



Tarjousprosessin kehittäminen palvelumallin avulla

Risto Anselmi Koljonen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tarjousprosessin kehittäminen palvelumallin avulla

Risto Anselmi Koljonen
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, voidaanko yrityksen tarjousprosessia kehittää palvelumallin avulla. Tarve tarjousprosessin kehittämiseksi oli tunnistettu yrityksessä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimuksen tuloksia käytetään yrityksen prosessien ja tiimien työn kehittämiseen. Tutkimuksen tulokset tukevat yrityksen muutosta kohti asiantuntijayritystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös osoittaa osaaminen ja opitun soveltaminen työelämän projektissa.

Palvelumalli on palvelumuotoilun työkalu. Palvelumuotoilussa kehitetään yrityksen, organisaation tai yhteisön palveluja. Uusien sekä parempien palvelujen kehittäminen on palvelumuotoilua. Palvelujen kehittäminen pohjaa asiakasymmärrykselle. Palvelumalli kuvastaa palveluprosessia. Palvelumallista selviää, kuinka palvelu toimii asiakkaan näkökulmasta ja mitä palvelun taustalla tapahtuu yrityksessä.

Kehittämismenetelminä käytettiin kyselyä, haastattelua ja palvelumallin luomiseen yhteiskehittämistä työpajassa. NABC-mallin ja toimintatutkimuksen tutkimusstrategian avulla arvioitiin kehittämismenetelmien tuloksia. Tuloksena saatiin kyselyjen ja haastattelujen avulla vahvistettua ideoita, siitä mitä ratkaisuja tarjousprosessin kehittämisessä voidaan hyödyntää. Myös palvelumallin koettiin kuvaavan yrityksen tarjousprosessia. Opinnäytetyö vahvistaa käsitystä, että tarjousprosessia voidaan tulevaisuudessa kehittää.

Tulokset osoittavat, että palvelumallia voi käyttää pohjana prosessin kuvaamiseen ja siten tarjousten kehittämiseen. Myös haastattelujen perusteella palvelumallilla voitaisiin selventää toisen liiketoiminta-alueen tarjousprosessin ymmärtämistä. Samoin kysely vahvistaa käsitystä siitä, että tarjouspyynnöstä olisi mahdollista kehittää verkkokysely. Tarjouspyynnön verkkokyselyn kehittämisessä onnistuttiin tunnistamaan haasteita.

Developing the offer process through a service blueprint

Year	2019	Pages	43
------	------	-------	----

The objective of this study was to investigate whether it is possible to develop offer process of a company by developing a service blueprint. The need for improving offer process had been identified in the company. This was a functional study and the results will be used to develop processes and team work in the company. The results reinforce the company's change towards a consultancy business. The purpose of the study was also to demonstrate the author's skill and apply his knowledge in a working life project.

A service blueprint is a tool in service design. Service design develops the services of an organization, a society or a company. Developing better and new services is service design. Service development relies on customer insights. A Service Blueprint reflects a service process. Service blueprinting demonstrates how the service is seen from the customer's point of view and what company does in the background of the service.

Research methods that were used the thesis were questionnaire inquiry, interview and developing the service blueprint in a co-design workshop. Need, Approach, Benefit, Competition (NABC) model and action research model were used as strategies to evaluate the results of the research methods. The outcome of the inquiry and interviews establish which ideas can be applied in developing the offer process. Also the service blueprint was considered descriptive of the company's offer process. The thesis validated the notion that offer process can be developed in the future.

The results show that a service blueprint can be used as a base for demonstrating a process and as such to develop offers. Interviews support the idea that a service blueprint would help to clarify the offer process of other business units. The survey reinforces the idea that offer process could be developed into a web survey. Challenges to making such a web survey were discussed in this thesis.

Keywords: service, service design, Service Blueprint, offer, process

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Verkkopalveluprojektien kehittämisen lähtökohdat	6
2.1	Kehittämistavoitteet	7
2.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2.3	Aihealueen rajaus.....	8
3	Palvelumuotoilu	8
3.1	Palvelu prosessina	9
3.2	Asiakasymmärrys	9
3.3	Palvelumuotoilu kehittämisessä	10
3.4	Yhteiskehittäminen	12
3.5	Service Blueprint.....	13
3.6	Palvelutuotteen arviointi	14
4	Tutkimusmenetelmät.....	15
4.1	Laadullinen ja määrällinen tutkimus	15
4.2	NABC-menetelmä	16
4.3	Toimintatutkimus	17
4.4	Kyselyt	19
4.5	Haastattelut	20
4.6	Tutkimusetiikka	21
5	Tutkimuksen toteutus	22
5.1	Kyselyn toteutus	23
5.2	Kehittäminen Service Blueprintin avulla	24
5.3	Haastattelujen toteutus	25
6	Tutkimuksen tulokset	26
6.1	Kyselyn tulokset	27
6.2	Haastattelujen tulokset	28
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	29
	Lähteet	31
	Kuviot	34
	Taulukot	34
	Liitteet.....	35

1 Johdanto

Verkkopalvelujen myynnin malleja on varmasti yhtä monia kuin sitä harjoittavia yrityksiä on olemassa. Usein nämä saattavat olla yrityksen sisäisiä malleja. Joitain erilaisia malleja verkkopalvelujen myynnille on olemassa ja internetistä on mahdollista löytää, varsinkin englanninkielisiä, malleja tällaisten projektien keskeisille kipupisteille. Kuitenkaan nämä eivät käsittele itse tarjousta, vaan myyjän kykyä ottaa huomioon erilaisuutta eri asiakkaiden kohdalla.

Verkkopalveluprojekteja usein käsitellään itse teknisen toteutuksen kautta. IT-projektien myynnistäkin saattaa olla monia kuvauksia ja tapauksia. Kuitenkin itse tarjousprosessi on verkkopalveluiden parissa jäänyt vähemmälle huomiolle. Tarjousprosessi on käytävä ennen jokaista projektia, ennen työn aloittamista. Tarjousprosessi on asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen ja projektihenkilöiden ensimmäinen kontakti asiakkaaseen.

Tarjousprosessien kesto ja toimintamallit vaihtelevat yrityksittäin. Joissain yrityksissä myyntiosasto hoitaa tarjoukset alusta loppuun, mutta pienissä yrityksissä saattaa asiantuntijatiimi ottaa osakseen tarjousten läpiviennin. Asiantuntijalta oman osaamisen lisäksi vaaditaan myös osaamista myynnin toimintatavoista ja järjestelmistä, joita tarjousprosessissa käytetään.

Palvelumuotoilun avulla muokataan prosesseja ja luodaan uusia palvelumalleja. Palvelumuotoilu voi tehostaa olemassa olevaa palvelua tai määrittää palvelun hinnan. Myös uusien palvelujen luominen on palvelumuotoilijan tehtävä. Palvelumuotoilija tutustuu palveluun ja yritykseen ja yrittää kehittää palvelua, jota yritys tarjoaa.

Palvelumalli on palvelumuotoilun dokumentti, joka kuvaa palveluprosessin. Palvelumallin avulla saadaan näkymä palvelusta, jotka halutaan kehittää. Palvelua kehittäessä palvelumallin avulla kartoitetaan sitä, kuinka asiakas kohtaa palvelun. Palvelun kipupisteet ja taustatoiminta ovat kartoitettuna palvelumallissa. Näitä liiketoiminnan osa-alueita tutkittiin tämän opinnäytetyön aikana ja sovellettiin pien yrityksen toimintaympäristössä.

2 Verkkopalveluprojektien kehittämisen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä ollaan siirtymässä asiantuntijatiimi vetoiseen toimintamalliin. Yritys toimii viestinnän suunnittelun alalla. Asiantuntijatiimi vetoisessa toimintamallissa tiimit osaavat myydä oman tiimin sekä toisten tiimien työtä. Näin saadaan vähennettyä keskeytyksiä työssä. Tiimi voi itse keskittyä oman työnsä tekemiseen sen sijaan, että jokaisen projektin kohdan arviointiin kulutettaisiin työaika myyjän kanssa.

Opinnäytetyön kehittämisprojektin idea nousi yrityksen sisältä. Kehittämisprojektille on ollut tilausta ainakin pari viime vuoden ajan. Verkkopalveluprojektien tarjouksesta on olemassa pohja, jota käytetään tarjouksen tekemiseen. Tämä pohja koetaan yrityksen sisällä monimutkaiseksi ja liian kattavaksi myynnin tarpeisiin. Kehityssuunnitelman tarkoituksena oli kehittää

tarjouspohjaa ja myyntiprosessia. Palvelumuotoilun avulla haetaan vastauksia siihen, kuinka näitä asioita voidaan kehittää muuttuvassa organisaatorakenteessa.

Yrityksessä myyntiprosessi siirtyy enenevässä määrin asiantuntijatiimien hoidettavaksi. Luovantyön-osasto sisältää monenlaisia toimintoja, kuten graafista suunnittelua, videoiden tuottamista, striimausta ja digitaalisen median suunnittelua ja tuotantoa, on eri asiantuntijoiden pystyttävä hahmottamaan kuinka eri osa-alueiden projektit tapahtuvat ja mitä ne pitävät sisällään. Service Blueprintin eli palvelumallin avulla yritetään vastata tähän tarpeeseen. Palvelumuotoilussa palvelumalli on menetelmä, jossa palvelupolun vaiheet ja kontaktipisteet kuvataan visuaaliseen kuvaukseen asiakkaan näkökulmasta (Miettinen 2011, 58). Visuaalinen palvelumalli auttaa asiantuntijaa hahmottamaan myytävän projektin ja ne toimenpiteet, joita projektin suorittamiseen tarvitaan.

Alkutilanteessa tarjousten ymmärtäminen vaatii tietoa websivuston tuottamisesta ja projektin kokonaiskaaresta. Tarjouspohja painottaa teknisiä toimenpiteitä verkkosivuston teknistä julkaisua, graafisen suunnittelun työtehtäviä sekä web-suunnittelun ja toteuttamisen työtehtäviä yleisellä tasolla. Opinnäytetyön kehittämistavoitteena oli verkkosivuprojektien myyntiprosessin kartoittaminen ja kartoituksen avulla myyntiprosessin selkeyttäminen, prosessin jatkokehitystä varten.

2.1 Kehittämistavoitteet

Palvelumuotoilun avulla yritettiin löytää sujuvampi malli tarjouksen tuottamiseen ja Service Blueprint eli palvelumallin avulla kartoittaa kuinka palvelu toimii nykyään ja visuaalisesti kuvata nykyistä prosessia. Palvelumallin avulla aiotaan parantaa prosessia tarjouksen luomiseen. Palvelumallit ovat tulevaisuudessa mahdollista luoda myös muista liiketoiminta osioista yrityksessä, mikäli ne tarvitsevat selventämistä.

Haastatteluiden avulla kerättiin tietoa, onko palvelumalli hyödyllinen organisaation toiminnassa. Lisäksi kyselyllä selvitettiin asiakasymmärrystä, joita tarjouksesta asiakkailta on. Haastattelujen ja kyselyn tulosten avulla voitiin arvioida, miten tarjousprosessia tullaan kehittämään. Tuloksista nousevat kehittämisideat toteutetaan asiantuntijaorganisaatio kehystä vasten. Tarkoitus on, että asiantuntijat hoitavat myyntiä ja tarjousprosessia itse.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aiheena oli palveluprosessi tarjouksen muodostamisesta. Tutkimuskysymyksenä oli, onko palvelumallin tuottaminen sopiva ratkaisu palvelun parantamiselle ja voidaanko palvelumuotoilun avulla tehostaa tarjouksen läpimenoa. Läpimeno tarkoittaa asiantuntijan suoritusta tarjousprosessin kanssa.

Jos tarjousprosessi saadaan tuottavammaksi tai muuten helpotettua prosessia, on muutosta tapahtunut. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ovat pohjaa tulevalle prosessien kehittämislle yrityksessä.

2.3 Aihealueen rajaus

Tämä opinnäytetyö keskittyi verkkopalveluprojektien tarjousprosessin kehittämiseen. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin itse verkkopalvelun kehitysprojekti ja sen sisältämien osa-alueiden työ. Osa-alueet määritellään tarjous vaiheessa. Verkkopalvelun kehitysprojekti aloitetaan, kun tarjous on lähetetty asiakkaalle ja asiakas on tarjouksen hyväksynyt.

Myös tarjouspyyntöä edeltävät työt rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Ne käsittelivät joko markkinoinnin toimimista tai niitä voitiin käsitellä tämän opinnäytetyön jälkeen asiakkaan tarinana, kuinka yritys löydetään tai kuinka päätetään tarjouspyynnön lähettamisestä.

3 Palvelumuotoilu

Tässä luvussa käsitellään palvelumuotoilua ja sen eri käsitteitä sekä työkaluja. Palvelu kokonaisuutena on hyvä ymmärtää jo alkuunsa. Edellä kuvataan palvelua eri näkökulmien kautta.

Palvelut ovat muodostaneet noin 70 % Suomen bruttokansantuotteen arvonlisäyksestä viime vuosina. Se on kasvanut vuoden 1975 50 prosentista nykyisiin palvelualan lukuihin teollisuuden ja rakentamisen sekä maa-, metsä- ja kalatalouden supistuessa (Tilastokeskus 2018). Koko maailman palvelualan arvonlisäys on ollut vuonna 2016 65 % (World Bank 2016) yhteenlasketuista bruttokansantuotteista. Voidaan siis sanoa, että palveluala on siis suurin työllistävä sektori maailmassa.

