

Kurssikeskuksen palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Maria Cervantes



Tekijä(t) Cervantes Maria	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kurssikeskuksen palveluiden kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kehittää kurssikeskuksen palveluosaston palvelukonsepti, joka toimii tapana kehittää prosesseja ja ylläpitää palvelun laatua. Kurssikeskuksen varsinainen toiminta on tälläkin hetkellä kunnossa ja asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä. Asiakkaalta ja henkilökunnalta on kuitenkin tullut palautetta sekä prosesseista että palvelun laadun parantamisesta.</p> <p>Kehityshankkeen lähestymistapana käytän palvelumuotoilun menetelmiä ymmärtääkseni sekä asiakkaita että organisaation nykyistä tilannetta. Palvelumuotoilu mahdollistaa useiden ihmisten osallistumisen kehittämiseen. Tässä kehityshankkeessa rajasin tarkastelu kolmeen palvelumuotoilun viidestä vaiheesta. Prosessissa toteutuvat 1) määrittely ja kartoittaminen, 2) tutkimus ja ymmärrys sekä 3) suunnittelu ja ennakointi.</p> <p>Määrittely ja kartoittaminen -vaiheessa käytän tiedonkeruun menetelminä henkilöstön ja asiakkaiden palautetta, asiakkaiden tarinankerrontaa ja työpajoja kurssien järjestäjien sekä esimiehen kanssa. Tämän jälkeen järjestettiin vielä uusi työpaja, jossa saatuja tietoja analysoitiin ja analyysin perusteella luotiin sidosryhmäkartta ja tehtiin Swot-analyysi. Tähän vaiheeseen osallistui myös esimies. Tutkimus ja ymmärrys -vaiheessa tein kurssin osallistujista havainnointia ja asiakkailta sain valokuvia palvelustamme. Pidän esimiehen kanssa toisen työpajan, jossa kokosimme samankaltaisuuskaavion, muodostimme asiakasprofiilin ja osaston strategiakartan. Viimeisessä suunnittelu ja ennakointi -vaiheessa toteutin aivoriihimenetelmällä palvelupolun skenaarion. Sitten kehitin palveluketjuanalyysin ja palautelomakkeen laatumittarimenetelmä SERVQUALin mallin pohjalta.</p> <p>Tämä kehittämishanke on auttanut organisaatiota tarkastelemaan, määrittelemään ja kehittämään omaa palvelukonseptiaan ja prosessejaan niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita. Palvelukonsepti vastaa itseohjautuvaan korkealaatuiseen palvelutarpeeseen, joka on tehokas ja hienovarainen. Tuloksena saimme määriteltyä palvelumme välttämättömänä sivupalveluna, joka mahdollistaa ja edistää asiakkaiden kurssilla viihtymistä ja sen hyödyntämistä. Sen lisäksi asetimme palvelun prosessit ja laadimme ohjeita asiakkaille. Lopuksi kehitimme palautelomakkeen sekä asiakkaille että työntekijöille palvelun laadun mittareiden pohjalta.</p> <p>Kehityshankkeen toteutin 2019 elokuusta 2020 elokuuhun. Jatkokehitykseen jäivät Palvelumuotoilun prosessin neljäs ja viides vaihe: Palvelutuotanto ja pilotointi, sekä Palvelun testaus ja arviointi.</p>	
Asiasanat Palvelukonsepti, laatupalvelu, palvelumuotoilu, laatumittarit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehityskohde: Kurssikeskus.....	1
1.2	Kehityshankkeen tavoitteet	3
1.3	Teoreettinen viitekehys	4
2	Palvelumuotoilu kehittämisen apuna	6
2.1	Miksi palvelumuotoilua?	6
2.2	Miten palvelumuotoiluprosessi etenee?	9
3	Palvelun laadun tekijät ja mittarit	27
3.1	Laadun määrittely.....	27
3.2	Palvelun laadun ulottuvuudet	29
3.3	Palvelun laadun mittaamisen työkalu	31
4	Prosessin kuvaus ja työkalut	34
4.1	Palvelun määrittelyn ja haasteiden kartoittaminen	35
4.2	Palvelustrategian ja asiakkaiden tutkimus ja ymmärrys	39
4.3	Ratkaisujen ja palvelukonseptin suunnittelu ja ennakointi.	44
5	Pohdinta.....	48
	Lähteet	52
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Asiakasprofiilit	58
	Liite 2. Talon valmistus	60
	Liite 3. Palautelomakkeet	61

1 Johdanto

Organisaatiot ovat alituisesti muutoksessa. Jatkuva kehittäminen ja innovointi on palvelualalla realiteetti (Tuulaniemi 2011, 18). Asiakkaiden korkeat odotukset ja yritysten kiihkeä kilpailu aiheuttavat sen, että organisaation on tarkistettava, määriteltävä ja kehiteltävä toiminnan prosessejaan ylläpitääkseen laatua ja kilpailukykyä (Kukanja 2017, 42; Kuusisto 2013, 233; Solita 2020; 2011, 71). Siksi koen tärkeänä, että kurssikeskuksen palveluosasto aloittaa kehityshankkeen, joka auttaa organisaatiota tarkistamaan, määrittelemään ja kehittämään omaa palvelukonseptiaan ja prosessejaan niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita ja organisaation tavoitteita. Toisin sanoen kehityshankkeen tavoitteena on kehittää palvelukonseptimalli, joka ottaa huomioon kurssikeskuksen palveluosaston asiakkaiden erityispiirteet ja -tarpeet niin, että tämä mahdollistaa jatkuvan organisaation prosessien kehittämisen ja palvelun laadun ylläpitämisen. Varsinainen toiminta on tälläkin hetkellä kunnossa ja asiakkaat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä. Asiakkailta ja henkilökunnalta on kuitenkin tullut palautetta sekä prosesseista että palvelun laadun parantamisesta. Palveluosaston kannalta koetaan tärkeänä kehittää konkreettinen palvelukonseptimalli, jota käytetään palvelun jatkuvan kehittämiseen pohjana.

Raporttini rakentuu seuraavien kysymysten ympärille: mitä, miksi, millä perusteella, miten ja milloin kehitystä tapahtuu? Eli ensin esittelen yleisesti kehityskohteena olevan kurssikeskuksen palveluosaston liiketoimintaympäristöä. Sitten määrittelen hankkeen tavoitteita, rajausta sekä hankkeen prosessin pohjana olevan teoriakehyksen. Kehityshankkeen lähestymistapana käytän palvelumuotoilua, sillä se mahdollistaa sekä uuden tutkimista että ymmärrystä nykyisestä tilanneesta. Lisäksi se mahdollistaa monien ihmisten vaikuttamisen kehitykseen. Palvelumuotoilulla on monia ja hyvin erilaisia menetelmiä ja työkaluja, joilla toimintaa kehitetään. Esittelen laajasti raportin tietoperustassa palvelumuotoilun menetelmiä sekä kerron mitkä menetelmistä valitsen ja selitän, miksi olen tehnyt tietyt valinnat tähän kehityshankkeeseen. Tietoperustan jälkeen esittelen luvussa neljä, miten olen kehittämishankkeen toteuttanut valitsemillani menetelmillä. Kuvailen kehityshankkeen prosessin eri vaiheineen ja aikatauluinen. Lopuksi esitän tulokset, palvelukonseptin mallin, siihen liittyvän pohdinnan, toimintaehdotuksia sekä mahdollisen jatkotoiminnan organisaatiossa.

1.1 Kehityskohde: Kurssikeskus

Lusissa sijaitsevassa Malminharjun kurssikeskuksessa Inter-Cultur ry:n ja KKE ry:n vetämät kulttuurikeskukset ovat järjestäneet kasvatus- ja koulutustoimintaa vuodesta 2011. Kulttuurikeskukset järjestävät erilaista toimintaa niin miehille kuin naisille, koululaisille,

nuorille, opiskelijoille sekä aikuisille, esimerkiksi kesäkursseja, kesäleirejä, hengellisiä hiljaisia retiriittejä sekä workshopeja oman persoonan kehittämiseksi ja elämän tasapainon saavuttamiseksi. Yhdeksän vuoden aikana kurssikeskus on pitänyt yli 300 kurssia, johon on osallistunut noin lähes 3500 asiakasta. Kurssien kesto vaihtelee, ja jos lasketaan yhteensä vietettyjen öiden määrä yhdeksässä vuodessa, kurssikeskuksessa on majoittunut asiakkaita yhteensä 1418 yötä. Jokainen vuosi on ollut hyvin erilainen verrattuna toiseen, sillä toiminta on kasvanut vuosittain ja kurssien tarpeet ovat muuttuneet toiminnankasvun mukana. Vuositasolla kurssikeskuksen käyttöaste on ollut 43% ja asiakkaita keskimäärin 13 henkilöä per kurssi. Kurssikeskus sijaitsee järven rannalla metsän keskellä. Julkisilla liikennevälineillä ei ole mahdollista saapua paikalle. Pää- ja sivurakennuksessa on 15 majoituspaikkaa. Mökit ja lisäsängyt mukaan lukien majoituspaikkoja on yhteensä 60.

Kurssikeskuksen sesonki ajoittuu kesäkuukausille toukokuun puolivälistä syyskuun puoliväliin. Silloin kurssikeskus on vilkkaassa käytössä ja kurssit pidetään yksi toisensa jälkeen, sillä kurseja ei yleensä pidetä samaan aikaan. Sillä varmistetaan, että jokaisella ryhmällä on oma rauha ja toimintamahdollisuudet. Vakituiset toiminnot kesällä ovat neljä eri kesäkurssia aikuisille, yksi kesäkurssi nuorille ja kaksi kesäleiriä nuorille ja koululaisille. Asiakkaiden profiili ja määrä vaihtelee paljon kurssista kurssiin. Toiminnoista asiakasmäärä vaihtelee kymmenen ja kuudenkymmenen välillä. Yleensä ryhmät ovat pieniä, mutta kaksi tai kolme kertaa kesällä on lasten leiri, johon osallistuu 50 tai 60 henkilöä. Myös osallistujien ikä voi vaihdella seitsemästä vuodesta seitsemäänkymmeneen. Myös palvelutarjonta on erilaista eri asiakasryhmille ja heidän toiveistaan riippuen. Vaikka meillä on peruspalvelutarjonta, niin jokaisen ryhmän tarpeet ja toiveet pyritään huomioimaan. Samalla hinnalla asiakkaalla on mahdollisuus pyytää räätälöityä palvelua kuten esimerkiksi ulkoruokailua ja grillausta salissa tapahtuvan ruoka tarjoilun tilalle. Vaikka suurin osa toiminnasta tapahtuu kesäaikaan, niin toimintaa on myös jonkin verran muina vuodenaikoina. Syyskuun puolivälistä toukokuuhun on keskimäärin seitsemän kuuden päivän mittaista kurssia ja noin kaksikymmentä neljän tai kolmen päivän kestäväää henkilökohtaisen kehityksen kurssia, workshoppeja tai hiljaisia retiriittejä. Talven aikana ryhmien koko pysyy samana ja on keskiarvoltaan noin 10 henkilöä. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat henkilökunnan määrään suunniteluun ja rekrytointiin, palveluprosessien suunniteluun ja toteuttamiseen, sekä laadun ylläpitämiseen.

Palveluosasto hoitaa vain majoitus- ja pitopalvelua. Toimin itse palveluosaston esimiehenä toisen esimiehen kanssa ja ohjamme työtä pääsääntöisesti Helsingistä käsin. Matkustamme kerran viikossa kurssikeskukseen, pidämme kokouksia sekä työntekijöiden kanssa erikseen että koko tiimin kanssa. Palaverien tavoitteena on varmistaa palvelun toi-

mivuus, henkilökunnan motivaatio ja ongelmanratkaisu. Talven aikana panostamme erityisesti palvelun kehittämiseen. Keväällä mm. suunnitellaan kesätoiminnan palvelut, vuorot ja koulutetaan kesätyöntekijöitä. Kesällä keskitymme työntekijöiden tukemiseen ja palvelun toteuttamiseen. Meillä ei ole suoranaista vastuuta asiakkaiden hankinnasta ja toiminnan järjestämisestä, sillä kurssikeskuksen johto on vastuussa niistä. Kuitenkin olemme tietoisia siitä, että asiakkaiden tyytyväisyys ja sitoutuminen kurssikeskukseen riippuu palvelun laadusta, tehokkuudesta ja toimivuudesta.

Palveluosaston missiona on tuottaa palvelua, joka luo rennon, ystävällisen ja kodikkaan ilmapiirin, ja edistää ihmisten mielenrauhaa. Tarkoituksena on tarjota irtiotto arjesta, niin että asiakkailla on mahdollisuus pohdiskella, levätä, asettaa itselleen uusia tavoitteita ja palata takaisin arkielämään. Kerättyään voimia asiakkaat voivat antaa parhaimpansa arjen tilanteissa (KKE 2019). Palveluosaston tavoitteen saavuttaminen riippuu paljon toiminnan laadun ylläpitämisestä ja jopa sen parantamisesta. Palveluosasto on nyt toiminut kahdeksan vuotta. Kuitenkin prosessien ja palvelun laadun ylläpitäminen on haasteellista työohjauksen puutteiden, toiminnan sesonkiluonteisuuden ja henkilöstön vaihtuvuuden takia. Työn ohjauksen haasteet ovat usein etänä tapahtuva viestintä sekä ymmärrys työasioista, jotka ovat luonteeltaan konkreettisia ja tehdään paikan päällä ja siinä hetkessä. Toinen haaste esimiehelle on läsnäolon puute ja se, että ei voi katsoa itse prosessin toteutusta ja lopputulosta, vaan on vain uskottava työntekijän sanaan ja asiakkaiden palautteisiin. Suurin osa ohjeista voidaan antaa vain puhelimitse tai viesteillä, eikä fyysisesti. Sesonki on alan luontainen haaste. Talven aikana kurseja ja osallistujia on vähän, kun taas kesällä työskentelemme täydellä kapasiteetilla. Tähän on löydettävä oikeat toimintatavat henkilökunnan, koulutuksen ja prosessien kannalta. Sesonki taas vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja prosessien vakioimiseen. Palveluosaston on otettava huomioon kurssikeskuksenluonne sekä piirteet kehitettäessä uudenlainen palvelukonsepti, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

1.2 Kehityshankkeen tavoitteet

Tämän kehityshankkeen tavoitteena on kehittää kurssikeskuksen palveluosastolle palvelukonsepti, joka ottaa huomioon kurssikeskuksen palveluosaston ja asiakkaiden erityispiirteet ja tarpeet niin, että tämä mahdollistaa jatkuvasti organisaation prosessien kehittämisen ja palvelun laadun ylläpitämisen.

Tavoitteen saavuttamiseen asetimme palveluosaston toisen esimiehen kanssa seuraavat päämäärät:

- Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja toimintaympäristön erityispiirteet
- Selkeät tavoitteet työntekijöille ja selkeät arvot asiakkaille

- Palvelun laadun mittarien käyttäminen
- Asiakkaiden kokemusta parantavien ehdotusten tuottaminen.
- Palvelumallin jatkuva kehittäminen
- Palvelun kustannuksien laskemiseen tähtäävien keinojen selvittäminen

Saavuttaakseni kehityshankkeen tavoitteen, joka on luoda palvelukonsepti mahdollistamaan palvelun jatkuvaa kehittämistä ja laadun parantamista, yhdistän muotoilua ja palvelun suunnittelua, eli käytän palvelumuotoilun eri keinoja. Kehityshankkeessa konseptoin ja määrittelen asiakkaan palvelupolkua ja palveluosaston prosesseja käyttämällä palvelumuotoilun työkaluja. Tämä tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on tuottaa organisaatiolle palvelukonsepti, jossa on määritellyt prosessit ja työtavat. Kehityshankkeen kautta organisaatio saa luotua selkeät työtavat ja palveluprosessit sitten, että laatu säilyy ja toiminta on tehokasta. Palvelutuottaja saa lisää ymmärrystä palvelun tavoitteista ja siksi enemmän varmuutta päätöksentekoon. Kehityshankkeen kautta organisaatio pääsee asettamaan palvelun laadun mittareita asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta, jotka mahdollistavat jatkuvan palvelun kehityksen. Tavoitteena on, että lopuksi organisaatio pystyy myös tunnistamaan mahdollisuuksia palveluiden kustannuksien laskemiseksi.

Palveluosasto koostuu neljästä alueesta: ruoantuotanto, sali-, pesula- ja siivouspalvelu. Kehittääkseen palvelua palveluosaston on analysoitava ja ymmärrettävä palvelun kokonaisuutta. Tämän jälkeen keskitytään palvelun pienempiin osa-alueisiin niin, että jokaista niitä voidaan tarkastella ja ymmärtää. Ideointi ja palvelukonseptin tehdään myös jokaisesta osa-alueesta. Tässä kehittämishankkeessa pyrin ymmärtämään ja kehittämään palveluosaston konseptia, niin että on mahdollista ehdottaa uutta palvelun mallia. Lopullinen tuotos hankkeesta on siis palveluosaston palvelukonsepti, joka ottaa huomioon konkreettiset toiminnan haasteet kuten etäisyys, sesonki ja henkilöstön vaihtuvuus ja kuvaa palveluosaston tarjoaman palvelun.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Kurssikeskuksen kehityshanke pyrkii mullistamaan palveluosaston konseptin, ymmärtämään asiakkaita, heidän tarpeitaan, palvelun mahdollisuuksia ja haasteita. Tarkoituksena on luoda malli, joka toimii kehikkona uudelle konseptille. Suuren suomen kielen sanakirjan mukaan (Nurmi 2004, 598) mullistus on ”perustavan laatuinen, käänteentekevä ja kumouksellinen muutos”. Jotta merkityksellinen muutos kehityshankkeessa voidaan saavuttaa, on ensin tehtävä perusteellinen selvitys hankkeen prosesseista, menetelmistä ja työkaluista. On myös ymmärrettävä sekä laadulliset että määrälliset tekijät menetelmissä ja

niiden tarkoitukset. Ainoastaan käyttämällä laajaa ja hyvin perusteltua teoriakehikkoa, joka antaa selkeyttä ja varmuutta tietotaidoista ja osaamisesta, on mahdollista kehittää uusi konsepti, joka perustuu kokemuksiin, mutta on avoin kehitykselle.

Palveluosaston konseptointi vaatii ymmärrystä eri aiheista, mutta etenkin siitä mitä on konseptointi. Toisen sanoen on tarve tietää, miten suunnitellaan palvelu, joka on muotoiltu asiakkaiden tarpeiden mukaan, minkälainen prosessi on ja miten se etenee. Siksi ensin käsittelen palvelumuotoilua kehittämistyössä, joka muodostaa teoriankehikon merkittävimmän osan. Ainoastaan ymmärtämällä asiakkaita ja heidän haluamaansa on mahdollista tuottaa tasalaatuista, luvattua palvelua. Ymmärrys siitä, on mahdollista siirtää palvelun laadun mittareiden teoreettiseen viitekehykseen, joka kuvaa sitä, miten varmistetaan palvelun laatu. (Kukanja 2017, 42.) Palvelumuotoilun teoria kuvailee laajasti palvelumuotoilun tarkoitusta, prosessin vaiheita ja eri menetelmiä. Tarkoitus on tunnista mitä kaikki niistä voin käytä kehityshankkeessa. Palvelumuotoilun teoria viittaa laadulliseen prosessiin, jolla pystytään tutkimaan, ymmärtämään ja määrittelemään keitä asiakkaat ovat, minkälainen toimintaympäristö on ja minkälaisia liikemahdollisuuksia on olemassa. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 71.) Prosessi jatkuu palvelukonseptin mallin suunnittelun ja ennakkoinnin parissa. Lopussa annan ehdotuksia siitä, miten organisaatio voi implementoida palvelutuotannon ja arvioida sitä.

Palvelumuotoilun prosessin jälkeen keskityn palvelulaadun tekijöihin ja mittareihin. Tämän teoriaosan tarkoitus on antaa kehitysprojektiin konkreettinen pohja. Teoria kertoo, mistä mitattavista tekijöistä laatupalvelu koostuu. Laadun tekijät ja mittarit antavat palvelukonseptiin konkreettista ulottuvuutta. Laadun teoriakehikon tarkoitus on asettaa palvelumuotoilun prosessissa suuntaviivat eli mittarit hyvälle palvelulle, jotta kehitysprosessissa sujuvoittamispalvelu varmistuu. Palvelun laadun ulottuvuudet otetaan huomioon koko kehityshankkeen palvelumuotoilun prosessissa, sillä laadun ulottuvuudet tekevät konkreettiseksi palvelun kehityksen.

2 Palvelumuotoilu kehittämisen apuna

Palvelumuotoilu on selkeä kehittämisen prosessi, joka sisältää ja hyödyntää elementtejä monista muotoilumenetelmistä palvelun kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2014, 71). Se on looginen lähestymistapa palveluun ja sen ominaisuuksiin, sekä tekijöihin, ja ottaa mukaan, sekä organisaation, että asiakkaiden näkökulmat. Tarkoitus on ensin ymmärtää ihmisiä ja toimintaympäristöä ja sen perustella kehittää palvelua, joka vastaa molempien tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 95).

2.1 Miksi palvelumuotoilua?

Ennen kuin käydään läpi, miten palvelumuotoilun prosessi etenee, syvennyttään sen tarkoitukseen sekä etuihin, että kritiikkiin. Sen määrittelemisen, mikä on palvelu, on ollut aina iso haaste. Palvelu on jotain, minkä organisaatio suunnittelee ja tarjoa ihmisten tarpeiden kattamiseen. Kun yhteiskunnassa tarjotaan erityisesti palveluita, puhutaan palveluyhteiskunnasta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että maan tuotannon johtava elinkeino on palvelu eikä esimerkiksi maatalous tai teollisuus. (Koski 2014). Kukanja (2017, 43) määrittelee palvelun laadun kyvyksi asiakkaan tarpeiden täyttämiseen ja ylittämiseen. Määrittelystä voidaan päätellä, että palvelu sinänsä on kyky jonkun tarpeiden kattamiseen. Vanhan ja monesti viitatus kirjallisuuden mukaan palvelun ominaisuudet ovat: aineettomuus, heterogeenisuus ja erottamattomuus tuotannosta ja kulutuksesta. (Rauch yms. 2015, 94; Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1985.) Suomen virallisen tilaston mukaan palvelun osuus Suomen bruttokansantuotteesta on 70% (Suomen Virallinen Tilasto, 5.2.2019). Sen lisäksi on paljon vanhaa ja uutta kirjallisuutta, joka viittaa siihen, että nyky-yhteiskunta on palveluyhteiskunta, joka pitää itsestäänselvyytenä hyvää laadukasta palvelua (Kukanja 2017, 43; Koski 2014; Rissanen 2005, 4; Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1988,13).

Yleensä palvelu määritellään ei-tuotteeksi tai –tavaraksi. Sen luonne on aineeton, heterogeeninen, erottamaton ja katoava. Esimerkiksi asiakas voi yksinkertaisesti ostaa omenan ja muffinin kaupasta. Tai sitten hän voi mennä ravintolaan, istua pöydän ääreen, ja tilata ja nauttia omenakakkua. Ensimmäinen vaihtoehto on tuote ja toinen on palvelu. Omenakakku ravintolassa piiloutuu palvelun. Palvelu on aineeton, koska sitä ei voi koskettaa kokonaisuutena, mutta on mahdollista nähdä sen tapahtuvan ja koskettaa palveluun liittyviä konkreettisia tuotteita. Se on heterogeeninen, koska se koostuu eri tekijöistä, kuten pöydästä, pöytälinasta, tarjoilusta, kakun valmistuksesta. Palvelu tapahtuu kokonaisuudessaan ja luo mukavuutta asiakkaalle. Palvelu on erottamaton, koska sitä ei voida erottaa tietystä tuotteesta, joka esimerkissä on kakku, pöytä, lämmin huone ja valmistus. Muuten se olisi tuote, eikä palvelua. Jos henkilö vain istuu pöydän äärellä ja haluaa kakun,

mutta sitä ei anneta, hän ei pidä sitä palveluna. Palvelukokemus on aina asiakkaan näkökulmasta yksilöllinen. Lopuksi palvelu on katoava, koska palvelu on olemassa siinä hetkessä, kun se tuotetaan ja annetaan. Palvelussa olennaista on, että sillä on seuraus sen asiakkaalle ja se aiheuttaa muutoksen tilanteeseen. (Rauch yms. 2015, 94; Maqueda & Llaguno 1995, 80; Parasuraman 1988, 13). Ongelmallista on, kun organisaatio luulee tarjoavansa asiakkaan haluaman palvelun, mutta se ei ole todellisuudessa sitä mitä asiakas tarvitsee tai haluaa (Tuulaniemi 2011, 150.)

Oman näkemykseni mukaan palvelua on kaikki, joka edesauttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Palvelumuotoilun määrittelyssä on mentävä syvemmälle, kuin pelkästään palvelumyyntiin. Palvelumuotoilun tarkoitus on palvelun muotoilu, tuottaminen ja kehitys, joka sisältää strategiset, toiminnalliset ja materiaaliset tekijät, ja jota katsotaan aina asiakkaan näkökulmasta. Se yhdistää materiaaliset näkökohdat ja avun, jonka henkilö saa, jotta mahdollistetaan kokonaisvaltaista ymmärrystä ja oikeaa palvelun konseptointia, luontia ja kokemusta asiakasnäkökulmasta. (Penin 2018, 30-34.)

