

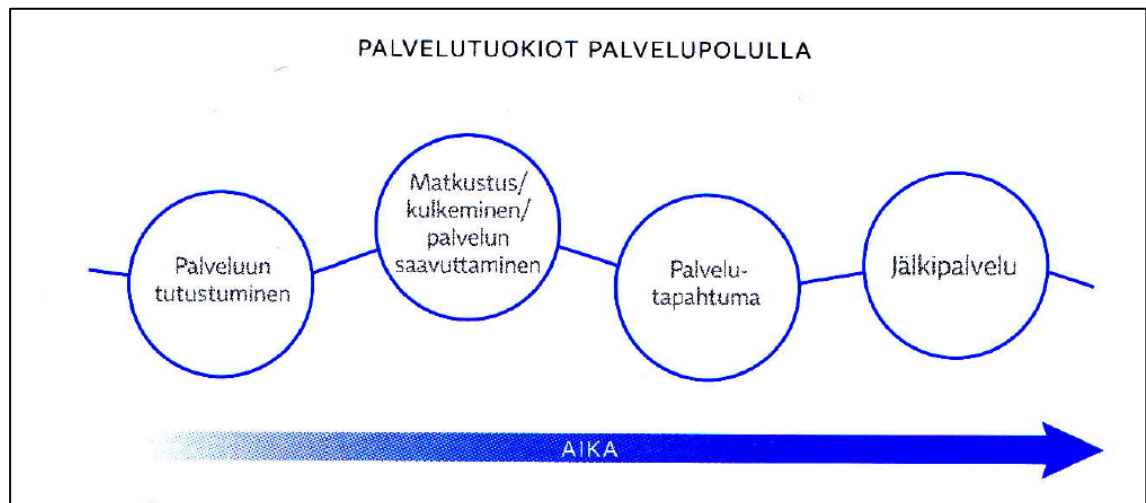
3.1 Asiakaskokemus ja palvelupolku

”Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin, ja merkityksiin.” (Tuulaniemi 2013, 74). Organisaation onnistuminen toiminnan tasolla on elinehto, jotta se voi ylipäättään toimia markkinoilla. Suhde asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syvenee, jos tunne- ja merkitystaso kohtaavat. Tällöin myös palvelu koetaan arvokkaammaksi. (Tuulaniemi 2013, 74). Asiakaskokemus syntyy kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutustilanteista (Tuulaniemi 2013, 74). Koska palveluliiketoiminta sisältää yksilöiden välisiä vuorovaikutuksia asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, on tärkeää tiedostaa asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, jotka kumpuavat työyhteisön sisältä. Asiakaspalvelijan omat valinnat, merkityksen kokeminen ja tahtotila heijastuvat myös asiakkaaseen ja näin ollen vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2015, 16-17).

Asiakas on myös itse osana vaikuttamassa asiakaskokemukseen, kun hän on samalla vastaanottamassa ja luomassa palvelua. Hänen sen hetkinen tunnetilansa vaikuttaa palvelun koettuun laatuun. Fischerin ja Vainion (2015, 167) mukaan asiakkaan kokema tunnetila palvelutilanteessa voi joko vahvistaa tai heikentää asiakaskokemusta. Asiakkaan itse panostaessa palvelun tuottamiseen johtaa parempaan asiakaskokemukseen. Hän voi tehdä näin esimerkiksi kertomalla tarkemmin tarpeistaan, jolloin asiakaspalvelija voi ymmärtää ja reagoida niihin paremmin. Jos asiakas ei tuo esille tarpeitaan, jää asiakaskokemuksen luominen asiakaspalvelijan varaan. Silloin organisaation sisäiset tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan: hänen oma näkemyksensä työpanoksestaan roolista työyhteisössä muotoilevat palvelukokemusta. (Fischer & Vainio, 16-18, 167)

Asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen koko tarjoomaan kanssa, joten erinomaista asiakaskokemusta suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää miten ja milloin asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. Ymmärtämisen helpottamiseksi palvelusta voidaan luoda palvelupolku. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta, joka havainnollistaa asiakkaan matkan ja kokemukset yrityksen tarjoamien palvelujen keston ajan. (Tuulaniemi 2013 74). Lisäksi siinä kuvataan yrityksen sisäiset prosessit, jotka vaikuttavat palvelun syntyyn, mutta ovat asiakkaalle näkymättömissä (Mesing 2014).

Palvelupolku voidaan jakaa pienempiin tarkastelujaksoihin, palvelutuokioihin (kuvio 2) ja kontaktpisteisiin, joissa havainnollistetaan asiakkaan kokemukset jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa, itse palvelutapahtumassa sekä palvelutapahtuman jälkeisessä jälkipalvelussa. Jakamalla palvelupolku pienempiin osakokonaisuuksiin voidaan haluttua osaa tutkia tarkemmin ja analysoida yhtä palvelutuokiota tai kontaktpistettä kerrallaan, joka helpottaa kokonaispalvelun systemaattista kehittämistä. (Tuulaniemi 2013, 74,78-79). Palvelupolkuja mallintamalla voidaan tarttua kohtiin, jotka asiakas saattaa kokea palvelussa haitallisiksi tai epäkäytännöllisiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi ajanvarauksen hankaluus tai huono arvostelu tuttavalta tai sosiaalisesta mediasta. Asiakas voi yllämainituista syistä päättää olla käyttämättä palvelua, jolloin ne vaikuttavat haitallisesti yrityksen liiketoimintaan. (Mesing 2014).

