

Jesse Markkanen

Kehittämissuunnitelma Kuntien Tiera
Oy:n Mikkelin toimipisteelle
Koulutustilavarauspalvelut

Opinnäytetyö
Liiketalouden ko.

Joulukuu 2012



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 10.12.2012	
Tekijä(t) Jesse Markkanen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen koulutustilavarauspalvelun kehittämisselvitys			
Tiivistelmä Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteellä on takanaan yhdistyminen uuteen emoyhtiöön ja sen toimintatapoihin. Mikkelin toimipiste halusi selvitettävän kuinka koulutustilavarauspalvelusta pystyttäisiin tekemään helpommin käytettävä ja parempia asiakaskokemuksia tuottava palvelu. Työn kehittämistehtävä oli, miten koulutustilavarauspalvelusta voidaan kehittää asiakasystävällisempi palvelukokonaisuus. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Haastattelumuotona käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja ja haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui viisi Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen asiakasta ja ns. sisäisenä haastatteluuna kaksi työntekijää yrityksestä, jotta tietoa saadaan myös yrityksen sisältä ja näin tutkimuksesta tulisi kattava. Haastattelussa oli 13 kysymystä, joihin kaikki asiakkaat vastasivat. Yrityksen sisällä käsiteltiin samoja kysymyksiä kuin asiakkaiden kanssa mutta ne käännettiin koskemaan yritystä. Lisäksi sisäisissä haastatteluissa asiakkaiden esittämiä kysymyksiä nostettiin esille. Kysymykset keskittyivät asiakkaiden tilavaraustarpeisiin, palvelujen tunnettuuteen, varaustietoihin, kokemuksiin tilavarauspalvelusta ja kehittämisehdotuksiin, joita asiakkaille on voinut tulla oman käyttökokemuksensa pohjalta. Haastattelujen tulosten perusteella Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen koulutustilavarauspalvelussa on vahvuuksia ja kehittämiskohteita asiakaslähtöisempää palvelua kohti kuljettaessa. Vahvuutena oli henkilökunnan asiallisuus ja ystävällisyys asiakaspalvelutilanteessa ja kehitettävää on eniten yrityksen sisäisen yhtenäisyyden ylläpitämisessä. Yhdenmukaisuutta helpottaisi esimerkiksi selkeä ohjeistus ja sisäisen tiedon välittäminen työntekijältä toiselle. Lisäksi mikrotukihenkilöitä tulisi olla saatavilla aina, kun koulutustiloja on vuokrattu.			
Asiasanat (avainsanat) Palvelumuotoilu, tuotteistus, kehitystutkimus, asiakaslähtöisyys			
Sivumäärä 51 + liitteet 2 sivua	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:amk-2012120518464	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Heli Aaltonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Kuntien Tiera Oy, Mikkelin toimipiste	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis 10 December 2012	
Author(s) Jesse Markkanen		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis A development report of the office room reservation and education service as Kuntien Tiera Mikkeli.			
Abstract Kuntien Tiera Mikkeli office is now combined of to a new parent company and its learning practices. Mikkeli office wanted to have a research on how the training room booking service could be made easier to use and how to create better customer service experiences. The aim was to find out how the training room booking service could be developed into a more customer-oriented service concept. The study used a qualitative research method. The methods of an interview and personal interviews were carried out as a semi-structured interview or themed interview. Interviews were conducted with five Kuntien Tiera Mikkeli office customers and two employees in the company, so that results could be obtained also from within the company, and this study would be comprehensive. In the survey there were 13 questions to which all the customers responded. The same issues were dealt with the company as well as with the customers, but these issues were diverted to touch the company. Also the questions raised by clients were discussed in the company. The questions focused on the needs of the booking status of customers, reputation of services, booking information, experience, booking service, and development proposals. Based on the results of interviews of the Kuntien Tiera Mikkeli office training room booking service has strengths and weaknesses that could be improved for better customer service in the near future. The biggest strength was objectivity and friendliness of the employees in customer service, and the greatest improvement is to maintain company's internal cohesion. For example, cohesion could be easier with clearer directions and internal information between the employees. In addition, IT support personnel should be available at all times when training rooms are rented.			
Subject headings, (keywords) Service desing, productization, development research, customer orientation			
Pages 51 p. + app. 2	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-2012120518464	
Remarks, notes on appendices 			
Tutor Heli Aaltonen		Bachelor's thesis assigned by The Kuntien Tiera, Office of Mikkeli	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TUOTTEISTAMINEN PALVELUNTARJONNAN KEHITTÄMISESSÄ.....	2
2.1	Tuotteistamisprosessi.....	2
2.2	Tuotteistettu palvelu	4
3	PALVELUPOLUN KEHITTÄMINEN.....	8
3.1	Palvelumuotoilun asiakasympäristö	8
3.2	Palvelupolku	13
3.3	Palvelupolun kehittäminen	16
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT	17
4.1	Toimeksiantaja ja lähtötilannekuvaus.....	18
4.2	Laadullinen tutkimus	23
4.3	Haastattelut tutkimusmenetelmänä.....	24
4.4	Haastattelujen toteuttaminen, aineisto ja analyysi.....	25
5	KOULUTUSTILAVARAUSPALVELUN KEHITTÄMISSELVITYKSEN TULOKSET	28
5.1	Tilavaraustarve	28
5.2	Palvelujen tunnettuus.....	29
5.3	Varaustiedot.....	31
5.4	Kokemukset tilavarauspalvelusta	32
5.5	Asiakkaiden kehittämisehdotuksia	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	34
6.1	Koulutustilavarausselvityksen johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	34
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	42
7	LOPUKSI.....	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITE	
	Haastattelun kysymysrunko	

1 JOHDANTO

Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteessä on kehittynyt tarve parantaa jo olemassa olevaa koulutustilavarauspalvelua ja he antoivat sen tehtäväksi Mikkelin ammattikorkeakoululle. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yrityksen Mikkelin toimipisteen asiakaspalvelua. Jatkossa käytän Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteestä käsitettä Mikkelin toimipiste.

Mikkelin toimipisteen tarkoitus on saada koulutustilavarauspalvelusta eheämpi kokonaisuus palvelun tehostamiseksi. Mikkelin toimipiste haluaa saada konkreettista tutkimustietoa suoraan asiakkailtaan ja kehityssuunnitelman siitä, kuinka palvelua olisi kehitettävä tulevaisuudessa. Mikäli palveluun saadaan hyviä kehitysehdotuksia, niin he voivat toteuttaa niitä tarpeelliseksi katsomassaan aikataulussa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu tuotteistamisen ja palvelumuotoilun teorialle, sillä hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi myydä asiakkaalle ja se säästää palveluntarjoajan työntekijöitä turhalta työltä. Palvelumuotoilulta taas haetaan uusia tapoja kehittää palvelua ja saada tietoa asiakkaiden palveluntarpeesta, sillä palvelumuotoilun perusta palvelua kehittäessä on asiakaskokemuksissa. Onnistunut kehitysselvitys vaatii syvällisen perehtymisen asiakkaiden tarpeisiin ja kokemuksiin ja toisaalta yrityksen mahdollisuuksiin kehittää palvelua. Tutkimusongelmani on selvittää, miten koulutustilavarauspalvelusta voidaan kehittää asiakasystävällisempi palvelukokonaisuus.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelmä mahdollistaa puolistrukturoidun haastattelumallin pohjalta asiakkaille riittävän mahdollisuuden ilmaista mielipiteitään palvelun suhteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysrunko johdattaa kuitenkin haastattelua ja tarpeelliset tiedot saadaan esille haastattelun aikana. Haastattelut toteutetaan kahdenkeskinä haastatteluina, jolloin muiden mielipiteet eivät pääse vaikuttamaan tuloksiin.

2 TUOTTEISTAMINEN PALVELUNTARJONNAN KEHITTÄMISESSÄ

Tässä luvussa käsitellään aluksi tuotteistamisprosessia ja sen määritelmää. Sen jälkeen käsitellään tuotteistettua palvelua ja siitä muodostuvia etuja tuotteistamattomaan palveluun verrattuna. Lopuksi vielä perehdytään tuotteistamisen soveltuvuuteen palvelunkehittämisessä.

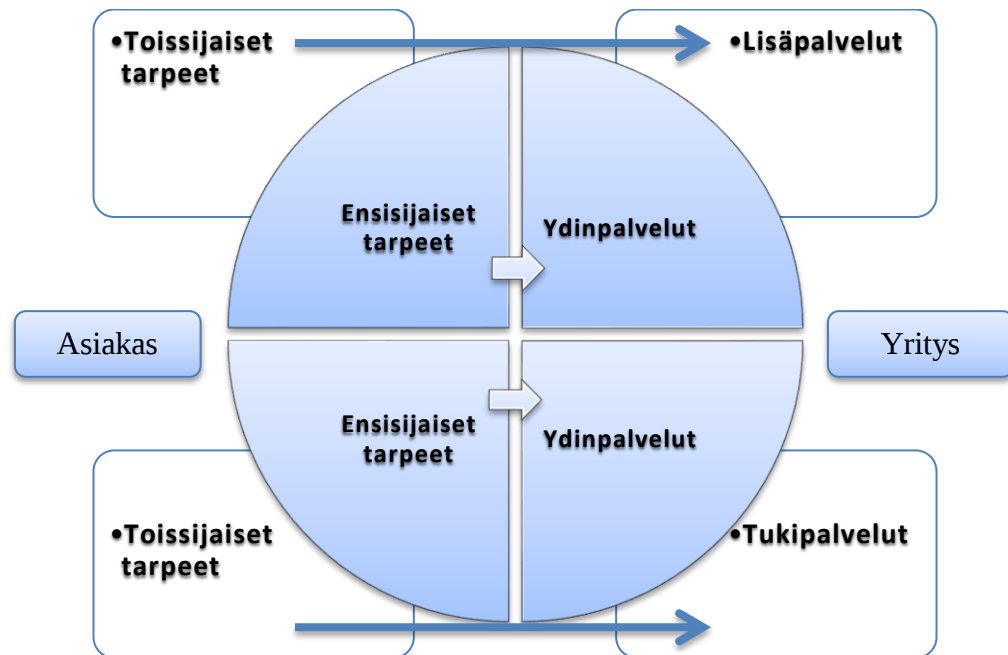
2.1 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisella tarkoitetaan yrityksen jo olemassa olevien tai kehitteillä olevien palveluiden tai tuotteiden organisointia. Palveluiden yhtenäistämisen tarve voi olla esimerkiksi yksi syy aloittaa tuotteistaminen, jotta palveluista saataisiin tasalaatuisempaa. (Jaakkola ym. 2009, 10). Tuotteistamisella pyritään maksimoimaan asiakashyödyt, jolloin tulostavoitteetkin saavutetaan (Sipilä 1995, 12).

Tuotteistamisesta ei ole kuitenkaan olemassa tiettyä selkeää määritelmää, vaan se on ymmärrettävissä eri tavoin kohteena olevasta asiasta riippuen. Tuotteistamista voi olla palveluissa, tuotteissa ja henkilöissä, riippuen siitä kuinka asia mielletään. Palveluiden tuotteistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi palvelun laadun ja yhdenmukaisuuden parantamista kun taas konkreettisen tuotteen kyseessä ollessa sille pitäisi suunnitella sopiva hinta ja tuotekoodi, jolla se yksilöidään. Henkilön tuotteistaminen voi olla taas hänen osaamisensa tai muiden hänen vahvuuksiensa uudelleen organisointia ja markkinointia toiselle osapuolelle. (Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistamisen ensisijaisia tehtäviä on helpottaa asiakkaiden ostokokemuksia, jotta he pystyisivät tekemään ostopäätöksen sellaisissa asioissa, jotka eivät ole etukäteen koettavissa. Konkreettisten tuotteiden ostamista voidaan pitää helpompana, kun asiakkaan on helpompi hahmottaa tuotteiden sisältö. Ostokokemuksien helpottamiseksi yrityksen palveluiden on erotuttava kilpailijoista, jotta asiakas pystyisi erottelemaan juuri kyseisen tuotteen kilpailijan tuotteesta. Palveluista on myös luonnollista tehdä erilaisia kokonaisuuksia lisä- ja tukipalveluiden avulla, kuten kuvassa 1, jotta asiakas pystyisi valitsemaan jo olemassa olevista palveluista juuri hänelle sopivan kokonaisuuden. On myös hyvä jättää väljyyttä kokonaisratkaisuihin, sillä asiakkaalla saattaa olla halua muokata jotain palvelun osaa itselleen

sopivammaksi. Ostokokemukseen liittyy myös erilaisia tunteuksia ja näin ollen niiden oikea käsittely on avainasemassa palvelua myydessä. Asiakkaan ennakkokokemukset vaikuttavat hänen riskin tunteeseensa, joten kun asiakkaalle saadaan turvallinen tunne palvelun tarpeellisuudesta ja laadusta, niin asiakkaan on huomattavasti helpompi tehdä ratkaiseva päätös. (Parantainen 2007, 38–48.)



KUVA 1. Malli palvelun käsitteestä (Kinnunen 2003, 10)

Nykyisin tuotteistaminen pitää sisällään paketoinnin, jolla pakolliset asiat tuotteesta tai palvelusta saadaan yhteen myynnin aikaan saamiseksi. Mahdollisuuksia olisi kuitenkin laajempaankin prosessiin. Tuotteistamisessa pitäisi keskittyä ydinpalvelun sijaan lisäpalveluihin, joilla ydintuotetta pystytään muokkaamaan jokaiselle asiakkaalle sopivaksi kokonaisuudeksi. Lisäpalveluihin keskittyminen antaa tuotteistajalle paljon uusia keinoja palvelun kehittämiseksi. Tällöin palvelu pystyy mukautumaan nopeasti muuttuviin suhdanteisiin ja asiakkaiden yllättäviinkin tarpeisiin. (Parantainen 2007, 105–107.)

Tuotteistamisen ensisijaisiin tehtäviin voidaan katsoa myös palvelun laadun saattaminen korkeammalle tasolle, kuin kilpailijoilla. Asiakas haluaa palvelulta, että hänen tarpeensa tulee täytetyksi ja mikäli hän ei saa palvelua muualta, niin silloin yrityksen ei tarvitse kaventaa omaa palvelusta saatavaa katettaan. Yleensä parempaan tuotteeseen liittyy myös lupauksia, jotka herättävät asiakkaan uteliaisuuden ja houkuttavat ostamaan palvelun. Lupauksen on oltava myös

ainutlaatuinen, jotta se erottuu kilpailijoista ja näin ollen herättää enemmän kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa. (Parantainen 2007, 68–74.)

Yritysten pitäisi tehdä lupauksia asiakkailleen, jotta asiakkaat voisivat vaatia asioihin oikaisua, mikäli luvatut asiat eivät heidän mielestään täyty. Tällöin yrityksen henkilökunta joutuu korvaamaan palvelun puutteista aiheutunutta haittaa asiakkaalle ja tällöin satunnaisesta asiakkaasta on mahdollista saada vakituinen asiakas hyvän asiakaspalvelun pohjalta. Väärinkäyttöksiäkin pahoittelutilanteissa esiintyy aika-ajoin, mutta uusista vakioasiakkaista saatu hyöty on suurempi kuin valittavien asiakkaiden aiheuttamat väärinkäytökset korvausmenettelyssä. Palveluhenkilökunnan tulisi kiinnittää etukäteen ratkaisuja valittavien asiakkaiden tilanteen kohentamiseksi. (Parantainen 2007, 75–76.)

2.2 Tuotteistettu palvelu

Tuotteistamisprosessi lähtee käyntiin asiakkaan kokiessa tarvetta jollekin palvelulle, joten hän lähtee etsimään sitä ja hänelle tärkeitä asioita valinnan suhteen ovat palvelun helppous ja sujuvuus. Palvelun täytyy myös miellyttää asiakkaan omia tarkoitusperiä ja olla omintakeinen menestyäkseen markkinoilla. Mitä pienemmällä vaivalla asiakas saa haluamansa, niin yleisesti ottaen sitä suurempi on palveluntarjoajalle saatava hyöty. (Kinnunen 2003, 7).

Hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa esimerkiksi siitä, että sillä on riittävä dokumentaatio palvelun kulusta, jolloin täysin uudet henkilöt pystyvät jatkamaan samaa palvelua ja pitämään laadun korkealla. Toki tuotteistaminen on myös joukko muitakin asioita, mutta ilman kattavaa tietoa ja materiaalia palvelusta, se ei tulisi menestymään tai monistumaan uusille henkilöille ja palvelua tuottaville yrityksille. (Parantainen 2007, 12).

Liiallinen palvelun dokumentointi ja standardointi eivät kuitenkaan tee palvelusta yhtään helpommin havaittavaa, sillä turha toimintaohjeiden laadinta ja logon suunnittelu lisää vain turhaa työtä. Lisäksi liian kontrolloitu palvelu ei jätä palvelua tuottavalle henkilöstölle tilaa tuottaa joustavaa palvelua ja silloin asiakkaan kokeman palvelun hyödyt saattavat jäädä heille huomattavasti vähäisemmiksi kuin tapauksessa,

jossa palvelua tuottavat työntekijät pystyvät kuuntelemaan, mitä asiakas oikein tarvitsee tarpeensa täyttämiseksi. (Kinnunen 2003, 8).