Yleensä palvelun prosessit ja toiminnat vastaavat liiketoiminnan tavoitteeseen, jotta niistä saadaan hyötyä. Palvelumuotoilussa tulee esille asiakaskeskeisyys palvelun suunnittelussa ja sen kietoutuminen organisaation tavoiteisiin (Tuulaniemi 2011, 103). Prahaladin ja Ramaswamyn mukaan (2004, 7) sekä yrityksen että kuluttajan on luotava arvo yhdessä. Laadukkaan vuorovaikutuksen avulla yksittäinen asiakas voi luoda ainutlaatuisia kokemuksia yrityksen kanssa (Pralhad & Ramaswamy 2004, 7). Mielestäni tässä on palvelumuotoilun innostavin ja mielenkiintoisin tekijä: on mahdollista luoda uniikki palvelu uniikille asiakkaalle, ja palvelu, joka oikeasti vastaa sekä asiakkaan että organisaation tarpeeseen. Toisaalta Whiten mukaan (2019) suurin osa liiketoiminnasta ei ole uniikkia eikä tarjoa ainutlaatuista palvelua. Huolimatta siitä, että yritysten tuotteet ja palvelut ovat todella samanlaisia kuin kilpailijoiden, yrityksen ja asiakkaan yhteinen kokemus voi tehdä palvelusta verrattoman. Palvelumuotoilu ei ole vain teoreettinen suunnitteluprosessi, joka periaatteessa kattaa asiakkaiden tarpeita. Muuten palvelumuotoilun vaarana voi olla, että se voisi myös johtaa tuloksiin, joita organisaatio ei todellakaan tarvitse. Siitä tapahtuu, kun palvelumuotoilu ja sen laajuus keskittyvät enimmäkseen palvelun suunnitteluun ja sen tarjoamiseen tarvittaviin kykyihin, eikä kontekstiin ja organisaation kykyyn tehdä innovaatioita. (Mhaana 2019). Palvelumuotoilun pitää olla konkreettinen ja realistinen luova prosessi, joka katsoo todellisuuteen ja ihmiseen, palveltavaan ja palvelijaan. Johtopäätöksinä syntyvät tulokset eivät ole vain teorioita tai näkemyksiä, vaan todellisuuteen perustuvat luovat ratkaisut, jotka luovat kokemusta. (Stickdorn et al. 2018, 221).

Palvelumuotoilulla on liiketoiminnan kannalta muutamia etuuksia. Koska muotoilu on tehty asiakkaan näkökulmasta ja hänen avullansa, palvelumuotoilu auttaa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia strategisessa suuntaamisessa (Sniukas, Lee & Morasky, 2016; Tuulaniemi 2011, 95-98). Niitä mahdollisuuksia voivat olla laite, menetelmä, prosessit tai liikeidea. Selkeä esimerkki tästä on se, miten Nike kehitti hyvän ja tunnetun urheilukenkien vohvelipohjan. Niken toimitusjohtaja Phil Knight oli juoksija, joka myös myi kenkiä. Hänen valmentajansa päätti, että hänen tiiminsä tarvitsee parempia juoksukenkiä, meni työpajaansa ja kaatoi kumia vohvelirautaan. Niken kuuluisa vohvelipohja syntyi asiakkaan juuri silloin, kun yritys todella halusi vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Ransdell 1999). Palvelumuotoilun kautta organisaatio tunnistaa missä, milloin ja kuinka palvelun voidaan tehdä arvokkaammaksi yritykselle itselle ja asiakkaalle. Toinen etu on toiminnan fokuoiminen asiakas lähtökohtana. Palvelumuotoilun menetelmillä organisaatio saa syvää ymmärrystä ihmisten tarpeista, arvosta ja motiiveista. Ymmärtämällä asiakasta organisaatio pystyy luomaan oikeanlaisen palvelun tai tuotteen asiakkaalle, kuten nähtiin Niken esimerkissä. Sisäinen prosessien kehittäminen on kolmas etu, joka erityisesti kiinnostaa minua tässä työssä. Palvelumuotoilu antaa työkalut, joilla määritteellä ja kehittää organisaation prosesseja. Sen kautta organisaatio tunnustaa resurssinsa, kehittää omia arvojaan ja asiakasarvoja, sekä luo rakenteita ja mittareita niin, että prosessien todellista kehitystä tapahtuu osana arkitoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 95-98; Penin 2018, 40).

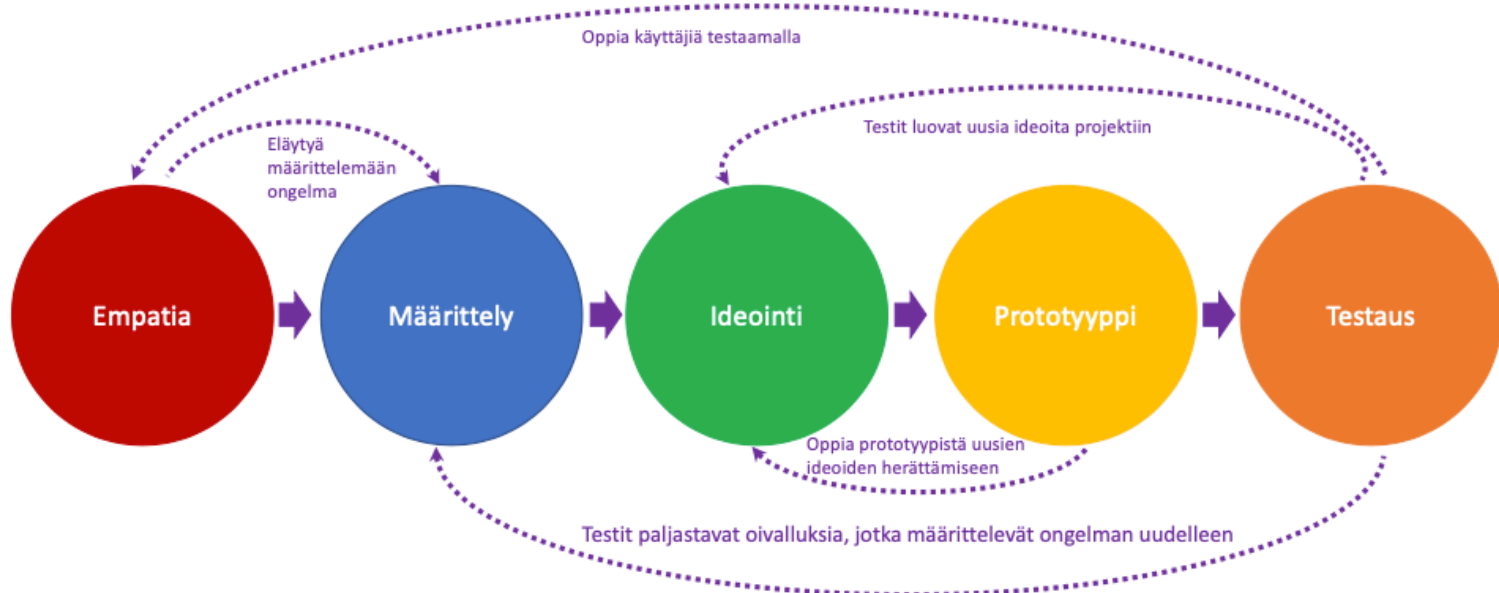
Palvelumuotoilu on kaikille saatavilla, koska se on systemaattinen prosessi, ja looginen toimintamalli, joka yhdistää organisaation ja asiakkaiden näkökulmat. Siihen kuuluu innovointia, kokemusta, vuorovaikutusta sekä strategista ja tuotannon suunnittelua (Tuulaniemi 2011, 63). Systeemin, logiikan, innovoinnin ja vuoronvaikutuksen yhdistelmä antaa uuden lähestymistavan palvelun ja sen ympäristön lähestymiselle (Savolainen et al. 2011, 29). Niiden kautta palvelumuotoilija pystyy tunnistamaan, mikä on palvelun arvo asiakkaalle ja organisaatiolle ja millaiset ratkaisut tuovat lisäarvoa.

Palvelumuotoilu kuulostaa unelmaratkaisulta organisaatiolle, mutta sillä on omia haasteita. Ennen kun prosessi alkaa pitää tutustua näihin haasteisiin ollakseen valmis kohtaamaan ne. Yksi todellinen haaste palvelumuotoilussa on olla etukäteen päättämättä ratkaisuja prosessissa. Jos palveluja kehitetään vain organisaation näkökulmasta, oikeaa kehitystä ei tapahdu. Palvelumuotoilussa palvelun kehittäminen perustuu täysin asiakkaan tarpeisiin ja käyttökokemukseen. (Michand, 2013). Yksi esimerkki on yliopiston kahvila, jossa ruoka ei ole hyvää eikä palvelu laadukasta. Ongelman ratkaisemiseksi perustetaan uusi yritys vanhan tilalle. Muutoksesta huolimatta ruoka ja palvelut ovat edelleen huonolaatuisia. Mitä olisi tapahtunut, jos ennen ratkaisujen päättämistä olisi tukittu asiakkaiden toi-

veita ja tarpeita, ja otettu niitä ideoita huomioon uudessa järjestelmässä? Se valtasi ainakin, että asiakkaat näkivät muutos pelkästään nimen muutoksena. Usein organisaatiot luulevat tietävänsä, mikä on ongelma ja siihen sopiva ratkaisu samaan tien, mutta kehitys ja muotoilu tarvitsevat ymmärrystä ja kokeilua. Siksi on ratkaisevaa, että prosessi tehdään tutkimusyhteistyössä organisaatiossa, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sekä avoimella mielellä (Kokko 2017). Toinen haaste prosessissa on jumittua ideointiin ja ratkaisujen luomiseen. Silloin saadaan kyllä seinään täyteen värikkäitä papereita, mutta ideoiden toteuttaminen jää ja toiminta pysyy ennallaan (Penin 2018, 41). Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuden kehittää organisaatiota, mutta se vaatii suunnittelua, valmiutta, lujuutta ja päättäväisyyttä viedä prosessi läpi kokonaisuudessaan.

2.2 Miten palvelumuotoiluprosessi etenee?

Palvelumuotoilussa on selkeä epälineaarinen prosessi, joka yhdistää luovan ja analyttisen ajattelun. Yksi kriittinen ominaisuus prosessista on sen iteratiivisuus. Prosessin selkeys ei tarkoita, että kyseessä on lineaarinen prosessi vaan päinvastoin. Prosessin iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että vaiheet eivät aina ole peräkkäisiä ja ettei niiden tarvitse noudattaa mitään tiettyä järjestystä. Vaiheet voivat usein tapahtua rinnakkain ja toistua (iteratiivisesti). Vaiheet tulisi ymmärtää moduuleiksi, jotka muodostuvat projektin, eikä peräkkäisinä vaiheina. Seuraava kuva 1 esittää palvelumuotoilun iteratiivisuutta (Dam & Siang 2019).

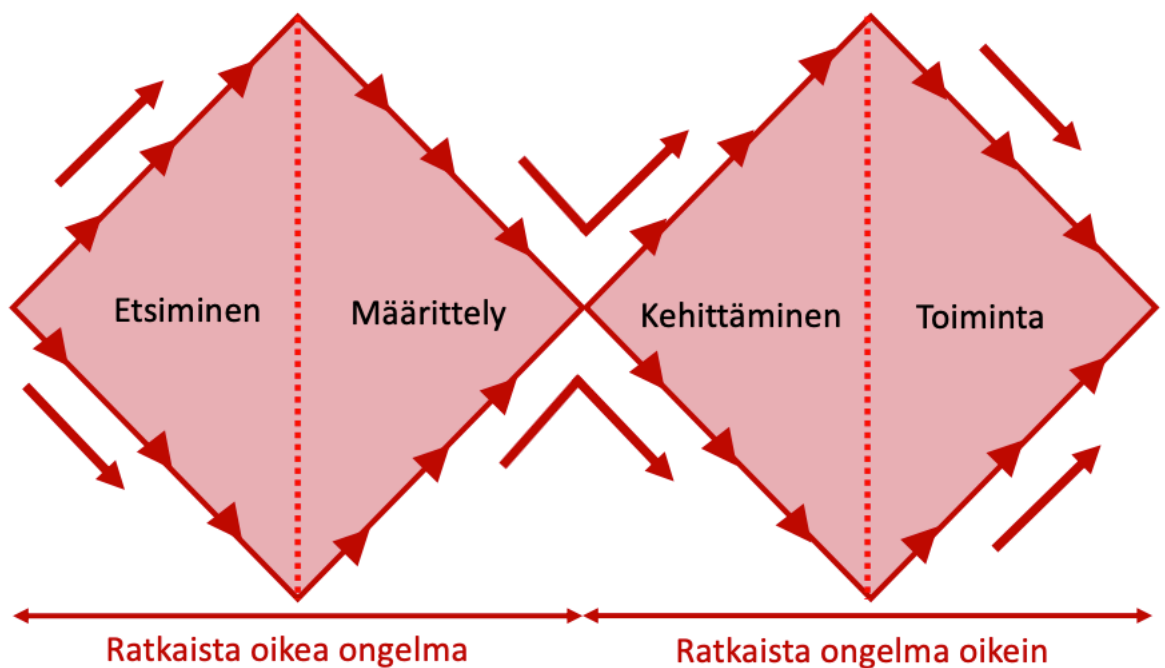


Kuva 1. Palvelumuotoilu: epälineaarinen prosessi (Dam & Siang 2019).

Palvelumuotoilijat ovat kehittäneet eri palvelumuotoilun teorat ja mallit viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Mallien tarkoitus on ollut suunnitteluprosessien vaiheiden määrittely. (Catalanotto 2018.) Siksi palvelumuotoilun prosessin vaiheiden määrä vaihtelee eri kirjallisuuden lähteistä riippuen. Esimerkiksi Tuulaniemi (2011, 127) ja Dam &

Siang (2019) nimeävät viisi vaihetta, Ojasalo (et al. 2014, 75) neljä vaihetta ja Stickdorn (et al. 2018, 423) kuusi vaihetta. Sen lisäksi vaiheet jakaantuvat kahteen tai kolmeen osaan. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa mallia ja jokainen palvelumuotoilija voi käyttää mallia, joka tuntuu soveltuvammilta, mutta voi myös yhdistää malleja ja ottaa ideoita eri malleista tai jopa kehittää oman mallin uuteen tilanteeseen. Keskeinen idea on, että palvelumuotoilun prosessi alkaa tutkimalla ja ymmärtämällä asiakkaita ja nykytilannetta. Ja palvelumuotoilu lähtee nimenomaan ymmärtämisestä saadusta tiedosta. (Catalanotto 2018.)

Stickdorn mukaan (et al. 2018, 423) palvelumuotoilun prosessi on aina sama vaiheiden määrästä riippumatta, vaikka käytetyt menetelmät ja työkalut eroavat. Jos otetaan kaksinkertainen timantti, joka on palvelumuotoilun malli, voidaan ymmärtää eräs palvelumuotoilun tärkeä ominaisuus. Kaksinkertainen timantti on Design Council kehittämä palvelumuotoilun malli vuodelta 2005. Kuten kuvassa 2 näyttää, malli edustaa tutkimusprosessia, jossa ensin aihetta tutkitaan laajasti ja syvällisesti. Tähän viittaa ensimmäisen timantin nousun osa.

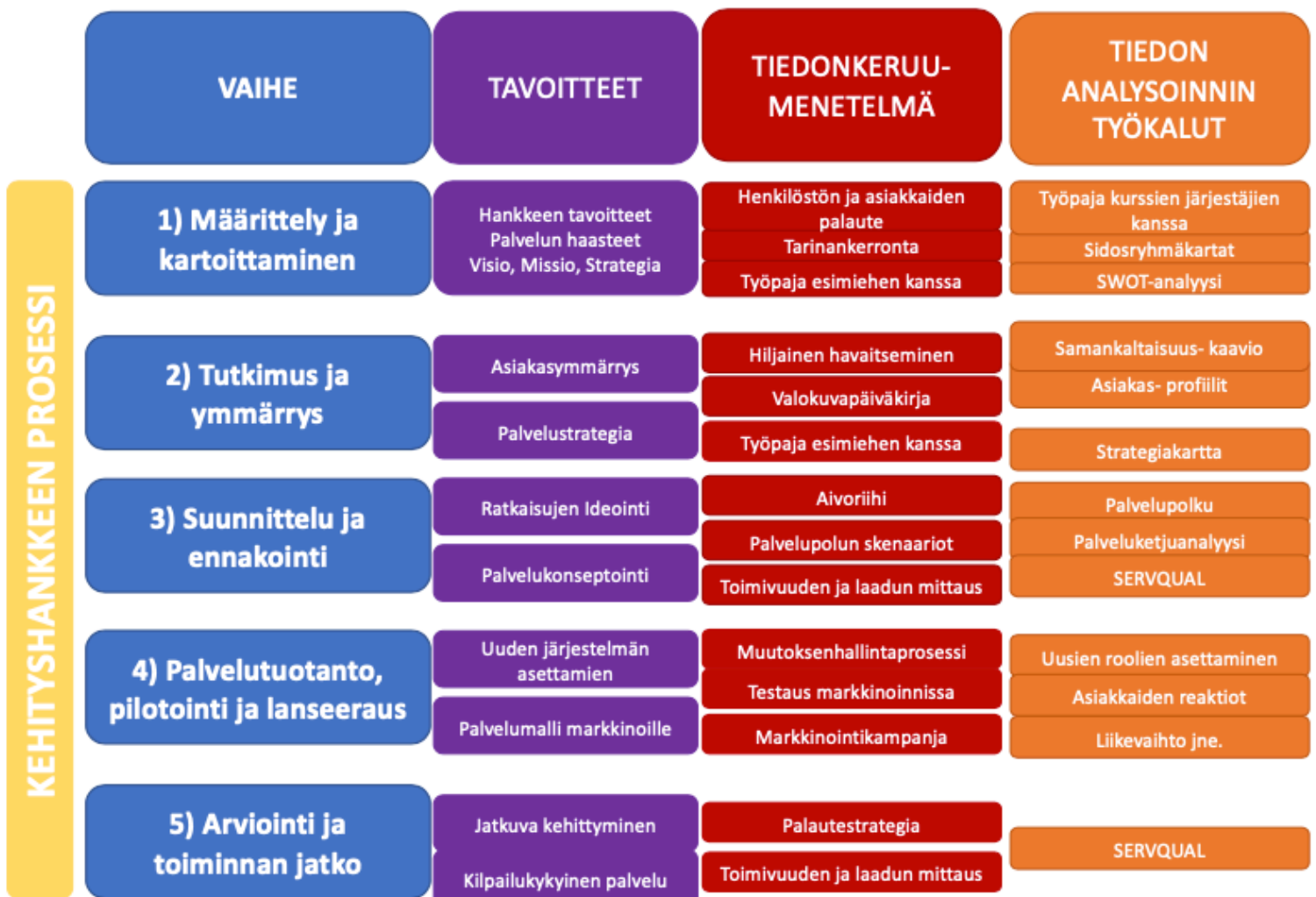


Kuva 2. Palvelumuotoilun malli: Kaksinkertainen timantti (Design Council 2020.)

Se jälkeen, prosessissa toteutetaan kohdennettuja toimia, joilla tarkoitetaan suurta määrää tietoa ja ymmärrystä sovellettuna konkreettiseen toimintaan. Tämä osa on lasku timantissa. Mallin nimi on kaksinkertainen timantti koska tämä siirto suuresta määrästä tietoa konkreettiseen valintaan ja toimintaan tapahtuu kaksi kertaa. (Design Council 2020.)

Prosessien mallista huolimatta muotoilijan on aina ymmärrettävä käyttäjien tarpeet syvällisesti, työskenneltävä iteratiivisesti, ja perustettava päätöksensä tutkimustietoihin, kunnes haluttu lopputulos saavutetaan (Stickdorn et al. 2018, 423).

Prosessissa on aina eriäviä ja yhentyviä vaiheita, joten päätin tässä työssä yhdistää vaiheiden nimet eri lähteistä. Otin ytimen tavoite jokaisesta tutkituista mallin vaiheista, ryhmitelin samanlaiset yhteen, ja nimitin niitä oman tarkoitukseni mukaan. Tämä antoi selkeyttä prosessiin ja mahdollisuuden määrittellä jokaisen vaiheen tarkoituksen ja askeleiden eri mallien teoriaa yhdistämällä. Kutsun vaiheita tässä työssä seuraavasti: 1) Määrittely ja kartoittaminen, 2) Tutkimus ja ymmärrys, 3) Suunnittelu ja ennakointi, 4) Palvelutuotanto, pilotointi ja lanseeraus ja 5) Arviointi ja toiminnan jatko (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 74; Tuulaniemi, 2011, 130.) Kuva 3 avaa palvelumuotoilun vaiheet, tavoitteet ja tiedon keruun sekä ymmärtämisen työkalut, joka käsittelen seuraavaksi.



Kuva 3. Palvelumuotoilun prosessin kuvaus.

Palvelumuotoilun prosessin kuvaukseen kuuluu sekä tavoitteiden ja tiedon keruun menetelmien, sekä tiedon ymmärrysten työkalujen asettaminen. Ymmärtäminen ei ole pelkästään tietoa. Ja vaikka palvelumuotoilu on nykyään erittäin suosittu viitekehys palvelukehittämisessä, tämä näyttää, miten sillä on myös omat heikkoudet. Palvelumuotoilijat voivat tuottaa paljon ideoita ja keskustella niistä siirtymättä koskaan konkreettisiin tosiasioihin. Ihannetapauksessa muotoilijat osaavat erottaa ja yhdistää tiedot, sekä hahmottaa mahdollisuudet, joista voi tulla todellisuutta Tässä tiedonkeruun menetelmien ja ymmärtämisen työkalujen yhdistämisellä ja toisten tukemisella on iso rooli. (Hanington 2012, I.) Toinen esimerkiksi palvelumuotoilun heikkoudesta on, kun prosessissa ruvetaan ratkaisemaan ongelman oireita eikä edes määritellään, mikä on ydinongelma. Ja vielä vaarallisempaa on, kun ratkaisu on käytännössä epärealistinen ja siitä ei sopii käytäntöön. Palvelumuotoilun prosessin selkeät tavoitteet mahdollistavat, että muotoilijat keskittyvät ongelman ytimeen, eikä vaan ongelman tiettyyn oireet. Sen lisäksi tiedon keruun menetelmien ja ymmärrysten työkalujen vuorovaikutusta on avain edellä mainitun palvelumuotoilun heikkouden välttämiseksi. Ne tekevät mahdolliseksi, että suuresta määrästä tietoa saadaan konkreettisia tosiasiallisia käyttöehtoja. (Catalanotto 2018; Michand, 2013.) Avaan seuraavassa palvelumuotoilun prosessin eri vaiheita.

Määrittely ja kartoittaminen

Määrittely ja kartoittaminen ovat kaksi ensimmäistä tehtävää palvelumuotoilussa. Molemmat ovat samankaltaisia käsitteitä, joka tukevat toisiaan ja vaikuttavat toisiinsa, mutta viittaavat eri näkökohtiin. Määrittelyn tarkoitus on hankeen suunnan asettaminen eli, mihin halutaan mennä, kun taas kartoittaminen pyrkii tunnistamaan, mikä tällä hetkellä on oman liiketoiminnan ja sen ympäristön todellisuus. (Stickdorn yms. 2018, 421.)

Ensimmäiseksi määrittelyssä nimetään tavoitteet. Samalla määritellään myös haasteet tavoitteen saavuttamisessa. Ennen kuin voidaan katsoa suoraan tiettyyn ongelmaan, organisaation on hyväksyttävä, että ei tiedetä, mikä se ongelma on (Michand, 2013). Organisaatiolla on usein haasteena, että katsotaan samoilla silmillä toimintaa, jota halutaan kehittää ja kohdattavia ongelmia. Palvelumuotoilussa organisaation tulee ottaa etäisyyttä saadakseen perspektiiviä ymmärtää oma tilanne. Sitä varten tarkistetaan ensin organisaation visio, missio ja strategia, koska ne kertovat toiminta-ajatuksesta, tavoitteista ja suunnitelmista. Organisaation tarvitsee tietää, mihin se haluaa päästä, mikä on tavoiteltava ja ihanteellinen tilanne, vaikka lopputulos ei olekaan vielä kokonaan selvillä. (Sniukas, Lee & Morasky 2016.) Tässä vaiheessa on asettava kehitysprojektin budjetti, laajuus, vaiheet ja aikataulu (Tuulaniemi, 2011, 133).

Suunnan lisäksi organisaation täytyy tietää, minkälaista toiminta on nyt, ja listata oman liiketoimintansa ominaisuuksia. Kartoittamisvaiheessa organisaatio tarkentaa kuvaa tuotettavasta palvelusta, tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Tarkoitus on tehdä esitutkimusta eri työkaluilla, jossa kerätään tietoa toimintakontekstista ja -kulttuurista, organisaation palvelun portfolioista, toimialan tilanteesta ja rakenteesta sekä toimintaympäristöstä. Myös tiedot vastaavista palveluista markkinoilla on kerättävä. Koska organisaatiota tarvitsee katsoa ulkopäin, kartoittamisella vastataan siihen, mikä on kohderyhmä ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja tuottajan tavoitteet nyt. Kaikki nämä kertovat, mikä on organisaation tilanne ja antavat kuvaa organisaation päämäärien toteuttamisesta, osaamisesta ja resursseista. Tutkimus myös antaa tietoa palvelun tarpeesta ja riskeistä, sekä sen vaikutuksesta organisaation kasvuun. Tieto muiden organisaatioiden toiminnasta ja ympäristöstä asettavat organisaation todellisuuteen, jossa palvelun pitää toimia. (Tuulaniemi, 2011, 135.) Riski tutkimuksessa on toimia pelkillä intuitioilla tai analyyttisellä ajattelulla. Analyytinen ajattelu perustuu aiempiin tietoihin, joten tuskin voi kuvitella, että vain tällaisen ajattelun käyttäminen luo jotain aivan uutta. Taas ainoastaan intuitiivinen ajattelu voi johtaa havainnon pitkäaikaisen lopputuloksen yliarviointiin. (Kertesz, 2019). Käytännössä molempia ajattelutapoja tarvitaan. Eri tekijöiden syvällinen ja empaattinen ymmärtäminen aiheuttaa sen, että riskit ja mahdollisuudet ovat realistisia ja siten tulevat ratkaisut ovat järkeviä ja toteutettavissa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 72.)