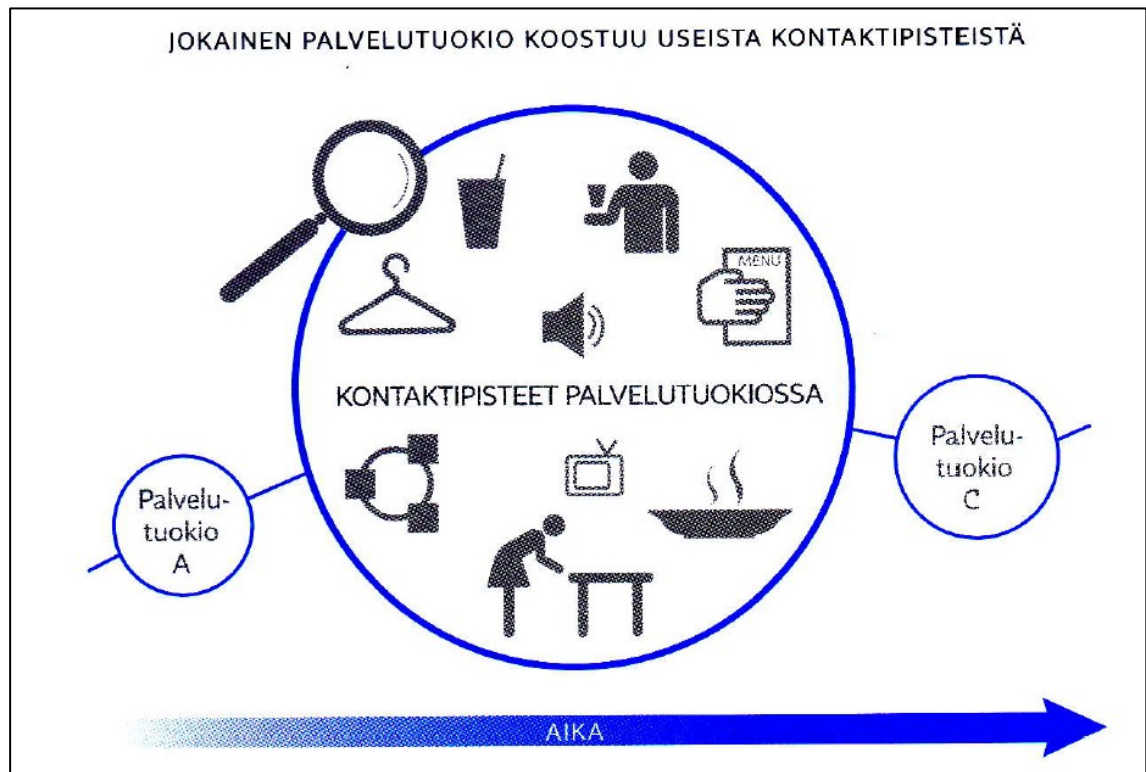


KUVIO 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79)

3.2 Kontaktpisteet

Palvelun kontaktpisteiksi kutsutaan asioita, joiden kanssa asiakas on aisteillaan vuorovaikutuksessa palvelun eri vaiheissa (Butler 2018 & Tuulaniemi 2013, 79). Erilaisiksi kontaktpisteiksi Tuulaniemi kirjassaan luettelee ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat (kuvio 3). Aistien kautta asiakkaaseen voidaan vaikuttaa luomalla erilaisia palvelua parantavia tunnelmia esimerkiksi musiikin tai tuoksujen avulla. Onnistuessaan ne voivat vaikuttaa positiivisesti koettuun palveluun, kun taas epäonnistuessaan niistä voi tulla pal-

velun heikkous. Kontaktipisteiden määrän vuoksi niiden hallinta voi olla haastavaa palvelun eri vaiheissa, varsinkin jos palvelupolku koostuu monesta eri palveluntuottajasta, mutta samalla ne antavat myös mahdollisuuden erottua kilpailijoista. Oikea tunnetilaan vaikuttaminen kontaktipisteillä vaikuttaa asiakkaan osallistumishalukkuuteen positiivisesti palvelun tuottamisen yhteydessä, jolloin koko asiakaskokemus paranee. (Tuulaniemi 2013, 79-81).



KUVIO 3. Kontaktipisteet palvelutuokiossa (Tuulaniemi 2013, 80)

3.3 Palvelun laatu

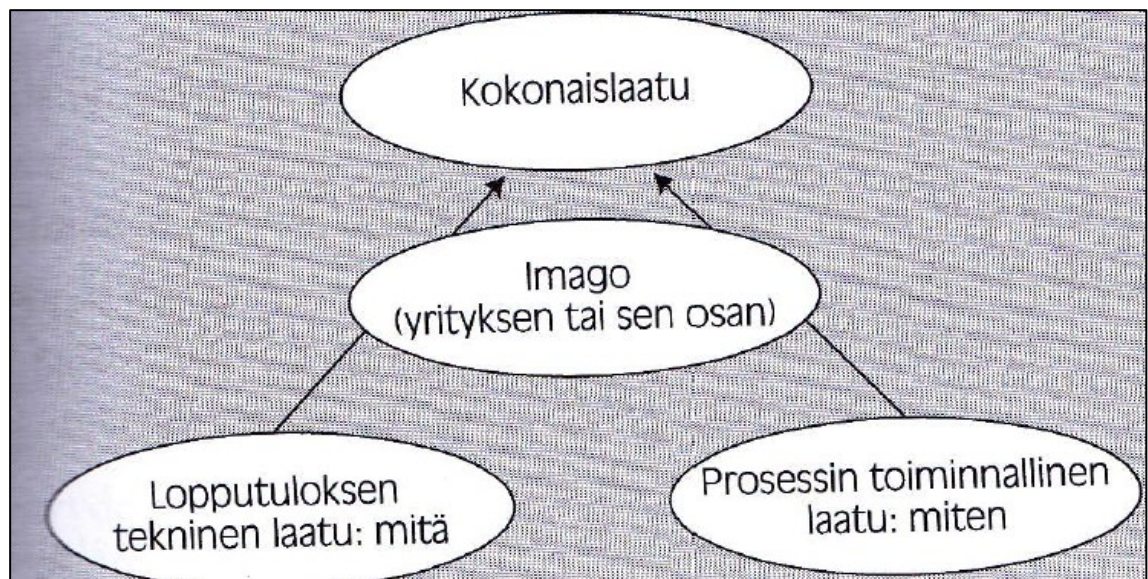
Palvelua kohtaan ennalta muodostettu odotusarvo ja koetun palvelun erotus määrittävät palvelun laadun, jonka asiakas kokee. Asiakas siis määrittää palvelun laadun subjektiivisilla kokemuksillaan käyttäessään palvelua. Grönroos esittelee kirjassaan tutkimuksen, jossa kerrotaan viisi osa-alueita laadun mittauksessa, jotka vaikuttavat koettuun laatuun. Näitä ovat

- konkreettinen ympäristö
- luotettavuus
- reagointialttius

- vakuuttavuus
- empatia. (Grönroos 2009, 100-101, 116).

Palvelun toiminnallinen ja tekninen laatu

”Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus.” (Grönroos 2009, 101.) Teknisessä laadussa on siis kyse lopputuotteen laadusta, jonka asiakas saa palvelutilanteen päätteeksi. Toiminnallinen laatu puolestaan koostuu kaikista palveluun liittyvistä vuorovaikutustilanteista, joita voivat olla esimerkiksi asiakaspalveluun osallistuvat yrityksen työntekijät, muut asiakkaat tai yrityksen imago. (Grönroos 2009, 100-103). Kuvio 4 havainnollistaa teknisen ja toiminnallisen laadun keskinäistä suhdetta (Grönroos 2009, 103).



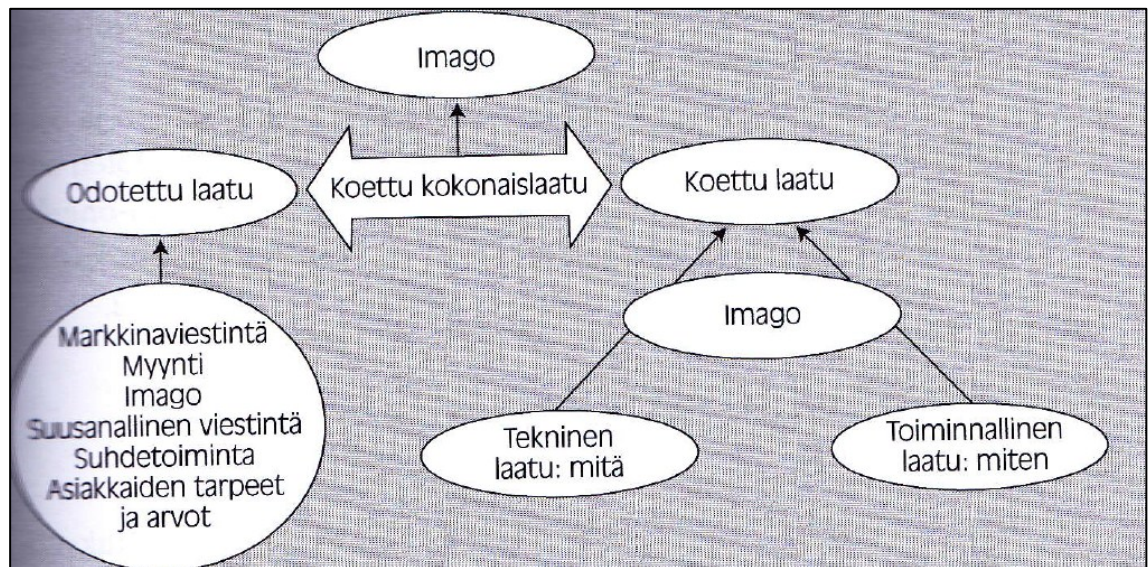
KUVIO 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