Yrityskuvalla on suuri vaikutus asiakkaan käsityksiin yrityksen palveluista. Se syntyy palveluiden ja henkilökunnan toiminnasta, siitä kuinka hyvin he ovat onnistuneet aikaisemmissa palvelutilanteissa tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Palvelun ollessa monimutkainen ja työntekijöiden ollessa ammattitaitoisia asiakkaan kokemukset vain korostuvat parempaan suuntaan. (Kinnunen 2003, 9).

Huipputuotteistajan työn tuloksia ja tapoja on mahdollista levittää myös laajemmalle alueelle. Tämä tapahtuu siten, että huipputuotteistajan ammattitaito siirtyy asiantuntijalta toiselle ilman henkilökohtaisia koulutuksia. Materiaalilla ja palveluista laadituilla dokumenteilla on tässä tärkeä osa tiedon siirtämiseksi. Tästä hyvä esimerkki on käsikirjaan perustuva Franchising-ketju, jossa käsikirjan avulla uusi yrittäjä pystyy jatkamaan hyväksi koettujen palveluiden pohjalta. (Parantainen 2007, 16–17.)

Huonosti tuotteistetun palvelun tunnistaa taas siitä, kun kysyy palvelun tarjoajalta esimerkiksi seuraavat kysymykset: Mitä palvelu maksaa? Mitä palveluun kuuluu? Ja kuka tästä palvelusta vastaa? Mikäli hinnasta puhuttaessa palveluntarjoaja aloittaa selittelyn, niin palvelua ei luultavasti ole tuotteistettu. Palveluun kuuluvista asioista kannattaa pyytää esite tai muu selonteko, jolloin on helppo tarkistaa, ettei palvelun sisältöä keksitä samaan aikaan. Myös vastuuhenkilö kannattaa tiedustella, sillä yleensä tuotteistetulla palvelulla on joku vastaavana henkilönä. Mikäli kukaan ei tiedä siinä tilanteessa vastuuhenkilöä, niin on suurella todennäköisyydellä oletettava, ettei palvelua ole tuotteistettu riittävän pitkälle. (Parantainen 2007, 26.)

Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, niin myyntityöstä aiheutuvat kustannuksetkin pienenevät, sillä palvelua on helpompi markkinoida asiakkaille. Näin ollen palvelusta saatava kate on vakaampi ja suurempi, kuin tuotteistamattomasta palvelusta. Lisäksi hyvin tuotteistetussa palvelussa on mahdollista kustomoida sitä asiakkaan tarpeiden mukaan, jolloin myyntityö on helpompaa. (Parantainen 2007, 81.) Hyvin tuotteistetussa palvelussa työntekijälle jää enemmän aikaa tarpeellisille töilleen ja hänen stressitasonsa laskee. Aikataulun ollessa tiukka, jää hyvän suunnittelun johdosta

työn toteuttamiseen minimissäänkin riittävä aika, jotta vaativin työosuuskin saadaan toteutettua. (Sipilä 1995, 17.)

Asiantuntemuskin voidaan muuttaa palvelutuotteeksi ja tuotteistaa. Se on vain yksi tapa, mutta se helpottaa asiantuntemuksen markkinointia. Tällöin palvelutuotteelle on helpompi rakentaa identiteettiä ja jakaa asiantuntemusta muiden hyödyksi. Asiakkaat saavat hyötyä vasta sitten, kun ammattitaito on myynti- ja markkinakelpoista. (Parantainen 2007, 82.)

Kun palvelu on tuotteistettu ja sen sisältö on määritelty, niin kustannuksetkin ovat selkeästi esillä. Tällöin katteen riittävyys suunnittelussa voidaan ottaa huomioon. Hintaa suunnitellessa kannattaa pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen esitystapaan, jolloin asiakkaan on helpompi vertailla palveluiden välisiä hintaeroja. Kun hinta on esitetty kiinteänä, niin on helppo sanoa kuinka paljon se pitää enimmillään sisällään tehtyä työtä. Mikäli hinnoittelussa käytetään tuntihinnoittelua, niin sitä on turhan helppo vertailla kilpailijoiden hintoihin. Yleensä asiakkaat vertaavat tuntihintaa myös sellaisiin lukuihin, jotka eivät ole millään tavalla vertailukelpoisia palvelun tuntihinnan kanssa. Kuitenkin kiintohinnoittelua käytettäessä riittää, että kate on positiivinen keskimääräisellä tasolla, jolloin palvelusta voi tulla helpommin ostettava. Tällöin yrityksen saama kate on kuitenkin positiivinen. (Parantainen 2007, 85–87.)

Kun perinteisiä tuotteistamismenetelmiä käytetään, niin voidaan havaita heikkouksia, jotka eivät takaa haluttua lopputulosta. Tuotteistamisprosessi on vaikea ja monivaiheinen ja se ei tuota arvoa asiakkaalle. Usein odotettuja tuloksia joudutaan odottamaan pitkään ja työnteko on väkinäistä, jolloin turhaa työtä tulee tehtyä ja tulokset vanhenevat lyhyellä ajalla. Prosessista tulee myös kehityshenkilökunnan taakka, koska se rajoittaa heidän toimintaansa ja he lopettavatkin prosessin noudattamisen sen ollessa mahdollista. Mikäli kehitystyön aikana tulee muutoksia, joihin on reagoitava nopeasti, niin prosessi ei pysty mukautumaan tilanteeseen. Asiakkaille ei prosessin tekovaiheessa tule tietoa sen kehityksestä, eikä heidän mahdollisia muutosideoita oteta huomioon kehitystä tehtäessä. Lisäksi palvelun kehittäjinä käytetään muutosvastaisia työntekijöitä, jotka noudattavat jäykkää vanhaa linjaa asioiden toteuttamiseksi. (Parantainen 2007, 97–98.)

Perinteisen jäykän tuotteistamismenetelmän perustalle on kehitetty 1990-luvun lopulla ketteriä tuotteistamismenetelmiä, joilla tilanteeseen pystytään mukautumaan paremmin. Kehitystyötä tehtäessä välineistö ja menetelmät ovat mahdollisimman yksinkertaisia, mutta tuloksista saadaan silti monimutkaisia ja tilanteeseen sopivia. Kehitystyö on myös mukautuva, jolloin reagointi muutoksen tapahtuessa on mahdollista myöhäisemässäkin vaiheessa ja tulokset paranevat ja suunnittelutyö jatkuu prosessin läpi. Perinteisen hitaan kehitystyön sijaan mukautuvat menetelmät nopeuttavat tulosten saantia. Tämä ei kuitenkaan lisää huolimattomuutta työskentelyssä, sillä vanhan rakenteen lasti ei hidasta työtä. Turhan työn määrä vähenee ja suunnittelijat keskittyvät enemmänkin toimivaan lopputulokseen. Asiakas pystyy osallistumaan kehitystyönvaiheisiin, kun hänelle tulee uusia tarpeita tai ideoita palvelun kehittämisen suhteen. Tällöin tieto kulkee myös kehittäjiltä asiakkaalle päin ja asiakas tietää missä vaiheessa kehitystyö on menossa. Kehittäjinä käytetään motivoituneita henkilöitä, joilla on annettavanaan uusia ideoita ja toimintamalleja kehitettävälle palvelulle. Kehittäjät välittävät myös tietoa keskenään keskustelemalla keskenään asioiden parantamisesta, jolloin kaikki tietävät missä mennään koko kehitystyön ajan. (Parantainen 2007, 99–100.)

Asiakkaalle on kerrottava palvelun hyödyt. Täytyy olla varovainen hyötyjen vuoksi, sillä ne muuttuvat helposti palvelun ominaisuuksiksi. Asiakas ostaa palvelua saavuttaakseen jonkin toisen hyödyn palvelun avulla. Yrityksille myytäessä raha on lähes aina saavutettu hyöty. Jos palvelua ei voi muuntaa rahaksi, täytyy myydä lupauksia ja toivoa. (Parantainen 2007, 171.)

Asiakkailla on vastaväitteitä palvelusta, jos heitä kuunnellaan. Palveluhenkilökunnan kannattaa varautua niihin etukäteen. Varautumalla kysymyksiin löydetään tuotteistamisen peruskysymysten pohjalta vastauksia, jotka ovat uskottavia. Asiakkaan vastaväitteet perustuvat omiin syihin, joita hän ei halua kertoa. Palvelutilanteessa vastaväitteisiin on vaikeaa keksiä uskottavia ratkaisuita. Tämän takia palveluhenkilöstön pitää tietää etukäteen perusteluja yleisimmille vastaväitteille. Uskottavat perustelut parantavat asiakaskokemuksia palvelusta. (Parantainen 2007, 187–188.)

Tuotteistetulla palvelulla on vaatimusmääreet, joita ovat asiakastarpeiden löytäminen, priorisointi ja dokumentointi. Huomioituna asiakastarpeet takaavat, että palvelu vastaa

todellisuudessa asiakkaiden tarpeisiin. Palvelun vaatimusten tiedossa ollessa projektin aikataulu ja kustannukset pystytään arvioimaan etukäteen. Kun vaatimukset tiedetään, voidaan niistä johtaa palvelun ominaisuudet. Tällöin palvelun tuotantokustannukset pystytään arvioimaan etukäteen. Vaatimusmäärittelyn jälkeen osaprojektit käynnistyvät. Markkinointihenkilöstö pystyy suunnittelemaan ja tuottamaan materiaalia ennen konkreettista palvelua. Kun palvelun osaprojektit voidaan toteuttaa yhtä aikaa, lyhentää se koko prosessin pituutta. Tällöin saadaan säästöjä kustannuksissa. Vaatimusmäärittely karsii pois automaattisesti palveluominaisuudet, joille ei löydy kysyntää. Palvelumittarit tulevat oikein tehdyssä vaatimusmäärittelyssä itsestään. (Parantainen 2007, 197–199.)

3 PALVELUPOLUN KEHITTÄMINEN

Ensimmäiseksi käsittelen luvussa yleisesti palvelumuotoilua, sen asiakasympäristöä ja erilaisia menetelmiä, jotka kuuluvat olennaisesti palvelumuotoiluun ja palvelupolkuun. Seuraavaksi perehdyn palvelupolkuun syvällisemmin, jossa palvelupolun rakennetta puretaan pienempiin osiin. Lopuksi käsittelen palvelupolun kehittämistä palvelutuokioiden ja kontaktipisteiden painon muuttamisella.

3.1 Palvelumuotoilun asiakasympäristö

Palvelumuotoilu on tapa kehittää palvelua (innovointi, suunnittelu ja kehittäminen) muotoilun menetelmiä käyttäen (Alanko 2012, 1). Palvelumuotoilussa käyttäjälähtöinen suunnittelu tapahtuu asiakkaan palvelukokemuksen pohjalta. Palvelun tulee vastata sekä käyttäjien- että palvelun tarjoajan tarpeita ja liiketoiminnan asettamia tavoitteita (Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2011. 1). Kehitettäessä palvelua tutkijat keskittyvät tarkastelemaan palvelun käyttäjän elinympäristöä ja palvelunkäyttöympäristöä (Helminen 2009. 1).

Palvelupaketti vaatii toimiakseen joitain avustavia palveluita, jotta ydinpalvelun käyttäminen olisi mahdollista. Tukipalvelut taas ovat luomassa käyttäjämukavuutta, jota ilmankin ydinpalvelu toimii. Se menestyykö palvelu markkinoilla, on usein tarjottujen liitännäispalveluiden seurausta. (Koivisto 2011, 44–45.)

Kun palvelua tarkastellaan asiakkaan silmin, niin palvelumuotoilussa juuri heidän kokemuksensa ja tarpeensa ovat suunnittelun lähtökohtana. On siis tärkeää tietää, kuinka asiakkaat kokevat käyttämänsä palvelun ja haluavat muokattavan sitä. Jokainen palvelutapahtuma koostuu ihmisten kohtaamisista ja erilaisista vuorovaikutustilanteista, jotka ovat palvelutuokioiden perustana. (Koivisto 2011, 49.)

Palvelumuotoilun tehtävänä on tuottaa liiketaloudellista hyötyä yrityksille, jotka käyttävät menetelmää palvelun kehittämistä varten. Palvelumuotoilun käyttämistä liiketoimintojen kehittämiseen voidaan kuvata helposti kolmivaiheisella mallilla. Ensimmäisessä vaiheessa asiakastarpeet ja mahdollisuudet täytyy muuttaa konkreettisesti mitattaviksi määreiksi ja tavoitteiksi, jolloin niitä pystytään myöhemmin tarkastelemaan uudelleen. Toisessa vaiheessa palvelu täytyy organisoida niin, että ensimmäisessä vaiheessa oleviin tavoitteisiin päästään. Palvelua täytyy kuitenkin suunnitella ja testata, jotta kriittiset kohdat löydettäisiin ja pystyttäisiin korjaamaan parhaan ratkaisun luomiseksi. Kolmannessa vaiheessa tarkastellaan, onko tavoitteisiin päästy ja onko toisessa vaiheessa suunnitellut ja testatut asiat olleet riittäviä. (Miettinen ym. 2011, 14–15.) Kotlerin ym. mukaan (2009, 635) palvelua suunnitellessa on tärkeää ottaa huomioon palvelun tasolla, mitä asiakas loppujenlopuksi haluaa, jotta kolmivaiheinen malli toimisi.

Palvelujen ollessa aineettomia on niiden muotoilu vaativampaa, kuin tuotteiden, jotka ovat konkreettisia ja käsin kosketeltavia. Palvelumuotoilussa palvelua tarkastellaan asiakkaan kannalta, jotta mahdollinen tuotteistus olisi konkreettisempaa ja helpommin hallittavaa. Palveluista on järkevää tehdä valmiita pakettiratkaisuja, joissa kuvataan palvelupaketin sisältö eli ydinpalvelut asiakkaalle. Lisäpalvelut on myös hyvä olla näkyvillä, mikäli asiakas haluaa kustomoida ostamaansa palvelua haluamaansa suuntaan. (Koivisto 2011, 43.) Asiakastarpeiden tyydyttämiseksi täytyy olla ydinpalveluja ja yksittäisiä liitännäispalveluja, joita palvelupaketti määrittää. (Grönroos 2000). Määrittämisellä tarkoitetaan sitä, että ydinpalvelut ja liitännäispalvelut on paketoitu valmiiksi kokonaisuudeksi, joka asiakkaan on helpompi ostaa.

Palvelujärjestelmä (Kuva 2) esittää ne resurssit ja toiminnot, joita palvelun tuottamiseen vaaditaan. Tukiosa on yrityksen toimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle

näkyvyysrajasta johtuen. Vuorovaikutteinen osa on asiakkaan kokeman palvelun välikappale, jossa heidän kokemansa palvelu tapahtuu palveluntarjoajan toimesta. Vaikka tukiosassa tapahtuvat toiminnot eivät ole suoranaisesti näkyvissä asiakkaalle, niin silti palvelun kannalta ne ovat olennainen osa palvelukokonaisuutta. (Koivisto 2011, 46–48.)

Tukiosa	Näkyvyysraja	Vuorovaikutteinen osa	Asiakkaat
Johtamistuki		Asiakasresurssit	
Fyysinen tuki		Kontaktiresurssit	
		Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit	
Järjestelmätuki		Fyysiset resurssit	

KUVA 2. Palvelujärjestelmät (Koivisto 2011, 46)

Asiakkaan kokemukset muodostuvat hänen ollessa asiakkaana palvelua tuottavassa organisaatiossa. Palvelun aikana asiakas kokee useita eri tilanteita, joista palvelun kokonaiskuva muodostuu. Jälkikäteen asiakkaalle muodostunutta kuvaa palvelusta on vaikea lähteä korjaamaan, sillä tapahtuma on jo koettu ja siihen on vaikea vaikuttaa jälkikäteen. (Grönroos 1990, 67.)

Palvelutuokiot ovat taas puolestaan erillisiä tapahtumia palveluiden kuluessa ja joskus ne muodostavat palveluista muodostaakseen ketjun, jota kutsutaan palvelupoluksi. Tästä muodostuu asiakkaalle asiakaskokemusten ja palvelun kokonaisuuden myötä arvoa tuottava tapahtuma. (Koivisto 2011, 49.)