Kysymys on, miten organisaatio voi saada selville ja määritteellä kaikki edellät mainitut asiat. Palvelumuotoilussa on monia työkaluja, joilla kerätään tietoa ja määritellään sekä organisaation nykypalvelu, resurssit ja tavoitteet, että kehityshankkeen suuntaa. Seuraavassa esittelen eri työkaluja organisaatiolle esitutkimukseentiedonkeräys toimintakontekstista ja -kulttuurista, organisaation palvelun portfolioista, toimialan tilanteesta ja rakenteesta sekä toimintaympäristöstä. Asiakasnäkökulman saanti varmistetaan käyttämällä työkaluja, joissa asiakkaat itse pääsevät kertomaan mitä palvelussa tapahtuu ja mitä he arvostavat, odottavat sekä mikä antaa heille lisäarvoa. (Stickdorn ym. 2018, 37).

Tarinankerronta, jossa asiakas kuvaa palvelun käyttämistä, auttaa selittämään miten palvelu toteutuu ja miksi se on asiakkaalle ja organisaatiolle hyödyllinen (Tuulaniemi, 2011, 133). Ohjatun tarinankerronnan avulla suunnittelijat voivat helposti kerätä osallistujilta rikkaita tarinoita elävistä kokemuksista. Tarinankerronta aloitetaan tutkijan kehotuksella kertojalle, kuten: Kerro minulle tarina viimeksi, kun sinä... Lisäkysymyksiä esitetään: kuka, mitä, milloin, missä ja miten. Tarinoista syntyvät ideat voidaan sitten ryhmitellä käyttämällä yleisiä menetelmiä, kuten samankaltaisuuskaaviota, jolla etsitään yhtenäisiä malleja kokemuksista. (Hanington 2012, 79). Malleista muodostuu kokonaiskuva asiasta ja ne antavat

selkeän kuvan asioiden vuorovaikutuksesta ja niiden keskinäisistä yhteyksistä. (Tuulaniemi, 2011, 135) Tarinoiden kautta kartoitetaan, minkälainen palvelu on nyt ja määritellään, minkälainen palvelu halutaan saavuttaa (Kalliomäki 2014).

Sidosryhmäkartat auttavat visuaalisesti yhdistämään ja kommunikoimaan suunnitteluprojektin keskeisiä osatekijöitä, asettaen alustan käyttäjäkeskeiselle tutkimukselle ja suunnittelun kehittämiseksi. Ensimmäinen askel on organisoida ryhmän aivoriivi, jossa kaikki palvelusta kiinnostuneet ja palveluun liittyneet ihmiset nimetään. Tämän on oltava tyhjentävää ja on nimettävä ihmisiä, joilla on valtaa ja jotka voivat vaikuttaa ja/tai ne, jotka ovat tyytymättömiä palvelun aiempaan muotoon. Yksi tapa tunnistaa sidosryhmät on tehdä se roolien avulla ja laittamalla parit taululle näkyville. Näin luonnos muuttuu organisoituneemmaksi rakenteeksi, joka määrittelee mahdolliset hierarkiat ja keskeiset suhteet roolien tai ihmisten välillä. Lopulta kartta muuttuu todelliseksi työprosessiksi ja ihmisten välisiksi suhteiksi. (Hanington 2012, 80).

Kolmas työkalu määrittelyä ja kartoittamista varten on SWOT -analyysi, joka on tehokas strategiatyökalu. SWOT viittaa organisaation neljään osa-alueeseen: vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Osa-alueet auttavat arvioimaan organisaation nykyistä asemaa ja mahdollisuuksia realististen tavoitteiden määrittelyssä. (Vuorinen 2013, 88). SWOT analyysi on myös synteesianalyysi, joka antaa kuva ympäristö- ja sisäisistä tekijöistä. Tämän analyysin edellytyksenä on suositeltavaa tehdä ympäristön analyysia. Kun pohjatyön tekee huolellisesti, synteesianalyysi vastaa paremmin todellisuutta. (Kamensky 197-198, 2014.) Huolellinen tiedonkeruu pohjatyönä menetelmää varten on välttämätöntä, sillä muuten analyysista voi tulla pelkkä pinnallinen lista organisaation toiminnasta ja ominaisuuksista. Tiedonhankinnassa voi käyttää esimerkiksi haastatteluja ja työpajoja. (Vuorinen 2013, 88)

Kaikki nämä edellä esitellyt työkalut auttavat kokoamaan lähtötietoja, joilla organisaatio pystyy piirtämään kuvan nykypalvelusta ja asettaa kehityksen tavoitteet. Kun tämä pohjatyö on tehty huolellisesti, prosessissa voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

Tutkimus ja ymmärrys

Asiakkaan ja palvelun strateginen tutkimus ja ymmärrys on olennainen vaihe palvelumuotoiluprosessissa ja *ehkä sen kaikkein laiminlyödyin osa* kehittämistyössä. Palvelumuotoilun lähtökohtana ovat käyttäjien tarpeet ja odotukset ja sen tarkoituksena on optimoida palvelukokemus ja käytettävyys (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 71, Savolainen et al., 2011, 23). Jotta palvelumuotoilu onnistuu, on tutustuttava asiakkaaseen sekä siihen, mitä

he odottavat ja mitä he tarvitsevat. Tämä tehdään tutkimuksen kautta eikä pelkästään organisaation omasta näkökulmasta. Tutkimukseen valitaan sopivat tiedonkeruun menetelmät. Seuraavaksi kerron miten tutkitaan asiakasymmärrystä, miten suunnitellaan palvelustrategiaa ja millaisia tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää.

Asiakasymmärrys on yksi palvelumuotoilun avaintehtävä. Asiakasymmärryksen päämääränä on ymmärtää, mitä motiiveja, unelmia, tarpeita ja arvoja asiakkailta on. Sitä varten kerätään ja analysoidaan asiakastietoja heidän kokemuksista, ja näillä tiedoilla suunnitellaan sopivaa palvelua asiakkaalle. Sopiva palvelu tarkoittaa organisaatiolle kaupallismahdollisuutta (Savolainen et al., 2011, 61). Tämän kaikki on järkevää, kun ymmärretään, että ihminen on palvelun keskiössä. Palvelu on olemassa ainoastaan, kun asiakas käyttää sitä (Tuulaniemi, 2011, 71). Jotta asiakas käyttäisi palvelua, sen olisi oltava kiinnostava ja vastattava hänen tarpeisiinsa. Asiakas ei ole vain palvelun kuluttaja, vaan aktiivinen käyttäjä, jolla on kokemuksia ja tietoa tarpeistaan. Ymmärtämällä asiakasta organisaatio yrittää tunnistaa tarpeita ja muuttaa niitä mittaviksi ja koskettaviksi palveluiksi muotoilun menetelmin. (Savolainen et al., 2011, 13).

Ymmärrys asiakkaasta alkaa rakentua loppukäyttäjän arkielämän motiiveja ja tarpeita tarkastelemalla. Asiakastutkimuksen voi tehdä eri menetelmin ja sen tarkoitus on hankkia tietoa, jonka avulla ideoidaan ratkaisuja. (Savolainen et al., 2011, 63). Perinteisillä tutkimusmenetelmillä, jotka ovat käytössä kaikilla tieteenaloilla ja joita ovat esimerkiksi markkinatutkimus ja -kysely, kerätään, analysoidaan ja visualisoidaan määrällistä ja mitattavaa aineistoa. Mukailut menetelmät taas pyrkivät havaitsemaan ja ymmärtämään syvällisemmin olosuhteita, elämäntilanteita sekä palvelun merkitystä käyttäjälle. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi havainnointi videodokumenteista tai kvalitatiivinen haastattelu. Innovatiiviset menetelmät ovat uusia tapoja kerätä käyttäjätietoa ja ne ovat alun perin designille eli muotoilulle tarkoitettuja. Niitä ovat esimerkiksi suunnittelutyöpaja, visuaalinen päiväkirja, varjostus ja aivoriihi (Hanington 2012, I). Näiden erityyppisten menetelmien yhdisteleminen on mahdollista, jotta palvelumuotoilija saa syvemmän ymmärryksen asiakkaan kokemuksesta sekä toimintaympäristön ja palvelun kokonaisuudesta, kontekstista ja yksityiskohdista (Savolainen et al., 2011, 64.)

Usean menetelmän käyttöä tarvitaan hyvän asiakasymmärryksen vuoksi, ja tämä on ainoa keino saada kerättyä monipuolista käyttäjäkeskeistä tutkimustietoa. Hankittu tieto analysoidaan eri tiedon analysoinnin menetelmillä, ja tulkittujen tulosten avulla muotoillaan palvelua. Menetelmillä ei saada apua pelkästään dataa tutkimiseen, tulkintaan ja ymmärtämiseen, vaan niiden avulla luodaan mahdollisuus keskustella. Keskustelua sidosryhmien, tiimin jäsenten, asiakkaiden ja etenkin palvelun loppukäyttäjien kanssa

tarvitaan, jotta muotoilija pystyy ymmärtämään asiakasta paremmin. Ymmärryksen ja myötäelämisen kautta muotoilija pystyy luomaan asiakkaille merkityksellisiä palveluja. (Hanington 2012, 1.)

Useiden tiedonkeruumenetelmien käyttö auttaa luomaan asiantuntemusta ja se myös lisää tulosten uskottavuutta, koska se auttaa suunnittelijoita käymään oikeat keskustelut heidän kesken oikeaan aikaan ja keskittymään ihmiskeskeiseen suunnittelutavoitteeseen. (Hanington 2012, 1). On pidettävä mielessä, että yksittäinen menetelmä ei aina mahdollista asiakkaan ymmärtämistä konkreettisesti ja syvällisesti. On mahdollista, että jonkin menetelmän jälkeen suunnittelija jää tyhjin käsin. Tässä tapauksessa voidaan käyttää muita menetelmiä ja toistaa prosessi. On muistettava iteratiivisuuden tekijä palvelumuotoilun prosessissa, ja että ideoita ei tuoteta automaattisesti ja lineaarisesti. Suunnitteluprosessi on toistuva, toisin sanoen asiat tutkitaan yhä uudelleen. (Dam & Siang, 2019; Michand, 2013).

On olemassa suuri valikoima työkaluja asiakkaan tiedonkeruuseen ja tutkimukseen. Käsitelen tässä niitä työkaluja, jotka auttavat ymmärtämään palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta, ja jotka mahdollistavat asiakkaan kokemuksen ja muotoilijan tekemien havaintojen vertailun. (Stickdorn ym. 2018, 37).

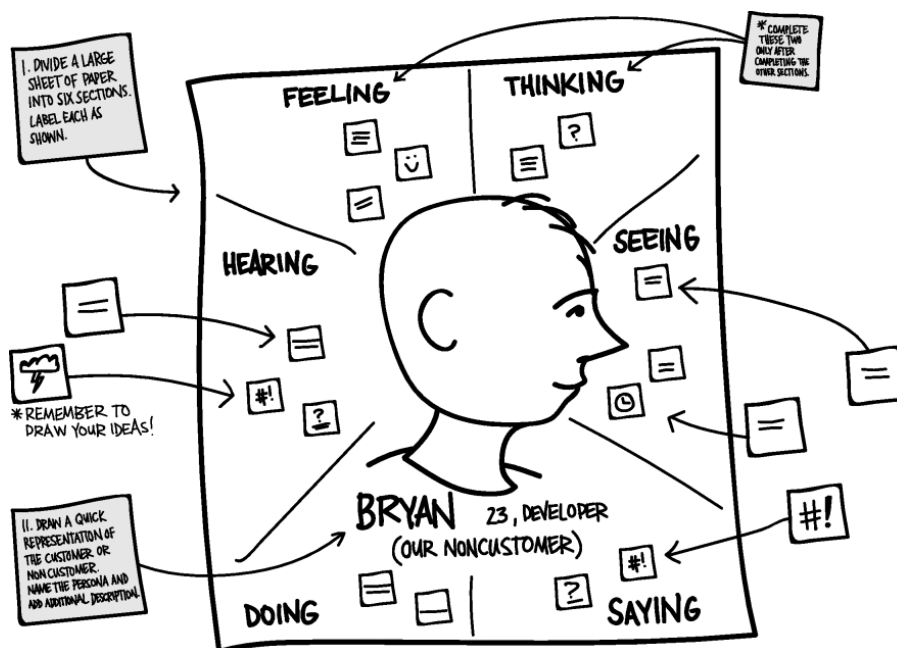
Valokuvapäiväkirja on visuaalinen työkalu, joka auttaa suunnittelijoita ymmärtämään, kuinka henkilö käyttää palvelua ja viettää aikaa paikassa. Idea on, että käyttäjät, työntekijät tai muut sidosryhmät ottavat kuva palvelusta, ja sen tilanneesta ja kokemuksesta. Kuvien kautta on mahdollista ymmärtää ihmisen tilannetta, ihmisiä, jotka ympäröivät häntä ja yhteisödynamiikkaa. (Lab8 2019). Sen sijaan että tehdään kysely, ja riskeerataan, että henkilö lykätää siitä ja ei koskaan vastata, pyydetään heistä kuvia omasta kokemuksesta ja palvelusta, joka todennäköisesti se on jo ottanut (Hanington 2012, 64).

Toinen työkalu on varjostus tai hiljainen havaitseminen, jossa muotoilijat tarkkailevat yksilöitä ja ryhmiä osallistumatta näiden elämään. Toisin sanoen suunnittelijan rooli on ulkopuolella ja kohteena olevat henkilöt eivät ole tietoisia siitä, että heitä tarkkaillaan. Tässä on se etu, että palvelunkäyttäjät käyttäytyvät luonnollisesti. Kun tutkija seuraa palvelunkäyttäjiä tarkasti heidän päivittäisissä rutiineissaan, varjostaminen antaa keskeisen kuvan osallistujan toiminnasta ja päätöksenteosta. Tarkkailijan hyvä sijainti ja tilanteiden valitseminen antavat oikeanlaista ymmärrystä asiakkaasta ja palvelusta. On suunniteltava etukäteen, ketä tarkkaillaan ja missä tilanteissa. (Hanington 2012, 42; Lab8 2019).

Asiakkaan ymmärtäminen ei ole pelkästään tietoa. Palvelumuotoilijat voivat tuottaa paljon ideoita ja keskustella niistä siirtymättä koskaan konkreettisiin tosiasioihin. Ihannetapauksessa muotoilijat osaavat erottaa tiedot, yhdistää ne, ja hahmottaa mahdollisuudet, joista voi tulla todellisuutta. Siksi kerätystä tiedosta muotoilija muodostaa kaaviota, profiileja ja design driveria (ohjaimia). Niiden kautta muotoilija pystyy ryhmittelemään tiedot ja ymmärtää niitä. Keskustelujen avulla asiakkaat ja heidän motiivinsa voidaan profiloida nopeammin, täydellisemmin ja syvällisemmin. (Stickdorn ym. 2018, 166). Seuraavaksi avaan tarkemmin asiakkaiden profiilien, kaavioiden ja design driverin merkityksiä ja kerron niihin liittyvistä työkaluista.

Samankaltaisuuskaavio on diagrammi, jona muodostuu eri sanaryhmistä. Sen tarkoitus on ryhmitellä eri asiakkaiden tiedot aiheittain. Tämä helpottaa tunnistamaan käyttäjille olennaisia ja merkityksellisiä asioita ja aiheita. (Sniukas, Lee & Morasky, 2016). Kaavioiden muodostaminen voi tapahtua analysoimalla ja ryhmittelemällä tietoa, joka saatiin asiakasymmärryksen työkaluista. Tätä varten aiemmin tehty laaja tutkimus on välttämätön. (Tuulaniemi 2011, 155).

Asiakasprofiili on kuva asiakkaasta tai henkilöstä, jolla rakennetaan empaattisempaa ymmärrystä heidän tarpeistaan ja esteistään. Nämä tiedot saadaan aiemmin tehdyistä samankaltaisuuskaavioista. Profiili tehdään piirtämällä kohdeasiakkaan profiilipää ja antamalla henkilölle nimi ja joitain tietoja hänen tunnistamiseksi. Sitten kuvataan, mitkä ovat henkilön motiivit, kiinnostukset, arvot ja tarpeet (Sniukas, Lee & Morasky, 2016). Seuraava kuva 4 on esimerkki asiakasprofiilista.



Kuva 4. Asiakasprofiili (Sniukas, Lee & Morasky, 2016).

Asiakasprofiilin kuva kiteyttää asiakkaan toimintamallit ja motiivit, ja on siksi keskeinen osa asiakastutkimusta. Se antaa tietyn ryhmän kuvia, joista voidaan aloittaa rakentamaan ratkaisuja, palveluita ja konsepteja, kunnes on saatu yksi tarpeeksi iso ryhmäkuva. Oikea tuntemus ja ymmärrys asiakkaasta mahdollistaa, että palvelukokemus vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja luo lojaliteettia palvelulle. Se voi jopa muuttaa asiakkaiden käyttäytymistä, joka hyödyttää organisaatiota liiketoiminnallisesti. (Tuulaniemi 2011, 155).

Design driverit ovat oikeastaan vain luettelo otsikoista, jotka kuvaavat, mitä haluat tuotteen tekevän tai olevan. Niiden voima tulee kuvien sanamuodoista ja niiden huolellisesta valinnasta. Ne auttavat muotoilijoita saamaan konkreettisen esimerkin siitä, miltä hyvin toteutettu ratkaisu voi tuntua (Driver 2019). Asiakasprofiileista voidaan päätellä, mitkä ovat heidän motiivinsa toimia tietyllä tavalla. Kun tiedetään asiakkaan toiminnan syyt, voidaan siitä päätellä, mitä palvelua tarjota ja mihin tarpeisiin se voi vastata. Driverit ovat siis ohjaimia millä voidaan saada selville, mitä asiakas ehdottomasti etsii palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 157).

Tutkimukselta saadaan paljon tietoa asiakkaasta. Tieto ryhmitellään aiheittain. Niistä aiheista saadaan toistuvat ominaisuudet millä voidaan piirtää asiakkaan profiili. Profiileista on mahdollista päätellä drivereita, joilla pystytään muotoilemaan palvelu. Kun asiakasymmärrys on rakennettu, eli kun on tietoa siitä, ketkä ovat meidän asiakkaamme, muotoilija tutkii palvelustrategiaa. ”Strategia” tarkoittaa suunnitelmaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Kamenskyn 17, 2014). Palvelustrategian tutkimuksen tarkoituksena on valita sopiva strategia arvioimalla, määrittelemällä ja visioimalla organisaation palvelua ja positiota markkinoilla. Strategian valinta kertoo, mikä on organisaation paikka markkinoilla tai missä se haluaisi olla ja miten se aikoo menestyä. On kolmenlaisia kilpailustrategioita: 1) kustannusjohtajuus, jossa asiakas valitsee palvelun sen halvan hinnan vuoksi; 2) differointi, jossa asiakas katsoo minkä arvon palvelusta saa; ja 3) keskittäminen, jossa organisaatio kattaa asiakkaiden erityistarpeita. (Tuulaniemi 2011, 172). Kurssikeskuksen palveluosasto käyttää keskittäminen palvelustrategia.

Strategian valintaan pitäisi osallistua koko organisaation, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa päämäärän tavoitteluun. Oman työnsä kautta jokainen työntekijä osallistuu strategian luomiseen ja viestittämiseen. Siksi palvelustrategiaa tutkittaessa on oleellista, että eri osapuolet organisaatiossa osallistuvat tiedon keruuseen jossain määrin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 72) Se mahdollistaa, että kaikki työntekijät ottavat strategian omakseen. Organisaatio suunnittelee strategiaa yhteistyössä työntekijöiden ja ulkopuolisten asiakkai-

den kanssa (Kokko, 2017). Yhteistyö on yksi palvelumuotoilun avainsana. Prosessin muotoilu ei ole vain sitä, että yritys miettii uusia suuntia ja prosesseja, suunnittelee, järjestää ja ehdottaa toimintaa, vaan oikea muotoilu vaatii palvelun tarkastelemista ja kokemuksia sekä asiakkailta että työntekijöiltä. Organisaatio tutkii asiaa eri näkökulmilla: mitä resursseja on jo olemassa? Mitä pitää kehittää tai hankkia? Silloin organisaatio pyrkii etsimään ratkaisuja ja suunnittelemaan toimenpiteitä. Huono esimerkki strategian valitsemisessa on, kun esimies on tottunut yksin kirjoittamaan ylös arvoja, tavoitteita, ohjeita, työtapoja ja prosesseja, jotka muiden pitää toteuttaa palvellakseen asiakasta. Usein tiimeissä halutaan yksin ja kysymättä keneltäkään ratkaista ongelmat ja vain ilmoittaa muille, miten asioiden pitäisi toimia. Hyvä esimerkki strategiatyössä on, kun esimies on avoin kuuntelemaan ideoita, muuttamaan mielipiteensä ja olemaan valmis ”tuhlaamaan aikaa” muiden kanssa ymmärtääkseen organisaation ja liiketoimintaympäristön tilannetta. Tällaisen yhteistyön jälkeen syntyvät hyvän palvelun konsepti ja toimintatavat.

Palvelustrategia kiteyttää liiketoimintamallin ja sen kehittämiseen. Siksi osa palvelustrategian ymmärtämisestä on liiketoiminnan määrittely (Tuulaniemi 2011, 175). Määrittely tehdään liiketoimintamallin analyysin kautta, jonka tarkoitus on kohdistaa elementit arvon luomisprosessin tukemiseksi. Liiketoimintamalli on organisaation arvoehdotuksen ydin. Liiketoimintamalli siis kertoo, miten organisaatio luo arvon asiakkaalle. Liiketoimintamallianalyysi tarjoaa yksinkertaisen ja tehokkaan kehyksen uusien mahdollisuuksien arvioimiseksi. Siksi se on tärkeä työkalu uuden konseptin tai yrityksen kehittämisen käynnistämisessä. (Bock & George 2020, 12.) On monta erilaista tapaa kehittää tai analysoida yrityksen liiketoimintamallia. Haluan tutkia ja vertailla sekä Model Canvasia että strategiakarttaa työkaluina yrityksen liiketoimintamallin analyysissä. Tarkoitus on tutustua molempien etuihin ja haasteisiin, sekä päättää perustellusti kumpi niistä sopii paremmin omaan kehitystyöhöni.

Bockin ja Georgen (2020, 311) mukaan Model Canvas -työkalu keskittyy yrityksen kehittämiseen ja tarjoaa joustavan ja konkreettinen viitekehyksen liiketoimintamallin mukauttamiseen ja innovatiiviseen ajatteluun, joka on nimenomaan tämän työn aihe. Työkalulla on etuja ja haasteitakin. Se mahdollistaa keskustelun liiketoimintamallista organisaatiossa ja eri sidosryhmien välillä. Palvelumuotoilun kannalta Business Model Canvas varmistaa yhteistyön sidosryhmien välillä (Tuulaniemi 2011, 175). Business Model Canvas auttaa ymmärtämään, mikä on organisaation strategia, ja kuvailee sitä, miten organisaatio luo ja tuottaa arvoa. Kaikki, jotka osallistuvat mallin käyttämiseen, tietävät, mikä on alkupiste ja keskustelevat siitä (Osterwalder, Pigneur & Clark, 2010). Business Model Canvas-malli on visuaalinen työkalu ideointiin, kehitykseen ja työpajatyöskentelyyn. Se auttaa listaamaan palvelun keskeiset toiminnot ja vuorovaikutukset ja sitten mahdollistaa arvon luonnin.

(Tuulaniemi 2011, 176). Vaikka malli auttaa tunnistamaan määränpään, se ei tarjoa konkreettista tietoa siitä, kuinka saavuttaa määränpää. Sen vuoksi malli ei anna suoraa vastausta liiketoiminnan toteutettavuudesta (Ursache 2019).

Canvas sopii moniin eri alueisiin organisaatiossa. Malli kartoittaa liiketoiminnan tärkeimmät ominaisuudet ja tuotesuunnittelun. Kun tämä vaihe on valmis, malli kertoo tarkat avainkohdat, jotka on hoidettava, kun organisaatiota kehitetään (Osterwalder, Pigneur & Clark, 2010). Toisaalta malli voi antaa kuvan, että meillä kaikki osa-alueet ovat hoidossa, ja siksi voi käydä niin, että hypätään äkkiä listaamaan ratkaisuja, vaikkei ole ymmärretty oikein ongelmien luonnetta (Ursache 2019). Tutkittavat alueet ovat: asiakassegmentit, arvoehdotus, jakelukanavat, asiakassuhteet, ansaintamalli, avainresurssit, ydinprosessit ja keskeiset kumppanuudet (Tuulaniemi 2011, 176; Bock & George 2020, 311). Malli ei kuitenkaan arvioi sitä, kuinka palvelu/toiminta on strukturoitu tai erottuuko se kilpailijoista, eikä Canvas erota palvelua ja arvoa toisistaan. Avaintoiminnot ja tärkeimmät resurssit saattavat mennä päällekkäin ja siksi jompikumpi niistä voi olla tarpeeton (Ursache 2019). Kaiken kaikkiaan malli on kiitettävä analyysityökalu liiketoiminnan ja palvelustrategian tutkimiseen koskien tiettyä osaa organisaation palvelumuotoilusta.

