

# VIDEONEUVOTTELULAITTEIDEN TILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

Juhani Joensuu

Opinnäytetyö  
Tekniikka ja liikenne  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (ylempi AMK)

2020

Tekniikan ja liikenteen ala  
Teknologiaosaamisen johtaminen  
Insinööri (YAMK)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Juhani Joensuu	Vuosi	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko		
<b>Toimeksiantaja</b>	Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin TUVE-liiketoiminta		
<b>Työn nimi</b>	Videoneuvottelulaitteiden tilausprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	58 + 2		

---

Kehittämistehtävän tavoitteena oli asiakaskeskeisesti kehittää olemassa olevaa videoneuvottelulaitteiden laitepalveluun liittyvää tilausprosessia ja selvittää mikälainen on asiakasystävällinen tilausjärjestelmä. Lisäksi tavoitteena oli kokeilla palvelumuotoilun soveltuvuutta kehittämiskohteena olevan palveluprosessin uudistamiseen. Kehittämistehtävän toimeksiantajana toimii Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin TUVE-liiketoiminta.

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata tilausprosessi kokonaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta ja selvittää mahdolliset ongelmakohdat sekä tuottaa kehittämisideoita tilausprosessiin ja tilausjärjestelmään.

Kehittämistehtävässä haetaan vastauksia kysymyksiin, miten palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan asiakaskeskeisesti kehittää videoneuvottelulaitteiden tilausprosessia ja millainen on asiakasystävällinen tilausjärjestelmä?

Kehittämistehtävässä sovellettiin palvelumuotoilun prosessia. Prosessin mukaisesti aineistoa kerättiin palvelua käyttävältä kohderyhmältä. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla, johon valittiin videoneuvottelulaitteita tilaavia asiakkaita. Haastattelutilaisuuksia järjestettiin yhteensä kolme 14.–21.11.2019 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin tallentavalla videoneuvottelulla. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi kehittämisideoita tilausprosessiin ja tilausjärjestelmään. Tilausprosessiin liittyvät kehitysideoita on kuvattu tavoitetilaa kuvaavaan Service Blueprint -prosessikaavioon. Ideoiden avulla asiakaskokemusta ja palvelun laatua voidaan parantaa. Kehittämistehtävän tuloksena on luotu ihanneellinen tilausprosessi ja tilausjärjestelmä, jossa asiakkaiden yksilölliset tarpeet otetaan paremmin huomioon ja tilauksen tekemistä helpotetaan. Samalla palveluntarjoajan prosessi tehostuu. Palvelumuotoiluprosessissa on keskitytty niihin asioihin, jotka on arvioitu olevan kohtuullisella työmäärällä toteutettavissa nykyiseen tilausprosessiin ja tilausjärjestelmään.

Asiasanat: Palvelukokemus, palvelumuotoilu, palvelu, tilausprosessi

School of Arctic Natural Resources and Economy  
Technology Competence Management  
Master of Engineering

---

<b>Author(s)</b>	Juhani Joensuu	Year	2020
<b>Supervisor(s)</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko		
<b>Commissioned by</b>	Government ICT Centre Valtori TUVE business		
<b>Subject of thesis</b>	Developing Order Processing of Video Conferencing Equipment by Service Design Methods		
<b>Number of pages</b>	58 + 2		

---

The aim of this development work was to improve the existing order processing of video conferencing equipment by using a customer-oriented way and to clarify what is a customer friendly ordering system like. Furthermore, the aim of this development work was to test the suitability of the service design methods for improving the existing service process. The development work was commissioned by Valtori TUVE business.

The purpose of this development work was to map the entire order processing from the customer's point of view. In addition, the purpose was to clarify the critical things of the order processing and to create ideas for the order processing and the ordering system.

The research questions in this study are the following: how can the service design methods be used to develop the order processing of video conferencing equipment by a customer-oriented way and what is a customer friendly ordering system like?

A service design process was applied in this development work. According to the service design process, the research data was collected from the customers of service. The data for the research was collected by using a thematic interview. Customers who were ordering video conferencing equipment were chosen to the interview. Three interview sessions were held between 14th and 21st November 2019. The interviews were conducted by recorded video conferences. The data was analysed with inductive content analysis.

Various improvement ideas for the order processing and the ordering system were developed as a result of this development work. The ideas which are related to the order processing have been described in the Service Blueprint process scheme. The ideas can be used to improve the customer's service experience and the quality of the service. The ideal order processing and the ordering system created in this development work pay attention to different customer needs and make it easier to place an order, as well as to bring effectiveness to the service provider's process. The service design process focuses on the things that are estimated to be implementable with a reasonable amount of work for the existing ordering process and the ordering system.

Key words: service experience, service design, service, order processing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	1
1.2	Kehittämistehtävän rakenne ja eteneminen.....	2
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	3
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA RAJAUS.....	5
2.1	Kehittämistehtävän tavoite, tarkoitus ja tehtävä.....	5
3	ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUPROSESSI.....	7
3.1	Palvelun ominaispiirteet.....	7
3.2	Palveluprosessi .....	8
3.3	Palvelun laatu .....	9
4	KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ PALVELUMUOTOILU .....	14
4.1	Palvelumuotoilun määritelmä ja käsitteitä .....	14
4.2	Palvelumuotoiluprosessin vaiheet .....	17
4.3	Palvelumuotoilun työkalut .....	20
4.4	Service Blueprint -prosessikaavion soveltaminen tilausprosessin kuvauksessa.....	21
5	TILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA.....	25
5.1	Kehittämistehtävän toteutus .....	25
5.2	Vaihe 1. Kehittämistarpeen määrittely .....	27
5.3	Vaihe 2. Asiakasymmärryksen hankkiminen .....	31
5.4	Vaihe 3. Kehittämiskohteiden määrittely, prioriteettimatriisi.....	33
5.5	Vaihe 4. Kehitysideointi .....	36
5.6	Vaihe 5. Asiantuntija-arviointi .....	38
5.7	Vaihe 6. Tilausprosessin tavoitetilan kuvaus .....	38
6	IHANTEELLINEN TILAUSPROSESSI JA TILAUSJÄRJESTELMÄ .....	42
6.1	Laitetarpeen kartoitus .....	42
6.2	Tilauksen tekeminen.....	43
6.3	Tilausprosessi.....	45
6.4	Tilauslomake ja intranet-sivut .....	46
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49

7.1	Luotettavuuden arviointi.....	49
7.2	Tavoitteiden toteutuminen .....	51
7.3	Tulosten sovellettavuus ja menetelmän soveltuminen kehittämismenetelmäksi .....	55
7.4	Jatkokehitysmahdollisuudet.....	56
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET .....	59

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Koetun palvelun laadun 5 osatekijää .....	11
Taulukko 2. Palvelumuotoilun käsitteitä .....	16
Taulukko 3. Moritzin ja Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessit tiivistettynä .....	18

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kehittämistehtävän rakenne .....	2
Kuvio 2. Yksinkertaistettu esimerkki Service Blueprint -kaaviosta .....	23
Kuvio 3. Tilausprosessin uudistaminen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti ..	26
Kuvio 4. Service Blueprint -kaavio asiakkaan palvelupolusta .....	29
Kuvio 5. Kehittämiskohteiden luokittelu prioriteettimatriisissa .....	35
Kuvio 6. Service Blueprint -kaavio asiakkaan ihanteellisesta palvelupolusta ....	40
Kuvio 7. Luotettavuustarkastelu .....	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön aiheena on videoneuvottelulaitteiden tilausprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Aiheen suunnittelu lähti liikkeelle omasta työyhteisöstäni ja toimeksiantajan todellisesta tarpeesta uudistaa videoneuvottelulaitteiden tilausprosessia sujuvammaksi ja asiakasystävällisemmäksi. Tilausprosessiin liittyen tarve oli kehittää myös tilausjärjestelmää. Tilausprosessin kehittämisessä tarkoitus oli keskittyä asiakasnäkökulmaan parantaen heidän mielestään kriittisiä pisteitä. Tavoitteena oli muotoilla tilausprosessista mahdollisimman helpokäyttöinen ja asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioiva kokonaisuus. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi opinnäytetyössä on käytetty palvelumuotoilun menetelmiä monipuolisesti. Kehittämistehtävän periaatteina ovat olleet asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen ja palveluprosessin visualisointi.

Valtorin TUVE-liiketoiminta on liittynyt Hanselin videoneuvottelupalvelut 2017-2021 puitesopimukseen ja on tarjonnut sopimuksen myötä videoneuvottelupäätelaitteita laitepalveluna heinäkuusta 2018 lähtien. Valtorin TUVE-liiketoiminnan tarjoamassa laitepalvelussa videoneuvottelulaitteita tarjotaan asiakkaille leasingperiaatteella kuukausiveloitteisena palveluna. Laitepalvelun tarjonta perustuu muutamaaan erilaiseen laitepakettiin sekä pelkän videoneuvottelukeskusyksikön sisältävään vaihtoehtoon. Laitepaketit sisältävät keskusyksikön lisäksi näytöt, laitetelineen, mikrofonin, kameran, kaukosäätimen, sisällönjakotarvikkeet ja asennuksen. Myös pelkän keskusyksikön toimitukseen kuuluvat kamera, mikrofoni ja kaukosäädin. Jokaiseen laitepalvelun kautta tilattuun videoneuvottelulaitteeseen sisältyy valmistajan tuki- ja ylläpitosopimus. Ennen Valtori TUVE-liiketoiminnan tarjoamaa laitepalvelua, asiakkaat ovat tilanneet videoneuvottelulaitteet suoraan laitetoimittajalta. Nykyisin käytössä olevassa laitepalvelumallissa laitteiden tilaus- ja toimitusprosessista vastaa Valtorin TUVE-liiketoiminta yhteistyössä laitetoimittajan kanssa.

Tämä opinnäytetyöksi laadittu kehittämistehtävä perustuu toimeksiantajan tarpeeseen. Toimintaympäristönä kehittämistehtävässä on Valtorin turvallisuusverkkopalvelut ja turvallisuusverkon palveluita käyttävät asiakkaat. Opinnäytetyön kohderyhmä on hyvin tarkkaan rajattu, koska turvallisuusverkon asiakkaina

voivat olla vain TUVE-laissa määritetyt asiakkaat ja videoneuvottelulaitetilauksia pystyy tilaamaan pääasiassa vain asiakasvirastojen niin sanotut tilausvastaavat.

Palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäviä opinnäytetöitä on tehty runsaasti viime vuosina. Tämä opinnäytetyö tuo kuitenkin uutta näkökulmaa julkisen hallinnon ict-palveluiden kehittämiseen, jossa palvelumuotoilua on hyödynnetty vielä suhteellisen vähän. Tässä työssä palvelumuotoilua kokeillaan kehittämismenetelmänä palveluprosessin uudistamisessa. Kokeilusta saatuja tuloksia voidaan käyttää myös vastaavanlaisten palveluprosessien kehittämistehtävissä.

## 1.2 Kehittämistehtävän rakenne ja eteneminen

Kehittämistehtävä etenee teoriaan syventymisen kautta työn toteutukseen ja tuloksiin sekä yhteenvetoon. Kehittämistehtävän rakenne on esitelty yksinkertaistettuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän rakenne

Kehittämistehtävä koostuu seitsemästä luvusta. Johdannossa tuodaan esille kehittämistehtävän lähtökohdat, työn rakenne ja eteneminen, sekä esitellään työn toimeksiantaja. Johdannossa lukijalle esitellään kehittämistehtävän aihe yleisellä tasolla. Luvussa 2 esitellään kehittämistehtävän tavoite, tarkoitus ja tehtävä.

Kolmannessa ja neljännessä luvussa paneudutaan teoreettiseen viitekehukseen. Nämä luvut käsittävät tietoperustan, johon kehittämistehtävä pohjautuu. Ensin tarkastellaan palvelun määritelmää ja esitellään asiat, joista palvelu koostuu. Tässä luvussa käsitellään myös palveluprosessin muodostumista, palvelun laatekijöitä ja palvelun kehittämistä. Palvelua käsitellään erityisesti asiakkaiden näkökulmasta. Neljäs luku käsittää tässä työssä kehittämismenetelmänä käytetyn palvelumuotoilun teorian esittelyn. Luvussa käsitellään palvelumuotoilun määritelmää ja siihen liittyviä käsitteitä sekä palvelumuotoiluprosessin vaiheita. Alaluvuissa käsitellään palvelumuotoilussa yleisesti käytettäviä menetelmiä, joista yksi on tässä työssä käytetty Service Blueprint -prosessikaavio. Palvelua ja



palvelumuotoilua käsittelevät kirjallisuuslähteet koostuivat pääasiassa oppikirjamaisista perusteoksista ja lisäksi käytettiin aineistona kansainvälisiä tieteellisiä tutkimuksia.

Viidennessä luvussa siirrytään kehittämistehtävän toteutukseen. Luku alkaa kehittämistehtävän toteutuksen esittelystä ja kehittämistarpeen määrittelystä. Tämän jälkeen luodaan katsaus tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Aineiston keräämisen ja kehittämiskohteiden määrittelyn jälkeen esitellään ideointityöpajan toteutusta ja tuloksia. Kehittämistehtävän vaiheet avataan yksityiskohtaisesti ja tehdyt valinnat perustellaan huolellisesti. Viidennen luvun lopussa esitellään tilausprosessin tavoitetilaa kuvaava Service Blueprint -prosessikaavio. Prosessikaaviossa on otettu huomioon palvelumuotoiluprosessin tuloksena kehitetyt parannusideat tilausprosessiin.

Kuudes luku sisältää kehittämistehtävän tulosten esittelyn. Tuloksissa yhdistyvät tilausprosessissa tunnistetut ongelmakohdat ja ideointityöpajassa kehitetyt ideat ongelma-alueittain. Teemat ovat johdettu haastatteluaineiston analyysin pohjalta. Viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuutena. Tässä luvussa pohditaan työn tavoitteiden toteutumista sekä tulosten sovellettavuutta ja palvelumuotoilun soveltumista tilausprosessin kehittämismenetelmäksi. Luvussa esitellään myös jatkokehitysmahdollisuuksia ja tärkeänä asiana syvennyttään kehittämistehtävän luotettavuuden arviointiin.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä toimeksiantajana toimii Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori TUVE-liiketoiminta. TUVE tarkoittaa turvallisuusverkkopalveluita.

*”Valtorin turvallisuusverkkopalvelut tuottaa julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta annetun lain mukaiset (10/2015) korkean varautumisen ja turvallisuuden vaatimukset täyttäviä tieto- ja viestintätekniisiä palveluja sekä integraatiopalveluja laissa nimetyille valtion virastoille ja laitoksille sekä viranomaisyhteistyössään näitä palveluita tarvitseville VM:n hyväksymille organisaatioille” (Valtorin turvaverkkopalvelut, yleisesitys 2019.)*

Turvallisuusverkkopalveluiden asiakkaita ovat muun muassa Poliisi, Rajavartiolaitos, Hätäkeskuslaitos, Maahanmuuttovirasto, Pelastusopisto ja Puolustusvoimat. (Valtorin turvaverkkopalvelut, yleisesitys 2019.)

TUVE-liiketoiminta kuuluu erillisenä ympäristönä osaksi Valtoria. Turvallisuusverkkopalveluiden lisäksi Valtorissa tuotetaan palveluita kaikille valtionhallinnon virastoille ja laitoksille. Valtorin palveluissa käyttäjiä on useita kymmeniä tuhansia. Toimialariippumattomat ict-palvelut (TORI-palvelut) tuotetaan valtionhallinnon yhteisessä verkossa. Valtorin tavoitteena on tuottaa toimintavarmat, laadukkaat ja yhdenmukaiset palvelut asiakkailleen mahdollistaen näin asiakkaiden toiminnan jatkuvuuden ja arjen helpottumisen normaali- ja poikkeusoloissa. Valtori työllistää noin 1400 henkilöä ja toimintaa on ympäri Suomen noin 30 toimipaikassa. (Valtorin verkkosivut, tietoa Valtorista.)

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA RAJAUS

### 2.1 Kehittämistehtävän tavoite, tarkoitus ja tehtävä

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena oli kartoittaa ja kuvata tilausprosessi kokonaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta ja selvittää mahdolliset ongelmakohdat sekä tuottaa kehittämisideoita tilausprosessiin ja tilausjärjestelmään. Kehittämistehtävän kohteena oleva tilausprosessi alkaa videoneuvottelulaitteen tarpeen kartoittamisesta ja päättyy laitteen toimittamiseen ja asentamiseen asiakkaalle. Kehittämistehtävän tulosten pohjalta visioitu uusi tilausprosessi kuvataan tavoitetilaa havainnollistavaan Service Blueprint -prosessikaavioon. Kehitysideoiden testaus ja tuotantoon vieminen on rajattu toteutettavaksi tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaskeskeisesti olemassa olevaa videoneuvottelulaitteiden laitepalveluun liittyvää tilausprosessia, ja selvittää minkälainen on asiakasystävällinen tilausjärjestelmä. Lisäksi tavoitteena oli kokeilla palvelumuotoilun soveltuvuutta kehittämiskohteena olevan palveluprosessin uudistamiseen.