Palvelupolkuun voidaan rinnastaa termi palveluketju, joka on lähellä palvelupolun määritelmää, mutta palveluketjussa asiakkaat nähdään suurena massana, joita organisaatio ohjaa palvelusta toiseen omien tarpeidensa mukaan. Palvelupolussa puolestaan palveluntarjoaja on rakentanut palvelutapahtumaketjun, mutta asiakas kulkee sen läpi omia polkujaan ja tekee itse haluamansa valinnat tapahtumaketjun aikana. Palvelupolku pitääkin kuvata palvelun kulun selkeyttämiseksi, jolloin palvelun rakennetta voidaan tutkia ja tarkastella kriittisestä näkökulmasta. Sen jälkeen siihen voidaan joko lisätä tarpeellisia palvelutuokioita tai poistaa niitä palvelun arvon parantamiseksi. Palvelutuokiot koostuvat puolestaan erillisistä kontaktipisteistä, joita ovat asiakkaan kokemat aistimukset, kuten kuulo-, näkö-, haju-, maku- ja tuntoaistin tuottamat ärsykkeet. Yksittäiset kontaktipisteet muodostavat yhdessä kanavan

kontaktipisteen, jonka avulla jokainen palvelutapahtuma saadaan muotoiltua tavoitteiden mukaisiksi. Kontaktipisteet on sijoitettava harkitusti siten, että ne muodostavat johdonmukaisen palvelukokemuksen asiakkaalle palvelun aikana. Palvelupolkua tarkasteltaessa nähdään, olisiko tarvetta uusille palveluntarjoajille, jotta asiakkaiden kokema palvelukokonaisuus säilyisi ehjänä tai paranisi entuudestaan. Palvelupolun avulla on myös mahdollista suunnitella pidempiaikaisia palvelukokonaisuuksia, jossa asiakkaalle myyty palvelu, joka on ennalta suunniteltu, kehittyä ajan kuluessa hänen tulevien vaatimustensa mukaan. (Koivisto 2011, 49–52.)

Asiakasymmärrys, joka muodostuu tarpeiden, unelmien ja toiveiden ympärille, on tärkeässä osassa palvelumuotoilua kehitettäessä. Palvelumuotoilu lähtee näistä tiedoista liikkeelle. Kun haastatteluja tehdään ja kehitettävästä palvelusta on päätetty tehdä selvitys, niin palvelumuotoilun suunnittelijan kannalta on kiinnostavampaa seurata asiakkaiden käyttäytymistä palvelutilanteissa, kuin perehtyä jonkin toisen tekemään markkinatutkimukseen, josta ei voi tehdä muita havaintoja kuin ne, jotka ovat paperilla esitetty. Ihmisten tulkinta palvelutilanteessa on erittäin tärkeää asiakasymmärrystä hankittaessa. Kun asiakkaan tietoiset ja tiedostamattomat tarpeet on saatu selville, niin palvelumuotoilu voi alkaa. (Hämäläinen ym. 2011, 61–63.)

Hämäläisen mukaan (2011, 63–64) käyttäjätiedon hankkiminen voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä tulevat niin sanotut perinteiset menetelmät, joita ovat erityyppiset tutkimukset ja kyselyt, jotka tuottavat mitattavaa ja määrällistä aineistoa tutkijan käyttöön. Toisena menetelmänä käytetään humanistisen tutkimuksen pohjalta videodokumentointia ja – etnografiaa. Näin pysytään tutkimaan palvelutilanteita jälkikäteen ja selvittämään asiakkaan tarpeet. Kolmantena tulevat innovatiiviset menetelmät, joita ovat erilaisten mallien rakentaminen tai visuaalisten päiväkirjojen pitäminen, jossa tekstin rinnalle tulee kuvia kohteena olevasta teemasta.

Perinteisesti kuitenkin palvelumuotoilu alkaa perustutkimuksella, jonka tutkija on järjestänyt asiakasymmärrystä kartuttaakseen. Tutkimustulosten tiedon hankintaan käytetään haastatteluista saatua havaintojen perusteella tulkittua aineistoa, joka auttaa tutkijaa ymmärtämään, minkä takia asiakas toimii juuri niin kuin toimii juuri siinä palvelutilanteessa ja millaisen merkityksen se antaa palvelun kokemisesta. Tutkimuksen on kuitenkin mukauduttava tutkittavan asian mukaan, jolloin uusia

menetelmiä joudutaan kehittämään kokoajan, jotta relevantti tieto saataisiin selville halutusta tutkimuskohteesta. (Hämäläinen 2011, 65–66.)

Muotoiluetnografisen työn aikana saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja näin ollen yrityksen sisällä voidaan perehtyä mahdollisuuteen tuottaa palvelua asiakkaalle. Täytyy myös huomioida, että palvelusta tulee kannattava, jotta investointi palvelun kehittämiseen kannattaisi. Tutkimusta tehtäessä tutkimuskohteen havainnointi on olennaista siten, että tutkija ei puutu tai häiritse millään tavalla tutkittavaa tutkimuksen aikana. Tuloksia tutkija peilaa omiin kokemuksiin ja kehittää konsepteja sen pohjalta. (Hämäläinen 2011, 67.)

Muotoiluetnografiassa ei kerätä pelkästään tutkimusaineistoa, vaan sitä myös jaetaan mahdollisen kehitystiimin kanssa ja näin luodaan asiakkaan kannalta merkityksiä kehitettävälle palvelulle. Arvojen ja luotujen merkitysten tulee olla yhdenmukaisia palvelun kanssa. Kun ajatellaan tutkimuksesta saatua arvoa palvelulle, niin ei riitä, että tarkastellaan vain pelkkää palvelua. Täytyy myös perehtyä yrityksen esittämiin arvoihin ja niiden sitoutumiseen palvelun kanssa, sillä asiakas näkee palvelun kokonaisuutena ja arvioi sitä sen mukaan. Tässä tapauksessa palvelupolulla on suuri merkitys koetun palvelunarvon hienosäädössä ja kontaktipisteitä muuttamalla saadaan aikaan haluttu lopputulos. (Hämäläinen 2011, 68.)

Tutkimuksessa voidaan käyttää myös yhteissuunnittelua ja luovia ratkaisuita, jolloin yhdessä eri alojen asiantuntijoiden kanssa saadaan aikaan mutkikkaita ja monikanavaisia palveluprosessien ratkaisuja. Kun palvelua kehitetään, niin käytettäviin menetelmiin vaikuttaa, onko kyseessä jo olemassa oleva palvelu vai täytyykö kehittää aivan uusi palvelutuote tai palvelukanava. Suunnittelun kannalta on olennaista perustaa erialojen pohjalta suunnittelutiimi, joka pystyy jakamaan tietoa keskenään tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteissuunnittelu ja sen uudet työtavat ovat herättäneet kiinnostusta käyttäjäkeskeisten menetelmien suunnittelussa ja näillä menetelmillä saadaan selville ihmisten kokemuksia ja tunteita ja palvelua voidaan kehittää eteenpäin. (Vaajakallio 2011, 77–79.)

Palveluissa tehokkaat palvelukokonaisuudet muodostuvat kontaktipisteistä, kuten ympäristöt, laitteet ja ihmiset. Jotta asiakas kokisi positiivisen palvelukokemuksen, on näiden kaikkien kontaktipisteiden toimittava yhtenä kokonaisuutena, johon ei saa

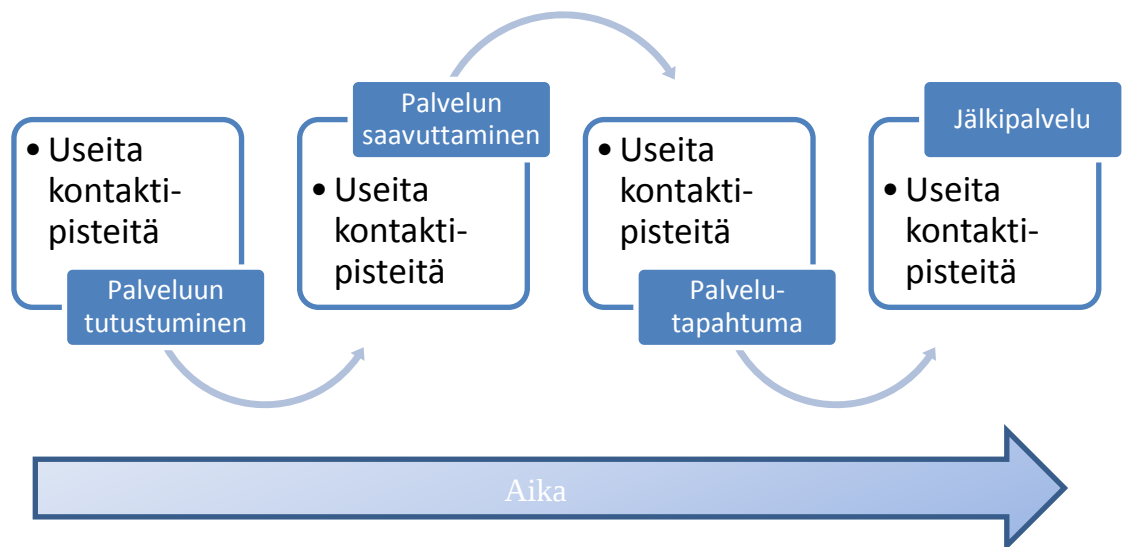
vaikuttaa kontaktipisteiden mahdolliset tuottajaerot. Kun palveluita tuotetaan yhteissuunnittelun pohjalta, niin yhteissuunnittelu pitää sisällään jokaisen siihen osallistuvan henkilön omia näkökantoja. Kun nämä tuodaan yhteen, saadaan aikaiseksi uusia ratkaisuja ja eheä palvelukokonaisuus, jossa eri alojen parhaat näkemykset yhdistyvät toisiinsa. (Vajakallio 2011, 79–80.)

Yhteissuunnittelu kehittää käyttäjälähtöistä ajattelua ja antaa uusia näkökulmia tutkittaviin asioihin. Uudet ideat ja mallit taas johdetaan uusien liiketoimintamallien ja luomiseen. Yhteissuunnittelu pitää nähdä laajempänä kokonaisuutena ja keinona kehittää asiakasympäristöä kapean menetelmän sijaan. Se antaa hyvän lähtökohdan ryhmätyöskentelyn kehittämiseen ja yhteiskielen löytymiselle. (Vaajakallio 2011, 77.)

3.2 Palvelupolku

Palvelupolku on osa palvelumuotoilua ja tehdään yleensä palvelun kehitysvaiheessa. Palvelun kehityttyä ja siitä laaditun materiaalin perusteella voidaan tehdä niin sanottu palvelun kuvakäsikirjoitus, jonka perusteella työntekijöitä voidaan perehdyttää helpommin uusiin asioihin. Kuvakäsikirjoitusta voidaan myös käyttää edistämään myyntiä siten, että palvelutapahtumat kuvataan loogisessa aikajärjestyksessä peräkkäin asiakkaan näkökulmasta. Tämä on huomattavasti nopeampi tapa sisäistää asioita, kuin se, että niistä kirjoitettaisiin raportteja, joiden lukemiseen menisi aikaa ja ymmärrys asioiden tasosta olisi huomattavasti huonompi. (Miettinen 2011, 112.)

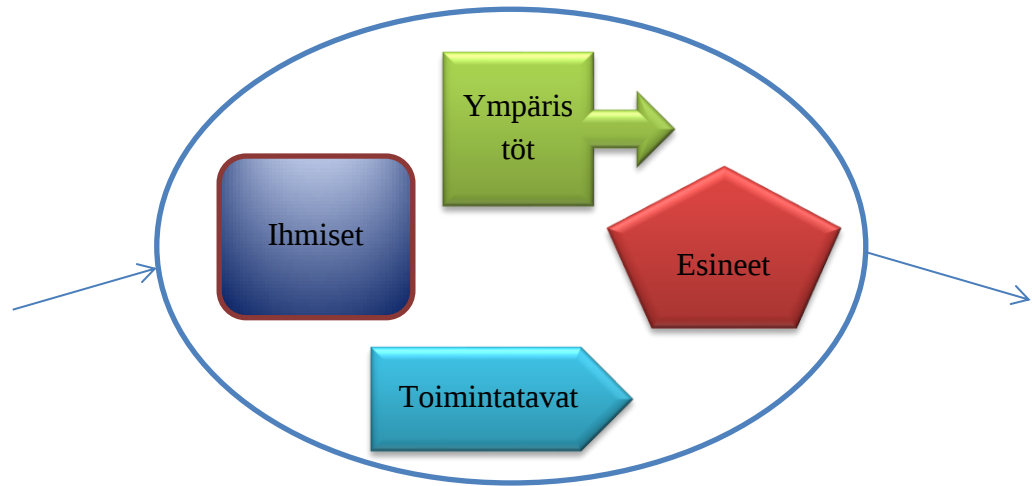
Palvelupolku on kuva tai kuvaaja, joka esittää kuinka asiakas kulkee palvelun läpi aika-akselilla ja miten hän sen kokee. Palvelupolku voidaan jakaa sopivan mittaisiksi osiksi tarpeen mukaan. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista (Kuva 3), jotka puolestaan koostuvat kontaktipisteistä. Kontaktipisteet ovat yhtiön ja asiakkaan kohtaamispaikkoja, jotka saavat asiakkaan kokemaan jotain. Kuvassa kolme palvelupolku koostuu neljästä palvelutapahtumasta, joita ovat palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 78.)



KUVA 3. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2011, 79)

Kun asiakkaat halutaan saada kokemaan haluttuja asioita, niin heidän aistiärsyksiään koetellaan. Valot, värit, tuoksut, äänet, materiaalit ja maut luovat pohjan erilaisten tunnelmien luomiseen. Tunnelmilla taas pystytään ohjaamaan ja vaikuttamaan asiakkaan käytökseen. Kontaktipisteet välittävät näitä tietoja asiakkaalle. Mikäli jokin kontakti piste välittää väärää tietoa asiakkaalle, niin silloin se on palvelun heikko lenkki. (Tuulaniemi 2011, 80.)

Kontaktipisteet koostuvat neljästä peruselementistä (Kuva 4). Ensimmäinen elementti on ihmiset, jotka tuottavat palvelua ja kuluttavat palvelua. Voidaankin puhua itselleen arvoa tuottavista ihmiskontaktipisteistä, jossa asiakkaat ja asiakaspalvelijat ovat arvon tuottajina. Toisena elementtinä ovat ympäristöt, sillä palvelulla on aina jokin toimintaympäristö. Palvelun ympäristöillä (fyysiset- tai virtuaaliset ympäristöt) on suuri merkitys onnistuneen palvelun luomisessa. Fyysiset ympäristöt pitävät sisällään esimerkiksi tilat, joissa palvelu toimii ja tämä ohjaa asiakkaan käyttäytymistä ja mielialoja tilojen ulkoasun mukaan. Virtuaaliset ympäristöt ovat puolestaan erilaisia käyttöliittymiä tai esimerkiksi verkkosivuja, jotka ovat olennaisia palvelun käyttämisen kannalta. Kolmantena elementtinä pidetään esineitä, joita yleensä liittyy palvelun kuluttamiseen. Esimerkiksi pankin palveluita käyttäessä asiakkaalla on yleensä pankkikortti. Neljäntenä ja viimeisenä elementtinä pidetään toimintatapoja. Ne käsittävät vakioidut käyttäytymismallit ja toimintatavat asiakaspalvelijoille ja palvelulle, jota tarjotaan. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)



KUVA 4. Kontaktipisteet palvelutuokiassa (Tuulaniemi 2011, 80)

Palvelutuokio, joka on osa palvelupolkua, voidaan esittää käyttämällä palvelukonseptia osana palvelupolun rakennetta. Palvelukonseptin avulla esitetään asiakkaan tarpeet ja muokataan niitä sellaiseen muotoon, että niitä on helppo ymmärtää. Näin tuetaan yrityksen päätöksentekoa, joka pyrkii parantamaan palvelunlaatua. Monikanavaisessa ympäristössä tapahtuva konseptisuunnittelu selvittää kuinka erilaiset palvelukanavat toimivat ja tuovatko ne lisäarvoa asiakkaiden toiveisiin nähden. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelukonseptilla pystytään esittämään palvelutuokion tai palvelupolun rakenteita. Tuotantotapa, rakenne ja päävaiheet palvelulle saadaan esitettävään muotoon ennen muutosten toteuttamista palvelun kehittämiseksi. Yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet kannattaa huomioida palvelukonseptia laadittaessa, koska palvelusta saadaan kehitettyä paremmin kokonaisuutta tukeva konsepti. (Miettinen 2011, 107.)