Palvelutuotannossa keskeisenä asiana on palvelun tarjoaminen kuluttajalle tai yhteisölle. Tästä syystä palvelujen muotoilussa on yhä tärkeämpää, että palvelut ovat käyttäjälähtöisiä (Miettinen 2011, 23). Palvelumuotoilu yrittää vastata tähän tarpeeseen.

Palvelumuotoilu on osa tuotekehitysprosessia (Miettinen 2011, 21). Yhteiskunnassa, jossa ihmiset ostavat palveluita eivätkä omistettavia tuotteita, on omistamisen sijasta järkevää, että joku muu huolehtii tuotteesta ja tuottaa palvelua, jonka kautta tuotetta voidaan lainata. Palvelulla voidaan myös tarjota tukea tuotteen käyttämisessä. Esimerkkejä näille voisi olla sähköautovuokraus turistille. (Koski 2017, 54-55.)

Verkkokauppa kasvaa varsinkin kaupungeissa asuvien kesken (Tilastokeskus 2014). Palveluiden digitalisaatio on keskeistä palvelumuotoilussa. Usein palvelumuotoilun suunnitteluratkaisut voidaan muotoilla digitaalisiksi palveluiksi käyttäjäkeskeistä suunnittelua käyttäen. (Miettinen 2011, 23.)

3.1 Palvelu prosessina

Palvelu on prosessi, joka koostuu eri toimenpiteistä, joiden avulla palvelu muodostuu konkreettiseksi kokonaisuudeksi (Bitner, Ostrom & Morgan 2007). Tässä opinnäytetyössä palvelu on tarjouksen luominen asiakkaalle johtaen sopimukseen toimeksiannosta verkkosivuston luomiseksi. Prosessissa on mukana asiakas, myyjä sekä asiantuntija. Asiantuntija arvioi asiakkaan tarjouspyynnön perusteella myyjälle tarvittavan ajan ja resurssit, joita asiakkaalle tarjotaan. Myyjä hallinnoi tarjouksen luomisen ja kommunikoi asiakkaan kanssa sopimuksen.

Toimiva palveluprosessi on yhtenäinen kokonaisuus, joka toteutetaan tietyssä ajassa. Asiakkaalle esittäytyy yhtenäinen palvelu, jonka taustalla tapahtuvia toimenpiteitä asiakas ei näe. Asiakkaan palvelun kontaktipisteiden lisäksi taustalla tapahtuu useita toimenpiteitä sekä tukitoimia (Koivisto 2011, 46). Asiakas arvioi palveluprosessia ja arvio kehittyy palvelua käyttäessä, ajan kuluessa. Bitner ym. (2007) kirjoittavat, että toiset arvioivat palvelua yksittäisten palvelutapahtumien kautta, kun taas toiset ovat sitä mieltä, että palvelun esiintymisen luonne vaikuttaa enemmän lopulliseen asiakkaan arvioon. Tämän takia ymmärrys, kuinka asiakas tätä arviota tekee, on tärkeää. Bitnerin mukaan juuri Service Blueprint kuvaa palvelua usealla tasolla ja Blueprintin avulla voidaan aloittaa jalostaminen jopa yksittäisen palvelutapahtuman kohdalla. (Bitner, Ostrom & Morgan 2007.)

3.2 Asiakasymmärrys

Tuulaniemi (2011, 142) kuvaa kirjassaan asiakasymmärryksen olevan ymmärrystä kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Asiakasymmärryksen tutkimuksella kerätään ja analysoidaan asiakastietoa. Tarkoitus on vastata käyttäjän tarpeisiin ja toiveisiin (Interaction Design Foundation 2019; Tuulaniemi 2011, 142). On tärkeä havaita käyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit. Jotta palvelutuote voi vastata käyttäjien tarpeisiin ja pärjätä markkinoilla on asiakasymmärrys oleellista (Tuulaniemi 2011, 142).

Loppukäyttäjien osallistumisen tavat ja intensiteetti vaihtelevat ja he osallistuvat eri vaiheisiin eri tavalla. Loppukäyttäjän motiivit määrittävät mitä palvelumuotoilulla lähdetään rakentamaan. Loppukäyttäjän arkielämän motiivit ja tavoitteet ovat merkittäviä asiakasymmärryksessä. (Tuulaniemi 2011, 142.)

Asiakasymmärryksen tutkimus palvelumuotoilussa on tarkoituksen mukaista tiedonhankintaa aiheista, joita voidaan hyödyntää suunnittelun ohjaamisessa ja käyttää tuottamaan uusia ideoita palvelumuotoilun kohteesta (Tuulaniemi 2011, 142). Asiakastutkimuksella määritellään tutkimushaasteen ja tutkimusmenetelmän valintaa. Ratkaistakseen tällainen tutkimushaaste tuotetaan asiakastietoa. Asiakastieto on laadullista ja määrällistä mutta usein laadullinen tutkimusmenetelmä tuottaa enemmän ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja toiveista. (Tuulaniemi 2011, 143.)

3.3 Palvelumuotoilu kehittämisessä

Palvelumuotoilussa palveluja voidaan kehittää asiakkaan tai yhteistyökumppanin kanssa (Miettinen 2011, 23). Palvelumuotoilu on kehikko palveluiden kehittämiseen. Palveluluuta on kehitetty jo ennen palvelumuotoilua. Palveluiden suunnittelu, osana palveluiden kehittämistä edistää palvelumuotoilua. Palveluihin on jo aiemmin suunniteltu asiakaslähtöisyyttä, visuaalisuutta, prototypointia sekä yhteiskehittämistä. (Tuulaniemi 2011, 110.)

Juha Tuulaniemen (2011, 110) mukaan eri kehiöt palveluiden suunnittelussa, ovat lisänneet vahvaa liiketoimintaosaamista, liiketoiminnan ja asiakaskokemuksen mittareita ja analytiikkaa. Palvelumuotoilu kehittyy jatkuvasti ja palvelumuotoilijan uran aikana hän kehittää uusia kehiöitä suunnittelua varten.

Palvelumuotoilun tavoitteina voidaan, Juha Tuulaniemen (2011, 110) mukaan, pitää seuraavia tavoitteita: Ihmisten, käyttäjien ja asiakkaiden elämän parempi ymmärtäminen, uusien mahdollisuuksien havaitseminen, toimivien palveluiden suunnittelu sekä luotujen suunnitelmien toteuttaminen (Tuulaniemi 2011, 110). Palvelumuotoilijan tarkoitus on auttaa avointa keskustelua siitä mitä tehdään palvelulla tai palvelussa. Myös ideoinnin ja ehdotusten tuominen keskusteluun on palvelumuotoilijan tehtävä. Suunnittelijan on mahdollista tuoda keskusteluun, avustamisen lisäksi värikkäitäkin näkökantoja herättääkseen lisää keskustelua. (Meroni & Sangiorgi 2011, 4-5.)

Palvelumuotoilua kuvataan Juha Tuulaniemen kirjassa iteratiiviseksi ja inkrementaaliseksi. Inkrementaalisuus tarkoittaa kokonaisuuden jakamista pienempiin osiin, eräänlaisiin vaiheisiin. Näin syntyy niin sanottu vaiheistettu toiminta. Iteratiivisuus tarkoittaa, että kehitetään nopeita korvaavia versioita, joita kehitetään, kunnes tavoite on saavutettu. (Tuulaniemi 2011, 112.)

Palvelumuotoilu on luovaa ongelmanratkaisua. Luova ongelmanratkaisu on ensin laajenevaa (divergenssi) ja sitten supistuvaa (konvergenssi). Aluksi luodaan lapsenomaisella mielikuvituksella ja asioiden vapaalla yhdistelyllä laajeneva määrä ideoita. Tämän jälkeen ideoiden määrä supistetaan tietä perustaisesti ja analyttisesti päätellen. Prosessia toistetaan iteratiivisesti. Divergenssi, konvergenssi ja iteratiivisuus ovat muotoilun keskeisiä piirteitä. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Visualisointia käytetään myös palvelumuotoilussa. Visuaalisuus on vahvempi kommunikointiväline kuin kirjoitettu sana. Visuaalisesti vetoavaa markkinointia voidaan pitää toimivana.

Juha Tuulaniemen (2011, 116) mukaan parhaita tuloksia saadaan iteroimalla kriittiset vaiheet ja palvelun kulutuksen hetket. Myös suunnittelemalla, testaamalla ja uudelleen suunnittelemalla saadaan aikaan optimoidut palveluratkaisut.

Testaamalla ja iteroimalla palveluratkaisuja aikaisessa vaiheessa saadaan parhaita tuloksia. Palvelukonseptista voidaan tehdä visualisointeja, kuten Service Blueprint tai prototyyppejä ja analysoida näiden toimivuutta jo alussa. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Ei ole mahdollista kuvata yhtä kaikkeen palvelumuotoiluun sopivaa prosessimallia, sillä palvelumuotoilu on uuden luomista ja jokainen palvelu on lähes uniikki (Tuulaniemi 2011, 212). Design4Services organisaatio, joka kehittää palvelumuotoilua ja edistää liiketoiminnan muutosta, on luonut kehikon, jota voi soveltaa palvelumuotoilussa. Nämä palvelumuotoilun ja UX-suunnittelun ohjeet on laajalti hyväksytty kaupallisella sektorilla. Pääkohdat kehikolle ovat (Openfactor 2018; Interaction Design Foundation 2019):

- Palvelut pitäisi suunnitella asiakkaan tarpeiden pohjalta ei niinkään sisäisten tarpeiden takia. Palvelu on aina suunniteltava ja tuotava asiakkaille yhteistyössä oleellisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Palvelun ymmärtäminen perinpohjaisesti, siis miksi palvelu on olemassa ja mitkä ovat palveluntuottajan mahdollisuudet tuottaa palvelua.
- Palvelut pitäisi muotoilla tuottamaan tehokasta ja yhtenäistä järjestelmää ja palvelun on tuotettava arvoa käyttäjille sekä asiakkaille mahdollisimman tehokkaasti.
- Palvelujen muotoilussa erikoiset tapaukset, eli ne jotka aiheuttavat häiriötä palvelun prosessissa on kohdeltava tavallisina tapahtumina ja prosessi on muokattava ottamaan erikoiset tapaukset huomioon.
- Palvelun käyttäjien näkemys palvelusta on aina otettava huomioon muotoilussa ja palvelusta voi aina tehdä prototyypin ennen kuin palvelu kehitetään loppuun asti. Palvellulla on myös aina oltava selkeä liiketoiminta malli.
- Palvelua kehitettäessä on siitä luotava MVS eli minimum viable service, vähimmillä vaatimuksilla toimiva palvelu joka voidaan ottaa käyttöön. Tällainen palvelu voidaan iteroida palvelumuotoilussa ja kehittää paremmaksi luomalla lisäarvoja pohjaten käyttäjien ja asiakkaiden palautteeseen.

Kehikon avulla voidaan luoda palveluja, joita kehittäessä muotoillaan prosessi ja organisaatio. Prosessin muotoilu tuottaa yhtenäisen tavan toimia ja mallin joka on mahdollisimman yksinkertainen ja vastaa asiakkaan tarpeisiin. Organisaatio muodostettaisiin palvelemaan prosessia, niin että työryhmät muodostetaan vastaamaan prosessia ja yksittäisellä työntekijällä on laajat vaikutusmahdollisuudet prosessin toimintaa koskevissa kysymyksissä. Myös tietojen jakaminen ja käytetty teknologia vaikuttavat suunniteltuun palveluun. Tieto pitäisi aina olla normalisoitua niin organisaatiossa ja välitettäessä asiakkaalle. Teknologian täytyy puolestaan

tukea aina palvelua. Näin varmistetaan laadukas palvelu asiakkaille ja käyttäjille. (Interaction Design Foundation 2019.)

3.4 Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittämisessä otetaan kehitystyöhön eri osapuolia, joita palvelu koskee tai jotka palvelua käyttävät. Palvelun käyttäjänä on usein ihminen, joka tuntee oman perspektiivinsä ja yrittää ratkaista omaa tarvettaan. Palveluntuottajan puolella on useita ihmisiä, jotka yrittävät tarjota ratkaisua. Heitä on asiakaspalvelussa, asiakasrajapinnan takana palvelutuotannossa sekä muissa organisaatioissa, jotka liittyvät palveluun. Tämän lisäksi palvelua tuottamassa on koneita, laitteita ja järjestelmiä. On tärkeää osallistaa muutkin, kuin asiakas palvelumuotoiluun alusta pitäen (Tuulaniemi 2011, 116). Ihmisen huomioon ottamisessa empatia näyttelee suurta osaa. Empatia on paras työkalu ja se ohjaa läpi yhteistyön. Empatian avulla voidaan auttaa ihmiskeskeistä suunnittelua, jossa luodaan yhteinen kokemus asiakkaalle. (Meroni & Sangiorgi, 40-41.)

