

Katariina Suuniitty

CUSTOMER SERVICE -YKSIKÖN PALVELUPROSESSIT-  
CASE FINAVIA OYJ

Matkailun koulutusohjelma

2014



# CUSTOMER SERVICE -YKSIKÖN PALVELUPROSESSIT- CASE FINAVIA OYJ

Suuniitty, Katariina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma  
Joulukuu 2014  
Ohjaaja: Berg, Maaria  
Sivumäärä: 62  
Liitteitä: 9

Asiasanat: Finavia Oyj, Palveluprosessi, Service Blueprint, Palvelumuotoilu

---

Tutkimus käsittelee Finavia Oyj:n Customer Service -yksikön palveluprosesseja Helsinki-Vantaan lentoaseman palvelupisteellä. Tutkimustehtävänä oli palveluprosessi-kaavioiden luominen ja niiden analysointi. Tarkoituksena oli selkeyttää yksikön tämän hetkisiä palveluprosesseja ja löytää kehitysnäkökulmia, kriittisiä kohtia sekä keinoja palveluprosessien onnistumisen varmistamiseen Service Blueprint -mallin avulla.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa aineiston hankinta tehtiin laadullisten tutkimusmenetelmien, teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Aineisto analysointiin teemoittelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, minkä jälkeen luotiin palveluprosessikaaviot valituista palvelutilanteista.

Tulosten avulla löydettiin palveluprosesseissa ilmeneviä kehitysnäkökulmia ja kriittisiä kohtia. Lisäksi saatiin kuvattua palveluprosessikaavioiden merkitystä palvelumuotoilussa, palveluprosessien kehittämisessä sekä onnistumisessa. Palvelujen visualisoinnilla näytti olevan olennainen rooli palvelumuotoilussa sekä yleisesti palvelujen kehittämisessä ja niiden onnistumisessa. Tulosten perusteella tärkeään osaan nousi oikeanlainen resurssien hallinta ruuhka-aikoina, riittävä perehdytys, sisäisten toimintamallien selkeyttäminen sekä tiedonkulun varmistaminen yksikön sisällä.

# SERVICE PROCESSES OF THE CUSTOMER SERVICE DEPARTMENT- CASE FINAVIA LTD

Suuniitty, Katariina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Tourism

December 2014

Supervisor: Berg, Maaria

Number of pages: 62

Appendices: 9

Keywords: Finavia Ltd, Service process, Service Blueprint, Service Design

---

This study deals with service processes of Finavia Corporation's Customer Service department at the Helsinki-Vantaa airport. The purpose of this thesis was to create service process models for the Customer Service department and after this analyze the processes. The aim was to clarify the department's current service processes and find out the development perspectives, the critical points and ways to guarantee the success of the service processes by using the Service Blueprint-model.

This study is implemented as a practice-based thesis and the data collection is carried out with qualitative methods such as theme interview and observation. The data was analyzed by using theme groups and theory guided content analysis and thereafter Service Blueprints were created from selected service situations.

The results show important parts in the development perspectives and critical points in the service processes. The Service Model's meanings were also described in the Service Design, in the development of service processes and in their success. The results show that important parts are the right resource management at peak times, orientation, the clarity of internal operations and the communication within the department. The conclusion of the results was that the service visualization has an essential role in the Service Design, developing of services in general, and in the success of the services.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	6
2.1	Tutkimusongelma ja tavoite .....	7
2.2	Työn rakenne ja eteneminen .....	7
3	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ .....	9
4	FINAVIA OYJ: N CUSTOMER SERVICE -YKSIKKÖ JA SITÄ KÄSITTELEVÄT AIEMMAT TUTKIMUKSET .....	9
5	PALVELU, PALVELUTARJOOMA JA PALVELUN LAATU .....	12
5.1	Yrityksen palvelutarjooma .....	14
5.2	Palvelun laatu .....	14
6	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA VAKIOINTI .....	15
6.1	Palvelujen vakiointi .....	15
6.2	Palvelujen tuotteistaminen .....	16
7	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	17
7.1	Palveluprosessi .....	17
7.2	Palveluprosessien kuvaaminen Service Blueprint -kaavion avulla .....	19
7.3	Palvelumuotoilu .....	22
7.4	Service Blueprint -kaavio tukemassa palvelumuotoiluprosessia .....	24
7.5	Palveluprosessien kehittäminen ja onnistuminen .....	29
8	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	32
9	AINEISTON ANALYSOINTI .....	37
10	CUSTOMER SERVICE -YKSIKÖN PALVELUPROSESSIKAAVIOIDEN LUOMINEN .....	48
11	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
11.1	Palveluprosesseissa ilmenevät kehitysnäkökulmat ja kriittiset kohdat .....	51
11.2	Palveluprosessikaaviot palvelumuotoilun tukena .....	53
11.3	Palveluprosessikaavioiden hyöty palvelujen kehittämisessä .....	54
11.4	Palveluprosessien onnistuneisuuden varmistaminen .....	54
11.5	Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	56
12	LUOTETTAVUUSTARKASTELU .....	57
13	YHTEENVETO .....	58
14	POHDINTA .....	59
	LÄHTEET .....	60
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tutkimuskohteena on Finavia Oyj:n Customer Service -yksikön palveluprosessit Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Työni tarkoituksena on tuottaa yksikölle palveluprosessikaaviot, joista yksiköllä on mahdollisuus hyötyä myös tulevaisuudessa. Tavoite on selkeyttää palveluprosesseja Customer Service -yksikön palvelupisteessä. Lähtökohtana on nostaa esiin prosessien kriittisiä kohtia ja kehitysnäkökulmia. Tutkimuskohde liittyy tiivistä matkailuun, koska Customer Service -yksikön palvelut kuuluvat lentoliikenteen, ja tarkemmin henkilöliikennepalvelujen, piiriin. Aiheeni lähti liikkeelle kiinnostuksesta lentoasemapalveluja ja omaa työympäristöäni kohtaan.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen kuuluu palvelumuotoilu, palveluprosessien kehittäminen, niiden onnistuminen sekä Service Blueprintin eli palvelun tuotanto- ja kulutuskaavion (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 87) käyttö. Service Blueprint -kaaviota voidaan soveltaa erilaisiin palvelutilanteisiin, joita Customer Service -yksikössä on. Tämän vuoksi sillä on olennainen rooli itse palveluprosessikaavioiden luomisessa eli työn toiminnallisen osuuden suorittamisessa.

Työ etenee palveluprosessikaavioiden luomiseen laadullisen tutkimusmenetelmän keinoja hyödyntäen. Lentoaseman kansainvälinen ja hektinen ympäristö lisää palvelujen tuottamisen haastavuutta. Tarkoitus on, että palveluprosessikaavioiden avulla voidaan parantaa palveluiden tasoa entisestään, kun kriittiset kohdat ja kehitysmahdollisuudet on hahmotettu.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Lentoasemapalvelut ja matkustajien liikkumisen sujuvuus herättivät kiinnostusta tutkimusaiheena, koska olen motivoitunut lisäämään tietojani sekä kehittämään omaa osaamistani aiheeseen liittyen. Lentoasemapalveluihin sisältyy monia alueita, joista Customer Service -yksikön toiminta oli lähinnä omaa työnkuvaani. Sen tutkiminen herätti mielenkiintoa myös palvelujen monipuolisuuden vuoksi. Kartoitin mahdollisuudet opinnäytetyöntekoon Helsinki-Vantaan lentoaseman asiakaspalvelupäällikkö Jari Pusan kanssa. Customer service -yksikön tämän hetkessä tilanteessa, palveluprosessien laatiminen ja niiden analysointi, nousivat hyödyllisimpänä esille. Tämän vuoksi lähdin kehittämään aihetta tarkemmin, pohjautuen palveluprosesseihin ja niiden analysointiin.

Tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä keskeisimpiin palveluihin, joita yksikön palvelupiste tarjoaa lentoasemalla. Päivittäisten palvelutilanteiden avulla voidaan tarkastella, millaisia erilaiset prosessit ovat. Tarkemmille palveluprosessikaavioille on tarvetta, koska yksikkö on ollut tämän hetkessä muodossaan vasta noin vuoden. Yksikölle ei myöskään vastaavaa tutkimusta ole aiemmin tehty.

Tutkimus on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, koska sen tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos eli palveluprosessikaaviot (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Palveluprosessikaavioiden luomiseen osoittautui parhaaksi lähteä etsimään tietoa itse yksikön ytimestä eli sen työntekijöiltä sekä haastatteleamalla että havainnoimalla. Aineiston hankinta keinot osoittautuivat laadullisiksi menetelmiksi. Sovelsin aineiston hankinnassa teemahaastattelua eli tutkimushaastattelua sekä observointia eli havainnointia, tarkemmin osallistuvan havainnoinnin tapaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 211-212).

Customer Service -yksikön sisällä sovimme, että avustavana opinnäytetyöohjaajana Finavian puolesta toimii palveluesimies Sirpa Kjellman, jonka kanssa keskustelimme vielä aiheen rajauksesta palvelupisteen palvelutoimintojen suhteen. Tutkimuksen taustan ja aiheen valinnan jälkeen lähdin muodostamaan tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmaa.

## 2.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on etsiä vastauksia siihen, millaisia kehitysnäkökulmia valmiit prosessikuvaukset antavat. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esille, millaisia ovat palveluprosessien kriittiset kohdat ja kuinka palveluprosessien onnistuminen voidaan varmistaa.

Tutkimusongelmaan ja kysymyksiin on valittu kehitysnäkökulma, jotta laadituista Service Blueprint -kaavioista saadaan maksimaalinen hyöty palvelutilanteiden kehittymahdollisuuksia ajatellen. Tutkimuskysymykset on myös valittu tukemaan tutkimuksen tavoitteita. Finavian Customer Service -yksikön palveluprosessikaavioiden selkeyttämisen lisäksi, tavoitteena on tuoda esille palveluprosessien hyöty myös teoreettisen näkökulman kautta eli havainnoida, millainen hyöty Service Blueprint -kaavioilla on palvelumuotoilussa, palveluprosessien kehittämisessä sekä niiden onnistumisessa. Tämä tavoite tukee myös palveluprosessien laatimisen tärkeyttä.

## 2.2 Työn rakenne ja eteneminen

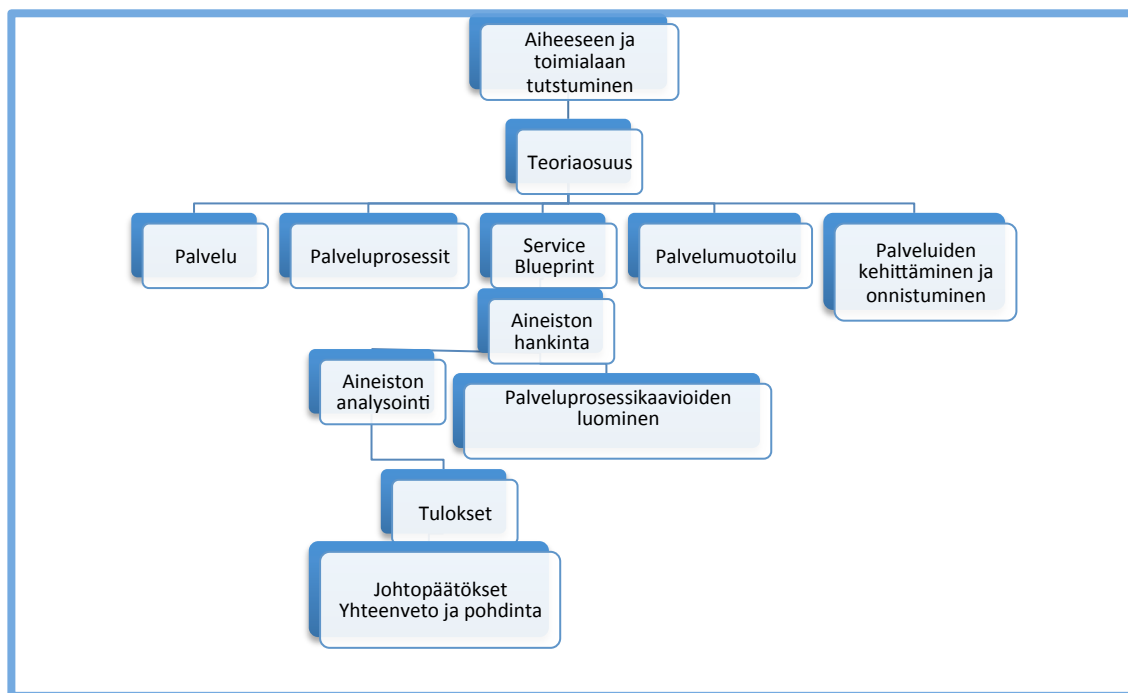
Tutkimuksen rakenne (Kuvio 1) kuvaa tutkimusprosessin etenemistä. Tutkimuksen taustan esittelyn jälkeen kerron toiminnallisen opinnäytetyön luonteesta. Tämän jälkeen luvussa 4 käsittelen tarkemmin Customer Service -yksikön toimintaan Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Tarkoitus on myös tuoda esille Finavia Oyj:n arvopohja ja viitata aiempiin tutkimuksiin tutkimusta ajatellen.

Luvussa 5 käsittelen palvelua käsitteenä ja nostan tarkemmin esille palvelutarjooman ja palvelun laadun käsitteet, jotka nousevat osittain esille teoreettisessa viitekehyksessä. Luku 6 sisältää tarkemmat määritelmät palveluprosesseista ja niiden merkityksestä. Tähän lukuun on sisällytetty myös palvelujen vakioimisesta ja palvelujen tuoteistamisesta kertovat alaluvut.

Luku 7 kuvaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sisällön, johon pohjautuu myös aineiston analysointi osuus. Luvussa 8 kerron tutkimusmenetelmän valinnasta ja tutkimus aineiston hankinnasta. Samalla tarkoitus on perustella havainnoinnin ja haastattelun käyttötavat sekä merkitys osana tutkimusta.

Luku 9 on tutkimuksen aineisto ja analysointi osuus eli esittelen aineiston hankinnan avulla saamaani aineiston sekä käyttämäni analyysitavat. Luvussa 10 käyn läpi tutkimus tulokset, joita olen saanut analysoinnin avulla. Lisäksi käsittelen tuloksista saadut johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelun käyn läpi luvussa 11. Keskeisimmät asiat tutkimuksen etenemisestä kokoan yhteenveto osioon lukuun 12. Tämän jälkeen jäljellä on enää tutkimuksen pohdinta osiosta koostuva luku 13, joka sisältää myös Finavian edustajan eli työn tilaajan kommentit.



Kuvio 1. Työn rakenne



### 3 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Toiminnallinen opinnäytetyö yhdistää käytännön toteutuksen sekä sen raportoinnin tutkimusviestinnän avulla (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Tarkoitukseni työssä on luoda palveluprosessimallit, joista muodostuu työn toiminnallinen osuus. Valmiit kaaviot ovat työn produkti eli konkreettinen tuotos, joka tässä tapauksessa on työn liitteenä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 12).

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa haen tutkimusongelmiin ratkaisuja laadullisten menetelmien avulla eli osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua hyödyntäen. Saatua aineistoa ja valmiita kaavioita analysoin ja tutkin tarkemmin teoreettisen viitekehyksen avulla. Tekemiäni ratkaisuja on tarkoitus perustella teoriaan pohjautuen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää esittää työn tavoitteet ja toteutustapa sekä raportoida ja perustella käytännön ratkaisut sekä portfolio työskentelyn periaatteet (Vilkkä & Airaksinen 2003, 13). Toiminnallisen opinnäytetyön myötä olen saanut mahdollisuuden arvioida omaa osaamistani oppimisen mielessä sekä harjoitella prosessimaista työskentelytapaa.

### 4 FINAVIA OYJ: N CUSTOMER SERVICE -YKSIKKÖ JA SITÄ KÄSITTELEVÄT AIEMMAT TUTKIMUKSET

Lentoasemaa voidaan yleisesti kuvata paikaksi, jonka läpi kuljetaan lentokoneeseen ja sieltä pois. Siellä voidaan tehdä ostoksia ja nauttia muista tarjotuista palveluista. Lentokenttiä voidaan kuvata myös pieniksi teollisuuslaitoksiksi, sillä ne työllistävät usein tuhansia ihmisiä, palvelevat tehokkaasti kymmeniä tuhansia matkustajia ja käsittelevät satoja lentokoneita päivittäin. (Verhelä 2000, 67.)

Customer Service -yksikkö on osa valtion omistamaa julkista osakeyhtiötä, eli Finavia Oyj:tä. Finavia tarjoaa sujuvan lentoliikenteen lennonvarmistus-, lentoasema- ja matkustajapalveluiden avulla. Sen omistuksessa on koko Suomen lennonvarmistus-

järjestelmä sekä yhteensä 25 lentoasemaa. Liikevaihto koostuu palveluista, jotka on suunnattu matkustajille sekä lentoyhtiöille. Nämä palvelut pitävät sisällään matkustajien sekä matkatavaroiden turvatarkastuksen, kiitoteiden huollon sekä lentoonlähtöjen ja -laskujen turvallisuudesta huolehtimisen. (Finavian www-sivut 2014.)

Helsinki-Vantaan lentoasema on noussut johtavaksi vaihtoasemaksi Pohjois-Euroopassa kaukoliikenteen osalta. Suuri osa matkustajia kulkee lentoaseman läpi ainoastaan vaihtaessaan lentoa. Lentoasemalta on laajat lentoyhteydet ja lyhimmat reitit Euroopan ja Aasian välillä. Finavia kertoo edustaminaan arvoina olevan turvallisuus, asiakaslähtöisyys, tehokkuus ja uudistumiskyky, yhteistyökyky ja avoimuus sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Turvallisuus on kaiken toiminnan lähtökohta ja asiakaslähtöisyys pohjautuu palvelulupaukseen "For Smooth Travelling" eli sujuvan ja elämyksellisen matkustajakokemuksen luomiseen. (Finavian www-sivut 2014.)

Finavia kuvaa visiokseen toimia kansainvälisellä tasolla kannattavana, arvostettuna ja hyvin johdettuna palveluyrityksenä. Heidän tarkoituksenaan on turvallisten ja kilpailukykyisten edellytysten luominen Suomen lentoliikenteelle. (Finavia Corporation www-sivut 2014.) Päämääränä on kilpailukyvyyn varmistaminen ja johtavana vaihtoasemana toimiminen myös tulevaisuudessa. Lentoasemaverkoston tehokkuuden ja kannattavuuden ylläpitäminen kysyntäsuuntaisesti. Lisäksi tavoitteena on matkustajapalveluiden tuottojen nosto kansainväliselle tasolle sekä lennonvarmistustoiminnan uudelleen järjestäminen Single European Sky- vaatimusten mukaisesti. (Finavia Corporation www-sivut 2014.)

Finavian Oyj:n Customer Service -yksikkö on mukana vastaamassa asiakkaan matkustajapolusta Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Tarkoituksena on toteuttaa asiakkaalle sujuva reitti sekä lennolle lähdetessä että lennolta palatessa. Yksikön vastuu alueisiin kuuluu Helsinki-Vantaan lentoaseman yleiset palvelut auloissa, porttipuolella, pysäköintialueella, maa- ja vaihtoliikenteessä. Customer Service -yksikkö hoitaa Finavian matkustajaneuvontaa sekä liikkuvien palveluneuvojien että palvelupisteen kautta. Palvelupiste sijaitsee terminaalien 1 ja 2 välisellä yhdyskäytävällä, ja se tarjoaa neuvontaan sekä pysäköintiin liittyviä palveluja ympärivuorokautisesti, vuoden jokaisena päivänä. Palvelut on kohdennettu kaikille lentoaseman asiakkaille sekä työntekijöille.