Kehitysideoinnin tuloksena videoneuvottelulaitteiden tilauksen tekemistä helpotetaan ja tilausprosessissa otetaan paremmin huomioon asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Tähän pääseminen edellyttää, että tilausprosessi kartoitetaan ja kuvataan kokonaisuudessaan ja selvitetään mahdolliset ongelmakohdat. Kehittämistehtävä toteutetaan palvelumuotoilun eri menetelmiä käyttäen.

Tilausprosessin uudistaminen päätetään kehitysideoiden löytämiseen ja tavoitetilan kuvaukseen. Kehittämistehtävässä esille tulleita kehitysideoita ei testata tai viedä tuotantoon, vaan niiden toteuttaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittämistehtävässä esille tulleet ideat vaativat paljon aikaa suunnitteluun ja tuotantoon viemiseen, eikä niiden toteuttamista ollut aikataulusyistä järkevää sisällyttää tähän työhön. Kehittämistehtävän ulkopuolelle on rajattu myös palveluntarjoajan tekemät pienet tekniset yksityiskohdat, koska niillä ei arvioitu olevan suoraa merkitystä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.

Opinnäytetyön tehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka palvelumuotoilun menetelmien avulla voidaan asiakaskeskeisesti kehittää videoneuvottelulaitteiden tilausprosessia?
- Millainen on asiakasystävällinen tilausjärjestelmä?

### 3 ASIAKASLÄHTÖINEN PALVELUPROSESSI

#### 3.1 Palvelun ominaispiirteet

Palvelu on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja monimutkainen ilmiö ja sen tarkka määrittäminen on haasteellista. Palveluille löytyy kuitenkin muutamia yleisluonteisia peruspiirteitä. Palvelu määritellään usein aineettomaksi prosessimaiseksi tapahtumaksi, joka koostuu toimintasarjasta tai joukosta toimintoja. Aineettomien asioiden lisäksi palvelun avulla asiakas voi saada myös konkreettisia tuotteita itselleen. Kun asiakas esimerkiksi käyttää palveluntarjoajan palvelua ja hankkii videoneuvottelulaitteen, hän saa palvelun lopputuloksena käyttöönsä fyysisen tuotteen. Palvelut muodostuvat useista resursseista kuten ihmisistä, tiedoista, järjestelmistä ja infrastruktuureista. (Grönroos 2009, 77-79, 81.)

Palveluiden tarkoituksena on ratkaista jokin asiakkaan ongelma ja tuottaa asiakkaalle hyötyä. Palveluiden yhtenä peruspiirteenä on, että palveluita tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti. Myös asiakas on usein, mutta ei aina kansatuottajana ja osallistuu palvelun tuotantoprosessiin. Asiakas voi olla osana palveluntarjoajan prosessia esimerkiksi osallistumalla palvelunkehitykseen ja tietojen jakamiseen. (Grönroos 2009, 77-79, 81.)

Asiakkaan tekemillä valinnoilla ja toimilla palvelun aikana on merkitystä palvelun lopputulokseen. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen ei ole palveluntarjoajan hallittavissa oleva osuus. Mahdollisimman onnistuneeseen lopputulokseen pääsemiseksi asiakasta tulisi niin sanotusti ohjata toimimaan ”oikealla tavalla”. Palvelun käyttäjien ohjaamisessa tulee huomioida asiakkaiden hyvin erilaiset lähtökohdat. Osa käyttää esimerkiksi digitaalisia palveluja tottuneesti, kun taas toisille niiden käyttö on täysin uusi kokemus. Mahdollisimman vaivaton käyttökokeemus tarjoaa asiakkaille suurimman hyödyn. (Grönroos 2009, 80; Kinnunen 2004, 7.)

Christian Grönroos (2009, 80) mainitsee, että palveluja ei voi varastoida samalla tavalla kuin fyysisiä tuotteita, ja palvelut kulutetaan samalla kun niitä tuotetaan (Grönroos 2009, 80). Digitalisaatio on muuttanut kuitenkin palveluiden määritelmiä, eikä vanha ajattelutapa enää päde. Digitalisaation myötä useita palveluja,

kuten esimerkiksi elokuvien suoratoistopalveluja, matkapalveluita ja ostopalveluja voidaan tuottaa ja käyttää ajasta ja paikasta riippumatta. (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 7.)

Palvelut ja perinteiset fyysiset teollisuustuotteet täydentävät toisiaan. Selkeää rajanvetoa alkutuotannon, teollisuuden ja palveluiden välille ei voi enää tehdä, vaan näiden toimialojen raja hälvenemässä. Esimerkiksi kun kone räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan, niin fyysisen tuotteeseen liittyy räätälöintipalvelua. Asiakkaille tarjotaan lisäksi monia hallinnollisia palveluja, joita ei yleensä edes mielletä palveluksi. Näitä ovat esimerkiksi laskutus ja reklamaatioiden käsittely. (Grönroos 2009, 76; Pajarinen ym. 2012, 5.)

### 3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessi rakentuu palvelutapahtumien muodostamasta toimintasarjasta, jonka lopputuloksena asiakas saa palvelun tarjoaman hyödyn (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40). Palvelun tuottamisessa mukana ovat sekä palveluntarjoaja että asiakas. Palveluprosessin aikana hyödynnetään sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan fyysisiä ja henkisiä resursseja. Aineettomien asioiden lisäksi palveluprosessin lopputulokseen voi liittyä myös fyysisten tuotteiden toimitusta. (Kinnunen 2004, 12.)

Sujuvan palveluprosessin edellytyksenä on, että asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit tukevat toisiaan mahdollisimman hyvin. Palveluprosessin tuottamisen aikana asiakkaan ja palveluntarjoajan sisäisiä prosesseja muokataan sopimaan saumattomasti yhteen. Palveluprosessin tuottamiseen osallistuu useimmiten useita organisaatiota, ja palveluiden sisäisten prosessien hiominen ulottuu myös kaikkiin palveluverkostossa oleviin tuottajiin. Useiden organisaatioiden muodostaessa palveluprosessin, vastuussa on yleensä yksi päätuottaja, jonka tehtävänä on huolehtia kokonaisuuden ohjaamisesta. (Kinnunen 2004, 12.)

Palveluprosessi koostuu asiakkaalle näkyvästä ja näkymättömästä osasta. Asiakkaalle näkyvää osaa kutsutaan palvelunäyttämöksi ja näkymätön osa on palvelutuotantoa (Tuulaniemi 2011, 76.) Fyysisten tuotteiden toimituksessa palveluprosessi on asiakkaalle suurimmaksi osaksi näkymätöntä palveluntarjoajan taust-

tatyötä. Palveluprosessin toiminnot tapahtuvat palveluntarjoajan sisäisissä prosesseissa. Asiakas kuitenkin kiinnittää huomiota nimenomaan palveluprosessin näkyvään osaan. Sisäiset prosessit vaikuttavat palveluprosessin lopputulokseen, mutta näkyvään osaan asiakas kiinnittää huomionsa tarkasti yksityiskohtia myöten. (Grönroos 2009, 80.) Tyypillistä on, että myös asiakas osallistuu palveluprosessin vaatimusten määrittämiseen ja palvelun kehittämiseen palveluntarjoajan kanssa yhteistyössä. Asiakkailta saatu palaute palveluprosessin aikana on tärkeää palvelun kehittämisen kannalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Palveluprosessin suunnittelussa ja kehittämisessä käytetään apuna palveluprosessien kuvaamista. Visuaalinen prosessikuvaus auttaa palveluprosessin kokonaisuuden hahmottamista yksityiskohtaisesti. Prosessikuvauksessa keskitytään palvelun laadun kannalta tärkeimpiin työvaiheisiin ja kriittisiin pisteisiin, eli niihin missä asiakkaan oletetaan muodostavan mielipiteen palvelun laadusta. Prosessikuvaukseen määritellään esimerkiksi palveluntarjoajan ja asiakkaan kontaktipisteet, asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen sekä muut prosessiin osallistuvat tahot. (Kinnunen 2007, 15; Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.) Palveluprosessin kuvaamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.4 Service Blueprint -kaavion soveltaminen tilausprosessin kuvauksessa.

### 3.3 Palvelun laatu

Grönroosin (2009, 81) mukaan asiakkaat kuvailevat palveluja muun muassa sanoilla: kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Nämä ovat hyvin abstrakteja käsitteitä, joita on haasteellista määritellä tarkoin. Palvelun abstraktista luonteesta johtuen palveluja on vaikea arvioida. Asiakkaiden kokema palvelukokemus myös vaihtelee eri asiakkaiden välillä. Toinen asiakas voi kokea saman palvelun eri lailla kuin toinen. Tähän vaikuttavat erilaiset vuorovaikutustilanteet ja asiakkaiden käyttäytyminen palvelun aikana. Erilaisista lähtökohdista huolimatta palvelun laatutaso tulisi pitää tasaisena kaikille asiakkaille. (Grönroos 2009, 81.)

Laadukasta palvelua suunniteltaessa lähtökohdaksi tulisi ottaa aina asiakkaan näkökulma. Teknisiin laatumäärittäyksiin vertaaminen ei aina takaa, että palvelu olisi asiakkaan mielestä laadukas. Asiakas kokee palvelun laadun yleensä paljon moniulotteisemmin, kuin palvelun teknisiin laatumäärittäyksiin on asetettu. Asiakkaan kertomaa mielipidettä palvelun laadusta ei myöskään voi todistaa vääräksi,

vaikka se ei täysin totta olisikaan (Grönroos 2009, 100; Lahtinen & Isoviita 2001, 119.) Laadukkaan palvelun piirteisiin kuuluu täyttää myös asiakkaan tiedostamattomat tarpeet ja toiveet. Asiakaslähtöisessä ajattelutavassa asiakkaiden toiveet pitää tietää jopa paremmin kuin asiakas ne itse tietää. (Pesonen 2007, 36.)

Palvelun laadun määrittely on monimutkaisempaa kuin fyysisen tuotteen kohdalla. Fyysisen tuotteen laadusta voidaan hyvin nopeasti muodostaa käsitys, mutta palvelun laatu perustuu paljolti tunneperäisiin asioihin, eikä niinkään todellisiin tietoihin tai omakohtaisiin kokemuksiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55.)

Kinnusen (2004, 16) mukaan palvelun laatu muodostuu, kun asiakas arvioi saamaansa palvelun lopputulosta. Palvelun lopputulos puolestaan muodostuu kolmesta osasta: prosessin lopputuloksesta, teknisestä lopputuloksesta ja taloudellisesta lopputuloksesta. Prosessin lopputuloksesta asiakas arvioi sitä, miten kanssakäyminen on palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä onnistunut. Teknisestä lopputuloksesta asiakas arvioi sitä, noudatettiinko sovittua palvelusopimusta ja saiko asiakas sitä mitä luvattiin. Taloudellisesta lopputuloksesta asiakas arvioi palvelun tuottamisen taloudellisuutta ja tehokkuutta. (Kinnunen 2004, 16.)

Grönroosin (2009, 101-103) mukaan palvelun laatu voidaan jakaa kolmeen peruslottuvuuteen, jotka ovat

- tekninen laatu, eli *mitä* asiakas saa
- toiminallinen laatu, eli *miten* asiakas palvelun saa
- toimintaympäristön laatu, eli *missä* asiakas palvelun saa (Grönroos 2009, 101-103).

Se, *mitä* asiakas saa palveluprosessin lopputuloksena on tärkeää, mutta se on vain yksi osa laadun ulottuvuutta. Palveluprosessin lopputuloksena asiakkaan saama palvelu tai tuote tarkoittaa palvelun *teknistä laatua*, eli saiko asiakas sitä, mitä palvelutarjouksessa luvattiin. Palveluprosessiin liittyy useita vuorovaikutushetkiä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Nämä vuorovaikutushetket asiakas arvioi joko hyvin tai huonosti hoidetuiksi. Palveluntarjoajan henkilökunnan palveluvalttius ja asenteet, sekä myös toiset asiakkaat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen. Se, *miten* asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee



palvelun tuotanto- ja kulutusprosessin tarkoittaa *toiminnallista laatua*. Mitä ja miten ulottuvuuksien rinnalle voidaan lisätä myös *missä* ulottuvuus, joka käsittää prosessin toimintaympäristön, eli sen, missä fyysisessä ympäristössä palvelukokemus tapahtuu. Esimerkiksi ravintolan yleisilme vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelutapahtuman. (Grönroos 2009,101-103.)

Edellä käytiin läpi koettuun palvelun laatuun vaikuttavat perusulottuvuudet, mutta kokonaisuutena palvelun laatu rakentuu monimutkaisemmasta prosessista. *Koettu kokonaislaatu* muodostuu palvelun laadun *ennakko-odotuksista* ja *koetusta laadusta*. Asiakas vertaa koettua palvelua ennakko-odotuksiin ja muodostaa tämän perusteella käsityksen palvelun kokonaislaadusta. Palvelun kokonaislaatu on hyvä, kun kokemus vastaa odotuksia. (Grönroos 2009, 105-106.)

Odotettu laatu muodostuu useista osa-alueista, kuten myyntiesitteistä, organisaation imagosta, suusanallisesta viestinnästä, asiakkaiden tarpeista ja arvoista sekä markkinointiviestinnästä. Markkinointiviestintää ovat esimerkiksi internetsivut, suoramarkkinointi ja myyntikampanjat. (Grönroos 2009, 105.) Markkinointia suunniteltaessa tulee tasapainoilla houkuttelevan ja realistisen laatuvaikutelman välillä. Ennakko-odotuksia ei tule nostaa liaksi, jotta asiakkaiden odotukset eivät nouse liian korkeaksi. Epärealistisen korkeat ennakko-olettamukset palvelun laadusta voivat johtaa siihen, että objektiivisen mittarin mukaan hyväkin laatu voidaan kokea alhaiseksi. Toisaalta kielteiset ennakko-oletukset karkottavat asiakkaat jo etukäteen, eivätkä he edes anna mahdollisuutta palveluntarjoajan palveluihin tutustumiselle. (Grönroos 2009, 105-106; Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

Parasuraman, Zeithalmin & Berryn (1988, 23) tekemän tutkimuksen mukaan koettu palvelun laatu muodostuu taulukossa 1 listatuista viidestä osatekijästä: palveluympäristöstä, luotettavuudesta, reagoitavuudesta, vakuuttavuudesta ja empatiasta.

Taulukko 1. Koetun palvelun laadun 5 osatekijää (Parasuraman ym. 1988, 23.)

<b>Palveluympäristö</b>	yrityksen toimitilat, välineet ja työntekijöiden olemus
<b>Luotettavuus</b>	sovitusta asioita pidetään kiinni ja tarjotaan palvelua täsmällisesti ja virheettömästi

<b>Reagointialttius</b>	halutaan ymmärtää asiakkaita ja tarjotaan jouheaa palvelua
<b>Vakuuttavuus</b>	asiakkaita palvellaan kohteliaasti ja luottamusta herättävästi
<b>Empatia</b>	asiakkaista huolehditaan ja heitä palvellaan yksilöllisesti

Korkean laadun varmistamiseksi organisaatioissa tulisi ottaa laatujohtaminen yhdeksi johtamisen alueista. Tunnettu kokonaisvaltainen laatujohtamismalli on Total Quality Management (TQM) tai Total Quality Control (TQC), jonka juuret ulottuvat 1950-luvun Japaniin. Laatujohtamisessa tavoitteena on koetun kokonaislaadun kehittäminen, jossa odotettu palvelun laatu kohtaa koetun palvelun laadun. Laatujohtaminen ulottuu organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti kehittäen palvelun laatua, prosessin laatua, työyhteisön laatua sekä työympäristön laatua. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 20, 27.)

Laadun parantaminen tulee olla jatkuvaa työtä, ja korkean laadun tavoittelemisen tulisi olla sisäänrakennettuna organisaation toimintatapaan ja strategiaan. Kertaluontoinen laadunparannusprojekti voi johtaa helposti epäonnistumiseen, koska siihen ei sitouduta tarpeeksi hyvin, eikä resursseja ohjata riittävästi laadun parantamiseen. Laadun parantamisprosessi tulee ulottaa organisaatioon jokaiseen jäseneseen. Johdon tehtävänä on toimeenpanna laadun kehittämisen toimenpiteet, laadun parantamisen strategia ja tavoitteet. Esimiehet määrittelevät tavoitteet ja huolehtivat työntekijöiden edellytyksistä tuottaa laadukasta palvelua. Esimiesten tehtävänä on myös antaa palautetta laadukkaasta työstä ja kritisoida, jos huomautettavaa ilmenee. Tärkeää on, että organisaation johto on sitoutunut laadun kehittämiseen, ja he näyttävät omaa esimerkkiä laadukkaaseen ajattelutapaan. (Grönroos 2009, 141; Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 47-48.)

Pesosen (2007, 72-73) mukaan laatujohtaminen ei kuitenkaan tule olla pelkkää käskyjen ja tarkkojen toimintaohjeiden tavoin tapahtuvaa johtamista. Tämän hetken johtamisessa periaatteena on, että ihmiset osaavat itsenäisesti hakea ratkaisuja laadukkaaseen tekemiseen ja ovat työn tekemisessään itseohjautuvia. Tämän päivän laatujohtaminen perustuu työntekijöiden luottamukseen ja heidän omaan haluunsa tehdä laadukasta työtä. Tämä on mahdollista, kun tietyt edellytykset ovat kunnossa; työntekijöitä tulee kouluttaa säännöllisesti ja heillä tulee

olla laadukkaan tekemisen mahdollistama ympäristö (laitteet, välineet, ja työhön varattu aika). Lisäksi työntekijöiden työmotivaatiosta tulee huolehtia ja heillä pitää olla selvillä organisaation tavoitteet, arvot ja visio. (Pesonen 2007, 72-73.)