Palvelukokonaisuuden laatua mitattaessa ei kannata ainoastaan tarkastella siihen liittyvien hyödykkeiden teknistä laatua. Nykymaailmassa ainutlaatuisen tuotteen, tavaran tai teknologian kehittäminen on haastavaa varsinkin niin, että kilpailija ei sitä voisi jollain tavalla kopioida. Koettu tekninen laatu on toki merkittävä tekijä kokonaislaatua tarkastellessa mutta sen merkitys vähenee, kun saavutetaan tietty toiminnallisuuden piste, jossa asiakas on tyytyväinen. Riittää, että se on hyväksyttävä. Tämän jälkeen lisäominaisuuksia

ei enää koeta merkittävästi laatua parantavaksi. Jos yritys nojautuu pelkästään tekniseen ylivertaisuuteensa, voi sen kilpailuetu jäädä usein myös verrattain pieneksi kilpailijoihinsa verrattuna, koska teknisen laadun ero kilpailevien yritysten välillä on usein pieni. (Grönroos 2009, 104; Tuulaniemi 2013, 55).

Vaikka tekninen laatu onkin koetun laadun lähtökohta, saavutetaan todellinen kilpailuetu palveluprosessin toiminnallisella laadulla eli palvelulla. Ne liittyvät pitkälti aikaisemmin esitettyihin koetun laadun viiteen osa-alueeseen. (Grönroos 2009, 104). Tapio Rissanen siteeraa kirjassaan yhdysvaltalaisista tutkimuksista, jossa peräti 68% asiakasmenetyksistä johdettiin toiminnallisen laadun puutteista, 14% teknisestä laadusta ja loput muista syistä (Rissanen 2005, 255). Yrityksen palveluhaluukkuus asiakkaan esittämiin kysymyksiin, työntekijöiden suhtautuminen, luotettavuus ja ammattitaito sekä aito auttamisen halu ovat asiakkaan silmissä merkittäviä tekijöitä palvelun laatua arvioitaessa. Nämä tekijät syntyvät vallitsevan yrityskulttuurin tuotoksena, jonka vuoksi niitä on myös haastavaa kilpailijoiden yrittää kopioida, toisin kuin teknistä laatua. (Grönroos 2009 104, 116; Tuulaniemi 2013, 55).

Kuvio 5 näyttää tekijät, joista koettu kokonaislaatu muodostuu (Grönroos 2009, 105).



KUVIO 5. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

4 ASIAKASYMMÄRRYS JA ARVO

4.1 Asiakasymmärryksestä arvon luomiseen

Yrityksen tavoitteena on saada ymmärrys asiakkaan tarpeista ja luoda niiden pohjalta palveluja, jotka kykenevät vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Kun tarve ymmärretään, voidaan palvelua kehittää vastaamaan tarvetta tyydyttäväksi. Koska asiakas ei aina osaa kertoa suoraan kysyttäessä tarpeistaan pyritään hänen käytöstään tutkimaan tarkemmin tarkkailemalla, jotta asiakkaan toimintaan vaikuttavat henkilökohtaiset motiivit selviävät. (Tuulaniemi 2013, 73; Jormanainen 2017, 11). Piilevien tarpeiden selvittämistä kutsutaan empaattiseksi muotoiluksi (Miettinen 2011, 31). Motiiveja voivat olla arvot, unelmat, arvostukset, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet sekä arkiset tilanteet. Selvittämällä motiivit ja ymmärtämällä niitä palvelua voidaan kehittää entistä paremmaksi. (Tuulaniemi 2013, 73; Jormanainen 2017, 11).

4.2 Palvelun arvo asiakkaalle

Asiakkaalle arvo tarkoittaa hänen kokemansa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Arvon muodostuminen on yksilöllistä, koska se perustuu asiakkaalle palvelun tuomaan koettuun hyötyyn. Mitä isompi koetun hyödyn ja palvelusta maksetun hinnan välinen erotus on, sitä enemmän arvoa asiakas kokee ostaessaan palvelua. Henkilökohtaiset motiivit määrittävät ostohetkellä tarpeen, johon etsitään ratkaisua tai helpotusta organisaation palveluja tuotekokonaisuudesta eli tarjoomasta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24-25; Tuulaniemi 2013, 30-31).

Tuulaniemi kertoo Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kirjassaan esiteltävät arvon muodostamisen elementit, joita ovat

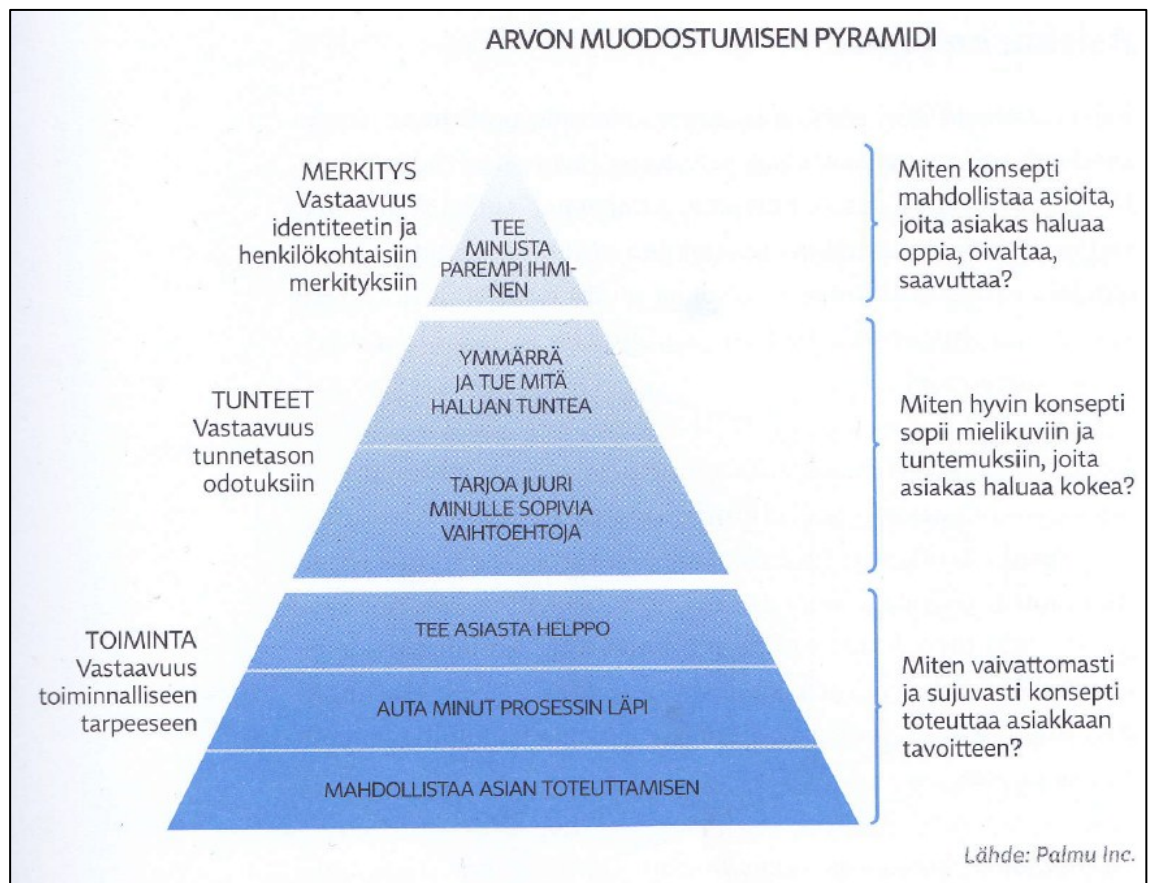
- brändi ja status
- helppokäyttöisyys
- hinta
- muotoilu
- ominaisuudet
- tekemisen helpottaminen