Customer Service -yksikön palvelupisteellä työskentelevä henkilökunta on mukana laajoissa palvelutehtävissä, joihin kuuluvat, palvelupisteen kassa- ja operaattorivurojen lisäksi, työtehtävät lähtöauloissa, terminaalien edustoilla ja vaihtoliikenteessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään palvelutilanteisiin, joita syntyy palvelupisteen kassa- ja operaattorivuroissa. Kassavuoro keskittyy lentoaseman yleiseen neuvontaan ja operaattorivuoro pysäköintiin.

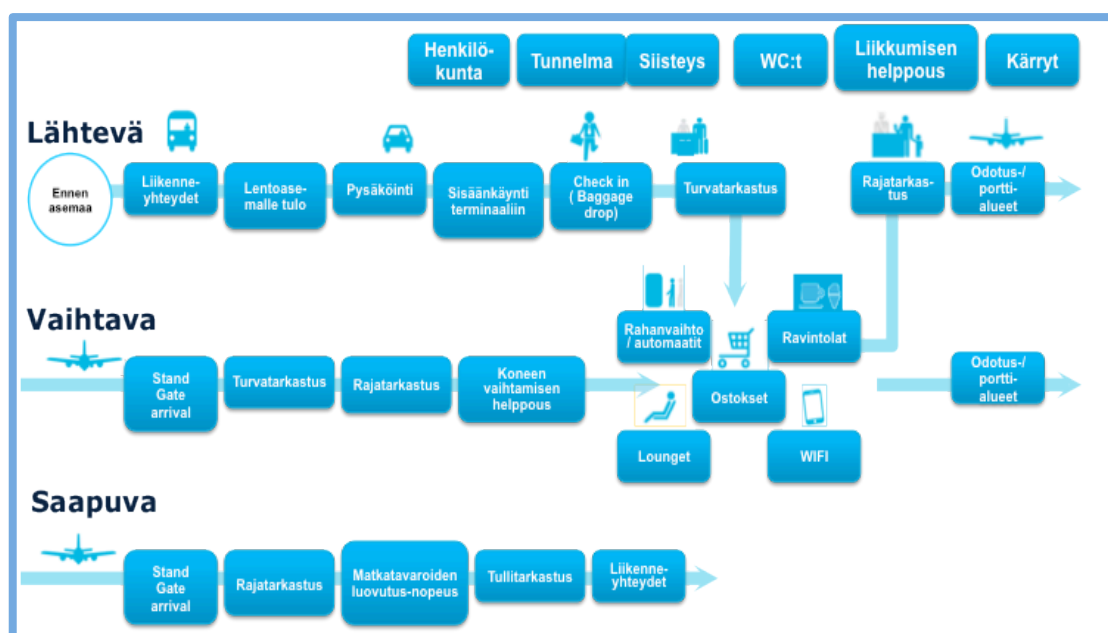
Finavia Oyj:n Customer Service -yksikkö on elänyt muutoksen aikaa tasaiseen tahtiin, mistä kertoo muun muassa neuvonnan ja pysäköinnin yksiköiden yhdistyminen vuonna 2010. Tämän vuoksi yksikön toimintaan liittyen ei löydy aiempaa tutkimusaineistoa. Sen sijaan muita Helsinki-Vantaan lentoasemaa koskevia tutkimuksia löytyy useita. Lisäksi Finavia Oyj ja Helsinki-Vantaan lentoasema ovat olleet mukana erilaisissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Tästä esimerkkinä Skytrax- vertailututkimus, jossa Helsinki-Vantaan lentoasema sijoittui toiseksi Pohjois- Eurooppalaisten lentoasemien kategoriassa (Finavian www-sivut 2014).

Finaviaa on tutkittu myös aiemmissa opinnäytetöissä, mutta ne ovat käsitelleet eri osa-alueita kuin oma tutkimukseni. Kivisalonen ja Lomanin (2009) opinnäytetyö, Palvelun laatututkimus: Case Finavia VIP-palvelut, on palvelun laatututkimus Finavian aikaisempia VIP-toimintoja koskien. VIP-alue ehti toimia vuosien 2010 ja 2014 välissä myös Customer Service -toiminnan sisällä, jonka jälkeen se on aloittanut toiminnan omana yksikkönään. Vuoden 2009 tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä saamaansa VIP-palvelun laatuun ja luotettavuuteen, vahvuudeksi nousi tutkimuksessa henkilökunnan ammattitaito. (Kivisalo & Loman 2009, 60, 65-66.)

Lentoliikenteen kriisit ja kriisinhallinta: Case: Finavia Oyj ja Finnair Oyj (Halinen & Hokkanen 2011) - tutkimus, nostaa esille ilmailualan kriisejä sekä turvallisuuden tärkeyden näkökulmaa lentoliikenteessä. Kolehmainen ja Lehikoinen (2010) taas tuovat esille tutkimuksessaan, Suomalaisten käyttämät palvelut turvatarkastuksen jälkeen Helsinki-Vantaan lentoasemalla, miten lentoaseman matkustajapalvelut vaativat jatkuvaa kehitystyötä osakseen. Lisäksi nostan esille Kauhasen (2009) tutkimuksen, Lähtevän lentomatikustajan palvelupolku ja sen kriittiset pisteet Itä-Suomen lento-

asemilla. Kyseisen tutkimuksen tavoitteet, palvelupolun luominen ja kriittisten pisteiden hahmottaminen, ovat lähimpänä oman tutkimukseni tavoitteita.

Lisäksi Finavian sisäinen tutkimustyö on tuottanut materiaalia monenlaiseen kehitystyöhön. Tästä esimerkkinä matkustajan palvelupolku-kaavio, joka on luotu Finavia Oyj:n käyttöön (Kuvio 2). Palvelupolku kuvaa lähtevän, saapuvan sekä vaihtavan matkustajan liikkumista ja liikkumiseen vaikuttavia tekijöitä lentoasemalla (Finavia 2014).



Kuvio 2. Matkustajan palvelupolku (Finavia 2014)

## 5 PALVELU, PALVELUTARJOOMA JA PALVELUN LAATU

Palvelu on toimintaa, jossa aineetonta toimintaa kulutetaan samalla kun sitä tuotetaan. Palvelusta ei siis jää mitään konkreettista vaan se on asiakkaan oman henkilökohtainen kokemus. Palvelutapahtumassa asiakas on itse tärkeässä roolissa, ilman asiakasta ei voi syntyä palvelua. Palvelun omistusoikeus on häilyvä, koska aineettomuuden vuoksi on vaikea määrittellä omistaako asiakas palvelun rajallisen ajan vai ei. (Eräsalo 2011, 12-13.) Tuulaniemi (2011, 59) toteaa, että palvelua ei omisteta vaan se koetaan. Esimerkiksi lentomatkan aikana asiakas käyttää istumapaikkaa ja

muita palveluja, mutta poistuessaan asiakkaalle ei jää mitään konkreettista käteen. Palvelu on kokonaisuus, joka voi koostua useista erilaisista tekijöistä. Lisäksi se sisältää asiakkaan kokeman hyödyn. (Grönroos 2000, 116.)

Palvelun sisältöön eli niin sanottuun palvelupakettiin voidaan katsoa kuuluvan ydinpalvelu, avustavia palveluja sekä tukipalveluja. Ydinpalvelu määrittää palvelun syyn. Avustavat palvelut ovat lisäpalveluja ja tavallisesti välttämättömiä ydinpalvelun toimivuudelle. Tukipalvelut ovat oheispalveluja, joiden avulla voidaan lisätä palvelun arvoa ja erottua paremmin esimerkiksi kilpailijoista. (Grönroos 2000, 119-120.) Yrityksen tavoitteet määrittelevät tarjottavien ydin- ja tukipalvelujen luonteen. Kun asiakkaat oleskelevat yrityksen tiloissa kauan tai halutaan luoda mielikuvaa palvelun mukavuudesta käytetään usein apuna tukipalveluja. (Ylikoski 2000, 226.) Esimerkiksi Customer Service -yksikön näkökulmasta lentoaseman matkustajalle voidaan ydinpalveluna tarjota pysäköintiä lentoasemalla. Tukipalveluina hän saa tarvittaessa konsultointia ja ohjausta pysäköinnin ongelmiin liittyen palvelupisteeltä.

Palvelu on kokemus, jonka merkittävänä osana toimii ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59). Vuorovaikutuksen aikana asiakas muodostaa oman tyytyväisyyskokemuksensa. Palvelutyö vaatii asiakaspalvelijalta asiantuntemusta, jonka avulla hän osaa ohjata asiakkaitaan ammattimaisella tavalla. On myös hyvä huomata, että asiakaspalvelija edustaa aina yritystä omalla toiminnallaan ja asiakas on yrityksen vieras, jolle on tarkoitus luoda arvokas kokemus. (Eräsalo 2011, 14.) Tärkeää on tunnistaa koko palvelun sisältö, jotta toiminnan tehostaminen ja kehitys voidaan kohdistaa oikeaan paikkaan. Palvelun tarkoitus on sisältää asiakkaan tavoittelema hyöty. Se miten hyöty tuotetaan ja toimitetaan on osa yrityksen palvelulupausta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 11.) Palvelussa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta voidaan tarjota asiakkaalle ikimuistoinen elämys tai avun tuova kokemus. Lisäksi tämän prosessin syvimpänä tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma. (Rissanen 2006, 18; Tuulaniemi 2011, 59.)

## 5.1 Yrityksen palvelutarjooma

Palvelutarjooma on yrityksen palveluiden ja tuotteiden kokonaisuus. Lisäksi siihen kuuluu yrityksen hinnat, jakelukanavat sekä viestintä eri asiakasryhmille, mikä kertoo sen tärkeydestä myös yrityksen kilpailukeinona. Palvelutarjooman tarkoituksena on määrittää, mitä palveluja todella tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota, jotta saavutetaan tavoitteet. Palvelutarjooman kartoituksen jälkeen voidaan arvioida yksittäisten palvelujen sekä kokonaisuuden toimivuutta. Palvelutarjooman on tarkoitus kehittyä markkinoiden, ennakoinnin ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Bergström & Leppänen 2005, 148-149; Jaakkola ym. 2007, 7-9.) Palvelutarjooman suunnittelussa tulisi pohtia, mihin kaikkeen yrityksen ydinosaaminen antaa mahdollisuudet. Tarjooma toimii tärkeässä roolissa, kun lähdetään luomaan ja kehittämään vuorovaikutussuhteita asiakkaiden kanssa. (Tuulaniemi 2011, 41.)

## 5.2 Palvelun laatu

Palvelun laatu kuvataan monimutkaisena käsitteenä ja nähdään, että asiakkaan kokemukset määrittelevät sen arvon. Palvelun laatu koostuu pääsääntöisesti kahdesta osatekijästä, teknisestä eli lopputulos laadusta sekä toiminnallisesta eli prosessilaadusta. Tekninen laatu muodostuu palvelutilanteen teknisistä ratkaisuksista, ja sen tarkoitus on selvittää, mitä asiakas saa vuorovaikutuksesta. Toiminnallinen laatu kertoo henkilöstön palvelualltiudesta ja käyttäytymisestä, eli tarkemmin siitä, miten asiakasta palvellaan. Nämä kaksi osatekijää muodostavat kokonaislaadun, jossa tärkeään rooliin nousee myös yrityksen imago eli asiakkaan kuva organisaatiosta. (Grönroos 2000, 63-65; Eräsalo 2011, 17-18; Jaakkola ym. 2007, 34.)

Rissanen (2006, 17) toteaa, että palvelun huonous tai hyvyys on viime kädessä asiakkaan kokemus. Tavallisesti katsotaan, että asiakkaan odotusten täytyessä, palvelun laatu on hyvää ja odotusten ylittyessä kokemus saa lisäarvoa. Yrityksellä tulisi olla omat työkalunsa siihen, kuinka palvelua ja sen laatua mitataan. Tämä on pohjana kehitystyölle ja palvelun laadun seurannalle. (Bergström & Leppänen 2005, 201; Grönroos 2000, 76-78, 101)

## 6 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA VAKIOINTI

### 6.1 Palvelujen vakiointi

Palveluiden vakiointi tarkoittaa palveluprosessin tai palvelun osien kehittämistä monistettaviksi. Palvelu voidaan esimerkiksi luoda toistettavaksi tiettyjen järjestelmällisten menetelmien avulla. Palvelun vakioinnin tarkoituksena on mahdollistaa vakioitujen osien toistettavuus usealle asiakkaalle. Vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde valitaan yrityksen strategian mukaan. Pohditaan siis halutaanko samansisältöisiä palveluja, vai keskitytäänkö räätälöimään jokainen palvelu tai tuote erikseen. Vakioidussa palvelussa tunnistetaan moduuleita eli osia, jotka toistuvat palvelun aikana. Vakioitu palvelu toimii usein tietyn modulaarisuuden eli perusmallin mukaan. Osittaisessa vakioinnissa asiakas voi valita haluamiaan moduuleita eli räätälöidä palvelua itselleen sopivaksi. Tarkoituksena on, että moduulien osat riittävän erilaisia, jotta palvelukokonaisuus näyttää asiakkaalle riittävän selkeältä. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 19-20; Lehtinen & Niinimäki, 34-35.)

Palvelun vakiointi vaatii tavallisesti teknologisia ratkaisuja tai muita systemaattisia menetelmiä työkalunaan, jotta palveluprosessi saadaan toistettavaksi saman periaatteen mukaan. Palvelun vakioinnissa tavoitteena ja oletuksena on, että saadaan lisättyä tehokkuutta ja laatua sekä samalla vähennettyä henkilösidonaisuutta. (Jaakkola ym. 2007, 21.) Palvelun vakioinnilla sisäisentyönjaon tehostamista voidaan suorittaa esimerkiksi keskittämällä kokeneiden työntekijöiden asiantuntemusta tiettyihin tilanteisiin. Vakioidun palveluprosessin rutiininomaiset ja vakioidut tehtävät nopeuttavat palvelutilanteen kulkua ja antavat lisää aikaa esimerkiksi räätälöintiin. Asiakkaan kokema riski vähenee ja palvelun tulosten ennustettavuus parantuu, koska voidaan nähdä, millaisia tuloksia asiakkaalle on odotettavissa. Tässä suhteessa palvelun vakioinnin voidaan siis katsoa parantavan palveluprosessien laadukkuutta. (Jaakkola ym. 2007, 22; Ylikoski 2000, 241.)

Palvelujen kehittämisen ja asiakashallinnan vuoksi tiedonkulun on kuljettava organisaation sisällä eikä vain suhteessa yksittäisiin palvelutilanteisiin. Sisäiset toimintamallit eli suunnitellut toimintatavat ja menetelmät tukevat asiakaskohtauksia, joiden avulla saadaan arvokasta tietoa kehittämistä ajatellen. Samalla voidaan katsoa koko organisaation asiakashallinnan parantuvan. Menetelmien järjestelmällinen käyttö ja palvelutilanteiden vakioiminen katsotaan välttämättömäksi asiakaskohtaamisten seurannalle ja johtamiselle. (Jaakkola ym. 2007, 24.)

## 6.2 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistamisessa on kyse palvelujen systematisoinnista ja konseptoinnista. Palvelukonsepti kuvaa palvelunkokonaisuutta eli on se on asiakkaalle ilmenevien palvelujen ja tuotteiden summa. Palvelujen tuotteistamisessa palveluja lähdetään muokkaamaan vakioiduksi hyödykkeiksi tuotteiden tavoin eli määritellään, systematisoidaan ja vakioidaan ne ainakin osittain. Tuotteistamisen ja siihen liittyvän konseptoinnin lähtökohtana on asiakkaiden tarpeet tai havaittu ongelma palvelun toteuttamisen suhteen. Asiakkaan lisäksi siitä on olennainen hyöty myös yritykselle, koska tarkoitus on ottaa vahvasti huomioon myös henkilökunnan toiveet. Tuotteistamisen tarkoitus on tukea palveluiden kehittämistä, sen avulla on saatu parannettua esimerkiksi palvelun tehokkuutta sekä laatua. (Jaakkola ym. 2007, 1; Tonder 2013, 39, 73-79.)

Tuotteistamisprosessit ovat erilaisia ja niiden toteuttamiseen on olemassa erilaisia malleja. Prosessin päämääränä on tavallisesti kilpailukykyinen, kannattava sekä innovatiivinen liiketoiminta, joka pärjää myös kansainvälisillä markkinoilla. Menestyksen takana ovat huolellisesti suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys. (Jaakkola ym. 2007, 1-3.)

Palvelujen tuotteistamisessa tulee kartoittaa yrityksen osaaminen ja resurssit. Ne ovat osa yrityksen liiketoimintastrategiaa samalla, kun niiden avulla seurataan palvelujen



kehitystä, kasvua sekä kannattavuutta. Palvelujen tuotteistamiseen kuuluu vähitellen tapahtuvat eritasoiset uudistukset. Tarkoitus on käyttää hyväksi asiakkaiden arviointia palvelujen suhteen. Tavoitteena on luoda ajoittain myös kilpailukyvyllä hyödyllisiä palveluinnovaatioita eli uudelleen tuotettuja tai täysin uudistettuja palveluja. Tuotteistamiseen sisältyy myös usein palvelun visualisoiminen erilaisten palveluprosessikaavioiden avulla, jonka jälkeen on helpompi luoda palvelun toteuttamisen suunnitelma sekä määrittellä sen vaatimukset. (Jaakkola ym. 2007, 3-5; Tonder 2013, 73.)

## 7 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys on käsitteistä muodostuva kehys, jota työssä käytetään havaintojen muodostamiseen (Pitkäranta 2010). Teoreettiseen viitekehukseen kuuluu palveluprosessi, Service Blueprint -kaavio ja sen luominen, palvelumuotoilu, Service Blueprintin käyttö palvelumuotoiluprosessissa sekä palveluprosessien kehittäminen ja onnistuminen. Teoria on valittu kuvaamaan palveluprosessikaavioiden merkitystä organisaatiolle kehitystyökaluna sekä tukemaan asiakasnäkökulman huomioimista.

### 7.1 Palveluprosessi

Palveluprosessi on looginen kuvaus ja toimintaketju, jossa voidaan tunnistaa alku ja loppu. Palveluprosessille tyypillistä on jatkuvuus ja toistuvuus, ja perustana ovat asiakastarpeet. (Kvist, Arhoma, Järvelin, & Räikkönen 1995, 9.) Prosesseissa voidaan tunnistaa erikseen ydinprosessit, avainprosessit sekä tukiprosessit. Ydinprosessi on asiakkaasta alkava ja asiakkaaseen päättyvä prosessi, jolla on välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessissa käytetään yrityksen ydinsaamista, jonka avulla tuotetaan arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosesseja on esimerkiksi asiakashallinta ja markkinointi. Yrityksen toiminnan perustan luovat tukiprosessit, jotka antavat edellytykset ydinprosesseille esimerkkinä henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tarvittaessa ydinprosessit voidaan jakaa myös osaprosesseihin eli aliprosesseihin.

hin, jotka ovat ydinprosessin loogisia osia esimerkiksi asiakashallinnan sähköposti vastaamisen toimintamallin määrittely osaprosessina. Yrityksen onnistumisiin ja toiminnan jatkuvuuteen sisältyvät prosessit ovat avainprosesseja. Avainprosesseja voi siis olla sekä tuki- että ydinprosessit. Asiakas tarpeineen ohjaa yrityksen toimintaa, eli jokainen prosessi osallistuu asiakkaan arvon tuottamiseen omalla tavallaan. (Aarnikoivu 2005, 51-52; Ruoho 2014)

Kuvattu prosessi auttaa säästämään voimavaroja ja vapauttaa aikaa rutiineista luovaan työhön, koska tällöin tapahtumaketjua ei tarvitse joka kerta lähteä kehittämään uudelleen (Tuulaniemi 2011, 126). Palveluprosessi sisältää varsinaisen palvelutuotteen kuvauksen. Kuvaus sisältää palvelun tuottamiseen tarvittavat toiminnot, jotka tapahtuvat yrityksen sisäisissä toiminnoissa sekä asiakasrajapinnassa. Palveluprosessista selviää palvelun toteutusvaiheet eli ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Voidaan esimerkiksi kuvata tarvittavat työvaiheet ja niihin tarvittavat henkilöt. Kustannuksien arviointi, aikataulutuksen tehostaminen ja suunnittelu helpottuvat, kun tunnistetaan palveluun tarvittavat resurssit sekä työvaiheet. (Jaakkola ym. 2007, 15; Komppula & Boxberg 2002, 22-23.)