Laatujohtamisen yhtenä työkaluna voidaan käyttää laatujärjestelmiä ja laadun standardoimista. Laatujärjestelmät auttavat prosessien ja toimintojen suunnittelussa ja yhdenmukaistamisessa. Tavoitteena on virheiden ja laatuvaihtelujen vähentäminen prosesseissa jo ennakkoon ennen virheiden tapahtumista. Laatutasa voidaan ylläpitää ja valvoa säännöllisillä tarkastuksilla ja työntekijöiden koulutuksilla. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 92-93.) Toimiva laatujärjestelmä edellyttää prosessien jatkuvaa parantamista ja mittaamista. Prosesseista kerättyä tietoa analysoidaan ja tehdään analysoinnin perusteella päätökset, pitääkö jotain prosessin vaihetta parantaa. (Pesonen 2007, 50-51.)

## 4 KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ PALVELUMUOTOILU

### 4.1 Palvelumuotoilun määritelmä ja käsitteitä

Palvelumuotoilu on melko uusi kehittämismenetelmä ja nykymuotoinen palvelumuotoilu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Palvelumuotoilun on lanseerannut koulutusalaaksi vuonna 1991 professori Michael Erlhoff, mutta vahvemmin palvelumuotoiluun alkuaikoina on vaikuttanut professori Birgit Mager. (Tuulaniemi 2011, 61-62.) Ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto perustettiin Lontooseen kuitenkin vasta vuonna 2001, josta alkoi palvelumuotoilun kaupallistaminen ja konsulttipalvelujen tarjoaminen. (Forsberg ym. 2019, 32.)

Forsbergin ym. (2019, 32) mukaan palvelumuotoilun hyödyntäminen lähti kunnolla käyntiin 2000-luvun puolivälissä, kun palveluiden osuus teollisuudesta oli kasvanut suureksi ja kysyntä ohjautui yhä enemmän asiakaslähtöisesti kehitettyihin palveluihin. Tähän asti palveluita kehitettiin organisaatio- ja asiantuntijalähtöisesti. Organisaatio- ja asiantuntijalähtöinen kehittäminen perustuu olettamuksiin asiakkaiden tarpeista ja ongelmista. Tällöin oletetaan asioita, joita asiakkaat palveluilta mahdollisesti toivovat, mutta heidän mielipiteitänsä ei oteta aidosti huomioon. Puutteellisen asiakasymmärryksen perusteella kehitetyt ratkaisut eivät todennäköisesti korjaa asiakkaan todellista ongelmaa ja asiakaskokemus sekä palvelun kannattavuus organisaatiolle voi jäädä heikoksi. (Forsberg ym. 2019, 32, 49-50.) Palvelumuotoilussa lähtökohtana on asiakasymmärrys ja palveluiden yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa. Asiakkaat ovat vahvasti mukana palveluiden kehittämisessä alusta asti ja tarkoituksena on löytää ratkaisut asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja ongelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 72.)

Palvelumuotoilun toimintatapa perustuu muotoiluun, ja siinä hyödynnetään tuotemuotoilusta tuttuja menetelmiä ja innovaatioprosesseja. Muotoiluajatuksen tavoitteena on tarjota asiakkaille kiinnostavia palveluja, joissa otetaan samalla huomioon tekninen toteutettavuus ja taloudellinen kannattavuus (Forsberg ym. 2019, 35; Tuulaniemi 2011, 63.) Palvelumuotoilussa otetaan huomioon asiakasnäkökulma sekä tuottajaorganisaation liiketoimintanäkökulma. Asiakasnäkökulma rakentuu hyödyllisyydestä, käytettävyydestä, johdonmukaisuudesta ja haluttavuudesta. Kehittämiskohteina ovat erityisesti asiakaskohtaamisten kriittiset pisteet ja

niissä palvelua häiritsevät asiat. Liiketoimintanäkökulma rakentuu tuloksellisuu-  
desta, tehokkuudesta, erottuvuudesta sekä hyödyllisyydestä. Asiakas- ja liiketoi-  
mintanäkökulma yhdessä muodostavat menestyvän palvelun (Forsberg ym.  
2019, 34; Tuulaniemi 2011, 26 103.)

Palvelumuotoilun ominaispiirteiksi voidaan tunnistaa muutamia keskeisiä käsit-  
teitä, jotka toistuvat palvelumuotoilua käsittelevissä teoksissa. Selkeiksi ominais-  
piirteiksi tunnistin viisi käsitettä: asiakasymmärrys, yhteiskehittäminen, iteratiivi-  
suus, visuaalisuus ja prototyyppi. Seuraavissa kappaleissa esitellään tiivistetysti  
nämä palvelumuotoilun keskeisimmät käsitteet.

*Asiakasymmärryksen* hankkiminen on yksi palvelumuotoilun tärkeimpiä vaiheita,  
joka toteutetaan palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheessa. Palvelumuotoilussa  
palvelut suunnitellaan nimenomaan asiakkaita varten, joten heidän tarpeensa,  
odotukset, käyttäytyminen, tilanteet ja arvot on tärkeää ottaa huomioon. Tietoa  
pyritään löytämään asiakkaiden tiedostetuista ja tiedostamattomista tarpeista  
sekä odotuksista. Tiedon keräämisen menetelmiä ovat havainnointi, haastattelut,  
kenttätutkimukset, luotaimet (itsedokumentoinnin välineillä) ja olemassa olevien  
tietojen analysointi. Menetelmäksi valitaan tutkimukseen sopivin vaihtoehto ja tie-  
don keräämiseen voidaan käyttää useita menetelmiä rinnakkain. Asiakasymmär-  
ryksen hankintavaihe tulee suunnitella tarkoin ja varata tiedon hankintaan riittä-  
västi aikaa. Asiakkaiden käyttäytymistä tulisi havainnoida aidossa tilanteessa ja  
palveluympäristössä. (Forsberg ym. 2019, 37; Löytänä & Korteso 2011, 118-  
119; Ojasalo ym. 2015, 74; Tuulaniemi 2011, 142, 146.)

Palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä tehdään *yhteiskehittämisenä*. Kehit-  
tämisessä mukana ovat kaikki palveluprosessiin liittyvät tahot: asiakkaat, tuotan-  
non henkilökunta ja eri sidosryhmät. Asiakkaat ovat tärkeää saada mukaan ke-  
hittämistyöhön alusta alkaen. Heidän mukanaolonsa auttaa ideoiden nopeassa  
testaamisessa ja asiakkaille tärkeiden ideoiden kehittämisessä. Asiakkaiden mu-  
kanaolo varmistaa, että ideoita kehitetään alusta asti asiakkaiden aitoon tarpee-  
seen. Yhteiskehittämistä voidaan tehdä esimerkiksi työpajoilla tai virtuaalisissa  
verkkoyhteisöissä. (Forsberg ym. 2019, 40; Ojasalo ym. 2014, 72; Tuulaniemi  
2011, 28.)

Palvelumuotoiluprosessi on tyypillisesti *iteratiivinen*, eli se voi toistua useita kertoja. Kehitettävän kohteen toimivuutta kokeillaan nopeasti ja kehitetään testaus-ten perusteella yhä paremmaksi. Toistuvan prosessin myötä kehitettävä palvelu hioutuu vähitellen. Prosessin lopputuloksena pyritään asiakkaan mielestä haluttavaan, mutta samalla teknisesti toteutuskelpoiseen ja taloudellisesti kannattavaan palveluun. Iteratiivisen prosessin aikana opitaan koko ajan lisää ja tarpeen mukaan voidaan palata aikaisempiin vaiheisiin. (Forsberg ym. 2019, 38; Miettinen 2011, 23.)

*Visualisointia* ja *prototypointia* (hahmomallinnusta) käytetään asioiden konkretisoinnissa, eli näkyväksi tekemisessä (Tuulaniemi 2011, 25). Visualisointi ja prototypointi auttavat kehittämisen kohteena olevan palvelun hahmottamisessa varsinkin, jos mukana on monenlaisilla osaamistaustoilla olevia ihmisiä. Prototypointi on nopea tapa testata kehittämissideoita käytännössä. Digitaalisilla prototyypeillä asiakas voi helposti testata ideaa ja antaa siitä kehitysideoita. Prototypoinnissa otetaan huomioon kustannustehokkuus ja mahdollisimman yksinkertainen toteutus. (Forsberg ym. 2019, 40; Miettinen 2011, 21; Ojasalo ym. 2014, 72.)

Taulukossa 2 on listattu palvelumuotoilussa ja tässä opinnäytetyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä.

Taulukko 2. Palvelumuotoilun käsitteitä

<b>Palvelupolku</b>	Palvelupolku on asiakkaan näkökulmasta esitetty palvelun prosessikuvaus aikajärjestyksessä. Palvelupolku alkaa tarpeen ja tietoisuuden syntymisestä ja päättyy palvelusta saatuun hyötyyn. Palvelupolku sisältää kaikki asiakkaan kokemat vaiheet palveluprosessin aikana. Palvelupolku kuvaa asiakkaan tekemät valinnat ja koetut tunteet palvelun aikana. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. (Ojasalo ym. 2015, 73; Tuulaniemi 2011, 78.)
<b>Palvelutuokiot</b>	Palvelupolku koostuu useista palveluprosessin vaiheista, eli palvelutuokioista. Näissä vaiheissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palvelutuokioita ovat esimerkiksi palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. Palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä. (Miettinen 2011, 49.)
<b>Kontaktipisteet</b>	Palveluprosessin aikana asiakas on vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan kanssa useiden fyysisten tai virtuaalisten

	kontaktipisteiden välityksellä. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. (Ojasalo ym. 2015, 73-74.)
--	---

#### 4.2 Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Palvelumuotoiluprosesseja on viimeisten parin vuosikymmenen aikana kehitetty useita erilaisia. Eroavaisuuksia on esimerkiksi sanastossa, prosessivaiheiden määrässä sekä toimenpiteissä vaiheiden aikana. Palvelumuotoiluprosessin vaihteita on yleensä kolmesta seitsemään. (Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider 2018, 88.) Stickdornin & Schneiderin mukaan (2011, 117-118) palvelumuotoiluprosessi voidaan yksinkertaistettuna jakaa neljään päävaiheeseen: tutkiminen (exploration), luominen (creation), pohdinta (reflection) ja käyttöönotto (implementation). (Stickdorn & Schneider 2011, 117-118.)

Palvelumuotoiluprosesseja voidaan käyttää kehittämistyön kehikkona, jota sovelletaan ja mukautetaan tarpeen mukaan. Se ei ole lineaarinen opas, jota pitäisi noudattaa tarkkaan. Palvelujen luonne vaihtelee keskenään suuresti, joten yhtä kaikkiin tilanteisiin sopivaa palvelumuotoiluprosessia ei voida määritellä ja käyttää (Stickdorn & Schneider 2011, 117; Tuulaniemi 2011, 126.)

Tässä työssä käytetään Tuulaniemen ja Moritzin esittelemiä palvelumuotoiluprosessien malleja mukailen. Taulukossa 3 on kuvattu Stefan Moritzin ja Juha Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessit ja niiden keskeisimmät vaiheet.

Taulukko 3. Moritzin ja Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessit tiivistettynä (Moritz 2005, 123-145; Tuulaniemi 2011, 130-131.)

Moritz 2005, 123-145					
<b>Ymmärrys:</b> Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden selvittäminen  Organisaation, palvelun ja asiakkaiden yhteyden määrittely	<b>Pohdi:</b> Analysoidaan asiakasymmärrysvaiheessa kerättyä tietoa  Määritellään ja rajataan kehittämistyön laajuus ja suunta	<b>Ideointi:</b> Kehitetään ideoita ja ratkaisuja	<b>Seulo:</b> Valitaan parhaimmat ideat ja ratkaisut	<b>Selitä:</b> Käytetään visualisointia ja prototypointia hyödyksi havainnollistamaan ideat käytännössä	<b>Toteuta:</b> Testataan ideoista tehtyjä prototyypejä käytännössä  Valmistautaan ideoiden tuotantoon viemiseen  Henkilökunnan kouluttaminen  Liiketoimintasuunnitelmien laatiminen
Tuulaniemi 2011, 130-131					
<b>Määrittely:</b> Organisaation tarpeiden ja tavoitteiden määrittely  Määritellään organisaation nykytila ja toimintaympäristö	<b>Tutkimus:</b> Asiakasymmärryksen hankkiminen  Asiakkaiden ja palveluntarjoajan henkilökunnan tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden selvittäminen	<b>Suunnittelu:</b> Kehitetään mahdollisimman paljon ideoita  Yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa  Ideoiden ja konseptien testaus	<b>Palvelutuotanto:</b> Ideoiden testaus ja arviointi asiakkailta  Palvelun ansaintamallien tarkennus  Palvelukuvausten laadinta  Palvelutuotannon koulutus ja resursointi	<b>Arviointi:</b> Palvelun vakiointi  Palvelun jatkuva kehittäminen palautteiden ja mitausten perusteella	

Tässä opinnäytetyössä käytetty palvelumuotoiluprosessi rakentuu pääasiassa Moritzin prosessimallin (2005, 123) mukaisesti, joten Moritzin prosessimalli on



kuvattu seuraavissa kappaleissa kokonaisuudessaan. Tuulaniemen (2011, 130-131) esittelemästä prosessimallista opinnäytetyöhön kuuluu määrittelyvaihe, joka esitellään seuraavassa kappaleessa.

*Määrittely* -vaihe jakaantuu projektin aloitusvaiheeseen ja esitutkimukseen. Aloitusvaiheessa määritellään ja kuvataan projektin tavoitteet ja kehitystyön suunta palveluntarjoajan näkökulmasta. Projektin päämääränä olevaa tarkkaa lopputulosta ei tässä vaiheessa määritellä. Aloitusvaiheessa määritellään muun muassa aikataulusuunnitelma, projektin laajuus, asiakastarve, palvelun kohderyhmä ja budjetointi. Esitutkimusvaiheessa kuvataan palveluntarjoajan toimintaympäristö, nykytila ja tavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 130,132-133, 136-137.)

*Ymmärrys* -vaiheen (understanding) tarkoituksena on syvällisen ymmärryksen hankinta asiakkaiden ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Ymmärrysvaiheessa selvitetään asiakkaiden tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet sekä toiveet. Palveluntarjoajan näkökulmasta kartoitetaan muun muassa käytettävissä olevat resurssit, tulevaisuuden tavoitteet, sekä prosessit ja teknologiat. (Moritz 2005, 124-127.)

*Pohdi* -vaiheessa (thinking) analysoidaan ymmärrysvaiheessa kerättyä tietoa ja valitaan tärkeimpiä asioita kehittämistyön pohjaksi. Tavoitteena on tunnistaa saatavilla olevan tiedon pohjalta ongelmakohdat ja palvelumahdollisuudet. Tässä vaiheessa tarkennetaan vaatimukset kehittämistyölle, sekä laaditaan palvelumuotoiluprosessille strateginen suunta. (Moritz 2005, 128-130.)

*Ideointi* -vaiheessa (generating) kehitetään järkeviä ja innovatiivisia ideoita asiakkaiden ja palveluntarjoajan tarpeisiin. Ideointityö pohjautuu aikaisemmissa vaiheissa kerättyyn tietoon ja kehittämistyölle laadittuun strategiseen suuntaan. Ideointivaihe on luovaa ja vapaamuotoista, jota tehdään tiimityöskentelynä. (Moritz 2005, 132-134.)

*Seulo* -vaiheessa (filtering) ideoita ja ratkaisuja testataan ja arvioidaan. Näistä parhaimmat valitaan jatkokehitystä varten. Valinnat perustuvat asetettuihin kriteereihin tai asiantuntijoiden tekemiin valintoihin. Valintaan vaikuttava tekijä on esimerkiksi tekninen toteutettavuus. Myös hylätyksi päätyvät ideat kannattaa arkioida mahdollisia tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (Moritz 2005, 136-138.)

*Selitä* -vaiheessa (explaining) ideat ja konseptit konkretisoidaan helposti ymmärrettävään muotoon. Konkretisointi helpottaa abstrakteista ideoista keskustelua suunnittelijoiden, sidosryhmien ja käyttäjien kesken. Tässä vaiheessa pohditaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja hahmotellaan idean yleiskuvaa. Visualisointi voi olla esimerkiksi palveluidean prototyyppi tai video- ja kuvaesitys. *Selitä* -vaiheeseen voi kuulua myös idean pilotointia käytännössä. (Moritz 2005, 140-142.)

*Toteuta* -vaiheessa (realising) valmistellaan prototyyppien tuotantoon viemistä. Prototyyppejä testataan käytännön tilanteessa ja niille tehdään lopputarkistukset. Näin pyritään varmistamaan mahdollisimman laadukas tuotantoon siirto. *Toteuta* -vaiheessa laaditaan liiketoimintasuunnitelmat ja ohjeet sekä koulutetaan palvelutuotannossa mukana oleva henkilökunta. (Moritz 2005, 144-146.)