Strategiakartta on toinen työkalu yritysliiketoimintamallin analyysiä varten. Sen avulla organisaatiot voivat kuvata ja kommunikoida strategioitaan. Strategiakartat ovat myös sopiva perusta strategian kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kartta antaa laajan kuvan organisaation strategiasta ja strategisista päämääristä, joka auttaa yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Strategiakartat kuvaavat, kuinka organisaatiot luovat arvoa rakentamalla strategisia teemoja, kuten kasvua tai tuottavuutta. Ne tarjoavat yrityksille tavan kertoa tarinansa strategiastaan työntekijöille ja muille sidosryhmille lisäten siten sitoutumista strategiaprosessiin. Strategiakartta antaa ihmisille mahdollisuuden nähdä, kuinka heidän työnsä ja tehtävänsä vaikuttavat yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (CGMA 2013). Kuitenkin kiire organisaatiossa voi aiheuttaa sen, että strategiankartassa siirrytään liian nopeasti strategian suunnitellusta toimintaan (Gomes, Romao ja Caldeira 2013, 358). Siksi strategiakartta perustuu tasapainoisiin tuloskortteihin. Ne ovat strateginen osa liiketoiminnasta, joka hajottaa strategisen vision erityisiksi, päivittäisiksi toiminnallisiksi askeleiksi. Näitä osia ovat oppimisen ja kasvun, sisäisten liiketoimintaprosessien, asiakkaiden ja taloudellisuuden näkökulmat. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tarkastellaan yleistä yrityskulttuuria ja sen ajantasaisuutta. Sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulmasta tarkastellaan yrityksen toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Kyse on hävikin vähentämisestä ja asioiden nopeuttamisesta, niin että saadaan enemmän aikaiseksi vähemmällä panostuksella. Asiakkaan näkökulma keskittyy ihmisiin, jotka ostavat palveluita, heidän tyytyväisyyteensä ja

siihen, kuinka heitä kohdellaan hyvin. Taloudellinen näkökulma keskittyy liiketoiminnan kannattavuuteen. (Quick Score 2020.)

Asiakasymmärryksen ja palvelustrategian tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ja tuoda esiin, mitä liiketoiminnan strategia kykenee tavoittelemaan. Se auttaa hahmottamaan ongelmia ja mahdollisuuksia sekä kuvaa, minkälaisia muutoksia pitää tehdä toimintaa koskien. Esimerkiksi mitä resursseja tarvitaan ja miten palvelukokonaisuus toteutetaan. Koska asiakasymmärrys ja palvelustrategia kietoutuvat suunnitteluvaiheeseen, kannattaa palvelua muotoillessa panna muistiin alkuiideoita. Näihin ideoihin ei kuitenkaan tule jäädä kiinni. Sen jälkeen siirrytään seuraavaan vaiheeseen. (Stickdorn et al. 2018, 511).

Suunnittelu ja ennakointi

Suunnitteluvaiheeseen kuuluu ratkaisujen ideointi ja palvelun konseptointi. Tämä on kriittinen vaihe, sillä siinä pitää siirtyä nykytilanteesta halutun tulevaisuuden kuvittamiseen. Ideointi ja konseptointi muodostavat sillan tutkimuksen ja luovuuden välissä. Haasteena on ottaa haltuun kaikki tärkeimmät opit tutkimisesta ja samalla antaa luovuuden kukoistaa (Penin 2018, 239).

Ideointitapoja ja -menetelmiä on monia, kuten esimerkiksi aivoriihi, suunnittelupelit, konseptikartoitus, kilpailulliset viestit, asiayhteyssuunnittelu, roolipelit ja niin edelleen. Ideoinnissa käytetään useita menetelmiä ja tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon ratkaisuehdotuksia, jolloin on todennäköisempää saada ainakin yksi toteutuskelpoinen/vartenotettava idea palvelun kehittämiseksi. (Hanington, 2012). Tärkeä askel ideoinnin työpajatyöskentelyssä on muistaa seuraavat ohjeet. Ensimmäiseksi täytyy muotoilla kysymys palvelun ongelmasta oikein ja jakaa se osiin, jotta ongelma ja asiakkaiden kokema polku on selkeä. Ideoinnissa pyritään ymmärtämään ja sisäistämään kehittämishaaste (Sniukas, Lee & Morasky, 2016). Mikäli oikea kysymys jää kysymättä, suljetaan pois mahdollisuus päästä tilanteen ytimeen. Näin ollen ideoidut suositukset ja ratkaisut ovat pinnallisia eivätkä kestä, eivätkä auttavat pitkällä aikajänteellä (Michand 2013). Oikea kysymys löydetään, kun määrittelyvaihe tehdään perusteellisesti. Eli, kun muotoilija on käyttänyt työkaluja ymmärtääkseen asiakkaiden arvot, tarpeet ja motiivit, sekä organisaation tilanteen ja mahdollisuudet. Käyttäessä työkaluja, kuten havainnointi, päiväkirjoja, haastattelut, SWOT-analyysi tai Business Model Canvas, muotoilija pystyy ottamaan huomioon kaikki erilaiset näkemykset tilanteesta. Toiseksi työskentelylle on hyvä asettaa aikataulu ja määraaika, vaikkakin samalla on hyvä ylläpitää joustava työskentely-ympäristöä. Tarkoitus on edesauttaa tasapainoa luovuuden ja hyvän ajankäytön välillä. Kun annetaan tilaa luovu-

delle, on olemassa riski jäädä ideointiin eikä ratkaisuja tule tehtyä. Siksi aikataulun yhdistäminen joustavuuteen työpajatyöskentelyssä on tarpeen. (Sniukas, Lee & Morasky, 2016.) Pajan aikana, vaikka ideat kuulostavat oudolta, korkealentoisilta tai mahdottomilta, on tarkoitus, että ideoihin suhtaudutaan positiivisesti. Tarvittaessa voidaan myös vaihdella menetelmiä tai ideointiympäristöä. Viimeisessä ideoinnin vaiheessa voidaan yhdistellä, ryhmitellä, piirtää, mallintaa ja laittaa esille saadut ideat. Sitten idearyhmillä pyritään luomaan erilaisia mahdollisia palvelukonsepteja, ja asetetaan tavoitteita, toimenpiteitä ja aikataulu jatkoa varten. (Hanington, 2012.)

Konseptointi on muotoilun ydin, koska sillä kuvataan palvelun keskeinen idea (Tuulaniemi 2011, 189). Konsepti on käyttäjäkeskeinen, hyödyntää tutkimuksen tietoja ja aiemmin tehtyjä luonnoksia, kuvia ja malleja (Savolainen et al. 2011, 107). Palvelukonsepti on kartta, joka sisäistää palvelun ominaisuudet, haasteet, terminologian, hallittavat prosessit ja työmenetelmät, joita sitten sovelletaan käytäntöön. Palvelukonseptin luomista varten on ymmärrettävä palvelu kokonaisuudessaan, mutta yksityiskohdat eivät vielä näy. Konseptointi taas on kartan piirtämistä käyttämällä aiemmin saatuja tietoja tutkimuksesta ja ideoinnista. Kartta vastaa kysymyksiin, millaista palvelu on, miten se tuotetaan ja miten vastataan käyttäjään tarpeisiin. Koska palvelukonsepti on palvelun olemus, palvelukartassa esitetään erityiset/tietyt osat palvelun prosessista. On mahdollista tarkastella erikseen ja yksityiskohtaisemmin kartan eri osa-alueita. Kartta sisältää palvelupolun, palvelutuokiot ja kontaktipisteet. (Tuulaniemi 2011, 63, 189). Seuraavaksi avaan palvelukartan komponentit.

Palvelupolku kuvaa asiakkaan matkaa palvelussa ja sitä, miten hän kokee palvelun vaiheet alusta loppuun. Se on prosessi, joka sisältää kaikki mahdolliset asiakkaan toiminnot, tarpeet ja tunteet (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 73). Se on kokonaisuuden kuva, jossa on piirretty asiakaskokemus ja asiakkaan kulkeminen palvelussa. Ne esitetään jakamalla polku palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot ovat itsenäisiä osapalveluita. Jokaisella palvelutuokiolla on tarkoitus ja haaste, johon tarvitaan ratkaisu. Kontaktipisteet rakentavat palvelutuokion ja ovat konkreettinen osa palvelua. Kontaktipisteessä palvelukehitys voi usein tapahtua aineellisesti, koska ne ovat käytännön kannalta palvelun erityispiirteitä (Tuulaniemi 2011, 67). Palvelupolku sisältää palvelutuokiot, jotka taas sisältävät muutamia kontaktipisteitä eli kohtia, joissa on mahdollistaa kokea ja aistia palvelua. Asiakas on jatkuvasti vuorovaikutuksessa tilojen, esineiden, prosessien tai jopa ihmisten kanssa (Kokko, 2017). Tämä on nimenomaan sitä, mistä palvelu koostuu.

Palvelupolun suunnittelun lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, arvot ja motiivit. Se on yksi palvelumuotoilun päämenetelmistä, koska se palvelee palvelumuotoilun kokeellista

luonnetta. Palvelupolku rakentuu, kun muotoilijat pohtivat palvelun sisältämiä peräkkäisiä toimintoja ja kuvittelevat toimintojen ympärillä eri asiakkaiden kokemuksia ja kertomuksia kronologisesti (aikajärjestyksessä). Pohjimmiltaan tämä on palvelutilanteen ja asiakkaiden kokemusten eri vaiheiden kuvittamista yhdessä reaktioiden, palvelun sisältämien yksityiskohtien ja palveluun vaikuttavien tekijöiden kanssa. (Penin 2018, 239). Jotta kuvitelma vastaisi todellisuutta, siihen voidaan hyödyntää tuloksia varjostus -tutkimuksesta, jossa on mahdollista nähdä mitä asiakas oikeasti tekee palvelun hetkessä (Hanington, 2012). Yksinkertaisimmillaan palvelupolku on visuaalinen aikajana, jota voidaan käyttää tutkimuksessa, nykyisen palvelun kartoittamisessa ja kehittämisessä tai uuden palvelun ideoinnissa. Se auttaa tunnistamaan palvelun kipupisteet ja tärkeimmät kohdat, jotka vaativat uusia ratkaisuja (Penin 2018, 239).

Ennakointi on kokemuksellinen suunnitelma, joka konkretisoidaan prototyypinä. On olemassa monta erilaista ennakointimenetelmää (Stickdorn et al. 2018, 721). Tässä työssä olen valinnut palvelupolun skenaarit ja palveluketjuanalyysi (service blueprint) -menetelmän. Molemmat menetelmät täydentävät toisiaan, auttavat jaettaman palvelun osahaasteisiin ja on helpompaa luoda ja käsitellä ennakoitu palveluhetki. (Tuulaniemi 2011, 78).

Edellisestä vaiheesta on jo tuotu ideoita, joista on rakennettu palvelukonsepti, ja josta sitten muotoilijat rakentavat nopean mallin kehittääkseen pikaisesti kokemuksellista palvelukonseptia. Siitä kutsutaan prototypoinniksi, ja käytännössä se tarkoittaa palvelun testausta edullisesti ja nopeasti. Prototypoinnissa kysytään, onko palvelu asiakkaan näkökulmasta toimiva, kiinnostava, haluttava ja helppokäyttöinen. (Sniukas, Lee & Morasky, 2016). Organisaation kannalta kysytään palvelun strategisesta, taloudellisesta ja logistisesta elinkelvyydestä. Prototyyppi lisää verbaalista, visuaalista ja avaruudellista käsittämistä palvelun kehittämisessä. Palvelun toimivuutta voidaan testata kertomuksella asiakkaan kokemuksesta eri palvelupolussa katsomalla kaikki palvelutuokiot ja kontaktipisteet, eli tekemällä palvelupolun skenaario (Tuulaniemi 2011, 195). Skenaario on kertomus, joka tutkii palvelun tulevaa käyttöä käyttäjän näkökulmasta ja auttaa muotoilijaa selvittämään, miten palvelu voi vaikuttaa ihmisen päivittäisessä elämässä. (Hanington, 2012). Jokaisesta palvelupolun kertomuksesta muotoilija voi hakea vastaukset kysymyksiin kuka, mitä, missä, milloin ja miten. Prototyyppitoiminnassa nämä konkreettiset kysymykset auttavat tunnistamaan, mitä täytyy rakentaa tai tehdä konkreettisesti palvelun kehittämiseksi. Useat prototyypit voidaan luoda rinnakkain eri vaihtoehtojen ja näkökulmien vertailemiseksi nopeasti (Stickdorn et al. 2018, 713).

Palvelukartoittamiseen ja ennakoimiseen voidaan käyttää palvelupolun skenaarion lisäksi palveluketjuanalyysi (service blueprint) -menetelmää. Palveluketjuanalyysi on yrityksen

resurssien suunnittelemista ja järjestämistä asiakkaan kokemuksen parantamiseksi (Gibbons 2017). Palveluketjuanalyysi on kartta, joka hyödyntää jo kehitettyä palvelupolkua ja se rakennetaan aiemman tutkimuksen perusteella. Tämä kartta näyttää käyttäjän toiminnot suhteessa organisaation logistiikkaan ja toimintoihin. Palveluketjuanalyysi jakaa palvelun ja siihen osallistujat eri osiin tutkimusta ja kehittämistä varten (Penin 2018, 218). Kartta jakaantuu neljään eri osaan: 1) Palvelupolku, 2) Front-office toiminnot, 3) Backstage toiminnot ja 4) tukiprosessit. (Gibbons 2017). Kun mallia käytetään palvelun parantamisessa, vaarana on, että palvelun kuva pysyy yleisellä tasolla eikä huomata yksityiskoh-
tia, jotka nimenomaan ovat ne kehitettävät tekijät. Tämä voi välttää päästämällä yksityiskohtaisiin palveluprosessin analyysissä (Tuulaniemi 2011, 213).

Suunnittelussa ja ennakoimisessa prosessi on iteroiva, koska kerran kun työkalu on toteutettu kehitystiimin pitää työskennellä sen kanssa useita kertoja tunnistamalla aukkoja, kipupisteitä, kuvioita ja parannusmahdollisuuksia. (Stickdorn et al. 2018, 711). Tässä vaiheessa molempia menetelmiä, palvelupolun skenaariota yhdessä palveluketjuanalyysin kanssa, käytetään toistuvasti siihen asti, kun aukkoja ei enää löydy tai kaikki vaihtoehdot on käyty läpi. Kun palvelu näyttää olevan valmiina, on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

Palvelutuotanto, pilotointi ja lanseeraus

Jokaisella organisaatiolla on erilainen implementoinnin prosessi, sillä prosessit ovat erilaisia eri organisaatioissa. Kuitenkin uusien palvelukonseptien toteuttamisessa on yleisiä samankaltaisuuksia. Jotta oikea implementointi tapahtuu, organisaation tulee huomioida seuraavat yleiset ohjeet. Ensin organisaatio järjestää toimintonsa tarvittaessa uudelleen uuden palvelun tai tuotteen osalta, sillä uusi palvelu tai tuote ei ole enää testauksessa ja se toimii jo olemassa olevassa ympäristössä. Sen jälkeen pilotointi on vain palvelun viimeistelyä, mutta se ei sisällä enää suuria muutoksia. Toinen avaintekijä palvelutuotannossa on jokainen palvelutuottaja. (Stickdorn et al. 2018, 811). Jokaisella henkilöllä, joka osallistuu palvelun tuottamiseen, on vastuu sen lopputuloksesta ja asiakkaan kokemuksesta. Ihmiset, jotka tuottavat palvelun, kannattaa ottaa mukaan palvelumuotoiluproses-
siin. Heidän osallistumisensa pitkin prosessia edesauttaa implementointivaiheessa ja käyttöönotossa. Jotta palvelumuotoilu toimii, palveluprosessi on jalostettava syvälle organisaatiossa. (Kokko 2017). Roolit mietitään ja harjoitellaan. Henkilökunnan koulutus ja muotoiluun osallistuminen mahdollistaa jatkuvan ja systemaattisen palvelun kehittämisen (Tuulaniemi 2011, 229). Muutoksenhallintaprosessin kehittämisellä palvelutuotannon systeemeissä ja henkilöstöhallinnossa on iso rooli tässä vaiheessa. (Stickdorn et al. 2018, 811).

Pilotointi on valmiin palvelun markkinoille tuontia asiakkaiden arvioitavaksi ja palvelun viimeistelyä varten. Palvelupilotti voidaan antaa vain pienen asiakasryhmän testattavaksi. Tämä mahdollistaa sen, että todelliset asiakkaat antavat reaaliajassa kehittämissuhteita ja että organisaatio vielä pystyy muokkaamaan ja parantamaan palvelua ennen varsinaista lanseerausta (Tuulaniemi 2011, 231). Kun palvelu viedään markkinoille, on oltava valmis mittaamaan palvelun menestymistä, toimintaa ja mahdollista epäonnistumista. Menetelmiä ovat muun muassa haastattelut, palautelomakkeet ja asiakkaiden havainnointi. Niiden tarkoitus on selvittää tuotannon esteet, vaikeudet ja niiden syyt, jotta voidaan päättää ja mahdollistaa oikeat muutokset palvelutuotannossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 79; Tuulaniemi 2011, 230).

Kun palvelutuotanto on implementoitu ja palvelukonsepti on testattu markkinoilla sekä todettu, että konsepti on valmis, viimeistelyvaihe lanseeraukselle alkaa (Penin 2018, 280). Lanseeraus on prosessi, jossa palvelu viedään markkinoille. Toisen sanoen lanseeraus on palvelun kaupallistamista, joka edellyttää, että tuote on testattu ja hyväksytty markkinoille. Tavoitteet, suunnitelmat ja toteutus ovat osa kokonaisprosessia. (Westerholm 2014). Kaikkien palveluntuotantoon liittyvien henkilöiden pitää olla tietoisia sovitusta tavoista ja prosesseista siten, että palvelu onnistuu (Penin 2018, 280). Palvelumalli kuvaa palvelun käytännön toteutusta, resursseja ja elementtejä, jotka ovat palvelutuotannossa. Sitä rakennetaan palvelun pilotoinnissa ja testauksessa (Tuulaniemi 2011, 233). Tärkeintä on, että asiakas saa tietää palvelusta ja ymmärtää palvelun hyödyt ja haluaa kyseistä palvelua. Pilotoinnissa palvelu esitellään ja asiakkaat tutustuvat palveluun. Lanseerauksessa palvelu tulee virallisesti markkinoille (Tuulaniemi 2011, 237).

Palvelukonseptia testataan markkinoilla jatkuvasti, koska se on prosessi ja on aina kehityksessä. Se, että kehitys aina jatkuu, tarkoittaa sitä, että palvelu ei ole koskaan valmis. Tuotantostruktuurin on oltava joustavaa. Siksi lanseerauksen jälkeen on jatkettava arviointia ja kehitystä (Tuulaniemi 2011, 230).

Arviointi ja toiminnan jatko

Palvelukonsepti tarvitsee jatkuvaa kehittämistä. Arvioimalla palvelua ja asiakkaiden kokemusta taataan kilpailukyky. Tämä on mahdollista, kun kehittämissuhteissa on jo päätetty, minkälaisia mittareita käytetään palvelun arvioimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 239). Organisaation on luotava palautestrategia ja arviointipuitteet, jotka auttavat ymmärtämään suoritusta eri näkökulmista pidemmän ajanjakson ajan. Palautestrategia on ratkaisevan tärkeä, jotta pysytään jatkuvasti reagoimaan esiin nouseviin tarpeisiin ja palveluympäristön muutoksiin. Palautteen saannin menetelmiä on monia ja organisaatio valitsee sopivia oma palvelun ja tarpeiden mukaan. Arviointipuitteet taas auttavat ymmärtämään, miten

palvelu toteutuu ja tunnistamaan mitkä ovat sen heikot ja vahvat kohdat (Penin 2018, 280). Yksi konkreettinen arviointikehys on selvä laadun tekijöiden ja mittarien määrittely, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

3 Palvelun laadun tekijät ja mittarit

Palvelu on aineeton resurssi, joka on osa prosessista ja hyödyllinen asiakkaalle (Tuulaniemi, 2011). Koska palvelu ei ole konkreettinen tavara, jota voidaan tarkastella ja koskea, palvelun laadun määrittely ja korkean laadun saavuttaminen ovat todellisia haasteita uusien palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Jotta palvelun prosesseissa ja tuotannossa laatu voidaan luoda ja ylläpitää, muotoilijoiden ja tuottajien on ensin ymmärrettävä: 1) Mitä on palvelun laatu ja mistä se koostuu? 2) Ketkä ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen? Ja 3) miten siitä mitataan palvelussa? (Kukanja & Planinc 2019, 147). Siksi tämän luvun tarkoitus on määritellä laatua palvelussa kuvaamalla sitä koskevia tekijöitä ja palvelun laadun konkreettisia mittareita.

3.1 Laadun määrittely

Sanakirjassa laadun määritelmä on: ”ominaisuus, piirre, korkealuokkaisuus, erinomaisuus” (Nurmi 2004, 467). Toisin sanoen laatu on kohteen ominaisuus, joka täyttää tietyt asetetut korkealuokkaiset vaatimukset (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2016). Palvelun laadun tarkoitus on sama kuin pyrkimys erinomaisuuteen palvelussa. Mutta erinomaisuus on erilaista eri ihmisten näkökulmasta ja eri palveluissa, sillä jokaisella henkilöllä on omia vaatimuksia ja eri palveluilla on eri tarkoitukset. Siksi palvelun laadun vaatimukset ovat sekä subjektiivisia että objektiivisia. Subjektiivisuus tarkoittaa sitä, että organisaatio ja asiakkaat havaitsevat palvelun ja sen laadun eri tavalla (Kukanja 2017, 43). Laatu on asiakkaalle kuilu hänen odotustensa ja havaintojensa välillä. (Kukanja & Planinc 2019, 147; Parasuraman 1988, 13). Organisaation kannalta laatu puolestaan on antaa asiakkaalle sellainen palvelu, jonka saamiseen organisaatio sai asiakkaan uskomaan. Objektiivinen taas tarkoittaa sitä, että palvelu noudattaa standardeja ja on korkealaatuinen itsessään asiakkaan odotuksista riippumatta. (Kuusisto, 2013, 235.) On monia tutkimuksia, joka asettavat erilaisia tapoja palvelun laadun vaatimuksien määrittämiseen. Konkreettinen esimerkki on Parasuramanin Kuilumalli vuodelta 1985, joka Parkin ja Jeongin mukaan on edustavin malli palvelun laadun mittaamiseksi. Tämä malli asettaa seuraavat yleiset ja asiakkaiden odotuksista riippumatta pysyvät palveluvaatimukset: luotettavuus, reagointikyky, varmuus, myötätunto ja käsin kosketeltavuus sekä konkreettisuus (Rauch yms. 2015, 90; Park & Jeong 2019, 13). Rauchin ja kollegoiden kritiikin mukaan (2015, 91) kuilumalli on käytännössä epävarma ja toimimaton, sillä palvelun laadun tekijät ovat erilaiset eri toimipisteissä, ja kuilumalli pohjautui samoihin tekijöihin. He suosittelivat käyttämään Rustin ja Oliverin (1994) mallia, joka sisältää kolme ulottuvuutta palvelusta: tuote, toimitus ja ympäristö. (Rauch yms. 2015, 91.) Ensin kuvailen kuitenkin palvelun laadun

näkökulmia, ja sen jälkeen määrittelen monien tutkimuksien mukaan yhden sopivimmistaan ja käytetyimmistä palvelun laadun malleista, sen mittaamisen työkalu, sekä sen edut ja haitat.

Määritelläkseen halutun palvelun laadun organisaation tulee ymmärtää ja ottaa huomioon eri näkökulmat: 1) koettu palvelu, eli asiakkaan kokema laatu, 2) tekninen palvelu, eli ammatillinen laatu ja 3) palvelun järjestelmä, eli johtamisen laatu. Asiakkaan kokema laatu vastaa kysymykseen: tuottaako palvelu asiakkaalle sen, mitä hän tahtoo ja mitä hän tarvitsee. Kun puhutaan siitä, mitä asiakas kokee tarvitsevansa, eli subjektiivisesta puolesta laadussa, on usein ongelmana korkeat odotukset, jotka organisaatio on luonut palvelusta myyjän tai hinnan kautta. Ammatillisesta laadusta puhutaan, kun palvelu on täyttänyt asiakkaan tarpeet ja odotukset noudattamalla standardeja. Tässä on objektiivinen puoli palvelun laadusta. Ammatillinen palvelun laatu vastaa seuraaviin kysymyksiin: Onko palvelu hyvin tehty, kattaako pyritty tarpeet taidolla ja ovatko yksityiskohdat huoliteltuja? Johtamisen laatu kertoo palvelusta, joka hoidetaan järjestelmällisesti, ilman hukkakäyttöä ja virheitä, oikeilla kustannuksilla sekä lakeja noudattaen. Nämä kolme näkökulmaa laadusta ovat käytännössä yhdessä. Palvelussa niitä ei voida eritellä. Kuitenkin kehittämishankkeen parissa niitä pitää tarkastella erikseen. Siten on mahdollista katsoa yksityiskohtia, ja huomata ongelmat sekä laatua estävät ja edistävät seikat. Ainoastaan silloin on mahdollista ehdottaa toimenpiteitä laadukkaan palvelun antamiseksi. (Kuusisto 2013, 229)

Vaikka laatu riippuu suuresti asiakkaiden odotuksista ja havainnoinnista, organisaatio tuottaa palvelun, joka itsessään on joko laadukas tai ei ole. Asiakas päättää palvelun laadun asteikon, mutta organisaatio tuottaa itse laadukkaan palvelun. Kun organisaatio suunnittelee palvelun, se määrittelee ensin palvelun laadun ominaisuudet ottaen huomioon standardin mukaiset vaatimukset ja asiakkaan odotukset (Kukanja 2017, 43). Sen jälkeen prosessit määritellään, suunnataan ja ohjataan laatujärjestelmän kautta. Laatujärjestelmä antaa organisaation toiminnoille puitteet, jotka edesauttavat laadun saavuttamista ja jatkuvaa kehittymistä palvelutuotannossa sekä mahdollistavat tyytyväisyyden sidosryhmissä (Kuusisto 2013, 23).

Kun organisaatio on luonut ja ylläpitää laatujärjestelmää, joka edistää laadunhallintaa ja auttaa kehittämään palvelua, on kirjallisuuden mukaan huomioitava kolme palvelun laadun näkökulmaa. Asiakas päättää, onko palvelu laadukas, mutta johto järjestää tuotannon ja ammattilaiset tuottavat palvelun ja mahdollistavat sen laadun. Ainoastaan ottamalla huomioon palvelun laadun johdon, asiakkaan ja palvelun tuottajan näkökulmasta, on mahdollista tunnistaa ja arvioida organisaation laadun tekijöiden tilanne ja asettaa oikeat laadun mittarit. (Kuusisto 2013, 229.)