On hyvä varustaa käyttäjät ja palveluasiantuntijat työvälineillä, joilla he voivat kehittää palvelua. Itseilmaisu, ongelmanratkaisun vahvistaminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen sekä yhteistyön vahvistaminen, että kommunikaatio tukevat kehittämistä yhdessä. Loppukäyttäjän mukaan ottamisesta on aina hyötyä. Loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit kertovat palvelun luonteesta. Tällainen asiakasymmärrys kertoo miksi palvelu on olemassa. Palvelun arvo muodostuu vain loppuasiakkaan käyttäessä palvelua. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Kuitenkaan kaikkien palvelun osapuolien ei tarvitse olla päättämässä minkälainen palvelu tuotetaan. Tärkeää on, että palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat tulevat huomioiduksi laajasti. Laaja-alainen tieto kerätään palvelun muodostavista osista ja palvelun käyttäjistä. Parhaat elementit valitaan jatkokehittettäviksi. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Palvelumuotoilun suunnittelutyökaluja voidaan käyttää yhteiskehittämisessä. Yhteiskehittäminen tehdään usein työpajoissa. Palvelumallin tuottaminen, on yksi tällaisista työkaluista. Jotta suunnittelutyökaluja voidaan käyttää, on ymmärrettävä palvelua (Tuulaniemi 2011, 118). Empaattinen keskustelu voi olla ratkaisevaa siihen, että ymmärtää palvelukokemusta (Meroni & Sangiorgi 2011, 27). Etnografiset menetelmät kuten tarinankerronta, tunteiden kirjoittaminen ja video blogit voivat olla osa yhteiskehittämistä (Meroni & Sangiorgi 2011, 39). Palvelumuotoilijan tehtävä yhteiskehittämisessä on edesauttaa, iteroida ja fokusoida ryhmää kehittämisen aikana. (Tuulaniemi 2011, 118.)

3.5 Service Blueprint

Service Blueprint (SB) eli palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus tai palvelumalli on L. G. Shostackin (1984) kehittämä prosessin analyysimenetelmä, joka perustuu määrälliselle palveluelementtien kuvantamiselle (Miettinen 2011, 58). Tällä menetelmällä tutkimme edellä kuvatun tarjouksen tuottamisen kehittämismahdollisuuksia.

Lynn Shostackin mukaan Service Blueprintillä tutkitaan tietyt kohdat palvelusta. Näitä on prosessin tunnistaminen, epäonnistumiskohtien eristäminen, ajan raamittaminen sekä kannattavuuden analysointi. (Shostack 1984.)

Service Blueprintin avulla kartoitetaan prosessi asiakkaan kontaktien näkökulmasta. Palvelumalli on monikäyttöinen työkalu, jolla voidaan kuvata pitkiäkin palveluketjuja (Tuulaniemi 2011, 214). Service Blueprint sisältää asiakkaalle näkyvien kontaktipisteiden lisäksi asiakkaalle näkymättömät toiminnot, joita tapauksessamme tarjouspyynnön vastaanottaja suorittaa tarjouksen tuottamiseksi (Shostack 1984; Tuulaniemi 2011, 212). Asiakkaan ja palvelutuottajan kohtaamiset kuvataan palvelumallissa. (Tuulaniemi 2011, 212). Näistä voidaan löytää kohdat, joissa palvelu voi epäonnistua. Epäonnistumistilanteita varten on hyvä luoda käytänteet mitä sellaisessa tilanteessa suoritetaan, jotta tilanne saadaan korjattua ja prosessi voi jatkua. (Shostack 1984.)

Service Blueprint avulla mitataan muun muassa aikaa, joka jokaisen prosessin osaan kuluu. Kannattavuutta analysoidessa Service Blueprintin prosessin osille annetaan rahallinen arvo (Shostack 1984; Tuulaniemi 2011, 214). Tämän opinnäytetyön puitteissa arvioitiin, kuinka paljon työaikaa jokaisen tarjouksen tuottamiseen menee ja varmentaa tehokas tapa tuottaa palvelua. Tässä ajan ottaminen tulee osoittamaan, kuinka kauan tarjouksen osien selvittely kestää.

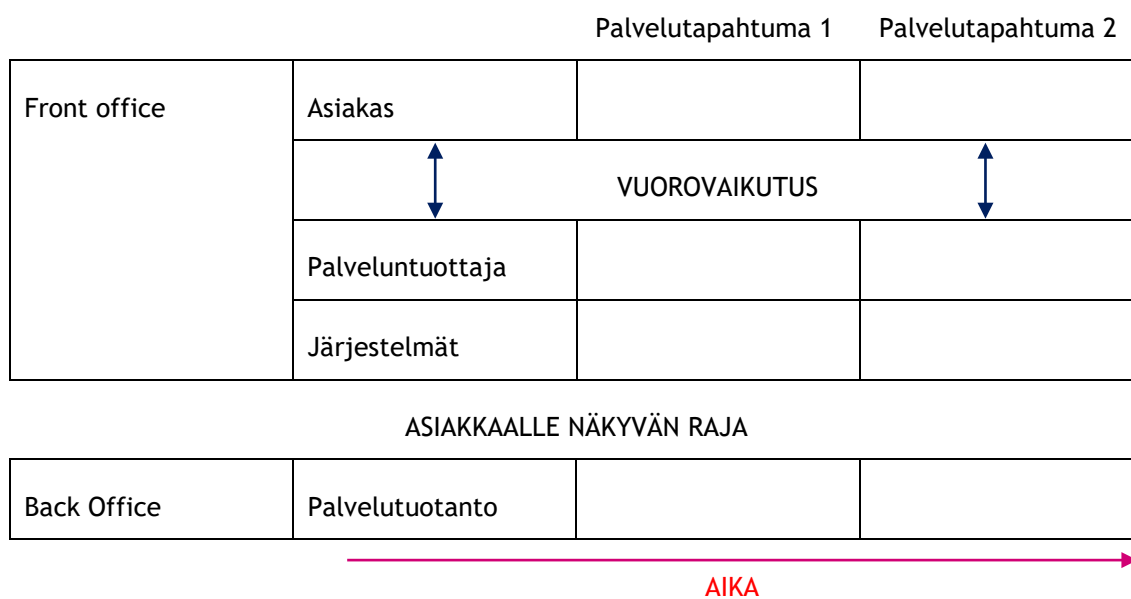
Service Blueprintia on käytetty esimerkiksi lentoalan yrityksen palvelupolun kehittämiseen. Kyseisessä opinnäytetyössä on palvelupolku kuvattu ja muun muassa haastattelujen avulla saatu kehitettyä kovasti kilpaillun alan asiakaskokemusta. (Palonen 2010.)

Palvelumallin tarkkuus määritellään jokaiselle palvelumallin tarkoitukselle erikseen. Liian yleinen taso voi olla ongelmallinen ja tällöin ratkaisu voi jäädä löytymättä. Liian yksityiskohtainen taso taas voi hukata pitkän palveluketjun tarkoituksen. (Tuulaniemi 2011, 213.)

Palvelumalli rakentuu asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä palveluhetkistä. Nämä kuvataan ”uimaratoina” dokumentille. Ensimmäinen rata kuvastaa palveluketjun, josta asiakas voi todentaa, että palvelua tuotetaan häntä varten. Toinen uimarata kuvastaa mitä palveluntuottaja on tehnyt, jotta ensimmäisen radan vuorovaikutus on todennettavissa. Kolmas rata sisäl-

tää tekniset laitteet, joita asiakas käyttää. Neljännellä radalla kuvataan työ, joka on välttämätöntä asiakkaan palvelun tuottamiseksi vuorovaikutuksessa mutta nämä eivät näy asiakkaalle. (Tuulaniemi 2011, 213.)

Kun palvelun toiminnot sijoitetaan palvelumallille (Taulukko 1), voidaan saada laskelmia jotka kuvastavat realistisesti kokonaiskuvaa palvelun tehokkuudesta. Toiminnot on mahdollista kuvata ”kohtauksina, joista asiakas voi arvioida palvelun laatua. Yksi laadullisuuden kuvaus on ylittääkö palvelu asiakkaan ennako-odotukset (Tuulaniemi 2011, 215). Laskelmat perustetaan ajalle ja yksikköhinnoille, jotka jokaisesta palvelutapahtumasta lasketaan.



Taulukko 1: Tuulaniemen (2011) mallin mukainen palvelumalli taulukkona.

3.6 Palvelutuotteen arviointi

Palvelua kehitetään iteratiivisesti ja jatkuvan kehittämisen periaattein. Näihin päästään, kun palvelulla on mittarit. KPI (Key Performance Indicator), eli keskeisen suorituskyvyn mittarit ovat hyviä, jos palvelussa on selkeät tehokkuuden parantamisen mahdollisuudet. Kriittisten tavoitteiden eli siirtymien (conversion) mittaaminen on tärkeää ongelmakohtien paikantamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 226.)

Siirtymiä on mikro- ja makrotasolla. Mikrokonversiot kuvaavat prosessin vaiheita jotka vievät makrokonversioon. Varsinkin digitaalisten palveluiden kehittämisessä puhutaan konversioista. Siirtymiä voidaan optimoida varsinkin asiakaspalvelun palvelutuotannossa. Mikrokonversiot tarkastelemalla voidaan optimoida tekemisen prosessia. (Tuulaniemi 2011, 227-228.)

Jotta jatkuvaa kehittymistä voidaan harjoittaa, on tarkasteltava muuttuvia markkinoita. Asiakkaan ”yllättäminen” ajanmukaisella muutoksella palveluun voi olla positiivinen vaikutus asiakkaaseen, joka kokee hänet huomioiduksi. Arviointia voidaan alkaa suorittaa, kun palvelu on julkaistu ja asiakkaat alkavat käyttää sitä. Aiemmin mainittuja mittareita hyödyntäen voidaan saada selville, kuinka palvelu on tehostunut ja tulos näkyy myös palvelumuotoilijan työstä. (Tuulaniemi 2011, 245.)

Päämääriä palvelutuotteelle voi olla asiakkaan palvelutapahtuman ja suhteen muodostaminen. Hyvä esimerkki hyvästä palvelusta nousevasta trendistä on palvelun käyttäjän osallistaminen palvelun tuotantoon. Asiakkaalle mieluisamman kokemuksen voi muotoilla tuomalla käyttäjä-palvelu interaktion palvelun työntekijöiden pariin ja syvemmälle palveluntuottajaorganisaatioon. (Meroni & Sangiorgi 2011.)

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehitysmenetelmillä voidaan arvioida ja perustella tutkimuksen tuloksia. Kehitysmenetelmäksi valittiin Stanford Research Institutun NABC-menetelmä ja tutkimusmenetelmäksi toimintatutkimus. Tutkimus- ja kehitysmenetelmät koostuvat malleista ja työkaluista, joilla tutkimusta voidaan toteuttaa. Tutkimusmenetelmät ovat joko kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Näiden kahden menetelmän yhdistelemistä kutsutaan triangulaatioksi. Tutkimusmenetelmien on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä ja pyrittävä tuottamaan luotettavia tuloksia.

4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus analysoi numeerista tietoaineistoa. Kvalitatiivisesta datasta voidaan tuottaa graafeja, taulukoita ja tilastoja. Myös kyselyt ovat kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Näistä esitetään, kuvaillaan ja tutkitaan suhteita asioiden välillä ja havainnoidaan trendejä tietoaineistossa. Määrällinen tutkimus tukee laadullista tutkimusta. (Sanders et al. 2009.)

Tähän opinnäytetyöhän on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen data on kaikkea ei numeerista tietoa. Laadullinen data on kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa (Tuulaniemi 2011, 144). Kvalitatiivinen tietoaineisto perustuu merkityksille, joita ilmaistaan sanoin. Kvalitatiivista tietoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla, joissa on lyhyitä avoimia kysymyksiä tai kyselyillä joissa vastauksia pyydetään erilaisiin väitteisiin niiden sopivuuden mukaan. (Sanders et al. 2009, 480.)

Kvalitatiivinen data on standardoimatonta ja vaatii luokittelua. Kvalitatiivisen tiedon analyysiä tehdään hahmottamalla aihe alueita. Laadulliset tutkimukset ohjaavat paremmin asiakasymmärryksen kasvua. (Sanders et al. 2009, 482.)

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan yhdistellä triangulaatiolla. Tätä perustellaan yleensä monipuolisemman näkemyksen saamisella aiheesta. Triangulaatio mahdollistaa ilmiön tarkastelun useammasta näkökulmasta. Triangulaation muodoiksi mainitaan Kanasen kirjassa (2014, 122) Denzin erottamat muodot:

- menetelmätriangulaatio
- teoriatriangulaatio
- tutkijatriangulaatio
- aineistotriangulaatio.

Näistä Kananen kokee kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivimmiksi aineisto- ja menetelmätriangulaation. Aineistotriangulaatiossa tutkitaan tutkittavaan ilmiöön suhteessa olevia aineistoja ja hyödynnetään niitä. Menetelmätriangulaatiossa voidaan yhdistää eri metodeita. Esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusnäkökulman yhdistäminen on menetelmätriangulaatiota. Näiden yhdistämistä Kananen kuvailee, miten kvalitatiivinen aineisto toimii kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana. Esimerkiksi miten haastattelun kysymykset muotoillaan. (Kananen 2014, 123.)

4.2 NABC-menetelmä

NABC-menetelmä kehitettiin, jotta voidaan systemaattisemmin arvioida arvo-ehdotusta. Eli kuinka houkutteleva, tässä tapauksessa palvelumalli on käyttäjille. (Niels 2013.)

NABC perustuu neljään kohtaan (Tekes 2011):

- Ensimmäisenä on Need eli tarve. Tämä on tärkein kohta ja kuvaa minkä tarpeelle palvelu tai tuote täyttää.
- Toisena tulee Approach eli uusi ratkaisu. Mikä ratkaisu täyttää aiemmin määritellyn tarpeen.
- Kolmantena Benefit eli hyöty. Mitä hyötyä ratkaisu tuo asiakkaalle.
- Neljäntenä Competition eli kilpailu. Minkälaisia kilpailevia ratkaisuja on.

Lisäksi arvioidaan, onko idea relevantti ratkaisemaan ongelman.