Palvelumuotoiluprosessin aikana tulee muistaa huomioida kehittäminen kokonaisuutena. Jokaista yksityiskohtaa ja näkökulmaa ei voida huomioida tarkasti, vaan pitää huomioida realistiset kehittämistyöhön saatavilla olevat resurssit, kuten työ määrä ja budjetti. (Stickdorn & Schneider 2011, 118.)

#### 4.3 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoiluprosessien vaiheisiin liittyy monenlaisten menetelmien ja työkalujen hyödyntämistä. Esimerkiksi asiakasymmärryksen hankkimiseen ja prototointiin on omat menetelmänsä. (Forsberg ym. 2019, 42.) Työkalujen käyttöä voidaan vapaasti soveltaa eri palveluprosessin vaiheissa ja niitä voidaan myös yhdistää. Kehittämiskohteen mukaan pyritään valitsemaan juuri siihen parhaiten sopivat työkalut. Ainoa oikeaa työkalua tai soveltamistapaa kulloiseenkin prosessivaiheeseen ei ole, vaan laajasta työkalujen valikoimasta valitaan sopivimmat. (Stickdorn & Schneider 2011, 138.)

Yksinkertaistettuna palvelumuotoiluprosessit sisältävät neljä perusvaihetta, jotka ovat tutkiminen, luominen, pohdinta ja käyttöönotto. (Stickdorn & Schneider 2011, 117-118.) Palvelumuotoiluprosessin alkuvaihe painottuu toimintaympäristö- ja asiakasymmärryksen hankkimiseen. Tässä vaiheessa kerätään tietoa asiakkaista ja myös koko toimintaympäristön kehityssuunnasta. (Ojasalo ym.

2015, 74.) Tutkimisvaiheessa käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi haastattelut, luotaimet ja palvelupolkukartta. (Stickdorn & Schneider 2011, 145-159.)

Luomisvaiheessa ideoita kehitetään mahdollisimman paljon virheistä välittämättä. Ideointityötä voidaan tehdä esimerkiksi yhteiskehittämisenä monialaisissa ryhmissä, jossa on mukana palveluorganisaation työntekijöiden lisäksi asiakkaita ja muita sidosryhmiä. (Stickdorn & Schneider 2011, 118-120.) Tässä vaiheessa käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi prioriteettimatriisit, asiantuntija-arvioinnit, idointityöpajat, prototyypit ja muotoiluskenaaariot. (Stickdorn & Schneider 2011, 175-194; Moritz 2005, 131, 139.)

Pohdintavaiheessa ideoita ja konsepteja testataan ja kehitetään edelleen arviointien pohjalta. Tässä vaiheessa ideat ja konseptit konkretisoidaan, sekä tehdään ne näkyväksi hahmottamisen ja testauksen helpottamiseksi. Työkaluina käytetään esimerkiksi prototypointia, roolipelaamista ja Service Blueprint -kaaviota. (Stickdorn & Schneider 2011, 121-123.) Digitaalista käyttöliittymää voidaan testata esimerkiksi paperiversiona (Ojasalo ym. 2015, 76).

Käyttöönottovaiheessa ideat ja konseptit siirretään tuotantoon. Tässä vaiheessa on tärkeää, että palvelua tuottavat työntekijät ovat mukana testaamassa ja suunnittelemassa idean viemistä tuotantoon. Käyttöönottovaiheessa tähdätään muutoksen läpivientiin ja ideoista muodostetaan kokonaiskuva. Tyypillisiä työkaluja ovat esimerkiksi Service Blueprint -kaavio ja Business model canvas. (Stickdorn & Schneider 2011, 124-126, 204-205.)

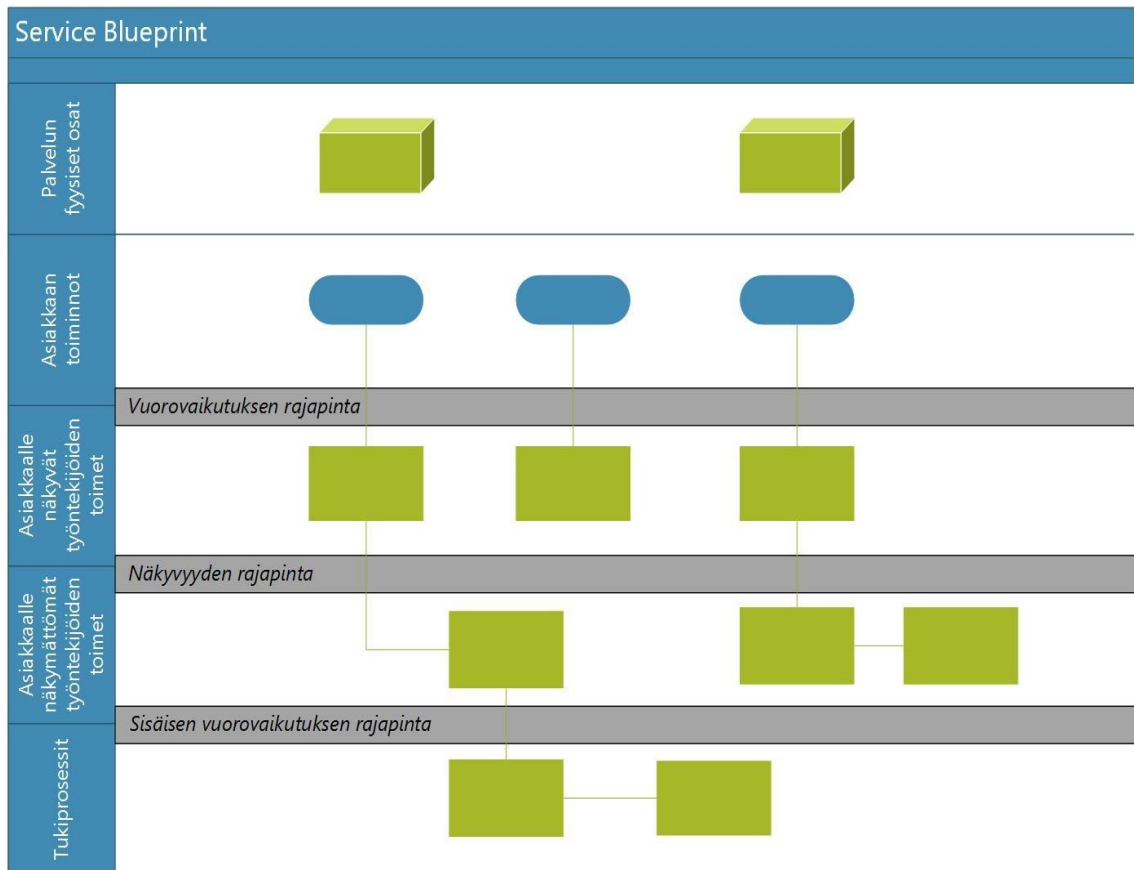
#### 4.4 Service Blueprint -prosessikaavion soveltaminen tilausprosessin kuvauksessa

Palveluprosessien visuaalista prosessikuvausta käytetään apuna kokonaisuuden hahmottamisessa ja ongelmakohtien selvittämisessä. Tässä luvussa keskitytään Service Blueprint -kuvausmallin esittelyyn, joka on yksi prosessikuvaamisen työkaluista, ja sitä käytetään hyödyksi myös tässä opinnäytetyössä.

Service Blueprint on visuaalinen prosessikuvaus, jossa asiakkaan palvelupolku kuvataan kronologisessa järjestyksessä. Erityispiirteenä Service Blueprint -kaaviossa on prosessin kuvaaminen erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena

on havainnollistaa sitä, kuinka asiakas kokee palvelun. Service Blueprint -kaaviossa palvelu pilkotaan loogisiin osiin, jossa huomioidaan samanaikaisesti asiakkaan ja palveluntarjoajan toimet, sekä palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit. Service Blueprint -kaavion tarkoituksena on toimia työkaluna palveluprosessin kokonaisuuden hahmottamisessa ja ongelmakohtien löytämisessä. Service Blueprint -kaavio on hyödyllinen uutta palvelua suunniteltaessa, mutta sitä voi käyttää työkaluna myös olemassa olevan palvelun kehittämisessä. Service Blueprint -kaavion avulla voidaan havainnollistaa, miten muutokset prosessin vaiheissa vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen, ja saadaanko tehdyillä muutoksilla palvelun pullonkauloja poistettua. Service Blueprint -kaaviossa kuvataan yksityiskohtaisesti, miten asiakkaan tekemät valinnat käynnistävät palveluprosessin vaiheita ja minkälaisia riippuvuussuhteita eri prosessivaiheilla on keskenään. (Stickdorn 2018, 54; Tuulaniemi 2011, 212; Zeithaml, Bitner & Gremler 2018, 238, 244.) Service Blueprint -kaaviossa kokonaisuus kuvataan objektiivisesti. Tarkoituksena on toteuttaa kuvaus ymmärrettävässä muodossa, jotta palvelun tuottamisessa ja kehittämisessä mukana olevat palveluntuotannon työntekijät, johtajat ja asiakkaat ymmärtävät kokonaisuuden samalla tavalla. (Ojasalo ym. 2015, 178.)

Service Blueprint -kaavio rakentuu viidestä osasta, joita ovat asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat, asiakkaan toiminnot, asiakkaalle näkyvät työntekijöiden toiminnot, asiakkaalle näkymättömät työntekijöiden sisäiset toiminnot, sekä tukiprosessit. Lisäksi prosessikuvauksen jakaa vaakatasossa kolme rajapintaa, jotka ovat vuorovaikutuksen rajapinta, näkyvyyden rajapinta ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. (Ojasalo ym. 2015, 178-179; Zeithaml ym. 2018, 238.) Service Blueprint -kaavio kuvataan tässä työssä edellä esitettyjen osien mukaisessa järjestyksessä, jossa ylimpänä on asiakkaalle näkyvät palvelun fyysiset osat ja alimpana tukiprosessit. Kuviossa 2 on esitetty yksinkertaistettu esimerkki Service Blueprint -kaaviosta.



Kuvio 2. Yksinkertaistettu esimerkki Service Blueprint -kaaviosta. (Mukaillen Zeithaml, Bitner & Gremler 2018, 239)

Palvelun fyysisiä osia ovat esimerkiksi videoneuvottelulaitteiden tilausesite, tilausjärjestelmä ja tilausvahvistus. Asiakkaan toiminnoilla tarkoitetaan asiakkaan tekemiä valintoja ja vaiheita, joita asiakas tekee palvelua hankkiessaan ja käyttäessään. Tässä vaiheessa kuvataan myös ne asiat, joita asiakkaan odotetaan tekevän itse. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41; Zeithaml ym. 2018, 239.) Asiakkaan tekemiä toimia videoneuvottelulaitteen tilausprosessissa ovat esimerkiksi yhteydenotot asiakaspalveluun ja videoneuvottelulaitteen tilauksen tekeminen.

Service Blueprint -kaaviossa vuorovaikutuksen rajapinta kuvaa niitä hetkiä, kun asiakas on yhteydessä palveluntarjoajan kanssa. Vuorovaikutuksen rajapinta havainnollistaa palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset tapahtumat ja niiden määrän. Jokainen yhteydenotto asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä kulkee vuorovaikutuksen rajapinnan läpi. Vuorovaikutusrajpinnan yläpuolella on asiakkaan tekemät toimet ja alapuolella on palveluntarjoajan työntekijöiden näkyvät ja näkymättömät toimet. (Ojasalo ym. 2015, 178; Zeithaml ym. 2018, 240.) Näkyvien toi-

mien kanssa asiakas on suoraan yhteydessä ja näkymättömät toimet ovat palveluntarjoajan sisäisiä prosesseja, joita asiakas ei suoraan näe. (Stickdorn 2018, 54.) Asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat erottavat toisistaan näkyvyyden rajapinta. (Ojasalo ym. 2015, 178-179.) Videoneuvottelulaitteen tilausprosessissa asiakas on näkyvän osan kanssa yhteydessä prosessin loppuvaiheessa, kun tilattu videoneuvottelulaite toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaan ja kontaktihenkilöiden välinen yhteydenpito ja videoneuvottelulaitteiden tilaukset tehdään pääasiassa puhelimen ja tietokoneen välityksellä. Nämä ovat asiakkaalle näkymättömiä palveluntarjoajan toimia.

Service Blueprint -kaavioon kuvataan lisäksi sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Sisäisen rajapinnan läpi kulkevat toimet ovat palveluntarjoajan sisäisiä palvelutilanteita, jotka tukevat palvelun tuottamista. (Ojasalo ym. 2015, 178-179.) Sisäisiä palvelutilanteita ovat esimerkiksi palveluntarjoajan eri yksiköiden välinen vuorovaikutus tai yhteydenpito ulkoisiin toimittajiin.

Service Blueprint -kaavio tulee tehdä tarkoitukseen sopivalla tarkkuudella, ei liian tarkasti, mutta ei myöskään suurpiirteisesti. Erittäin yksityiskohtaisessa kuvauksessa kokonaisuuden hahmottuminen vaikeutuu, mutta toisaalta liian suurpiirteisessä kuvauksessa asiat jäävät usein hyvin yleiselle tasolle. Sopivalla tarkkuudella tehty kuvaus ottaa huomioon kaikki kriittiset yksityiskohdat ja huomio kohdistuu todennäköisimmin kehittämistyön kannalta oleellisiin asioihin. (Tuulaniemi 2011, 213.) Service Blueprint -kaavio voidaan kuvata melko vapaasti ja siinä olevia osia ja rajapinta-alueita voidaan poistaa, lisätä tai muuttaa tarpeen mukaan. Joissakin palveluissa asiakas ei ole tekemissä asiakaspalvelijoiden kanssa näkyvällä tasolla, joten tämän osa-alueen voi kuvauksesta jättää kokonaan pois. (Zeithaml ym. 2018, 240-243.)

## 5 TILAUSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUN AVULLA

### 5.1 Kehittämistehtävän toteutus

Tämä opinnäytteeksi tehty työ kohdentui Valtorin TUVE-liiketoiminnan tuottamaan videoneuvottelulaitteiden laitepalveluun liittyvään videoneuvottelulaitteiden tilausprosessin ja siihen liittyvän tilausjärjestelmän kehittämiseen. Kehittämistehtävä rajautui tilausprosessin ja tilausjärjestelmän nykytilan kartoittamiseen sekä kehittämisideointiin. Asiakkaiden, eli videoneuvottelulaitteiden tilaajien näkökulmasta tilausprosessi alkaa laitevalikoimaan tutustumisesta ja tarpeen kartoittamisesta, ja se päättyy videoneuvottelulaitteen asennukseen ja käyttöönottoon. Videoneuvottelulaitteiden laitepalveluun liittyvät asiat kuten laskutus ja ylläpito on rajattu kehitystyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä lähtökohtana oli asiakaslähtöinen kehittäminen, joten käytettävät menetelmät ja lähestymistapa valittiin tukemaan tätä ajattelutapaa mahdollisimman hyvin. Tämän opinnäytetyön lähestymistapana sovelletaan Stefan Moritzin (2005, 123-145) esittelemää palvelumuotoiluprosessia. Lisäksi kehittämistehtävän alkuvaiheeseen sisältyy Tuulaniemen (2011, 130-131) esittelemä palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaihe. (Moritz 2005, 123-145; Tuulaniemi 2001, 130-131.) Opinnäytetyö sisältää palvelumuotoiluprosessin kuusi ensimmäistä vaihetta, jotka olivat kehittämistarpeen määrittely (vaihe 1), asiakasymmärryksen hankkiminen (vaihe 2), kehittämiskohteiden määrittely (vaihe 3), kehitysideointi (vaihe 4), asiantuntija-arviointi (vaihe 5) ja tilausprosessin tavoitetilan kuvaus (vaihe 6). Kehittämistehtävä eteni kuviossa 3 esitettyjen vaiheiden mukaisesti. Kuviossa jokaisen vaiheen kohdalla on esitetty kussakin vaiheessa käytetty palvelumuotoilun työkalu. Tässä luvussa on tiivistetysti esitelty prosessin eri vaiheet. Tämän luvun alaluvuissa on tarkemmin kerrottu vaiheiden toteutuksesta ja käytetyistä työkaluista.



Kuvio 3. Tilausprosessin uudistaminen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti

Ensimmäisessä vaiheessa (*määrittely*) kehittämistehtävän kohteena ollut asiakkaan palvelupolku, eli videoneuvottelulaitteiden tilausprosessi kuvattiin visuaaliseen prosessikaavioon. Prosessikaavion kuvauksessa työkaluna käytettiin Service Blueprint -kaaviota. Tavoitteena oli prosessikaavion avulla muodostaa käsitys Valtorin TUVÉ-liiketoiminnassa sillä hetkellä käytössä olevasta tilausprosessin toimintamallista.

Toisessa vaiheessa (*ymmärrys*) tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys siitä, miten videoneuvottelulaitteiden laitepalvelun asiakkaat todellisuudessa käyttäytyvät, ja mitkä ovat heidän mielestään tilausprosessin ja tilausjärjestelmän ongelmakohtia. Tiedonkeräämisen työkaluna tässä vaiheessa käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluun valittiin sellaiset henkilöt, jotka tilaavat videoneuvottelulaitteita. Haastatteluiden toteutus esitellään asiakasymmärryksen hankkiminen aluluvussa ja haastattelutulosten yksityiskohtaisempi esittely käydään läpi opinnäytetyön kuudennessa luvussa.