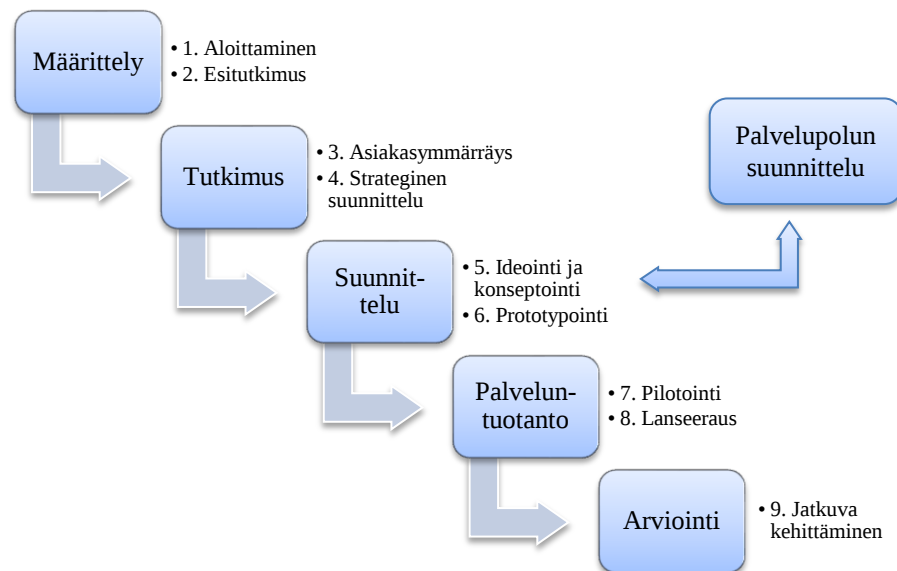
Palvelun konseptointi antaa mahdollisuuden asiakkaiden mielipiteiden huomioimiselle riittävän aikaisessa vaiheessa, jotta niihin pystyttäisiin reagoimaan. Kun palvelukonseptia laaditaan, helpottaa se kommunikaatiota suunnittelevan ryhmän sisällä. Kaikille ryhmän jäsenille on selvää, kuinka palvelu tulee toimimaan ja mihin suuntaa sitä halutaan kehittää. Palvelukonseptoinni alentaa myös investointikustannuksia, koska virheiden määrä vähenee hyvän suunnittelutyön ansiosta. Palvelun konseptointi parantaa mielikuvaa yhtiöstä, koska se huomioi asiakkaidensa mielipiteitä. (Reijo 2010, 3.)

3.3 Palvelupolun kehittäminen

Tarve uudelle tutkimustiedolle palvelun parantamiseksi palvelumuotoilua käyttämällä on osoittanut, että on tärkeää tutkia kuinka uutta materiaalia saadaan. Tarvitaan syvempää tietoa suunnittelu metodeista ja välineistä esimerkiksi palvelusuunnittelua tekemällä. (Blomkvist & Holmlid 2010, 3.) Palvelusuunnittelussa määritellään palvelun periaatteet, laatu ja kohtaaminen asiakkaan ja palvelun välillä. (Ville 2011, 1.)

Kun palvelupolkua lähdetään kehittämään, niin palvelussa olevia kontaktipisteitä (ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat) muutetaan. Asiakkaan aisteihin vaikutetaan sopivilla aistiärsykkeillä, jolloin haluttu käytös saadaan aikaan. Aistien käytöstä puhuttaessa voidaan puhua myös ambient designista, joka on palvelumuotoilua parhaimmillaan. (Tuulaniemi 2011, 80).

Palvelupolku on palvelumuotoilun yksi osa-alue. Palvelumuotoilu on prosessi, joka noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita, eli loogisessa järjestyksessä tapahtuvia toimintoja. Yhtä yksittäistä mallia palvelun kehittämiseen ei ole mahdollista kuitenkaan tehdä, mutta yleisellä tasolla olevaa mallia voidaan soveltaa tarpeen mukaan omien toimintojen kehittämiseksi. Palvelumuotoiluprosessi (kuva 5) koostuu määrittelystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, palveluntuotannosta ja arvioinnista. Määrittelyssä perehdytään tutkittavaan ongelmaan ja palvelua tuottavaan organisaatioon. Tutkimuksessa hankitaan asiakkailta tietoa kvalitatiivisilla tai kvantitatiivisilla menetelmillä ja rakennetaan kokonaiskuva kehitettävästä asiasta. Suunnittelussa tehdään ratkaisuita, joita voidaan käyttää palvelun kehittämiseen, kuten esimerkiksi palvelupolku. Palveluntuotannossa suunnittelussa tehdyt ratkaisut viedään käytäntöön palvelun tuottamiseksi ja arvioinnissa perehdytään, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy ja palvelua voidaan vielä tarpeen mukaan hienosäätää. (Tuulaniemi 2011, 126–128).



KUVA 5. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 130–131)

Palvelupolkua rakennettaessa eri osa-alueet sidotaan yhteen tarinan avulla. Tarina on juonellinen ja sillä on selkeä alku ja loppu. Kun palvelu rakennetaan tarinaan, asiakkaille tarjottava palvelujen valikoima kasvaa. Tarina pitäisi rakentaa yrityksen arvoihin, jolloin tarina sitoo asiakkaita yrityksen arvoihin. Tarinan tarkoitus on sitoa palvelun eri osa-alueet toisiinsa syy-seuraussuhteilla eli juonella. (Miettinen 2011, 110–111.)

Jotta asiakkaiden odotukset saataisiin täytettyä ja ylitettyä, on palvelun oltava yhdenmukainen ja korkealaatuinen. Esille on nostettava ja korostettava hyviä asiakaskokemuksia omaavat kontaktipisteet, jotta hyvät asiakaskokemukset säilyisivät myös jatkossa. Negatiivisia palvelukokemuksia tuottavat kontaktipisteet löydetään joukosta ja niihin pystytään puuttumaan, jotta asiakkaan kokema palvelu paranisi. (Tuulaniemi 2011, 269.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT

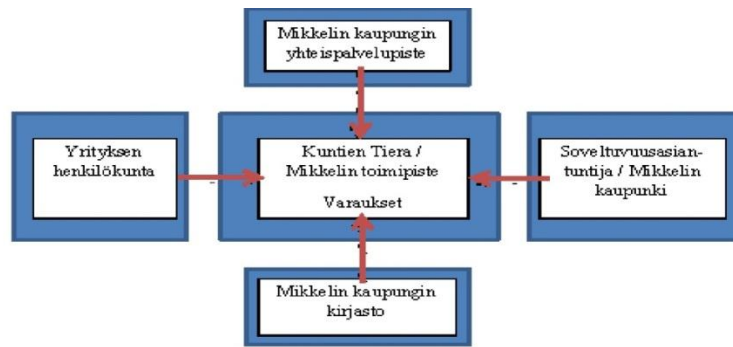
Ensimmäiseksi tässä luvussa käsitellään toimeksiantajaa ja palvelun lähtötilannetta opinnäytetyön aloittamisvaiheessa yrityksen sisällä tapahtuneiden haastattelujen pohjalta. Seuraavaksi perehdytään laadulliseen tutkimukseen ja kolmanneksi haastattelututkimuksen menetelmiin. Lopuksi käsitellään haastattelujen toteuttamista ja aineiston analysointia.

4.1 Toimeksiantaja ja lähtötilannekuvaus

KPK ICT Oy perustettiin 15.9.2010 Sitra hankkeen pohjalta. Yhtiö vaihtoi nimensä 15.3.2011 Kuntien Tiera Oy:ksi. Sillä on toimipaikkoja Helsingissä, Turussa Kuusamossa, Oulunsalossa Pihtiputaalla, Tampereella, Pietarsaareissa ja Mikkeliissä. Kuntien Tiera osti Etelä-Savon tietohallinnon (ESTH) koko osakekannan ja kaupat allekirjoitettiin 31.5.2011 Mikkeliissä. ESTH Oy on poistettu yritysrekisteristä 1.10.2012. (Kuntien Tiera 2011).

Kuntien Tiera järjestää ICT-pohjaisia palveluita ja prosesseja asiakkaiden tuottavuuden ja yhtenäistämisen parantamiseksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi kunnat ja sairaanhoitopiirit pystyvät halutessaan ulkoistamaan osan tietopalveluistaan yrityksen hallinnoitavaksi. Kuntien Tiera on kuitenkin voittoa tavoittelematon, vaikka se antaakin kuvan aivan päinvastaisesta. Mikkelin toimipiste järjestää koulutustiloja ja sähköisiä koulutusympäristöjä asiakkaidensa tarpeisiin (koulutustilavarauspalvelu). Muita toimipisteen tuottamia palveluita ovat kommunikaatiojärjestelmät, tietoturvapalvelut, tietoverkkopalvelut ja hankinta- ja kilpailutuspalvelut. Tällä hetkellä Mikkelin toimipisteen suurimpia asiakkaita ovat Mikkelin kaupunki ja ESSHP. (Perustietoa 2012).

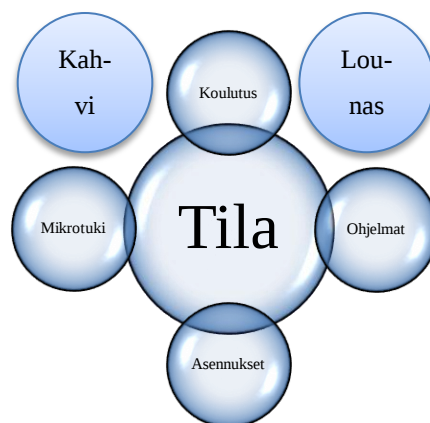
Mikkelin toimipisteen koulutustilavarauspalvelun tuotteistaminen ja palvelupolku sai alkunsa puutteista ja kehitysideoista, joita havaittiin palvelua tarjottaessa. Suurimmat kehitystarpeet olivat tilojen varausjärjestelmän hallinnoinnissa yrityksen sisällä, kun koulutustiloja pystyy varaamaan useammat henkilöt myös yrityksen ulkopuolelta. Tiloja pystyy varaamaan Mikkelin kaupungin yhteispalvelupisteestä, Mikkelin kaupungin soveltuvuusasiantuntija, Mikkelin kaupungin kirjasto ja Mikkelin toimipisteen työntekijöiltä itseltään (Kuva 6). Vanhentuneet varauskäytännöt ovat ajalta, jolloin Etelä-Savon tietohallinto Oy oli osa Mikkelin kaupunki konsernia. Varusoikeudet luotiin ESTH:n aikana ja ovat käytössä edelleenkin. Tämän hetkinen tilanne kuitenkin vaatii selkeytystä varauskäytäntöjen ja hallinnoinnin kehittämiseksi.



KUVA 6. Eri varausreitit

Useat varausreitit aiheuttavat sekaannuksia, koska yritys ei pysty koordinoimaan varauksiaan täysin ulkopuolisten varatessa heidän tilojaan. Varauksiin saattaa tulla virheitä tai joitain oleellisia tietoja voi jäädä puuttumaan varaajan inhimillisen erehdyksen takia. Vastuu varausten onnistumisista on kuitenkin aina lopulta yrityksellä. Tästä johtuen yrityksen palvelun laatu on saanut muutamia takaiskuja palvelun toiminnan aikana.

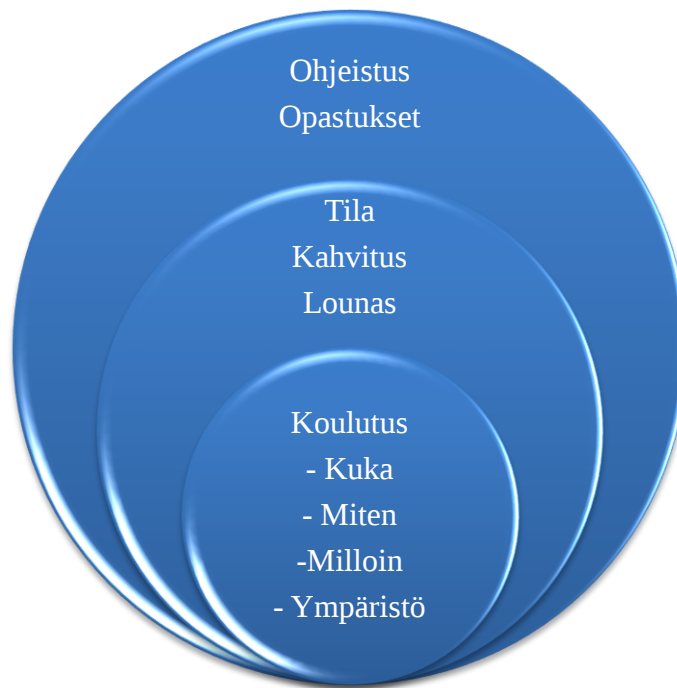
Tuotteiden tuntemattomuus ja sekoittuvuus toisiin samantyyppisiin tuotteisiin asiakkaiden keskuudessa on aiheuttanut myös ongelmia varauksia tehdessä. Asiakkaat sekoittavat helposti Tieran koulutustilavarauspalvelun ja koulutussuunnittelupalvelun toisiinsa. Koulutustilanvarauspalvelu on koulutus- ja kokoustilojen vuokraamista ja sen ympärille koottuja lisäpalveluita, kuten (Kuva 7) osoittaa. Lisäpalveluita ovat esimerkiksi kouluttaja, kahvitukset ja mikrotuki.



KUVA 7. Koulutustilanvarauspalvelu

Koulutussuunnittelupalvelussa taas asiakas haluaa täydellisen paketin, jossa katsotaan onko yrityksellä jo sopivaa koulutusympäristöä koulutettavalle asialle ja mikäli ei ole,

niin paljonko sellaisen luominen maksaisi asiakkaalle. Koulutusympäristöllä tarkoitetaan sähköistä ohjelmistoa, jonka perustalle voidaan asentaa tarvittavia toimialasovelluksia asiakastarpeiden mukaan. Hinta määräytyy tehtävän työn määrän ja ohjelmistojen saatavuuden mukaan. Mikäli hinta on asiakkaan ja yrityksen mielestä kohdallaan niin yritys suunnittelee koulutuksen kulun alusta loppuun saakka tiloista ja kouluttajista ruokailuihin (Kuva 8).



KUVA 8. Koulutussuunnittelupalvelu

Tämän hetkisenä hyötynä taas puolestaan voidaan pitää jo olemassa olevaa asiakaskantaa, joka hyödyntää Mikkelin toimipisteen palveluita kohtalaisen tehokkaasti. Kuntien Tieran toimiessa suljetuilla markkinoilla uusien asiakkaiden hankkiminen tai suuret markkinointikampanjat eivät ole olennaisia, sillä käyttäjiä ovat pääsääntöisesti kunnat ja kuntayhtymät, sekä muut julkiset tahot. Suljetuilla markkinoilla tarkoitetaan sellaista toimialuetta, jossa palveluita ei myydä kaikille halukkaille, vaikka palvelukapasiteetin puolesta se olisikin mahdollista. Kuntien Tieralla on käytössään myös hyvä tilavarausjärjestelmä Timmi Web, joka tarjoaa tulevaisuudessa mahdollisuuksia kehittää sähköistä asiakashakemusjärjestelmää yritykselle, jolloin käytössä olevia henkilöresursseja voidaan kohdentaa uudelleen tarpeen mukaan.

Kun yhtiölle tulee uusi varaushakemus tai tiedustelu, niin Mikkelin toimipisteen henkilökunta välittää varaustietoa takaisin asiakkaalle pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Puhelimen kautta tulee suurin osa varauksista ja sen lisäksi lähinnä asiakastiedusteluita vapaista ajoista ja akuuteista kysymyksistä tai varausmuutoksista. Isommille ryhmille on kuitenkin helpompi lähettää materiaalia sähköpostilla, mikäli sille on tarvetta.

Tiedon jakelussa käytössä on Kuntien Tieran verkkosivut ja Mikkelin toimipisteen ESTH:n aikaiset ilmeeltään päivitetty verkkosivut, mutta ne eivät palvele asiakasta välttämättä tämän toivomalla tavalla. Tiedot jotka sieltä löytyvät ovat enemmänkin yleisluontoisia, kuten esimerkiksi se, että mikä on Kuntien Tiera ja mitä se tekee. Lisäksi siellä on myös joitain yhteystietoja ja laskutusosoitteita, mutta tällä hetkellä sieltä puuttuu vielä Mikkelin toimipisteen tiedot. Mikkelin toimipisteellä on käytössään vielä Etelä-Savon tietohallinnon aikaiset omat sivut, joilla näkyy Mikkelin toimipisteen yhteystiedot ja laskutustiedot. Tämän hetkisen uuden koulutustilavaraus sähköpostiosoitteen puuttuminen omilta sivuilta on suuri puutos ja näin ollen asiakkaat asioivat vanhoilla sähköpostiosoitteilla.

Mikkelin toimipiste järjestää asiakkailleen koulutustilavarauspalveluita, eli he vuokraavat koulutus- ja kokoustiloja ja myyvät niihin lisä- ja tukipalveluita asiakkaan tarpeiden mukaan. Lisäpalveluina voi olla esimerkiksi toimialasovellusten asentamista koulutustiloihin, muiden kokousvälineiden järjestämistä koulutustiloihin tai kahvi- ja ruokapalveluiden järjestämistä koulutusten yhteyteen asiakkaan tarpeista riippuen.