Myös seuraavia menetelmiä suositellaan. Toisto eli iterointi kuten palvelumuotoilussa muutenkin, on tärkeää, jotta ideat kehittyvät eteenpäin. Vesipiste menetelmällä jaetaan omat ajatukset, jotta muut vesipisteellä olijat voivat kehittää niitä eteenpäin ja ottaa osaa ideaan henkilön eroavista näkökulmista. Joskus voi käydä niin, että ajatus on selkeänä mielessä

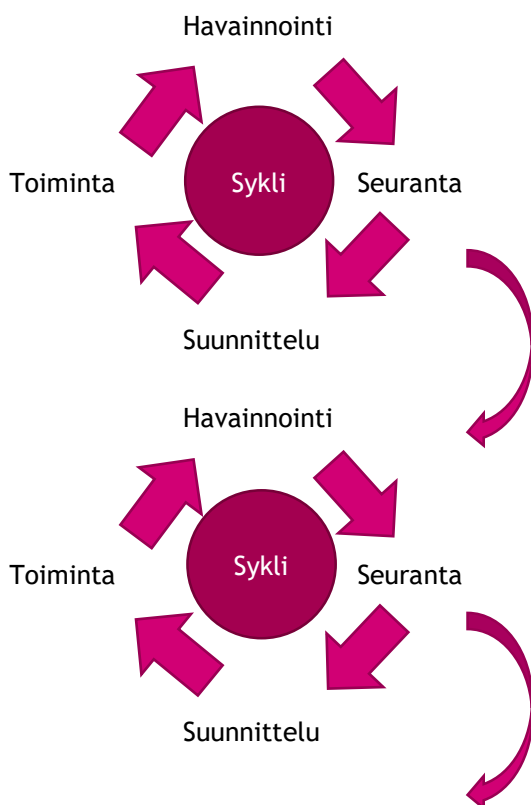
mutta sanottuna se muuttuu epäselvemmäksi. Tämän takia jakaminen on tärkeää. Vesipisteen henkilöt voivat olla myös tutkimusryhmän ulkopuolisia henkilöitä. (Niels 2013.)

Jos idean voi esittää yhdellä lauseella ja koko idean viidessä minuutissa voidaan idea saattaa ulkoisille henkilöille arvioitavaksi. Näiden ulkoisten arvioiden kautta voi ideaa kehittää eteenpäin. (Niels 2013.)

4.3 Toimintatutkimus

Toimintatutkimusta suoritetaan työelämässä. Oman työn tutkimus ja kehittäminen ovat toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on käytännön työelämän ongelmien ratkaisemista, mutta voi olla myös tieteellisestä toimintaa tiedeyhteisössä. Toimintatutkimuksen tarve nousee työyhteisöstä. Työyhteisö löytää sisältään ratkaisun ja aloittaa muutoksen. Pysyvä muutos on perusta toimintatutkimukselle. Keskeinen tavoite on parantaa toimintamahdollisuuksia, luoda parempaa. Tutkimuksella ratkaistaan käytännön ongelmia yrityksessä. Usein tutkitaan yksittäistä tapausta ja tutkimuksen tulokset kohdistuvat vain kyseiseen tapaukseen. Tulokset ovat harvoin yleistettävissä. Tuloksien vaikutusta eli yrityksessä tapahtuvaa muutosta seurataan. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimusta tehdään sykleissä. Syklin vaiheet (Kuvio 1) ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta. Vaikutusten seuranta aloittaa aina seuraavan syklin suunnittelun (Kananen 2014, 13). Tutkimukseen havaitaan ensimmäiseksi ongelma. Tämän jälkeen ongelma tunnistetaan ja sitten etsitään vaihtoehtoja ratkaisulle. Vaihtoehdot pitää arvioida ja ratkaisu valitaan. Valittua ratkaisua kokeillaan ja arvioidaan ratkaisun vaikutus havaittuun ongelmaan. (Kananen 2014, 35.)



Kuvio 1: Toimintatutkimuksen syklit (Kananen 2014, 13).

Kun ongelma on määritelty ja ongelman ydin on löydetty, aloitetaan ongelman ratkaisemisen keinojen kehittäminen eli interventio (Kananen 2014, 39). Jorma Kananen selventää kirjassaan Kumarin määritelmää kustannus-hyöty-analyysistä, jolla voidaan arvioida, onko interventio tarpeen. Tässä määritelmässä kustannusten on oltava pienemmät kuin saadun hyödyn. Kananen mukaan intervention on oltava tarpeellinen niin alan kuin tieteen kannalta. (Kananen 2014, 57.)

Intervention vaikutus on arvioitava. Kumarin (2011) kirjassa esitetään neljä eri mallia arvioon (Kananen 2014, 61):

- pelkkä jälkeen -mittaus
- ennen ja jälkeen -mittaus
- ennen-jälkeen - mittaus kontrolliryhmällä
- ajallinen mittaus.

Pelkkä jälkeen -mittauksessa vaikutusten arviointiin riittää, että kerätään kohderyhmän mielipiteet interventioista. Lähtötilanteen vertailutietoja ei käytetä. Tällainen asetelma on helppo, mutta luotettavuus menetelmällä on heikko. (Kananen 2014, 61.) Ajallisessa mittauksessa tehdään useampi ennen mittaus ja jälkeen mittaus. Mittaukset tehdään vain yhdellä ryhmällä, eikä kontrolliryhmälle ole tarvetta. (Kananen 2014, 62.)

Intervention toteutetaan ja monitoroidaan myös toteutumista. Monitoroinnista luodaan raportti. Kummankin monitorointi on yhtä tärkeää. Pelkkä lopputuloksen raportointi ei mitään siitä, miten tulos on syntynyt. Lopuksi arvioidaan prosessin tuloksia. Tulokset pohjataan asetettuihin tavoitteisiin. Luonnollisesti muutokselle on asetettu mitattavat tavoitteet. Tavoitetaso voi olla niinkin yksinkertainen että, todetaan muutoksen tapahtuneen. Tavoitemittaus on tarpeen, jotta onnistumista voidaan arvioida. Usein työelämässä riittää että, muutos toteutuu tavoitellulla tavalla. Muutokseen voivat kuitenkin vaikuttaa ulkoiset tekijät. Myös intervention tulokset eivät aina aiheuta tulosta. Onkin tärkeää eliminoida ulkopuolisia ja kolmansia tekijöitä. Todellisten syy- ja seuraussuhteiden selittäminen on haasteellista ja jopa mahdotonta. (Kananen 2014, 63-64.)

4.4 Kyselyt

Kyselyllä kerätään tietoa tutkimuksen kohteilta. Tutkimuksen kohteet täyttävät itse lomakkeen tai joissain tapauksissa kysely voi olla haastattelun muodossa. Näistä vastauksista analysoidaan ja vastauksista yritetään löytää trendejä. Kyselyllä voidaan saada enemmän tietoja liittämällä siihen muita tutkimusstrategioita, kuten kyselyn vastaanottajien haastatteluja jotka pureutuisivat kyselyn aiheeseen syvemmin. (Saunders et al. 2016, 439.)

Saundersin kirjassa *Research Methods for Business Students* on kerättyä verkkokyselyyn soveltuvat ohjeistukset pituudesta ja huomionarvoisista asioista eri kyselytyypeille. Verkkokyselyssä on tärkeää, että vastaanottajalla on käytössä internetyhteys. Vastaanottajien määrän olisi oltava suuri ja kysymyksiä noin 6-8 kysymys sivua. Ajaksi vastauksille suositellaan 2-6 viikkoa. Myös kustannukset otetaan huomioon kerätyissä esimerkeissä. Kustannuksia on esimerkiksi kyselyohjelmiston lisenssi. Saunders kuvaa verkkokyselyn etukäteen muotoiltuja kysymyksiä luotettavina. Eli vastaukset kuvastavat kysymyksiä. Haastattelijan tehdessä kyselyä voisivat vastaukset saada vaikutusta käsittelevältä haastattelijalta. (Saunders et al. 2016, 441-442.)

Hyviä kysymyksen asetteluja on yllättävän vaikea tuottaa. Tähän vaikuttaa aika, haastattelijoiden määrä ja itse verkkokyselyohjelmisto. Todennäköisesti kysymysten kanssa joudutaan tekemään kompromisseja. Kompromissit johtuvat muun muassa kysymysten luonteesta ja otoksen koosta. (Saunders et al. 2016, 444.)

Kysymysten tuottamiseen on otettava huomioon tutkimusstrategian vaatimukset. Saundersin mukaan liiketalouden tutkimuksissa kysymykset ovat usein kuvauksen ja selitysten keräämiseen. Tarkoitus on siis kerätä otannan hahmonpiirteitä. Otannan on myös oltava tarkasti määritelty ja edustava, jotta tulokset ovat yleistettävissä kyseisestä otannasta. (Saunders et al. 2016, 444.)

Kysymykset voivat olla faktapitoisia ja demografisia. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi vastaajien ikää, koulutustaustaa ynnä muuta. Myös asenteita ja mielipiteitä voidaan kerätä. Tällaisten kysymysten kohdalla vastaajan on mietittävä omaa vastaustaan. Lisäksi käyttäytymistä ja toimintaa voidaan kysellä. Näihin kysymyksiin vaikuttaa konteksti, jossa kysymys esitetään (Saunders et al. 2016, 445). Kysymysten rakenne voi ohjata vastausten pätevyyttä varsinkin asenne tai mielipide kysymyksissä, tätä ei voida yleensä varmistaa olemassa olevaa dataa vasten. (Saunders et al. 2016, 450.)

Kysymysten testauksessa otetaan huomioon uudelleen testattavuus, sisäinen yhtenäisyys ja uudelleen muotoilu. Uudelleen testattavuus johtaa siihen, että kysymyksistä saadaan lähes missä tahansa tilanteessa samanlaisia vastauksia. Sisäinen yhtenäisyys voidaan laskea sopivalla matemaattisella kaavalla ja lopputulema kuvastaa sitä kuinka paljon kysymykset vastaavat samaan asiaan. Uudelleen muotoilu (alternative form) testaa kuinka kysymykset tai kysymysten osajoukko voi saada erilaisia vastauksia muotoilemalla kysymys toisella tavalla. (Saunders et al. 2016, 452.)

Kysymysten vastaukset on suunniteltava. Luokittelevat kysymykset voivat olla niin sanottua ”likert-style” -kysymyksiä. Nämä kysymykset mittaavat kuinka paljon vastaaja kokee voitavansa hyväksyä kysymyksen kontekstin. Hyväksyminen on vain yksi mahdollinen kysymysten asetelu. Lisäksi voidaan kysyä muun muassa todennäköisyyttä tai toistuvuutta. (Saunders et al. 2016, 457-459.)

4.5 Haastattelut

Kirjassa *Research Methods for business and social science students* painotetaan, että tiedon hahmottelu on tärkeää. Varsinkin liiketalouden puolella on tärkeää puhua sidosryhmille. Haastattelut voivat olla validointi tutkimusta. Validointi tutkimuksessa validoidaan aineistoa, joka on kerätty. Haastatelluille voidaan esittää osa aineistosta joka n kerätty ja tuotettu aiemmin. (Adams et al. 2014, 145.)

Haastateltavia valittaessa kannattaa valikoida henkilöitä joilla on informaatiota kyseiseen tutkimukseen liittyen. Yleensä haastateltavia voisi olla muutama kymmenen, mutta tapaustutkimuksessa ollaan usein tarjolla olevan ihmisryhmän rajoissa. Haastattelun tulisi kestää 20 minuutista tuntiin. Haastattelun aikataulu kannattaakin testata etukäteen. Vaikuttavia asioita

saattavat olla esimerkiksi kysymysten avoimuus. Huomioon otettavaa on kuinka kattavia kysymykset ovat, onko kieli sopivaa tutkimukseen, onko kysymyksillä kaksoismerkityksiä ja motivoiko haastattelun aikataulu vastaamaan kysymyksiin. (Adams et al. 2014, 146.)

Haastattelun alussa selvitetään haastateltavalle mitä haastattelu käsittelee. Anonymiteetistä, luottamuksellisuudesta tai tutkimuksen avoimuudesta on hyvä tiedottaa alussa. Ensimmäisenä on hyvä esittää muutama yleinen kysymys, jotta haastateltava saa rauhallisen mielen tilanteesta. Joskus on syytä suojata kysyttäviä ja heidän vastauksiaan aineistoa luodessa. Alun jälkeen voi siirtyä syväluotaaviin kysymyksiin. Loppua kohden on hyvä mainita, että jäljellä on enää pari kysymystä. Lopuksi on kysyttävä, onko haastateltavalla vielä jotain lisättävää. Tärkeät kysymykset on kysyttävä haastattelun alkupuolella. (Adams et al. 2014, 146.)

Haastattelijan kannattaa esiintyä nöyränä ja ystävällisenä. Haastattelija kuitenkin vie haastateltavan aikaa ja tarvitsee haastateltavan apua tutkimukseen. Tutkimus saattaa olla myös kallista yritykselle., joten on pysyttävä asiassa. Haastateltavaa on rohkaistava puhumaan ja haastateltavan olisikin oltava äänessä suurimman osan ajasta. Rohkaisutapoja on mainita, että sanottu on erittäin mielenkiintoista tai nyökätä päätään sanotulle. (Adams et al. 2014, 147.)