- saavutettavuus
- säästö
- tuoteräätälöinti
- uutuusarvo
- riskin pienentäminen. (Tuulaniemi 2013, 34-37).

Mitä paremmin yritys onnistuu tyydyttämään asiakkaansa tarpeet, sitä enemmän arvoa yrityksen palvelulla on asiakkaalle. Paremmat palvelut tuovat yritykselle useampia asiakkaita, suurempia kertaostoksia ja yrityksen ja asiakkaan välisiä asiakassuhteita. Tuulaniemen kirjassa esitellään myös seuraavat asiakkaalle arvoa luovat elementit asiakasymmärrykseen pohjautuen, joita ovat:

- tarpeet
- odotukset
- tottumukset
- tavat
- arvot
- muiden ihmisten mielipiteet
- palvelun hinta
- palvelun ominaisuudet
- muiden vastaavien palveluiden hinta.

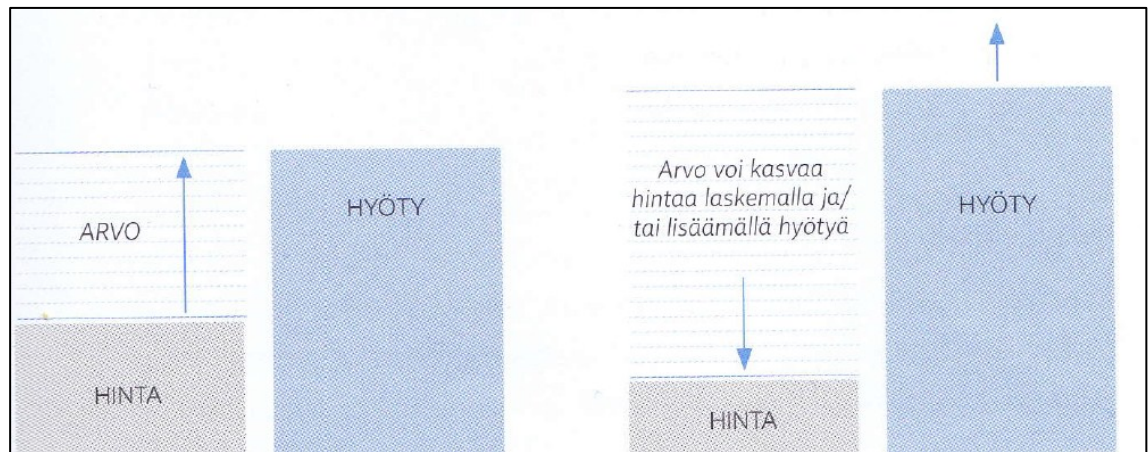
Näitä ymmärtämällä voidaan kehittää parempia palveluja ja siten parantaa asiakaskokemusta (Tuulaniemi 2013, 29, 71-72).



KUVIO 6. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2013, 75)

4.3 Lisäarvo

Asiakkaan kokeman hyödyn ja tuotteen hinnan välistä suhdetta parantamalla syntyy asiakkaalle lisäarvoa. Suhdetta voi parantaa joko tuotteen hintaa laskemalla tai kasvattamalla asiakkaan kokemia hyötyjä (kuvio 7). (Tuulaniemi 2013, 37). Lisäarvoa asiakkaalle voidaan tarjota myös kustomoinnin muodossa, jolloin asiakas saa itse luotua mieluisensa kokonaisuuden tarjotuilla työkaluilla. (Miettinen 2011, 23).



KUVIO 7. Lisäarvon syntyminen (Tuulaniemi 2013, 37)

Grönroosin mukaan lisäarvon tuottamisen tulos voi olla positiivista tai negatiivista. Jos ydinpalvelu häiriintyy ympärille rakennetuista palveluista, joiden tarkoitus on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, voi kokonaishyöty jäädä negatiiviseksi, jolloin palvelun kokonaisarvo heikkenee. Yrittäessä luoda lisäarvoa on muistettava, että tärkeintä on parantaa nykyistä palvelua eikä välttämättä luoda uusia palveluita ydinpalvelun rinnalle. Ydinpalvelun parantuessa ja asiakkaan siihen ollessa tyytyväinen voi olla jopa tarpeetonta yrittää keksiä muita, mahdollista lisäarvoa tuottavia palveluita. Ydinpalvelun parantuminen on jo itsessään usein riittävästi lisäarvoa. (Grönroos 2009, 195-196).

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimustapa ja tavoitteet

Tutkimustavaksi valittiin kvalitatiivinen haastattelu, koska se tarjoaa mahdollisuuden jatkuvaan vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä koko haastattelun ajan. Haastattelemalla voidaan syventyä kysymyksiin ja niihin saatuihin vastauksiin jo itse haastattelun aikana. Näin tarvittaessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä tai pyytää perusteluja saatuihin vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34-37.) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vastaukset ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka asiakaslähtöisesti yrityksen tarjoamia palveluita on kehitetty?
- Miten ne vastaavat asiakkaiden tarpeisiin?
- Mitä vahvuuksia ja heikkouksia nykyisessä palvelumallissa on yrityksen mielestä?
- Miten yrityksen tarjoomaa voisi kehittää paremmaksi?

Tavoitteena on saada aineistoa, jota voidaan verrata opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan. Vertaamalla saatua aineistoa ja palvelumuotoiluun liittyvää teoriaa keskenään, voidaan tehdä johtopäätöksiä yrityksen tarjooman nykytilanteesta ja kehittämistarpeista. Johtopäätöksien avulla voidaan pohtia toimenpiteitä, jotka edistävät yrityksen liiketoimintaa.