Tilavarauksen vastaanottaminen on keskitetty (kesän 2012 aikana) yhdelle tietylle työntekijälle Mikkelin toimipisteen sisällä, joka hoitaa kaikki tulevat tilanvaraukset ja oheispalveluiden kirjaamiset. Tällä pyritään siihen, ettei tilakalenteriin pääsisi isännättömiä varauksia ja asiakas ei kokisi saavansa huonoa palvelua. Varausoikeuksia on yhtiön lisäksi Mikkelin kaupungin yhteispalvelupisteen työntekijöillä ja Mikkelin kaupungin soveltuvuusasiantuntija, joka on myös tilavarausjärjestelmä Timmin Webin varapääkäyttäjä. Timmi Web on yleisesti käytössä oleva ohjelmisto, jota käytetään pääsääntöisesti virka-asioiden hoitamiseen, mutta sitä käytetään samalla myös kalenterina vapaille tiloille niin Mikkelin kaupungilla kuin Kuntien Tierallakin. Ohjelmaan on kehitteillä sähköinen

asiointisovellus, joka olisi mahdollista ottaa käyttöön myös yrityksessä, mutta siitä yritys ei ole vielä tehnyt päätöstä.

Vaikeuttavana tekijänä tilavaruksen keskittämisessä Mikkelin toimipisteen sisällä on se, ettei ole toista henkilöä, joka pystyisi tarpeen tullen paikkaamaan työntekijää, joka huolehtii tällä hetkellä tilanvarauksista. Mikäli ohjeistukset muuttuvat palvelun kehittyessä, niin kukaan muu ei ole niistä selvillä. Lisäksi toimintaohjeita on tällä hetkellä niin paljon, ettei henkilökunta tiedä, mikä niistä on vanhentunutta tietoa sisältävä ja mikä ei.

Tavoitteena palvelua tarjotessa on kuitenkin, että asiakas tietää mistä hän sen palvelun saa ja tieto siitä, mitä palvelu pitää sisällään. Palvelua tarjotessa yhteyshenkilöt ovat kuitenkin vaihtuneet yrityksen sisällä ja asiakkaan siirtoja työntekijältä toiselle on tapahtunut, mikä ei kuitenkaan ole asiakkaan kannalta kovin suotavaa. Lisäksi yrityksen sisällä työntekijät ovat vaihtuneet muutaman viimevuoden aikana ja tiedon kulku on hidastunut olennaisesti siitä, mitä sen pitäisi olla ja tällöin hyvää palvelun tasoa ei kyetä ylläpitämään. Koulutuksen alku on esimerkiksi saattanut viivästyä väärin toimialasovellusten takia tai kahvitukset on unohdettu tilata tai ne eivät ole jostain syystä tulleet.

Koulutustilavarausta tehdessä asiakkaalta otetaan yhteystiedot ylös mahdollisten muutosten takia, jotta häneen saadaan yhteys tarvittaessa. Tämän jälkeen asiakkaalle vahvistetaan koulutustilan saatavuus tai mahdolliset vapaat ajankohdat läheltä heidän haluamaansa ajankohtaa. Asiakkaalle voidaan lähettää myös kartta koulutustilojen sijainnista, mikäli hän tulee Mikkelin ulkopuolelta ja ei tiedä, missä paikka sijaitsee. On olemassa myös tilakuvauksia, jotka ovat laajempia kokonaisuuksia ja niissä kerrotaan enemmän tietoja koulutustiloista, joita asiakas on varaamassa.

Koulutustilojen käyttöaste on tällä hetkellä noin 50–60 %, mutta mikäli mitään suurempia koulutustarpeita ei ole, mutta tällä hetkellä Microsoft Office 2010 vaatii paljon yrityksen käytössä olevista koulutustiloista, kun yrityksen asiakkaiden henkilökuntaa koulutetaan käyttämään uutta järjestelmää. Kokoustilojen käyttöaste on taas puolestaan 80–90 %, joten niiden käyttöä on hankalaa enää tehostaa entisestään. Näin ollen kapasiteetti sallisi koulutustilojen mahdollisen hyödyntämisen aikaisempaa tehokkaammin.

Koulutustiloja ei kuitenkaan markkinoida millään tavalla tällä hetkellä, vaan ne ovat niin sanotussa hiljaisessa markkinoinnissa. Yrityksen toimiessa suljetuilla markkinoilla tilojen markkinoinnin tarve pienenee, koska kaikille halukkaille ei voida myydä palvelua, vaikka siihen kapasiteetin puolesta olisikin mahdollisuus. Olisi kuitenkin hyvä, että palvelukatalogissa mainittaisiin koulutustilavarauspalvelu muiden palveluiden ohella. Tällä hetkellä sitä ei kuitenkaan ole siellä, vaan maininta koulutustilavarauksesta löytyy ainoastaan palvelukatalogin hinnastoliitteestä. Puute on kyllä ollut tiedossa jo jonkin aikaa, mutta sitä ei ole vielä korjattu uusiin katalogeihin. Palvelukatalogi lähetetään vuosittain yrityksen asiakkaille, joita ovat pääasiallisesti yrityksen omistajat, kuten esimerkiksi Mikkelin kaupunki ja Etelä-Savon sairaanhoitopiiri.

4.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus on käsite, joka viittaa teoriaperinteisiin, tutkimusotteisiin ja analyysitapoihin. Tutkimuksessa kerätään tietoa ja välitetään se yhteisölle, jolloin ideat uusista käytännöistä syntyvät. Tämä johtaa perustellun tutkimuksen tekemiseen. Laadullisen tutkimuksen on tärkeää tulkita aineistoja omassa kontekstissään, jotta päästään mahdollisimman lähelle totuutta. Havaintojen arvo tosiasioina perustuu aineistolle esitettyihin kysymyksiin. Laadullinen tutkimus on tieteellinen tutkimus, jonka keräämä aineisto pakotetaan vastaamaan asetettuihin kysymyksiin. (Alasuutari 2007, 6–11.)

Laadullinen aineisto on yksinkertaisimmillaan vain pelkkää tekstiä, joka on syntynyt haastattelujen tuloksena. Tutkijan ei välttämättä tarvitse olla läsnä haastatteluja tehtäessä, vaan hän voi saada haltuunsa materiaalin toista kautta. Tutkimussuunnitelma mukautuu kvalitatiivisen tutkimuksen edetessä, koska tutkimusprosessissa aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi yhdistyvät. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusongelma olisi vaihtunut tutkimuksen edetessä, vaan saattaa olla, että tutkimusongelman rinnalle nousee uusia näkökohtia asioiden suhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15–16.)

Tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusongelma ja -aineisto keskustelevat keskenään, mutta tarjoavat vain harvoin vastauksia suoriltaan. Tähän tarkoitukseen tarvitaan analyttisiä kysymyksiä. Niiden tehtävänä on helpottaa tutkijaa ymmärtämään keräämäänsä aineistoa ja näin ollen pääsemään haluttuun lopputulokseen aineiston suhteen. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tutkimusaineiston määrä ja laatu ovat otettava huomioon. Etenkin se, että onko tutkimusaineistoa kerätty riittävästi, jotta tulokset olisivat luotettavia. Luotettavuus on myös olennainen tekijä aineistossa, sillä mitä luotettavampaa aineisto on ja mitä paremmin haastateltavat on osattu valikoida, niin sitä vähemmän aineistoa tarvitsee kerätä määrällisesti. Näin ollen tuloksista voidaan puhua kattavina, jolloin käsite pitää sisällään sekä tutkimustulosten laadun ja riittävän määrän ollakseen validi tutkimuskäyttöön. (Eskola & Suoranta 1998, 60.)

4.3 Haastattelut tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivissa tutkimuksessa tutkijalla on tutkimusongelma, josta hän haluaa tietoa haastatteleamalla tässä tapauksessa palvelun käyttäjiä. Hän ei kuitenkaan voi esittää suoraan tutkimusongelmaansa kohderyhmälle, vaan hänen täytyy tehdä sitä varten kysymyksiä palveluun liittyen ja yrittää näin saada tietoonsa mitä asiakkaat ajattelevat palvelusta. Kysymykset eivät voi kuitenkaan olla strukturoituja, vaan niiden pitää jättää vastaajalle tilaa kertoa mielipiteistään. Kootun aineiston jälkeen tutkijan pitää vielä laatia uudet kysymykset haastattelukysymysten purkua varten, jotta tarvittava tieto tutkimusongelmaan paljastuisi. (Ruusuvuori ym. 2010, 9.)

Haastattelututkimus voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä on täysin *strukturoitu haastattelu*, jossa tutkija laatii kysymykset ja samalla antaa niihin myös vastausvaihtoehdot, joista haastateltavan on valittava lähinnä omaa mielipidettä oleva vaihtoehto. Toisena on *puolistrukturoitu haastattelu* tai Suomessa paremmin tunnettu nimellä *teemahaastattelu*, jossa tutkija laatii kysymykset, mutta jättää vastaukset avoimeksi, jolloin haastateltava voi kertoa oman mielipiteensä kysytystä asiasta. Puolistrukturoidussa haastattelussa tapahtumien kulku voi myös poiketa laadituista kysymyksistä, sillä ne jättävät sille tilaa. Kolmantena haastatteluna on *syvähaastattelu*, jossa tutkijan vaikutus haastattelutilanteeseen minimoidaan mahdollisimman pieneksi,

jotta kysymykset ja vastaukset tulisivat mahdollisimman haastateltavan kaltaisiksi ja näköisiksi. Tämä edellyttää sitä, että tutkijalla ja haastateltavalla on yhteinen mielenkiinnon aihe. (Koskinen ym. 2005, 104.)

Yksilöhaastatteluina suoritettava kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelututkimus tarkoittaa sitä, että vastaajalle jää mahdollisuus omiin käsityksiin ja mielipiteisiin. Haastattelijalla on suurempi merkitys haastattelun kulussa ohjaavana ja säätelevänä osapuolena, kuin esimerkiksi ryhmähaastatteluissa, jossa ryhmä etsii keskenään yhteistä kantaa esitettyihin kysymyksiin. Vuorovaikutuksen suhde määräytyy hierarkioiden perusteella, joka taas määräytyy haastateltavien ja haastattelijan välisestä suhteesta. (Penttilä 2010, 215.)

Kun haastattelut nauhoitetaan tapaamisen yhteydessä, mahdollistaa se helpomman lähestymistavan tutkijalle tutkimusaineiston purkamiseksi. Haastatteluihin on helpompi saada selkeä ote, kun ne on litteroitu eli puhtaaksikirjoitettu kirjalliseen muotoon. Näin ollen tutkimuksen tarkkuuskin paranee, sillä kirjalliseen aineistoon on helpompi viitata. Mikäli tutkimusaineisto on laaja, niin kaikkea materiaalia ei kannata litteroida. Tällöin on järkevää valita haastatteluista se osa, josta saa eniten tietoa tutkimustaan varten. Mikäli valintaa litterointien välillä joudutaan suorittamaan, niin siitä on raportoitava tutkimustuloksia julkaistessa. Täytyy olla tiedossa, miksi tutkija on ottanut juuri tämän kohdan aineistoa ja jättänyt jonkun toisen osan pois. (Ruusu vuori ym. 2010, 13–14.)

4.4 Haastattelujen toteuttaminen, aineisto ja analyysi

Opinnäytetyöni toteutettiin yhdessä Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen kanssa haastatteleamalla yhtiön valitsema asiakkaita syksyllä 2012. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän käyttötarpeensa ja tietonsa Mikkelin toimipisteen koulutustilavarauspalvelusta. Kysymykset puolistrukturoituun haastatteluun suunnittelin alkusyksystä ja asiakkaille ne lähtivät heti valmistuttuaan.

Haastattelukysymysten teko alkoi vierailulla Mikkelin toimipisteessä, jossa kävimme läpi asioita, joita tulisi selvittää kehityssuunnitelmaa tehtäessä. Opinnäytetyön tutkimusongelman ja aineistorakenteen selvittyä kysymysten muotoilu saattoi alkaa.

Kysymykset kävivät muutaman kerran yrityksellä arvioitavina ja korjattavina ja lisäksi niitä hiottiin koululla yhdessä opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa.

Kun kysymykset olivat vaiheessa, jossa päärunko oli selvillä, alkoi haastatteluun osallistuvien henkilöiden yhteystietojen kerääminen. Mikkelin toimipiste antoi henkilöiden nimet, joita kannattaisi haastatella. Yhteystietojen keräämisessä vanhentuneet tiedot hidastivat työskentelyä.

Haastateltavia lähestyttiin ensin soittamalla, jossa heidän halukkuuttaan haastatteluun tiedusteltiin ja tämän jälkeen heille laitettiin sähköpostia, jossa asiasta kerrottiin tarkemmin. Mikäli joku ei vastannut ensimmäisellä soittokerralla, niin heille soitettiin uudelleen useammankin kerran tarpeen mukaan. Yhdessä tapauksessa kyseinen henkilö oli lomalla, joten häntä lähestyttiin ensin sähköpostin välityksellä, jonka jälkeen hänelle soitettiin ja tiedusteltiin halukkuutta haastatteluun. Yksi haastateltavista kieltäytyi haastattelusta, mutta hän ohjasi kuitenkin toiselle henkilölle, joka suostui haastatteluun.

Tällä välin haastattelukysymykset kävivät viimeisen kerran Mikkelin toimipisteen tarkastettavina ja ne hyväksyttiin vielä pienin muutoksin. Muutamaan kysymykseen tuli lisää alakohtia ja tarkennuksia, jotta tarpeellinen tieto saataisiin esille. Kun kysymykset valmistuivat (Liite, Haastattelun kysymysrunko), niin ne lähetettiin kaikille haastatteluun osallistuville henkilöille, jotta he pystyisivät perehtymään aineistoon etukäteen ja saisivat näin aikaa miettiä vastauksiaan.

Haastattelutilanteessa haastateltava oli kahden kesken kanssani, jolloin ulkopuoliset tahot eivät päässeet vaikuttamaan haastattelun tuloksiin. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat puheliaita ja asiaa tuli paljon muustakin kuin pelkistä kysymysten aiheista. Välillä haastateltavia asiakkaita oli kuitenkin johdateltava eteenpäin, jotta tietoa heidän tarpeistaan saataisiin esille mahdollisimman kattavasti. Vuolauteen vaikutti huomattavasti haastateltavan omat käyttökokemukset koulutustilavarauspalvelusta. Haastattelijan omien mielipiteiden neutraalius takaa myös sen, etteivät haastateltavien omien mielipiteiden tulokset muuttuneet haastattelun kuluessa. Haastattelujen nauhoituksissa on kuitenkin joitain katkoksia, sillä nauhuri keskeytti jostain syystä nauhoituksen kesken haastattelun. Nämä aukkokohdat on kuitenkin täytetty haastattelun aikana tehdyillä muistiinpanoilla, jotta kokonaisuus saataisiin säilymään

ehjänä. Kaikkien haastattelujen jälkeen alkoi tietojen purkaminen kirjalliseen muotoon.

Litteroinnit sen sijaan veivät huomattavasti aikaa, vaikka haastatteluja oli vain 7, sillä tarkkuus puhtaaksikirjoittamisessa on erityisen tärkeää asiasisällön pitämiseksi muuttumattomana. Litteroitua aineistoa kertyi kokonaisuudessaan 33 sivua, joista 20 käsitti asiakashaastatteluja ja 13 yrityksen henkilökunnan haastatteluja.

Litteroinnin jälkeen alkoi tulosten teemojen suunnittelu ja viitekehyksen kirjoitus. Viitekehystä tuotteistamisesta ja palvelumuotoilusta kirjoittaessa laitoin ylös opinnäytetyöhön myös teemat, joiden perusteella aloin jäsenellä haastattelujen tuloksia (Taulukko 1). Seitsemästä haastattelusta kaksi oli yrityksen sisäisiä haastatteluja, joten niitä en voinut ottaa huomioon palvelun kehitystä ajatellen, joten keskityin lukemaan ja etsimään yhteneväisyyksiä ja kokonaisuuksia viidestä asiakkailta keräämästäni haastattelusta. Useamman tarkastelukerran jälkeen aloin luokitella asioita teemoittain opinnäytetyöni tutkimustulososioon, joka perustuu haastatteluista saamalleni aineistolle.

TAULUKKO 1. Tutkimusaineiston ryhmittelyssä käytetyt teemat

Teemat
Tilavaraustarve
Palvelujen tunnettuus
Varaustiedot
Kokemukset tilavarauspalvelusta
Kehittämisehdotukset

Ensimmäisenä teemana kysymyksistä muodostui asiakkaiden tilavaraustarve. Jokaisella asiakkaalla tarpeet vaihtelevat ja on olennaista tietää mitä he haluavat ydinpalvelun lisäksi. Toisena teemana on palvelujen tunnettuus. Palvelun tunnettuuden lisäämiseksi tarvitaan asiakkaiden lähtötiedot, jotta palvelusta voitaisiin antaa heille informaatiota, jota he eivät vielä tiedä. Kolmantena teemana käytetään varaustietoja, sillä halutaan saada selville heidän nykyiset varausreitinsä. Neljäntenä teemana ovat kokemukset tilavarauspalvelusta. Halutaan tietää, miten asiakkaat kokevat tämän hetkisen koulutustilavarauspalvelun. Viimeisenä teemana käytetään asiakkaiden antamia kehitysehdotuksia koulutustilavarauspalvelun suhteen.

