



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Maria Velander

Pukeutumispalvelun tuotteistamis- suunnitelma palvelumuotoilun keinoin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Tekijä Otsikko	Maria Velander Pukeutumispalvelun tuotteistamissuunnitelma palvelumuotoilun keinoin
Sivumäärä Aika	55 sivua + 2 liitettä Helmikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli pukeutumis- ja sovituspalvelun kehittäminen ja uudistaminen niin asiakkaan, myyjän ja pukeutumisneuvojan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Toiveena oli, että opinnäytetyössä kartoitettaisiin laajasti tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tarjottaisiin näkemyksiä siitä, kuinka palvelun avulla olisi mahdollista erottua muista toimijoista ja samalla luoda asiakkaalle lisäarvoa ja entistä parempia asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui asiakasmäärien lisääminen, asiakkaiden sitouttaminen sekä myynnin ja kannattavuuden kasvu. Toimeksiannossa toivottiin lisäksi, ettei opinnäytetyö rajautuisi nykyiseen toimintaan vaan työssä haettaisiin uusia mahdollisuuksia niin kauppaan, markkinointiin, digitaalisuuteen, verkkokauppaan kuin lisämyyntiinkin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosiossa tutustuttiin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen lisäksi palvelubisnekseen, brändäämiseen sekä markkinointiviestinnän keinoihin. Tutkimusosiossa selvitettiin havainnoinnin ja haastattelujen avulla asiakkaiden ja henkilökunnan käsityksiä ja ajatuksia pukeutumispalvelusta ja palvelun nykytilasta ja samalla kartoitettiin henkilökunnan näkemyksiä palvelun kehittämisestä ja tulevaisuudesta.</p> <p>Selvitys osoitti, että asiakkaat arvostavat pukeutumispalvelun tuomaa helppoutta, pukeutumisneuvojen ammattitaitoa ja rehellisiä näkemyksiä sekä palvelun kautta saatavaa ajansäästöä. Palvelu on pidetty, mutta siitä on saatavilla hyvin vähän tietoa ja tämän seurauksena monet asiakkaat eivät tunne palvelua tai heillä saattaa olla vääriä käsityksiä palvelusta.</p> <p>Opinnäytetyön mukaan palvelua kannattaa ehdottomasti lähteä kehittämään, sillä palvelu on erinomainen kilpailukeino, pukeutumispalvelussa on useita hyviä puolia, joita asiakkaat arvostavat ja samalla se on erinomainen erottumiskeino. Selvityksen kautta löytyi paljon eväitä palvelun kehittämisen lähtökohdiksi, ja niiden perusteella tehtiin pukeutumispalvelun kehittämissuunnitelma.</p>	
Avainsanat	Pukeutumispalvelu, palvelumuotoilu, tuotteistaminen, kehittäminen, asiakaskokemus, asiakasarvo, palvelut, brändi

Author Title	Maria Velander Productization of Fashion Consulting Service with Service Design
Number of Pages Date	55 pages + 2 appendices February 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present Bachelor's thesis was to develop and renew the dressing- and fitting service of a clothing store taking into account the views of the client, the seller and the fashion consult as well as the company. The objective was to identify future opportunities and provide insights into how the service would be able to stand out from other companies while at the same time creating customer value and aiming for better customer experiences. The goal of the thesis was to increase the number of customers, to engage customers and to increase sales and profitability. In addition to current activities, the client encouraged to seek new opportunities in trade, marketing, digitality, e-commerce and additional sales.</p> <p>The thesis was carried out using qualitative research methods. The theoretical part discussed service design and productization, as well as service business, branding and marketing communications tools. In the empirical part, the perceptions and thoughts of the customers and staff about the fashion consulting service and the current state of service were collected using surveys and interviews. Finally, the staff's views on service development and future were gathered.</p> <p>The study showed that the customers appreciated the ease of the fashion consulting service, the skills of the fashion consults and their honest views, as well as saving time with the help of the service. It was also revealed that many customers were not familiar with the service or had misconceptions about the service, because very little information was available about the service.</p> <p>The study confirmed that it is worth to develop the service, because the service is an excellent competitive tool, the fashion consulting service has several good aspects that are appreciated by customers and, at the same time, it is an excellent way of for the target company to differentiate itself from the competition. Several starting points for service development were identified and used as the basis for a fashion consulting service development plan.</p>	
Keywords	Fashion consulting, service design, productization, development, customer experience, customer value, services, branding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite	1
1.3	Rakenne	2
1.4	Toimeksiantajan taustatiedot, toimiala ja toimintaympäristö	3
2	Palvelubisnes, brändi ja tulevaisuus	4
2.1	Palvelubisnes	4
2.2	Palvelu ja brändi	5
2.3	Palvelu ja markkinointiviestintä	7
2.4	Palvelu kilpailukeinona	9
3	Palvelumuotoilu	10
3.1	Palvelumuotoilun määritelmä	10
3.2	Palvelumuotoilun tarkoitus	11
3.3	Palvelumuotoilun tavoitteet	11
3.4	Palvelumuotoilun prosessimalli	13
3.5	Pukeutumispalvelun palvelumuotoiluprosessi	14
3.5.1	Suunnittele – määrittely ja tavoitteet	14
3.5.2	Opi – tutki ja ymmärrä	15
3.5.3	Luo – ideoi ja suunnittele	16
3.5.4	Toteuta – pilotoi ja lanseeraa	17
3.5.5	Tuota – arviointi ja jatkuva kehittäminen	18
4	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	19
4.1	Tuotteistamisen tarkoitus	19
4.2	Tuotteistamisen tavoite	20
4.3	Tuotteistamisen hyödyt, haasteet ja riskit	21
4.4	Tuotteistamisprosessi	23
4.5	Pukeutumispalvelun tuotteistamisprosessi	24
4.5.1	Nykytilan ja kohderyhmän määrittäminen sekä tavoitteet	24
4.5.2	Näkemyks, palvelun kuvaus ja ideointi	25
4.5.3	Varsinaiset tuotteistus- ja kehitystoimet sekä vakiointi	27
4.5.4	Toteutus ja arviointi	28
4.5.5	Jatkuva kehittäminen	30
5	Palvelun sanoittaminen ja kuvittaminen	30