Prosessien tulisi olla työntekijöiden tuki ja turva, mutta ei kahlitseva kuva tietynlaisista toimintamalleista. Prosesseja on erilaisia tarkkaan määritellyistä ja ennakoidusta väljempiin ja luovempiin prosesseihin. Ennakoitu prosessi tuottaa ennalta tunnetun tuloksen eli sen toteuttamisessa ohjeet, tietojärjestelmät ja välineet ovat keskeisessä roolissa. Luova ja ennakoimaton prosessi taas tuo uusia sekä arvaamattomia näkökulmia työskentelytapoihin luovuuden, innovaatioiden sekä ongelmanratkaisun avulla. (Pitkänen 2006, 178.)

Prosessien mittaamiseen, seuraamiseen ja kehittämiseen käytetään erilaisia mittareita. Suorituskykymittari mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä palveluprosessissa eli tarkemmin aikaansaamista ja onnistumista. Ohjaus- ja seurantamittarit auttavat prosessien ohjaamisessa ja hallinnassa esimerkiksi innostavuutta mitatessa. Tässä tutkimuksessa voidaan puhua niin sanotun analysointimittarin käytöstä, sillä sen avulla voidaan kehittää palvelun tuottamista keräämällä uutta tietoa ja ymmärrystä prosesseista. Analysointimittarin käyttö mahdollistaa eri osatekijöiden mittaamisen eli voi-

daan tarkastella, miten eri tekijät toteutuvat palvelun aikana. (Pitkänen 2006, 179-180.)

Prosessin vakiinnuttamisen (Process Control) avulla voidaan karsia poikkeamia ja virheitä palveluprosessista. Prosessien poikkeamat eli niin sanotut ei-toivotut tilanteet esimerkiksi asiakkaan suuttuminen, pyritään kytkemään pois asiakaskohtaisella huomioinnilla sekä prosessien kehittämällä. Vanhan prosessin korvaaminen täysin uudella prosessilla on prosessin uudistaminen (Process Breakthrough). Nähdään, että henkilökunnan osallistumisella prosessien luontiin saadaan lisää innostusta, sitoutuneisuutta, nopeutta sekä muita positiivisia vaikutuksia prosessien kulkuun. (Pitkänen 2006, 179-180.)

## 7.2 Palveluprosessien kuvaaminen Service Blueprint -kaavion avulla

Palveluprosessista voidaan laatia tuotanto- ja kulutuskaavio eli Service Blueprint, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Sen avulla palveluprosessissa ilmenevät vaiheet voidaan kuvata tarkemmin. Perusideana on kuvata asiakkaalle näkyvät front office-toiminnot sekä yrityksen sisäiset back office-toiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle. Service Blueprint -kaaviossa on tarkoitus kuvata asiakasvuorovaikutus sekä palvelun taustalla olevat tukitoiminnot. Tukitoimintoihin kuuluu esimerkiksi tietojen tallennukseen, suunnitteluun ja tarkistukseen liittyvät toiminnot. Service Blueprint -kaaviossa vaiheet tulisi kuvata objektiivisesti ja tarkasti, jolloin prosessien analysointia ja kehittämistä voidaan kohdentaa tiettyihin toimintoihin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 16-17; Komppula & Boxberg 2002, 22.)

Service Blueprintin avulla saadaan visuaalinen kuvaus palveluprosessin etenemisestä. Service Blueprint -kaavio luodaan vaihe vaiheelta esittäen kaikki palveluketjussa mukana olevat toiminnot sekä vuorovaikutussuhteet. Näkyvien ja näkymättömien palvelutilanteiden kuvaaminen auttaa löytämään kaikki osa-alueet, jotka vaikuttavat palveluprosessiin sekä asiakkaan että henkilökunnan kannalta. Service Blueprint -kaavio luodaan usein vahvasti asiakkaan näkökulmasta, mikä erottaa sen muista palveluprosessikaavioista. Kaavio siis luodaan voimakkaammin kuvamaan asiakkaan

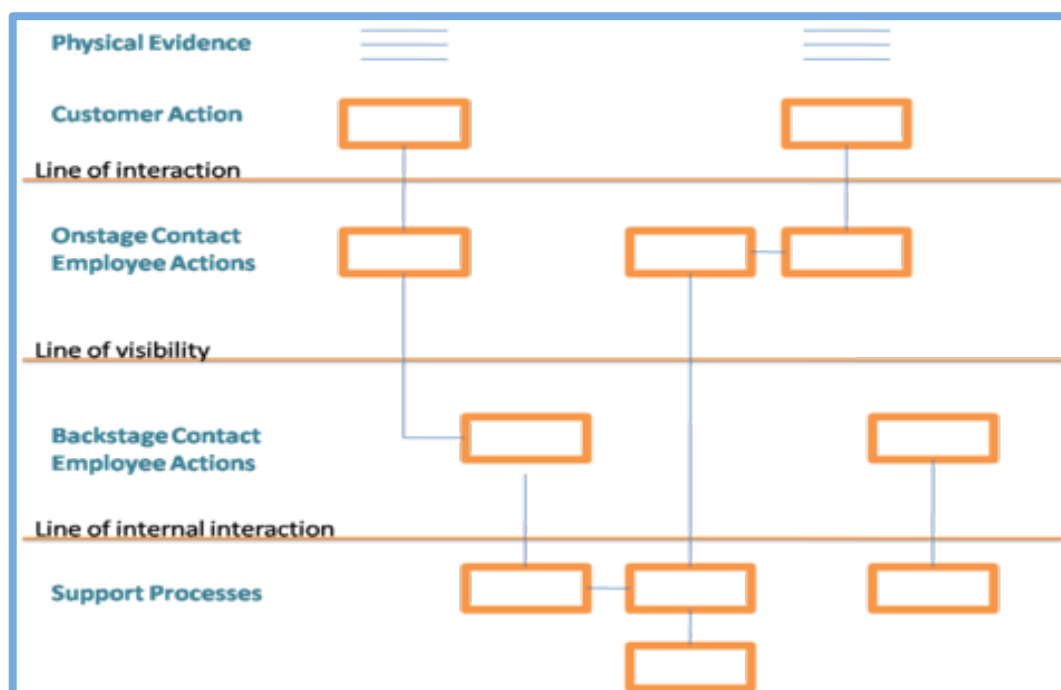
toimintoja ja näkökulmaa palveluprosessissa. Sen avulla on mahdollisuus selvittää, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Lisäksi kaavion avulla päästään tarkemmin näkemään kehittämistä ja analysointia vaativat palvelutapahtumat. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 87 – 89; Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 274-267.)

Service Blueprintin avulla on tarkoitus löytää mahdollisuudet ja ongelmakohdat. Visuaalinen hahmottaminen kaavion avulla helpottaa luovaa ajattelua, minkä vuoksi asiakkaan prosessia helpottaviin tekijöihin ja kriittisiin kohtiin on helpompi tarttua. Service Blueprint- kaavion avulla nähdään paremmin, millaiset tekijät ovat palvelun tuottamiselle välttämättömiä ja voidaanko jotain jättää pois. Kaavion avulla voidaan myös miettiä työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun liittyviä muutoksia. Lisäksi asiakkaan odotuksia palvelua kohtaan sekä imagoa eli mielikuvaa yrityksestä voidaan seurata Service Blueprintin avulla. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73; Jaakkola ym. 2007, 16-17.)

Service Blueprint -kaavion luomisessa voidaan nähdä kuusivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan palveluprosessi, joka halutaan kuvata. Samalla määritellään, milloin kyseinen prosessi alkaa ja päättyy. Tämän jälkeen suunnitellaan palvelua käyttävä asiakas eli asiakassegmentti. Asiakassegmentin määrittely vaatii usein kaavion laatimista, jotta voidaan erottaa erilaiset asiakassegmentit ja niiden tarpeet palvelun suhteen. Kolmannessa vaiheessa luodaan kaavio asiakkaan näkökulmasta, mikä edellyttää aineiston hankintaa ja palveluprosessin tarkkaa seuraamista. Neljännessä vaiheessa tehdään oma kaavionsa kontaktihenkilökunnan toiminnoista. Tähän sisältyy sekä näkyvät että näkymättömät toiminnot. Vaiheessa viisi yhdistetään kontaktitoiminnot ja tarvittavat tukitoiminnot keskenään, joka tuo esille sisäisten toimintojen suorat ja epäsuorat vaikutukset asiakkaaseen. Viimeisessä eli kuudennessä vaiheessa kootaan yhteen fyysiset elementit, joita asiakas kokee prosessin eri vaiheessa. (Zeithaml ym. 2006, 273-276.)

Valmis Service Blueprint -kaavio koostuu viidestä osasta (Kuvio 3). Ensimmäinen osa, physical evidence, kuvaa fyysisiä tekijöitä eli asiakkaan havaitsemia aineellisia asioita, joita ovat esimerkiksi lentoaseman opasteet, palveluneuvojien univormut ja palvelupisteen yleisilme. Toinen osa, customer action, kuvaa asiakkaan toimintoja eli valintoja ja toimenpiteitä, jotka asiakas prosessin aikana tekee. Asiakkaan toiminto

voi olla esimerkiksi saapuminen lentoasemalle tai muu yhteydenotto palvelupisteelle. Asiakkaan toimintojen jälkeen kuvataan henkilöstön eli asiakaspalvelijoiden näkyvät toiminnot (Onstage Contact, Employee Actions) sekä näkymättömät toiminnot (Backstage Contact, Employee Actions) omina kohtinaan. Näkyvät toiminnot eli niin sanotut totuuden hetket kuvaavat asiakaspalvelijan toimintoja, joissa hän on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Näkymättömät toiminnot ovat niin sanottuja sisäisiä toimintoja, jotka tukevat ja valmistelevat asiakkaalle suoritettavaa palvelua. Näkymättömän asiakaspalvelijan toiminto voi olla esimerkiksi pysäköintimaksun hyväksyntä järjestelmään maksun yhteydessä. Viimeisenä kaaviossa on esitetty support processes eli palveluntuottajan tukitoiminnot esimerkiksi pysäköintijärjestelmä ja muut tukiprosessit. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73; Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 267 - 269.)



Kuvio 3. Service Blueprint -kaavio (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268)

Lisäksi Service Blueprint -kaaviossa voidaan tunnistaa kolme rajapintaa: vuorovaikutuksen raja (Line of interaction), näkyvän toiminnan raja (Line of visibility) sekä sisäisen vuorovaikutuksen raja (Line of internal interaction). Vuorovaikutuksen raja toimii asiakkaan ja henkilöstön välillä. Asiakas on itsenäinen tämän rajapinnan ylä-

puolella, mutta sen alapuolella kontaktissa henkilöstöön. Näkyvän toiminnan raja erottaa palveluprosessissa tapahtuvat näkyvät ja näkymättömät toiminnot toisistaan. Asiakkaan on mahdollisuus nähdä palveluhenkilöstön toiminnot rajaviivan yläpuolella, mutta alapuolella olevat sisäiset toiminnot ovat täysin näkymättömissä. Sisäisen vuorovaikutuksen raja on taas tuomassa eron valmistelevien toimintojen ja tukitoimintojen välille. Palveluhenkilöstön toimintaa ja asiakasrajapinnassa työskentelyä tuetaan erilaisilla yrityksen sisäisillä toiminnoilla ja palveluilla, jotka on hyvä järjestää taustalla toimiviin asioihin ja erillisiin tukitoimiin. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73; Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73.)

### 7.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan osaamista, jonka avulla havaitaan palveluiden strategiset mahdollisuudet nykyisessä tilassa sekä mahdolliset kehittymismahdollisuudet. Palvelumuotoilussa ei keskitytä uusiin innovaatioihin vaan pikemminkin yhdistellään vanhoja asioita toimiviksi kokonaisuuksiksi. Tarkoituksena on luoda toimivia palveluja, jotka täyttävät sekä asiakkaiden tarpeet että yrittäjän liiketoiminnalliset tavoitteet. (Miettinen 2011, 14; Tuulaniemi 2011, 26-27) Palvelumuotoilulle keskeistä on yhdistää kaikki palveluprosessissa vaikuttavat osapuolet, mikä on haastavaa palveluiden moniulotteisuuden vuoksi (Tuulaniemi 2011, 28). Tässä apuna toimii palvelutilanteiden visualisointi esimerkiksi kuvakertomukset, videot ja piirrookset. Nämä keinot tuovat palvelutilanteet konkreettisemmiksi palveluiden kehittäjille. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilu voi kehittää omaa osaamista sekä toimintaympäristön työmenetelmiä. Keskiöön palvelumuotoilussa nousee asiakkaiden tarpeet ja toiveet, jotka palvelutarjoaman tulisi täyttää. Asiakasymmärrys eli ihmisten tarpeiden ja toiminnan motiivien huomioiminen on lähtökohtana erilaisten ratkaisujen ja arvon tuottamisessa asiakkaalle. Toisin sanoen on siis ymmärrettävä todellisuus, jossa asiakkaat elävät. Tähän sisältyy asiakkaiden arvojen, tarpeiden sekä odotuksien huomioiminen. Yrityksen arvolutupauksen voidaan katsoa toteutuvan vain, jos tunnetaan elementit, joista asiakkaan arvopohja muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 58, 66-67, 71.)

Palvelumuotoilu voidaan nähdä olennaisena osana yrityksen liiketoimintaa, koska sen edut ovat keskittyneet moniin tarpeisiin. Eri palvelumuotoilun tavoilla voidaan kehittää yrityksen sisäisiä prosesseja, strategista suuntaamista, asiakassuhteita sekä asiakaskeskeistä toimintaa. Tarve - ja asiakaslähtöinen arvoajattelu on noussut entistä tärkeämmäksi nykyisessä liiketoiminnassa. Palvelumuotoilu on monimuotoinen lähestymistapa, joka tukee yrityksen liiketoimintaa murroksen aikana. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimuksen palvelujen suhteen on otettava tarkemmin huomioon myös taloudellisten paineiden kasvun myötä. Palvelumuotoilun avulla on tarkoitus määrittellä konkreettiset palvelutarpeet, jolloin asiakaskunnan syvälinen tunteminen on eduksi. Kun tiedetään, millaisiin palvelutarpeisiin pitäisi vastata, on mahdollisuus luoda strategisesti järkeviä ja asiakkaalle arvoa tuottavia palveluja. Lisäksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen helpottuu. (Tuulaniemi 2011, 95-96.)

Palvelumuotoilussa käytetään usein tukena muotoiluajattelua (design thinking), joka edellyttää palvelumuotoilijalta empatiakykyä ja optimistista halua tarttua haasteisiin. Innovatiiviset ratkaisut ja ideat ovat osa muotoiluajattelua, ja ne voidaan nähdä tehokkaana keinona palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoiluajattelu on myös ohjaamassa kehitysprosessia inhimilliseen suuntaan ja on korostamassa yhteisten tarpeiden huomioimista. Tavallisesti lähdetään liikkeelle asiakasymmärryksen kasvatamisesta ja piilevistä asiakastarpeista. Nämä ovat tavallisesti tuotteelle eli palvelulle asetettuja kehitysvaatimuksia. Kun palvelutilanteen kehittämistä katsotaan käyttäjäkokemuksen kautta, saadaan huomattavasti tehokkaampia ratkaisuja asiakastarpeisiin. (Miettinen 2011, 26-31.)

Palvelumuotoilussa tunnustetaan iteratiivinen ja inkrementaalinen kehitysmenetelmä. Iteratiivisessa menetelmässä nopeasti kehitettyä alkuratkaisua kehitetään koko ajan lisää, niin kauan, että päästään haluttuun tavoitteeseen. Kun kokonaisuus jaetaan pienempiin kehityshaasteisiin puhutaan inkrementaalisesta menetelmästä. Luovaan ongelmaan ratkaisuun kuuluva divergenssi ja konvergenssi ovat palvelumuotoilussa hyviä lähestymistapoja suunnittelijoille. Divergenssi perustuu ideoiden tuottamiseen vapaan yhdistelyn ja mielikuvituksen kautta. Konvergenssillä taas arvioidaan divergenssillä tuotettuja ideoita eli arvioidaan niitä tiedon ja analyttisen päättelyn avulla. (Tuulaniemi 2011, 112-113.)

Palvelumuotoilulle ominaista on, että se kehittyy koko ajan lisää. Sen tarkoitus on hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja palveluiden kehittämisessä. Olennaista on huomata, että palveluiden suunnittelu on ollut olemassa jo ennen palvelumuotoilua. Suunnittelu kehikon sisälle kuuluu kuvatut palveluprosessit kuten Service Blueprint sekä muut front- ja back stage -kaaviot. Palvelumuotoilun tavoitteena on ihmisten tarpeiden ymmärtämisen lisäksi uusien mahdollisuuksien havainnointi, toimivien palvelujen suunnittelu sekä tehtyjen suunnitelmien toteuttaminen (Tuulaniemi 2011, 110- 111).

Olemassa olevien palvelujen kehittäminen palvelumuotoilun avulla onnistuu palveluekosysteemin mallintamisella ja visualisoinnilla. Palveluekosysteemi sisältää kaikki palveluun liittyvät organisaatiot, ympäristöt, toimijat sekä kontaktipisteet. Palveluekosysteemin pilkkominen pienempiin osiin auttaa havainnoimaan palvelun yksityiskohtia ja mahdollisia puuttuvia elementtejä. Visualisoinnin tarkoituksena on tehdä joku asia näkemällä havaittavaksi ja konkretisoida kirjoitettua sanaa koko suunnitteluryhmälle. Palvelumuotoilun keskeinen idea on ottaa huomioon palveluiden kehittämisessä eri osapuolten osallistuminen. Yhteiskehittämisen tarkoitus on, että palvelun kehittäjän ja asiakkaan lisäksi koko palvelutuotanto, järjestelmäylläpito, muut palveluun liittyvät organisaatiot sekä henkilöstö ovat mukana palveluiden suunnitteluprosesseissa. (Tuulaniemi 2011, 114- 117). Palvelumuotoilussa tulisi käyttää hyväkseen yhteissuunnittelua ja vuorovaikutusprosesseja eri palvelun tahojen kanssa. Tällöin myös palveluliiketoiminnan arvonluominen helpottuu. (Miettinen 2011, 22.)