Kolmannessa vaiheessa (*pohdi*) tavoitteena oli tunnistaa ja luokitella haastattelutulosten pohjalta löydettyjä kehityskohteita jatkokehitystä varten. Työkaluna tässä vaiheessa käytettiin prioriteettimatriisia. Prioriteettimatriisin avulla kehityskohteet ja ideat luokiteltiin merkityksen ja vaikeusasteen mukaan.

Neljännessä vaiheessa (*ideoi*) tavoitteena oli kehittää ideoita tilausprosessissa ja tilausjärjestelmässä tunnistettuihin ongelmakohtiin. Ideointityön pohjana hyödynnettiin pohdi -vaiheessa toteutettua prioriteettimatriisia. Työkaluna tässä vaiheessa käytettiin ideointityöpajaa.

Viidennessä vaiheessa (*seulo*) tavoitteena oli arvioida ideoiden toteuttamiskelpoisuutta ja valita parhaat ideat jatkokehitykseen. Työkaluna tässä vaiheessa käytettiin asiantuntija-arviointia, joka toteutettiin videoneuvottelulla järjestetyssä työpajassa.

Kuudennen vaiheen (*selitä*) tavoitteena oli ymmärrettävästi ja havainnollisesti esittää kehitetyt ideat tilausprosessiin liittyen. Tässä vaiheessa työkaluna käytettiin Service Blueprint -prosessikaaviota. Tavoitetilaa kuvaavan prosessikaavion pohjana on käytetty määrittelyvaiheessa tehtyä nykytilan kuvausta.

Palvelumuotoiluprosessin tulokset esitellään tiivistetysti opinnäytetyön kuudennessa luvussa, ihanteellinen tilausprosessi ja tilausjärjestelmä. Tulokset esitellään asiakkaiden haastattelujen tuloksista johdettujen neljän teemakokonaisuuden mukaisesti. Tulosluku sisältää tilausprosessissa ja tilausjärjestelmässä löydettyjen ongelmakohtien esittelyn, sekä ideointityön tuloksena kehitetyt ratkaisuehdotukset ongelmakohtien korjaamiseksi.

## 5.2 Vaihe 1. Kehittämistarpeen määrittely

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäiseen vaiheeseen (*määrittely*) kuului tässä työssä tilausprosessin nykytilan kuvaus. Tämän vaiheen tavoitteena oli muodostaa käsitys Valtorin TUVE-liiketoiminnassa sillä hetkellä käytössä olevasta tilausprosessin toimintamallista. Tilausprosessin kuvaus auttoi kokonaisuuden hahmottamisessa ja kuvaus toimi pohjana palvelumuotoiluprosessin seuraavissa vai-

heissa. Määrittelyvaiheeseen kuuluvista kehittämistehtävän tavoitteista, laajuuden määrittelystä, toimintaympäristön kuvauksesta ja asiakaskohderyhmän määrittelystä on kerrottu luvuissa 1 ja 2.

Tilausprosessi kuvattiin Service Blueprint -kaavion mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä kuvasi kaavion itse, mutta kaaviota käytiin läpi myös tilausprosessissa mukana olevien työntekijöiden kanssa oikeellisuuden varmistamiseksi. Hämäläisen ja Lammin (2009, 188-189) mukaan palveluprosessin kuvaus helpottaa organisaatiota hahmottamaan palveluprosessin kokonaisuudessaan. Kaaviossa kuvataan koko palveluprosessi ja asiakkaan yhteys prosessin vaiheisiin. Etenkin visuaalinen prosessikuvaus tuo kokonaisuuden hahmottamiseen selkeyttä. Prosessikuvaus helpottaa löytämään palvelun laadun kannalta kriittiset pisteet ja kehitystyön painopiste voidaan ohjata näiden asioiden kehittämiseen. Ilman prosessikuvausta kehitystyö voi helposti keskittyä väärin asioihin, joilla ei asiakaskokemuksen kannalta ole merkittävää hyötyä. (Hollins & Shinkins 2006, 62-63; Hämäläinen & Lammi 2009, 188-189.)

Kuviossa 4 on tilausprosessin kuvauksen tuloksena syntynyt Service Blueprint -prosessikaavio, jossa videoneuvottelulaitteiden tilausprosessi on kuvattu kokonaisuudessaan. Prosessikaavion kuvaus tehtiin mahdollisimman tarkasti ja selkeästi, jotta kaikki kriittiset kohdat tulevat huomioiduksi. Kuviossa 4 olevasta prosessikaaviosta voidaan huomata, että asiakas on palveluntarjoajaan suoraan yhteydessä melko vähän. Vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä käydään suurimmaksi osaksi tekniikan välityksellä; puhelimella, sähköpostilla tai itsepalveluportaalissa. Tämän vuoksi vuorovaikutusrajapinnan alapuolelle lisättiin järjestelmät-alue, joka kuvaa vuorovaikutuksen välineenä olevia teknologiaratkaisuja. Service Blueprint -kaaviosta jätettiin pois palveluntarjoajan tekemät pienet tekniset yksityiskohdat, koska niillä ei katsottu olevan suoraan merkitystä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun.



Kuviossa 4 olevassa Service Blueprint -kaaviossa asiakkaan tilausprosessi alkaa tarpeen kartoittamisesta ja laitevalikoimaan tutustumisesta. Laittevaihtoehdot kuvauksineen ja tilauslomake on yhdistetty yhteen Excel-pohjaiseen lomakkeeseen. Lomakkeessa on kuvattu erillisille välilehdille laitepakettien sisältö ja suositeltu käyttökohde. Tilaus-välilehdelle kirjataan esimerkiksi tilaajan yhteystiedot, toivottu asennusaika ja tilattava laitepaketti. Ennen laitetilauksen tekemistä asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan lisätietoja kysyessään, tai jos on tarvetta laitepakettien räätälöinnille. Jotta tilausprosessin alkuvaihe sujuu mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että tilauslomake on helposti löydettävissä ja tilauslomakkeelta löytyy riittävät ja selkeät tiedot kaikista laitevaihtoehdoista. Jos laitekuvaukset eivät ole selkeästi ymmärrettävissä, asiakas voi tilata vääränlaisen laitteen.

Kuviossa 4 olevassa Service Blueprint -kaaviossa asiakas tekee laitetilauksen itsepalveluportaalissa tai sähköpostin välityksellä. Palveluntarjoaja vastaanottaa tilauksen ja tarkistaa, että tilauslomakkeelta löytyy tarvittavat tiedot. Tietojen tarkistuksen jälkeen asiakkaalle ilmoitetaan tilauksen vastaanottamisesta. Tilauksen jättäminen aloittaa palveluntarjoajalla kaksi erillistä sisäistä prosessivaihetta: tilaus välitetään laitetoimittajalle ja samalla alkaa videoneuvottelulaitteen asennusprosessin valmistelu. Kun laitetoimittaja on vastaanottanut tilauksen, he sopivat laitteen toimittamisen ajankohdasta suoraan asiakkaan kanssa. Kuten prosessikaaviosta käy ilmi, videoneuvottelulaitteen asennusprosessin valmisteluun liittyy oleellisesti tietoliikenneyhteyksien tarpeen selvitys. Uuden tietoliikenneyhteyden asennustarve on esimerkiksi siinä tapauksessa, jos laitepaketin mukana tilataan kosketuspaneeli, tai videoneuvottelulaite asennetaan uuteen videoneuvottelutilaan. Valmisteluvaihe on tärkeää toteuttaa huolellisesti ja siinä tulee ottaa huomioon kaikki asennukseen liittyvät ennakkotiedot. Puutteellisesti toteutettu valmisteluvaihe voi estää laitteen asennuksen suunniteltuna ajankohtana ja tämä vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen.

Vidoneuvottelulaitteiden tilausprosessi päättyy laitteen toimittamiseen asiakkaalle. Fyysisen laiteasennuksen tekee laitetoimittaja, asiakas itse tai palveluntarjoajan työntekijät. Videoneuvottelulaitteen fyysisen asennustapahtuman yhteydessä laitteelle määritellään asetukset palveluntarjoajan toimesta. Laite testataan asennuksen päätteeksi ja asiakasta opastetaan lyhyesti laitteen käyttöön.

### 5.3 Vaihe 2. Asiakasymmärryksen hankkiminen

Palvelumuotoiluprosessin toisessa vaiheessa (*ymmärrys*) tavoitteena oli saada syvälinen ymmärrys siitä, miten asiakkaat tilausprosessin todellisuudessa kokevat ja mitkä asiat ovat heidän mielestään ongelmakohtia. Tiedonkeruun menetelmänä tilausprosessin selvittämisessä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu kuuluu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin (Tuulaniemi 2011, 143). Tuulaniemen (2011, 143) mukaan laadullisilla menetelmillä saadaan määrällistä tutkimusta merkittävämpää tietoa kerättyä suunnittelutyön pohjalle (Tuulaniemi 2011, 143). Tässä työssä haastateltaviksi valittiin sellaiset henkilöt, jotka tekevät videoneuvottelulaitetilauksia. Asiakasvirastoissa videoneuvottelulaitteita voivat tilata vain tietyt tilausvastaaviksi nimetyt henkilöt. Kanasen (2012, 71) mukaan tutkimukseen tulee valita sellaiset henkilöt, joita asia koskettaa ja jotka täyttävät valintakriteerit (Kananen 2012, 71). Tutkittava joukko valitaan harkiten ja valinnat tehdään tarkoituksenmukaisesti. Valinnat eivät perustu sattumanvaraisiin valintoihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

Haastattelut etenivät vapaamuotoisesti ja haastattelukysymykset, sekä niiden järjestys mukautuivat haastattelutilanteen aikana. Haastattelurunko pohjautui neljään teemakokonaisuuteen ja niihin liittyviin avoimiin kysymyksiin, jotka on esitelty liitteessä 1. Haastattelu toteutettiin videoneuvottelulla, joka tallennettiin. Haastateltavien työpisteet sijaitsivat eri puolella Suomea, jonka vuoksi paikan päällä tehtävää haastattelua ei koettu mielekkääksi toteutustavaksi. Tilausprosessissa vuorovaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä käydään pääosin teknisten laitteiden välityksellä, joten haastattelujen sijainnilla ei arvioitu olevan vaikutusta haastattelutilanteeseen. Videoneuvottelulla toteutettu haastattelu mahdollisti kuitenkin haastateltavan havainnoinnin haastattelun aikana samalla tavalla kuten kasvokkain tehtävässä haastattelutilanteessa. Haastattelutilaisuuksia järjestettiin yhteensä kolme 14.–21.11-2019 välisenä aikana. Ennen haastattelua haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelutilanteen tallentamiseen. Haastattelut kestivät noin tunnin. Kaksi haastattelua oli yksilöhaastattelua ja yksi haastattelu toteutettiin parihaastatteluna. Yhteensä haastateltavia oli neljä.

Haastatteluissa käytiin tilausprosessi kokonaisuutena läpi tilauksen tekemisestä laitteen asentamiseen. Nykytilanteen ymmärtämisen lisäksi haastattelussa pyrit-

tiin selvittämään, mitä asioita haastateltavat kokevat tärkeäksi ja mitä he halusivat kehitettävän. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa kehitysideoita tilausprosessiin ja tilauslomakkeeseen liittyen.

Haastattelujen jälkeen haastattelut analysoitiin videotallenteiden pohjalta. Tavoitteena oli jäsentää haastattelumateriaalia helpommin käsiteltävään muotoon ja löytää materiaalista haastateltavien kertomat ydinsisällöt. Haastattelujen luokittelu perustui aineistolähtöiseen luokitteluun. Sisällön analyysissa aineisto luokitellaan teoria- tai aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen luokittelu perustuu teoriasta johdettuihin luokkiin ja aineistolähtöisessä luokittelussa kehitetään oma luokittelu, jonka pohjana on kerätty aineisto. (Kananen 2012, 115, 117.) Tässä työssä haastattelujen analysointi alkoi haastattelujen kirjoittamisella tekstimuotoon. Haastattelut kirjoitettiin auki propositiotasolla. Kananen (2012, 110) mukaan propositiotasolla haastatteluaineistosta otetaan mukaan vain havainnon tai sanoman ydinsisältö ylös (Kananen 2012, 110). Propositiotasolla haastatteluaineistoa kertyi noin kolme sivua per haastattelu.

Koska haastatteluista otettiin esille vain mielenkiintoiset ja oleelliset asiat, haastatteluiden jatkokäsittely oli helpompaa tiivistetyn materiaalin pohjalta. Haastattelussa esiin tulleet asiat kirjattiin ylös siinä muodossa kuin haastateltavat asian esittivät. Haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon perinteisellä tekstinkäsittelyohjelmalla, eikä analyysissä käytetty apuna analyysiohjelmia. Haastattelujen käsittely ja analysointi aloitettiin hyvin pian haastattelujen jälkeen.

Kun haastattelut oli kirjoitettu tekstimuotoon, aineisto koodattiin. Tässä työssä aineiston koodauksella tarkoitetaan tekstin värikoodausta haastateltavien mukaan. Aineiston koodaamisen tarkoituksena oli helpottaa haastateltavien tunnistamista myöhemmässä vaiheessa. Tekstin koodaamisen jälkeen aineisto luokiteltiin ja ryhmiteltiin aineistolähtöisesti. Kaikkien haastateltavien aineistot yhdistettiin yhteisten luokkien alle. Luokat perustuivat aineistosta esiin tulleisiin asioihin ja haastattelun teemoihin. Luokittelun tarkoituksena oli selkeyttää aineistoa paremmin hahmoteltavaan muotoon, kun toisiinsa liittyvät asiat yhdistettiin yhteisten teemojen alle. Yhteisten teemojen alle yhdistettynä pystyi myös helpommin löytämään ne asiat, jotka toistuivat tai poikkesivat asiakkaiden vastauksissa. Teemat perustuivat neljään haastattelutuloksista johdettuun luokkaan, jotka ovat:

- Laitetarpeen kartoitus
- Tilauksen tekeminen
- Tilausprosessi
- Tilauslomake ja intranet-sivut

Eniten vastauksia saatiin tilauslomaketta ja intranet-sivua koskien. Myös tilausprosessin alkuvaiheeseen tuli runsaasti vastauksia.

#### 5.4 Vaihe 3. Kehittämiskohteiden määrittely, prioriteettimatriisi

Kolmannessa vaiheessa (*pohdi*) tavoitteena oli tunnistaa ja luokitella haastattelujen pohjalta selvitettyjä tärkeimpiä kehityskohteita ja ideoita jatkokehitystä varten. Kehityskohteiden tunnistamisen ja luokittelun työkaluna käytettiin prioriteettimatriisia. Stefan Moritzin (2005, 209.) mukaan prioriteettimatriisissa asiat voidaan luokitella esimerkiksi kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Tärkeät ja kiireelliset asiat on otettava heti käsittelyyn ja vähemmän kiireelliset ja tärkeät asiat voidaan siirtää toteutettavaksi myöhemmässä vaiheessa. Moritzin esittelemä prioriteettimatriisi toteutetaan kuvioon, jossa kiireellisyys ja tärkeys janat on piirretty L-kirjaimen mukaisesti. Toinen jana kuvaa kiireellisyyttä ja toinen tärkeyttä. (Moritz 2005, 209.)

Toisin kuin Moritzin (2005, 209) esimerkissä, tässä työssä toteutettuun prioriteettimatriisiin määriteltiin merkitys- ja vaikeusjanat (Moritz 2005, 209). Prioriteettimatriisin pohjalta tavoitteena oli tunnistaa kehityskohteita, jotka olivat asiakkaiden näkökulmasta merkittäviä asioita ja samalla haluttiin arvioida, kuinka isolla työpanoksella asiat ovat toteuttavissa. Ison työpanoksen vaativat kehityskohteet, joilla on kuitenkin asiakkaiden palvelukokemuksen kannalta arvioitu olevan pieni merkitys, jätettiin pois tämän työn ideointivaiheesta. Opinnäytetyön tekijä toteutti prioriteettimatriisista alustavan version itse, jota käytiin läpi priorisointi- ja ideointityöpajassa.