Haastattelujen tulkinnan selventämiseksi tulostin aineistot paperille, jonka jälkeen aloin lukemaan niitä alusta uudelleen. Luokittelin alleviivaamalla tietyn teeman alla olevat asiat tietyllä värillä, joten lukuvaiheessa materiaalia oli helpompi tulkita, kun seurasi värikoodia. Värikoodin pohjalta alkoi myös tulosten laatiminen. Näin tulosten koonti oli helpompaa ja kokonaisuudesta tulee selkeämpi kokonaisuus.

5 KOULUTUSTILAVARAUSPALVELUN KEHITTÄMISSELVITYKSEN TULOKSET

Haastatteluissa käytetyt kysymykset on luokiteltu teemoittain ja niitä on käytetty otsikkoina analysointia tehtäessä. Haastateltavien mielipiteet on koottu yhteen ja niistä on koottu yksi suurempi kokonaisuus. Kuitenkin joitain tärkeitä aiheita on nostettu esille niiden tärkeyden takia palvelua kehitettäessä.

Tilavaraustarpeen alle on yhdistetty asiakkaiden palveluntarve tiloille ja mahdollisille lisä- ja tukipalveluille. Varaustiedoissa käsitellään mahdollisia varauksia ja ohjelmiston toimivuutta varauksia tehtäessä. Kokemukset koulutustilanvarauspalvelusta kertoo asiakkaiden mielipiteitä nykyisestä toimintatavasta ja siitä, kuinka he ovat kokeneet palvelukokonaisuuden tai jonkin yksittäisen tapauksen palvelun kulussa. Kehittämisehdotukset puolestaan pitävät sisällään asiakkaiden antamia kehitysideoita palvelun suhteen.

5.1 Tilavaraustarve

Haastatteluja tehtäessä kävi ilmi, että suurimmaksi tarpeeksi nousi koulutustilojen ja toimialasovellusten saatavuus. Henkilö määrältään suurempien ja pidempien alueellisten koulutusten järjestäminen uusien ohjelmien myötä kasvattaa varausten määrää huomattavasti. Ison organisaation ollessa asiakkaana esimerkiksi Microsoft Officen koulutuksia järjestetään alueellisina koulutuksina. Kokoustilatkin ovat tärkeässä osassa, jotta neuvotteluihin saataisiin erilainen ilmapiiri, kuin mitä kokouksen pitäminen asiakkaan omissa tiloissa mahdollistaa.

Asiakkaiden tilavaraustarve riippuu heidän organisaatiostaan ja sen myötä käytössä olevista toimialasovelluksista tai asemasta organisaatiossa. Esimerkiksi asiakas A on käyttänyt paljon kirjaston luokkaa ja Jääkäri 1 tiloja, sillä heillä on paljon henkilökuntaa koulutettavana. Lisäksi he ovat järjestäneet myös joitain kokouksia Mikkelin toimipisteen tiloissa.

Asiakkaalle B taas on tärkeää, että he saavat järjestää omat kurssinsa lähempänä asiakkaitaan ja että tilat, joita he tarvitsevat soveltuvat tähän tarkoitukseen. Heille on tärkeää, että siellä on tarpeelliset toimialasovellukset asennettuina etukäteen ja mikrotukea on saatavilla, mikäli ohjelmistoihin tai laitteisiin tulee jotain ongelmia. Lisäksi kahvitusten ja ruokailuiden on kuuluttava varaukseen, sillä koulutusten kesto on yleensä useampia täysiä päiviä. Heidän toimiessaan pääkaupunkiseudulta käsin on olennaista, että tilat ovat mahdollisimman hyvin varustetut.

Asiakkaalla C on taas puolestaan omiakin koulutustiloja, mutta mikäli ne eivät sovellu koulutettavaan asiaan, tai he haluavat kokouksiinsa toisenlaiset tilat, niin he varaavat tarpeellisia tiloja Mikkelin toimipisteeltä. Yhtiössä on tällä hetkellä paremmat tilat ja välineet organisaation tarvitsemiin tarpeisiin, sillä he ovat päivittäneet vasta ikään luokkiaan. Asiakas C siis käyttääkin laajasti eri koulutus- ja kokoustiloja tarpeensa mukaan ja heidän varaustarpeensa on suuri organisaation laajuudesta johtuen. Tiloja varatessa asiakkaan C yksiköissä on useita henkilöitä, jotka hoitavat varauksia ja ovat omalta osaltaan vaikuttamassa tilavarauksen monimuotoisuuteen.

5.2 Palvelujen tunnettuus

Koulutustilavarauspalvelu on tunnettu palveluna asiakkaiden keskuudessa, sillä he ovat käyttäneet palvelua jo vuosien ajan. Suljetuista markkinoista johtuen, Mikkelin toimipisteellä ei ole tarvetta uusasiakashankinnalle, joten palvelun markkinointiin ja siitä tiedottamiseen ei tarvitse käyttää resursseja. Osa haastateltavista ei erota koulutustilavarauspalvelua ja koulutus suunnittelupalvelua toisistaan, vaan sekoittavat nimet keskenään. Tämä tosin on aivan eri palvelu ja sisällöltään toisen tyyppinen kuin koulutustilavarauspalvelu.

Asiakkaan A tietohallinnolla palvelut tunnetaan siitä, että he ovat toimineet nykyisen Tieran työntekijöiden kanssa samoissa tiloissa menneisyydessä. He tekevät myös tiivistä yhteistyötä melkeinpä päivittäin yhtiön henkilöstön kanssa ja ovatkin käyttäneet paljon Mikkelin toimipisteen tarjoamaa koulutustilavarauspalvelua. Eli tieto tarjotuista palveluista löytyy oman organisaation sisältä.

Asiakkaan C tiedot yrityksen palveluista ovat myös sisäistä tietoa, sillä nykyinen Kuntien Tieran Mikkelin toimipiste erotettiin aikoinaan Mikkelin kaupungista Etelä-Savon Tietohallinnoksi (ESTH), jossa kaupunki oli omistajana ja ESTH:n puolestaan osti Kuntien Tiera, joka on valtakunnallinen toimija. Osa kaupungin nykyisistä työntekijöistä on työskennellyt aikoinaan ESTH:ssa ja heidän tietämyksensä on korkealla tasolla nykyisistäkin palveluista. Mikkelin kaupungin henkilökunta on myös edelleen paljon yhteydessä yritykseen tiloja varatessaan ja koulutuksia järjestäessään. He ovat myös käyttäneet Kuntien Tieran kotisivuja joidenkin tietojen tarkistamiseen. Kaupunkia ja Mikkelin toimipisteen tilavarauspalveluita yhdistää myös yhteinen tilavarausjärjestelmä Timmi Web, jota käytetään laajemminkin kuin vain tilojen varaamiseen. Sekä kaupungin omat tilat, että yrityksen tilat ovat näkyvillä ja varattavissa samassa ohjelmassa. Osalla kaupungin työntekijöistä on myös varausoikeuksia Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen koulutustiloihin ja kokoustiloihin. Kaupungin yhteispalvelupiste on myös ohjeistettu neuvomaan asiakkaita yrityksen toiminnasta ja sen tuottamista palveluista, mikäli he eivät tiedä riittävästi yrityksen toiminasta. Yhteispalvelupisteen henkilökunta pystyy ohjaamaan asiakasta eteenpäin ja antamaan tälle riittävät yleistiedot ja yhteystiedot yhtiöstä ja sen toiminnasta.

Asiakkaan B henkilöstön tiedot ovat myös sisäistä tietoa aikaisemmasta käyttökokemuksesta. Nykyisin yhtiö on pyrkinyt keskittämään varauksiaan, jotta heillä olisi kattava kuva varauksistaan. Asiakas B:n työntekijät ovat olleet yhteydessä Mikkelin toimipisteeseen ja saaneet sitä kautta lisää tietoa tarvitsemistaan palveluista. He ovat myös käyttäneet jonkin verran yrityksen verkkosivuja, mutta tietoa on heidän mukaansa ollut vähän saatavilla. Asiakkaan B henkilöstölle Kuntien Tiera on nimenä uusi käsite, sillä he käyttävät vielä vanhaa nimeä. Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen tarjoamista palveluista vain koulutustilavarauspalvelu on heille tuttu, mutta sen määrittely tuotti myös hieman ongelmia. Muista mahdollisista palveluista heillä ei ollut tietoa.

Koulutustilavarauspalvelu on näin ollen yleisellä tasolla kohtalaisesti tunnettu, mutta se saatetaan sekoittaa nimensä puolesta koulutussuunnittelupalveluun. Lisäksi asiakkaille tarjottavat lisä- ja tukipalvelut ovat tiedossa, mikäli niille on ollut tarvetta. Tilojen sijainti on myös tiedossa, sillä suurin osa Mikkelin toimipisteen asiakkaista toimii Etelä-Savossa tai sen lähialueilla. Mikkelin toimipisteen pääasiallisia asiakkaita ovat heidän omistajansa, joten sekin lisää yhtiön palveluiden tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa.

5.3 Varaustiedot

Asiakkailla on useita varausreittejä riippuen siitä kenen palveluksessa he ovat. Toiset ottavat yhteyttä suoraan yritykseen, josta varaavat tarpeelliset tilat ja toiset puolestaan ottavat yhteyttä esimerkiksi toimialasovelluksen asiakaspalveluun, jonka kautta mahdolliset koulutukset toimialasovellukselle varataan. Osalla haastatteluihin vastanneista on myös omat oikeudet varata Mikkelin toimipisteen koulutustiloja ja kokoustiloja.

Asiakas A varaa Mikkelin toimipisteen tiloja etupäässä Effica-tuen asiakaspalvelun kautta, jossa kaksi henkilöä ottaa heidän varauksensa vastaan. Effica-tuki puolestaan ottaa yhteyttä yritykseen, josta varaavat tarvittavat tilat. Asiakas varaa koulutustilansa Effica-tuen kautta, koska heidän koulutuksensa on pääsääntöisesti Effica-järjestelmään liittyvää päivityskoulutusta.

Tilavarauksen itsenäistä varaamista Timmi Webin avulla selvittäessä esimerkiksi asiakas A kertoi, ettei halua varata niitä itse. Hänellä ei ollut tarpeeksi tietoa tarvittavista toimialasovelluksista ja muista mahdollisista tarpeista, joita koulutus vaatii. Hän kuitenkin varaa kahvitukset ja lounaat eri henkilöltä, mikäli niille on tarvetta koulutuksen yhteydessä.

Asiakkaan C henkilökunnasta haastatellut työntekijät omasivat joissain tapauksissa varausoikeuksia Mikkelin toimipisteen koulutus- ja kokoustiloihin, mutta he eivät käyttä niitä, koska ovat sopineet keskenään niin. Näin ollen he ottavat yhteyttä suoraan yritykseen. Tilatarpeiden puolesta heillä on käyttöä eri tiloille, sillä isossa

organisaatiossa on paljon erilaisia tarpeita tilojen suhteen. Heidän mielestään Timmi Webiä on helppo käyttää, vaikka alkuvaikeuksia on ollut. Ohjelman kautta pystyy näkemään helposti tilakalenterit halutuista koulutus- ja kokoustiloista.

Asiakas B hoitaa varauksensa sähköpostin välityksellä, tai mikäli varauksella on kiire, niin puhelimitse. Heille on osoitettu yhteyshenkilö Mikkelin toimipisteen sisältä. Kuitenkin henkilövaihdoksista johtuen yhteyshenkilö on vaihtunut useamman kerran ja se on aiheuttanut sekaannusta, kun eri ihminen on vastannut heidän tiedusteluihinsa. Nykyisin heillä on kontaktihenkilönä tietty työntekijä, joka hoitaa heidän varauksiaan.

5.4 Kokemukset tilavarauspalvelusta

Asiakkaiden tilavaraukokemukset ovat olleet valtaosaltaan positiivisia, vaikka varauksissa olisikin saattanut olla virheitä. Asiat ovat korjattu siten, ettei asiakkaille ole koitunut suurtakaan haittaa. Toki tämä on aiheuttanut lisätyötä palveluntarjoajan henkilökunnalla ja saattanut viivästyttää asiakkaiden omaa aikataulutusta. Kun asiakkaat asioivat yrityksen henkilökunnan kanssa niin he odottavat myös ymmärrystä asioidensa suhteen, jolloin kanssakäyminen on helpompaa molemmille osapuolille.

Koulutustiloja varatessa Mikkelin toimipisteen henkilökunta on osannut kertoa asiakkaalle hänen tarvitsemansa tilan tarpeen ja asiakkaan kertoman perusteella laittaa tarvittavat ohjeet mukaan varauksen myötä. Mikäli ulkopaikkakuntalainen kouluttaja on saapumassa tilaisuuteen, niin hänelle on laitettu ajo-ohjeita ja tarvittaessa myös tilakuvaus varatusta tilasta. Kouluttajalle on saatettu soittaa ja kertoa tarkemmin, millainen tila on ja mitä toimialasovelluksia sinne on asennettu.

Koulutusten ja kokousten yhteydessä on usein ollut tarjolla kahvitusta tai pidempien koulutusjaksojen aikaan myös ruokailua Ravintola Tallissa. Kahvitusten järjestäminen on onnistunut, mikäli asiakkaat ovat sitä halunneet. Kahvitusten järjestämisessä on voinut olla häiriöitä, mutta Mikkelin toimipisteen henkilökunta on järjestänyt kahvitukset asiakkaan tarpeiden mukaan. Lounaiden ollessa varattuna koulutuksien yhteyteen, pitävät asiakkaat järjestelyä onnistuneena. Ruokailut ja kahvitukset ovat hyvä lisä pitämään koulutettavat virkeänä ja oppimiskykyisinä koulutuksen ajan.

Asiakas B:llä on hyviä kokemuksia myös Excel-taulukoista, joita on lähetetty heille Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteestä. Ne ovat auttaneet asiakkaan työskentelyä ja he ovat pysyneet paremmin perillä varauksiensa sisällöstä ja määrästä. Kun varauksia on paljon ja ohjelmistot vaihtelevat koulutusten mukaan, niin heidän on helpompaa tarkistaa, onko kaikki varatut asiat koulutustapahtumassa toiminnassa.

Varatut laitteistot ovat toimineet hyvin ja toimialasovellusten kanssa ei ole ollut pääsääntöisesti ongelmia. Mikäli ongelmia on kuitenkin esiintynyt, niin koulutettavana olevasta luokasta on yleensä löytynyt henkilö omasta takaa, joka on osannut korjata asian. On kuitenkin ollut joitain harvoja tilanteita, että apua on pyydetty Mikkelin toimipisteestä. Ongelman ajankohta on vaikuttanut avun saannin nopeuteen, mutta asiat ovat saatu järjestettyä kohtuullisessa ajassa. Kun varatussa koulutustilassa ei ole ollut asennettuna oikeita toimialasovelluksia koulutuksen alkuun mennessä, niin koulutuksen alku on viivästynyt.

Asiakkailta on saatu palautetta useammalta taholta valtakunnallisen Kuntien Tieran verkkosivuista. Sieltä ei löydy tarpeellisia yhteystietoja esimerkiksi Mikkelin toimipistettä ajatellen ja hakukenttäkin puuttuu sanahakua varten. Lisäksi kotisivujen ulkoasua on moitittu visuaalisen ilmeensä vuoksi.

5.5 Asiakkaiden kehittämis ehdotuksia

Haastatteluista esille nousseita kehitysehdotuksia olivat esimerkiksi selkeämpien verkkosivujen tekeminen tai ainakin vanhojen sivujen päivittäminen tämän hetkistä tilannetta vastaavaksi. Osa asiakkaista kertoi, etteivät he löydä tarpeellisia yhteystietoja, jotta voisivat olla yhteydessä oikeaan henkilöön yrityksessä. Myös sivuston visuaalinen ulkoasu sai parannusehdotuksia.

Osa asiakkaista haluaisi, että varaukset tapahtuisivat ainoastaan yrityksen kautta. Tästä nousee esille yrityksen hajautetun varausjärjestelmän ongelma. Kun varaajia on liikaa, niin kukaan ei pysy ajan tasalla varauksista yhtiön sisällä. Asiakas haluaisikin, että Mikkelin toimipiste hoitaisi jatkossa itse tilojensa varauksen aiemman hajautetun varausjärjestelmän sijaan.

Asiakkaat haluaisivat myös mikrotukipalvelun, jotta ongelmien sattuessa olisi joku henkilö, johon ottaa yhteyttä. Varsinkin aamuisin ja iltaisin työajan ulkopuolella olisi hyvä, jos olisi jonkun mikrotukihenkilön yhteystiedot. Päivisin kuitenkin apu on ollut nopeasti saatavilla nykyisillä toimintatavoilla.

Esimerkiksi C asiakkaan yksikön k henkilökunta haluaisi varata itse tiloja Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen koulutus ja kokoustiloihin Timmi Webin välityksellä, mikäli se on mahdollista. He varaavat tarvittaessa Mikkelin kaupungin tiloja omiin tarpeisiinsa, joten tietotaitoa on riittävästi varausmahdollisuutta ajatellen. Useimmille muille riittäisi pelkkä tilakalenterin näkeminen ja vapaiden aikojen tarkastelu, mikäli he haluaisivat suunnitella varauksiaan etukäteen.