Haastattelun toteutustavaksi valittiin strukturoimaton haastattelu, koska haastateltavia on vain kaksi henkilöä. Haastattelukysymykset (Liite 1) löytyvät liitteenä. Ensimmäinen haastateltava henkilö on yritykselle ulkopuolisena konsulttina toimiva henkilö, joka on työskennellyt yrityksen markkinoinnin, strategian ja liiketoiminnan kehityksen parissa yhdessä toimitusjohtajan ja hallituksen kanssa. Toinen haastateltava on yrityksen toimitusjohtaja. Haastattelukysymyksissä on otettu huomioon henkilöiden eri roolit suhteessa yritykseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

6.1 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksien havainnollistamiseksi laadin SWOT-analyysin (kuvio 8). Aineistosta ilmenneet keskeisimmät asiat ovat jaettu neljään eri kategoriaan sen perusteella, millaiseksi ne on koettu. Yrityksen selkeäksi vahvuudeksi nousivat asiakaslähtöisyys ja ammattitaito. Ydintuotetta on kehitetty asiakasprojektien kautta asiakkaiden kanssa, jolloin kaikki tehty työ on lähtökohtaisesti saanut alkunsa asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden kysynnän myötä yritys on saanut nykyisen muotonsa ja tiiviitä asiakassuhteita on syntynyt, vaikka varsinaista ulospäin myyntiä ei ole vielä juurikaan tehty. Aikaisempi kokemus alalta edesauttaa tarpeen määrittämisessä ja tekemisen priorisoinnissa. Yhteiskehityksen ansiosta asiakkaiden kanssa ollaan päivittäisessä tekemisessä, jolloin asiakaspalvelua on nopeasti tarjolla ja mahdollisiin toiveisiin tai ongelmiin voidaan reagoida nopeasti.

Heikkouksina esiintyivät asiakaspalveluun käytettävien resurssien määrä suhteessa käytössä oleviin kokonaisresursseihin, henkilösidonnan palvelu ja yrityksen tarjooman kapeus. Tarjoomaan kapeus tarkoittaa, ettei aivan kaikkia asiakkaiden tarpeita ei saada täysimääräisesti täytettyä. Ydintuote on hyvä, mutta asiakkailta puuttuvat työkalut, joilla he itse voisivat osallistua palvelun tuottamiseen omatoimisesti. Työkalujen avulla he voisivat esimerkiksi tutkia palveluun liittyviä ominaisuuksia tai muokata palveluympäristöä heidän toimintaympäristössään mieluisaksi. Nykyään asiakkaat joutuvat kysymään tai pyytämään tällaisia asioita yrityksen kehitystiimiltä, joka on aikaa pois ydintuotteen tai sen ympärille kehitettävistä palveluista. Henkilösidonnan palvelu tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelija on ainoastaan oman persoonansa varassa. Henkilökohtainen asiakaspalvelu on toki positiivinen asia, mutta se sisältää riskin, että asiakaspalvelun laatu vaihtelee henkilöstä ja henkilökemioista riippuen. Selkeän sisäisen ohjeistuksen puuttuminen erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa voi korostua erityisesti vaikeassa asiakaspalvelutilanteessa, jolloin on mahdollista, että asiakas jää tyytymättömäksi saamaansa palveluun.

Mahdollisuuksina nähtiin asiakasyymmärtämisen parantaminen ja yrityksen uniikki positio markkinoilla. Asiakasymmärryksen parantamisen myötä selkeänä hyötynä olisi tieto siitä, onko nykyinen myyntiviesti selkeä ja ymmärretäänkö se halutulla tavalla. Lisäksi

tieto siitä, mitä yrityksen tarjoama palvelu ratkaisee asiakkaan liiketoiminnassa auttaa palvelulle oleellisten ominaisuuksien kehittämistä tulevaisuudessa. Toista, täysin saman position omaavaa yritystä ei ole vielä tullut vastaan. Position päädyttiin todettujen asiakastarpeiden ja -kysynnän perusteella ja vastaavanlaista ydintuotetta maailmassa ei todennäköisesti ole, vaikka kilpailijoita löytyy.

Uhat liittyvät resurssien määrä, markkinatilanteen muuttumiseen ja tuotteen lähtökohtaiseen monimutkaisuuteen. Käytettävissä olevien resurssien määrä määrittää sen, mitä voidaan tehdä ja mikä on kannattavaa. Näiden lainalaisuuksien puitteissa kaikkea haluttua tai tarvittavaa ei ole vielä voitu tehdä, joka vaikuttaa palvelun laatuun (esimerkiksi puuttuvat työkalut). Tuotteen tai palvelukuvauksen viestin ollessa epäselvä voi asiakas jättää sen ostamatta, jos hän ei ymmärrä sen tuomia hyötyjä, vaikka hän todellisuudessa saisi siitä kilpailuetua omassa liiketoiminnassaan. Tulevaisuudessa kilpailijat tulevat erittäin todennäköisesti kopioimaan yrityksen position, jos se menestyy, jolloin positio ei ole enää uniikki. Silloin kilpailu kiristyy ja vastaavanlaisia tuotteita voi tulla paljon.

<p style="text-align: center;"><u>VAHVUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietotaito & kokemus / ammattitaito • Palvelun yhteiskehitys • Palvelun laatu • Palvelun tekninen laatu • Reagointialttius 	<p style="text-align: center;"><u>HEIKKOUEDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilösidonnainen palvelu • Asiakaspalvelun skaalautuvuus liiketoiminnan mukana • Tarjooman kapeus
<p style="text-align: center;"><u>MAHDOLLISUUDET</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uniikki positio markkinoilla • Asiakasymmärryksen parantaminen 	<p style="text-align: center;"><u>UHAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien määrä • Markkinatilanteen muuttuminen • Tuotteen monimutkaisuus

KUVIO 8. Pelkistetty SWOT-analyysi haastattelujen pohjalta

6.2 Toimenpide-ehdotukset

Palvelumuotoilun näkökulmasta tärkeää on asiakasymmärryksen parantaminen entisestään. Tutkimustulosten perusteella ehdotan seuraavia toimenpiteitä:

- 1) Luodaan yritykselle yksityiskohtainen palvelupolku asiakkaan matkasta.
- 2) Määritetään kontaktipisteet, joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa yritykseen.
- 3) Keskustellaan asiakkaiden kanssa yksityiskohtaisesti mitä palvelulta odotetaan ja miten palvelu täyttää nämä odotukset.
- 4) Mallinnetaan B-to-b-palvelujen ostoprosessiin vaikuttavat tekijät asiakasryhmittäin.
- 5) Luodaan erilliset tuoteluokat, jotka vastaavat asiakkaiden hakemaan tarpeeseen.