Haastattelussa on hyvä noudattaa samaa mallia kaikkien haastattelujen aikana. Tarkistuslista mukana haastattelussa on tärkeä. Tarkistuslistasta voi tarkistaa aiheet ja aikataulun. Tämä mahdollistaa kirjattujen vastausten ja huomioiden vertailun mahdollisimman helposti. Jos kuitenkin löydät parempia keinoja esittää asiaksi voi haastattelua parannella. Haastatteluja tekemällä oppii paremmaksi haastattelijaksi. Haastattelijan on huomioitava sanotun lisäksi myös kehonkieli ja äänensävy. Digitaalisten tallenninta käyttäessä voi keskittyä itse haastateltavan esiintymiseen ja toimintaan. Samoin jos haastattelussa on kollega joka voi havainnoida haastattelijan puolesta voi jakaa työtä tarpeen mukaan. (Adams et al. 2014, 148).

Haastattelija saattaa vääristää tai ymmärtää väärin kuulemaansa tai näkemäänsä. Paras keino ehkäistä virheitä on monen tyyppinen ymmärrys haastateltavasta. Hyvän keskusteluyhteyden ja luottamuksen aikaan saaminen ehkäisee suuresti väärin ymmärrystä. Lisäksi haastateltavan sosiaalisen taustan ymmärtäminen, vastauksien antamisen motivoiminen ja kysely tekniikat auttavat hyviin tuloksiin. (Adams et al. 2014, 148.)

4.6 Tutkimusetiikka

Käyn läpi mitä eettisiä ohjeistoja liittyy tutkimustyöhön ja tutkimustyön tekemiseen yrityksen sisällä. Eettisiä ohjeistuksia tutkimus- ja kehittämistyöhön ovat muun muassa Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa julkaisu sekä Laurea ammattikorkeakoulun eettiset toimintaohjeet ja Laurean opin-

näytetyöohje. Ammatillisia IT-alan eettisiä ohjeistuksia ovat SANS Institute joka on yhdysvaltalainen tietoturvaohjeistus sekä Computer Society of Indian (CSI) julkaisema Code of Ethics for IT professionals.

Tutkimustyön etiikassa on eritasoisia arviointitapoja. Esimerkiksi HTK ohje 2012 on sopuisuudessa muiden kansainvälisesti tunnettujen ohjeistojen kanssa, kuten The European Code of Conduct for Research Integrity, Singapore Statement on Research Integrity ja Vancouver-ohjeisto eli Uniform Requirements for Manuscripts Submitted to Biomedical Journals. Suomen HTK ohje on näihin verrattuna hiukan tarkennetumpi tai selvennetympi. (TENK 2012.)

Tutkimustyössä on tärkeää eettisesti pohtia tutkimuksen suorittamisen etiikkaa sekä tutkimuksen julkaisemisen etiikkaa. Tutkimusta suorittaessa on otettava huomioon tutkimushenkilöt sekä tutkijat. Myös yritykset ja muut yhteisöt voivat olla osana tutkimusta ja siten myös niitä on voitava käsitellä eettisesti. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen takaa, että tutkimus on luotettava ja sen tekijä on tieteellisesti toimiva tutkija. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamattomuus on niin maine ongelma tutkijalle ja hänen tutkimusyhteisölleen sekä hänen loukkauksensa tutkitaan prosessissa, joka voidaan aloittaa jonkun nostaessa asian esiin. Loukkauksen tutkii aluksi yhteisö, jonka nimissä tutkimusta on tehty ja siitä se saattaa edetä Tutkimuseettiselle Neuvottelukunnalle. (TENK 2012.)

CSI:n ohjeisto lähtee organisaatio tasolta ja ohjeistaa noudattamaan niin organisaation kuin alaisten sekä asiakkaan parasta ja viimeiseksi yhteisön parasta. Näiden ohjeiden tarkoitus on noudattaa aina olemassa olevia sääntöjä. Tässä on mielestäni otettava huomioon, että Intia on tunnettu kulttuurintutkija Geert Hofsteden luokittelun mukaan yhteiskunta, jossa noudatetaan hierarkioita paljon (Hofstede Insights 2018). Vertailukohtana SANS yrityksen ohjeisto kehottaa valistamaan ihmisiä siitä kuinka tietotekniikkaa käytetään ja kuinka se toimii. Tässäkin ohjeistossa painotetaan, että yrityksen parasta olisi aina noudatettava ja että olisi esimerkiksi vältettävä aiheuttamasta tilannetta josta nousee konflikti tai vaikuttaa nousevan konflikti ja tässä tapauksessa olisi asetettava työnantajan puolelle. (SANS 2004; CSI 2011.)

Hyvä toimintatapa löytyy näiden ohjeistusten kautta ja esimerkillinen toiminta edistää tutkimuksen tekemistä. Yllä olevat tietotekniikan eettiset ohjeet ovat sovellettavissa. Palvelumuotoilija toimii ohjaajana palvelukehitysprosessissa ja noudattaa IT-alan työntekijän eettisiä ohjeita ja tutkimuksen tekijänä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen osina olivat kysely, työpaja ja haastattelu. Kysely lähetettiin asiakkaille, joita oli palveltu viimeisen vuoden aikana. Työpajassa työpajan osanottajat muodostivat tarjouksen

tuottamisen palveluprosessista palvelumallin. Haastatelluille asiantuntijoille esitettiin palvelumalli ja kuunneltiin asiantuntijoiden mielipiteitä selkeyttääkö palvelumalli tarjouksen muodostamisprosessia verkkosivujen tarjouksen suhteen.

5.1 Kyselyn toteutus

Tutkimukseen luotiin asiakkaille lähetettävä kysely. Kyselyllä luodattiin asiakkaiden ajatuksia ja tunteja tarjouksen osa-alueista. Kysymykset selvittivät asiakkaan ymmärrystä tarjouksen osista sekä asiakkaiden valmiutta vastata osa-alueista itsenäisesti. Asiakkaiden ymmärrys kartoitettiin kysymyksillä, joihin vastattiin skaalalla ”ei lainkaan selkeä” ”täysin selkeä”. Asiakkaiden valmiudesta vastata itse osa-alueista ja niiden toteuttamisesta vastattiin myöntävästä kielteiseen. Vastauksena oli myös mahdollista, ettei tiedä asiasta. Lisäksi jokaista osa-aluetta koskevista vastauksista oli mahdollista antaa avoimen vastauksen.

Kysely toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Kysymykset mallinnettiin siten, että saatiin tietoa asiakasymmärryksestä tilattavasta palvelusta ja mahdollista mielipidettä asiakaskokemuksesta. Kysely lähetettiin asiakkaille, jotka olivat hiukan yli vuoden aikana saaneet tarjouksen lähetettyään tarjouspyynnön. Kaikkien kyselyn saaneiden asiakkaiden kanssa ei oltu edetty tarjouksen hyväksyntään asti. Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa tarjoukseen liittyvää asiakasymmärrystä ja siksi projektin hyväksyntä ei ollut tarpeellista. Kaikki asiakkaat olivat kuitenkin edenneet työryhmän keskusteluun asti, eli asiakkaiden tarve verkkosivustoon liittyen oli kartoitettu tarjousta varten.

Myös logojen ja muiden graafisten tuotteiden tarve oli käsitelty alustavasti kyselyssä, sillä vain harvoin verkkosivustotilaus sisältää vain pelkän verkkosivuston. Usein mukaan tulee joi-tain painotuotteita, kuten flaiirit tai verkkoon tuotettuja graafisia tuotteita, kuten bannerit tai logot.

Kun kyselyn vastauksia oli kolme viikkoa, joka oli annettu vastausajaksi, analysoitiin kyselyn antamaa asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen analyysistä toivottiin lisää tietoja ja näkemystä minkälaisia tuloksia palvelumallin avulla voitaisiin tavoitella. Tuotekehitystiimi kokoontui työpajaan luomaan palvelumallia noin viikon päästä kyselyn sulkeuduttua.

Tämän opinnäytetyön kyselyn vastaanottajat vastasivat nimettöminä verkkokyselyyn. Vastasivat kyselyyn, joka oli palautekyselyn muodossa. Vastauksia yritettiin saada ajatusleikillä. Asiakasta pyydettiin asennoitumaan sellaiseen tilanteeseen, jossa hän on tekemässä tarjouspyyntöä. Kyselyllä pyrittiin saamaan vastauksia kysymykseen, oliko tilattavan palvelun osa-alueet selkeitä ja olisiko asiakas voinut tarjota alustavia tietoja, joiden pohjalta työtä olisi voitu aloittaa. Ideaalissa tilanteessa voitaisiinko luoda tilauslomake tarjouspyyntöä varten.

Kysely toteutettiin uutiskirjeohjelmistolla. Kyseessä oli pohjoismaissa laajalti verkkokyselyihin ja uutiskirjeisiin käytetty järjestelmä. Kysely mallinnettiin yrityksen uutiskirjepohjalle ja täten se sai yrityksen käyttämän valmiin ulkoasun. Kyselyn vastausaika oli kolme viikkoa. Kysely lähetettiin 14:a sellaiselle asiakkaalle, jotka olivat vuoden aikana tilanneet tarjouspyynnön yritykseltä, koskien verkkosivustoprojektia.

5.2 Kehittäminen Service Blueprintin avulla

Prosessin kuvaukseen kerättiin tuotekehitystiimi. Tähän tiimiin kuuluivat graafisen suunnittelun esimies, yrityksen teknologiajohtaja, markkinoinnin asiantuntija sekä web-suunnittelija. Tiimin jäsenet edustavat eri toimenpiteitä tarjousten parissa. Näin saatiin aikaiseksi laajempi näkökanta palvelun toiminnoista.

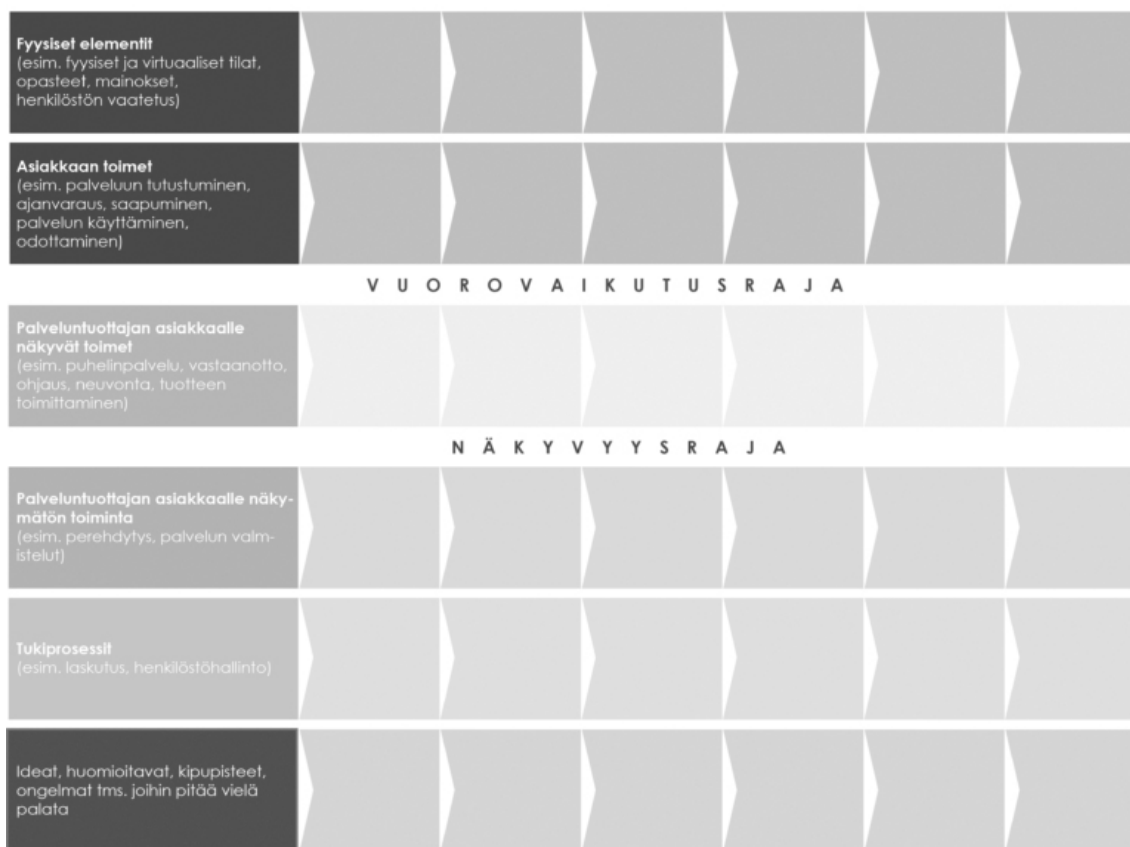
Alkutilanteen tarjouspohjasta muodostettiin CRM järjestelmään GANTT-kaavio projektista. GANTT-kaavio on yleinen projektinhallinnan työkalu. GANTT-kaaviolla voidaan havainnollistaa jonkin toimenpiteen kestoa ja päällekkäisyyttä projektin aikana. (Ahonen 2015.) G. Lynn Shostack (1984) kuvaa Harvard Business Review lehden artikkelissa, että tällainen kaavio ei ota huomioon ihmisille tehtyä palvelua. Verkkopalvelunkehitys projektin yhtäaikaista toimia ei voida havaita kaaviosta. Samoin jo tarjousvaiheessa on useita päällekkäisiä ja mahdollisesti toisiinsa vaikuttavia kohtia, joiden perusteella tarjous muodostetaan.