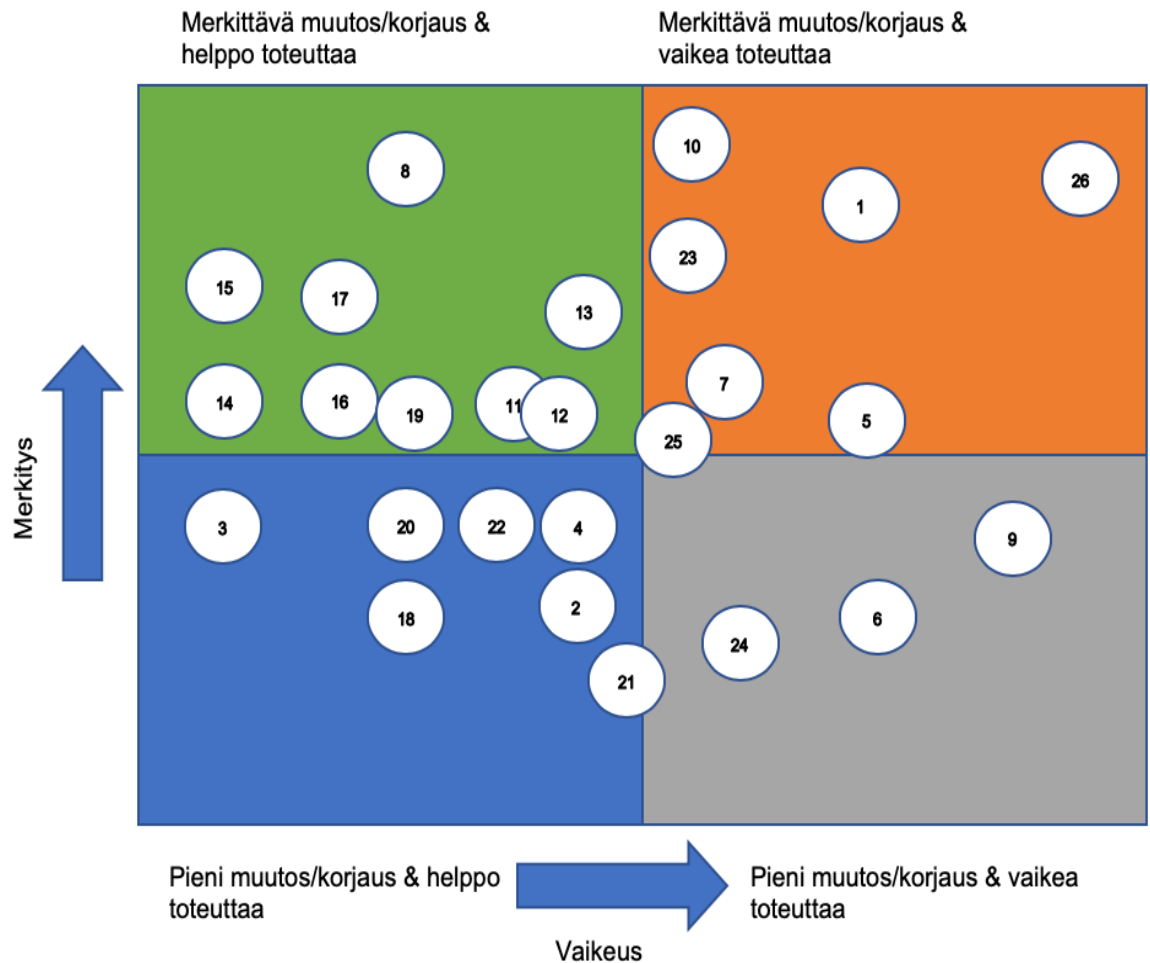
Yhteinen priorisointi- ja ideointityöpaja järjestettiin 11.12.2019 videoneuvotteluna, joka tallennettiin. Työpaja kesti yhteensä noin kaksi tuntia. Työpajaan osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kolme laitepalvelun tuottamisessa mukana ole-

vaa henkilöä. Priorisointityöpajaan valituille henkilöille tilausprosessi ja tilauslomake ovat aiheena tuttuja, ja he ovat lähes päivittäin tekemisissä tilausprosessiin liittyvien asioiden kanssa. Tämän vuoksi oli luonnollista valita heidät mukaan työpajaan.

Tilaisuuden aluksi opinnäytetyön tekijä esitteli työpajan tavoitteita ja haastattelujen tuloksia. Haastatteluaineistosta poimitut ongelmakohdat ja kehitysideoita käytiin yksitellen läpi ja arvioitiin niiden sijoittumista prioriteettimatriisiin. Prioriteettimatriisissa asioiden merkittävyyttä arvioitiin siitä näkökulmasta, kuinka usein ne haastatteluissa toistuivat ja löytyikö niistä yhteneväisyyksiä toisiin asioihin. Asioiden vaikeusasteen määrittely perustui työpajassa olleiden henkilöiden asiantuntijanäkemyksiin.

Priorisointityöpajan tuloksena prioriteettimatriisissa olevia kohteita sijoitettiin uudelleen hyvin vähän ja ne mukailivat pitkälti opinnäytetyön tekijän laatimaa alustavaa priorisointimäärittelyä. Muutaman kohteen osalta niiden sijoittamista muutettiin toiseen kategoriaan. Priorisointityöpajassa toteutettu prioriteettimatriisi esitellään kuviossa 5. Kuvion alapuolella on esitelty haastattelutuloksista johdetut kehityskohteet. Nämä kohteet on luokiteltu haastattelutulosten perusteella yhteisten teemojen mukaan.





Kuvio 5. Kehittämiskohteiden luokittelu prioriteettimatriisissa (mukaillen Rousseau 2019.)

### Laitetarpeen kartoitus

1. Palveluntarjoajan tarjoama konsultointiapu laitetarpeen kartoittamiseen
2. Esitietolomake laitetarpeen kartoittamiseen
3. Kiinteän laitteen ja työasemaratkaisun esittely

### Tilauksen tekeminen

4. Laitteiden erillishankinnat
5. Laitteiden ostaminen omaksi
6. Tilauslomakkeelle käyttöoikeusmäärittely
7. Tarjouspyyntöihin vastaus on hidasta
8. Tilauslomake on vaikea löytää
9. Tilaukshistorian hallinta on vaikeaa

### Tilausprosessi

10. Tilausprosessi on hidasta
11. Väliaikatietoja laitetoimituksen etenemisestä
12. Toimitusaika-arvio, saatavuustiedot, tieto viivästyksistä
13. Asennusajankohdan sopiminen hyvissä ajoin
14. Tilauksesta tieto aluepalveluun tilauksen yhteydessä

### Tilauslomake ja intranet-sivut

15. Hankintapäätös tilauslomakkeelle, joka seuraa myös laskutukseen
16. Lisäasennuspalveluista tarkempia tietoja
17. Tilauslomakkeen selkeyttäminen: vaikea hahmottaa esimerkiksi saako yhden näytön vai kaksi näyttöä
18. Tilauslomakkeen selkeyttäminen: tilauslomakkeen kuvat epäselviä
19. Tilauslomakkeen selkeyttäminen: termit sekavia
20. Laitekuvauksiin korkeus- ja leveystiedot
21. Tilauspäivämäärä automaattisesti tilauslomakkeelle
22. Tilauslomakkeelle palveluntarjoajan työntekijän yhteysthenkilö
23. Lisätarvikkeiden liittäminen tilaukseen
24. Pakollisten kenttien lukitus
25. Helpotusta laitevertailuun (hankalaa nykyisin, koska laitepaketit ovat eri välilehdillä)
26. Excel-pohjainen tilauslomake verkkokauppatyyliseksi (ominaisuuksina esimerkiksi tilaushistoria, käyttöoikeudet, tilaus suoraan järjestelmästä)

Kuten kuviossa 5 ilmenee, suurin osa kehityskohteista ja ideoista arvioitiin olevan helposti tai melko helposti toteutettavissa. Nämä liittyivät enimmäkseen tilauslomakkeeseen ja intranet-sivuihin tehtäviin pieniin muutoksiin, kuten tietojen ja kuvien selkeyttämiseen ja uusien lisätietokenttien lisäämiseen. Nämä asiat on sijoitettu prioriteettimatriisissa siniselle ja vihreälle alueelle.

Asiakkaille merkittäväksi arvioidut, mutta vaikeasti toteutettavat asiat liittyivät enimmäkseen kokonaisuuksiin, joissa pitää tehdä muutoksia laitetoimittajan prosessiin tai palvelusopimukseen. Nämä asiat on sijoitettu kuviossa oranssille alueelle. Kokonaisuuden kannalta vähemmän merkittäviä ja vaikeasti toteuttavia asioita oli vain muutama. Ne päätettiin jättää ideointivaiheesta kokonaan pois. Nämä asiat tallennettiin kuitenkin myöhempää kehitystyötä varten. Vähemmän merkittävät ja vaikeasti toteutettavat asiat ovat sijoitettuna kuvion harmaalle alueelle.

#### 5.5 Vaihe 4. Kehitysideointi

Palvelumuotoiluprosessin neljännen vaiheen (*ideoi*) tavoitteena oli kehittää mahdollisimman paljon ideoita tilausprosessissa ja tilausjärjestelmässä tunnistettuihin ongelmakohtiin. Ojasalon ym. (2015, 75) mukaan ideointivaihe alkaa, kun asiakkaiden tarpeista ja tilausprosessin ongelmakohdista on saatu syvälinen ymmärrys. Ideointityötä voidaan tehdä monenlaisilla menetelmillä, kuten yhteiskehittämisenä ideointityöpajassa. Ideointiin osallistuu yleensä asiakkaita ja palveluntarjoajan työntekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 75.)

Ideointityöpaja on yleensä muutamasta henkilöstä koostuva ryhmä, jossa kehitetään ratkaisuja tunnistettuihin ongelmakohtiin ja ideoidaan täysin uusia palvelumahdollisuuksia. Ideointityöpaja alkaa tavoitteiden määrittelyllä ja työpajan toimintamallin esittelyllä. Tavoitteena on luoda innostava ilmapiiri, jossa kaikki mieleen tulevat ideat esitellään ennakkoluulottomasti. Ideointivaiheen alussa ideoiden arviointi ja karsiminen on kiellettyä. Parhaiden ideoiden valinnat ja jatkojalostaminen tehdään myöhemmässä vaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 160-161.)

Tässä kehittämistehtävässä ideointivaihe alkoi, kun toimintaympäristön nykytilasta ja asiakastarpeista oli saatu kattava käsitys Service Blueprint -kaavion ja haastatteluiden analysoinnin pohjalta. Ideointivaiheessa menetelmänä käytettiin ideointityöpajaa, joka oli osa kahden tunnin mittaista samalla kertaa järjestettävää ideointi- ja priorisointityöpajaa. Ideointityöpajaan osallistui tilausprosessissa mukana olevia työntekijöitä. Asiakkaiden kanssa ideointityö oli tehty jo ymmärrysvaiheessa käytyjen haastatteluiden aikana.

Ideointityössä hyödynnettiin edellisessä vaiheessa tehtyä prioriteettimatriisia, jossa kehityskohteet ja ideat oli luokiteltu kiireellisyyden ja vaikeusasteen mukaan. Kehityskohteita käytiin läpi alkuvaiheessa järjestelmällisesti kohta kohdalta ja mietittiin asiaan sopivaa ratkaisua. Ideointityötä tehtiin vapaamuotoisesti, jossa jokaisella työpajan osallistujalla oli mahdollisuus tuoda oma idea esille. Työpajan vetäjä dokumentoi ideat jatkokäsittelyä varten työpajan aikana. Kun uusi idea keksittiin, sitä jatkojalostettiin ja mietittiin erilaisia vaihtoehtoja idean toteuttamiseksi. Ideoinnissa otettiin mukaan kaikki prioriteettimatriisissa (kuvio 5) olevat kehityskohteet, paitsi harmaalla alueella olevat asiat, jotka nähtiin olevan vaikeasti toteutettavissa, ja joiden merkitys tilausprosessin kokonaisuuden kannalta oli pieni. Tarkempi dokumentointi tehtiin videoneuvottelun tallenteen pohjalta.

Ideointityöpajan jälkeen ideointia jatkettiin verkkolevylle tehdyssä yhteisessä työtilassa. Ideointityöpajan vetäjä teki verkkolevylle prioriteettimatriisiin pohjautuvan ideointilomakkeen, johon työpajan osallistujia pyydettiin ideoimaan vapaamuotoisesti uusia ideoita.

Ideointityöpajan tuloksena löytyi ratkaisuehdotus lähes jokaiseen prioriteettimatiisissa olevaan kohtaan. Esimerkkinä laajempaa kokonaisuutta koskevasta ideoinnista oli intranet-sivujen uudelleen toteuttaminen tilaussivujen osalta. Tämä helpottaisi merkittävästi tilauslomakkeen löytämistä ja toisi selkeyttä tilauspäättöksen tekemiseen. Tilauslomakkeeseen liittyen ideointityö kohdistui lähinnä selkeyttä koskeviin asioihin, kuten termien yhdenmukaistamiseen ja havainnekuvien suunnitteluun. Tilausprosessiin liittyvä ideointi liittyi palveluntarjoajan sisäisten prosessien kehittämiseen ja laitetoimittajan kanssa tehtävään yhteiskehittämiseen. Eräs ehdotus oli esimerkiksi laitetoimittajan ja laitepalvelun tarjoajan järjestelmien välisen integraation toteuttaminen paremman tiedonvälityksen edistämiseksi.

#### 5.6 Vaihe 5. Asiantuntija-arviointi

Ideointityöpajan jälkeen järjestettiin ideoiden arviointityöpaja, joka oli palvelumuotoiluprosessin viides vaihe (*seulo*). Tämän työpajan tavoitteena oli arvioida ideoiden toteuttamiskelpoisuutta ja valita parhaat ideat jatkokehitykseen.

Työpaja toteutettiin myös tallentavalla videoneuvottelulla, joka pidettiin 16.12.2019. Työpajaan osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi kaksi tilausprosessissa mukana olevaa henkilöä. Heidän tehtävänään oli arvioida ideoiden sovellettavuutta käytäntöön asiantuntijanäkökulmasta sekä miettiä jatkokehitysmahdollisuuksia. Työpajan osallistujilla on syvälinen ymmärrys tilausprosessista kokonaisuudessaan, ja he myös suunnittelevat sekä toteuttavat suurimmaksi osaksi ideointien pohjalta olevat ratkaisut käytäntöön.

Arviointityöpajan aluksi käytiin yksitellen läpi edellisessä ideointityöpajassa kehitetyt ideat, sekä ideointilomakkeeseen lisätyt uudet ideat. Vaihtoehtoisia ideoita ei kehityskohteisiin juurikaan tullut, joten ideoita ei tässä vaiheessa tarvinnut karsia. Työpaja keskittyi lähinnä ideoiden jatkokehitykseen ja toteutuskelpoisuuden arviointiin. Ideoiden arviointityöpajan tuloksena lähes kaikki ideat todettiin toteutuskelpoisiksi ja melko helposti toteutettavaksi.

#### 5.7 Vaihe 6. Tilausprosessin tavoitetilan kuvaus

Palvelumuotoiluprosessin kuudennen, eli tämän kehittämistehtävän viimeisen vaiheen (*selitä*) tavoitteena oli havainnollisesti ja ymmärrettävästi esittää kehitetyt

ideat tilausprosessiin liittyen. Selitä -vaiheessa tehtiin tilausprosessin tavoitetilaa kuvaava Service Blueprint -prosessikaavio (kuvio 6). Service Blueprint -kaavio visuaalisena esityskuvauksena havainnollistaa selkeästi tilausprosessiin ideoidut muutokset.



Palvelumuotoiluprosessin lähtökohtana on ollut tunnistaa tilausprosessin ongelmapisteen ja löytää niihin kehitysideoita asiakkailta ja tilausprosessissa mukana olevilta työntekijöiltä. Tilausprosessin ongelmakohtien analysoinnin pohjalta tilausprosessia on ollut mahdollista kehittää asiakaskeskeisesti ja asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen. Haastatteluiden ja ideointityöpajan tuloksena tilausprosessiin on ideoitu asiakkaiden palvelukokemukseen positiivisesti vaikuttavia asioita. Nämä kehitysideat huomioon ottaen asiakkaan ihanteellisesta palvelupolusta on muodostunut tulevaisuuden visio, joka on kuvattu uuteen ihannetilannetta kuvaavaan Service Blueprint -prosessikaavioon (kuvio 6). Tavoitetilaa kuvaavan prosessikaavion pohjana on käytetty määrittelyvaiheessa tehtyä nykytilan kuvausta. Opinnäytetyön tekijä toteutti kaavion itse, mutta sitä käytiin läpi lisäksi tilausprosessissa mukana olevan työntekijän kanssa.

Kuten kuviossa 6 olevasta prosessikaaviosta voidaan nähdä, tilausprosessin muutokset painottuivat asiakkaan palvelupolun alkuvaiheeseen. Muutoksilla on pyritty ottamaan huomioon erityisesti tilauksen tekemistä helpottavat osatekijät. Mahdollisimman vaivaton tilauksen tekeminen lisää asiakastyytyvyyttä ja vähentää palveluntarjoajan työkuormaa neuvontapyyntöjen vähenemisen seurauksena. Kuviossa 6 olevaan prosessikaavion alkuvaiheeseen on lisätty esitietolomake, jonka tarkoituksena on helpottaa asiakkaille tarvittavan konsultointiavun tarjoamista. Asiakkaan esitietolomakkeeseen täyttämien tietojen perusteella palveluntarjoaja voi esimerkiksi arvioida tarvetta paikan päällä tehtävälle konsultointikäynnille ja antaa suosituksia sopivasta laitepaketista. Jos asiakkaalla on tarve paikan päällä tehtävälle konsultoinnille, niin palvelupyyntö välitetään aluepalveluun. Aluepalvelulla tarkoitetaan palveluntarjoajan työntekijöitä, jotka suorittavat asiakkaiden tiloissa paikan päällä tehtäviä toimenpiteitä. Esitietolomakkeen tietoja hyödynnetään myös videoneuvottelulaitteiden asennustöiden valmistelussa.

## 6 IHANTEELLINEN TILAUSPROSESSI JA TILAUSJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa esitellään palvelumuotoiluprosessin tulokset tiivistetysti. Tulokset on luokiteltu asiakkaiden haastatteluista johdettujen neljän teemakokonaisuuden mukaisesti. Jokaisen teeman kohdalla esitellään asiakasymmärryksen hankkimisen pohjalta selvitettyt tilausprosessin ja tilausjärjestelmän kriittiset tekijät sekä ideointivaiheen tuloksena kehitetyt parannusehdotukset.