Kohtien 1 ja 2 perusteella saadaan selkeästi havainnollistettua, miten ja milloin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Selkeän kokonaiskuvan avulla voidaan lähteä kehittämään palvelua paremmaksi ja luoda selkeät yrityksen sisäiset käytänteet asiakaspalvelutilanteisiin, joihin on tarvittaessa helppo turvautua. Samalla on mahdollista huomata potentiaalisia ongelmakohtia palvelussa, joita uudelleen suunnittelemalla voisi tuottaa tehokkaammin jo nykyisillä resursseilla. Näitä voisivat olla esimerkiksi arkiset, rutiiinomaiset asiat, jotka tällä hetkellä kuormittavat yritystä sisäisesti. Lopputuloksena palvelun laadun pitäisi pysyä vähintään samana, ellei jopa parantua, mutta palvelun toteuttamisen onnistumista voisi tarkkailla ja tarvittaessa organisoida helpommin uudelleen.

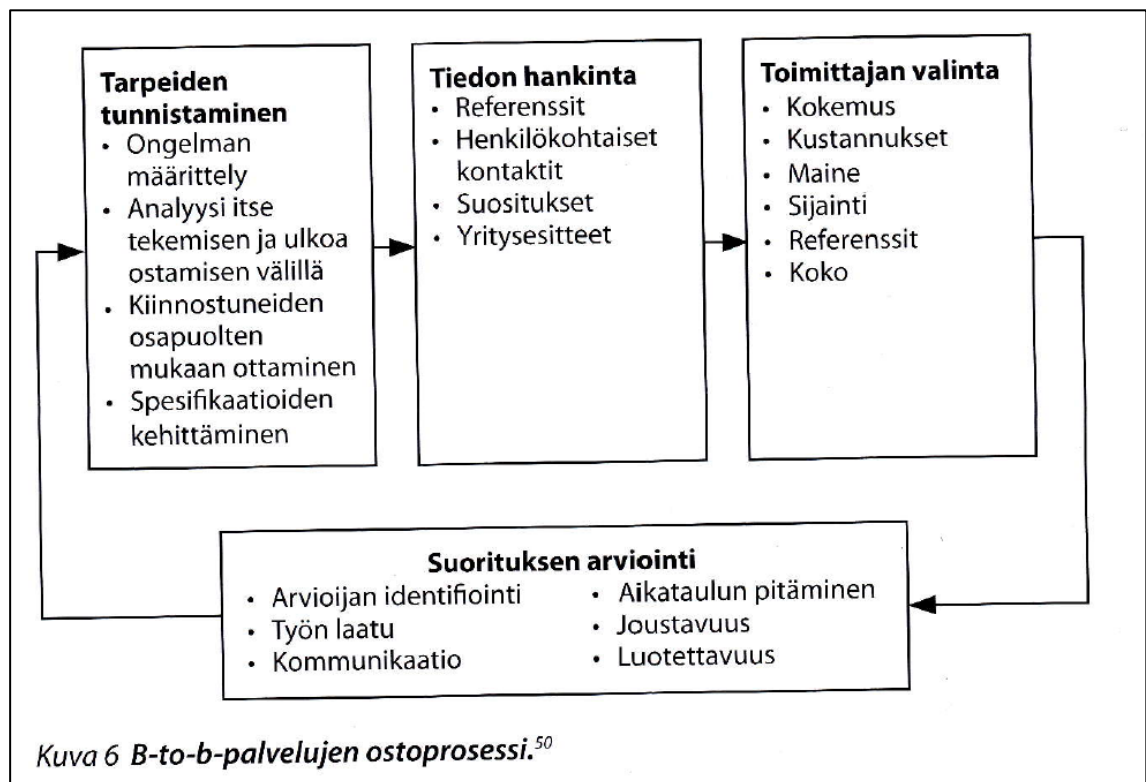
Kohta 3 selventää asiakkaiden odotuksia palvelun laadusta. Hyödyllistä olisi saada selville:

- Ylittääkö vai alittaaako palvelu odotukset?

Tällä selvitetään, millainen palvelutaso pitää asiakkaan tyytyväisenä. Vastauksista riippuen, on palvelua mahdollista parantaa vähintäänkin täyttämällä hänen odotuksensa tai ylittämällä ne. Esimerkiksi joku asiakas voisi kokea selkeänä lisäarvona viikoittaisen palautepöytäkirjan, jolloin tällainen osattaisiin tarjota säännöllisesti. Vastaavasti voidaan

todeta, että joku tarjottava palvelu on jollekin asiakkaalle turha, jolloin sen merkitystä voidaan pienentää ja vapautuneet resurssit priorisoida muualle.

Kohta 4 on mielestäni keskeinen. Ymmärtämällä ostoprosessiin (kuvio 9) vaikuttavat motiivit voidaan palvelua palvelumuotoilun keinoilla kehittää siihen suuntaan, että asiakas vakuuttuu palvelun ostamisen hyödyistä omalle liiketoiminnalleen. Tällainen voisi olla esimerkiksi sidosryhmien huomiointi, jotka ovat oleellisia potentiaalisen asiakkaan liiketoiminnassa. Niiden huomioiminen viestii asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä ja vaikuttaa toimittajan valintaan. Samalla voidaan miettiä sitä, miten ja missä yritys haluaa mainostaa ja olla esillä, jotta potentiaaliset asiakkaat tavoitetaan halutulla tavalla.



KUVIO 9. B-to-b-palvelujen ostoprosessi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42)

Kohdalla 5 pyritään vastaamaan monenlaisten asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Jotkut saattavat haluta saada palvelun helposti käyttöönsä ja kokeilla sitä, ennen kuin päättävät palvelun tarpeesta. Toiset taas voivat haluta koko paketin, jossa he ovat valmiita maksamaan valmiista käyttöönotosta. Erilaisten tarpeiden perusteella luodaan tuoteluokat 1-4 asiakkaan arvon muodostumisen elementtien pohjalta, joissa on eri painopisteet asiakkaan tarpeen mukaan. Jokaisessa eri tuoteluokassa on omat etunsa.

- I. Demo: saatavuus, pieni riski, uutuusarvo, helppokäyttöisyys, hinta, ominaisuuksiin tutustuminen
- II. Peruspaketti: hinta, pieni riski, säästö
- III. Räätelöity paketti: tuoteräätelöinti, säästö
- IV. Räätelöity paketti + konsultointi käytössä: helppokäyttöisyys, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, säästö

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tuotos toimeksiantajalle

Lähdin miettimään työni tuloksena syntyvää tuotosta yrityksen asiakaskunnan laajentamisen kautta, koska suurin osa nykyisistä asiakkaista on hakeutunut itse yrityksen tarjoamien palveluiden pariin eikä ulospäin myyntiä ole merkittävässä määrin vielä tehty. Näin ollen tuotos liittyy palvelupolun alkupäähän, hetkeen, jolloin potentiaalinen asiakas saattaa ensimmäistä kertaa olla vuorovaikutuksessa yritykseen.

Työni lopputuote on luonnos markkinointimateriaalista, joka pyrkii hyödyntämään palvelumuotoilun teoriaa valmiissa kokonaisuudessa. Koska kyseessä voi olla potentiaalisen asiakkaan ja yrityksen ensikohtaaminen, on tarkoituksena luoda siitä mieleenpainuva ja muista kohdehenkilöiden vastaanottamista markkinointimateriaaleista erottuva. Sellainen, johon vastaanottaja haluaa tutustua ja käyttää aikaa siihen perehtymiseen. Mielestäni ensiarvoisen tärkeää on myös, että sen voi nähdä, tuntea ja ehkä myös haistaa, koska myytävät palvelut itsessään ovat aineettomia.