Asiantuntijapalveluiden lisäksi on mitattava asiakkaalle näkymättömien toimintojen viemää aikaa. Asiakas odottaa lopuksi tarjousta sähköpostiinsa. Aikaa kuluu tarjouksen osien arviointiin. Se voi olla pois asiantuntijan tekemästä tuottavasta työstä. Tarjouksen toimittamisessa noudatetaan normaalia toimittamisaikaa. Yleisesti hyväksytty toimitusaika on enintään 3 päivää.

Yhteiskehittämistä toteutetaan usein työpajassa. Vastaavasti Service Blueprint eli palvelumalli luodaan usein työpajassa, jotta palvelun osat saadaan kartoitettua laajasti. Koska tarjous on niin sanotusti virtuaalinen lopputuote, voi työpajaan ottaa osaa etänä.

Kuvio 1 on palvelumalli-työpajassa käytetty kaavio, johon mallinnettiin palveluprosessi verkkosivustotarjouksen tekemisestä. Työpajaan otti osaa graafisen suunnittelun tiiminvetäjä, teknologiapäällikkö, markkinoinnin asiantuntija ja web-suunnittelija. Työpajan aikana kuvattua mallia käytetään kuvaamaan prosessia. Tämän jälkeen prosessista käynnistettiin haastattelut. Haastatteluihin otti osaa kaksi asiantuntijaa, joita prosessin ymmärtäminen tulisi koskemaan.

PALVELUPROSESSI SERVICE BLUEPRINT -MALLIIN



Kuvio 2: Service Blueprint -malli (SoteNavi 2014).

5.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelu tehtiin kahdelle asiantuntijalle yrityksessä. Aluksi haastateltavalle selvitettiin haastattelun luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Luottamuksellisuus ja anonymiteetti kohdennetaan opinnäytetyön tuloksiin, sillä pienessä yrityksessä on mahdotonta anonymisoida asiantuntijat, jotka vastaavat haastatteluun. Haastatteluun on myös haettu tiiminvetäjän lupa.

Haastattelussa luodattiin aluksi (Liite 1) aiempaa kokemusta tarjousten tekemisestä. Sitten haastateltavalta kysyttiin tuntemusta tarjousten tekemisestä tuntemattomalle alalle. Tämän jälkeen haastateltavalle esitettiin palvelumalli, joka oli luotu työpajassa. Palvelumallin eri kohdat selitettiin auki ja haastateltavalta kysyttiin auttaako palvelumalli selventämään tarjousprosessia verkkosivustojen parissa. Lopuksi haastateltavalta vielä kysyttiin, nousiko jotain huomioita haastattelun aiheeseen tai haastattelua koskien.

Haastateltavan kanssa sovittiin etukäteen aika, jossa haastattelu tulittiin toteuttamaan. Haastattelut toteutettiin hiukan alle viikon sisällä toisistaan. Haastattelu toteutettiin yksilöhaas-

tatteluina, jotka kestivät noin kymmenen minuuttia. Haastatteluista kirjattiin vastaukset paperille. Haastattelun muoto vastasi puolistrukturoitua teemahaastattelua, siinä että, aihealue oli etukäteen mietitty ja aiheesta oli jo etukäteen hiukan tietoa. (Kananen 2014, 87,90.)

6 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön aikana tuotekehitystiimi kehitti palvelumallin. Visuaalisen palvelumallin vaikuttavuudesta saatiin tuloksia vasta kehitystyön arvioinnin aikana. Tuotekehitystiimin tehokkuutta yritettiin parantaa jatkuvan kehityksen mallilla,

Palvelumalli-työpajassa luotu palvelumalli (Liite 2) kuvaa palveluprosessia, joka käydään läpi, jotta verkkosivustosta saadaan tehtyä tarjous. Tarjouksen luominen osoittautui hiukan rajoituneeksi osaksi itse projektia. Kuitenkin koettiin sopivaksi, että itse tarjouksen luomisesta tehdään prosessimalli.

Ensin käytiin läpi palvelumallin eri kohdat ja kerrottiin mitä mallille ollaan kuvaamassa. Palvelumallin täyttämisen kulki totutun kaavan mukaan. Ensin kuvattiin asiakkaan yhteydenotto ja asiakaspalvelun vastaus. Tässä kohdassa nousi esiin olisiko tärkeää käydä läpi, miten asiakas päätyy ottamaan yhteyttä yritykseen. Tämä asiakkaan tarina olisi markkinoinnin osalta oleellista, mutta ei liittynyt suoraan tarjouksen tekemiseen.

Toiseksi kuvattiin prosessi jossa asiantuntijatiimi selvittää tarjouksen osa-alueisiin yksityiskohtia ja asiakkaan tarpeita. Usein tiiminvetäjä soittaa asiakkaalle ja selvittää asiakkaalta suoraan, mitä he ovat tilaamassa. Puhelinsoitto koettiin hyväksi tavaksi ryhmässä. Tosin puhelun aikana kaikkia asioita ei voitu selvittää. Näitä asioita olivat muun muassa tekniset yksityiskohdat, joiden ymmärtäminen vaatii osaamista. Usein puhelun aikana todetaan teknisistä asioista, että asiaan palataan myöhemmin sähköpostitse. Tätä pohjatyöhön käytettyä aikaa ei pidetty rahallisesti merkittävänä. Pohjatyötä tehdään tiimin sisällä hyödyntäen sähköisiä viestintäpalveluita.

Pohjatyövaiheen lopuksi tiiminvetäjä lähettää asiakkaalle alustavan tarjouksen työstä. Tällöin luodaan myös tarjousdokumentti CRM-järjestelmään. Samalla varataan työpajan, tai niin sanotun workshopin, aika, jossa asiantuntija ja tiiminvetäjä keskustelevat asiakkaan kanssa yksityiskohdista. Työpajassa yritetään kartoittaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeet. Tästä keskusteltiin voisiko näitä tietoja saada etukäteen esimerkiksi lomakkeen avulla. Työpaja on henkilökohtainen palvelu ja asiakkaalle arvokasta. Siihen käytetty aika sisältyy tarjoukseen välipalaverien ja mahdollisen koulutus tapaamisen ohessa, mikäli tarjous lopuksi hyväksytään.

Työpajasta kerätyt tiedot käsitellään palautteena ja tarjous muodostetaan. Tarjouksen toimittaa tiiminvetäjä tai projektiin määritetty projektipäällikkö. Usein asiakas hyväksyy tarjouksen omilla sidosryhmillään, josta huomautettiin, että hyväksyttäminen voi viedä yleensä

viikosta jopa muutamiin viikkoihin. Tarjouksen hyväksymisen jälkeen avataan yrityksessä projekti CRM-järjestelmään aiemmin luodun tarjous dokumentin pohjalta ja työ voi alkaa. Tästä esitettiin visuaalisemman tarjouksen luomista. Myös voisiko tarjousta keventää eristämällä sopimusehdot omaan dokumenttiinsa.

NABC-mallin mukaisesti palvelumalli vastaa tarpeeseen hahmottaa tarjouksen luomisen prosessi, jotta uusi henkilö saa asianmukaisen kuvan prosessista, jossa hän tulee toimimaan. Palvelumallin hyöty on selkeä kuva itse prosessista. Haastattelujen kautta voidaan todeta, onko palvelumallista hyötyä hahmottamiseen. Kilpailevia malleja voisi olla koulutussessio jossa käytäisiin läpi mahdollisia myyntitilanteita. Palvelumalli itsessään voisi toimia koulutustilanteessa täydentävänä vaihtoehtona. Toimintatutkimuksen mukaisesti palvelumallin avulla voitaisiin aloittaa interventio, jolla asiantuntijatiimien muutos myynnillisiksi saataisiin laajemmin organisaatiossa aikaan. Tätä saatettaisiin seuratta toimintatutkimuksen ajallisen mittauksen mallin mukaisesti.

6.1 Kyselyn tulokset

Kysely toimitettiin 14 yhteyshenkilölle. Näistä 11 aloitti kyselyn ja kolme vei kyselyn loppuun asti. Ongelma saattoi olla, että kyselyn lopettaminen erillisen sivun kautta johti siihen, että viimeistä poistumispainiketta ei painettu lopuksi (Liite 3-8).

Vastaanottajilta kysyttiin ensin kuinka paljon he tuntevat eri tarjouksen osa-alueita. Yleisesti asiakkaan ymmärrys tarjouksen osa-alueista vaihteli, kohtalaisesta ymmärryksestä, ei lainkaan tietoa tai ymmärrystä, vastauksiin. Vastaukset hiukan polarisoituvat ”ei lainkaan” ja ”jonkin verran” vastauksiin. Varsinkin teknisemmät asiat, kuten tekninen toteutus ja hosting-palvelut keräsivät epävarmaa hyväksyntää vastauksissa. Logon suunnittelu, sivuston testaus ja sisällön lisääminen sivustolle olivat useimmille vastaajille selvimmät osa-alueet.

Toiseksi kysyttiin, kuinka valmiita vastaanottajat olivat tarjoamaan haluamiaan ratkaisuja eri osa-alueisiin tarjouksessa. Hosting ja tekninen toteutus keräsivät vähiten vastauksia, kolmas osan vastaajista joilla olisi ollut jo tilausvaiheessa sanottavaa tähän liittyvistä valinnoista. Verkkosivun testaukseen ja sisällön syöttö kysymyksissä oli tasan puolella vastaajista jo tilausvaiheessa ehdotuksia. Logojen tilaaminen ja sivuston ulkoasu koskevilla kysymyksillä oli eniten vastaajia joiden olisi mahdollista antaa omaa palautetta ja ehdotuksia jo tilatessa palvelua.

Vaikuttaisi siltä, että asiakaskunnassa tekninen osaaminen on rajoittuneempaa ja blogi-tyyppisten palvelujen käyttö ja muokkaaminen olisi tyyppillisintä. Myös graafisen ja teksti sisällön ideointi olisi asiakkaille selkeintä ja he voisivat tarjota tätä tilausta tehdessään. Teknisissä asioissa, verkkosivuston testauksesta, oltiin valmiimpia antamaan tietoja tilaus vaiheessa.

Yleensä projektien aikana asiakas testaa eri laitteilla ja selaimilla sivustoa ja antaa tästä palautetta.

NABC-mallin tavalla käsiteltynä kysely vastaa tarpeeseen onko asiakkaiden mahdollista antaa tietoja tarpeeksi tarjouspyyntöä tehdessä, jotta voitaisiin hyödyntää esimerkiksi verkossa saatavilla olevaa kaavaketta. Kyselyn tulosten perusteella hyvin muotoiltu kaavake voisi olla ratkaisu saada joistain tarjouksen osa-alueista tietoja. Puhelintiedustelu tarjouspyynnöstä voisi silti olla tarpeen palvelumallin käytäntöjen mukaan. Hyöty tuloksista on se, että verkkokaavaketta voidaan käyttää hyvin muotoiltuna. On mahdollista, että kaavakkeella joitain tietoja voitaisiin saada jo alkuunsa. Kilpailevia malleja toimia voisi olla erillinen järjestelmä johon asiakas voi ilmaista tarjouspyyntönsä tai sen tarpeen. Vastaava järjestelmä voisi palvella muillakin tavoin kuten analytiikalla useiden tarjouspyyntöjen tiedoista.

6.2 Haastattelujen tulokset

Haastatteluja tehtiin kaksi. Toinen haastateltavista ei ollut tehnyt tarjouksia CRM järjestelmään. Toisella haastateltavalla taas oli aiempaa kokemusta tarjousten tekemisestä työelämästä. Kummallakin oli vuosien kokemus tästä yrityksessä toimimisesta. He ovat useimmiten mukana tarjousten työmäärä- ja hinta-arvioita selvityksissä omalta alaltaan. Toinen haastateltava oli hoitanut pari tarjousta sähköpostitse, varsinkin myöhemmin kuvatuissa tilanteissa. Toisella haastateltavista oli hiukan laajempi kokemus tarjousten parissa.

Pääasiassa asiantuntijat tekevät omaan työhönsä liittyvien tarjousten selvityksiä. Toisen tiimin tarjouksia ei voisi yrittää luoda ilman ohjausta, mutta yritys on selkeästi ilmaissut, että vastaavaan haluttaisiin ryhtyä.

Palvelumalli oli asiantuntijoille selkeä. Palvelumallin avulla siis onnistuttiin kuvaamaan tarjousprosessi hyvin. Asiantuntijoiden mukaan vastaava prosessimalli olisi tarpeen, jos esimerkiksi videotiimin tarjouksia olisi muodostettava.

Huomioitavan arvoiseksi nousi se seikka, että kuvattu tarjousprosessi toimii hyvin uusien tarjousten kanssa. Kuitenkin haastateltavan omalla alalla, jotkin työt toistuvat vuodesta toiseen samojen asiakkaiden kanssa, jolloin asiantuntija saattaa jättää väliin tarjouksen muodostamisen. Toinen haastateltava piti puutteena sitä, että palvelumallissa ei ollut määritettävissä prosessiin käytettyä aikaa, muuten kuin abstraktisti. Tämä huomio on hyvä, sillä palvelumallin avulla olisi voinut mitata prosessiin käytettyä aikaa.