#### 7.4 Service Blueprint -kaavio tukemassa palvelumuotoiluprosessia

Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita ja on luonteeltaan ainutkertaista, koska prosessit toimivat palveluiden kehittämistilanteissa eri tavoin. Palvelumuotoiluprosessissa voidaan kuitenkin tunnistaa selkeät osat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Määrittely osassa pohditaan mitkä



ovat suunnitteluprosessin tavoitteet ja mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa. Tutkimusvaihe tarkoittaa palveluntuottajan strategiset tavoitteet keskustelun, haastatteluiden, asiakastutkimuksen ja muun yhteisymmärrystä rakentavien väylien kautta. Suunnitteluvaihe määrittelee mittarit palvelujen tuottamiseen. Voidaan ideoida ja konseptoida erilaisia vaihtoehtoja suunnitteluhaasteeseen. Tuotanto osiossa suunnitellaan palvelun tuottaminen. Suunniteltu konsepti viedään testattavaksi ja kehitettäväksi markkinoille asiakkaiden keskuuteen. Arviointiosio arvioi kehitysprosessin onnistumista. Tarkoituksena on mitata palvelun toteutumista ja hienosäätää palveluja tarpeen mukaan. Palvelumuotoiluprosessimallia voidaan soveltaa ja hyödyntää kulloisenkin tarpeen mukaan. Tarkoitus on käyttää osia, jotka ovat omien tarpeiden ja käytettävissä olevien resurssien mukaiset. Kokonainen palvelumuotoiluprosessi tukee uuden palvelun suunnittelua alusta loppuun. Olemassa olevaa palvelua kehittäessä taas kannattaa hyödyntää osia, jotka ovat tarpeen. (Tuulaniemi 2011, 126-129.)

Olemassa olevan palvelun kehittäminen edellyttää, että palveluidea on määritelty. Hyvä suunnittelubrief eli suunnittelu idea sisältää palvelun tavoitteet, kohderyhmät, palvelun liiketoiminnallisten tavoitteet, yrityksen tarjoaman portfolion, yrityksen liiketoimintastrategian, vision, mission, palveluiden markkinatilannetiedon, projektin aikataulutiedot, budjetin, projektin yleiskuvan sekä taustatietoja. Tavoitteena on tarkentaa tavoitteita, lisätä kommunikointia palvelun eri osapuolten välillä ja kuvata toimintaympäristöstä. Suunnittelussa apuna voidaan käyttää haastatteluja, tutkimuksia sekä keskustelua. Suunnitteluprosessissa niin sanottu yhteissuunnittelu sisältää asiakkaiden osallistumisen suunnittelun muotoilutiimin lisäksi. (Miettinen 2011, 23; Tuulaniemi 2011, 133.)

Palvelutilanteiden kehittämisen kannalta esitutkimus yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista, arvoista ja liiketoimintastrategiat eli kartta tavoitteisiin pääsemiseksi tulee olla selvillä. Markkina- ja kilpailutilanne, toimialan rakenne, brändistrategia, palvelutarjoama, kohderyhmätietous ja toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät on lisäksi otettava huomioon palvelumuotoilua suunniteltaessa. (Tuulaniemi 2011, 136.) Palvelumuotoilussa asiakasymmärrys ja tutkimus kohderyhmiin liittyen on tärkeä osa kehittämisprosessia. Suunnittelu ja kehittäminen vaativat tiedonhankintaa, joka ohjaa ja inspiroi tekemään tarvittavia muutoksia. (Miettinen 2011, 32; Tuulaniemi 2011, 142.) Tiedonhankinnan lisäksi strateginen suunnittelu ohjaa kehittämistä oikeaan

suuntaan. Strategisen suunnittelun tarkoitus on syventää esitutkintavaiheessa tehtyjä tavoitteita esimerkiksi oman kilpailustrategian ja brändin näkökulmasta. (Tuulaniemi 2011, 172.) Strategisen suunnittelun jälkeen voi aloittaa ideoinnin ja konseptoinnin, joiden tarkoituksena on lähestyä ongelmakohtia aluksi kaukaa ja kritiikittömästi. Aluksi ideoita on tarkoitus luoda mahdollisimman paljon, jonka jälkeen voidaan arvioida toteuttamiskelpoisuutta määriteltyjen perusteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011, 180.)

Olellainen osa palvelumuotoiluprosessia on palvelujen prototypointi. Sen tarkoituksena on kuvailla ja testata palveluun liittyviä elementtejä ja konsepteja visuaalisin keinoin. Voidaan esimerkiksi testata toimiiko palvelu, onko se asiakkaan mielestä houkutteleva, onko palvelua helppo käyttää tai sopiiko se strategisesti palvelua tuotavalle yritykselle. (Tuulaniemi 2011, 194-195.) Prototyyppejä eli koemalleja on siis menetelmä, joka on tukemassa arviointia ja palvelun muodostumista palvelumuotoilussa. (Miettinen 2011, 34-35.)

Palvelumuotoilussa on tunnistettava palvelun monivaiheinen ja toiminnallinen tapahtumasarja. Nopeiden prototypointi mallien lisäksi, tarkemmat palvelumallit ovat tehokas keino palveluprosessin kuvaamiseen ja määrittelemiseen. (Tuulaniemi 2011, 210.) Palvelumuotoilussa puhutaan usein palvelupolku menetelmästä eli palvelukokonaisuuden kuvausmenetelmästä, josta nähdään asiakkaan kulkema ja kokema palvelu aika-akselilla. Kuvaus sisältää useita vaiheita, eli niin sanottuja palvelutuokioita ja palvelun kontaktipisteitä, joiden avulla on helpompi toteuttaa palvelumuotoilua. (Tuulaniemi 2011, 78.) Palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä, joita voivat olla ihmiset, esineet, ympäristöt sekä toimintatavat. Tarkoitus on, että asiakas on mukana palvelussa kaikilla aisteillaan, jolloin kontaktipisteillä saadaan vaikutettua asiakkaan kokemaan palveluun. (Miettinen 2011, 49; Tuulaniemi 2011, 80.) Palvelupolussa voidaan tunnistaa kolme eri vaihetta; esipalvelu, ydinpalvelu sekä jälkipalvelu. Esipalveluvaihe valmistelee arvon muodostumista asiakkaalle, ja varsinainen arvo tarjotaan ydinpalveluvaiheessa eli konkreettisen palvelutapahtuman myötä. Varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen asiakas voi olla yhteydessä esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa. Tätä kontaktia palveluntuottajan ja asiakkaan välillä kutsutaan jälkipalveluksi. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Palvelumuotoiluprosessissa palvelupolku voidaan kuvata Service Blueprint -kaavion avulla, koska se tuo esille asiakkaalle näkyvät osat sekä yrityksen tuottaman toiminnan palvelun taustalla. Service Blueprint -kaavio toimii uusien sekä jo olemassa olevien palvelujen kehitystyökaluna. Service Blueprint -kaavion käyttö antaa mahdollisuuden toiminnan tehostamiseen ja kustannusten vähentämiseen, mikä kertoo sen olevan tehokas suunnittelutyökalu palvelujen kehittämisessä. Palveluntuottaja pystyy Service Blueprintin avulla tunnistamaan paremmin palvelun kriittiset kohdat ja määrittelemään seurantamittarit palvelun parantamiseksi. (Tuulaniemi 2011, 210-215.)

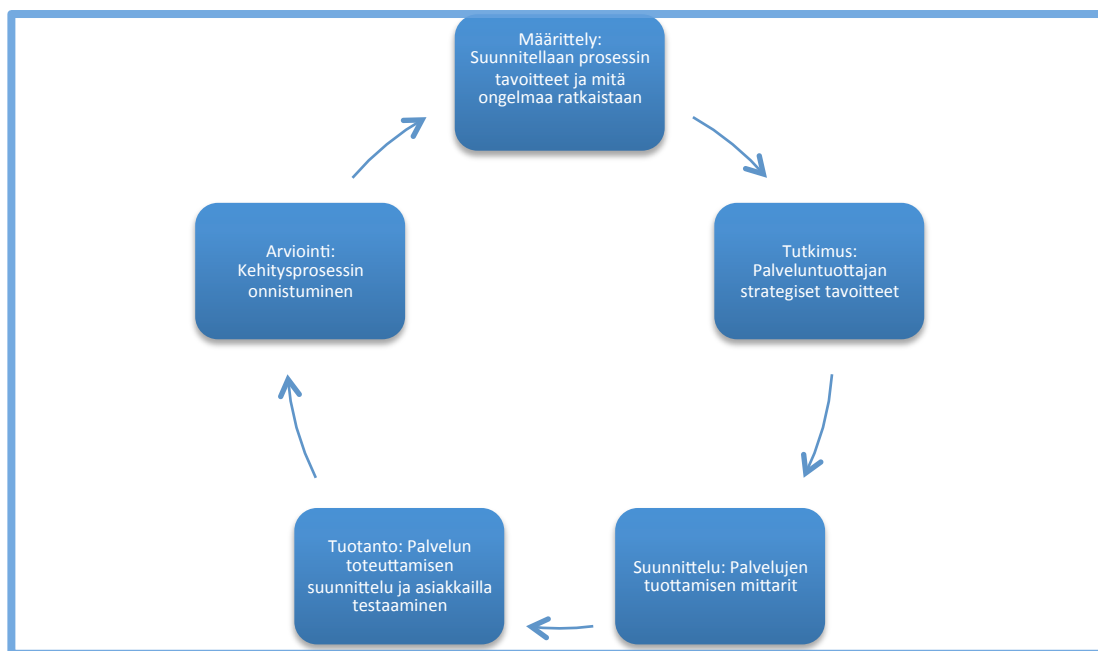
Service Blueprint -kaavio voidaan nähdä palvelumuotoiluprosessissa palvelumallina, joka on visuaalinen kuvaus asiakkaan ja palvelun tuottajan kontaktipisteistä sekä prosessin keskeisistä toimijoista. Service Blueprinttiä voidaan hyödyntää palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa, kun kuvataan palveluntuottamiseen vaadittavia resursseja sekä asiakkaiden kytkeytymistä tuotantomalliin kronologisessa järjestyksessä. Service Blueprint -kaavion tarkka visuaalinen kuvaus antaa mahdollisuuden arvioida palvelun laatua syvällisemmästä näkökulmasta palvelumuotoiluprosessissa. Palvelumuotoilun kannalta Service Blueprint -kaaviossa merkittäväksi nousee etenkin palvelun arvoketju, josta nähdään asiakkaalle tuotettavat palvelutoiminnot (Tuulaniemi 2011, 210-213).

Palvelumuotoiluprosessissa tuotanto eli pilotointi vaiheen tarkoitus on tuoda palvelukonsepti asiakkaiden testattavaksi. Tällöin voidaan käyttää tukena esimerkiksi haastatteluja tai Mystery Shopping -menetelmää eli laadunparantamisen työvälinettä, joka helpottaa yrityksen sisäisen toiminnan sekä asiakkaiden havainnointia. Kun palvelu on konseptoitu ja testattu, tulisi palvelu kuvata palveluprosessina. Silloin palveluun liittyvät kontaktipisteet ja ympäristö voidaan arvioida uudelleen. Palveluprosessimalli on palvelun ydin, jonka tarkoituksena on tuottaa ja toimittaa asiakkaalle palvelu sovitulla tavalla. Kun kaikki palveluun liittyvät osapuolet ovat perillä palveluprosessista, voidaan pieniä nyansseja suorittaa asiakkaalle henkilökohtaisessa palvelussa. (Tuulaniemi 2011, 230-233.)

Palvelumuotoilussa valmis kehitelty palvelu lanseerataan, kun sitä on kehitysprosessin aikana kasvatettu tavoitteiden mukaisesti ja saatu lisää asiakasymmärrystä. Kilpailukyvyyn ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi palvelua arvioidaan ja mitataan

myös palvelumuotoiluprosessissa. Tarkoitus on mitata palvelun tuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta erilaisin menetelmin. Voidaan mitata esimerkiksi brändin tunnettuutta ja mainetta. Usein palvelun tuottajat keskittyvät liikaa tekniseen laatuun eli palvelun tekniseen tasoon ja toimivuuteen, mikä ei kuitenkaan ole riittävä mittari asiakkaan kokeman ja havaitseman laadun arviointiin. (Tuulaniemi 2011, 239.) Tuulaniemi (2011, 240) pitää yleisenä oletuksena sitä, että palvelumuotoilua on hankala mitata. Hän toteaa, että palvelun laatu voidaan kuitenkin varmistaa, kun prosessi toteutetaan parhailla resursseilla ja osaamisella mitä löytyy. Lisäksi hän korostaa asiakasymmärryksen tärkeyttä, sillä sen tasoa pitäisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti.

Palvelumuotoilu voidaan kuvata omana prosessinaan (Kuvio 4), ja siitä on olemassa erilaisia malleja. Erilaisissa malleissa prosessissa palvelun jatkuva kehittäminen on olennainen näkökulma. Sen avulla voidaan luoda palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla luodaan palvelulle lisää arvoa. (Tuulaniemi 2011, 243.) Palvelumuotoilu antaa mahdollisuuden uudenlaiseen palveluiden kehittämiseen, liiketoiminnalliseen hyötyyn sekä apua mahdollisiin toimialan paineisiin (Miettinen 2011, 14; Tuulaniemi 2011, 252). Voidaan esimerkiksi tunnistaa monimutkaisempia vuorovaikutusmahdollisuuksia palvelupolun tai palvelukontaktipisteiden kautta ja määritellä palvelua haluttavan asiakaskokemuksen mukaiseksi Service Blueprintin tai muiden palvelumallien avulla (Tuulaniemi 2011, 270.)



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2011, 127-128)

## 7.5 Palveluprosessien kehittäminen ja onnistuminen

Prosessien kehittämisestä on hyötyä erityisesti alussa olevien prosessien kanssa, sillä se tarjoaa uusia apuvälineitä ja menetelmiä asiakaskeskeisyyden parantamiseen (Kvist, Arhoma, Järvelin, & Räikkönen 1995, 15). Kehittämisen edellytyksenä on, että henkilöstölle annetaan tiedot ja taidot, joita vaaditaan prosessien kehittämiseen. Henkilöstön olisi opittava organisaation prosessit, miten niiden kehittäminen on organisoitu, millaisia tavoitteita ja toiveita prosesseille on asetettu ja miten jokaisen työntekijän toiminta näkyy asiakkaille. Kehittämistavoitteiden tuomat muutokset voivat aiheuttaa monenlaisia vaikutuksia henkilöstössä. Tämän vuoksi tärkeintä on, että johto ei keskity vain taivuttelemaan muutosta vastustavaa joukkoa, vaan keskittyy työntekijöiden tukemiseen ja rohkaisemiseen kokonaisvaltaisesti. (Kvist ym. 1995, 65-67.)

Yrityksen kaikkien prosessien yhtäaikaista ja täyspainoista kehittämistä ei nähdä mahdollisena, vaan tarkoitus olisi keskittyä muutamaa prosessiin kerrallaan. Yrityksen tulisi valita kehitettävät prosessit kriittisyyden mukaan eli määritellä, mikä prosessi vaatii eniten muutosta esimerkiksi kustannuksia ajatellen. Tämä lisää kehityksen tehokkuutta ja helpottaa mahdollista sisäistä muutosvastarintaa. Prosessien kehittäminen vaatii prosessien kuvaamista, sillä sen avulla saadaan selville prosessin kulku sekä kriittiset kohdat. Prosessien kuvaaminen auttaa selkiyttämään toimintojen välisiä vastuualueita, tarkentamaan sisäistä työnjakoa, karsimaan tarpeettomia toimintoja, perehdyttämään uusia työntekijöitä sekä ratkaisemaan ja havaitsemaan ongelmia tehokkaammin. (Kvist ym. 1995, 67-77.)

Prosessin kehitystoimenpiteet voivat liittyä vain yhteen työvaiheeseen tai vastaavasti koko prosessiin (Kvist ym. 1995, 101). Tarkoitus on, että prosessien mahdolliset muutokset suunnitellaan asiakaslähtökohdista. Kehitykseen tarvitaan oikeiden mittareiden, seurannan, miehityksen, prosessien kuvaamisen lisäksi selkeä tavoite ja syyt. Tärkeää olisi perustella henkilökunnalle, miksi muutoksia tehdään. Kehitystä voidaan viedä eteen päin korostamalla asiakastyytyväisyyttä, jolloin on myös tärkeää tuoda näkyviä muutoksia asiakkaille. (Kvist ym. 1995, 167.)

Palveluprosessi kaavioiden kautta voidaan lähteä hahmottamaan asiakaslähtöisiä kehittämistarpeita. Kaavioiden pohjalta tulisi miettiä prosessin kokonaisvaltaista toimivuutta. Kaavion avulla voidaan tutkia, onko palveluprosessi johdannonmukainen, aikataulultaan oikeanlainen ja joustava, resursseiltaan riittävä sekä millaista on vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Lisäksi huomioidaan, millaiset ovat keinot saada asiakaspalautetta ja miten palveluprosessin onnistumista valvotaan. Onnistunut palveluprosessi edellyttää, että palvelun tuottamisen tekniset edellytyksen ovat kunnossa eli laitteet, koneet ja välineet, joita palveluun tarvitaan. Esimerkiksi lentoaseman pysäköintialueella puomilaitteet avautuvat ja palvelupisteellä valvontakamerat toimivat. Lisäksi on varmistettava, että henkilöstö on halukas ja kyvykäs tuottamaan hyvää palvelua. Palvelun tuottamisessa voidaan tunnistaa oleellisia ja toissijaisia elementtejä. Oleelliset elementit ovat välttämättömiä, ja liittyvät esimerkiksi palvelun tuottamiseen tarvittaviin välineisiin, kuten palvelupisteen tietokonejärjestelmään. Toissijaisia ovat yksinään merkityksettömät elementit kuten pysäköintilippu, joka ei ole merkityksellinen, mutta oikeuttaa käyttämään palvelua tiettyinä

ajankohtana. Palveluprosessien kehittämisessä on tarkoitus saada nämä elementit toimimaan yhteen, mikä parantaa palvelua kokonaisuudessaan. (Ylikoski 2000, 240-241.)

Kehittäminen vaatii onnistuneisuuden mittausta ja seuraamista asetettujen tavoitteiden ylläpitämiseksi. Tavoitteiden arviointiin tulee olla selkeät mittaustavat, jotta niistä muodostuu työntekijöille selkeä kuva. Jokaisella yrityksen projektilla tulisi olla omat tavoitteensa ja seurantajärjestelmänsä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun parantaminen ja laatuvaihtelujen tasaaminen. Laadun parantuminen taas lisää ymmärrystä asiakkaan tarpeisiin, kohentaa palvelun toteutuksen tasoa sekä helpottaa asiakkaiden odotuksiin vastaamista. Samalla sekä asiakkaan että yrityksen arvo lisääntyy eli asiakastyytyväisyys ja kustannustehokkuus kasvavat. Kehitystyö voi yrityksistä tuntua turhautavalta, koska se saattaa olla aikaa vievää ja työläs toteuttaa. (Jaakkola ym. 2007, 33, 39.)

Kansainvälisillä markkinoilla olevat yritykset tarvitsevat erityistä huomiota asiakasvuorovaikutuksen ja palveluprosessien suunnitteluun. Palveluprosesseja tulisi muokata muuttuvan liiketoimintaympäristön mukana. Kansainvälisessä ympäristössä palveluprosesseissa on huomioitava vuorovaikutustilanteet kielitaidoista lähtien. Johdon tulisi määritellä mihin asti palvelut saavat kehittyä vapaasti, ja milloin vaaditaan tarkempaa palvelun hiomista. On myös olennaista, että asiantuntijat ovat asiakastyössä mukana kehittämässä uusia palveluideoita sekä palvelunosia eri tilanteisiin. Palvelujen kehittämisen ei ole tarkoitus muuttaa liikeideaa, mutta on tarkoitus että kehitystyöhön panostetaan tietoisesti. (Jaakkola ym. 2007, 40.) Monesti kehitystyö suunnataan niin sanotusti kaikenlaisille alueille, jolloin laadukkaat palveluosaamisen painopisteet eivät pääse kehittymään. Parasta olisi antaa painoarvoa erikoistumiselle ja erikoisosaamiselle, koska vain sen avulla voidaan saavuttaa menestystä. Kehitystyössä ei myöskään tulisi toistaa vanhoja ratkaisuja, vaan ainoastaan hyödyntää täydellä painolla siihenastista osaamista. (Rissanen 2006, 209.)