Ideana on yksinkertaisesti lähettää korkealaatuinen yrityksen logolla varustettu valkoinen laatikko potentiaaliselle asiakkaalle, joka on jo ehkä saattanut kuulla yrityksestä. Sisältä löytyy esittelykirje toimitusjohtajan allekirjoituksella, jossa on tervehdys ja yrityksen tarina, lähestymisen syy, myytävien palvelun tarjoamat ratkaisut sekä merkittävimmät aikaisemmat referenssit. Kokonaisuus lähettää viestin henkilökohtaisesta palvelusta ja erottuu varmasti edukseen myynnillisistä kylmäsoitoista ja sähköpostitulvasta, joita organisaatioiden ostopäätöksistä vastaavat henkilöt oletettavasti saavat myyjiltä päivittäin. Parhaassa tapauksessa laatikko jää työpisteelle muistuttamaan yhteydenotosta, joka voi herättää myös myöhemmin kiinnostuksen vastata yhteydenottoon tai perehtyä yrityksen palvelukokonaisuuteen tarkemmin.

Suurin haaste tuotoksen onnistumisessa liittyy oikeiden henkilöiden löytämiseen potentiaalisten asiakkaiden organisaatioissa. Heidän selvittäminen vaatii jonkun verran taustatyötä. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön toimialakokemus ja valmiit kontaktit auttavat luultavasti löytämään oikeat, ostopäätöksistä vastaavat päättäjät.

7.2 Johtopäätökset

Yrityksen palveluita on kehitetty tähän pisteeseen asti todella asiakaslähtöisesti asiakasprojektien kautta, joissa yritys ja asiakas saattavat yhdessä kehittää palvelua eteenpäin. Tähän on päädytty osittaisen tietoisella valinnalla alalta saadun kokemuksen myötä mutta myös osittain liike-elämän realiteettien sanelemana. Asiakaslähtöisyys on hyvä lähtökohta palvelun kehitysprosessille jatkolle.

Ydintuote vastaa yhteiskehityksen myötä asiakkaiden tarpeisiin mutta yrityksen sisällä ei välttämättä vielä tiedetä tarpeeksi siitä, mitkä asiakkaiden motiivit vaikuttivat ostopäätöksen tekoon. Miksi yksittäinen asiakas on tehnyt ostopäätöksen tai jättänyt sen tekemättä? Yrityksen sisällä tarve tämän selvittämiseksi tunnustetaan mutta selvitystyötä ei vielä tehdä systemaattisesti. Tässä onkin selkeä mahdollisuus jatkotutkimukselle. Ymmärtämällä potentiaalisen ja nykyisen asiakkaan motiivit kokonaisvaltaisesti pidetään huoli, että ydintuotteeseen kehitetään arvoa lisääviä ominaisuuksia ja tunnustetaan ostopäätöksen taustalla vaikuttavat motiivit. Motiivit ymmärtämällä myös myyntiviesti voidaan muokata sellaiseksi, että asiakas huomaa sen tuomat hyödyt omalle liiketoiminnalleen ja punnitessaan sen ostamista kokee tarvitsevansa palvelua. Oikeanlaisella viestillä asiakas kokee saavansa arvoa ostoksellaan. Selkeä viesti helpottaa monimutkaisen palvelun ymmärtämistä, joka puolestaan edesauttaa myymistä.

Valitettavasti kaikkiin asiakastarpeisiin ei ole vielä voitu täysimääräisesti vastata. Täyttämättömiä tarpeita ovat esimerkiksi asiakkaille tulevat työkalut, joilla he voisivat itse osallistua palvelun tuottamiseen tutkimalla haluamiansa asioita omatoimisesti. Se on johtanut muun muassa siihen, että näiden tarpeiden täyttäminen vie resursseja pois ydintuotteen ja sen ympärille kehitettävistä palveluista. Asiakkaan panostaessa palvelun luomiseen (Fischer & Vainio 2015) asiakaskokemus jää positiivisemmaksi ja samalla yritykselle jää käyttöönsä enemmän resursseja palvelujen kehittämiseen.

Kokonaisuus toimii vielä tällä tasolla, mutta tulevaisuudessa yrityksen ja asiakasmäärien kasvaessa tasapainottelu teknisen ja toiminnallisen laadun välillä muuttuu haastavaksi. Voisi sanoa, että uhkana on syntyä tietynlainen noidankehä, jossa resursseista aika ja raha ovat ratkaisevat tekijät. Suuria määriä uusia asiakkaita voi olla haastavaa ottaa mukaan ilman, että palvelutaso kärsii mutta toisaalta ilman uusia asiakkaita yrityksen on vaikea

kasvaa ja palkata uusia työntekijöitä parantamaan kokonaispalvelua. Yrityksen tarjoama teknillinen laatu on erinomaista, mutta sen jatkokehitys kärsii toiminnallisen laadun systemaattisen kehityksen puutteista.

Kilpailuetu siirtyy kilpailijoille, jos he saavuttavat tulevaisuudessa lähes saman tai vähintään hyväksyttävän teknisen laadun, mutta paremman toiminnallisen laadun. Toiminnallisen laadun kehittäminen (Grönroos 2009 & Tuulaniemi 2013) vähentää asiakkaiden houkutusta vaihtaa palveluntarjoajaa, vaikka joku kilpailija saavuttaisi saman teknisen laadun tulevaisuudessa. Ensimmäinen kehityskohta on yrityksen ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen havainnollistaminen, jolloin palvelua voidaan analysoida ja muuttaa haluttuja kohtia tehokkaammaksi. Sen jälkeen avataan vuoropuhelu asiakasyritysten kanssa ja selvitetään ostamiseen johtaneet motiivit, jotta niitä ominaisuuksia voidaan korostaa yrityksen sisäisessä toiminnassa, sekä tuoda esille myös muille vastaavanlaisille yrityksille.

Analysoimalla palvelun rakennetta ja sen perusteella palveluprosessia tehostamalla, vapautuu toivottavasti resursseja ydintuotteen ympärille rakennettavien palvelujen kehittämiseen. Niiden tekeminen vapauttaa puolestaan lisää resursseja yrityksen sisällä, jotka voidaan keskittää lisäpalvelujen tai ydintuotteen parantamiseen. Yrityksen asiakas kokee saavansa lisää arvoa palvelusta ja yrityksen liiketoiminta tehostuu.

Yrityksen palvelukokonaisuuden systemaattinen kehittäminen on mielestäni välttämätöntä yrityksen kasvun ylläpitämiseksi ja elinehto toimialan markkinoilla toimimiselle myös tulevaisuudessa. Ainutlaatuinen palvelukokemus syntyy, kun palvelujen ostamisesta ja käyttökokemuksesta tehdään asiakkaalle mahdollisimman mukavaa, vaivatonta ja odotukset ylittävää. Tähän päästään, kun asiakas pidetään myös jatkossa palvelun kehitysprosessissa mukana ja hänen tarpeensa huomioidaan niiden ympärille kehitettäviä palveluita suunniteltaessa.