NABC-mallin avulla voidaan määritellä, että tarve haastattelujen tuloksille oli varmentaa, oliko palvelumallista hyötyä selkeyttämään tarjousprosessi. Haastattelut osoittivat palvelumallin selkeäksi ja avustavaksi. Palvelumallin hyöty muiden tiimien prosessien ymmärtämiseen vahvistettiin ja sitä pidettiin tarpeellisena. Kilpailevia ideoita palvelumallille ei noussut

mutta palvelujen kehittäminen syvemmin palvelumuotoilulla voisi tuoda uusia ideoita palvelun toimintaan. Toimintatutkimuksessa haastattelujen tulokset toimisivat ennen ja jälkeen -mittauksen ja siten myös ajallisen mittauksen lähtökohtana.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyössä opiskeltiin palvelumuotoilua ja sen menetelmiä. Tutkimuksessa hyödynnettiin ja opeteltiin aiemmin opitun soveltamista oikeaan projektiin. Palvelumuotoilu-työpaja, jossa luotiin palvelumalli oli opinnoissa tutuksi tullut ja siten onnistunut projektin osa. Työpajassa luotiin onnistuneesti visuaalinen kuvaus tarjousprosessista. Palvelumalli koostui palvelutuokioista, joita asiakas kokee ja joita palvelun taustalla tuotetaan.

Kaiken kaikkiaan kyselyn tulokset viittaavat siihen, että palvelun kehittämiseksi olisi mahdollista luoda verkkokaavake, johon asiakas voisi jo tilausta tehdessään kuvata tarvitsemiaan palveluja ja ideoita verkkosivunsa kehittämiseen. Tällainen teknologinen ratkaisu tukisi palvelua. Tarvittaisiin lisää tutkimusta asiakasymmärrykseen, jotta tiedettäisiin, onko tietojen luovuttaminen tilauksen alussa, asiakasryhmän toiveita vai ei. Verkkolomaketta varten tarvittaisiin useampia ideointi kierroksia, jotta kaavake olisi selkeä. Sillä kyselyn tulokset osoittivat, että kaikille ei ole yhtä selkeää mitä tarjouksen eri osa-alueet pitävät sisällään. Samoin lomakkeen arvo saataisiin selville vain ottamalla lomakkeen käyttöön kokeeksi.

Haastattelut vahvistivat palvelumallin mahdollisesti olevan hyödyllinen asiantuntijoiden edesauttamiseksi tarjousten luomisessa. Varsinkin apua olisi uusien tarjousten luomisessa eri tiimeille läpi koko organisaation. Tutkimuskysymykseen, voiko tarjouksen läpimenoa parantaa palvelumuotoilun avulla, saatiin tutkimuksessa siten myöntävä vastaus. Kummassakin asiakaskyselyssä ja haastattelussa, otos jäi pieneksi, mutta yllä mainittuja tuloksia voidaan esittää kehitysehdotuksiksi organisaatiossa. Vielä tutkimuksen tuloksia ei ole nähtävillä tai käyretty laajemmin työympäristössä.

NABC-mallilla perusteltiin tutkimuksen tuotoksia. NABC-malli tuotti jäsenneltyä näkemystä tuloksista. NABC-malli on tehty vastaanottajan haastettavaksi ja täten on tulkinnanvaraista, ovatko tulokset mallin osalta perusteltuja. Toimintatutkimuksen mukaisesti opinnäytetyö käsittelee yksittäistä osaa prosessista. Tutkimuksen kehitysehdotukset ovat nousseet työyhteisön sisältä. Tuloksia on jälkikäteen arvioitu asiantuntijoiden haastatteluissa. Tuloksia voidaan pitää pohjana seuraavia palvelumuotoilullisia iteraatioita varten. Jatko kehitettäessä palvelua, tulosten hyödyntämisen aiheuttamaa muutosta olisi seurattava tulevaisuudessa. Seuranassa olisi kerättävä lisää asiakasymmärrystä muutosten vaikutuksesta asiakkaan näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimukset olivat haasteellisia aikarajoitteiden takia siitä syystä, että aihe oli uusi. Yrityksen sisäisesti onnistuttiin vahvistamaan näkemyksiä, joita oli esitetty jo aiemmin

kehitysehdotuksiksi. Samoin kehitysehdotusten suunnittelulle löydettiin näkökulmia, jotka on hyvä ottaa huomioon. Tästä esimerkkinä haastattelussa esiintynyt jo vakiintuneiden asiakkaiden palvelu ja verkkokaavakkeen kysymysten muotoilun tärkeys. Niin sanottu modulaarisuus eli tarjouksen muodostaminen eri osista voi toimia verkkokaavakkeessa vain, jos saadaan selvitettyä, kuinka asiakas käsittää eri osien tarkoituksen.

Tutkimuksen aikana on opittu ja saatu vahvistusta palvelumallin luomiseen ja sen mahdollisiin hyötyihin. Ajallisesti työ venähti yrityksen sisäisten muutosten takia. Taloudellisesti voidaan arvioida, että tutkimus ei rasittanut organisaation toimintaa kohtuuttomasti.

Hankkeen yleistäminen voi olla vaikeaa otantojen pienuuden ja tutkimuksen rajaamisen takia. Yleistettävyyden haasteet ovat yleisiä toimintatutkimuksessa. Otanta koko verkkosivusto projektista, jonka pieni osa tarkastellaan tutkimuksessa, vaatii lisää kehitysideoita ja palvelumuotoilun kohdistamista laajempaan prosessiin. Yksi tulevaisuuden kehitysnäkymä saattaa olla, käyttää koneoppimista tarjousprosessin kehittämiseen luotujen tarjousten standardoidusta tietoaaineistosta.

Tulevaisuudessa voidaan tutkia lisää palvelumuotoilun menetelmiä ja yrittää niiden avulla kehittää tarjousprosessia ja palvelukokemusta eteenpäin. Kuten jo mainittu myös palvelumallien luominen muista prosesseista voi olla hyödyllistä yrityksen sisällä. Tällaisten prosessimallien toimivuutta voitaisiin tutkia toimintatutkimuksen avulla yrityksen sisällä.

Lähteet

Painetut

Adams, J., Khan, H., Raeside, R. 2014. Research methods for business and social science students. 2. painos. SAGE Publications Pvt. Ltd.

Kananen, J. 2014. TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN MUOTONA Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kumar, R. 2011. Research methodology. London: Sage Publishing Ltd.

Meroni, A., Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Surrey: Gower Publishing Ltd.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. 5. painos. Harlow: Prentice Hall.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2016. Research methods for business students. Tarkistettu painos 2012 painoksesta. New York: Pearson Education.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Sähköiset

Ahonen, M. 2015. Gantt-kaavio Excelissä. Luettu 7.5.2019. <https://mikalahonen.com/fi/blog/gantt-kaavio-excelissa/>

Bitner, M., Ostrom, A. Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Viitattu 4.2.2019. <http://www.cs.cmu.edu/~jhm/DMS%202011/Presentations/ServiceBlueprinting.pdf>

Computer Society of India. 2011. Code of Ethics for IT Professionals. Luettu 26.11.2018. <http://ethics.iit.edu/ecodes/node/3115>

Interaction Design foundation. 2019. The Principles of Service Design Thinking- Building Better Services. Luettu 10.4.2019. <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Koski, E. 2017. AUTON YHTEISKÄYTÖN JA OMISTAMISEN HYÖDYT JAKAMISTALOUDESSA. Viitattu 3.5.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55482/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201709283874.pdf>

LAUREA Ammattikorkeakoulu. Laurean eettinen toimintaohjeisto. Luettu 15.11.2018.
https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/Laurea_Eettinen_toimintaohjeisto.pdf

LAUREA Ammattikorkeakoulu. 2017. Laurean opinnäytetyöohje. Luettu 15.11.2018.
<https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/Dokumentit/Laurean%20opinn%C3%A4ytety%C3%B6ohje.pdf>

Niels, C. 2013. The NABC Method from Stanford Research Institute, SRI. Viitattu 30.3.2019.
<https://nielschrist.wordpress.com/2012/07/13/the-nabc-method-standford-research-institute-sri/>

Openfactor. 2018. The Principles of Service Design Thinking - Building Better Services. Viitattu 30.3.2019. https://openfactorgroup.com/2018/11/design_thinking/

Palonen, K. 2010. Asiakkaan palvelupolun kehittäminen Service Designin avulla - Case Air Finland. Viitattu 16.2.2019. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16461/Palonen_Katja.pdf

SANS. 2004. IT Code of Ethics. Luettu 15.11.2018.
<https://www.sans.org/security-resources/ethics>

Shostack, G. 1984. Designing Services That Deliver. Viitattu 9.1.2019.
<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>

SoteNavi. 2014. Laadukas palvelu ja tyytyväinen asiakas. Viitattu 8.4.2019. <https://sotenavigaattori.fi/laadukas-palvelu-ja-tyytyvainen-asiakas/>

Tekes. 2011. Groove-rahoitushaku. Viitattu 30.3.2019. <http://videonet.fi/web/tekkes/20110617/groove.pdf>

Tilastokeskus. 2014. Kaupunkilaiset ostavat verkkokaupasta palveluita ja maalaiset tavaroita. Viitattu 17.1.2019. https://www.stat.fi/artikkelit/2014/art_2014-12-08_003.html

Tilastokeskus. 2018. Suomi lukuina. Viitattu 17.1.2019. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sul_201800_2018_19691_net.pdf

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 26.11.2018.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

World Bank. 2016. World Bank Open Data: Services, value added (% of GDP). Viitattu 17.1.2019. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS>

Julkaisemattomat

Hofstede Insights. 2018. Country comparison. Viitattu 16.11.2018.

<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/>

Kuviot

Kuvio 1: Toimintatutkimuksen syklit 18

Kuvio 2: Service Blueprint -malli 25

Taulukot

Taulukko 1: Tuulaniemen (2011) mukainen palvelumalli taulukkona 14

Liitteet

Liite 1: Haastatteluiden kysymyslomake.....	36
Liite 2: Palveluprosessin palvelumalli	3
Liite 3: Kyselyn tulokset, Ulkoasun suunnittelu ja valmiit vastaukset	3
Liite 4: Kyselyn tulokset, Logo ja kuvatuotanto vastaukset.....	36
Liite 5: Kyselyn tulokset, Hosting vastaukset	3
Liite 6: Kyselyn tulokset, Sivuston tekninen tuotanto ja koodaus vastaukset	36
Liite 7: Kyselyn tulokset, Verkkosivun testaus vastaukset.....	3
Liite 8: Kyselyn tulokset, Sisällön lisääminen vastaukset.....	36

Liite 1: Haastatteluiden kysymyslomake

Asiantuntijoiden haastattelut

1. Työkokemus ja tarjousten tekovuodet

2. Oletko tehnyt tarjouksia toisen tiimin tarpeisiin
|

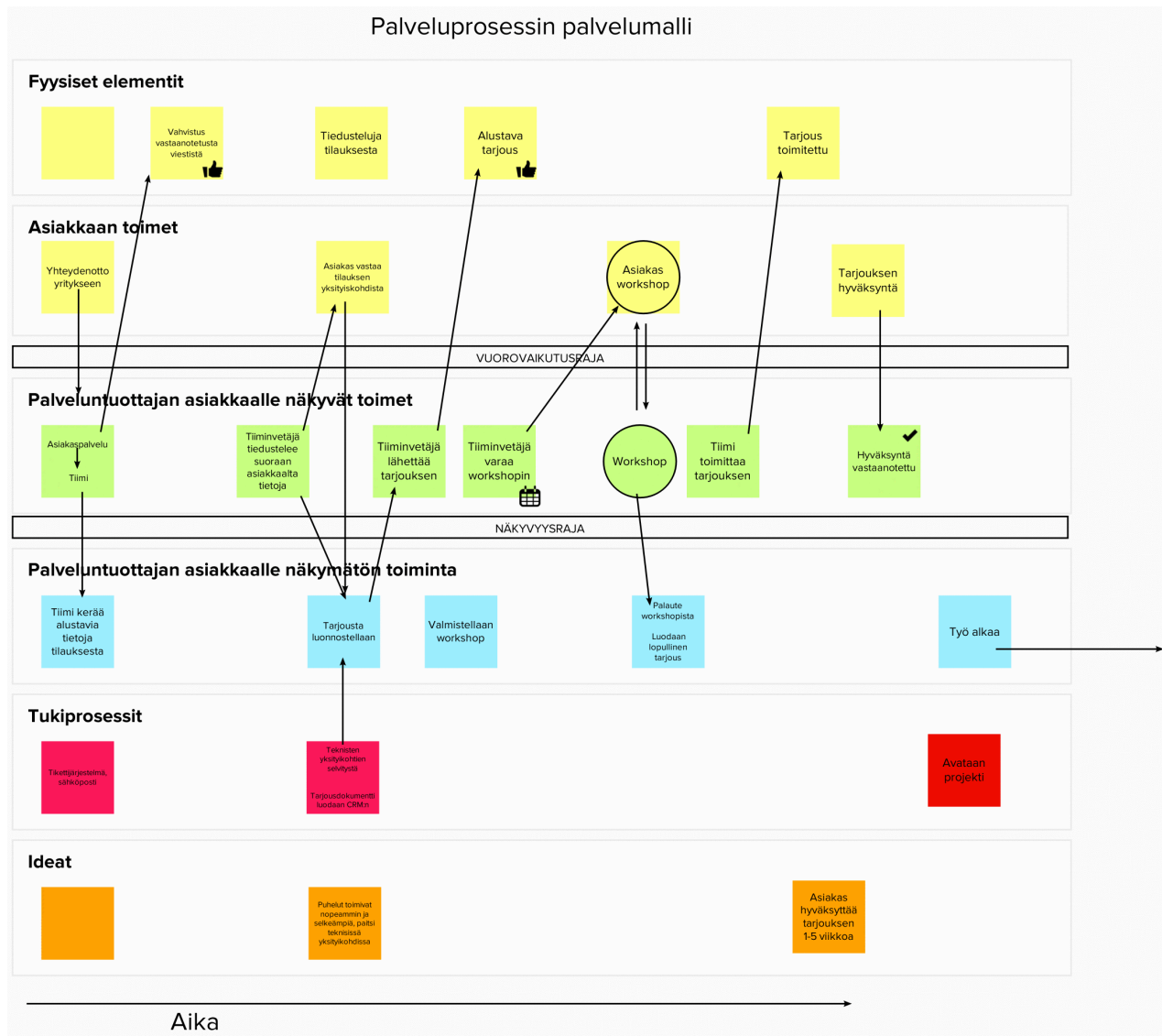
3. Voisitko tehdä tai opetella tekemään tarjouksia toisten työnkuvien pohjalta