## 8 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tavat ja käytännöt, joilla aineisto kerätään, määrittelevät tutkimusmenetelmän ( Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 178). Tutkimuksessa aineistoa kerätään haastattelulla ja osallistuvalla havainnoinnilla, jotka ovat laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimustehtävän toteuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi olin aktiivisesti mukana palvelutilanteissa tekemässä havaintoja, muistiinpanoja sekä asiantuntijoiden haastatteluja.

Tutkimusstrategiaa voidaan nimittää tutkimustyyppiä, joista esimerkkeinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat etnografinen tutkimus tai toimintatutkimus. Näissä tutkimustyypeissä aineistonhankinta voi olla hyvin samankaltaista, mutta ne eroavat toisistaan tutkimuksen tarkastelunäkökulman osalta ( Hirsjärvi ym. 2008, 186.) Tämä tutkimus on lähinnä etnografista tutkimustyyppiä, sillä yhdistelen eri menetelmiä ja aineistoa sekä pyrin pääsemään lähelle tutkittavaa tilannetta ja haastateltavia. Valitsin tutkimusmenetelmät vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimustehtävääni eli pohdin, millaiset vaihtoehdot toisivat parhaiten vastauksia tutkimusongelmiin.

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2008, 176) olen havainnoinut asiakkaita todellisissa asiakaspalvelutilanteissa. Havainnointi on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka perustuu todellisen elämän kuvaamiseen ja asioiden kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Tarkoituksena on löytää ja paljastaa uusia tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2008, 152.) Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja se hankitaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedonhankinnan pohjana ovat ihmiset, joiden avulla tutkija luo keskusteluja ja tekee havaintoja. Saadun aineiston pohjalta tehdään yksityiskohtainen tarkastelu, jonka pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia asioita. Tästä käytetään myös nimitystä induktiivinen analysointi. Tyypillisesti tutkimus etenee joustavasti ja olosuhteiden mukaan, jolloin myös tutkimussuunnitelma muotoutuu vähitellen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)



Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, jolloin tutkittavien näkökulmat pääsevät mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Tuulaniemi (2011, 228) mukaan palveluiden tuotteistamisessa mukana olevien henkilöiden tulisi nähdä palvelumuotoiluprosessi ja olla siinä mukana. Tärkeintä on, että yrityksen sisällä on nähtävissä mahdolliset prosessit ja niihin voi halutessaan kommentoida. Tämä on todettu merkittäväksi työssä jaksamiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Lisäksi asiakaspalveluhenkilöstöä on tärkeää kouluttaa mahdollisiin kehitysprosesseihin, koska systemaattinen kehittäminen on monesti uutta ja haasteellista palveluyrityksissä. Tämän vuoksi olen haastatellut Customer Service -yksikön palvelupisteen asiakaspalvelun ammattilaisia, joilla on samalla mahdollisuus päästä mukaan vaikuttamaan palveluiden kehittämiseen ja tuoda esiin oma kokemuksensa. Tutkijana olen subjektiivisesti mukana tutkimustilanteissa ja tutkittavien arjessa. Tämän vuoksi oli luonnollista valita aineistonhankinta keinoiksi osallistuva havainnointi sekä teemahaastattelu. Nämä kaksi aineistonhankinta menetelmää viittaavat melko strukturoimattomaan ja vapaaseen tutkimusasetelmaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 189).

Aineiston suuruuden päättäminen voi olla hankalaa, koska aineisto voi käsittää vain yhden haastattelun tai esimerkiksi joukon yksilöhaastatteluja. Aineiston hankkiminen ei perustuu määrään, koska sen avulla ei aiota esittää keskiarvoja tai muita tilastollisia säännönmukaisuuksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään käsitettä saturaatio, joka viittaa kylläisyyteen. Voidaan katsoa, että saturaatio tapahtuu, kun aineisto alkaa toistaa itseään, ja silloin on saatu tutkimuksen kannalta riittävästi aineistoa. Saturaatio toimii ohjenuorana tutkimusaineistoa hankittaessa, vaikka ei voida olla varmoja onko kaikki mahdollinen informaatio saavutettu. (Hirsjärvi ym. 2008, 176-177.) Tähän viittaa muun muassa se, että tutkimuksen alussa en valinnut tarkkaa havainnointitilanteiden määrää, vaan jatkoin havainnointia, kunnes aineistoa oli ongelmiiin nähden riittävästi ja samat näkökulmat alkoivat toistua. Ajatuksena on myös se, että tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisen kuvion, joka tutkimustilanteeseen liittyen on mahdollista löytää (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89).

Haastattelu on vuorovaikutusta, jonka avulla tiedonhankintaa voidaan ohjata tilanteen mukaan. Haastattelutilannetta voidaan muokata monipuolisesti esimerkiksi muuttamalla aiheiden järjestystä tai selvittämällä vastausten motiiveja. (Hirsjärvi &

Hurme 2000, 34.) Tämä kertoo haastattelun joustavuudesta, mikä on aineistonkeruussa suuri etu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Tyypillisesti haastattelun tarkoitus on kerätä aineistoa suunnitellusti ja päämäärähakuisesti. Tällaista tiedonhankintahaastattelua voidaan kutsua tutkimushaastatteluksi. Tutkimushaastattelu on tärkeä varmentaa sekä tiivistää tieteellisiin menetelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.) Tutkimushaastattelussa voidaan tunnistaa strukturoitu ja strukturoimaton haastattelumenetelmä sekä niiden välimuotoja. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu sisältää tarkat kysymykset, joihin haetaan täsmällisiä vastauksia. Strukturoimaton haastattelu taas on strukturoidun ääripää eli syvälinen, keskustelun omainen ja avoimia kysymyksiä sisältävä haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44-45.)

Teemahaastattelu on näiden kahden haastattelumallin välimuoto (Hirsjärvi ym. 2008, 203). Teemahaastattelu on muodoltaan puolistrukturoitu. Sen tarkoitus on kohdentaa haastattelu tiettyyn teemaan eli haastateltavien kokemaan tilanteeseen tai ilmiöön. Ennen teemahaastattelua tulisi olla perillä tutkittavasta aiheesta esimerkiksi sen osista, rakenteista, prosesseista sekä kokonaisuudesta, koska tällöin on helpompi luoda käsiteltävät aiheet teemahaastattelurunkoon. Haastattelu kohdennetaan haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin, mutta haastattelun aihepiirit niin sanotut teema-alueet ovat kaikille samat. Yksittäisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskusteltavien teemojen varassa. Tarkoitus on tuoda tutkittavien ääni kuuluviin eli heidän antamansa tulkinnat sekä merkitykset ilmiöille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Haastateltavien valinta tulisi olla riittävä yleistyksien ja erojen luomiseen. Kyse on kvalitatiivinen tutkimuksesta, jolloin voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tällöin tapahtumaa tutkitaan myös syvälinemmin ja yksityiskohtaisemmin. Lisäksi pyritään löytämään uusia teoreettisia näkökulmia tilanteisiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59.)

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, koska se mahdollisti Customer Service -yksikön kokeneiden ammattilaisten tiedon tutkimisen. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina pohjautuen valmisiin teemoihin. Tutkittavat valittiin työurien pituuksien, erityisosaamisen sekä sopivan aikataulun puitteissa. Haastattelu suoritettiin anonymisti eli haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda tutkimuksessa esiin. Haastatteluista ja sen järjestelyistä sovin aluksi ohjaajani palveluesimies Sirpa Kjellmanin kanssa, jonka jälkeen myös itse olin yhteydessä haastateltaviin ja

varmistin tutkittavien suostumuksen. Tutkittavien määrässä päädyimme viiteen haastateltavaan työntekijään, aikataulutuksen ja tutkimuksen resurssien vuoksi. Haastattelut järjestettiin haastateltavien työajalla ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa noin tunti.

Teemahaastattelurungon (Liite 1) luomisessa tukena toimivat Service Blueprint -teoria (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268) sekä haastattelutilanteita edeltävä havainnointi. Haastattelurungon testauksessa apuna toimi myös Kjellman, jonka kanssa katsoimme läpi teemahaastattelu alueiden toimivuuden ja kävimme läpi niin sanotun esihaastattelun lopullisen teemahaastattelurungon luomiseksi (Hirsijärvi & Hurme 2000, 72-73). Ensimmäisen haastattelun kautta vahvistui haastattelun aikataulu, joka oli suunnitelman mukaan noin tunti. Haastatteluissa työvälineinä toimivat nauhuri sekä muistiinpanovälineet.

Tutkimuksessa haastattelujen avulla oli tarkoitus saada syvällisempi käsitys palvelupisteen toiminnasta sekä tarkennuksia joihinkin havainnoinnin tilanteisiin. Lisäksi haastattelut toivat esille teoreettisia näkökulmia etenkin kehitysideoiden kautta. Haastatteluiden aikana tarkoitukseni oli pitää keskustelu valitsemisani teemoissa, ja tarkentaa kysymyksiä tilanteen mukaan tutkimusongelmiin liittyen. Teemojen käyttö lisäsi teorianäkökulman tärkeyttä haastattelutilanteissa ja ne tukivat ongelmien ratkaisua. Teemahaastattelun pyrkimyksenä on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asetteluun sekä tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77).

Kun käytetään useampaa menetelmää saadaan tutkimukseen monipuolisempia näkökulmia sekä lisää luotettavuutta (Hirsijärvi & Hurme 2000, 38). Tällaista menetelmien yhdistämistä voidaan kutsua myös monimetodiseksi lähestymistavaksi tai triangulaatioksi (Hirsijärvi & Hurme 2000, 39). Suorahavainnointi sopii siihen, kun koitetaan päästä selville, miten ihmiset toimivat. Kun pyritään selvittämään, mitä he tuntevat, kokevat, ajattelevat tai uskovat on apuna hyvä käyttää esimerkiksi haastattelua tai kyselylomaketta. (Hirsijärvi ym. 2008, 180.) Nämä teoriat tukevat valintaani käyttää tutkimuksessa kahta eri menetelmää sekä teemahaastattelua että osallistuvaa havainnointia.

Observoinnin eli havainnoinnin kautta tarkkaillaan ihmisiä ja tilanteita, joita tutkitaan. Näitä havaintoja analysoidaan ja punnitaan kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2008, 178.) Tieteellinen havainnointi on nimenomaan tarkkailua, jonka avulla nähdään miten tutkittavat toimivat tilanteessa. Se ei kuitenkaan kerro suoraan, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla päästään luonnolliseen ympäristöön, jolloin tosielämä ja etenkin vuorovaikutus nähdään erittäin hyvin. Se on myös sopiva menetelmä, kun tilanteet muuttuvat nopeasti ja ovat ennakoimattomia. Havainnointia pidetään työläänä menetelmänä sen pitkäkestoisuuden vuoksi, mutta sen suurena etuna on välitön ja suora tieto yksilöiden käyttäytymisestä tai esimerkiksi organisaatioiden toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 207- 208.)

Havainnointia on kritisoitu siitä, että se saattaa häiritä tai muuttaa todellisen tilanteen kulkua, sillä tutkittavat saattavat muuttaa käyttäytymistään havainnoijan ollessa läsnä. Lisäksi tilanteiden objektiivisuus saattaa kärsiä, sillä havainnoija saattaa sitoutua tunnetasolla tutkittaviin tai tilanteisiin. Tutkijan voi myös olla vaikea tallentaa tietoa välittömästi, joten osa asioista voi jäädä täysin muistin varaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 208.) Tämän vuoksi tärkeään rooliin aineiston hankinnassa nousi muistiinpanojen tarkka kirjaaminen ja mahdollisten tarkennuskysymysten esittäminen haastattelutilanteissa. Kysymyksillä tarkentaminen ja muistiinpanojen yksityiskohtaisuus auttoivat myös vähentämään tyypillistä havainnoinnissa tapahtuvaa ongelmaa, eli havaintojen ja omien tulkintojen sekoittamista keskenään (Hirsjärvi ym. 2008, 212).

Havainnointimenetelmistä osallistuva havainnointi osoittautui parhaaksi, sillä se antoi mahdollisuuden seurata palvelutilanteita vapaamuotoisesti. Kuvataan, että osallistuva havainnointi on tavallisesti tilanteessa vapaasti muotoutuvaa ja että tyypillisesti havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan (Hirsjärvi ym. 2008, 209). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu toimintaan tutkittavien ehdoilla ja pyrkii pääsemään ryhmänjäseneksi havaintojen ja kysymysten avulla. Osallistumisen aste voi myös vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2008, 211-212.) Tähän teoriaan pohjautuen toimin osallistujahavainnoijana, sillä tutkittavat tiedostivat läsnäolon ja osittain tiedostivat mahdollisuuden, että kysyn kysymyksiä palvelutilanteisiin liittyen.

Tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva palvelutilanteista ja tutkittavien toiminnasta palvelupisteellä. Havainnoinnin aloittaminen oli tärkeää jo ennen haastatte-

luiden tekoa, koska se auttoi luomaan teemahaastattelupohjan ja valmistautumaan haastattelutilanteeseen paremmin erilaisten palvelutilanteiden osalta. Havainnoinnin osalta järjestelyistä neuvottelin myös palveluesimies Kjellmanin kanssa. Lisäaineistona havainnoinnin tukena käytin Customer Service -yksikön aiempaa perehdytysmateriaalia, josta näin palvelupisteellä tapahtuviin tilanteisiin perusohjeita (Customer Service -yksikkö 2013).

Havainnoinnin ja haastattelun yhdistelmä tuotti yhdessä kattavampaa tietoa tutkimukseen. Haastattelut toivat täsmennyksiä joihinkin yksittäisiin asioihin, kun taas havainnoinnin avulla sai kiinni käytännössä tapahtuvista palvelutapahtumista. Tutkimusaihe oli myös osittain tuntematon, joten havainnointi auttoi yhdistelemään irrallista tietoa, jota sain haastatteluiden avulla. Kahden erilaisen tutkimusmenetelmän käyttö toi samalla monipuolisemman näkökulman tutkimukseen.

## 9 AINEISTON ANALYSOINTI

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineiston analysointia ei tehdä vaan yhdessä tutkimuksen vaiheessa vaan nimenomaan vähitellen tutkimuksen edetessä. Aineistoa on siis mahdollista analysoida ja kerätä samanaikaisesti. On myös tärkeää ryhtyä aineiston analysointiin mahdollisimman nopeasti sen keräyksen jälkeen, sillä se inspiroi paremmin tutkijaa tuoreessa muistissa ja antaa mahdollisuudet täydentää ja selventää tilanteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 218.)

Laadullisessa tutkimuksessa tunnistetaan tavallisesti sisällönanalyysi, joka toimii väljänä teoreettisena kehyksenä kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen aineistojen analysoinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93). Pyrkimyksenä on kuvata dokumentoitua aineistoa sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107). Tämä tutkimus on enimmäkseen ymmärtämiseen pyrkivä tutkimus, koska kyseessä on polveilevasti etenevä laadullinen analyysi ja sen pohjalta päätelmien teko. Analysointitavan on tarkoitus tuoda paras mahdollinen ratkaisu tutkimusongelmaan sekä tutkimustehtävään. Tyypillis-

tä laadullisessa tutkimuksessa on, että analysointiin ei ole tiukkoja sääntöjä. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.)

Aineiston tarkastelun aloittaminen vaatii järjestelyprosessin. Ensimmäisessä vaiheessa puhutaan tietojen tarkistuksesta ( Hirsjärvi ym. 2008, 216.) Aluksi täytyi siis korjata virheellisyydet ja puuttuvat tiedot haastattelu aineistoon liittyen. Toisena vaiheena aloitin tietojen täydentämisen ja haastateltavien kanssa kommunikoin tietojen täsmenämiseksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Viimeisessä järjestelyvaiheessa, valmistelin aineiston tutkimusstrategiaan pohjautuen analysointia ja tiedon tallennusta varten (Hirsjärvi ym. 2008, 217).

Aineiston suhteen oli päätettävä, mitkä aiheet nostan esille ja keskityn tutkimuksen osalta. Haastattelujen osalta valmiiden teemojen käyttö auttoi karsimaan epäolennaisia asioita haastattelujen kulusta. Havainnointi aineiston suhteen kävin läpi muistiinpanoja ja merkitsin tutkimusta ajatellen kiinnostavimmat asiat ylös. Nämä asiat olivat myös palveluprosessikaavioihin ja niiden analysointiin sopivia teemoja, joihin tutkimuksessa keskitytään. Tutkimukseen on valittava kapea ilmiö, eli vain merkittävät ja kiinnostavat asiat kerätään erilleen muusta aineistosta käsittelyä ja yhteenvetoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94).