3.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Miten konkreettisesti voidaan tuottaa laadukas palvelu ja missä palvelun laatu näkyy? Tutkijat puhuvat palvelun laadun ulottuvuuksista, eli laatuun vaikuttavista tekijöistä. Gazzoli, Hancer ja Park (2010, 61) esittävät, että palvelun laatu koostuu vain yhdestä tekijästä, Gronroos (1984) puhuu kahdesta, Rust ja Oliver (1994) kolmesta, Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) viidestä tekijästä. Toiset tutkijat, kuten esimerkiksi Lin (ym. 2009), Kukanja (ym. 2017) tai Saeida (Ym. 2015), yhdistävät aiempia teorioita ja käyttävät Parasuramanin ja kollegoiden (1985) ulottuvuuksia ja asettavat omat palvelun laadun mittareiden mallit. He eivät kuitenkaan tuo esiin uusia ulottuvuuksia tai tapoja määritellä palvelun laatua. Sen sijaan heidän tutkimuksissaan on pohjana Parasuramanin kuilumalli vuodelta 1988 ja he mukauttavat sitä mitatun palvelun luonteen mukaan (Ali yms. 2017; Kukanja & Planinc 2019, 149; Sharif & Kassim 2012). Käsitelläkseni palvelun laadun ulottuvuuksia valitsin käytetyimmän palvelun laadun mallin. Kuilumalli ja siihen kuuluvan palvelun laadun mittaamisen työkalu SERVQUAL ovat eniten mainittuja palvelualan tutkimuksissa (Parkin & Jeongin 2019, 12). Määritelen ensin, mitä ovat palvelun ulottuvuudet ja tekijät. Sen jälkeen kuvailen, miten palvelun laadun tekijät voidaan mitata SERVQUAL-mallilla.

Palvelu koostuu aineellisesta ja aineettomasta ulottuvuudesta. Palvelun aineellinen ulottuvuus viittaa teknisiin tekijöihin ja aineeton ulottuvuus on kaikki palvelun toiminnalliset tekijät. Aineeton ulottuvuus kuilumallin mukaan jakaantuu vielä neljään ulottuvuuteen: luotettavuus, reagointikyky, varmuus ja myötätunto. (Kukanja & Planinc 2019, 148). Siten tekijät muodostavat konkreettisesti laatupalvelun ulottuvuudet. Laatupalvelun tekijät ovat toisen sanoen laatukriteerit, joka kertoo minimitason toiminnalle. Tekijät tai kriteerit kehittävät ja ohjaavat palveluja tietyillä tavoitteilla. Laatukriteerit taas pyrkivät luomaan yhtenäisen näkemyksen kehittämissuunnasta. Ne osoittavat laadun rakenteiden ja toiminnan keskeiset osa alueet. (Kuusisto, 2013, 235). Kun organisaatiossa on määritelty tärkeät laadun kriteerit, työntekijät pystyvät tiiminä keskittymään palvelun laadun toteutukseen ja kehitykseen.

Aineellinen ulottuvuus viittaa kaikkiin materiaalsiin asioihin: tiloihin, koneistoihin ja jopa henkilökunnan asuihin. Se tarkoittaa kaikkea, mikä antaa todisteet palvelusta. Näitä todisteita ovat jopa kortit, laput, viestit ja laskun ulkomuoto. Organisaatio voi suunnitella ne tarkasti antaakseen oikean kuvan palvelun luonteesta. Seuraavat neljä ulottuvuutta riippuvat melkein kokonaan henkilöstöstä. Organisaation pitää organisoida toiminnat, jotta aineettomia laadun ominaisuuksia on mahdollista toteuttaa. Paljon riippuu kuitenkin siitä, miten

työntekijä suorittaa palvelun. Suoritus ja asiakkaan kohtelu luo kuvan palvelusta ja ylipääntään koko organisaatiosta, ja se jää asiakkaan mieleen. Luotettavuus on kykyä suorittaa pyydetty ja luvattu palvelu oikein. Palvelun kuuluu olla johdonmukainen, toisin sanoen palvelun tulee olla ensinnäkin oikea ja se tulee tuottaa oikein joka kerta. Informaation ja asiakirjojen pitää olla tarkkoja ja aitoja. Reagointikyky on henkilöstön halu auttaa asiakkaita ja tarjota nopeaa palvelua. Tietysti ajan organisointi ja resurssien on oltava oikeat, jotta ripeä ja nokkela palvelu on mahdollista. Varmuus on työntekijöiden asiantuntemus ja kohteliaisuus sekä kyky herättää luottamusta. Tämä ulottuvuus riippuu sekä organisaation maineesta, että työntekijöiden vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. Viides ja viimeinen ulottuvuus on myötätunto. Se on välittävää, yksilöllistä huomiota, jota organisaatio työntekijän kautta tarjoaa asiakkaalle. Myötätunto vaatii työntekijältä, että asiakkaiden tarpeet ymmärretään ja niihin halutaan vastata aidosti, sydäimestä. Siihen sisältyy kohteliaisuus, kunnioitus, huomio ja ystävällisyys. (Parasuraman ym. 1985, teoksessa Miranda ym. 2018, 372; Saeida ym. 2015,107; Zeithaml ym. 1990, 21.)

Laadukas palvelu täyttää asiakkaiden tarpeet ammattitaidolla ja kustannustehokkaasti, sillä hyvät tulokset ovat seurasta hyvästä toiminnasta. Ulottuvuudet osoittavat, miten palvelun laatu voidaan määritellä. Palvelun laadun tekijät antavat selkeät tavoitteet, toimintamallit ja toimintatavat, jotka vähentävät epätietoisuutta odotuksista ja tehotonta, ylimääräistä työtä. (Kuusisto, 2013, 233.) Palvelun laadun tekijät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja usein ne menevät keskenään päällekkäin ja täydentävät toistensa (Zeithaml yms. 1990, 20.) Esitän ulottuvuuksien konkreettisia tekijöitä taulukossa no. 1. Olen koonnut palvelun laadun tekijät seuraaviin kaavioihin aiempien ja nykyisten tutkimusten perusteella (Miranda ym. 2018, 327; Parasuraman ym. 1985; Saeida ym. 2015,107; Zeithaml ym. 1990).

Taulukko 1. Kooste ulottuvuuden tekijöistä eri lähteestä (Miranda ym. 2018, 327; Parasuraman ym. 1985; Saeida ym. 2015,107; Zeithaml ym. 1990).

Ulottuvuudet	Tekijöiden esimerkit
Aineellinen ulottuvuus	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijöiden ja tilojen ulkonäkö -Ruoan maku/ulkonäkö -Elintarvikkeet -Järjestys, mukavuus ja hygienia -Kaluston ja koneiston kunto, ikä, toimivuus -Tuotteiden näkö, kestävyys -Siivousvälineet -Turvallisuusohjeet

Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> -Palvelun suorittaminen asetettuun aikaan -Elintarviketurvallisuus -Laskutuksen tarkkuus -Kirjanpidon oikeellisuus -Ammatillinen taso ja kyvykkyys -Palvelun ajoitus -Turvallisuus
Reagointikyky	<ul style="list-style-type: none"> -Pikaviestit -Nopeus soittaa asiakkaalle -Henkilöstön reagointinopeus -Odotusaika -Joustavuus suunnitelmien muutoksissa
Varmuus	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökunnan pätevyys - Työntekijöiden (oikea) määrä -Esimiehen paikallaolo -Tarjoilun innostus -Työtunnit -Viestintä asiakkaan ja organisaation tai työntekijän välillä
Myötätunto	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakkaan vaatimusten tuntemus -Henkilökohtainen huomio -Kanta-asiakkaan tunnustaminen -Asiakasvalitusten käsittely -Laajennettu palvelu -Palvelun erityisvaatimukset

Koska laatu on suhteellista, valittavilla tekijöillä ja mittausmenetelmillä on merkitystä. Läpinäkyvät toimintatavat ja selkeä viestintä antavat kuvan toiminnan sujuvuudesta ja ammatillisesta tasosta (Kuusisto, 2013, 235). Kun organisaatio on päättänyt, mitkä ovat ulottuvuuksien konkreettiset tekijät, on mahdollista käyttää eri mittausmalleja hahmottamaan niiden vaikutusta palvelun laatuun. Vuosien varrella eri tutkijat ovat ehdottaneet erilaisia lähestymistapoja palvelun laadun mittaamiseen. Seuraavassa alaluvussa esitän Parkin & Jeongin mukaan (2019, 13) eniten käytetyn mallin palvelun laadun mittaamiseen.

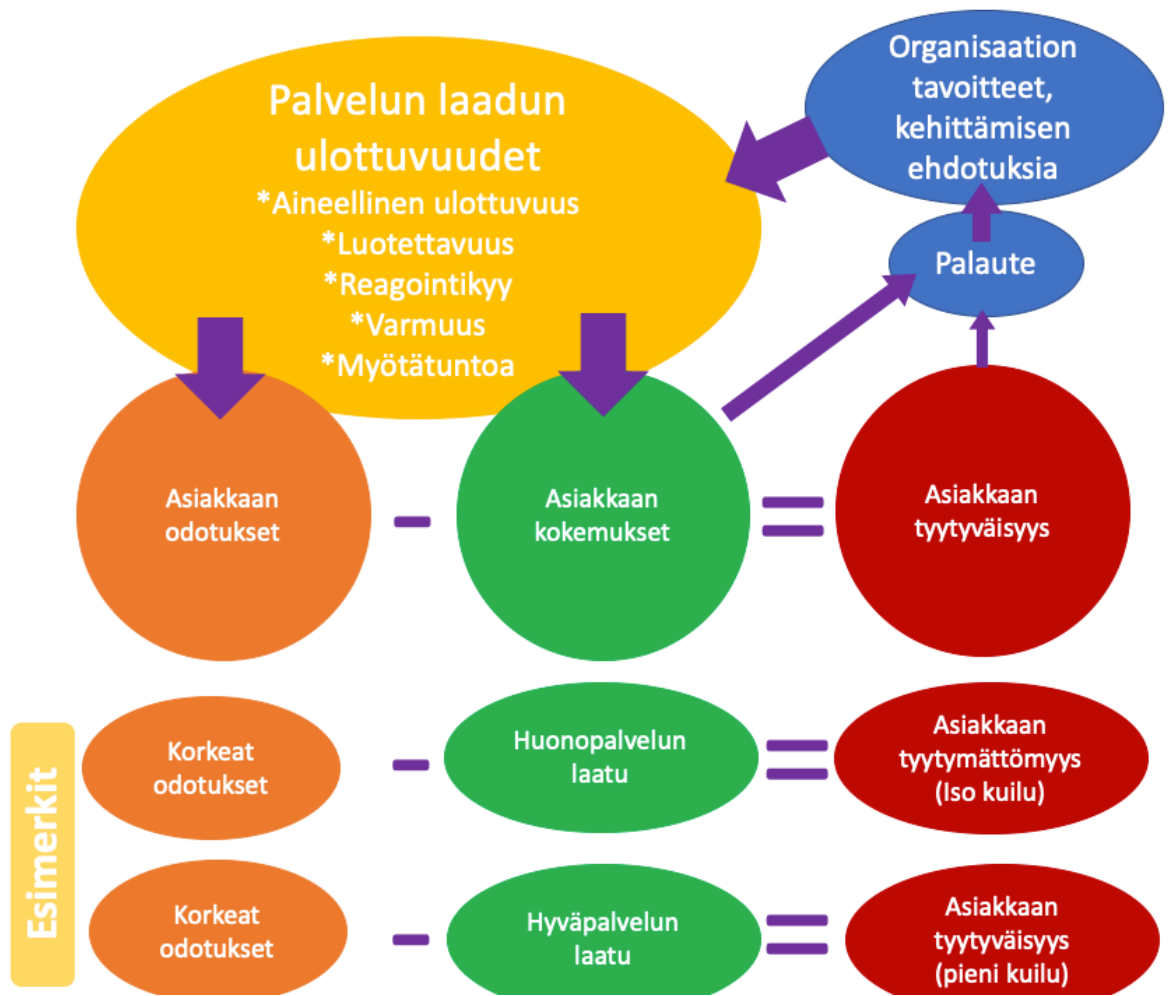
3.3 Palvelun laadun mittaamisen työkalu

Palvelun laadun ulottuvuudet koostuvat konkreettisista tekijöistä, joita voidaan mitata eri menetelmien kautta (Kukanja 2017, 43). Palvelun laadun mittausmalli myös kertoo, miten organisaatio toimii, sillä se kuvaa selkeät prosessit, organisaation tavoitteet, vahvuudet ja

heikkoudet. Se antaa mahdollisuuden pitää kehitysprosessin jatkuvana (Kuusisto 2013, 233). Kuten mainitsin tämän luvun alussa, laajaan tutkimukseen perustuen olen päättänyt keskittyä yhteen edustavimpaan malliin palvelun laadun mittaamiseksi. (Ali yms. 2017; Kukanja & Planinc 2019, 149; Saeida Ym. 2015, 105; Sharif & Kassim 2012; Park & Jeong 2019, 13.)

Ottaen huomioon, että palvelun laatu asiakkaalle on kuilu hänen odotustensa ja havaitsemisensa välillä, Parasuraman on kehittänyt palvelun laadun mittaamiseen työkalun nimeltä SERVQUAL, joka tulee sanoista Service Quality (Kukanja & Planinc 2019, 147; Parasuraman ym. 1985, teoksessa Miranda ym. 2018, 372). SERVQUAL on asteikko, joka aiemmin mainittujen viiden ulottuvuuden avulla (aineellinen ulottuvuus, luotettavuus, reagoitakyky, varmuus ja myötätuntoa) mittaa asiakkaan odotusten ja havaitsemisen/havaintojen välisen kuilun (Miranda ym. 2018, 372). Tarkoitus on saada tietoa siitä, ovatko asiakkaat ja työntekijät tyytyväisiä palvelun laatuun? Data kerätään kyselyn kautta, joka perustuu palvelun laadun viiteen eri ulottuvuuteen. On olemassa valmis kysely, jolla on aina samat kysymykset. Tietysti organisaatio voi myös muuttaa kyselyä tai jopa tehdä kokonaan uutta. Vastaajat antavat arvosanan palvelusta ja sen laadusta jokaisen ulottuvuuden osalta. Arvosanat tuovat tietoa siitä, minkälaisena palvelun laatu tuotetaan tai koetaan. Kun sekä asiakkaat että työntekijät täyttävät kyselyn, on mahdollista tehdä vertailevaa tutkimusta palvelun laadusta. (Kukanja 2017, 43.) Se, että kyselyyn osallistuu myös henkilöstöä eikä vain asiakkaita, mahdollistaa, että tulokset kuvaavat myös organisaation näkökulmaa palvelusta. Laatu riippuu paljon henkilöstöstä ja heidän sitoutumisestaan. Heillä on suuri vaikutus palvelun tuotannossa ja kehityksessä. (Gazzoli, Hancer ja Park 2010, 59.)

Palvelun laadun lähestymis- ja mittaustapa yhdistää henkilöstön, palvelun käyttäjien ja johtamisen näkökulmat. Mittauksen taustana on koko ajan asiakkaiden vaatimukset ja odotukset, sekä organisaation tavoitteet, sillä ne määrittelevät ja piirtävät palvelun laadun ulottuvuuksien tekijät. Palvelun laadun arvioinnista tuotetaan paikallista arviointitietoa, jonka perusteella johdetaan kehittämistoimenpiteiden toteuttamista. Mittaustyökalu auttaa siis organisaatiota kuvamaan palvelun ominaisuuksia, ja tällä voidaan löytää ongelman syy ja etsiä ratkaisuja. (Kuusisto, 2013, 233-235.) Kuva 5 antaa yhdenvettoa palvelun laadun ulottuvuuksien vaikutusta asiakkaan odotukseen ja kokemukseen.

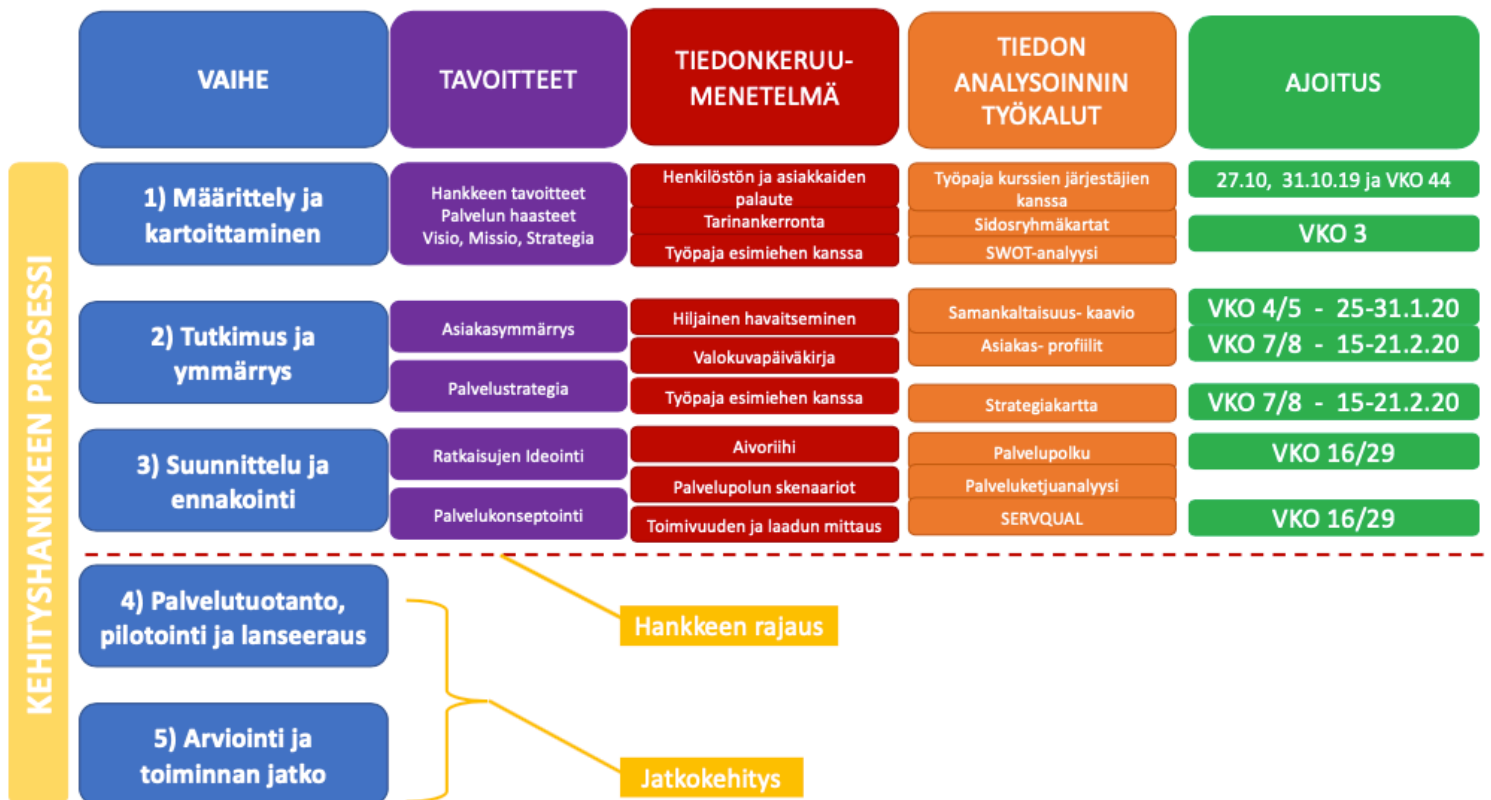


Kuva 5. Palvelun laadun ulottuvuuksien vaikutusta asiakkaan odotukseen ja kokemukseen (Rauch yms. 2015).

Palvelun laadun parantaminen edellyttää palvelukonseptin määrittelyä. Konseptin pohjalta on sitten mahdollista mitata palvelun laatua mittaamista, tunnistaa aukkoja laadussa ja toteuttaa toimenpiteitä (Kukanja 2017, 43). Vain silloin on mahdollista jatkuva organisaation prosessien kehittäminen ja palvelun laadun ylläpitäminen.

4 Prosessin kuvaus ja työkalut

Kehityshankkeen lähestymistapana käytän palvelumuotoilua. Kuten kuva 6 esittää, kurssikeskuksen kehityshankkeen prosessi koostuu kolmesta osasta: 1) Palvelun määrittelyn ja haasteiden kartoittaminen, 2) palvelustrategian ja asiakkaiden tutkimusta ja ymmärrystä ja 3) ratkaisujen ja palvelukonseptin suunnittelu ja ennakointi. Prosessin kuvaus vastaa seuraaviin kysymyksiin: miten, miksi, milloin ja kenen kanssa se tehtiin, sekä mitkä tulokset hankkeesta saatiin. Siksi kuvaan seuraavassa kurssikeskuksen kehityshankkeen prosessissa käytettyjen menetelmien toiminnot, tavoitteet, ajoituksen, osallistujat ja lopputulokset. Palvelukonseptin lopullinen testaus, arviointi ja käytännön toteutus rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä tämän hankkeen tarkoitus on luoda palvelukonseptin ehdotukseksi kurssikeskuksen omistavalle sen organisaatiolle. Palvelun tuotanto, pilotointi, lanseeraus ja lopullinen arviointi ovat mahdollisia jatkotutkimus kohteita.



Kuva 6. Malminharjun kehityshankkeen prosessinkuvaus

Tämän kehityshankkeen ensisijaiset asiakkaat ovat palveluosaston työntekijät ja toiseksi kurssien järjestäjät ja osallistujat. Hankkeen tavoite on mahdollistaa palvelukonseptilla organisaation prosessien jatkuvaa kehittämistä ja palvelun laadun ylläpitämistä. Palveluosaston työntekijöiden onnistuneen työn kautta kurssikeskuksen toiminnan järjestäjät ja osallistujat saavat miellyttävän ja odotetun laadukkaan palvelun. Toisin sanoen, kun työntekijöiden prosessit toimivat moitteettomasti, palvelu on sekä laadukas että vastaa asiak-

kaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Samalla saavutetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja organisaation onnistuminen. Siksi otan hankkeen aikana aina tutkittavaksi sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmat.

Tiedonkeruumenetelmiä ja niiden analyysityökaluja oli tarkoitus käyttää keväällä 2020 kurssikeskuksessa pidetyillä kursseilla. Kuitenkin maailmanlaajuisesti poikkeuksellisen tilanteen vuoksi, kurssikeskuksen toiminta keskeytettiin. Siksi päätin käyttää itse kerättyä materiaalia menneistä kursseista, kuten palautelomaketta tai keskusteluja asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa, jonka kirjoitin muistiin keskustelujen jälkeen. Käytän myös materiaalia aikaisemmin pidetyistä työpajoista. Pyydän myös kuvia ja kommentteja edellisten kurssien osallistujilta ja työntekijöiltä. Avan tarkemmin montako ja keneltä saatiin kerätty tieto seuraavassa osassa.

4.1 Palvelun määrittelyn ja haasteiden kartoittaminen

Aloittaessani kehityshankkeen keräsin kolmelta asiakkaalta palvelun tarinankerrontaa 27.10.19 viikonlopun kurssien loppuessa. Kokosin myös asiakkaiden ja henkilöstön palautelomakkeita toukokuusta syyskuuhun pidetyistä kursseista. Pidin 31.10.2019 ensimmäisen työpajan palveluosaston toisen esimiehen ja kurssien järjestäjien edustajan kanssa vertaillakseni ja tutkiakseni sekä asiakkaiden tarinankerrontaa että henkilökunnan ja asiakkaiden palautteita. Kurssikeskuksen kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen loppuksi pidin työpajan palveluosaston toisen esimiehen kanssa. Edellisestä työpajasta saadun tiedon pohjalta teimme palveluosaston SWOT-analyysin ja sidosryhmien kartan, jotka esitän tässä luvussa myöhemmin. Seuraavaksi avaan tarkemmin tämän vaiheen prosessin toimet.

Malminharjun kurssikeskuksessa pidettiin kurssi 24-27.10.2019. Pyysin kolmea kurssin osallistujaa kuvailemaan kurssin palvelua ja yhtä työntekijää kuvailemaan työpäiväänsä. Valitsin kolmen asiakasta kuvailemaan kokemusta, sillä pieni määrä kuvauksia mahdollisti perusteellisen kokemusten tutkimisen, samalla kun sain vertailla heidän kokemusten keskenään. Koska kurssin kesto oli kaksi kokonaista päivää sekä kurssin alkamis- ja loppumispäivä, pyysin kahta asiakasta kertomaan yhden kokonaisen päivän tarinan, josta tein muistiinpanot kirjaten pääideat ranskalaisina viivoina. Kolmatta asiakasta pyysin kertomaan kurssin alkamis- ja loppumispäivästä. Työntekijä kuvaili yhtä hänen itsensä valitsemaa päivää, jolloin oli hyvä palvelu ja joka oli täynnä työtä. Asiakkaat ja työntekijä kuvailivat mitä he tekivät päivän aikana, kertoivat saamansa tai tuottamansa palvelut ja jopa selostivat mitä vaikutelmia ja tunnelmia saivat palvelusta ja kurssista. Saadakseni vielä enemmän tietoa ja täydemmän tarinan, kysyin kerronnan aikana, kuka antoi tai teki jotain

ja milloin ja missä joku asia tapahtui. Kolmesta tarinankerronnasta otin muistiinpanot ranskalaisina viivoina palveluhetken analysoinnin materiaaliksi. Muistiinpanoista sain yhteensä kolme sivua. Käytin tarinankerronnan muistiinpanot käytin työpajassa palvelun määrittelyyn ja haasteiden kartoitukseen, sillä ne kuvailivat palvelun prosessia asiakkaan näkökulmasta. Palvelutarinoiden kertojat pysyivät anonyymeinä, mutta tiedossa oli asiakkaan ikä ja kurssin tarpeet. Työpajassa kävimme palveluhetken läpi ja sen kautta pystyin näkemään, minkälainen palvelu on ja mihin halutaan pyrkiä. Seuraamalla mitä asiakas oli kokenut, saimme selville palvelun ominaisuuksia ja puutteita. Esimerkkejä näistä ovat seuraavat asiat:

- Asiakas ei mieti paljon ruoka- ja majoitus palvelusta, vaan sen sijaan kurssia ja sen sisältöä.
- Palveluosaston palvelut huomataan, jos on jonkinlainen virhe.
- Palvelu ei aina suju hyvin organisaation puutteiden takia.
- Asiakas joutui kysymään henkilökunnalta monta kerta, miten asiat toimivat.
- Avainasiakas on kurssin vetäjä.
- Asiakkaan oli pitänyt muistuttaa erikoispyynnöistä henkilökuntaa.