### 6.1 Laitetarpeen kartoitus

Asiakkaan palvelupolku alkaa, kun hän pohtii laitetarvetta ja kartoittaa kokoustilaan sopivaa laitevaihtoehtoa. Haastattelujen vastauksissa nousi esiin, että asiakkailla on usein haasteellista päättää, minkälainen laiteratkaisu olisi sopivin ja tarkoituksenmukaisin kokoustilaan ja laitteen käyttöasteeseen nähden. Asiakkaat toivoivat laite-esitteisiin tietoja laitteiden sopivuudesta erilaisille osallistujamääriille.

*”Tulen toimeen nykyiselläänkin, mutta jos joku ensimmäistä kertaa alkaisi tilaamaan, niin kyllä hän varmaan hetken pohtisi, mikä laite on mihinkäkin sopivin.”* (Haastattelu A)

*”Voisiko laite-esitteissä olla suoraan kerrottu, että tällaiset laitteet suosittelaa tämän kokoiseen tilaan ja näin suurelle ihmismäärälle.”* (Haastattelu B)

Videoneuvottelulaitteiden käyttökohteet vaihtelevat isosta auditoriosta yhden henkilön työhuoneeseen. Asiakkaat toivovat laitetarpeen kartoittamiseen konsultointiapua laitepalvelun tarjoajalta. Toivomuksena on, että asiantuntevat henkilöt olisivat asiakkaiden apuna paikan päällä opastamassa sopivan laitteiston hankintaan. Lisätietoja toivottiin myös työasemalla käytettävän videoneuvotteluohjelmiston ja kiinteän videoneuvottelulaitteen välisten erojen esittelemiseen.

*”Asiakas ei välttämättä tiedä, mitä on tarjolla ja mitä hän oikeasti tarvitsee. Tarve voi olla aito, mutta voisiko tarpeen täyttää helpommin ja halvemmin jollakin muulla tavalla.”* (Haastattelu C)



Päätöksen helpottamisen tueksi laitemallin valintaan eräs haastateltava ehdotti esitietolomaketta. Esitietolomakkeeseen annettujen tietojen perusteella palveluntarjoaja voisi auttaa laitemallin valinnassa. Esitietolomake todettiin hyväksi ja toteutuskelpoiseksi ideaksi. Ideointityöpajassa hahmoteltiin esitietolomakkeen toteutusta alustavasti. Se tulisi olla mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, johon voisi laittaa tietoja esimerkiksi kokoustilan koosta ja käytössä olevasta kokoonpanosta. Lomakkeeseen täytettyjen tietojen perusteella uuden laitteiston hankinnan suunnittelu helpottuu ja asiakkaalle osataan paremmin tarjota sopivaa ratkaisua. Tällöin ei välttämättä olisi tarvetta erilliselle konsultointikäynnille paikan päällä.

Tietyissä tilanteissa paikan päällä tarjottava konsultointiapu on kuitenkin paras ratkaisu, eikä esitietolomakkeen perusteella ole mahdollista tarjota sopivaa laitteistoa näkemättä kokoustilaa. Jotkin kokoustilat voivat esimerkiksi sisältää runsaasti kokousteknisiä lisälaitteita, joita ei pysty helposti esitietolomakkeessa kertomaan. Esimerkin kaltaiset tilat edellyttävät asiantuntevan henkilön paikan päällä käyntiä. Asiakkaan kannalta paras ratkaisu olisi, kun konsultointiapua olisi tarjolla suoraan palveluntarjoajalta. Ideointityöpajassa pohdittiin konsultointiavun kehittämistä ja parhaana ratkaisuna todettiin keskitetyn koulutuksen järjestämistä aluepalvelun henkilöille.

## 6.2 Tilauksen tekeminen

Nykymallissa asiakkaat lähettävät videoneuvottelulaitteiden tilauslomakkeen joko sähköpostilla tai itsepalveluportaalissa. Eräs vastaaja perusteli sähköpostitse tilauksen jättämistä sillä, että sähköpostista on helpompi löytää vanhat tilaukset.

*”Minulla on helpompi sähköpostista löytää tilaukset ja tallennan tilauslomakkeet lisäksi vielä verkkolevyllä.” (Haastattelu A)*

Hänen mukaansa itsepalveluportaalista vanhojen tilausten löytäminen on työlästä. Asiakas toivoi, että tilausjärjestelmässä olisi selkeästi nähtävissä koko tilaushistoria. Uutta tilausjärjestelmää suunniteltaessa tilaushistorian hallinta tulee ottaa yhdeksi kehityskohteeksi. Mallia voisi ottaa esimerkiksi internetin verkko-kauppajärjestelmistä, joissa yleensä on selkeästi nähtävissä koko tilaushistoria.

Prioriteettityöpajassa tilaushistorian ideointi päätettiin jättää pois, koska se on nykyiseen järjestelmään hyvin haasteellista toteuttaa.

Asiakkaiden vastauksissa toistui näkemys, että tilauslomake on vaikeaa löytää ja he toivoivat enemmän selkeyttä intranet-sivuun, jossa tilauslomake sijaitsee. Haastateltaville tilausten tekeminen on tuttua, mutta tästä huolimatta lomake ei löytynyt kovin helposti haastattelutilanteessa. Ideointivaiheen tuloksena päätettiin alkaa suunnittelemaan intranet-sivujen tilaussivua uudelleen. Videoneuvottelulaitteiden tilaussivu tulisi eriyttää omaksi sivuksi, jolloin selkeys ja löydettävyys paranevat merkittävästi.

*”Laitetilauksia tekevät vain tilausvastaavat, jotka tietävät, mistä tilausasiat löytyvät, mutta kokemattomampi henkilö ei löydä kovin helposti tilauslomaketta.”* (Haastattelu C)

Videoneuvottelulaitteiden hankintaan asiakkaat toivoivat enemmän joustavuutta ja valinnan mahdollisuuksia. Tällä hetkellä tarjottava kuukausihintainen sopimus ei kaikissa tilanteissa ole asiakkaiden mukaan sopivin ratkaisu, vaan he toivoivat mahdollisuutta ostaa laitteita myös kertaveloituksella. He perustelivat asiaa sillä, että laitteiden hankintaan on usein varattu budjetti vuositasolla ja sitä on hankalaa jakaa useampaan osaan. Myös monitoreita ja lisälaitteita toivottiin olevan mahdollista ostaa erikseen. Asiakkaiden toivomaan joustavuuteen tulee kiinnittää huomiota ja selvittää laitetoimittajan kanssa yhteistyössä, miten hankintatapaa voisi joustavoittaa paremmin.

*”Meillä oli tarve ostaa laitteita erikseen, mutta tarjottiin koko pakettia kerralla, johon olisi kuulunut näytöt ja laitetelineet. ”Erillislaitteiden tarjouspyynnössä kesti kauan.”* (Haastattelu B)

*”Toivoisin, että lisätarvikkeet olisivat tilattavissa erikseen, eikä olisi esimerkiksi ennalta päätetty, että jokaisen tilauksen yhteydessä tulee 7 metrin mittainen hdmi-johdotus”* (Haastattelu C)

### 6.3 Tilausprosessi

Videoneuvottelulaitteiden toimitusprosessiin liittyvänä yhteisenä teemana asiakkaiden vastauksissa nousi esiin tiedottaminen ja toimitusten viivästykset. Asiakkaiden vastauksissa ilmeni, että tiedottaminen on nykyään parempaa kuin ennen, mutta tiedottamista pitäisi silti olla vielä nykyistä enemmän. Tiedottaminen on asiakkaiden mukaan erityisen tärkeää niissä tilanteissa, kun laitetoimituksissa on viivästyksiä. Tärkeää on saada ajantasaista tietoa tilauksen etenemisestä ja mahdollisista toimitusvaikeuksista.

*"Tiedottaminen on itseasiassa parempaa, mitä ennen ja sähköposti-ilmoituksia tulee nykyisin enemmän." (Haastattelu A)*

*"Ennen on joutunut selvittämään, koska saan asentajan kiinni, mutta nyt asentajat ovat ottaneet itse yhteyttä ja sopineet asennusajankohdasta." (Haastattelu A)*

*"Tilasin laitteita ennen kesää, eikä niitä ole vielä kukaan asennettu. En tiedä vielä kukaan, koska ne asennetaan." (Haastattelu A)*

*"Tilausprosessi oli monta kuukautta jumissa, enkä saanut minkäänlaista tilannetietoa, missä toimitus menee." (Haastattelu B)*

*"Toivoisin tarkempaa tietoa siitä, missä vaiheessa tilaus on menossa ja mikä on arvio laitteen asennukselle, jotta osaamme paremmin varautua tulevaan asennukseen." (Haastattelu B)*

Ideointityöpajassa ratkaisuksi tiedonkulun parantamiseen pohdittiin mahdollisuutta kehittää automaattista tietojen välitystä laitetoimittajan ja palveluntarjoajan järjestelmän välille. Laitetoimittajan kirjaamat tiedot välittyisivät automaattisesti asiakkaan tekemään tilauspyyntöön ja näin tiedot olisivat aina ajan tasalla ja nopeasti nähtävillä.

Videoneuvottelulaitteiden asennustapahtuma on sujunut kaikkien haastateltavien mielestä kokonaisuudessaan hyvin. Videoneuvottelulaitteiden asennustapahtumaan liittyy joissakin tilanteissa esivalmisteluja, kuten tietoliikenneyhteyksien kytkeminen.

*”Se olisi hyvä, että kun tilaus tehdään, niin tieto lähtisi heti myös aluepalveluun, ettei meidän tarvitsisi huolehtia itse aluepalvelua paikalle.”* (Haastattelu B)

Asiakkaat toivoivat, että laitteen tilauksen yhteydessä palvelupyyntö tulevasta laiteasennuksesta menisi suoraan aluepalveluun, eikä asiakkaiden tarvitsisi huolehtia itse esivalmistelujen toteuttamisesta.

#### 6.4 Tilauslomake ja intranet-sivut

Videoneuvottelulaitteiden tilauslomakkeeseen ja intranet-sivuihin liittyen haastattelutuloksia kertyi eniten. Tulokset jakaantuivat kehittämisideoihin ja nykyisen tilauslomakkeen ja intranet-sivujen ongelmakohtien esille tuomiseen. Ongelmakohtat voi yhdistää kahteen yhteiseen kategoriaan, joita ovat tilauslomakkeen ja intranet-sivujen selkeyden parantaminen ja lisätietojen lisääminen. Tulosten mukaan esimerkiksi tilauslomakkeessa olevat kuvat ovat epäselviä ja niiden perusteella on vaikea hahmottaa, miltä laitekokoontuodollisuudessa näyttää. Tähän liittyen kaivattiin myös tietoja näyttöjen ja laitetelineiden mitoista. Selkeyttä kaivattiin vastaajien mukaan myös tilauslomakkeessa olevien termien käyttöön ja laitekuvauksiin.

*”Siitä kuvasta joutuu vähän arpomaan, mihin laitteeseen kuva liittyy.”* (Haastattelu B)

*”Missään ei kerrota laitetelineiden korkeustietoja. Meille kävi yhden tilauksen kanssa niin, että laite olikin väärän kokoinen sille tarkoitettuun kokoushuoneeseen..... laitteen koon pystyy hahmottamaan vasta sitten, kun laite on toimitettu ja asennettu.”* (Haastattelu B)

Ihanteellisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi tilauslomake ja intranetissä oleva tilaussivu tulisi uudistaa suurelta osin. Kehittämistä tulisi tehdä etenkin selkeyden ja laitekuvaustietoihin liittyen. Haastateltavat ehdottivat, että lisätietoja ei lisättäisi nykyiseen tilauslomakkeeseen, vaan esimerkiksi intranet-sivuille. Tilauslomake olisi hyvä pitää mahdollisimman yksinkertaisena.

*”Minun mielestäni tilauslomakkeesta tulisi liian massiivinen, jos sinne lisättäisiin lisätietoja..... voisi olla erillinen sivu, jossa kerrotaisiin tarkemmin laitevaihtoehtoista ja ominaisuuksista.”* (Haastattelu A)

*”Tilauslinkin alla on yksi pitkä tekstiselostus, missä esitellään eri laitevaihtoehtoja. Esittelystä ei oikein pysty yksilöimään, mistä laitteistosta puhutaan.”* (Haastattelu C)

*”Minun mielestäni tilauslomakkeessa on epäselvästi selitetty termit. Siinä puhutaan neuvotteluhuonelaitteesta, kokoushuonelaitteesta ja konferenssihuonelaitteesta. Käytännössä nämä tarkoittavat samaa asiaa? Terminologiassa menee helposti sekaisin.”* (Haastattelu C)

Asiakkaiden ehdotusten pohjalta ideointityöpajassa hahmoteltiin alustavasti intranet-sivuille tehtävää uudistusta. Uudella tilaussivulla otetaan huomioon esimerkiksi videoneuvottelulaitetekoonpanojen parempi vertailtavuus ja selkeämmät esittelykuvat. Tilaussivulle tarkennetaan myös ohjeistusta siitä, minkälaiselle henkilömäärälle mitäkin laitekoonpanoa suositellaan.

Asiakasystävällisyyden kannalta paras ratkaisu voisi olla verkkokauppatyylinen järjestelmä. Idea nousi esille ideointityöpajan lisäksi kahden haastateltavan ehdotuksena.

*”Ei tämä nykyinenkään malli minun mielestäni vaikea ole käyttää, mutta hieinan vanhahko systeemi se on, kun nykyisin on tällaisia verkkokauppajärjestelmiä.”* (Haastattelu A)

*”Verkkokauppajärjestelmässä ei tarvitsisi itse pitää yllä tilauksia, vaan ne löytyisivät yhdestä paikasta”* (Haastattelu A)

*”Verkkokauppajärjestelmään pääsisi kirjautumaan vain ne käyttäjät, joilla on oikeus tilata laitteita” (Haastattelu A)*

Verkkokauppajärjestelmä voisi tuoda merkittävästi helppoutta ja automaatiota tilauksen tekemiseen. Asiakkailla olisi yksi järjestelmä, mistä tilaukset tehdään, eikä enää tarvittaisi erillisiä Excel-lomakkeita ja tietojen etsimistä monesta paikasta. Verkkokauppajärjestelmään voisi toteuttaa useita asiakkaan kaipaamia ominaisuuksia, kuten esimerkkinä käyttäjien tunnistaminen ja tilaushistorian hallinnan.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Luotettavuuden arviointi

Yhtenä opinnäytetyön arviointikriteerinä on luotettavuuden arviointi. Esitetyt tulokset ja johtopäätökset tulee olla luotettavia ja uskottavia (Kananen 2012, 161). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa monenlaisia tapoja, ja oppaat painottavat tekijästä riippuen hieman erilaisia asioita, eikä yksiselitteistä ohjetta ole tehty. Tutkimuksen tekijän tehtävänä on valita mielestään tärkeimmät asiat luotettavuusarvioinnin käsittelyyn. (Kananen 2017, 173; Tuomi & Sarajärvi 2018, 118, 122.) Laadullista tutkimusta ei voida arvioida tarkasti, vaan luotettavuusarviointi perustuu tutkimuksen tekijän omaan arvioon ja perusteluihin. (Kananen 2017, 175.)

Tutkimuksen luotettavuus tulee ottaa huomioon jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksen arviointivaiheessa luotettavuutta ei voi enää parantaa, vaan siinä arvioidaan, miten tutkimuksen luotettavuus on onnistuttu täyttämään. (Kananen 2012, 162.) Tämän kehittämistehtävän suunnitteluvaiheeseen käytettiin runsaasti aikaa ja tietoa kerättiin useista tietolähteistä.

Tuomen ja Sarajärven (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123) mukaan luotettavuutta parantaa prosessin arviointi ja läpikäynti julkisesti tutkijakollegoiden kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen säännöllisesti osallistunut opinnäytetyön ohjauskertoihin, joissa työtä on käyty läpi.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan kuvion 7 mukaisesti, ovatko tutkimuksen vaiheet toteutettu kokonaisuudessaan luotettavasti. Luotettavuustarkastelussa arvioidaan esimerkiksi tutkimusmenetelmien luotettavuutta, analyysien luotettavuutta sekä tuloksien luotettavuutta. (Kananen 2017, 174.)



Kuvio 7. Luotettavuustarkastelu (mukaillen Kananen 2017, 174.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi sitä, onko tutkimuksessa käytetty tieteellisiä menetelmiä. Tieteelliset menetelmät ja niiden oikea käyttö on tieteellisen tutkimuksen lähtökohta. (Kananen 2012, 162.) Tässä työssä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valinnat on perusteltu kehittämistehtävän aiheeseen- ja teoriaan pohjautuen. Menetelmien valinnat on pyritty perustelemaan mahdollisimman selkeästi ja riittäväällä tarkkuudella.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmien, kuten haastatteluiden tarkka dokumentointi ja haastattelutilanteiden arviointi parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Myös haastattelujen analysointivaiheesta ja aineiston luokittelun perusteista tulee kertoa ymmärrettävästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Haastattelut ja työssä tehdyt päätökset on tässä työssä dokumentoitu tarkasti kronologisessa järjestyksessä ja haastattelumateriaali on säilytetty alkuperäisessä muodossa. Haastatteluiden ajankohdat ja kestot sekä teemahaastattelurunko on raportoitu yksityiskohtaisesti. Aineiston analysointivaiheet ja päätökset on pyritty esittämään riittävän tarkasti, sekä analyysimenetelmät on perusteltu teoriaan pohjautuen.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien oikea määrä saavutetaan silloin, kun uutta tietoa ei enää löydy ja haastateltavien vastauksissa toistuvat samat vastaukset. Puhutaan siis aineiston saturaatiosta. (Kananen 2012, 174.) Tässä



työssä haastateltavina oli neljä henkilöä kolmena eri haastattelukertana. Haastateltavia oli melko vähän, mutta jo tällä otannalla vastauksissa esiintyi samankaltaisuutta, eikä haastateltavia päätetty ottaa enempää.