Laadullisina analysointi tapoina tunnetaan sisällönanalyysi, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. Tavallisesti näissä analyysitavoissa tunnistetaan jaottelu aineistolähtöinen -, teoriaohjaava - sekä teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet muodostuvat aineistosta. Näin voi tapahtua osittain myös teoriaohjaavassa analyysissä, mutta sen taustalla toimii valmiit teoriasta johdetut käsitteet jo entuudestaan tuttuina ilmiöinä. Teorialähtöisessä analyysissä luokittelu taas pohjautuu täysin teoreettiseen viitekehyksen alle. (Hirsjärvi ym. 2008, 2019; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-101)

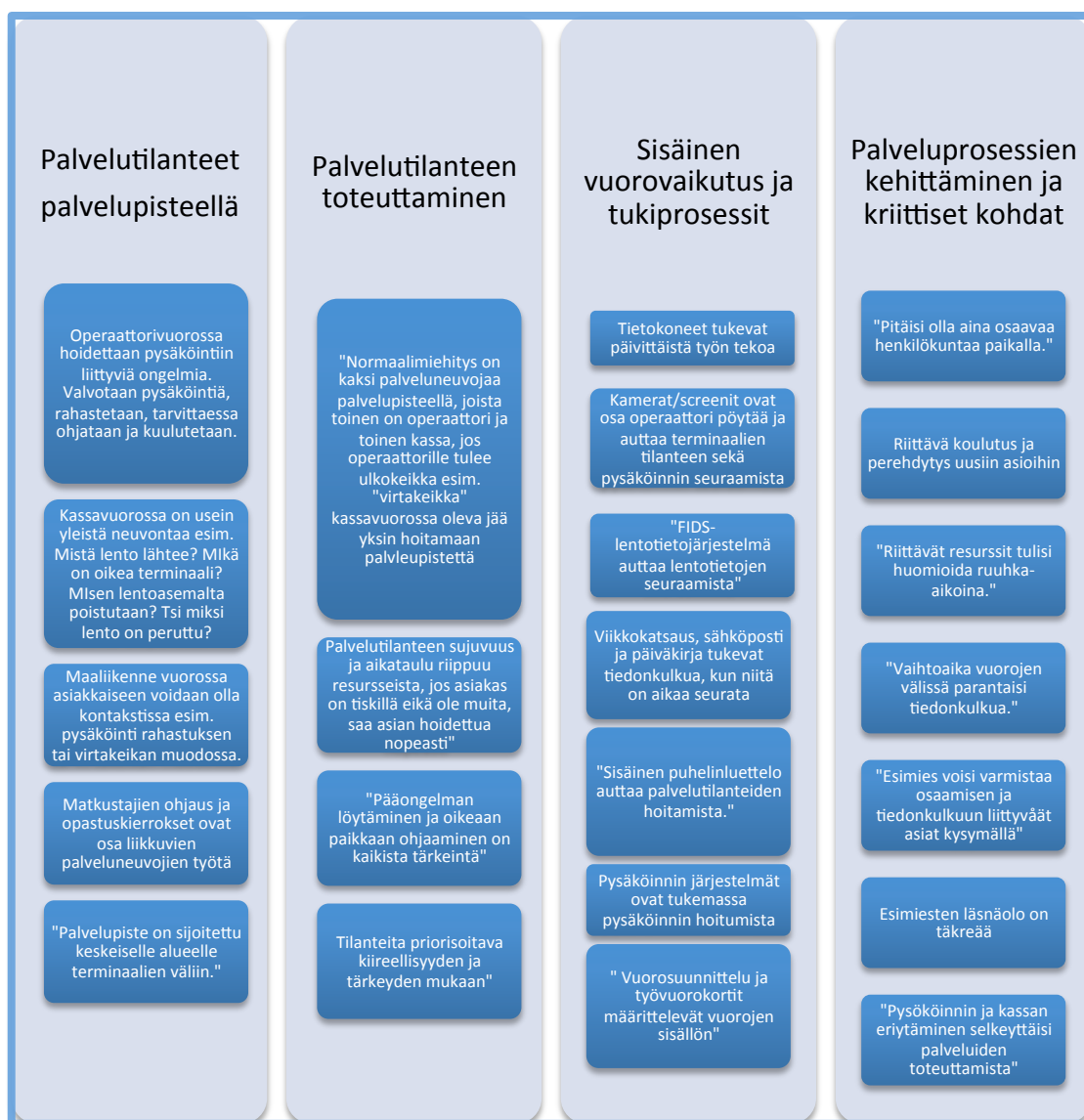
Tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa laadullinen aineisto, tässä tapauksessa haastatteluista saadut nauhat, kirjoitetaan puhtaaksi sanamukaisesti. Tätä kutsutaan aineiston litteroimiseksi, se on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 217). Kyseisen aineiston litteroinnin eli koodaamisen voi tehdä haluamallaan tavalla. Koodaaminen viittaa samalla tekstin

ryhmittelyyn aiheiden mukaan. Olennaista on, että tiedonkeruu ja aineiston analysointi kulkevat käsikädessä. (Kananen 2008, 89-90; Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Ennen litterointia on tiedettävä, millaista analyysia ollaan tekemässä. Käytetäänkö tietokoneella olevaa valmiista analyysiohjelmaa vai muuta analysointi menetelmää. Litteroinnin tarkkuudesta ei myöskään ole yksiselitteistä ohjetta, joten halutessaan voi litteroida esimerkiksi vain osan aineistosta teemojen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.)

Päädyn tämän tutkimuksen analyysissä hyödyntämään teemoittelua eli litteroidun aineiston tarkastelua teemoittain teoriaohjaavaa sisällönanalyysin ohella. (Kananen 2008, 91.) Nämä analysointitavat valittiin, koska käsitteet teemoittelussa nousivat vähitellen valmiista teemoista, havainnointi aineistosta sekä Service Blueprint -teoriasta, mutta myös aineisto itse nosti esiin käsitteitä teemoittelun avuksi. Analysoinnin tarkoituksena oli lähteä tarkastelemaan saamaani tutkimusaineistoa tiedostamalla tutkimuksessa käytettävän teoreettisenviitekehyksen ilmiöt, minkä vuoksi valitsin juuri teoriaohjaavan näkökulman.

Teemojen jaottelussa nousivat teemahaastattelurungon mukana aluksi kohdat 1.) Palvelutilanteet palvelupisteellä, 2.) Palvelutilanteen toteuttaminen, 3.) Sisäinen vuorovaikutus ja tukiprosessit ja kohta 4.) Palveluprosessien kehittäminen ja kriittisen kohdat. Näihin alueisiin jaoin haastatteluista nousseet asiat ja hyödynsin osittain haastateltavien sitaatteja eli suoria lainauksia (Kananen 2008, 91). Teemoittelun avulla pystyi tiivistämään aineistoa loogisempaan järjestykseen, koska samalla teemat ja niiden merkitys alkoivat erottua toisistaan (Kuvio 5). (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.)



Kuvio 5. Teemoittelu esimerkki

Teemoittelun jälkeen lähdin syventämään analyysiä teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti, jonka tavoitteena on tiivistää aineisto selkeään ja käsitteelliseen muotoon. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä nähdään kolme osaa; aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. Jätin jo teemoittelu osiossa tutkimuksen kannalta tarpeettomia lainauksia pois. Näistä redusoiduista eli pelkistetyistä ilmaisuista lähdin etsimään aineiston klusteroinnin mukaan käsitteiden eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Samankaltaiset käsitteet muodostivat aluksi alaluokat, joista muodostui edelleen jaottelu yläluokkien mukaan. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden muodostaminen aineis-



tosta auttoi tekemään johtopäätöksiä tutkimusongelmien suhteen ja käsitteellistämään vastaukset niihin liittyen. (Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-113.)

Teoreettiset käsitteiden muodostaminen oli mahdollista saavuttaa yläluokkien avulla, jotka vastasivat osittain teemahaastattelurungon teemoja, mutta lisäksi muodostui muita käsitteitä aineiston pohjalta. Taulukoissa 1-5 ilmenee osa tutkimuksen ilmauksista, joista yläluokituksessa käsitteiksi muodostui 1.) Palvelutilanteet palvelupisteellä (Taulukko 1), 2.) Palvelutilanteen toteuttaminen (Taulukko 2), 3.) Osaaminen palvelutilanteessa (Taulukko 3), 4.) Palvelutilanteen vastuujako (Taulukko 4) 5.) Palvelutilanteen resurssit (Taulukko 5) 6.) Tukiprosessit (Taulukko 6), 7.) Sisäinen vuorovaikutus (Taulukko 7) ja 8.) Palvelutilanteen fyysiset elementit (Taulukko 8). Näiden saatujen yläluokka käsitteiden avulla palveluprosessien kehitysnäkökulmia, palveluprosessien kriittisiä kohtia sekä palveluprosessien onnistumisen varmistamiseen liittyviä tekijöitä oli mahdollista lähteä tarkastelemaan tutkimusongelman mukaisesti. Lisäksi palveluprosessikaavion hyödyllisyys palvelumuotoiluprosessissa alkoi nousta yhä selkeämmäksi.

Palvelutilanteet palvelupisteellä (Taulukko 1) viittaavat yleisimpiin palveluihin, joita palvelupisteellä tapahtuu. Palvelutilanteet muodostivat kategorian, jonka avulla pystyin etsimään palveluprosessikaavioihin sopivia palvelutilanteita. Service Blueprintin luomiseksi on tunnistettava aluksi palveluprosessi, joka halutaan kuvata (Zeithaml ym. 2006, 273-276). Palvelutilanteiden tunnistaminen viittaa samalla siis myös Service Blueprint -kaavioiden luomisen aloitusvaiheeseen.

Taulukko 1. Luokittelu esimerkki: Palvelutilanteet palvelupisteellä

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Asiakkaiden pysäköinti ja pysäköintiongelmien ratkaisu on yleinen palvelutilanne	Asiakkaan pysäköinti-prosessi	Pysäköinti	Palvelutilanteet palvelupisteellä
"Virtakeikka" on yleinen ja asiakkaalle mieleinen palvelu, jos asiakkaan auto ei käynnisty	Virtakeikan hoitaminen	Virtakeikka	
Asiakkaiden viesteihin vastaaminen sosiaalisessa mediassa, puhelimitse ja sähköpostilla	Palvelupisteellä vastaaminen etäkysymyksiin	Neuvonta	
Lentotietoihin ja matkustamiseen liittyvät kysymykset palvelupisteellä	Lentotietojen neuvonta	Neuvonta palvelupisteellä	
Lentoasemaan, turvatarkastukseen ja lentoyhtiöihin liittyvät kysymykset palvelupisteellä	Lentoasemaan liittyvä neuvonta		

Taulukko 2. Luokittelu esimerkki: Palvelutilanteen toteuttaminen

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Asiakkaan nopea, ystävällinen auttaminen ja huomiointi kaikissa tilanteissa	Tehokas asiakaspalvelu	Asiakkaan huomiointi	Palvelutilanteen toteuttaminen
Asiakkaan pääongelman löytäminen ja ratkaisu tärkeintä	Pääongelmien selvittäminen	Ongelman ratkaisu	
Lentoliikenteeseen liittyvien uutisten seuraaminen tärkeää	Uutisten seuraaminen	Ajan tasalla pysyminen	

Palvelutilanteiden toteuttaminen (Taulukko 2) viittaa palveluprosessin osaan, missä pohditaan palveluneuvojan toimintoja palvelun aikana. Palvelutilanteen toteuttamiseen liittyvät tekijät ovat myös kiinteäosa palvelutilanteen onnistumista ja kehittämistä. Service Blueprint -kaaviossa näkyy asiakaspalvelijan näkyvät ja näkymättömät toimet, jotka on mahdollista havaita tarkasteltaessa palvelun toteuttamista (Zeithaml ym. 2006, 273-276). Palvelutilanteiden toteuttamisessa olennaiseksi asiaksi muodostui asiakkaan ydinongelman ratkaisu ja asiakkaan huomioonottaminen myös kiireisempinä ruuhka-aikoina.

Taulukko 3. Luokittelu esimerkki: Osaaminen palvelutilanteessa

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Ei ole aikaa lukee viikkotiedotteita tai sähköpostia ruuhkaisten vuorojen aikana	Tiedonkulun hankaluus ruuhka-aikoina	Tiedonkulku	Osaaminen palvelutilanteessa
Tieto ei aina kulje silloin kuin pitäisi ja jos muutoksia on tullut nopealla aikavälillä	Tiedonkulun heikkous		
Erikoistilanteissa ja isommissa muutoksissa kaivattaisiin tiedonkulun varmistamista esim. esimies kysyisi onko tiedot tulleet perille	Tiedonkulun varmistaminen		
Viikkokatsaus, päivä-kirja, Avianet ja sähköposti ovat välittämässä tietoa	Tiedonkulkujärjestelmät olemassa		
Pysäköinti edelleen monelle outo asia ja siihen haluttaisiin perehdytystä	Lisäperehdytyksen tarve	Perehdyttäminen	
Moniosaaminen hankala toteuttaa, kun tarvittaisiin aikaa perehdytykseen	Moniosaamisen tarve		
Uusi perehdytysmateriaali työn alla, jotta saadaan perehdytys selkeämmäksi	Perehdytysmateriaalin luominen		
Nykyisen yksikön yhdistyminen tapahtui lennosta, jolloin ei erillistä perehdytys suunnitelmia	Perehdytys-suunnitelman tarve		
Lisää perehdytystä esim. pysäköinnin vuoroihin	Erikoisvuorojen lisäperehdytys		

Osaaminen palvelutilanteessa (Taulukko 3) on palvelun toteuttamiseen, mutta myös kehitysnäkökulmaan liittyvä osio. Siinä korostuu, miten tärkeää tiedonkulku ja oikeanlainen perehdytys on palvelutilanteiden kannalta. Ilman oikeanlaista perehdytystä palvelutilanteiden hoitaminen ei ole mahdollista osaamisen riittämättömyyden vuoksi. Jos taas tiedonkulku ei ole riittävää, on mahdotonta pysyä mukana hektisen ympäristön muutoksista ja suorittaa palveluja todellisen osaamisen mukaan.

Palvelutilanteen vastuujako (Taulukko 4) on myös olennainen osa palvelujen toteuttamista ja tuottamista ajatellen. Siihen vaikuttaa esimerkiksi vastuualueiden jakaminen ja vuorojen suunnittelu. Ilman vuorojen suunnittelua ja palveluhenkilöstön sopivan määrän suunnittelua ei voida toteuttaa palveluita asiakkaalle onnistuneesti. Asiakasrajapinnassa työskentely edellyttää asiakaspalvelijalta riittävää osaamista sekä oman vastuualueensa tunnistamista taustalla olevien tukitoimien ohella (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73).

Taulukko 4. Luokittelu esimerkki: Palvelutilanteen vastuujako

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Operaattori ja kassatyöntekijä tekevät yhteistyötä palvelupisteellä	Vastuualueiden sekoittuminen	Vastuualueiden jako	Palvelutilanteen vastuujako
Vuorojen väliset vastuut hankala erottaa tai toteuttaa käytännössä	Vastuualueiden epäselvyys		
Palvelupisteen neuvonnan ja parkki-asioiden hoitamista päällekkäin	Vastuualueiden hankala toteuttaminen vuoroissa		
Itsenäistä työtä on paljon ja joskus päätöksenteot hankalia	Vastuunjako epäselvä	Vuorosuunnittelu	
Syväosaamista pitäisi olla aina päivän aikana paikalla esim. pysäköinnin suhteen	Syväosaamisen tarve vuoroissa		
Pysäköinnissä erityis- tai ongelmata-pauksia päivittäin, joissa vaaditaan tiettyä osaamista asian eteenpäin viemiseksi, muuten jää roikkumaan vuoron ajaksi	Riittävän osaamisen huomiointi vuorossa		
Esimiesten läsnäolo on tärkeä itse palvelupisteellä ja etenkin ruuhka-aikoina tavoitettavuus on tärkeää	Esimiesten tuki vuorojen aikana		
Oikeanlainen vuorosuunnittelu tukee palveluiden hoitamista ja onnistumista	Vuorosuunnittelun tärkeys		

Palvelutilanteen resurssit (Taulukko 5) tulee olla oikeanlaiset, jotta palvelutilanteet voidaan toteuttaa ja tuottaa. Resurssit ovat osa palveluprosessien onnistumista ja kehittämistä, koska niiden avulla saadaan palvelu sujuvammaksi asiakkaalle sekä asiakaspalvelijan työnteko sujumaan suunnitelman mukaan. Lentoaseman muuttuvat aikataulut, matkustajamäärät ja vaihtuvat palvelutilanteet ohjaavat täysin sitä, millaisia tehtäviä palvelupisteen työntekijät milloinkin hoitavat. Tämän vuoksi aikataulut on suunniteltava päiväkohtaisesti ja vuorot määriteltävä etu käteen. Työvuorolistaan ja päivittäin muokattaviin työvuorokortteihin kirjataan aikataulut ja vuorojen vastuuhenkilö. Palvelutilanteen resurssit vaikuttavat pitkälti siihen, miten palvelun toteuttaminen onnistuu asiakaspalvelijan osalta ja miten asiakas kokee saamansa palvelun. Service Blueprint- kaavioiden avulla voidaan paremmin huomata, onko palvelun toteuttamisessa esimerkiksi resurssien osalta parannettavaa (Jaakkola ym. 2007, 16-17).

Taulukko 5. Luokittelu esimerkki: Palvelutilanteen resurssit

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kiire saattaa häiritä palvelutilanteen onnistumista			
Palvelutilanteet elävät sykleissä ruuhka-ajan mukaan	Ajanhallinta		
Tilanteita on priorisoitava kiireellisyiden ja tärkeyden mukaan	Palvelutilanteiden priorisointi	Palvelutilanteiden sujuvuus	Palvelutilanteen resurssit
Moni palveluneuvoja saattaisi kaivata palautetta työstään, jotta voisi parantaa omaa toimintaansa erilaisissa palvelutilanteissa	Palautteen vähäisyys		
Vuorot saattavat vaihdella paljon, ei pysy kärryillä vuorojen toimintatavoista ja palvelutilanteiden hoitaminen hankaloituu	Vuorojen vaihtelut		
Palvelutilanteet eivät suju kiireessä onnistuneesti, sujuvuus ja aikataulu riippuvat ruuhkatilanteesta ja resurssien määrästä	Palvelutilanteen sujuvuus määräytyy resurssien mukaan		
Kaksi henkilöä pisteellä ei ole tarpeeksi ruuhka-aikana	Resurssien vähäisyys		
Sijaistaminen ei aina toimi, joten resurssien suunnittelu menee pieleen	Sijaistamisen heikkous	Resurssit	
Normaali miehitys yksi kassalla, toinen operaattorina on sopiva, jos ei ole kiirettä	Resurssien suunnittelu		

Tukiprosessit (Taulukko 6) kuvaa järjestelmiä, jotka ovat välttämättömiä palvelutilanteiden suorittamiseen. Tukiprosessit eli esimerkiksi tietokone- ja puhelinjärjestelmät ovat siis osa Service Blueprintissä ilmeneviä palveluntuottajan tukitoimintoja (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73). Niiden toimivuudella ja olemassaololla on olennainen merkitys palvelupisteen palvelutilanteiden onnistumisen kannalta. Samalla tukiprosessit ovat siis osa palveluprosessien kehittämistä ja onnistumista edellyttävä tekijä. Kun palvelumuotoilussa halutaan tunnistaa palveluprosessikaavion tavoin toiminnallinen tapahtumasarja siihen sisältyy myös tukitoiminnot (Tuulaniemi 2011, 210).

Taulukko 6. Luokittelu esimerkki: Tukiprosessit

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tietokoneet ja kamerat tukevat palvelua palvelupisteellä sekä neuvonnassa että pysäköinnissä esim. kassajärjestelmä ja erilaiset sähköpostit. Lisäksi pysäköinnin omat järjestelmät: ENTERVO ja S&P ovat tukemassa pysäköinnintoimivuutta	Tietokone ja valvonta järjestelmät		
Puhelin linjat (sisäinen ja ulkoinen) sekä puhelinluettelon käyttö ovat toimiva työväline, kun osaa käyttää	Puhelinjärjestelmät	Sisäiset järjestelmät	Tukiprosessit
Palautejärjestelmä Finavian Internet-sivustolla on oma palautekaavake, jonka asiakkaat täyttävät itsenäisesti	Palautejärjestelmä		
Kuulutusjärjestelmä tukee sisäisten asiakkaiden ja matkustajien, saattajien tai vastassa olevien asiakkaiden asioita	Kuulutusjärjestelmät		
Lentotietojärjestelmät tukemassa toimintaa SCOPE Internetissä sekä FIDS, joka on yhteydessä kaikkiin monitoreihin, mahdollisuus selvittää esim. miksi lento peruttu tai myöhässä, myös tutka auttaa lentotietojen seuraamisessa	Lentotietojärjestelmät		

Sisäinen vuorovaikutus (Taulukko 7) kertoo kuinka tärkeää kommunikointi ja yhteistyö erilaisia palvelun tukitoimia kohtaan on. Palveluprosessin tuottamisessa ja toteutuksessa on olennaista, että asiakaspalvelija osaa olla yhteydessä oikeaan tukipalveluun, kun tarvitsee palvelutilanteen ratkaisun kannalta olennaista tietoa. Voidaan katsoa, että sisäisen vuorovaikutuksen toimivuus on palveluprosessien kehittämisen ja onnistumisen taustalla. Sisäinen vuorovaikutus voidaan nähdä palveluprosessikaavioissa palveluntuottajan tukitoimena. Tukipalvelut esimerkiksi huoltoyhtiöt sekä Terminal Controlin tiedonannot ovat välttämätön osa palvelujen toteuttamista ajatellen (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 72 – 73). Lisäksi sisäisen vuorovaikutuksen rooli palvelumuotoilussa nousee esille tukiprosessien tavoin, kun halutaan tehdä tarkempia visuaalisia mallinnuksia palveluprosesseista esimerkiksi Service Blueprintin avulla. Sisäisen vuorovaikutuksen toimijat ovat myös osa palveluekosysteemiä, jota on tarkoitus havainnoida palvelumuotoilussa palveluprosessin kehittämiseksi. (Tuulaniemi 2011, 99, 210.)