4. Palvelumalli

5. Oliko palvelumalli selventävä / olisiko siitä hyötyä, kun teet tarjouksia toisille tiimeille

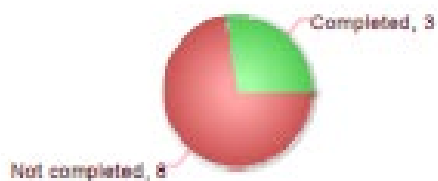
6. Esiin nousseita ajatuksia

Liite 2: Palveluprosessin palvelumalli

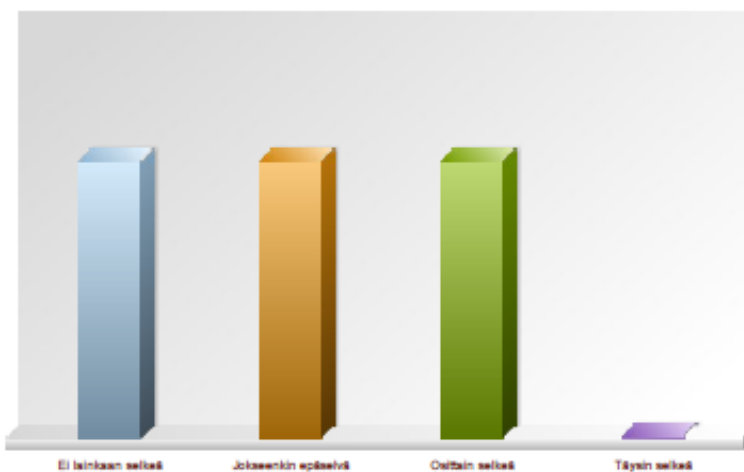


Liite 3: Kyselyn tulokset, Ulkoasun suunnittelu ja valmiit vastaukset

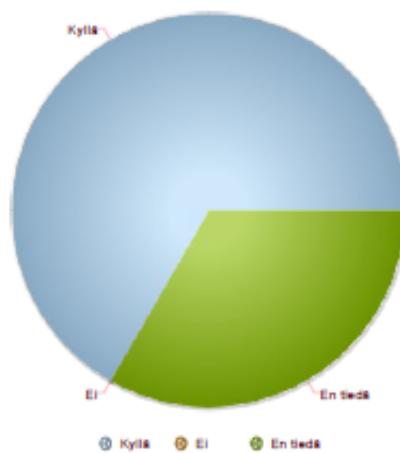
Completion rate



Ulkoasun suunnittelu (verkkosivuston ulkoasu)



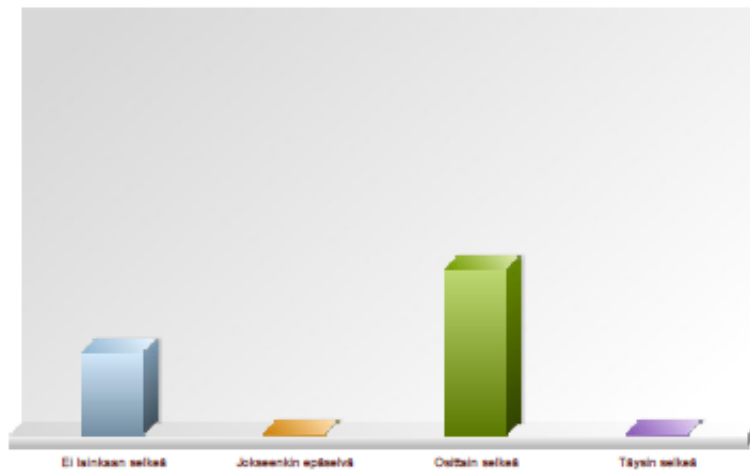
Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle



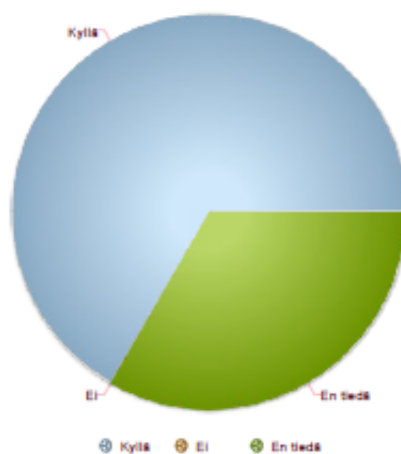
Kysymys 2: Olisitko osannut tarjota vaihtoehtoja tähän osa-alueeseen

Liite 4: Kyselyn tulokset, Logo ja kuvatuotanto vastaukset

Logo- ja kuvatuotanto (logojen suunnittelu ja kuvituskuvien tuottaminen)

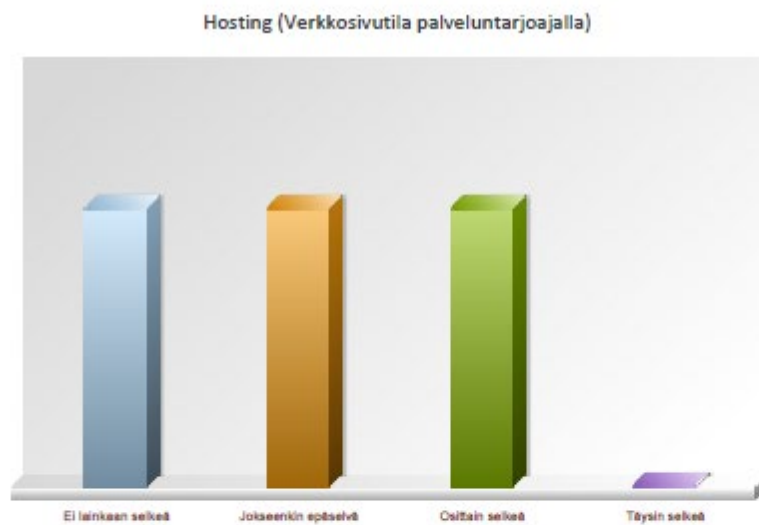


Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle

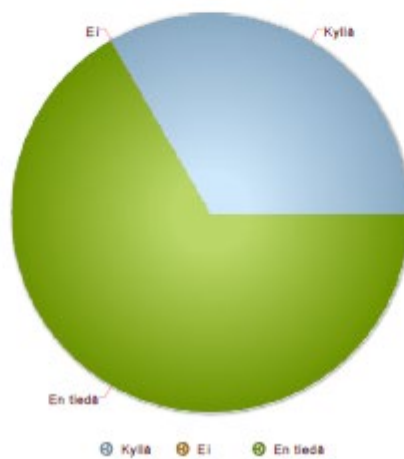


Kysymys 2: Olisitko osannut tarjota vaihtoehtoja tähän osa-alueeseen

Liite 5: Kyselyn tulokset, Hosting vastaukset



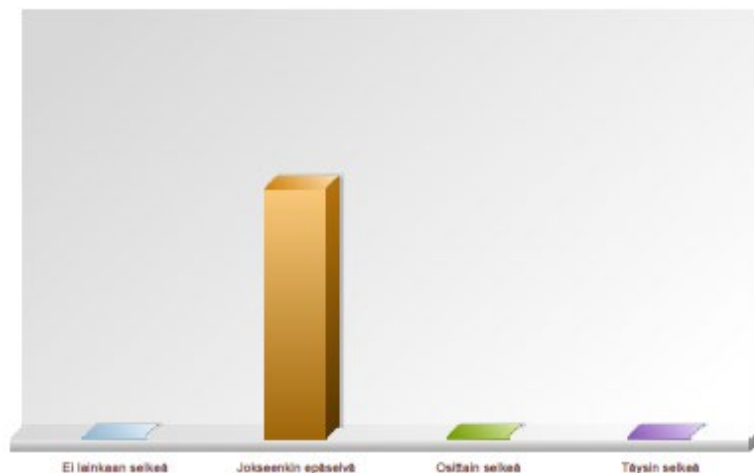
Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle



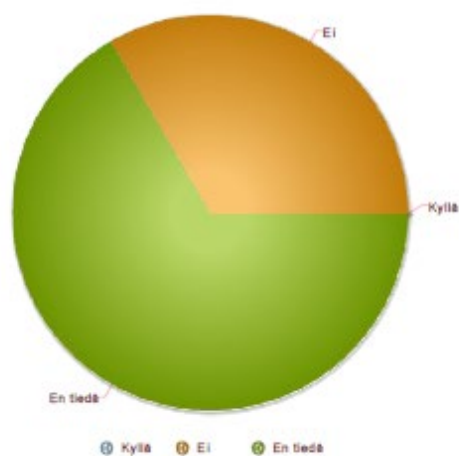
Kysymys 2: Olisitko osannut tarjota vaihtoehtoja tähän osa-alueeseen

Liite 6: Kyselyn tulokset, Sivuston tekninen tuotanto ja koodaus vastaukset

Sivuston tekninen asennus ja koodaus (verkkosivujen asennus ja koodaus ratkaisut tarpeiden mukaan)

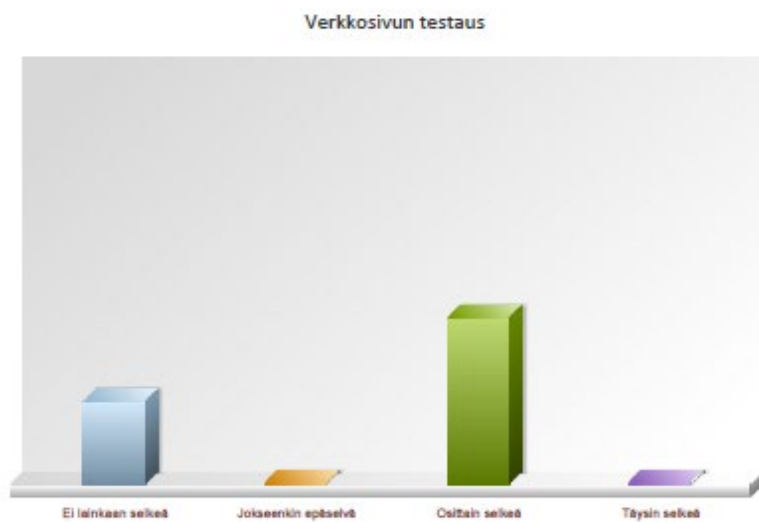


Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle

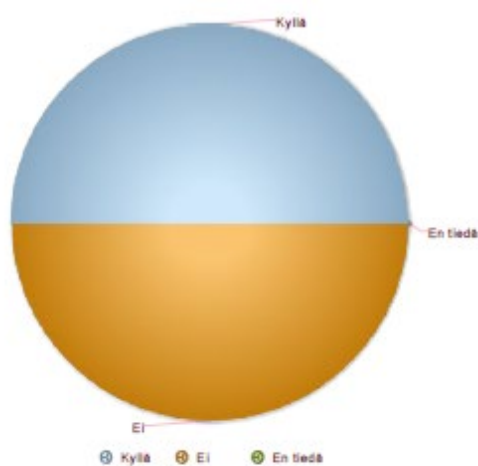


Kysymys 2: Olisitko osannut tarjota vaihtoehtoja tähän osa-alueeseen

Liite 7: Kyselyn tulokset, Verkkosivun testaus vastaukset

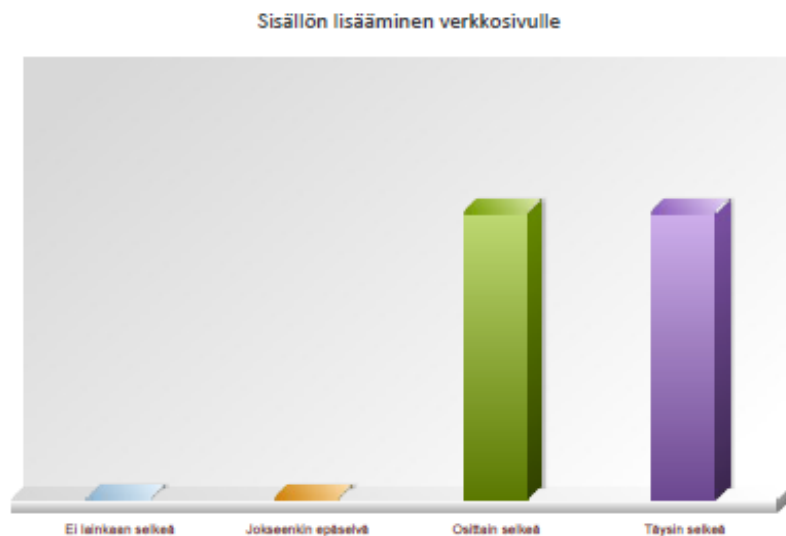


Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle



Kysymys 2: Olisitko osannut tarjota vaihtoehtoja tähän osa-alueeseen

Liite 8: Kyselyn tulokset, Sisällön lisääminen vastaukset



Kysymys 1: Kuinka tuttu aihealue tämä on vastaanottajalle



Kysymys 2: Kuinka hyvin osaisit itse vastata tästä osa-alueesta