Sen lisäksi käytin tällä työkalulla saadut tiedot kehityshankkeen tutkimusten ja ymmärrysten vaiheessa. Sillä tarinakerronta antaa myös ideoita tehtäessä samankaltaisuuskaavioita ja kuvaamaan asioiden vuorovaikutusta ja niiden keskinäisiä yhteyksiä.

Avoin palaute kerätään tavallisesti kurssikeskuksessa jokaisen toiminnan eli kurssin tai päivän päättyessä. Olen päättänyt hyödyntää tässä hankkeessa avointa palautetta, joka saatiin kursseista toukokuusta syyskuuhun vuonna 2019. Kurssien jälkeen osallistujat olivat kirjoittaneet kokemuksiaan, kehitysehdotuksia ja palautetta kurssin vetäjän kautta. Samanaikaisesti kurssien järjestäjien edustaja sai eri kurssien vetäjiltä osallistujien palautteet ja kokosi toisen yhteenvetodokumentin. Keräsin palautteiden yhdenvedon kesäkursseista ja ne antoivat monimuotoisen kuvan palvelusta, työntekijöistä ja asiakkaiden erilaisista tarpeista. Toinen palveluosaston esimies oli vastuussa henkilöstön palautteen keräämisestä ja sen pohjalta tehtävän yhteenvetodokumentin kirjoittamisesta. Näitä materiaalia hyödynnettiin seuraavassa työpajassa.

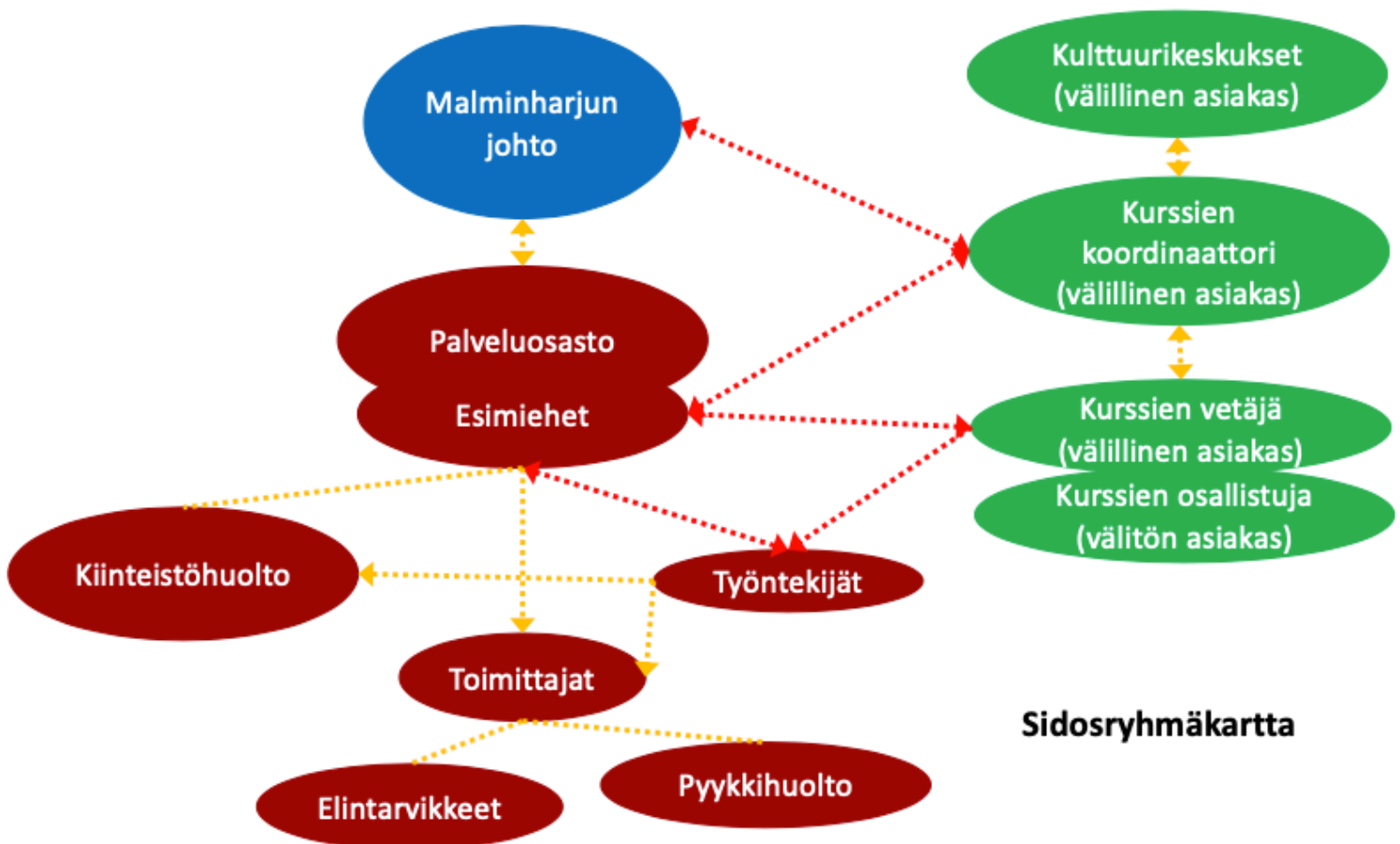
Seuraavaksi pidin kehityshankkeen ensimmäisen työpajan palveluosaston toisen esimiehen ja kurssien järjestäjien edustajan kanssa. Työpaja jakaantui kahteen osaan: 1) Henkilöstön ja asiakkaiden palautteen sekä asiakkaiden tarinankerronnan analysointiin ja 2) Palveluosaston mission, vision, arvojen ja strategian tarkistamiseen ja päivitykseen. Työpajan ensimmäisessä osassa tutkimme henkilöstön ja asiakkaiden antamaa avointa palautetta kursseista sekä asiakkaiden ja työntekijän tarinankerrontoja. Kävimme läpi jokaisen tarinakerronnan ja palautelausunnon palveluosaston toisen esimiehen ja kurssien järjestäjien edustajan kanssa. Niissä oli erityisesti pyyntöjä henkilökunnalta asiakkaille ja esimiehelle,

sekä asiakkailta palveluosastolle. Esimerkiksi, miten asiakkaita pitää jätää tilat ennen lähtöä. Totesimme palautelausuntojen ja tarinakerrontojen pohjalta, että päähaaste palvelussa oli logistiikan selkeys eri palvelualueilla ja sidosryhmissä. Palveluosaston logistiikka haasteena jaettiin kolmeen alueeseen, jotka määrittelevät selkeämmin kurssikeskuksen haasteet:

- a. Esimiesten ja henkilökunnan sekä palveluosaston ja kurssien järjestäjien välinen viestintä.
- b. Palveluosaston alueiden selkeät prosessit, roolit ja vastuut.
- c. Palvelun osaston laadun määritelmä, vaatimukset ja mittarit

Ymmärtääkseni, miten palveluosasto tällä hetkellä toimii, ja vastatakseni meillä oleviin haasteisiin, pidimme seuraavan työpajan toisen esimiehen kanssa. Työpajassa tehtiin sidosryhmäkartta ja SWOT-analyysin, sillä ne antavat selkeää kuva palvelun keskeisiä tekijöistä ja sen strategisia puoleista.

Seuraava kuva 7 esittää työpajan tehty palveluosaston sidosryhmäkartan ja työprosessit sidosryhmienvälillä.



Kuva 7. Sidosryhmäkartta.

Sidosryhmäkartasta (kuva 7) näkyy palveluosaston keskeiset osatekijät. Työpajassa tehtiin sidosryhmäkartta nimeämällä eri roolit. Nuolet osoittavat vastuut ja suhteet sekä viestinnän eri ryhmien välillä. Keltainen nuoli kertoo, mihin ryhmään mikäkin ryhmä on suhteessa ja viestinnässä. Palveluosasto on Malminharjun johdon alainen. Johto välittää tietoa kurssien ajankohdista ja päivien sisällöstä ja erikoispyynnöistä, jotka se on saanut kurssien koordinaattorilta. Kurssien koordinaattori voi kuitenkin ottaa yhteyttä myös suoraan palveluosaston esimieheen ja muuttaa tilausta, joka aiheuta ristiriitoja ja siksi ongelmia. Punaiset nuolet osoittavat sen, että viestintäsuhde on herkkä, ja viestit voivat mennä päällekkäin toistensa kanssa. Useat eri viestintäkanavat voivat nopeuttaa prosessia, mutta tietyissä tapauksissa tämä aiheuttaa ristiriitoja. Toinen herkästi ristiriitoja aiheuttava kohta on viestintä kurssien vetäjän, esimiehen ja työntekijän välillä. Nämä kaksi ristiriitoille altista viestintäsuhdetta oli otettava huomioon, kun palvelukonseptia suunniteltiin ja ennakoituvaihe tehtiin.

Työpajassa sidosryhmäkartan piirtämisen jälkeen ja sen antaman tiedon avulla teimme Malminharjun palveluosaston SWOT-analyysin, jonka esitän kuvassa 8.



Kuva 8. Palveluosaston SWOT-analyysi.

SWOT-analyysin avulla hahmotelimme palveluosaston strategisesti neljään osa-alueeseen, jotka ovat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Niiden kautta oli mahdollista arvioida palveluosaston nykytilanne luetteloimalla palveluominaisuuksien piirteitä. Palveluominaisuudet kuvailtiin SWOT-analyysin jokaisen osan suhteen, ja osa-alueissa on kirjoitettu teksti neljällä eri värillä. Värit viittaavat seuraaviin palveluominaisuuksiin: 1) Keltainen: prosessit, 2) sininen: asiakkaat, 3) oranssi: henkilökunta ja 4) vihreä: kustannukset. Analyysin kautta huomattiin, että kurssikeskuksen palveluosastolla on vahvat puolensa, kuten meidän odottamattomasta palvelustamme, joka ylittää asiakkaan odotukset, meidän asiakaskanta ja meidän hyvin motivoitunut henkilökunta. Havaitimme myös, että palveluosastolla on mahdollisuuksia maksimoida resursseja, kuten koneiden käyttö prosessissa tai työn organisointi. Heikkoudet ja uhat, kuten kuvasta 7 näkee, antoivat hyvän kuvan siitä, mihin alueisiin ja toimintoihin palveluosaston esimiesten pitää panostaa ja mitä asioita pitää hoitaa paremmin kuin nyt.

Yhteenvedona määrittelyyn ja kartoittamiseen työkalujen kautta sain luotua kuvan palveluosaston toiminnan nykytilanteesta ja sen haasteista. Sen valossa on mahdollista tarkistaa, mikä on palvelustrategiamme ja edistää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Jälkeen voimme keskittyä ratkaisemaan ongelmia ja suunnittelemaan oikeaa palvelukonseptia.

4.2 Palvelustrategian ja asiakkaiden tutkimus ja ymmärrys

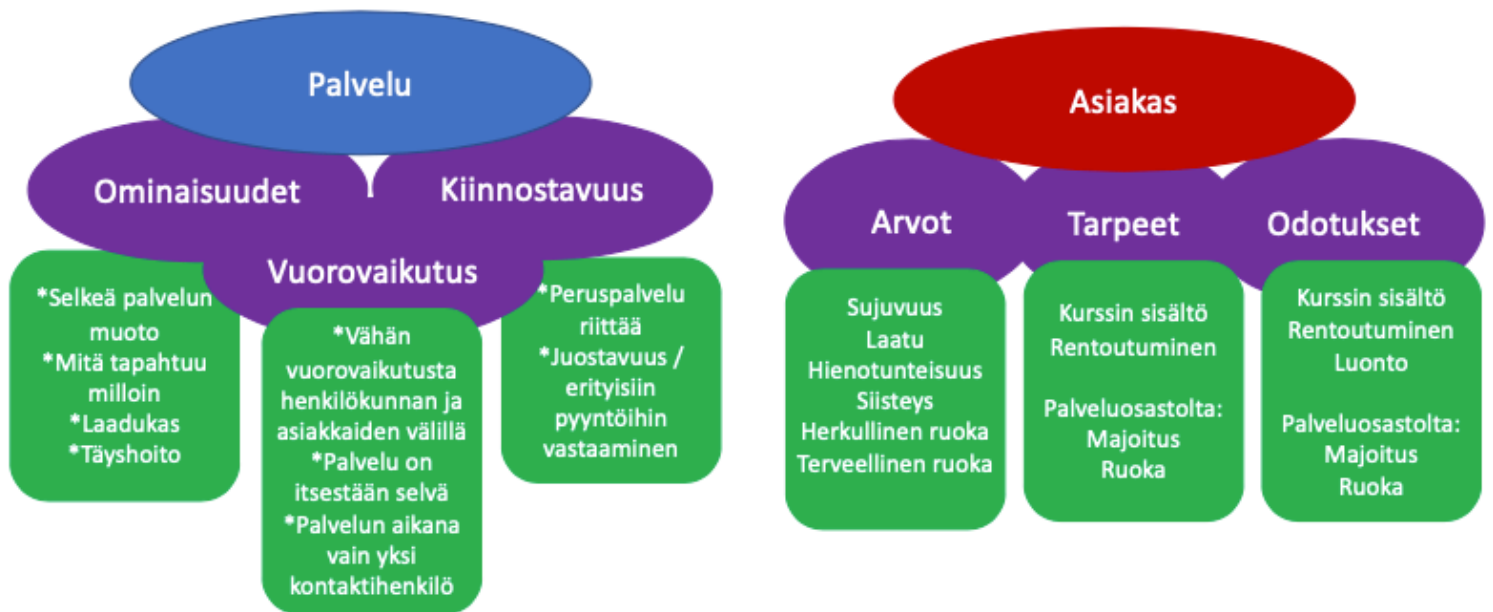
Toinen vaihe kehityshankkeessa on tutkimus ja ymmärrys asiakkaista ja palvelustrategiasta. Aloitin asiakkaan ymmärryksestä käyttämällä tiedonkeruun työkaluna hiljaista havaitsemista ja valokuvapäiväkirjaa. Sitten pidin taas työpajan toisen esimiehen kanssa, ja kokosimme samankaltaisuuskaaviot, asiakasprofiilit, strategiakartan ja business model canvasin. Kahden viimeisen tarkoituksena oli tehdä tutkimusta ja hankkia ymmärrystä palvelustrategiasta. Tämä kaikki tein viikoilla neljästä kahdeksaan.

Kurssikeskuksessa oli kuusi päivää kestävä tapahtuma, johon osallistui 9 henkilöä. Toiminta sijoittui ajalle 25-31.1.2020. Menin silloin kurssikeskukseen tekemään havaintoja ja tarkkailin eri yksilöitä osallistumassa toimintaan. Osallistuin itsekkin kurssille, ja mutta muut osallistujat eivät olleet tietoisia siitä, että heitä tarkkailtiin. Seuraamalla osallistujia sain hyvän kuvan heidän toiminnastaan ja päätöksenteostaan. Saatujen tietojen avulla pystyin määrittelemään heidän käyttäytymistään. Kerran päivässä kirjoitin laajat muistiinpanot ranskalaisen viivoina päivän tapahtumista ja havainnoistani. Kiinnitin erityisesti huomioon asiakkaan reiteistä, reaktioista, kommentteista, joka liittyivät palveluun, ja palvelun muotoon. Päivän aikana otin kuvia palvelun toiminnallisuudesta. Koska halusin saada mahdol-

lisimman laajan ja tarkan käsityksen asiakkaista, sekä heidän käyttäytymisestään että motiiveistaan, päätin tarkkailla, niin paljon kuin mahdollista, kahta henkilöä per päivä. Sitä ei ollut tietenkään mahdollista tehdä koko ajan, mutta pystyin olemaan mukana ja huomauttamaan tärkeissä palvelutilanteissa, kuten ruokailussa ja huoneisiin majoittautumisessa. Koska havainnointi oli ajallisesti laajaa ja tarkkailtavia henkilöitä monta, oli mahdollista saada seuraavaa tietoa asiakkaista: a) mitä ja miksi ovat eniten käytetyt palvelut, b) mitä palveluja ei käytetty ja miksi ne eivät olleet kiinnostava, c) palvelun vuorovaikutteisuus, d) asiakkaiden liikkuvuus, e) millainen on kurssikeskuksen asiakas ja f) asiakkaiden tunteet ja reaktiot.

Saadakseni ymmärrystä asiakkaista ja työntekijöistä ja heidän motiiveistaan heidän omasta näkökulmastaan, käytin valokuvapäiväkirjaa työkalunani. Sain helmikuun kurssien osallistujien yhteystiedot, ja pyysin heitä osallistumaan kehityshankkeeseen. Kurssi oli 15.-21.2.2020 ja siihen osallistui yksitoista ihmistä. Kehityshanketta varten sain yhdeltä asiakkaalta ja yhdeltä työntekijältä valokuvia heidän kurssikokemuksistaan. Sen jälkeen tapasin molemmat valokuvapäiväkirjan tekijät ja keskustelin kuvista heidän kanssaan erikseen. Kuvat auttoivat minua näkemään palvelun asiakkaan silmin ja ymmärtämään hänen käyttöksensä palvelussa. Kuvat myös mahdollistivat ihmisten tilanteiden havaitsemisen ja sen huomaamisen mikä heitä ympäröi, sekä yhteisön dynamiikan ymmärtämisen palvelu-
hetkessä. Oli melko yksinkertaista saada kuvia jälkikäteen, koska asiakkaat ja työntekijät yleensäkin ottavat kuvia päivien aikana. Kysymys oli vain kuvien pyytamisestä ja niistä keskustelemisesta.

Työpajassa toisen esimiehen kanssa samankaltaisuuskaavioita tehdessä otimme esille/käyttöön tutkimustulokset ja jäsentelimme ja tulkitsimme niitä. Ryhmittelimme tulokset eri teemoihin samankaltaisuuskaavion periaatteiden mukaisesti. Niiden pohjalta oli mahdollista hahmotella asiakkaidemme/ kohderyhmiemme arvot, odotukset ja tarpeet, sekä palvelun tärkeimmät ja olennaisimmat ominaisuudet. Kuvassa 9 esitän tiivistyksen työpajassa tehdyistä samankaltaisuuskaaviosta. Temmottelu on tehty hiljaisen havainnoin ja valokuvapäiväkirjojen pohjalta.

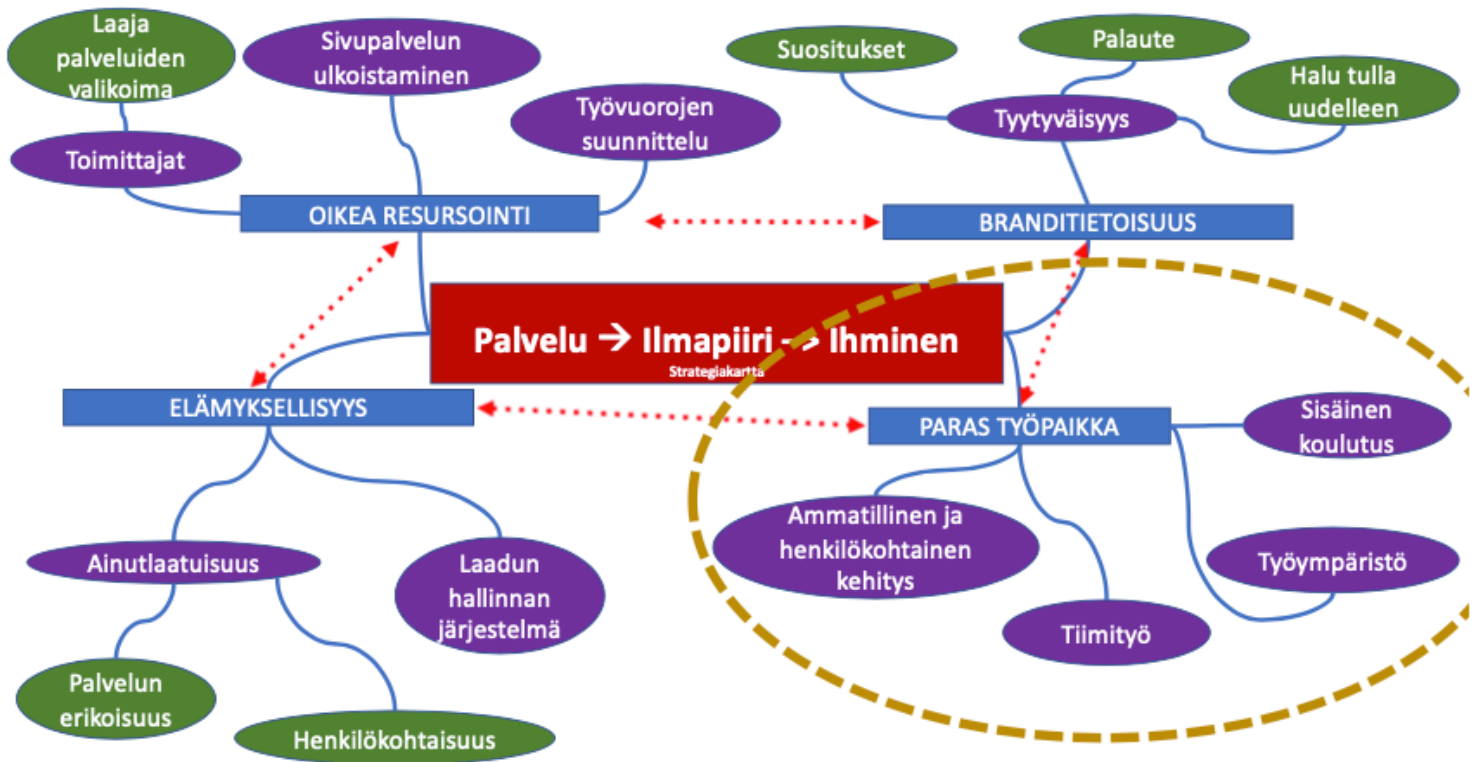


Kuva 9. Samankaltaisuuskaaviot.

Kehitimme asiakasprofieileja käyttämällä samankaltaisuuskaavioon kiteytettyä informaatiota. Käytimme Persona-kartta-työkalua Lab8:n websivustolta. Ensin teimme listan kaikista mahdollisista asiakkaista, joita palvelemme. Sitten laadimme asiakkaista listan, johon koottiin jokaisen yksilökohtaiset odotukset, kiinnostukset sekä motiivit. Kaiken kaikkiaan saimme kaksi pääasiakaan profiilia: 1) Kurssin osallistuja, 2) Kurssin vetäjä. ”Kurssin osallistujan” profiili jakaantui kolmeen alaprofiiliin: a) aikuinen, b) nuori opiskelija ja c) leiriläinen (liite 1).

Kurssin osallistujalle pääpalvelu on kurssi itse. Majoitus, ruoka- ja siivouspalvelut ovat välttämättömät, mutta kuitenkin sivuroolissa (palveluna). Kurssilainen pitää palvelua itsenänselvyytenä, sillä hän on paikalla kurssin takia, ei majoituksen tai ruoan vuoksi. Kurssin osallistuja kaipaa laadukasta, siistää, sujuvaa, helppokäyttöistä palvelua, jonka kautta on mahdollista saavuttaa oma kurssin kiinnostuksia. Myös kurssin vetäjä odottaa, että majoitus, ruoka- ja siivouspalvelut sujuvat hyvin, jotta kurssin osallistujat voivat hyötyä kurssista. Kurssin vetäjä odottaa palvelun perusasioiden olevan hoidossa ja että palvelua voi kuvata sanoilla toimivuus ja täsmällisyys, ja että siihen kuuluu sopiva vuorovaikutus ja hyvä kommunikaatio. Toisen sanoen, että vetäjä voi keskittyä omaan tehtäväänsä kurssin pitämisessä, eikä ruokailun tai majoituksen järjestämiseen. Asiakasprofiilit antoivat meille vastauksen kysymykseen 'Kenelle suunnittelemme palvelukonseptin? Profiileista oli mahdollista päätellä ohjaintekijät, joilla pystyimme muotoilemaan palvelun. Esimerkkisi se, että asiakas arvosta sujuva ja huomauttamaton palvelu. Profiilit mahdollistivat palvelustrategian luomisen ja ratkaisujen sovittamisen kohderyhmään.

Samassa työpajassa kehitettiin myös strategiakartta Malminharjun palveluosaston vision mukaan. Kuvassa 10 visio on mainittu strategiakartassa keskellä ja organisaatiomme suunta on selvä: pyrkimys on asemoitua luomalla uniikki palvelu, joka vaikuttaa suoraan ihmisen persoonaan, ei yksistään hänen materiaalsiin tarpeisiinsa. Jotta palveluosaston toiminta menisi oikeaan suuntaan, asetettiin neljä tavoitetta: Elämyksellisyys, Parhaat työpaikat, Kannattavuuden maksimointi ja Brändin tietoisuuden kasvattaminen. Kuten punainen nuoli osoittaa, kaikki neljä tavoitetta vaikuttavat toisiinsa.



Kuva 10. Kurssikeskuksen palveluosaston strategiakartta.