Taulukko 7. Luokittelu esimerkki: Sisäinen vuorovaikutus

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Lentoaseman muut yritykset eli palveluntuottajat ja samalla sisäiset asiakkaat ovat toiminnan taustalla	Lentoaseman yritysten tuki	Yhteistyö ja tukipalvelut	Sisäinen vuorovaikutus
Terminal Control seuraa ja välittää lentoasemaan ja matkustajien ohjaamiseen liittyviä ohjeita	Terminal Control -tuki		
Lentoyhtiöiden kanssa on tehtävä yhteistyötä, jotta tiedot välittyvät ja palvelu toimivat	Lentoyhtiöiden tuki		
Yhteistyö Finavian asiakaspalaute yksikön kanssa: He ottavat palautteet käsittelyyn	Asiakaspalaute - yksikön yhteistyö ja tuki		
Yhteistyö turvatarkastuksen kanssa tiedon välittämiseksi sekä saamiseksi	Turvatarkastuksen tuki		
Yhteistyö huolintayhtiöiden kanssa esim. Aviator	Huolintayhtiöiden tuki		
Huoltoyhtiöiden kanssa pidetään tiivistä yhteyttä ongelma tilanteissa	Huoltoyhtiöiden tuki		
Asiakaspalvelu koulutukset tukevat toimintaa	Koulutuksien tuki		
Esimiesten ja johdon tuki toimii palveluneuvojien työn taustalla. Esimies tavallisesti puhelin yhteyden päässä	Esimiesten ja johdon tuki		
Internet on tehokas tiedonhaku menetelmä erikoisissa kysymyksissä	Internetin tuki		

Taulukko 8. Luokittelu esimerkki: Palvelutilanteen fyysiset elementit

ILMAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Kehäradan sisäänkäynti rakennetaan palvelupisteen eteen	Kehäradan rakenus	Sijainti	Palvelutilanteen fyysiset elementit
Palvelupiste sijoitettu keskeiselle alueelle	Palvelupisteen sijainti		
Palvelupisteen värit ja logot helposti havaittavissa	Palvelupisteen yleisilme	Yleisilme	
Palvelupisteen ilme on Finavian brändin mukainen	Brändin toteuttaminen		

Palvelutilanteiden fyysiset elementit (Taulukko 8) kertovat palveluprosessikaavioissa ilmenevistä fyysisistä tekijöistä, joita asiakas voi havaita palvelutilanteen aikana. Service Blueprint -kaavion luomisessa fyysiset tekijät kirjataan tavallisesti viimeisenä. Palvelumuotoilun osalta fyysiset elementit ovat osa palvelutilanteiden mallinnuksen tekoa, mutta myös olennainen osa palvelumuotoiluprosessin tuotanto vaihetta, jolloin palvelun toteutetaan ja testataan asiakkailta myös fyysisten tekijöiden suhteen (Tuulaniemi 2011, 127-128).

## 10 CUSTOMER SERVICE -YKSIKÖN PALVELUPROSESSIKAAVIOIDEN LUOMINEN

Analysoinnin ohella lähdin muodostamaan aluksi kaksi Mind Map- tyylistä käsitekarttaa Customer yksikön palvelupisteen toiminnasta (Liitteet 2-3). Mind Map on luovan työn menetelmä, jonka avulla voidaan kuvata saman aiheen ympärille liittyvät käsitteet miellelyhtymien kautta (Pitkäranta 2010). Käsitekartat helpottivat valitsemaan palvelutilanteet palveluprosessikaavioiden luomiseksi. Työn toiminnallinen osuus eli palveluprosessikaaviot (Liitteet 3-7), on luotu vähitellen tutkimuksen edetessä ja viimeistely työn lopuksi. Palvelutilanteista muodostuvat palveluprosessit on valittu havainnoinnin ja haastattelujen kautta seuraaviksi: Asiakkaan pysäköintiprosessi lentoasemalla (liite 4), asiakkaan yleinen neuvonta palvelupisteellä (Liite 5), opastuskierroksen järjestäminen asiakkaalle (Liite 6), kuulutustilanteen hoitaminen (Liite 7), sisäisen asiakkaan prosessi: väliaikainen ID (liite 8) ja sisäisen asiakkaan prosessi: pysäköinnin kausikortti (Liite 9)

Palvelutilanteet on rajattu alkamaan asiakkaan näkökulmasta jo ennen lentoasemalle saapumista pysäköintiprosessin ja neuvontatilanteen osalta. Pysäköinti prosessi päättyy pysäköintihallista poistumiseen ja neuvontatilanne asiakkaan poistumiseen palvelupisteeltä (Liite 4 & 5). Opastuskierroksen järjestäminen asiakkaalle lähtee liikkeelle asiakkaan kiinnostuksesta opastettua kierrosta kohtaan, prosessi päättyy asiakkaan maksun hoitamiseen (Liite 6). Kuulutustilanteen hoitaminen (Liite 7) alkaa asiakkaan yhteydenotosta palvelupisteeseen, ja se päättyy kuulutuksen luonteesta ja toistettavuudesta sopimiseen. Sisäisen asiakkaan palveluprosessi: Väliaikainen ID (eli työntekijän sisäinen henkilökortti) ja pysäköinnin kausikortti- kaaviot lähtevät liikkeelle lentoasemalle saapumisesta ja päättyvät palvelupisteeltä poistumiseen (Liite 8 & 9).

Ennen prosessikaavioiden luontia oli tärkeää hahmottaa prosessin asiakas eli erilaiset asiakassegmentit ja heidän ongelmansa. Lentoaseman ympäristössä kyseiset palvelutilanteet on suunnattu lähinnä matkustajille, mutta myös muille lentoasemalla liikkuville sekä lentoasemasta kiinnostuneille. Lentoasemalla asiakkaiden ongelmat voivat liittyä lähes mihin tahansa. Palvelupiste on keskittynyt hoitamaan pysäköinnin tehtäviä, kuulutustilanteita, opastuskierroksia sekä neuvomaan niin sanotuissa yleisissä ongelmatilanteissa, jotka voivat liittyä esimerkiksi lentoaseman palveluihin, matka-



tavaroiden saapumiseen, yleisesti matkailuun, lentoasemalla liikkumiseen, lentoasemalle saapumiseen tai sieltä poistumiseen, yksittäisiin lentotietoihin, turvatarkastukseen tai lentoyhtiöihin. Sisäisten asiakkaiden osalta hoidetaan lisäksi väliaikaisten ID-korttien ja pysäköinnin kausikorttien käsittelyä. Väliaikaiset ID -kortit oikeuttavat työntekijät liikkumaan lentoasemalla sekä työskentelemään poikkeustilanteessa, jos virallinen kortti on jäänyt kotiin. Pysäköinninkausikortit vaihtelevat muun muassa pituuden ja pysäköintioikeus alueiden mukaisesti.

Tarkoituksena on, että ohjata asiakas oikeaan paikkaan ongelman hoitamiseksi tai mahdollisuuksien mukaan ratkaista ongelma palvelupisteellä. Yleinen neuvonta hoiduu palvelupisteellä kasvotusten, mutta lisäksi puhelimitse, sähköpostitse sekä sosiaalisen median kautta. Sähköpostit jaottuvat useampaan osoitteeseen neuvontaa, pysäköintiä ja opastuskierroksia ajatellen.

Palvelupisteellä puhelinlinjat jakaantuvat ulkoiseen ja sisäiseen neuvontaan sekä pysäköinnin puomipuhelimiin ja maksuautomaatteihin. Sosiaalisessa mediassa käytössä on Facebook ja Twitter, tunnuksilla Helsinki-Vantaa Airport sekä Finavia, missä asiakkaat pääsevät esittämään kysymyksiä ja kommentteja. Palvelutilanteet, jotka on esitetty palveluprosessikaaviossa ovat enimmäkseen face to face eli kasvotusten tapahtuvia palvelutilanteita, joita Customer Service -yksikkö hoitaa palvelupisteellä. Asiakassegmentointi kaavio (Kuvio 4) kostuu pääsääntöisistä asiakkaista, joita Customer Service -yksikön palvelupiste palvelee tietoa välittäen sekä ongelmia ratkaisten.



Kuvio 4. Customer Service -yksikön asiakassegmentointi

Valmiita Service Blueprint -kaavioita (Liitteet 3-7), on lähdetty rakentamaan kuvaamalla ensin asiakkaan toimintoja kaaviona. Tämän jälkeen mietitty kontaktihenkilökunnan näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Jonka jälkeen suunniteltu kontaktitoiminnot ja tarvittavat tukitoiminnot keskenään, ja lisätty kaavioon. Lopuksi on vasta lisätty fyysiset todisteet jokaiseen prosessin osaan. Service Blueprint -kaaviot luotiin prosessimaisesti ja teoriaohjeistukseen pohjautuen.

## 11 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustehtävän osana on saatu luotua palveluprosessikaaviot Service Blueprint -menetelmää käyttäen. Kaavioiden ja aineiston analysoinnin avulla pääsen pohtimaan tarkempia vastauksia muihin tutkimusongelmiin: Millaisia kehitysnäkökulmia valmiit prosessikuvaukset antavat? Millaisia ovat palveluprosessien kriittiset kohdat ja kuinka palveluprosessien onnistuminen voidaan varmistaa? Lisäksi tarkastelen tarkemmin palveluprosessikaavioiden eli tässä tapauksessa Service Blueprint -kaavioiden merkitystä palvelumuotoiluprosessissa, palvelujen kehittämässä ja onnistumisessa. Tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista tulisi laatia ns. synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat selkeät vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2008, 225).

### 11.1 Palveluprosesseissa ilmenevät kehitysnäkökulmat ja kriittiset kohdat

Palveluprosessikaavioiden luominen herätti monenlaisia kehitysnäkökulmia Customer Service -yksikön palvelutilanteita ajatellen. Palveluprosessikaavioiden analysointi toi tutkimuksessa parhaiten selville kriittiset kohdat ja kehitysideoita palveluita ajatellen. Palveluprosessikaavioista voidaan nähdä lentoaseman haastavuus palveluympäristönä. On palveltava hyvin erilaisia asiakkaita nopealla aikataululla sekä vaurduttava tilanteiden muutoksiin jatkuvasti. Palvelutilanteiden kartoittamisen myötä yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi nousi riittävien resurssien saavutettavuus ruuhka-aikoina. Pääsääntöisesti palvelupisteellä yksi henkilö toimii kassalla ja toinen operaattorina, mutta työnjako ei ole tarkka, vaan usein henkilöt tekevät yhdessä molempiin vuoroihin kuuluvia työtehtäviä. Tässä voi tulla eteen myös tilanne, jossa toinen osapuolista lähtee hoitamaan pysäköintialueelle ulkokeikkaa ja toinen jää pisteelle väliaikaisesti yksin hoitamaan muita neuvonnan palvelutilanteita.

Tutkimuksen perusteella erikoisosaamisen vaaliminen vuorosunnittelussa olisi palvelutilanteiden toteuttamista ajatellen hyödyllistä. Palvelutilanteiden kannalta olisi toivottavaa, että jokaisen osa-alueen erityisosaaja olisi paikan paikalla vähintään kerran päivässä, sillä muuten palvelutilanteet saattavat jäädä roikkumaan. Lisäksi haas-

tatteluiden myötä toivottiin, että vuorojen vaihtelua olisi vähemmän paremman tiedonkulun ja työmotivaation ylläpitämiseksi. Nämä molemmat näkökulmat viittaavat vuorosuunnittelun kehittämistarpeisiin.

Yksikössä erilaisten osaamistasojen vaihtelu, etenkin pysäköinnin osalta, voidaan nähdä kehittämiskohteena. Haastatteluissa ja havainnoinnin myötä selvisi, että pysäköinti on vahvasti oma alueensa, ja se vaatii enemmän perehtymistä järjestelmään. Myös pysäköinnin ja muun neuvonnan eriyttäminen nähtiin toivottavana ratkaisuna työtehtävien selkeyttämisen vuoksi. Samalla haastateltavat palveluneuvojat toivoivat riittävän perehdytyksen huomioonottamista, kun uusia asioita ja järjestelmiä otetaan käyttöön.

Kriittisenä ja kehitettävänä asiana tuli esiin myös tiedonkulku, sillä monesti vuorojen vaihdot tapahtuvat nopeasti ja hektisen aikataulun vuoksi ei ehditä käymään edellisen vuoron asioita läpi. Kiireessä voi myös olla haastava lukea päiväkirjaa, johon tapahtumista kirjoitetaan. Tämän voidaan katsoa olevan palvelun toteuttamisen haaste etenkin, jos jokin tilanne on vielä edeltävässä vuorossa jäänyt työntekijältä kesken. Hyvänä ratkaisuna pidettiin vuorojen vaihtoa viiveellä, jotta töihin tulevalla työntekijällä olisi mahdollisuus käydä asioita läpi vuoroa edeltäneen työntekijän kanssa. Palvelutilanteiden käsittelyssä nousi esille myös esimiesten läsnäolon tärkeys. Haastatteluissa esimiehiltä toivottiin saavutettavuutta sekä tiedonkulun ja osaamisen varmistamista.

Kriittiseksi kohdaksi muodostui myös palvelupisteen sisäiset toimintamallit, jotka eivät vielä ole selkeytyneet useiden eri palvelutilanteiden vuoksi. Vuorot ja työtehtävät saattavat vaihdella usein, joten toimintamallit eivät välttämättä pysy aktiivisessa muistissa. Lisäksi palveluneuvojat saattavat hoitaa palvelutilanteita kiireessä myös päällekkäin. Useiden erilaisten palvelutilanteiden hoitaminen on suuri haaste asiakaspalveluhenkilökunnalle, minkä vuoksi olisi hyvä ohjeistaa jokaista työntekijää toimimaan saman perusmallin mukaan.

## 11.2 Palveluprosessikaaviot palvelumuotoilun tukena

Palveluprosessien merkitys palvelumuotoilun kannalta on olennainen, koska palveluprosessikaaviota luodessa ja niitä analysoidessa nousi esiin parhaiten myös pienimmät komponentit, jotka on otettava huomioon palvelumuotoilun prosessissa. Tästä kertoo esimerkiksi Palvelumuotoilussa halutaan vakioda palvelutilanteita laadun ja onnistumisen tason parantamiseksi, mikä myös osaltaan edellyttää palvelujen mallintamista palveluprosessikaavioiden avulla. Palveluprosessikaavioiden avulla voidaan lähteä kehittämään jo olemassa olevia prosesseja sekä huomioida yrityksen ja asiakkaan tarpeita paremmin jokaisen palvelutilanteen mukaisesti, juuri palvelumuotoilun periaatteiden mukaan. Visualisointi auttoi näkemään, millaisiin asioihin tulisi keskittyä palveluita kehitettäessä. Palvelumuotoilussa visualisointi kuuluu useampaan vaiheeseen. Palveluprosessikaaviot voidaan nähdä selkeänä apuna, jos tehdään palvelumuotoilun suunnittelukehikkoa, kuvataan palveluekosysteemiä sekä hankalampia vuorovaikutussuhteita palvelutilanteessa. Palveluprosessikaavioiden avulla oli mahdollista selvittää palvelumuotoilussa haettavat palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Niiden avulla nähdään siis koko palvelun tapahtumaketju ja siihen liittyvät vuorovaikutussuhteet. Samalla sain palveluprosesseja näkyvämmiksi asiakaspalveluhenkilökunnalle sekä kommentteja palveluprosessien parantamiseksi, mikä myös osaltaan tukee palvelumuotoilun tavoitteita.

Palveluprosessikaavioiden kuvaaminen eli tutkimuksessa käytetty Service Blueprint -malli osoittautui monipuoliseksi työkaluksi palvelumuotoilun näkökulmasta myös sen vuoksi, että sitä voidaan muokata palvelun muutoksien sekä kehityksen mukana.. Palveluprosessikaavioiden luominen edellytti osittain palvelumuotoiluprosessin suunnittelu, määrittely, tutkimus sekä suunnittelu vaiheiden tunnistamista, koska niissä etsitään palveluprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Palveluprosessikaaviot ovat myös osa palvelumuotoilun tuotanto ja arviointi vaiheita, koska niiden avulla voidaan nähdä prosessien todellinen tilanne, asiakkaalle toteutettava palvelu sekä etsiä jatkuvasti uusia kehitysnäkökulmia.

### 11.3 Palveluprosessikaavioiden hyöty palvelujen kehittämisessä

Palveluprosessikaavioiden avulla pääsin selvittämään toimintatapoja ja vuorovaikutussuhteita, esimerkiksi resurssien riittävyttä neuvonnan tilanteissa. Tilanteista selvisi esimerkiksi tarve resurssien lisäämiseen ruuhka-aikoina, jotta saadaan asiakkaalle mieluisampi ja laadukkaampi palvelukokemus. Palveluprosessikaavioiden avulla esitän myös palveluntuottamiseen liittyvät toiminnot, joten annan henkilökunnalle mahdollisuuden kokonaisuuden hahmottamiseen sekä oman osaamisen tutkimiseen. Tämä on yksi hyöty palvelujen kehittämiselle ja samalla tuetaan henkilöstön toimintaa ja työmotivaatiota. Palveluprosessikaavioista löytyi myös palvelun tuottamiseen tarvittavat elementit. Elementtien tunnistaminen on olennaista palvelun kehittämiseksi, koska kaikkien elementtien tulee toimia yhdessä palvelun onnistumiseksi.

Palveluprosessikaavioiden avulla päästiin myös tarkastelemaan, mitkä alueet ovat kriittisimpiä kehitystoimenpiteitä ajatellen. Tähän viittaa aiemmin kuvatut kehitysnäkökulmat ja kriittiset kohdat. Palvelujen kehittämisen aloittaminen on siis mahdollista prosessien kuvaamisen avulla. Ilman prosessin mallintamista ja sen osien tiedostamista ei voida tuottaa laadukkaita kehitystoimenpiteitä, koska ei voida nähdä mitä prosessin aikana tapahtuu kaikkia osapuolia ajatellen. Kehittämisen kannalta tavoitteena on onnistunut palveluprosessi, jonka asiakas määrittää tyytyväisyydellään. Tämän vuoksi palveluprosessikaaviot muodostuvat tehokkaaksi työkaluksi asiakkaan toimintoja ja tyytyväisyyttä arvioidessa.

### 11.4 Palveluprosessien onnistuneisuuden varmistaminen

Tämän hetkistä palveluprosessien onnistuneisuutta Customer Service -yksikön palvelupisteellä valvotaan erilaisten menetelmien avulla esimerkiksi Mystery Shopping -kokeilulla. Menetelmät lähtevät liikkeelle johdon toimesta ja toimivat esimiesten tukemana. Onnistuneisuutta voidaan valvoa myös asiakaspalautteen avulla, mitä on mahdollisuus antaa Finavian www-sivujen kautta. Lisäksi palvelupisteellä annettu palaute kirjataan ylös palveluneuvojien toimesta, ja lähetetään asiakaspalautteita hoi-

tavaan yksikköön. Onnistuneisuutta voidaan ylläpitää myös asiakaslähtöisellä toiminnalla. Tästä kertoo esimerkiksi Customer Service -yksikön palveluiden monipuolinen saavutettavuus puhelimitse, sähköpostilla sosiaalisen median kautta sekä fyysisesti paikan päällä.