Tulosten esittelyssä tulkintojen perusteet tulee kertoa uskottavasti ja selkeästi. Suorat lainaukset haastateltavien vastauksista rikastuttavat ja parantavat tulosten esittämisen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tässä työssä tulosten esittämisessä on pyritty selkeyteen. Teemahaastattelujen tuloksia kuvattaessa on esitetty tulkintoja rikastuttavat aidot otteet haastattelutilanteista. Tulosten luotettavuutta vahvistaa lisää, kun tutkittavat lukevat aineiston ja tulkinnan (Kananen 2012, 174). Tässä työssä haastateltavat eivät lukeneet haastatteluaineistoa ennen opinnäytetyön valmistumista.

Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen sovellettavuutta samankaltaisissa tapauksissa. Tulosten hyödynnettävyyden edellytyksenä on mahdollisimman selkeä lähtökohtakuvaus, jossa on määritelty tarkasti tutkimusasetelma ja tutkimuskohde. Tulosten siirtämisessä vastaaviin ympäristöihin tulee ottaa huomioon kohdeorganisaation tiedot, kuten toimiala, koko ja työntekijämäärä. (Kananen 2012, 175.) Tämän työn lähtökohdat on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Sanallisen määritelmän lisäksi tilausprosessin lähtötilanne on kuvattu visuaaliseen prosessikaavioon, joka auttaa kokonaistilanteen hahmottamista. Kehittämistehtävän dokumentointi on pyritty tekemään mahdollisimman selkeästi, jotta kehittämisrunkoa voidaan hyödyntää toisissa vastaavissa kehittämis-tehtävissä.

## 7.2 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää videoneuvottelulaitteiden laitepalveluun liittyvää tilausprosessia ja tilausjärjestelmää asiakaskeskeisesti palvelumuotoilun menetelmin. Opinnäytetyön lähtökohtana oli tunnistaa tilausprosessin kriittiset pisteet ja selvittää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun negatiivisesti. Tavoitteena ei ollut luoda uusia palveluita, vaan kehittää ideoita olemassa olevan tilausprosessin ja tilausjärjestelmän parantamiseen.

Kehittämistehtävä alkoi tilausprosessin nykytilanteen kartoittamisella ja kehityskohteiden määrittelyllä. Lähtötilanteen kartoittamisen menetelminä käytettiin palveluprosessin kuvausta ja asiakkaiden haastatteluja. Visuaalisen prosessikuvausten tarkoituksena oli auttaa tilausprosessin kokonaisuuden hahmottamista. Asiakkaiden haastatteluiden tarkoituksena oli kasvattaa asiakasymmärrystä ja löytää asiakkaiden näkökulmasta kriittiset pisteet tilausprosessissa. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen ongelmakohtiin ideoitiin ratkaisuja ideointityöpajassa. Työpajaan osallistui tilausprosessissa mukana olevia palveluntarjoajan työntekijöitä. Asiakkailta ideoita kerättiin jo haastatteluvaiheessa.

Opinnäytetyön lopputuloksena tilausprosessi ja siihen liittyvä tilausjärjestelmä on aikaisempaa helpokäyttöisempi, tehokkaampi ja kokonaisuudessaan toimivampi asiakkaiden ja palveluntarjoajan näkökulmasta. Uudessa tilausprosessissa otetaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja toiveet paremmin huomioon ja lisäksi palvelussa keskitytään aiempaa enemmän myös asioihin, jotka helpottavat videoneuvottelulaitteiden hankintaa. Kehitetyt ideat tuovat tehokkuutta palveluntarjoajan prosessiin esimerkiksi vähentämällä asiakkailta tulevia neuvontapyyntöjä. Tilausprosessiin liittyvät ideat on kuvattu uuteen tilausprosessin tavoitetta kuvaavaan prosessikaavioon. Tilausjärjestelmään liittyvät kehittämisideat liittyvät nykyiseen tilausjärjestelmään tehtäviin muutoksiin ja mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettaviin laajempiin tilausjärjestelmän muutoksiin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin palvelun laatua ja laadun parantamiseen liittyviä tekijöitä. Myös palvelumuotoilun teoriaa käsiteltiin yksityiskohtaisesti. Palvelun laadun ja palvelumuotoilun laaja käsittely teoriaosuudessa tuki opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tilausprosessin laatua kehitetään nimenomaan asiakkaiden näkökulma huomioiden ja kuinka palvelumuotoilu soveltuu tilausprosessin kehittämismenetelmäksi.

Asiakasymmärryksen hankkimiseen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teema-haastattelua. Tarkoituksena oli kasvattaa syvällistä ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta ja heidän tarpeistaan. Haastateltaviksi valittiin videoneuvottelulaitteita tilaavat niin sanotut tilausvastaavat. Haastattelutilaisuuksia järjestettiin yhteensä

kolme. Kolme haastattelukertaa todettiin olevan riittävä määrä aineiston keräämisen kannalta. Haastatteluaineiston perusteella pystyttiin luomaan kokonaiskuva kriittisistä pisteistä ja kehityskohteista. Haastattelujen toteutus on esitetty yksityiskohtaisesti ja haastattelutuloksia rikastuttavat lainaukset asiakkaiden vastauksista.

Asiakkaiden haastattelujen perusteella muodostui käsitys, että kokonaisuutena tilausprosessiin oltiin melko tyytyväisiä. Haastatteluissa esiin nousseet asiat liittyivät lähinnä pieniin yksityiskohtiin ja kehittämisideoihin. Näitä ei kuitenkaan tule väheksyä, vaan pienilläkin yksityiskohdilla voi olla suuri merkitys asiakkaille kokonaisuuden kannalta. Haastatteluaineiston tuloksissa tulee huomioida, että videoneuvottelulaitteiden tilauksia tehdään harvakseltaan, joka saattoi osaltaan vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen tekijän arvion mukaan asiakkaat voivat paremmin sietää palveluprosessin ongelmakohtia harvoin käytettävässä palvelussa, kuin jos he olisivat päivittäin tekemisissä laitetilausprosessin kanssa. Tätä näkökulmaa sivuavia vastauksia nousi esiin myös haastateltavien kertomana. Asiakkaiden näkökulmasta tilausprosessin kriittiset pisteet painottuivat enimmäkseen palvelun fyysisiin osiin ja palvelun toiminnalliseen laatuun. Palvelun fyysisiin osiin, eli tilauslomakkeeseen ja intranet-sivuihin kaivattiin muun muassa selkeyden parantamista, lisätarvikkeiden tilausmahdollisuutta sekä uusia ominaisuuksia kuten tilaushistorian hallintaa. Palvelun toiminnalliseen laatuun liittyviä kriittisiä pisteitä olivat esimerkiksi palveluntarjoajan ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet. Asiakkaat toivoivat nykyistä parempaa tiedottamista tilausten etenemisestä sekä parempaa avun tarjoamista laitepakettien valintaan.

Asiakasyymmärryksen hankkimisen sekä kehityskohteiden määrittelyn ja priorisoinnin jälkeen järjestettiin ideointityöpaja, jossa ideoitiin ratkaisuja tilausprosessin ongelmakohtien parantamiseen. Ideointivaihe keskittyi niiden asioiden kehittämiseen, jotka ovat nykyiseen palveluun mahdollista toteuttaa kohtuullisella työmäärällä. Ideoinnin tuloksia voidaan hyödyntää myös uusien toimintojen kehittämisessä. Kehittäminen kohdistui ensisijaisesti asiakkaan käyttämiin järjestelmiin, kuten intranet-sivuihin, tilauslomakkeeseen ja lisäksi myös palveluntarjoajan sisäiseen prosessiin. Tilausjärjestelmän ideointiin ei tässä työssä keskitytty syvällisesti sen haasteellisen toteuttamisen vuoksi. Kyseessä on iso ja paljon resurs-

seja vaativa muutos. Ideointityöpajan kehityskohteiksi päätettiin ottaa niitä asioita, jotka kohtuullisella työmäärällä ovat toteutettavissa nykyisiin järjestelmiin. Palvelumuotoiluprosessin myötä esiin tulleet kehityskohteet toimivat kuitenkin hyvänä pohjana, jos tulevaisuudessa päätetään alkaa toteuttamaan esimerkiksi verkkokauppatyylistä järjestelmää.

Ideointivaiheen haasteena oli saada ideointi mahdollisimman vapaamuotoiseksi, jotta ideointityötä ei rajoittaisi ajatukset ratkaisuehdotusten toteuttamiskelpoisuudesta. Ideointityöpajan osallistujat toimivat suurimpaan osaan ideoista myös niiden toteuttajana, joten tällä asialla oli todennäköisesti merkittävä vaikutus ideoiden keksimiseen. Kovin innovatiivisia ideoita ei työpajassa tullut esille. Erikoiset ideat eivät ole tietenkään työpajan ydintarkoitus, mutta niiden pohjalta voisi kehittyä uusia ennalta-arvaamattomia ratkaisumahdollisuuksia, joita ei ensimmäisenä tule mieleen.

Toisena isona haasteena ideointityöpajan onnistumiselle oli ideointityöpajan toteutustapa videoneuvotteluna. Ideointityöpajan jäsenet osallistuivat työpajaan omilta tietokoneiltaan ja tämä aiheutti useita keskeytyksiä heidän mukanaoloonsa. Ideointivaiheessa tulisi olla kiireetön ja avoin ilmapiiri (Ojasalo ym. 2015, 159). Tämä periaate ei kovin hyvin täyttnyt tämän opinnäytetyön aikana käydyssä ideointityöpajassa. Videoneuvotteluyhteydellä järjestettävään ratkaisuun päädyttiin aikatauluhaasteiden vuoksi ja siksi, että osallistujien työpisteet sijaitsivat eri puolella Suomea.

Opinnäytetyön tekeminen kesti arvioitua kauemmin. Palvelumuotoilu oli ennestään tuntematon menetelmä, joten siihen perehtymisessä kesti runsaasti aikaa. Tarkoituksena oli saada menetelmästä syvälinen ymmärrys ennen käytännön kehittämistyön aloitusta. Kehittämistehtävän toteutusvaihe sujuikin suunnitelmien mukaan, koska teoriapohjasta oli hyvä ymmärrys. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli, että työssä käydään koko palvelumuotoiluprosessi läpi toteutukseen asti. Kehittämisvaiheen alussa toteutusvaihe päätettiin jättää pois aikatauluhaasteiden vuoksi. Palvelumuotoiluprosessin toteutus- ja testausvaihe olisi pitkittänyt opinnäytetyön valmistumista paljon, koska ideoiden toteutukseen vieminen edellyttää useita muutoksia tilausprosessiin.

### 7.3 Tulosten sovellettavuus ja menetelmän soveltuminen kehittämismenetelmäksi

Tämä kehittämistehtävä oli eräänlainen kokeilu ja esimerkki siitä, kuinka palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä soveltuu palveluprosessien asiakaslähtöiseen kehittämiseen julkisen hallinnon it-alan organisaatiossa. Opinnäytetyön tekijän arvion mukaan palvelumuotoilu on vielä melko vähän käytetty kehittämismenetelmä julkisen hallinnon it-alan organisaatiossa.

Tässä työssä sovellettiin Stefan Moritzin esittelemää palvelumuotoilun prosessimallia ja alkuvaihe sisälsi lisäksi Juha Tuulaniemen esittelemän määrittelyvaiheen. Työhön sisältyi kokonaisuudessaan palvelumuotoiluprosessin kuusi ensimmäistä vaihetta, jotka ovat määrittely, ymmärrys, pohdi, ideoi, seulo ja selitä. Työssä sovellettu prosessimalli valittiin sen selkeyden ja monipuolisuutensa vuoksi. Työhön valittu palvelumuotoiluprosessi on johdonmukaisesti etenevä kehittämismalli, ja se on osoittautunut käyttökelpoiseksi menetelmäksi ongelmien tunnistamisessa ja kehittämisessä.

Palveluita tulisi aina kehittää asiakaslähtöisesti ja asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Kuten tämän työn tuloksista ilmenee, asiakastutkimuksen pohjalta pystytään tunnistamaan nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta kriittisimmät ongelmakohdat palveluprosessissa. Palveluntarjoajan on tärkeää nähdä tuottamansa palvelu myös asiakkaan silmin. Tässä työssä kehitettiin olemassa olevaa tilausprosessia, mutta asiakkaita tulisi ottaa palvelun kehittämiseen mukaan heti alusta lähtien. Näin varmistutaan paremmin, että palvelu täyttää asiakkaiden oikeat tarpeet ja kriittisiin pisteisiin pystytään keskittymään jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelun kehittämistyöhön parantaa asiakkaiden mielikuvaa organisaatiosta, sillä he kokevat, että organisaatio kuuntelee heidän tarpeitaan aidosti.

Tässä opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja runkoa voidaan soveltaen hyödyntää muissa vastaavissa palveluprosessien kehittämishankkeissa sekä uusien palveluiden suunnitteluissa. Kehittämisvaiheet ja niissä tehdyt ratkaisut on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti ja selkeästi kehittämistehtävän soveltamismahdollisuutta silmällä pitäen.

#### 7.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Jatkokehityksaiheena voisi olla palvelumuotoiluprosessin loppuun saattaminen, jolloin kehitetyt ideat testataan käytännössä ja viedään tuotantoon. Palvelumuotoiluprosessia voisi toteuttaa iteratiivisena, jossa ideoita kokeillaan ja jatkojalostetaan vähitellen toistettavien vaiheiden kautta. Ideoiden tuotantoon viemisen jälkeen palvelumuotoiluprosessi voitaisiin toteuttaa muutaman kuukauden tai parin vuoden jälkeen uudelleen ja selvittää, miten kehitetty prosessi toimii ja miten sitä tulisi edelleen kehittää. Palvelumuotoiluprosessi olisikin hyvä toistaa säännöllisesti palvelun laadun takaamiseksi.

Palvelumuotoiluprosessin tuloksena tilausprosessista tunnistettiin useita kehitysmahdollisuuksia, joilla asiakkaan palvelupolkua voidaan kehittää sujuvammaksi. Osa kehityskohteista on kuitenkin niin laajoja kokonaisuuksia, että niiden ideointi jäi tässä työssä melko pintapuoliseksi tai ne jätettiin ideointivaiheesta kokonaan pois. Esimerkiksi verkkokauppajärjestelmä koostuu useista osa-alueista, kuten ulkoasun, toimintojen ja järjestelmien välisten integraatioiden suunnittelusta. Jatkokehityksaiheena palvelumuotoiluprosessi voisi keskittyä yksittäisiin pienempiin kohteisiin, jolloin muotoiluprosessi olisi helpompaa toteuttaa loppuun asti. Esimerkiksi verkkokauppajärjestelmän ideointia voisi tehdä nopeasti toteutettavien kokeilujen avulla karkean tason malleja hyödyntäen. Karkean tason mallien avulla kehitettyjä toimintoja ja ulkoasua voisi konkreettisesti testata ja jatkokehittää. Prototyyppien avulla asiakkaat näkevät konkreettisesti ja havainnollisesti, miten ideat toimivat käytännössä.

## LÄHTEET

- Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun Bisneskirja. E-kirja. Alma Talent.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hollins, B. & Shinkins, S. 2006. Managing Service Operations: Design and Implementation. London: SAGE Publications.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 97. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Hämäläinen, K. & Lammi, M. 2009. Service Design as a tool for innovation leadership. Teoksessa Designing Services with Innovative Methods. Toim. S. Miettinen ja M. Koivisto. Keuruu: Otava, 180-197.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Viitattu 24.9.2019 <http://www.stefan-moritz.com/#book>.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry. 1988. 'SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality'. Journal of Retailing 64, no., 1, Spring, 12-40.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- Rousseau, M. 2019. Priority matrix project management. Viitattu 9.12.2019. <http://atributetojonimitchell.com/priority-matrix-project-management/action-priority-matrix-decision-making-training-from-epm-ex/>.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking: Basics - Tools - Cases. E-kirja. Amsterdam: BIS Publishers.
- Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., Schneider, J. 2018. This is service design doing. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Tietoa Valtorista. Valtori. Viitattu 1.3.2020. <https://valtori.fi/tietoa-valtorista>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2018. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.

#### JULKAISEMAT TOMAT LÄHTEET:

Valtorin turvaverkkopalvelut: Yleisesitys. Valtori. 2019.



LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Liite 1. Teemahaastattelun runko

- Tilausprosessin lähtötilanne
- Tilausprosessin eteneminen videoneuvottelulaitteen tilauksesta toimittamiseen ja asentamiseen
- Tilauslomakkeen arviointi
- Kehittämiskohteiden ideointi