Pätevyys, ydinosaaminen ja erinomaisuus ovat Sadunin, Bloomin & Reenenin mukaan (2017) äärimmäisen tärkeitä tekijöitä yrityksen menestymisessä ja erikoistumisessa. Erikoistumisen, joka on kilpailijat-analyysin johtopäätös, tulee tapahtua nimenomaan palveluosaston sisällä, ensin johdossa, ja sitten työntekijöiden työssä.

Ensimmäinen strateginen tavoite on kehittää kurssikeskuksesta paras työpaikka. Jotta palvelun kautta voidaan vaikuttaa ihmisen persoonaan, henkilöstön osaamisen pitää olla kunnossa ja kehittyä jatkuvasti. Esimiehen tulee olla positiivinen ja hänen on edistettävä hyvää työilmapiiriä kannustamalla ja tarjoamalla koulutusta. Sen lisäksi yksittäisen työntekijän ja tiimin tavoitteet asetetaan yhdessä, jotta jokaisella on oikea määrä vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa. Tämä on tärkeää, sillä sen kautta jokainen työntekijä kokee työn

tydyttävänä ja lopputuloksen omaksi. Lopuksi esimies voi sopia työntekijän kanssa henkilökohtaisista kehitystavoitteista, jotka voivat olla niin ammatillisella kuin inhimilliselläkin tasolla.

Strategian toinen tavoite on elämyksellisyys, joka työntekijä tuottaa jokaiselle asiakkaalle huipun sisäisten prosessien hallinnalla. Laadun hallinnan järjestelmä tulee olemaan konkreettinen työkalu työntekijöille, heidän prosessien suorituksessa ja seurannassa laadukkaasti. Tässä ensimmäisellä tavoitteella on suuri vaikutus, sillä kun työntekijä on iloinen työstään tai tyytyväinen työhönsä, hyvä ja laadukas palvelu tulee itsestään. Elämyksen luonti on motivoivaa työntekijälle ja miellyttävää asiakkaalle. Kolmas tavoite on lisätä brändin tietoisuutta kulttuurikeskuksien asiakkaiden keskuudessa ja rakentaa verkosto asiakkaiden välille. Meillä ei ole suoraa vaikutusta asiakkaisiin ja heidän päätöksentekoonsa toimintaan osallistumisesta. Heillä on mahdollisesti kuitenkin elämyksellinen muisto aikaisemmista kokemuksista tai he ovat kuulleet ystävien kehuvaan majoitus- ja pitopalvelua. Kaikki muistavat hyvän, maukkaan, kauniin ja lämpimän ruoan mökissä keskellä metsää. Toimintakin kiinnostaa, mutta pitopalvelun hyvä muisto houkuttelee osallistumaan vielä enemmän. Neljäs tavoite on osaston kannattavuuden maksimointi. Tärkeä osa organisaation menestyksestä on oikeanlainen resurssien käyttö. Asiakas voi saada elämyksen ja työntekijät nauttia työstä, mutta jotta organisaatio jatkaa toimintaansa, sen pitää olla taloudellisesti kannattavaa. Osastolla on kiinteä budjetti ja paikassa on sisäisiä toimintoja. Niukkoja resursseja mahdollisimman tarkasti hyödyntämällä organisaatio voi järjestää enemmän toimintoja ja osaston toiminta kasvaa.

Palveluosaston strategiakartta auttaa asemoimaan osaston organisaatiossa ja kilpailukentässä sekä näkemään sen tärkeyden ja vaikutukset organisaation toimintaan/toiminnassa. Alleviivaamalla osaston suuntaa, ymmärtämällä kokonaistilanteen ja suunnittelemalla, miten jatkossa edetään, johto saa selkeän työtehtävän. Esimiehenä pystyn edistämään jokaisen työntekijän osaamista tarpeen mukaan, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen eli visioon.

Kaiken kaikkiaan asiakkaiden profiileja tutkimalla päätelimme, että palvelukonseptimme pitää perustua kahteen seuraavaan periaatteeseen:

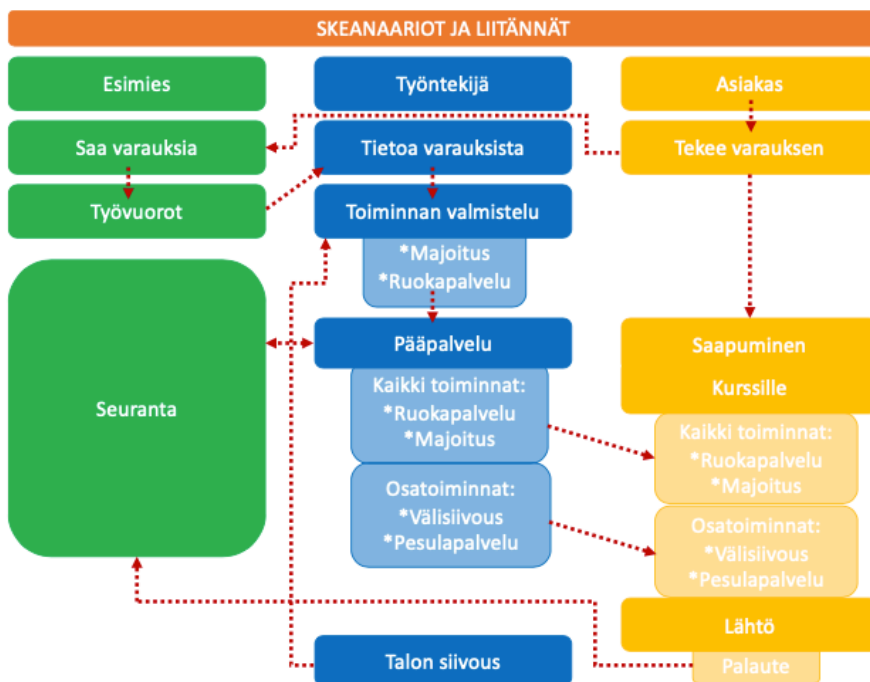
- Asiakkaan päämielenkiinto on kurssille osallistumisessa.
- Palveluosaston tarkoitus on mahdollistaa kurssille osallistuminen ja sen sisällöstä hyötyminen.

Siksi palveluosaston palvelukonsepti perustuu itseohjautuvaan korkealaatuiseen palveluun, joka on yhtä tehokas kuin hienovarainen (discreet). Tämän pääteltävän siirsin kehityshankkeen seuraavaan vaiheeseen, eli ratkaisujen ja palvelunkonseptin suunnitteluun.

4.3 Ratkaisujen ja palvelukonseptin suunnittelu ja ennakointi.

Tämän kehityshankkeen viimeisessä vaiheessa järjestin aivoriihen esimieheni kanssa palvelukonseptin kehittämiseksi ja ratkaisujen tekemiseksi. Alkuperäinen suunnitelma oli pitää työpaja viikolla 16, mutta mahdollisuus tulikin vasta viikoilla 28 ja 29. Molempina päivinä pidimme kahden tunnin työpajan, johon osallistuivat palveluosaston esimies ja minä. Ensin mietimme palveluosaston mahdollisia skenaarioita, eli palvelun toteuttamisvaihtoehtoja, joista kehitimme yksityiskohtaisemman palvelupolun ja palveluketjuanalyysin. Lopulta loimme myös palautelomakkeen (liite 3), jonka kysymykset mittaavat palvelun laatua palvelukonseptin mukaisesti.

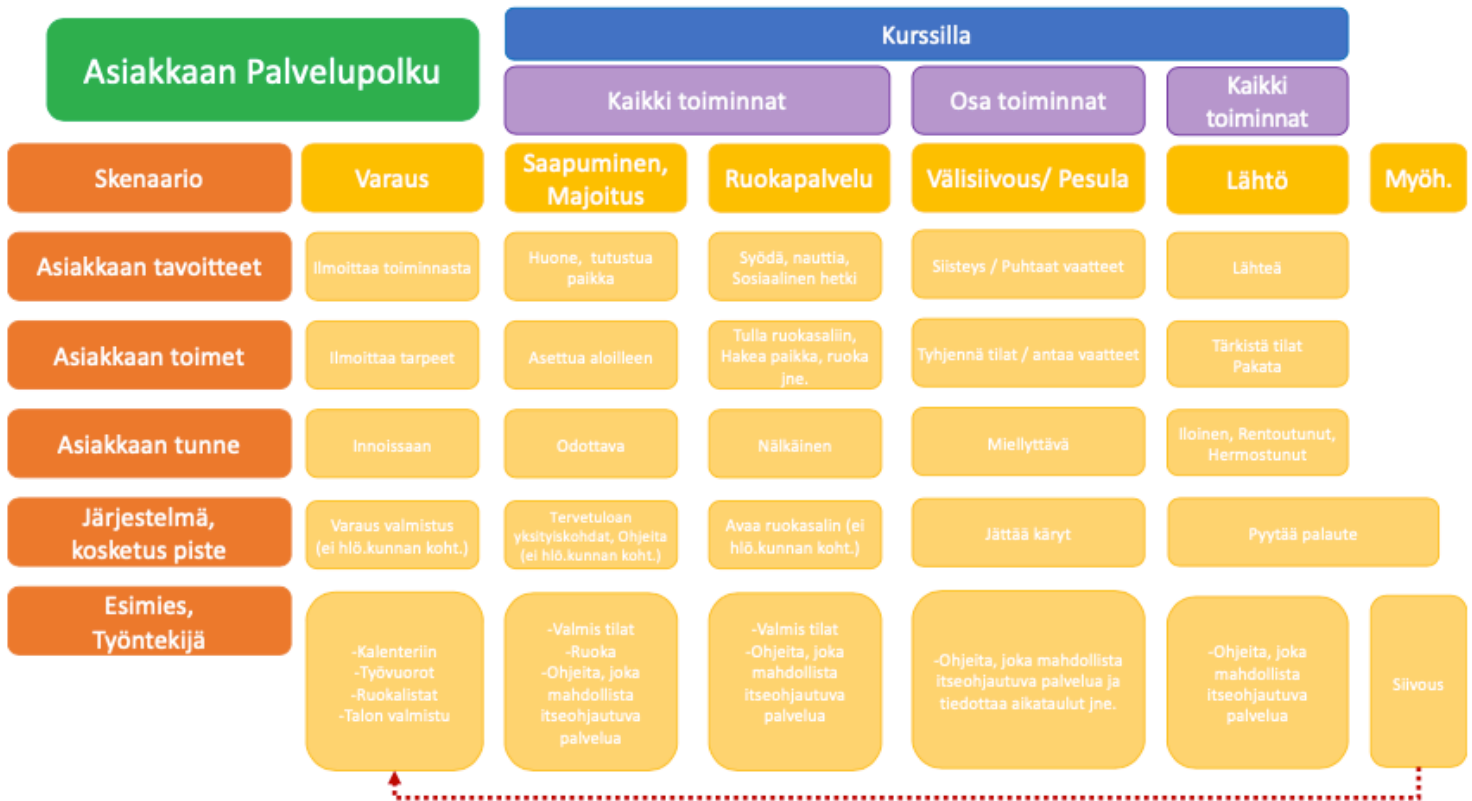
Kehitimme työpajassa palveluskenaariot asiakkaiden ja työntekijöiden kertomusten pohjalta. Kuvassa 11 on esitetty eri tilanteita tai skenaarioita palvelusta. Jokainen sarake viittaa eri persoonaan/toimijaan, joita ovat esimies, työntekijä ja asiakas. Punaiset nuolet ilmaisevat persoonien/toimijoiden vuorovaikutuksen palvelussa.



Kuva 11. Palvelun skenaariot ja niiden välillä olevat liitännät.

Palveluskenaariot ja niiden keskinäiset liitännät antoivat selkeän kuvan eri persoonista/toimijoista, jotka ovat mukana palveluhetkessä, joko suunnittelemassa, tuottamassa tai vastaanottamassa sitä. Myös toimijoiden välillä olevat liitännät ja vuorovaikutus antoivat kokonaiskuvan palvelusta ja auttoivat kehittämään asiakaspolkua ja palveluketjuanalyysiä.

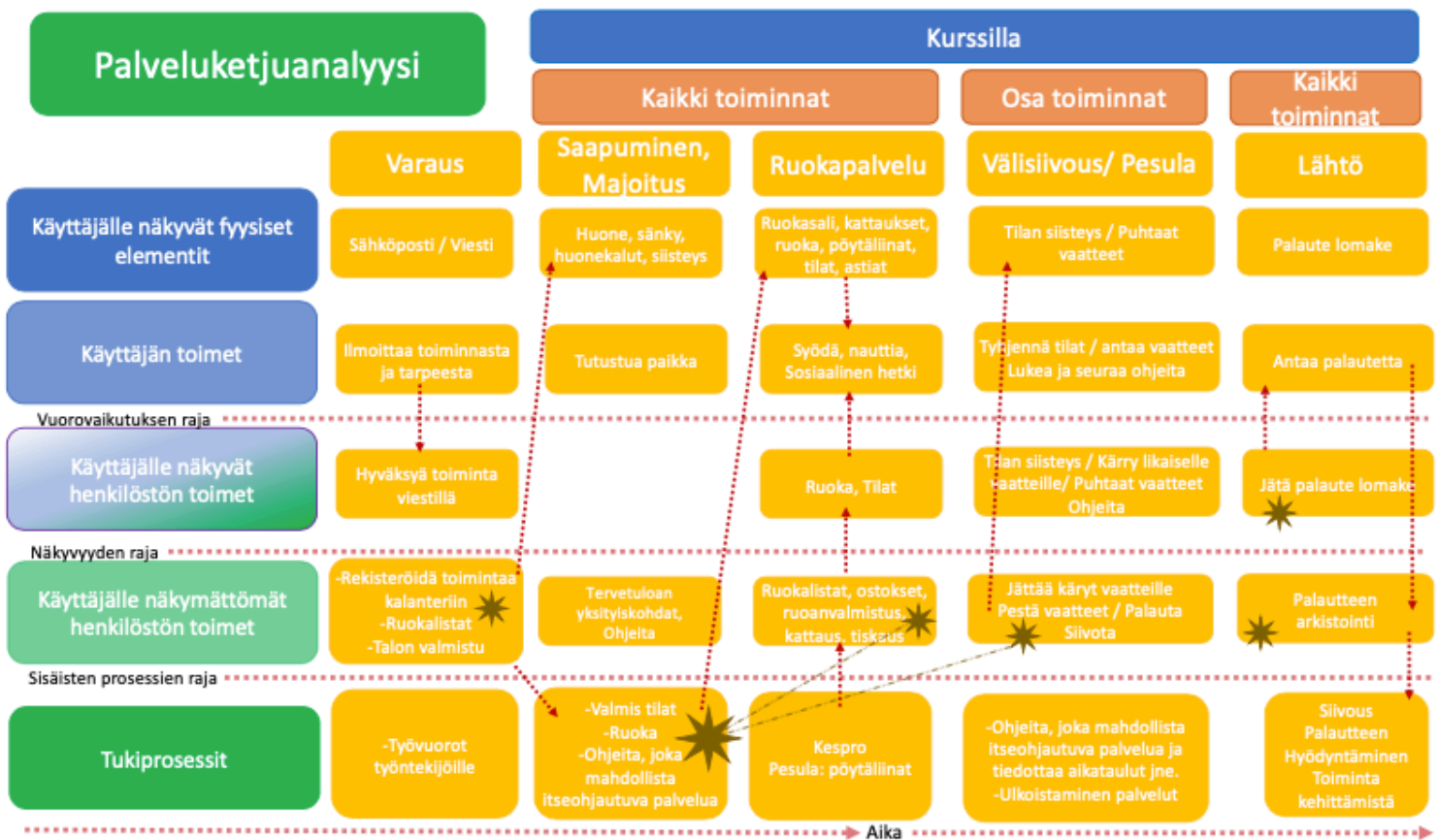
Työpajassa kävimme palveluskenaarion läpi ja kehitimme palvelupolkuja asettamalla sille olemassa olevat palvelutuokiot ja kontaktipisteet, sekä testaamalla palvelun toimivuutta. Kurssikeskuksen palveluosaston palvelupolku auttoi tutkimaan palvelun tulevaa käyttöä asiakkaan näkökulmasta ja selvittämään minkä vaikutusta asiakkaaseen palvelun aikana. Kuten kuvasta 12 nähdään, palvelupolun kertomuksesta oli mahdollista hakea vastauksia asiakkaan tavoitteista, toimista, tunteista sekä siitä, mitkä olivat asiakkaan ja järjestelmää kosketuspisteet, sekä esimiehen että työntekijän toiminnot.



Kuva 12. Asiakkaan palvelupolku.

Palvelupolun kokonaisuus antoi meille tietoja siitä, mihin meidän pitää panostaa konseptin toteuttamisessa. Se mahdollisti myös palvelumme kipukohtien ja vahvuuksien tunnistamisen. Näin tiedämme, että palvelumme vahvuus on mahdollistaa asiakkaalle sujuvuus kurssillaan antamalla hänelle sivupalvelu. Toisaalta palvelun haaste on kommunikaatio, sillä palvelu on itseohjautuvaa ja vuorovaikutusta henkilökunnan ja asiakkaan välillä on (mahdollisimman) vähäistä.

Ennen uusien ratkaisujen etsimistä teimme palveluketjuanalyysin. Tarkoitus oli suunnitella, miten organisaatio voi mahdollistaa sujuvan palvelupolun asiakkaalle oikein resursien käytöllä. Toisen sanoen työpajassa suunnitelimme organisaation toiminnat ja logistiikan suhteessa asiakkaan toimintaan. Analyysiä tehdessä käytimme informaatiota, jota olimme saaneet aikaisempien työkalujen käytöllä. Hyödynsimme siis Asiakasprofiileja, si-doskarttaa, samankaltaisuuskaaviota, strategiakarttaa ja erityisesti palvelupolkua. Koko ajan pidimme mielessä sen, että palvelukonseptimme vastaa itseohjautuvaan korkealatuiseen palveluun, joka on samalla tehokas ja hienovarainen. Kuvassa 13 on kehittämämme palveluketjuanalyysi.



Kuva 13. Kurssikeskuksen palveluketjuanalyysi.

Kurssikeskuksen palveluosaston palveluketjuanalyysi antoi meille selkeän kuvan toiminnoista ja tärkeistä kohdista palveluketjussa. Analyysissä huomattiin, että tietyt kohdat mahdollistavat laadukkaan itseohjautuvan palvelun, kunhan ne toteutetaan oikein ja niitä kehitetään jatkuvasti. Kohdat on merkitty kuvaan tähdellä ja ne ovat jatkossa palvelukonseptimme peruskiviä ja ratkaisuja.

Ensimmäinen palvelukonseptin peruskivi on varauksenteko ja sen rekisteröinti kalenteriin. Yhtä tärkeää on ilmoittaa varauksesta työntekijöille. Kun varaus on rekisteröity ajoissa ja

tieto siirtynyt työntekijöille, on myös aikaa suunnitella ruokalista hyvin, hankkia elintarvikkeita ja valmistella talo. Tämän yhteydessä kehitimme talon valmistelun ja siivouksen mallin, jota työntekijät voivat seurata. Malli löytyy liitteestä 2. Työntekijöille avattiin myös yhteinen viestintäkanava, jonka kautta varaustiedot välitetään. Seuraava peruskivi ovat palveluohjeet, joka mahdollistavat itseohjautuvan sujuvan palvelun. Kehitimme asiakkaita varten ohjeen, joka jaetaan majoituksen/varauksen yhteydessä asiakkaille. Ohjeessa on tiiviisti selitetty, kuinka majoitus-, ruoka-, siivous- ja pesulapalvelut kurssikeskuksessa toimivat. Nämä eri palveluskenaariot toteutuvat, kun myös henkilöstön toimet ovat yhteneväiset ohjeiden kanssa ja kun työntekijät hallitsevat palveluprosessin.

Kolmas ja viimeinen peruskivi palvelukonseptissamme on oikea palautteen kerääminen. Oikea-sanalla tarkoitan sitä, että kysymme aktiivisesti asiakkailta niistä asioista, jotka ovat oleellisia konseptimme kehittämiseksi, niin että saamme muutakin kuin vain yleisiä ehdotuksia palvelun parantamiseksi. Olemme kehittäneet kaksi eri palautelomaketta ottamalla huomioon palvelunlaadun ulottuvuuden ja pitäen palvelukonseptimme pohjana. Liitteessä 3 on molemmat lomakepohjat, jotka on tarkoitettu sekä asiakkaille että työntekijöille. Niiden kautta esimiehellä on mahdollisuus saada yleiskuva palvelun laadun tilanteesta. Tämä palaute on tarkoitus arkistoida ja analysoida se palvelun laadun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

5 Pohdinta

Kehityshankkeen tavoite oli kurssikeskuksen palveluosaston palvelukonseptin kehittäminen. Se oli pitkä prosessi, jossa pyrin ymmärtämään palvelumuotoilun menetelmää ja työkaluja, sekä yhdistämään niitä palvelun laadun mittareihin, jotta voisin soveltaa niitä kehityshankeprojektiin. Palvelumuotoilun prosessin ei edennyt täysin suunnitellussa aikataulussa. Ensin piti määritellä tarkasti, mikä tarkalleen on projektin tarkoitus, eikä vain pyrkiä yleiseen kehitykseen. Sillä kehitysprojektin ydinongelman määrittely on yleinen haaste. (Catalanotto 2018; Michand, 2013.) Siksi on ratkaisevaa, että ennen prosessia aloitetaan organisaation tutkimusyhteistyössä (Kokko 2017). Kun hankkeen tavoitteet sitten selkeytyivät, teoreettinen tutkimus palvelumuotoilusta ja palvelun laadun mittareista saattoi alkaa.

Teorian selvittäminen oli pitkä matka. Palvelumuotoilu on nykyään trendikästä ja kaikkialla kerrotaan, mitä mahtava prosessi on. Kaikkialla esitellään supervoimakkaat työkalut, jolla voi muotoilla menestyvän innovatiivisen palvelukonseptin. (Tuulaniemi 2011, 63.) Myös palvelumuotoilussa on erilaisia malleja ja käytännössä jokaiseen projektiin voi kehittää oman prosessin (Stickdorn et al. 2018, 221). Tutkimus ja lähteisiin tutustuminen ja teorioiden vertailu, sekä palvelumuotoilun kurssi antoivat laajan kuvan prosessista ja menetelmästä. Tietyissä kohdin teoreettinen työkalu innosti minua niin paljon, että olin varma, että sitä on käytettävä kehityshankkeessa. Kuitenkin tarkastelemalla tiettyä menetelmää kriittisesti ja kartoittamalla muita mahdollisia menetelmiä tuli selväksi, mitkä palvelumuotoilun työkalut olivat sopivia tämän kehityshankkeen tarkoituksen saavuttamiseen ja mitkä työkalut taas olivat erittäin kiinnostavia ja houkuttelevia, mutta eivät kuitenkaan tämän projektin puitteissa.

Teorian ymmärrettyäni tein oman kehityshankkeen prosessisuunnitelman ja aikataulutin eri vaiheet. Damin & Siangin mukaan palvelumuotoilun prosessi on iteratiivinen ja epälineaarinen, joka tarkoittaa siitä, että vaiheet eivät aina ole peräkkäisiä ja ettei niiden tarvitse noudattaa mitään tiettyä järjestystä (2019). Kuitenkin koronatilanteen vuoksi aikataulua ja suunniteltuja menetelmiä ei ollut mahdollista pitää ja jouduin tarkistamaan suunnitelman ja aloittamaan uuden prosessin. Pandemia ja muutokset vaikuttivat erityisesti tiedonkeruun menetelmiin ja saadun materiaalin tyyppiin. Oli kuitenkin mahdollista käyttää aikaisemmin kerättyä palautetta ja havainnointimateriaalia. Siitä teki, että prosessi oli loppupeleissä lineaarinen, sillä analysoinnin materiaali oli vain se mitä oli ennen jo kerätty. Työpajat ja muut keskustelut eri ryhmien kanssa oli mahdollista pitää uuden suunnitelmaan mukaan.

Päätulos kehityshankkeessa, joka vastaa ensimmäiseen tavoitteeseen oli Kurssikeskuk-
sen palveluosaston palvelukonsepti. Se oli muotoilun ydin, jolla sain kuvattua meidän pal-
velumme keskeisen idean (Tuulaniemi 2011, 189). Saimme konseptin, joka on käyttäjä-
keskeinen, hyödynsi tutkimuksen tietoja ja aiemmin tehtyjä luonnoksia, kuvia ja malleja
(Savolainen et al. 2011, 107). Palveluosaston palvelukonsepti on itseohjautuva, korkea-
laatuinen palvelu, joka on samalla tehokas ja hienovarainen.

Kehityshankkeesta saatiin yllättäviä tuloksia asiakasta ja hänen tarpeitaan aidosti ymmär-
tämällä. Niitä kahta tuloksia vastasivat kahteen kehityshankkeeseen tavoitteeseen: 1) Asi-
akkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja toimintaympäristön erityispiirteet ja 2) Selkeät tavoit-
teet työntekijöille ja selkeät palvelun arvot asiakkaille. Organisaatiossa eteen tuleva on-
gelma voi olla se, kun yritys luulee tarjoavansa asiakkaan haluaman palvelun, mutta se ei
ole todellisuudessa sitä, mitä asiakas tarvitsee tai haluaa (Tuulaniemi 2011, 150.) Palvelu-
osaston kannalta, olemme tähän kehityshankkeeseen asti pitäneet palveluosastomme toi-
mintaa välttämättömänä pääpalveluna. Palvelumme onkin ilman muuta hyvin tarpeellinen.
Vaikka majoituspalvelun osatekijät ovat välttämättömiä kokonaisuuden kannalta, olen kä-
sittänyt ja ymmärtänyt, että palvelumme on sivupalvelu. Palveluosaston tehtävä on edis-
tää pääpalvelua. Ymmärtämällä asiakasta organisaatio pystyy luomaan oikeanlaisen pal-
velun tai tuotteen asiakkaalle (Penin 2018, 40). Palvelumme on menestys siinä määrin
kuin se helpottaa, mahdollistaa ja edistää asiakkaiden kurssilla viihtymistä ja sen hyödyn-
tämistä majoitus-, ruoka-, pesula- ja siivouspalvelun kautta. Palveluosasto on sataprosent-
tisesti pakollinen, jotta kurseja voidaan järjestää, mutta asiakkaalle se on sivupalvelu.
Tämä ymmärrys on mahdollistanut, että voin määritellä työntekijöille konkreettiset ja oi-
keat tavoitteet ja arvo asiakkaalle ennakoimatta sitä. Palvelunmuotoilu lähtee nimen-
omaan ymmärtämisestä saadusta tiedosta. (Catalanotto 2018.) Ymmärrys on myös autta-
nut määrittelemään palveluosaston palvelun kaksi tärkeämpää ominaisuutta: sujuvuus ja
hienovaraisuus. Siltä osin kuin nämä kaksi saavutetaan, kurssin hyödyntäminen tapahtuu
suurimmassa määrin.