Asiakas B:n henkilökunta haluaisi jatkossa, että varauksista voisi saada jonkinlaisen yhteenvedon Excel-taulukkoina joko pyydettyä tai automaattisesti. Siitä pitäisi vain sopia etukäteen, kummalla menetelmällä toimittaisiin. Toinen vaihtoehto voisi olla esimerkiksi Timmi Webin kautta tapahtuva tietojen vaihto, jossa näkisi omat varaukset ja niiden sisällön.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Ensimmäisenä luvussa käsittelen koulutustilavarausselvityksen johtopäätöksiä. Tämän jälkeen esitän kehittämisehdotuksia haastattelumateriaalin pohjalta. Lopuksi pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Koulutustilavarausselvityksen johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätökset

Haastatteluista saamani aineiston perusteella näyttää siltä, että asiakkaiden tilavaraustarpeet koulutustilojen ja koulutusympäristöjen suhteen mukautuvat haastateltavan työpaikan ja aseman mukaan. Koulutustilojen tarve on suurimmillaan uusien ohjelmistopäivitysten tai uusien ohjelmien tullessa käyttöön. Asiakkaat näyttäisivät haluavan haastattelujen perusteella, että tilat olisivat päivitetty ajan tasalle

laitteistojen puolesta, jotta he saavat parhaan mahdollisen hyödyn irti koulutuksesta. Lisäksi näyttää siltä, että osalle asiakkaista palveluiden sijainti on ratkaiseva tekijä palveluiden oston kannalta. Selkeälle varauspolulle olisi myös käyttöä, sillä asiakkaiden tehdessä varauksia näyttäisi siltä, että heillä ei ole tarpeeksi relevanttia tietoa tämän hetkisestä käytännöstä Mikkelin toimipisteen sisällä, jotta he pystyisivät varaamaan tilat erittäin sujuvasti.

Näyttää myös siltä, että asiakkaat tuntevat joiltain osin koulutustilavarauspalvelun ja sekoittavat nimen joltain osin koulutussuunnitteluun. Koulutustilavarauspalvelun tiedot näyttävät löytyvät sisäisenä tietona niistä yrityksistä, jotka käyttävät Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen tiloja. Tästä huolimatta vaikuttaisi siltä, että muistuttavalle markkinoinnille tai tiedottamiselle olisi tarvetta. Tiedottaminen tai muistuttava markkinointi välittäisi tietoa asiakkaille yrityksen muutoksista ja toimintatavoista. Koulutustilavarauspalvelu ei ole kuitenkaan juuri muiden yritysten tai yhteisöiden tiedossa, sillä suljetut markkinat estävät tilojen vuokraamisen muille, kuin tietylle kohderyhmälle, kuten yrityksen sisäisistä haastatteluista käy ilmi.

Varauksissa puolestaan haastateltavat näyttävät kääntyvän joko oman alan ohjelmistojen tukihenkilöiden puoleen tai ottavat suoraan yhteyttä yritykseen, vaikka heillä olisi omat oikeudet varata Mikkelin toimipisteen tiloja. Suurin osa varauksista näyttää tulevan kiireellisissä tapauksissa puhelimen välityksellä ja mikäli aikaa on enemmän, niin sähköpostin välityksellä. Peruutukset ja muutokset tilojen varausten suhteen tulevat myös puhelimitse. Useat varaavat henkilöt kuitenkin näyttäisivät sekoittavan asiakkaita varausten tekemisessä, joten olisikin helpompaa yksinkertaistaa varausjärjestelmää. Tällöin varausjärjestelmän hallinnointikin olisi helpompaa.

Kokemukset koulutustilavarauspalvelusta näyttävät olevan suurimmaksi osaksi positiivisia. Niissäkin tapauksissa, että koulutuksissa on ollut kehitettävää, niin asiakkaat ovat kuitenkin kokeneet yrityksen henkilökunnan pystyvän korjaamaan puutteen varauksessa. Kenelläkään haastatteluista ei kuuleman mukaan ole jäänyt mitään isompaa negatiivista kokemusta palvelun käytöstä tai sen laadusta. Laitteet ovat olleet moderneja ja ne ovat toimineet samoin kuin käytettävät toimialasovellukset.

Kehittämis ehdotukset

Mikkelin toimipisteen varausjärjestelmän ollessa monimutkainen, sitä pitäisi keventää karsimalla ja muuttamalla varausoikeuksia. Tilojen varausoikeudet tulisi keskittää yhtiön sisälle tietyille työntekijöille, jolloin asiakkaan siirtelyltä työntekijältä toiselle välttyttäisiin. Asiakkaankin kannalta olisi selkeämpää, kun hän tietäisi keneen ottaa yhteyttä. Asiakkaille voisi toki jättää katseluoikeuden tilojen suhteen, jolloin he pystyisivät itse katsomaan vapaita aikoja ja suunnittelemaan koulutuksiaan haluamille ajankohdille. Mikäli katseluoikeus Timmi Webin kautta ei ole mahdollista, niin yhtiön kotisivut tarjoavat toisen polun tiedon välittämiseksi asiakkaille.

Kuntien Tieran kotisivuja tulisi päivittää visuaaliselta ilmeeltään ja sisällöltään ja Mikkelin toimipisteen käytössä olevat erilliset sivut (www.esth.fi) tulisi lopettaa, koska Etelä-Savon tietohallintoa ei ole enää edes yritysrekisterissä. Erillisten sivujen sijaan Mikkelin toimipisteen tiedot tulisi löytyä Kuntien Tieran kotisivuilta vaikkapa erillisestä valikosta, jossa näkyy myös muut Kuntien Tieran toimipisteet. Toimipisteiden alla pitäisi olla kaikki se tarpeellinen tieto, jota asiakas mahdollisesti tarvitsee koulutustilavarauspalvelua hankkiakseen.

Verkkosivujen kautta pystyy myös markkinoimaan ja tiedottamaan ajankohtaisista asioista ja asiakkaan palveluun tulevista muutoksista. Olisi tärkeää, että tiedon kulku yrityksestä asiakkaalle toimisi myös hyvin. Hyvällä tiedottamisella Mikkelin toimipiste parantaa tuotteidensa tunnettuutta asiakkaiden keskuudessa. Kun asiakkaat ovat tietoisempia hankkimastaan palvelusta ja niistä lupauksista, joita Mikkelin toimipiste on heille luvannut, niin asiakkaiden on helpompi arvioida myös kokemaansa palvelun laatua ja sen puutteita. Verkkosivuilta voisi näin ollen löytyä tilavarauspalvelun hinnastot tilojen, asennustöiden, kahvitusten, ruokailujen ja kouluttajien suhteen. Tilakuvaukset ja ajo-ohjeistus perille pääsemiseksi tulisi myös olla saatavilla yrityksen omien yhteystietojen ohessa. Palvelukatalogi on hyvä olla saatavilla pdf-aineistona. Tosin palvelukatalogiin pitäisi lisätä koulutustilavarauspalvelu ja sen kuvaus hinnastoliitteen lisäksi.

Asiakkaille olisi myös hyvä lähettää vaikkapa Excel-taulukoita heidän varaamistaan tiloista, kahvituksista, ruokailuista, ohjelmista ja välineistä / kouluttajista. Tämä menetelmä olisi hyvä varsinkin, kun tapahtumia on useita ja niissä on eri

kokoonpanot. Asiakkaan olisi näin ollen helpompi pysyä mukana tilanteessa ja tarpeen tullen muistuttaa vaadituista asioista, mikäli hän huomaa puutteita. Mikkelin toimipisteelle jäisi myös yksi versio, jolloin toimipisteen sisällä pystyttäisiin tarkastamaan, että kaikki tarpeellinen välineistö on paikalla koulutuksen alkuun mennessä.

Kahvitusten hoidossa pitäisi pyrkiä yhteen lähteeseen, sillä tällä hetkellä asiakkaat voivat vielä varata itse kahvituksia ja ruokailuita koulutuksen yhteyteen. Kun kahvitusten järjestäminen tulisi Mikkelin toimipisteen vastuulle, niin asiakkaiden olisi helpompi tehdä tilaus tilavarauksen yhteydessä. Kahvitusten ja ruokailuiden keskittäminen toimipisteen hallintaan vähentäisi myös virheiden määrää, sillä joskus sattunut tapauksia, jossa Mikkelin toimipisteen henkilökunta on joutunut itse järjestämään kahvituksia koulutusten yhteyteen.

Mikkelin toimipisteen sisällä tapahtuvan työskentelyn perustaksi tulisi teetättää perehdyttämisopas uusille työntekijöille, jotta tarpeellinen lähtötaso sujuvaan työskentelyyn saavutettaisiin nopeammin kuin se on tällä hetkellä mahdollista. Perehtyminen uuteen työnkuvaan vie toki aikaa jokaiselta uudelta työntekijältä, mutta selkeillä ohjeilla tuloksia saavutettaisiin nopeammin. Perehtymisopasta tehtäessä myös eri ohjeistukset ja materiaalit olisi hyvä koota yksien kansien sisälle. Kun kaikki tarpeellinen löytyy yhdestä dokumentista, jossa on selkeä sisällysluettelo, niin kenellekään ei jää epäselvää tämän hetkistä voimassa olevista ohjeista. Mikäli ohjeita tarvitsee päivittää, niin yhteen tiedostoon muuttaminen ja sen lähettäminen muille takaa sen, ettei useita eri versioita jää pyörimään työyhteisön sisälle. Mikäli Mikkelin toimipisteellä on käytössään yhteinen sisäinen verkko, niin ohjeistukset voisi laittaa jakoon myös siellä, jolloin materiaalia päivitettyä ei tarvitsisi lähettää sitä kaikille, vaan riittäisi, että päivitys tapahtuisi sisäiseen verkkoon.

Mikkelin toimipisteen tulisi myös luvata asiakkailleen entistä parempaa palvelua, vaikka aina siihen ei pystyttäisikään. Tällöin kuitenkin tavoitteet ovat korkealla ja niihin pyritään. Mikäli tavoitteita ei ole, niin kuinka yritys saisi mitään kehitysehdotuksia. Yhtiön täytyy asettaa selkeät tavoitteet ja luvata ne asiakkaille. Tällöin tuloksia saadaan aikaan pidemmän aikavälin tarpeisiin.

Asiakkaille tulisi tehdä myös selväksi palvelun hintataso, vaikka yritys toimiikin sisäisillä markkinoilla ja kilpailua ei juuri ole. Selkeä hintojen esittely auttaa myös yhtiötä perustelemaan asettamansa hinnat ja asiakkaan kannalta on positiivista, jos hän tietää etukäteen, mitä palvelu tulee hänelle maksamaan ja millä perusteilla. Ydinpalvelun hinnan lisäksi asiakkaalla on mahdollisuuksia vaikuttaa pakettinsa arvoon päättämällä mitä lisäpalveluita hän haluaa käyttää. Tuleeko toimialasovelluksia, jotka vaativat asennuksia koneisiin vai haluaako hän kahvituksia tai ruokailuita koulutuksien ohelle. Kun hinnoittelu on selkeää, niin laskutuksessakin tulee huomattavasti vähemmän ongelmia varattujen asioiden hintojen suhteen.

Varaushenkilölle toimipisteen sisällä tulisi myös määrätä varahenkilö, joka pystyisi huolehtimaan tilavarauksista ja asiakkaista ensisijaisen työntekijän ollessa poissa väliaikaisesti tehtävistään. Uudet ohjeistukset ja materiaalit olisi hyvä koota edelleenkin yksien kansien alle, jota tässä tapauksessa päivittäisi pääasiallinen varaaja oman alueensa pohjalta. Näin ollen varauksiin liittyvä aineisto olisi aina ajan tasalla ja mahdollisissa poissa olo tapauksissa päivitetty aineisto olisi varahenkilön käytössä ja helpottaisi hänen työskentelyään.

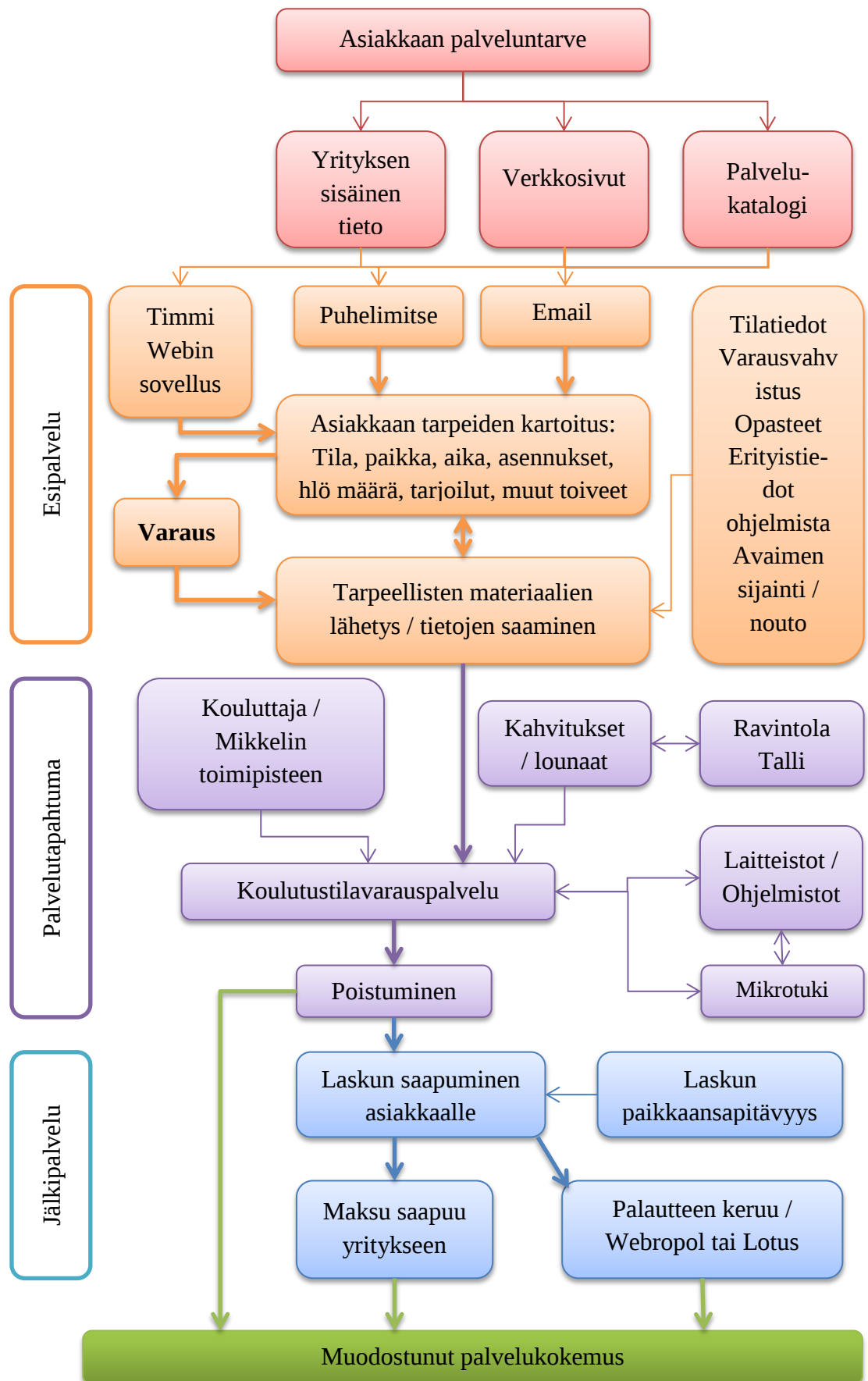
Yrityksen sisällä tulisi myös määrätä mikrotukihenkilöitä tilanteisiin, jossa he ovat tavoitettavissa oman työaikansa ulkopuolella. Mikäli asiakkaalle tulee ongelmia, niin joku olisi tavoitettavissa aina tarpeen tullen. Toki mikrotukihenkilö saisi palkan normaalin menettelyn mukaan tehdystä työstä ja sen lisäksi mahdollisen hälytysrahan ongelman sattuessa oman työaikansa ulkopuolella.

Mikkelin toimipisteen sisällä tulisi myös järjestää viikoittaisia palavereita esimerkiksi pidennetyn aamukahvin yhteydessä, jossa kaikki paikalla olevat työntekijät olisivat läsnä. Asioita voisi käydä läpi vaikka teemojen pohjalta ja tärkeimpien ajankohtaisten asioiden pohjalta. Tällä menetelmällä työntekijät vaihtaisivat tietoa keskenään, joka helpottaisi heidän työskentelyään päivittäisessä työssä. Lisäksi mahdollisuus keskustella asioista ja vaikuttaa niiden kulkuun parantaa myös työilmapiiriä ja viihtyvyyttä työpaikassa.