7.3 Pohdinta

Lopputyön aiheeksi valikoitui palvelumuotoilu, koska se on ajankohtainen liiketoiminnan kehittämisen metodi. Aihe yhdisti oman henkilökohtaisen tavoitteeni syventää ammatillista osaamistani sekä toimeksiantajayrityksen tarpeen palveluiden parantamiseksi. Palvelumuotoilu osoittautui ennakoitua monipuolisemmaksi liiketoiminnan kehittämisen vaihtoehdoksi. Sen lähtökohta on perinteisessä muotoilussa, mutta se antaa laajemman näkökulman palveluiden kehittämiseen sekä yhdistää erilaisia työkaluja.

Opinnäytetyössä perehdyttiin palvelumuotoiluun kirja- ja verkkolähteiden avulla. Aiheen ajankohtaisuus näkyy siinä, että puhumisen lisäksi sitä on selkeästi tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon. Käytin työssäni lähdeaineistoa, joka on ajankohtaista ja luotettavaa. Saatavilla olevan aineiston laajuuden vuoksi jouduin arvioimaan työssäni sovellettavan aineiston laatua. Erityisesti aineistossa nousi esille Christian Grönroosin laaja tuotanto, jota oli siteerattu useassa eri lähteessä.

Opinnäytetyön tekeminen syvensi ymmärrystäni palvelumuotoilun merkityksestä onnistuneiden palveluiden rakentamisessa. Erityisen yllättävää oli, miten laaja-alaisesti palvelua ja sen rakennetta voidaan analysoida, kun oikeat metodit ovat tiedossa. Näin kannattaakin toimialasta riippumatta tehdä, sillä nykypäivänä tuotteet ja palvelut ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Pelkkä oletus asiakkaiden tarpeista ei riitä, vaan asiakkaan toimintaa tulee havainnoida tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta myös tiedostamattomat tarpeet tulevat selville.

Lopputyön ja tutkimuksen tekeminen vahvisti käsitystäni siitä, että vaikka toimeksiantajayrityksen lähtötilanne kokonaispalvelun kehittämiseen on hyvä, niin palveluita kannattaa analysoida tutkimuksen tuloksien ja kehitysehdotuksien pohjalta. Toisaalta oli mielenkiintoista huomata, miten yritys on onnistunut saamaan merkittäviä asiakassuhteita, vaikka ulospäin myymiseen ei ole juuri panostettu. Yrityksen tekninen laatu ylittäneen siis markkinoita tyydyttävän laadun. Paras lisähyöty saadaankin palveluita analysoimalla ja sen pohjalta kehittämällä toiminnallista laatua. Teorian mukaan tämä näkyy tulevaisuudessa parempana asiakastyytyväisyytenä ja -uskollisuutena, joiden seurauksena kilpailuetu säilyy ja mahdollisesti vahvistuu. Lisähyötynä voidaan tehostaa yrityksen omien

resurssien käyttöä. Palvelumuotoilulla tuotteen tai palvelun voi viedä täysin uudelle tasolle. Asiakas keskiössä rakennettu liiketoiminta hyödyttää niin asiakasta kuin palveluita tarjoavaa yritystä. Tuloksena on molemminpuolinen hyöty. Suosittelenkin lämpimästi kaikille palvelumuotoilun perusteisiin perehtymistä.

Työtä tehtäessä heräsi kiinnostukseni siihen, kuinka paljon yrityksen tarvitsee panostaa myyntiin, jos tuote on rakennettu asiakkaiden tarpeiden pohjalta onnistuneesti. Tätä työssä ei tutkittu, mutta se nousi esiin tutkimuksen tuloksissa. Kuinka pitkälle liiketoimintaa voidaan viedä, ennen kuin myyntiin ja markkinointiin joudutaan erityisesti panostamaan? Tämä onkin aihe, joka minua kiinnostaisi jatkossa tutkimuksellisessa mielessä.

LÄHTEET

- Butler, C. 2018. What is Design Thinking, and how is it different from service design? Verkkolähde. Julkaistu 1.2.2018. Luettu 13.2.2019. <https://www.spotless.co.uk/blog/what-is-design-thinking-and-how-is-it-different-from-service-design/>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy 2010
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä
- Interaction Design Foundation. 2019. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. Verkkolähde. Luettu 13.2.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>
- Jormanainen, A. Palvelumuotoilu parantaa palvelua ja edistää liiketoimintaa. 2017 Elokuu. Taksi! -lehti, 8-12.
- Järvinen, R. & Ylikoski, T. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. 1. painos. Jyväskylä: FIMA
- Mesing, S. 2014. Service Design: Internal Processes for Great Customer Experiences. User Experience Magazine, 14(3). Verkkolähde. Luettu 12.2.2019. <http://uxpamagazine.org/service-design-for-great-customer-experiences/>
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOYpro OY
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kustanneosakeyhtiö Pohjantähti.
- Tilastokeskus. Palveluiden liikevaihto kasvoi heinä-syyskuussa 4,9 prosenttia vuodentakaisesta. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. Julkaistu 13.12.2018. Luettu 22.12.2018. http://www.stat.fi/til/plv/2018/09/plv_2018_09_2018-12-13_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. Palvelut. Palvelualojen tilastot. Luettu 3.1.2019. <http://www.stat.fi/til/pav.html>
- Tuulaniemi, J. & Talentum Media Oy. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Ensimmäistä haastattelua ohjaavat alustavat kysymykset:

- Kuinka hyvin yrityksen tarjoamat palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin?
- Kuinka vaivatonta palveluja on käyttää?
- Miten vastauksiin ollaan päädytty?
- Miten ja missä määrin käyttäjäkokemuksista on kysytty asiakkailta? (lomake vai haastattelu jne.)
- Onko käyttäjäkokemusta kysytty myös palveluketjun loppukäyttäjältä?
- Miten asiakastyytyvää mitataan? Kuinka usein sitä mitataan?
- Eroaako yrityksen tarjoama palvelukokonaisuus muista markkinoilla olevista palveluista? Jos kyllä, miten?

Toista haastattelua ohjaavat alustavat kysymykset:

- Kuinka hyvin yrityksen tarjoamat palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin?
- Kun tuotetta alettiin tekemään, miten asiaa on ajateltu?
- Kuinka hyvin on onnistuttu; kuinka tarve on täytetty palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta?
- Millä tavalla on validoitu, että yrityksen alkuperäinen ajatus on ollut hyvä ja paikansa pitävä? Kuinka vastaa asiakkaan tarpeeseen?
- Miltä tuote/palvelu näyttäisi, jos nyt aloitettaisiin täysin alusta ja rakennettaisiin se puhtaasti asiakkailta saadun palautteen perusteella?
- Ulospäin myynti: Voidaanko sanoa, että nykyiset asiakkaat ovat löytäneet yrityksen mutta sen on ymmärrettävä jo nykyisten asiakkaiden tarpeet entistä paremmin, mutta myös uusien potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, jotta se voi tarjota palvelua myös heille ja näin kasvattaa yrityksen asiakaskuntaa entisestään?