Asiakkailta kerätty tieto ja tutkimukseni olivat kuitenkin rajallisia. Positiivista olisi ollut
saada laajempi kuva asiakkaasta systemaattisemmalla menetelmien käytöllä. (Design
Council 2020.) Maailmanlaajuisen koronavirustilanteen vuoksi joitain kurseja ei kuiten-
kaan pidetty, enkä tavoittanut haastatteluun niin montaa asiakasta kuin toivoin. En kuiten-
kaan tarkoita, että tutkimukseni tulokset eivät olisi luotettavia, vaan että suuremmalla ai-
neistolla olisin mahdollisesti päässyt syvällisempiin tuloksiin.

Jatkossa asiakasymmärryksen kautta voidaan palveluosastolla tehdä lista konkreettisista tavoitteista jokaisella palveluosaston osa-alueella. Yksityiskohtaiset tavoitteet edesauttavat päätavoitteen saavuttamista asiakaspalvelussa, ja tekevät kurssikeskuksen kokonaispalvelusta sujuvaa ja hienovaraista.

Toinen konkreettinen tulos palvelukonseptin ja palvelun kehittämisen varmistamiseksi on laadun ulottuvuuksien ja mittareiden käyttö palautelomakkeissa. Sillä palvelun laadun ulottuvuudet koostuvat konkreettisista tekijöistä, joita voidaan mitata eri menetelmien kautta (Kukanja 2017, 43). Nämä olivat vastaus kolmen tavoitteeseen: 1) Asiakkaiden kokemusta parantavien ehdotusten tuottaminen, 2) Palvelumallin jatkuva kehittäminen ja 3) Palvelun laadun mittarien käyttäminen. Palautelomakkeet ovat olleet minulle mielenkiintoinen ja hyödyllinen tapa konkretisoida laadun mittareiden käyttöä. Palautelomakkeiden kautta eri laatutekijät tulevat konkreettisemmiksi, mitattaviksi, seurattaviksi ja paremmin hallittaviksi. Lomakkeiden kysymykset varmistavat, että palaute koskee niitä konkreettisia laadun mittareita, joista esimies saa merkityksellistä tietoa laadunvalvontaan sekä laadun jatkuvaan kehittämiseen.

Palautelomakkeet ovat vain ensimmäinen kokeilu. Niitä pitää vielä kokeilla käytännössä ja kehittää eteenpäin. Sen lisäksi pitää vielä tutkia ja löytää paras tapa. Kehitin lomakepohjan paperiversiona asiakkaille jaettavaksi. Jälkikäteen huomasin, että ne olisi kannattanut tehdä sähköisenä versiona. Asiakkaiden ja työntekijöiden on helpompi täyttää ne omalla laitteella. Myös esimiehen on paljon helpompi käsitellä palautteita, jos tieto tulee sähköisesti ja osa on analysoitu automaattisesti ohjelmalla. Sen lisäksi olisi ollut mielenkiintoisempaa, että olisin tehnyt laajemman tutkimuksen ja käyttänyt monipuolisempia mittareita eri palveluosaston alueita kartoittaakseni. Tällöin olisin saanut listattua konkreettisempia laatutekijöitä palveluosaston toiminnassa. Hankkeen ajallisen rajallisuuden takia nämä jäävät jatkokehittelyyn.

Vielä viimeiseksi haluan mainita yhden oleellisen kehityshankkeessa opitun ja saavutetun tavoitteen: kustannuksien vähentämiseen tähtäävien keinojen selvittämisen. Vaikka kehityshankkeessa ei varsinaisesti käsitelty palvelujen kustannuksia, todistin, että huolellisemman suunnittelun ja järjestelmällisemmän organisaation kautta saadaan lisättyä taloudellista tehokkuutta. Laadukas palvelu täyttää asiakkaiden tarpeet ammattitaidolla ja kustannustehokkaasti, sillä hyvät tulokset ovat seurasta hyvästä toiminnasta (Kuusisto, 2013, 233). Palvelumuotoilu antoi työkalut, joilla määrittelin ja kehitin organisaation prosesseja. Sen kautta pystyin tunnustamaan resurssit, kehittämään omia arvojaan ja asiakasarvoja, sekä luoman rakenteita ja mittareita niin, että prosessien todellista kehitystä tapahtuu

osana arkitoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 95-98; Penin 2018, 40.) Kehityshanke auttoi luomaan ratkaisuja siihen, miten organisoida palveluja paremmin ja tehokkaammin, sekä näkemään ne tavoitteet, joita kohti järjestelmällisesti lähdetään kulkemaan. Kustannusten pienentäminen on mahdollista hyvin suunnitellun ja siksi tehokkaan työn kautta.

Tässä kehityshankkeessa olen rajannut palvelumuotoilun prosessin kolmeen vaiheeseen. Esitän toimintaehdotuksia kurssikeskuksen johdolle, jotta heidän hyväksymisellensä voisin viedä kehityshankkeen palvelumuotoilun prosessin loppuun asti. Siksi jatkokehitykseen jäävät palvelumuotoilun prosessin neljäs ja viides vaihe: Palvelutuotanto ja pilotointi, sekä Palvelun testaus ja arviointi.

Kaiken kaikkiaan kehityshanke on ollut hyödyllinen sekä organisaatiolle että minulle itselleni henkilökohtaisesti. Olen tutustunut teorioihin ja oppinut palvelumuotoilun prosessin suunnittelun ja toteutuksen. Hanke on ollut monimutkainen prosessi, joka on vaatinut paljon lukemista ja tutkimista. Olen varma, että prosessi on jo tällaisenaankin hyödyllinen työpaikalleni ja omaan työhöni. Kehityshankkeen lopputulos, eli palveluosaston palvelukonsepti, on ehdottomasti vasta alku toimintamme kehitysprosessissa.

Lähteet

Ali, F., Hussain, K., Konar, R. & Jeon, H. 2017, "The Effect of Technical and Functional Quality on Guests' Perceived Hotel Service Quality and Satisfaction: A SEM-PLS Analysis", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 18, no. 3, pp. 354-378.

Bock, A. & George, G. 2020, *The Business Model Book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth*, Pearson Business.

CGMA 2013, *Strategy Mapping*. Luettavissa: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/strategy-mapping.html> Luettu: 9.7.2020

Dam, R. & Siang, T. 2019, *Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results*. Luettavissa: <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results> Luettu: 8.5.2020

Design Council 2015, *What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond*. Luettavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> Luettu: 8.5.2020

Driver, A. 2019, *Design Drivers: What drives great design?* Luettavissa: <https://www.team-consulting.com/insights/design-drivers-what-drives-great-design/>. Luettu: 5.3.2020

Gazzoli, G., Hancer, M. & Park, Y. 2010, "The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 34, no. 1, pp. 56-77.

Gibbons, S. 2017, *Service Blueprints*. Luettavissa: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/> Luettu: 23.1.2020

Gomes, J., Romão, M. & Caldeira, M. 2013, "Linking Benefits to Balanced Scorecard Strategy Map" in *Advances in Intelligent Systems and Computing*, pp. 357-369.

Grönroos, C. 1984, "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, no. 4, pp. 36-44.

- Hanington, B. & Hanington, B.M., 2017, *The Pocket Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*, Rockport Publishers.
- Hassi, L., Maila, R. & Paju, S. 2015, *Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja*, Talentum Pro, Helsinki.
- Kalliomäki, A. 2014, *Tarinallistaminen: palvelukokemuksen punainen lanka*, Talentum, Helsinki.
- Kamensky, M. 2014, *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*, 4. tark. p. edn, Talentum, Helsinki.
- Kertesz, J. 2019, *When design meets business - design thinking process basics*. Luettavissa: <https://miro.com/blog/design-thinking-process-basics/>. Luettu: 9.4.2020.
- KKE 2019, *Kulttuurin ja kehityksen edistämisyhdistys Ry:n missio, visio ja arvot*.
- Kokko, T. 2017, *Mikä ihmeen palvelumuotoilu?*, Aromi. Luettavissa: <https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>. Luettu: 1.11.2019.
- Koski, P. 2014, *Millainen palveluyhteiskunta?*. Luettavissa: <https://ilkkapohjalainen.fi/mielifide/yleisolta/millainen-palveluyhteiskunta-1.1557997>. Luettu: 3.2.2020.
- Kukanja, M. 2017, *Quality measurement in restaurant industry from the marketing perspective: a comparison of guests' and managers' quality perceptions.*, *Ekonomiska misao i praksa*, no. 1.
- Kukanja, M. & Planinc, T. 2019, *Service Quality in Restaurants Operating in a Rural Area: The Case of Slovenian Istria*, *Academica Turistica*, vol. 12, no. 2, pp. 147-159.
- Kukanja, M. & Planinc, T. 2015, *Restaurant quality, a cross-national comparison between two neighbouring North Mediterranean domestic customers' perspective*. Vol. 8, no. 2, p. 85–96, 110.
- Kuusisto, R. 2013, *Laatu perusopetuksessa*, PS-Kustannus, Jyväskylä.

- Lab8 2019a, Non-participant observation. Luettavissa: <http://www.lab8.fi/tool-factory/insights-discovering-empathizing/non-participant-observation/>. Luettu: 3.2.2020.
- Lab8 2019b, Photo-journal. Luettavissa: <http://www.lab8.fi/tool-factory/insights-discovering-empathizing/photo-journal/>. Luettu: 3.2.2020.
- Lin, S., Chan, Y. & Tsai, M. 2009, A transformation function corresponding to IPA and gap analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 20, no. 8, pp. 829-846.
- Maqueda, J. & Llaguno, J., 1995, *Marketing estratégico para empresas de servicios*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Martin, B. & Hanington, B.M. 2012, *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Rockport Publishers.
- Mhanna, S. 2019, Service Design is not enough. Luettavissa: <https://www.thement.is/service-design-is-not-enough/>. Luettu: 3.5.2020.
- Michand, C. 2013, The Pros and Cons of Design Thinking. Luettavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fr-4ueIMR9Q>. Luettu: 3.5.2020.
- Nurmi, T. 2004, *Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja*, 3. tark. ja päivitetty p. edn, Gummerus, Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014, *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*, 3. uud. p. edn, Sanoma Pro, Helsinki.
- Oliver, R. & Rust, R. 1994, *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier in Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. SAGE Publications, Inc, Thousand Oaks, pp. 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Clark, T. 2010, *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Parasuraman, A. 1988, "Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perc", *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1988, "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, no. 1, pp. 12.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1984, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Cambridge, Mass.

Park & Jeong 2019, *Service Quality in Tourism: A Systematic Literature Review and Keyword Network Analysis*, *Sustainability*, vol. 11, no. 13, pp. 3665.

Penin, L. 2018, *An introduction to service design: designing the invisible*, Bloomsbury Visual Arts, London; New York; Oxford; New Delhi; Sydney.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2004, *Co-creation experiences: The next practice in value creation*, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3, pp. 5-14.

Quick Score 2020, *What is a Strategy Map? A short and simple guide for 2020*. Luettavissa: <https://balancedscorecards.com/strategy-map/> Luettu: 9.7.2020.

Ransdell, E. 1999, *The Nike Story? Just Tell It!* Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/38979/nike-story-just-tell-it>. Luettu: 15.12.2019.

Rauch, D. 2015, *Measuring service quality in mid-scale hotels*. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, no. 1, pp. 87-106.

Rissanen, T. 2005, *Hyvän palvelun kehittäminen*, Pohjantähti, Vaasa.

Sadun, R., Bloom, N. & Reenen, J.V. 2017, *Why Do We Undervalue Competent Management? Neither Great Leadership nor Brilliant Strategy Matters Without Operational Excellence*. *Harvard Business Review*, vol. 95, no. 5, pp. 120-127.

Saeida Ardakani, S., Nejatian, M., Farhangnejad, M.A. & Nejati, M. 2015. *A fuzzy approach to service quality diagnosis*, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no. 1, pp. 103-119

Savolainen, P., Savolainen, P., Miettinen, S., Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Viikka, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., Kalliomäki, A. & Kristiina Vaahtojärvi 2011, Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen, Teknologiaeollisuus, Helsinki.

Sharif, K. & Kassim, N.M. 2012, Non-academic service quality, Journal of marketing for higher education, vol. 22, no. 1, pp. 35-54.

Sniukas, M., Lee, P. & Morasky, M. 2016, The Art of Opportunity, Wiley. Luettavissa: <https://www.oreilly.com/library/view/the-art-of/9781119151586/?ar>. Luettu: 15.12.2019.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M.E. & Schneider, J. 2018, This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioner's handbook, First Edition edn, O'Reilly Media, Inc, Sebastopol, CA.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2016, Johdanto laadunhallinnan ISO 9000 -standardeihin.

Suomen Virallinen Tilasto 2019, Feb 5,-last update, Kansantalous. Talouden rakenne-muutos. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html. Luettu: 18.11.2019.

Tuominen, K. & Moisio, J. 2015, Laatua, luotettavuutta ja varmuutta: ISO/DIS 9001:2015: itsearvioinnin työkirja: 53 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia, Benchmarking, Turku.

Tuulaniemi, J. 2011, Palvelumuotoilu, Talentum, Helsinki.

Ursache, M. 2019, Building a Bulletproof Startup: Business Model Canvas vs Lean Startup vs Disciplined Entrepreneurship. Luettavissa: <https://www.metabeta.com/articles/process/building-a-bulletproof-startup-business-model-canvas-vs-lean-startup-vs-disciplined-entrepreneurship/>. Luettu: 22.1.2020

Vuorinen, T. 2013, Strategiakirja: 20 työkalua, Talentum, Helsinki.

Westerholm, P. 2014, Tuotelanseerausprosessin kehittäminen. Lappeenranta. Lappeenrannanteknillinen yliopisto.

White, S.J. 2019, Why Your Business Doesn't Need a Unique Product to Succeed. Luettavissa: <https://medium.com/swlh/why-your-business-doesnt-need-a-unique-product-to-succeed-af24bd4ad1da>. Luettu: 22.1.2020

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. 1990, Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations, Free Press, New York.

Liitteet

Liite 1. Asiakasprofiilit

1. Kurssin vetäjä



Kurssin vetäjä

Kiinnostuksen kohteet:
-Osallistujat hyödyntävät kurssin
-Saada asiat hallintaan
-Muiden auttaminen

Miksi haluaa palvelun?
Sujuvuus toiminnassa
Juostavuus tarpeen mukaan
Täyshoito
Sopivuus
Helppokäyttöisyys
Vastuu vain kurssin toimivuudesta

Odotukset palveluasastolta:
Toimivuus
Täsmällisyys
Perusasiat hoidettu
Sopiva vuorovaikutus
Suora kommunikaatio
Majoitus
Ruoka

2. Kurssin osallistuja a. aikuinen



Miksi haluaa palvelun?
Täyshoito
Sopivuus
Helppokäyttöisyys

Kiinnostuksen kohteet:
-Kasvatus / koulutus
-Hengellisyys
-Oman persoonan kehittäminen
-Muiden auttaminen

Odottaa palvelusta:
Kurssin sisältö
Rentoutuminen
Luonto
Palveluasastolta:
Majoitus
Terveellinen ruoka

Marika 45v.
-Aikuinen
-Nuori/ opiskelija

b. nuori opiskelija



Miksi haluaa palvelun?
Täyshoito
Sopivuus
Helppokäyttöisyys

Laura ja Miia
20v. / 25v.
Nuoret opiskelijat

Odottaa palvelusta:
Luonto
Hauskuus ja ystävyys
Kursin kiinnostava sisältö

Palveluosastolta:
Majoitus
Hyvä, maistuva ruoka

Kiinnostuksen kohteet:
-Kasvatus / koulutus
-Oppiminen
-Hengellisyys
-Oman persoonan kehittäminen
-Muiden auttaminen

c. leiriläinen



Miksi haluaa palvelun?
Täyshoito
Mukava

Kiinnostuksen kohteet:
-Leikkiminen
-Pelaaminen
--Yhteisaika ystävien kanssa
-Oppiminen
-Muiden auttaminen

Odottaa palvelusta:
Hauskuus ja ystävyys
Leirin erityiset, villit toiminnot

Palveluosastolta:
Hyvää maistuva ruoka
Majoitus

Miko ja Mira
8 – 17 v.
Leiriläiset /
Kerholaiset

Liite 2. Talon valmistus

Siivous Päärakennus

- Tarkista jokainen huone
- Ota likaiset lakanat ja pyyhkeet ja vie ne pesulaan.
 - Lakanat voi laittaa mustaan pussiin valmiina pesulaan.
 - Pyyhkeet on pestävä, kuivattava ja taiteltava (siivouksen aluksi ja lopuksi)
- Ota kärryyn tarvittavat lakanat (alus- ja pussilakana, tyynyliina ja iso sekä pieni pyyhe),
 - Petaa sängyt
 - Jätä pyyhkeet sängyn päälle
- Tyhjennä roskakorit huoneista sekä vessoista
- Vessojen siivous
 - Lakaise lattia
 - Puhdista lavuaari, suihku, seinät, ja vessanpönttö.
 - Tarkista vessapaperi (että on ainakin 2 rullaa), suihkugeeli ja käsisaippua
 - Moppaa lattiat kostealla mopilla
- Huoneiden lattiat
 - Lakaise roska harjalla tai imuroi
 - Moppaa kostealla mopilla
- Olohuone ja käytävä
 - Imuroi lattia
 - Järjestä sohvatyyny, sohvapöytä ja tavarat
 - Pyyhi pölyt
- Kaikki likaiset rätit ja mopit viedään pesulaan

Siivous Sivurakennus

- Ota mukaan ainakin 3 lakanaa (alus- ja pussilakana ja tyynyliina), 3 pyyhettä (iso sekä pieni pyyhe) ja 2 pientä keltaista pyyhettä yleiseen käyttöön.
 - Yksi aluslakana on 240x70cm (papin huoneeseen)
- Tarkista jokainen huone
 - Petaa sängyt
 - Jätä pyyhkeet sängyn päälle
- Kappeli
 - Imuroi tai moppaa lattia
 - Pyyhi pölyt penkeiltä, ikkunalaudoilta, kynttilöistä, pikkupöydiltä ja alttarilta (Kappelia varten on oma siivousrätti)
- Tyhjennä roskakorit huoneista sekä vessoista
- Vessojen siivous
 - Lakaise lattia
 - Puhdista lavuaari, suihku, seinät, ja vessanpönttö.
 - Tarkista vessapaperi (ainakin 2 rullaa), suihkugeeli ja käsisaippua
 - Moppaa lattiat kostealla mopilla
- Huoneiden lattiat
 - Lakaise roska harjalla tai imuroi
 - Moppaa kostealla mopilla
- Olohuone ja käytävä
 - Imuroi lattia
 - Järjestä sohvatyyny, sohvapöytä ja tavarat
 - Pyyhi pölyt
- Kaikki likaiset rätit ja mopit viedään pesulaan
- Ota likaiset lakanat ja pyyhkeet ja vie ne pesulaan.
 - Lakanat voi laittaa mustaan pussiin valmiina pesulaan.
 - Pyyhkeet on pestävä, kuivattava ja taiteltava (siivouksen aluksi ja lopuksi)

Liite 3. Palautelomakkeet

a. Henkilökunnan palautteen lomake

Palveluhetki ja laadun ulottuvuudet henkilökunnan kanalta (1 huono - 5 hyvä)	Varaus	Saapuminen, Majoitus	Ruokapalvelu	Välisilvous/ Pesula	Lähtö
Reagoitkyky	Sain henkilökunta tietoa tulevasta toiminnasta? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamatonta tarpeita, oliko mahdollista henkilökunnalle tehdä mitään? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamatonta tarpeita, oliko mahdollista henkilökunnalle tehdä mitään? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamatonta tarpeita, oliko mahdollista henkilökunnalle tehdä mitään? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamatonta tarpeita, oliko mahdollista henkilökunnalle tehdä mitään? 1 2 3 4 5
Varmuus	Sain henkilökunta kaikki tarvittavaa tietoa tulevasta toiminnasta? 1 2 3 4 5	Oliko tilat tarkistettu ennen tuloa? Oliko mitään vikaa? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta riittävä? Oliko henkilökunta koulutettu ja hyvin tasalla tilanteesta (lörätty)? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta riittävä? Oliko henkilökunta koulutettu ja hyvin tasalla tilanteesta (lörätty)? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta riittävä jälkeen silvoukseen? Oliko henkilökunta koulutettu ja hyvin tasalla tilanteesta (lörätty)? 1 2 3 4 5
Mytätunto	Oliko lisätty toiminnon tarpeet? 1 2 3 4 5	Oliko majoituksen pyyntöjä tarkistettu ennen toimintaa? 1 2 3 4 5	Oliko ruoka pyyntöjä tarkistettu ennen toimintaa? Oliko mitään muutos tai puute? 1 2 3 4 5	Oliko silvous tai pesulan pyyntöjä tarkistettu ennen toimintaa? Oliko mitään muutos tai puute? 1 2 3 4 5	Oliko lähdön pyyntöjä tarkistettu ajassa? Oliko mitään muutos tai puute? 1 2 3 4 5
Aineellinen ulottuvuus	Oliko toiminnan tiedot hyvin esitönnä? 1 2 3 4 5	Oliko huoneet ja yleiset tilat ehjät ja siistit? (Siivok, huonekalut, linat/pyyhkeet, vessa, saippua, vessapaperi) 1 2 3 4 5	Oliko keittiön ja ruokasalin kunto tarkistettu? Oliko elintarvikkeet, menut kunnossa ja riittäviä? 1 2 3 4 5	Pesula: Oliko kälyt/ uudet lakatut ja pyyheet/ vaatteet siistit ja oikealla paikalla? Silvous: Oliko silvous prosessi seurattu ja tehty loppuun asti? Oliko mahdollista täyttää 1 2 3 4 5	Oliko pesulatuotteita ja saivaa? Oliko värinöitä? Oliko silvous vastu kunn alustaa oii poistaa? 1 2 3 4 5
Luotettavuus	Oliko mahdollinen vastata kaikkien tilattu tarpeisiin? 1 2 3 4 5	Oliko tilat valmiit ajalle? 1 2 3 4 5	Oliko ruokailut, ostokset, ruoanvalmistus, karkaus, tiskaus toimint sujuvasti ja mahdollisimman palvelun? 1 2 3 4 5	Pesula: Oliko pesulan palvelu ajassa? (Vaatteiden, lakoiden, pyyheiden, pöytäliinien kanssa) Silvous: Oliko silvous tehty? Ajassa? 1 2 3 4 5	Oliko mahdollista pyytää palautteen? Oliko palvelu ajassa? ja silvous vastu kunn alustaa oii poistaa? 1 2 3 4 5
Total:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

b. Asiakkaan palautteen lomake

Palvelulaatu Lomake (1 huono - 5 hyvä)	Varaus	Saapuminen, Majoitus	Ruokapalvelu	Välisivous/ Pesula	Lähtö
Reagoitkyky	Saitko vahvistus varauksesta? 1 2 3 4 5	Jos sinulla oli muutoksia tai odottamattomia tarpeita, Saitko siihen nopeasti apua? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamattomia tarpeita, saiko niistä tyytyvä? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamattomia tarpeita, saiko niistä tyytyvä? 1 2 3 4 5	Jos tuli muutoksia tai odottamattomia tarpeita, oliko mahdollista henkilönummalle tehdä mitäs? 1 2 3 4 5
Varmuus	Saitko kaikki tarvittavaa tietoa tulevasta toiminimestä? 1 2 3 4 5	Oliko tilat kunnossa? Oliko mitään vikaa? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta kykenevä? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta riittävä? 1 2 3 4 5	Oliko henkilökunta riittävä? 1 2 3 4 5
Myötätunto	Oliko oma tarpeet huomattu varauksessa? 1 2 3 4 5	Oliko majoituksen pyynnöillä toimitettu? 1 2 3 4 5	Oliko ruoka pyynnöillä toimitettu? 1 2 3 4 5	Oliko silvous/ pesulan pyynnöillä toimitettu? 1 2 3 4 5	Oliko lähdön pyynnöillä kysevy ja tyytyvä? 1 2 3 4 5
Aineellinen ulottuvuus	Saitko vesi toiminnasta? 1 2 3 4 5	Oliko huoneet ja yleiset tilat ehjät ja siistit? 1 2 3 4 5	Oliko huoneet ja yleiset tilat ehjät ja siistit? 1 2 3 4 5	Tuliko varusteet/ lakanoita/ pyyhkeitä kunnossa? 1 2 3 4 5	Oliko palvelupytydytety ja siisti? 1 2 3 4 5
Luotettavuus	Vastasiko varaus kaikkiin tilattu tarpeisiin? 1 2 3 4 5	Oliko tilat valmis ajalla? 1 2 3 4 5	Oliko ruokasalin kunto hyvä? Oliko ruoka ja menu hyvää ja riittävä? 1 2 3 4 5	Oliko pesula ja pesula-alueet siistit? Pesula: Oliko pesulan palvelu ajossa? (Vaatteiden, lakanoiden, pyyhkeiden, pöydällinöjen kanssa) Silvous: Oliko silvous tehty? Ajossa? 1 2 3 4 5	Oliko palvelu hyvällä ajalla? 1 2 3 4 5
Total:	<input type="text"/>				