Palvelupisteellä työ voi olla hyvin itsenäistä, joten vastuuta on paljon itse yksikön palveluneuvojilla. Tukiprosessit ja järjestelmät nousevat tämän vuoksi tärkeään rooliin onnistuneiden palveluprosessien saavuttamisessa. Järjestelmien ylläpito ja sisäinen vuorovaikutus tukipalvelujen välillä mahdollistaa palvelutilanteiden onnistumisen. Edellytyksenä on myös, että asiakaspalveluhenkilökunta osaa käyttää tarvittavia järjestelmiä ja että he tuntevat taustalla olevat tukitoimet. Teknisten edellytysten lisäksi onnistunut palveluprosessi edellyttää henkilöstön motivoitunutta asennetta, riittävää osaamista ja tiedonkulkua.

Asiakkaan huomioiminen palveluprosessin aikana tukee onnistuneen prosessin edellytyksiä. Tuloksista voidaan päätellä, että palveluprosessin onnistumisen kannalta tärkeintä on, miten asiakas on kokee palvelutilanteen. Tämä johtuu siitä, että asiakas vaikuttaa alusta asti palvelun tuottamiseen valitsemallaan palvelulla esimerkiksi lentoasemalle pysäköinnillä. Lisäksi asiakas näyttää muille asiakkaille, kuinka hyvin tai huonosti palvelu on toiminut hänen osaltaan. Jos asiakas kokee palvelun onnistuneeksi, myös muut asiakkaat huomaavat sen.

Johdannonmukaisuus ja selkeys helpottavat palvelutilanteiden onnistumista, mitä juuri palveluprosessikaavioiden avulla voidaan saavuttaa. Service Blueprint -kaaviot antoivat mahdollisuuden onnistuneisuuden mittaamiseen eli voidaan esimerkiksi arvioida palveluiden onnistumista suhteessa kriittisiin kohtiin. Se on kuitenkin vain yksi osa onnistuneisuuden mittausta ja seuraamista. Pitkällä tähtäimellä onnistumisen varmistamiseksi tulisi olla selkeät mittaustavat palveluprosessien seuraamista varten.

### 11.5 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Saatujen synteisien avulla voidaan pohtia tutkimuksen johtopäätöksiä eli saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueella sekä laajemmassa mittakaavassa (Hirsjärvi ym. 2008, 225). Palveluprosessikaavioiden luomisen avulla saatiin vastauksia, tutkimuksessa esitettyihin tutkimusongelmiin. Palveluprosessikaavioiden luominen toi myös hyötyä tulevaisuuden kehittämistä varten, sillä niitä voidaan tarvittaessa muokata ja käyttää uudelleen palvelujen kehittyessä. Lisäksi palveluprosessien selkiytyminen onnistui palveluprosessikaavioiden luomisen yhteydessä, koska saatiin kartoitettua Customer Service -yksikön tärkeimpiä palvelutilanteita ja niiden yksityiskohtia palvelupisteessä.

Lähtökohtana oli tuoda esiin prosessien kriittisiä kohtia ja kehitysnäkökulmia, joista tärkeimpinä nousivat esille resurssien hallinta, perehdyttäminen, sisäisten toimintamallien määrittely sekä vuorosuunnittelu. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen viitaten tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelumuotoilussa ja palveluiden kehittämisessä on olennaista käyttää apuna visualisointia ja palvelutilanteiden pienempiin osiin pilkkomista. Palvelutilanteiden yksittäiset komponentit on mahdollista nähdä selkeämpänä, kun ne kasataan esimerkiksi Service Blueprint -menetelmää apuna käyttäen. Olennaista on, että palvelutilanteiden pienet osat ovat osa laajempaa kokonaisuutta palveluiden kehittämisessä, joten myös yksityiskohtien selvittäminen on tärkeää. Tällöin voidaan lähteä muokkaamaan ja kehittämään palveluja vähitellen yrityksen arvojen ja muiden toivottujen lähtökohtien mukaisesti. Jos muutoksia tehdään isolla kädellä eikä perehdytystä tai muuta palveluun liittyvää osaluuetta ole suunniteltu, se on aina miinus palveluprosessin onnistumiselle.

Tutkimuksen teorian ja analyysin pohjalta voidaan katsoa palveluprosessikaavioiden toimivan palvelujen kehittämisen kulmakivenä sekä palvelujen tasoa nostattavana työkaluna. Tämän vuoksi valmiita palveluprosessikaavioita sekä tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää Customer Service -yksikön palvelujen kehittämisessä. Customer Service -yksikköä ajatellen jatkotutkimusehdotuksina nousee esille palvelutilanteiden toimivuuden seuraaminen asiakashaastatteluiden avulla sekä palvelupisteen sisäisten toimintamallien kehittäminen.



## 12 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

Tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen sekä kykyyn antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on siis suuri, kun ei saada sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti viittaa tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuteen eli siihen vastaako sisältö tavoitteita. Validius tuo esille tutkimuksen pätevyyteen liittyviä tekijöitä. (Hirsijärvi ym. 2008, 226-227.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta saadaan parannettua vaiheittaisella selostamisella. Tämä tutkimus on kuvattu vaihe vaiheelta ja siinä on tuloksien avulla päästy kuvaamaan työn tavoitteiden merkitys sekä vastaukset tutkimusongelmiin.

Tutkijan sitoumuksella aihetta kohtaan, tulosten toistettavuudella ja aineistonkeruulla on iso osa luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135-138). Tutkimuksen sitoumuksen osalta olin tiivistä mukana ja kiinnostunut aiheesta oman työni vuoksi. Tulosten toistettavuuden esiintymistä on hankala arvioida aiempien tutkimuksien perusteella, koska varsinaista aiempaa tutkimusta Customer Service -yksikölle ei ole tehty. Aineiston hankinnassa eli haastatteluiden ja havainnoinnin aikana oli kuitenkin mahdollista nähdä aineiston ja tuloksien toistuvuus, mitä voidaan pitää hyvänä asiana luotettavuutta kuvatessa. Haastatteluiden aikana pyrin pitämään haastateltavat henkilöt teemoissa, mutta jätin heille tilaa kertoa myös omia näkemyksiään vapaammin. Tämän vuoksi aineiston analysointi vaiheessa tärkeäksi osaksi osoittautui häiriötekijöiden ja epäolennaisten asioiden huomiointi luotettavuuden parantamiseksi.

Haastetta tutkimuksen tuloksien analysointiin ja luotettavuuteen toi eniten lentoasemalla ja Customer Service -yksikössä tapahtuva jatkuva muutos. Tutkimuksen aikana ehti tapahtumaan jo muutamia muutoksia yksikön sisällä esimerkiksi resursseihin ja esimiesten läsnäoloon liittyen, mikä vähentää osaltaan nykyisten tulosten luotettavuutta.

## 13 YHTEENVETO

Tutkimuskohteenani oli Customer Service -yksikön palveluprosessit Helsinki-Vantaan lentoaseman palvelupisteellä. Tutkimustehtävänä oli palveluprosessikaavioiden luominen ja niiden analysointi. Tarkoituksena oli selkeyttää yksikön tämän hetkisiä palveluprosesseja ja löytää kehitysnäkökulmia, kriittisiä kohtia sekä keinoja palveluprosessien onnistumisen varmistamiseen Service Blueprint -kaavion avulla.

Lähdin kuvamaan aluksi tutkimuksen taustaa ja määrittämään tutkimusongelmia. Lähtökohtana oli toiminnallinen opinnäytetyö, joka pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Aineiston hankinta suoritettiin teemahaastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla. Aineiston analysointi suoritettiin teemoittelun ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, minkä jälkeen loin palveluprosessikaaviot valituista palvelutilanteista.

Tulosten avulla löydettiin palveluprosessien kehitysnäkökulmia ja kriittisiä kohtia sekä hyötyjä palveluprosessikaavioiden käyttöön palvelumuotoilussa, palveluprosessien kehittämisessä ja onnistumisen työkaluna. Tulosten kannalta tärkeiksi kehitysnäkökulmiksi osoittautui oikeanlainen resurssien hallinta ruuhka-aikoina, riittävä pe-rehdytys, tiedonkulun varmistaminen sekä sisäisten toimintamallien selkeyttäminen. Johtopäätöksissä katsottiin Service Blueprintin -kaavioiden olevan monipuolinen työväline palveluprosessien kehittämisessä, palvelumuotoiluprosessissa sekä palvelu-jen onnistumisen varmistamisessa. Luotettavuuden kannalta tutkimustuloksia rajoitti eniten jatkuva muutos Customer Service -yksikön sisällä. Tutkimuksen avulla selviää tarkemmin Helsinki-Vantaan lentoaseman palvelupisteen toiminnan merkitys sekä toiminnan kehittämistarpeet.

## 14 POHDINTA

Tutkimuksen avulla voidaan todeta palveluprosessikaavioiden luomisella olevan selkeä vaikutus palvelutilanteiden kehittämisenäkökulmien ja kriittisten kohtien löytämiseen. Lisäksi voidaan nähdä niiden merkitys teoriaan pohjautuen erilaisissa kehitysprosesseissa kuten palvelumuotoilussa. Customer Service -yksikön palvelupisteen palveluprosessikaavioiden luominen oli motivoivaa, mutta samalla työlästä, sillä prosessien yksityiskohtien ja kaikkien oleellisten toimintojen kartoittaminen oli aineiston hankinnan näkökulmasta haastavaa. Teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi toivat mukanaan tutkimuksen kannalta hyödyllistä aineistoa, mutta niiden käyttö palveluprosessikaavioiden luomisessa vaati erittäin tarkkaa aineiston analysointia. Tutkimuksen analyysiä ja palveluprosessikaavioiden luomista oli tehtävä prosessimaisesti ja osittain päällekkäin, mikä opetti paljon tutkimuksen prosessimaisesta luonteesta.

Palveluprosessikaaviot ja niiden luominen auttoivat näkemään palvelujen visuaalisen kuvaamisen merkityksen palvelujen kehittämisessä. Tutkimuksen kautta opin näkemään palvelutilanteiden moniulotteisuuden ja huomasin, kuinka tärkeässä roolissa on henkilökunnan osallistuminen palveluprosessien kehittämiseen. Oivalsin myös, että palveluprosessien mallintaminen kulkee käsikädessä palvelumuotoiluprosessin kanssa, ja nämä muodostavat yhdessä loputtoman kehitysprosessin.

Kyseessä on hankkeistettu opinnäytetyö, jonka merkitys tilaajalle kuvataan seuraavasti. Tutkimuksella on suuri hyöty Customer Service -yksikön toiminnan kehittämisessä. Yksikkö on toiminut alle kaksivuotta, jonka aikana mitään aiempaa vastaavaa kartoitusta ei ole tehty. Tutkimuksen esille tuomat kehityskohdat auttavat valitsemaan kriittisimmät toiminnan kehittämisaalueet. Yksikön palveluprosessien kuvaaminen parantaa palvelujen kokonaiskuvan muodostamista. Tämä on avuksi erityisesti uuden työntekijän perehdytystilanteessa, mutta myös pidempään työskennelleiden kanssa. Prosessikaavioita voidaan hyödyntää myös yksikön toimintaa esitellessä yhteistyökumppaneille. Jatkuva kehittäminen vaatii jatkuvaa tutkimusta ja seuranta, jolle tämä tutkimus antaa hyvät lähtökohdat. (J. Pusa henkilökohtainen tiedonanto 30.10.2014)

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley: EDU.

Customer Service -yksikkö. 2013. Perehdytysmateriaali. Helsinki-Vantaan lentoasema

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finavia Corporation www-sivut. 2014. Viitattu 10.9.2014. <http://vuosikertomus.finavia.fi/fi/2013/vuosi-2013/strategia/>

Finavia 2014. Matkustajan palvelupolku. Helsinki-Vantaan lentoasema.

Finavian www-sivut. 2014. Viitattu 10.9.2014. <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/finavia-yrityksena/>

Finavian www-sivut. 2014. Viitattu 1.10.2014. <http://www.finavia.fi/fi/tiedottaminen/ajankohtaista/2014/helsinkivantaa-skytraxtutkimuksen-karkea/>

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.

Halinen, K. & Hokkanen, J. Lentoliikenteen kriisit ja kriisinhallinta- Case: Finavia Oyj ja Finnair Oyj. AMK- opinnäytetyö. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.9.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011082412677>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopiston paino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13-14. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Jaakkola, E., Orava, O., & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Kauhanen, T. 2013. Lähtevän lentomatkustajan palvelupolku ja sen kriittisen pisteet Itä-Suomen lentoasemilla. AMK- opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.9.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012122220294>

Kivisalo, E. & Loman, J. 2009. Palvelun laatututkimus- Case Finavia VIP- palvelut. AMK- opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.10.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912147879>

Kolehmainen, T. & Lehikoinen, K. Suomalaisten käyttämät palvelut turvatarkastuksen jälkeen Helsinki-Vantaan lentoasemalla. AMK- opinnäytetyö. Haaga-Helia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.9.2014. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005118805>

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Tampere: Tammerprint Oy

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua: Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Pitkäranta, A. 2010. Työkirja. Viitattu 25.11.2014. [https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)

Pusa, J. 2014. Asiakaspalvelupäällikkö, Helsinki-Vantaan lentoasema, Finavia Oyj, Vantaa. Henkilökohtainen tiedonanto 30.11.2014

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Ruoho, J. 2014. Lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 19.11.2014

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Hansaprint Direct.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Verhelä, P. 2000. Liikematkailu. Helsinki: Oy Edita Ab

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2006. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 4 th edition. Boston, MA: McGraw –Hill.

## LIITTEET

- LIITE 1 Teemahaastattelurunko
- LIITE 2 MIND MAP- Customer Service -yksikön toiminta (1)
- LIITE 3 MIND MAP- Customer Service -yksikön toiminta (2)
- LIITE 4 Service Blueprint: Asiakkaan pysäköintiprosessi lentoasemalla
- LIITE 5 Service Blueprint: Asiakkaan yleinen neuvonta palvelupisteellä
- LIITE 6 Service Blueprint: Opastuskierroksen järjestäminen asiakkaalle
- LIITE 7 Service Blueprint: Kuulutustilanteen hoitaminen
- LIITE 8 Service Blueprint: Sisäisen asiakkaan prosessi: Väliaikainen ID
- LIITE 9 Service Blueprint: Sisäisen asiakkaan prosessi: Pysäköinnin kausikortti

Teemahaastattelurunko

CUSTOMER SERVICE -YKSIKÖN PALVELUPROSESSIT- CASE FINAVIA OYJ

1. Palvelutilanteet palvelupisteellä (näkyvät toiminnot ja palvelun suorittajat)

- ✓ yleiset tilanteet eli palveluprosessit; Kassa, Operaattori, Maaliikenne, Opastus
- ✓ asiakkaan rooli ja havaittavat asiat
- ✓ työntekijän rooli
- ✓ palvelun laadukkuus
- ✓ suurimmat haasteet
- ✓ positiivinen palaute

2. Palvelutilanteen toteuttaminen (rajapinta ja asiakkaalle näkymätön prosessi)

- ✓ toimet asiakkaan hyväksi
- ✓ työntekijöiden määrä
- ✓ järjestelmät + tekniikka
- ✓ resurssien riittävyys

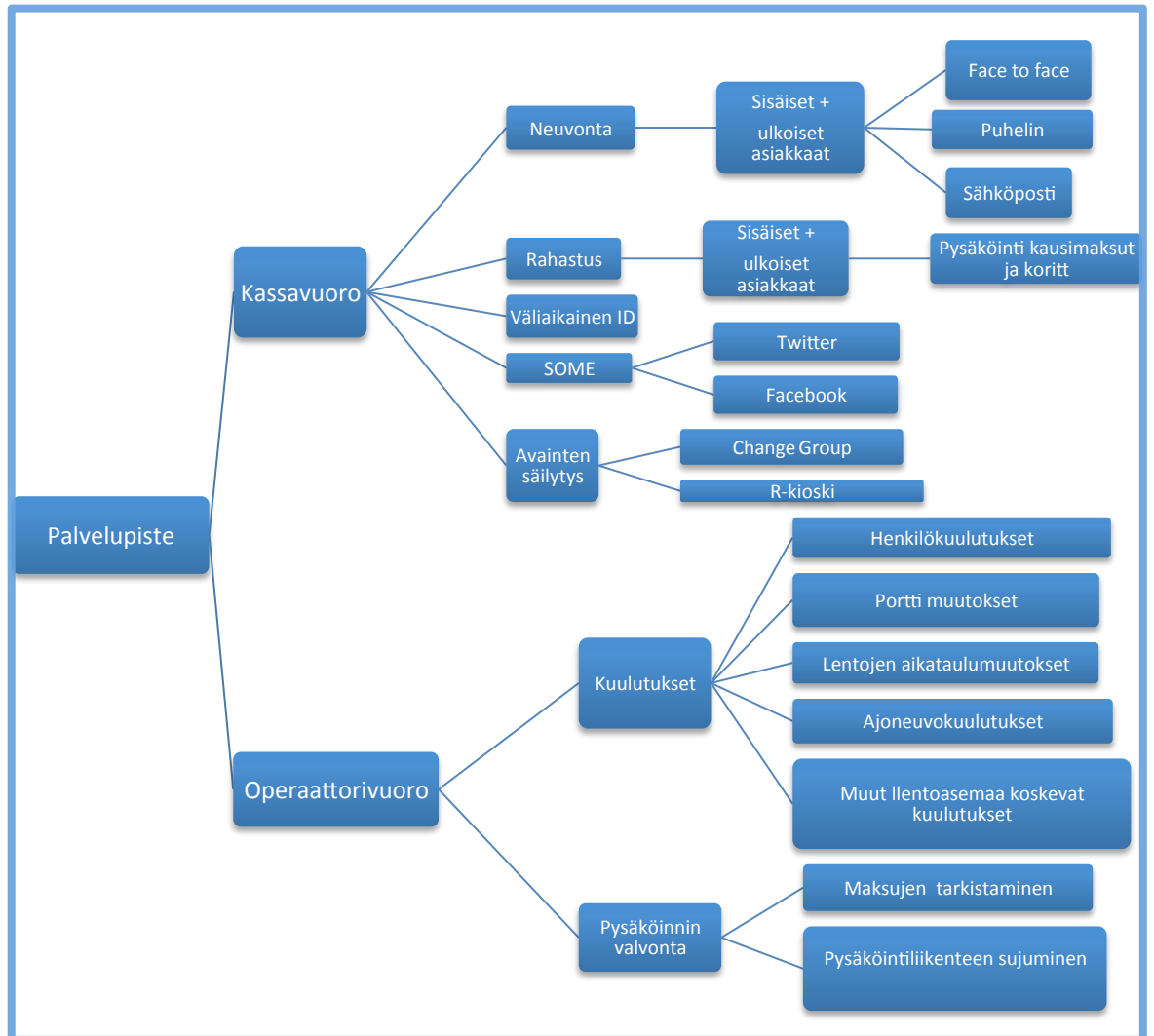
3. Asiantuntijuus (sisäinen vuorovaikutus ja tukiprosessit)

- ✓ asiantuntijoiden riittävyys
- ✓ omien tietojen ja taitojen riittävyys
- ✓ oman osaamisen kehittäminen
- ✓ sisäisten asiakkaiden tuki
- ✓ esimiesten tuki
- ✓ aktiivisuus

4. Palveluprosessien kehittäminen ja kriittiset kohdat

- ✓ palvelupisteen kehittäminen
- ✓ kriittiset kohdat
- ✓ kehittämisideat ja keinot
- ✓ kehittämisen hyöty ja arvo
- ✓ Onko huomattavissa jatkuvaa parantamista ja kehittämistä?

MIND MAP- Customer Service -yksikön toiminta (1)





MIND MAP- Customer Service -yksikön toiminta (2)