Asiakaspalveluhenkilöstölle tulisi myös järjestää koulutuksia siitä, kuinka asiakasta palvellaan hyvin. Puhelinkäyttäytyminen on ensisijaisen tärkeää, sillä varauksia ja kyselyitä tulee paljon puhelimitse. Laadukasta palvelua puhelimitse saanut asiakas odottaa myös muulta palvelulta enemmän ja hänen käsityksensä palvelusta ja palvelua

tuottavasta yhtiöstä on parempi. On myös tärkeää, että sähköpostin kieleen ja ulkoasuun kiinnitetään huomiota, sillä kritiikkiä on kuulunut paljon eri työyhteisöiden sähköpostiviestien ulkoasusta ja sisällöstä.

Palvelupolku (kuva 9), jonka tulisi olla apuna koulutustilavarauspalvelua kehitettäessä, koostuu asiakastarpeen lisäksi kolmesta palvelutuokiosta. Palvelutuokiot sisältävät asiakkaan läpikäymiä palvelun tapahtumia palveluprosessin aikana kontaktipisteiden avulla. Kontaktipisteet koostuvat esineistä, ihmisistä, ympäristöistä ja toimintatavoista.



KUVA 9. Palvelupolku

Palvelupolku lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeesta. Asiakas etsii tietoa Mikkelin toimipisteen verkkosivuilta, palvelukatalogista tai oman työpaikkansa sisältä. Ensimmäiset kontaktipisteet ovat ne, mistä asiakas löytää tietoa yhtiöstä ja koulutustilavaraukspalvelusta. Tarpeelliset tiedot saatuaan, hän ottaa yhteyttä Mikkelin toimipisteeseen.

Ensimmäisenä palvelutuokiona palvelupolussa on esipalvelu, joka sisältää asiakkaan ja yhtiön ensimmäisen palvelutilanteen ja toiset kontaktipisteet (sähköposti, puhelin ja Timmi Web uusi sovellus). Asiakas laittaa sähköpostia tai soittaa yritykseen, jolloin varauksista vastaava henkilö aloittaa asiakkaan tarpeen kartoittamisen. Sähköpostiin vastattaessa on tärkeää, että vastausajat ovat mahdollisimman lyhyitä, jolloin asiakas ei joudu odottamaan. Sähköpostin asettelu ja kieliasu ovat tärkeitä, jotta tulkinnan varaa ei jää vastaanottajalla. Vastauksen pitää myös tulla samalta henkilöltä, joka on vastaanottanut asiakkaan tilauksen. Puhelinpalvelussa työntekijällä tulee olla riittävä tietotaito puhelimesta palvelemisesta ja käyttäytymisestä. Palvelunkokonaislaatua ajatellen on olennaista, että palvelu on sujuvaa ja nopeaa. Mikäli asiakkaan kysymiä asioita on selvitettävä, niin soitetaan asiakkaalle takaisin, eikä odotuteta häntä puhelimesta. Mikäli Kuntien Tiera päättää ottaa käyttöönsä uuden sovelluksen Timmi Webbiin, niin asiakas voi laittaa varaushakemuksia myös sitä kautta, jolloin Mikkelin toimipisteen henkilökunta vain päättää, vuokraako se asiakkaalle kyseisen tilan tarpeellisine laitteineen.

Kun asiakkaan tarpeita on kartoitettu tarpeeksi, niin hänelle tulee lähettää tarpeelliset materiaalit, kuten opasteet, tilatiedot, avaimen noutotiedot ja erityistiedot ohjelmista viimeistään varauksen yhteydessä. On tärkeää, että asiakas ja palveluntarjoaja tietävät mitä varaus pitää sisällään. Varaus ja tietojen lähettäminen on kolmas kontaktipisteiden ryhmä. Kontaktipisteet sisältävät sähköpostilla lähetettävien aineistoiden lähettämisen, kuten palvelun toimintamalli edellyttää. Aineiston lähetys on myös asiakaspalvelua ja sujuva tietojen vaihtaminen parantaa asiakkaan kuvaa palvelusta.

Toisena palvelutuokiona palvelupolussa on palvelutapahtuma. Palvelutapahtuma on koko palvelupolun huipentuma, jossa asiakas kokee varaamaansa palvelua käytännössä. Koulutustilavarauksen kontaktipisteet ovat Mikkelin toimipisteen henkilökunta, mikrotuki, laitteistot / ohjelmistot ja kahvitukset / lounaat. Henkilökunta

ja mikrotuki kontaktipisteinä sisältävät heidän toimintatapojaan / käyttäytymiskoodejaan ja roolejaan asioidessa asiakkaiden kanssa. Laitteistot ja ohjelmistot ovat ympäristöjä, joissa palvelu tapahtuu. Olennaista on, että laitteistot ovat uusia ja toimivia ja ohjelmistot toimivat moitteettomasti. Kun välineistö toimii, niin asiakkaiden mieliala nousee ja asiakaskokemukset paranevat. Kahvitusten ja lounaiden kontaktipiste sisältää asiakkaan maku-, ja hajuaistiin vaikuttavia ärsykeitä. Miltä ruoka tai kahvi maistuu ja onko palvelu joutuisaa ja ystävällistä.

Kolmantena palvelutuokiona palvelupolussa on jälkipalvelu. Sen aikana asiakas saa laskun, jonka hän maksaa. Laskun maksun yhteydessä on vielä mahdollista kerätä asiakaspalautetta Lotus Notesin tai Webropolin avulla. Jälkipalvelun kontaktipisteet (laskun saapuminen asiakkaalle ja sen maksaminen ja palautteen kerääminen) ovat viimeisiä kontaktipisteitä palvelupolulla. Tämän jälkeen asiakkaalle on muodostunut kokonaiskuva palvelukokemuksesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten reliabiliteetti on eräänlainen mittari, jonka tarkoitus on varmistaa, että tutkimus antaa luotettavaa tietoa asiasta mahdollisimman pienellä virhemarginaalilla. Käsitteellä tarkoitetaan saavutettuja tuloksia mittaavan järjestelmän luotettavuutta. Mikäli samat tutkimustulokset saadaan toistettua toisessa tutkimuksessa, jossa on samankaltainen tutkimustilanne, niin mittajärjestelmät ovat kalibroitu oikein ja näin ollen tutkimustuloksen reliabiliteetti on hyvä. (Anttila 2006a.)

Tutkimustulosten validiteetti on taas puolestaan luotettavuutta ja pätevyyttä tarkoittava termi. Validiteetti arvioi, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat todellisiin tarpeisiin tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen validiteetti on tarkistettavissa mittattua tulosta vertaamalla todelliseen tietoon. Validiteettia arvioidessa voidaan kuitenkin sopia vallitsevan mielipiteen johdosta, mitä mittareita arviointiin käytetään, jotta tulos olisi vertailukelpoinen. (Anttila 2006b.)

Kun kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, niin jokaisen tutkimukseen perehtyvän on luettava sitä kriittisellä kannalla. Tulokset ovat pääteltyjä asioita haastatteluista ja jotkin niistä saattavat olla eri lopputulokseen päätyviä tuloksia, kuin

itse ajattelisi. Tällöin voi miettiä, onkohan asian todellinen laita niin kuin se on tulkittu. Joskus taas omat päätelmät osuvat hyvin yksiin esitettyjen tulosten kanssa, joten erot tulosten tulkinnassa ovatkin eroja lukijoiden kokemusmaailmoiden tulkinnassa. (Eskola & Suoranta 1998, 210.)

Olisi kuitenkin hyvä muistaa, että tutkimus on tehty uuden tiedon saamiseksi, vaikka siinä virheitä olisikin. Painoarvo ei saa näin ollen olla liiaksi reliabiliteetin ja validiteetin ympärillä. Kun tutkimuksen metodivarianssi on mahdollisimman pieni, niin tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen. (Koskinen, ym. 2005, 253–254.)

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka kuvaus tutkimuksen edistymisestä. Raportin on kerrottava yksityiskohtaisesti lukijalle kuinka ja missä järjestyksessä tutkimus tehdään. Aineiston tarkastelu kriittisestä näkökulmasta on tärkeää, jotta tulos olisi riittävän objektiivinen. (Willberg 2009, 8.)

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli haasteellinen ja mielenkiintoinen projekti. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen. Opinnäytetyöstä teki haasteellisen käytettävien teoreettisten menetelmien uutuus. Palvelumuotoilun käyttöön tuotetta tai palvelua kehitettäessä ei ole perehdytty koulun aikana. Haastattelukysymysten teemojen määrittely oli myös hankalaa, sillä teemat rakennettiin vasta haastattelujen jälkeen. Haastattelukysymyksiä laatiessa olisi pitänyt jo ajatella kysymysten teemoja. Haastattelut onnistuivat mielestäni varsin hyvin, vaikka haastattelujen äänitysvaiheessa nauhurin käytössä oli ongelmia. Puuttuvat kohdat pystyin paikkaamaan muistiinpanojen avulla.

Työn tekeminen sujui hitaasti, mutta kohtalaisen kivuttomasti. Koululla opinnäytetyön ohjaaja ja muut opettajat auttoivat tarpeen mukaan. Heidän neuvonsa olivat opinnäytetyön onnistumisen kannalta arvokkaita. Opinnäytetyön rungon selkeytyessä ja vakiintuessa sisältö ja kokonaisuus selkenivät ja helpottivat työskentelyä.

Mikäli aloittaisin työni tekemisen uudelleen, varaisin teorian valikointiin ja viitekehyksen kirjoittamiseen huomattavasti enemmän aikaa. Haastatteluaineiston

litterointiin ja tulosten kirjoittamiseen käyttäisin suurin piirtein saman ajan, kuin tässä työssä. Aiheen työstä otin vastaan jouluna 2011, mutta varsinainen koulu oli ensisijainen ja opinnäytetyön tekeminen oli taka-alalla. Varsinaisesti opinnäytetyön tekemisen aloitin kesän lopulla 2012. Tarkoituksenani oli valmistua joulukuksi 2012.

Työssäni tutkin Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen koulutustilavarauspalvelun asiakkailta palvelukokemuksia kyseisestä palvelusta. Tavoitteenani oli saada aikaan kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi ja työskentelyn helpottamiseksi. Toivon tekemästäni koulutustilavarauspalvelun kehittämisselvityksestä olevan hyötyä Mikkelin toimipisteen palvelulle. Kehittämisselvitys antaa mielestäni hyviä ehdotuksia palvelun parantamiseksi ja niitä kannattaisi huomioida seuraavia muutoksia laadittaessa.

Mikäli tutkimus uusittaisiin, toivoisin, että tulokset olisivat kehitystä tukevia. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat palvelun kehittyessä, joten täysin samankaltaiseen tulokseen on mahdotonta päästä. Jos tulokset olisivat asiakashaastattelujen perusteella positiiviseen palautteeseen päätyviä, toisi tämä ilmi sen, että tehdystä opinnäytetyöstä saadut tulokset on huomioitu palvelun kehitystä toteutettaessa. Olisi myös mukava tietää, onko kehitysehdotuksilla päästy haluttuihin tuloksiin palvelun parantamiseksi.

LÄHTEET

- Alanko, Jani 2012. Palvelumuotoilu. Innovoi, suunnittele ja kehitä palvelusi uudelle tasolle. WWW-dokumentti.
https://aalto.pro.aalto.fi/fi/koulutus/avoin_koulutus/koulutushaku/course/palvelumuotoilu/. Päivitetty 20.11.2012. Luettu 27.11.2012.
- Alasuutari, Pertti 2007. Mitä on laadullinen tutkimus. PDF dokumentti.
http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf. Päivitetty 7.11.2007. Luettu 28.11.2012.
- Anttila, Pirkko 2006a. Tutkimuksen reliabiliteetti. WWW-dokumentti.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Päivitetty 2012. Luettu 8.11.2012.
- Anttila, Pirkko 2006b. Tutkimuksen Validiteetti. WWW-dokumentti.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Päivitetty 2012. Luettu 8.11.2012.
- Blomkvist, Johan & Holmlid, Stefan 2010. Service Prototyping According to Service Design Practitioners WWW-dokumentti.
<http://www.ida.liu.se/~johbl/ServDesPrototypingPractitionersFinal.pdf>. Päivitetty 2010. Luettu 10.11.2012.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Grönroos, Christian 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Grönroos, Christian 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Helminen, Soile 2009. Palvelumuotoilusta haetaan uusia keinoja sosiaali- ja terveystalouden asiakaslähtöiseen kehittämiseen. WWW-dokumentti.
<http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Palvelumuotoilusta+haetaan+uusia+keinoja+sosiaali-+ja+terveyspalvelujen+asiakaslahtoiseen+kehittamiseen>. Päivitetty 3.6.2009. Luettu 27.11.2012.
- Hämäläinen, Kai, Viljakka, Hanna & Miettinen, Satu 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jaakkola, Elina, Orava, Marko & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: TEKES.
- Kinnunen, Ritva 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koivisto, Mikko 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane, Brady, Maired, Goodman, Malcolm & Hansen Torben 2009. Marketing Management. London: Pearson Education Limited.

Kuntien Tiera 2011. Teemme tiivistä yhteistyötä kuntien kanssa. WWW-dokumentti. <http://www.tiera.fi/yritys>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2012.

Miettinen, Satu, Kalliomäki, Anne & Ruuska, Juha 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Palvelumuotoilusta matkailun kilpailutekijä 2011. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www.jamk.fi/tutkimus/klusterit/matkailujaelamystuotanto/palvelumuotoilu>. Päivitetty 12.12.2011. Luettu 27.11.2012.

Parantainen, Jari 2007, Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä – tuotteistaminen, Hämeenlinna, Kairisto Oy.

Penttilä, Ilkka 2010. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Perustietoa 2012. Kuntien Tiera. Palvelut ja osaaminen Etelä-Savossa. WWW-dokumentti. <http://www.esth.fi/palvelut>. Ei päivitystietoa. Luettu 21.11.2012.

Reijo, Markku 2010. Palvelun konseptointi ja prototyyppi. Tekes. PDF dokumentti. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineis/tot/reijomarkku.pdf. Päivitetty 4.6.2010. Luettu 29.11.2012.

Ruusuvuori, Johanna 2010, Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenesprint.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vaajakallio, Kirsikka & Mattelmäki, Tuuli 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Ville 2011. Palvelusuunnittelu laadun tae. WWW-dokumentti.
<https://blogs.aalto.fi/suunnittelija/2011/11/22/palvelusuunnittelu-laadun-tae/>.
Päivitetty 2012. Luettu 14.11.2012.

Willberg, Eeva 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto.
Kasvatustieteiden laitos / Erityispedagogiikan yksikkö. PDF dokumentti.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.
Päivitetty 16.2.2009. Luettu 29.11.2012.

Kysymyksiä Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteelle tehtävää opinnäytetyötä varten koulutustilapalvelun käytöstä.

1. Kertokaa mistä olette saaneet tietoa Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen toiminnasta ja palveluista.
2. Tiedätekö mistä löytyy tietoa Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen tiloista, joita vuokrataan ja niiden varauksesta tai kenen puoleen kääntyä asian suhteen?
3. Kertokaa millainen on tyypillinen tarpeen tilavarauspalvelun suhteen.
 - a. Tekeekö itse varauksia?
 - i. Kenelle?
 - b. Käyttääkö itse palveluita?
 - c. Tarvitsisitteko mahdollisesti:
 - i. Mikrotukea?
 - ii. Toimialasovellusten asennusta?
 - iii. Kahvitusta tai lounasta?
4. Tiedätekö millaisia ovat yrityksen palvelut ja mitä ne pitävät sisällään?
5. Tunnetteko Kuntien Tieran koulutustilavarauspalvelun? Entäpä koulutussuunnittelupalvelun?
6. Mistä tai kenen kautta varaatte koulutustilavarauspalvelun Kuntien Tieran koulutustiloihin?
7. Jos varaatte tiloja itse, kuinka olette kokeneet Timmin käytön Kuntien Tieran tilavarausten yhteydessä?
 - a. Mikäli ette varaa, niin olisitteko halukkaita varaamaan niitä?
 - b. Kertokaa kuinka tai millaisena koette Kuntien Tieran tilavarauspalvelun sitä varatessanne (yhteis palvelupiste/kirjasto tai joku muu).
8. Kuinka olette kokeneet tilavarauspalvelun yhdenmukaisuuden (mikäli eri varaus reittejä)?
 - a. Onko palvelu ollut varausta tehdessänne samantasoista?
9. Kertokaa millaiset asiat teille ovat tärkeitä palvelunlaatua ajatellen Kuntien Tieran Mikkelin toimipisteen kanssa asioidessanne.

Haastattelun kysymysrunko

10. Mitä mieltä olette olleet varattujen asioiden toimivuudesta?
 - a. Etukäteisinfo ja opastukset?
 - b. Asennusten toimivuudesta?
 - c. Kahvitusten toimivuudesta?
 - d. Lounaan toimivuudesta?
11. Jos laskut kulkevat kauttanne, niin oletteko kokeneet sen selkeänä laskutettujen asioiden suhteen?
12. Millaisia kehitystarpeita olette havainneet tilavarauspalvelun suhteen?
13. Olisiko teillä kehitysehdotuksia tilavarauspalvelun kehittämiseen?