5.1	Palvelun konkretisointi	30
5.2	Suosittelu ja referenssit	31
5.3	Tuotekuvaukset	32
5.4	Tarinallistaminen	32
6	Palvelussa huomioitavat asiat	33
6.1	Asiantuntijabrändi	33
6.2	Verkkostrategia ja internetpohjaiset työkalut	34
6.2.1	Sisällön jakaminen ja digitaalinen palvelu	34
6.2.2	Sosiaalinen media ja digitaaliset yhteisöt	35
6.3	Tiedon hyödyntäminen	36
6.3.1	Digitaalinen jalanjälki	36
6.3.2	Osallistava myyntityö	37
6.3.3	Asiakkuuksien hoitaminen	38
6.4	Ympäristö	38
7	Tiedon hankkiminen kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla	40
7.1	Asiakasnäkökulma	40
7.1.1	Etnografiset menetelmät kehitystyön apuna	40
7.1.2	Palvelu asiakkaan silmin	41
7.2	Henkilökunnan näkökulma	44
7.2.1	Haastattelut kehitystyön apuna	44
7.2.2	Palvelu henkilökunnan silmin	45
7.3	Yhteenvedo asiakkaiden ja henkilökunnan näkemyksistä	46
8	Pukeutumispalvelun kehittämissuunnitelma	47
8.1	Asiakkaan nykyinen palvelupolku	47
8.2	Palvelutapahtuman pullonkaulat	49
8.3	Pukeutumispalvelun kehityssuunnitelma Yritys X:lle	51
9	Lopuksi	51
9.1	Opinnäytetyöprosessi	51
9.2	Työn arviointi ja luotettavuus	52
9.3	Toiminnan kehittäminen ja ehdotukset jatkokehittämistoimenpiteiksi	53
	Lähteet	55
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake	
	Liite 2. Pukeutumispalvelun kehittämissuunnitelma	

1 Johdanto

1.1 Tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli vaatekaupan pukeutumispalvelun ja sovituspalvelun kehittäminen ja uudistaminen. Molempien palveluiden tarkoitus on tehdä asiointi-kokemuksesta vaivatonta ja mukavaa ja säästää asiakkaan aikaa sillä myyjät ja pukeutumisneuvojat tuntevat oman myymälänsä valikoiman läpikotaisin ja löytävät nopeasti oikeat tuotteet.

Pukeutumispalvelu on henkilökohtaista erikoispalvelua, jossa autetaan asiakkaita pukeutumiseen liittyvissä ongelmissa, annetaan ideoita ja vinkkejä arjen ja juhlan pukeutumiseen tai toimivien asukokonaisuuksien löytämiseen ja neuvotaan esimerkiksi asusteiden käytössä tai hyvin istuvien vaatteiden valinnassa. Pukeutumispalvelua tarjoavat esimerkiksi useat tavaratalot kuten Sokos, Stockmann ja Halonen sekä monet vaatekauppaketjut ja yksityisyrittäjät. Tavarataloissa ja vaatekaupoissa pukeutumispalvelun asiakkaille on tarjolla oman myymälän valikoima, kun taas yksityisyrittäjät vievät asiakkaat kierrokselle vaatekauppoihin. Pukeutumisneuvojat ovat pääosin koulutettuja asiantuntijoita, ja pukeutumispalvelu toimii yleisimmin ajanvarauksella. Tässä opinnäytetyössä käsitellään vaatekauppojen tarjoamaa pukeutumispalvelua.

Sovituspalvelulla tarkoitetaan vaatekauppojen sovitusalueella tapahtuvaa asiakaspalvelua, jota tekevät kaikki myyjät ja pukeutumisneuvojat. Ajan varaaminen pukeutumispalveluun ei aina ole välttämätöntä, vaan asiakkaan tarpeesta riippuen pikaista tai kattavampaa apua pukeutumiseen liittyviin ongelmiin on usein saatavilla myös myymälässä ja sovitusalueella. Osaavat ja asiantuntevat myyjät auttavat esimerkiksi hyvin istuvien rintaliivien valinnassa tai sopivan asukokonaisuuden valinnassa. Sovituspalvelu on tarvittaessa hyvin lähellä pukeutumispalvelussa tehtävää työtä: suurimpana erona on se, että sovitusalueella palvellaan välillä useampia asiakkaita samanaikaisesti asiakasmäärästä riippuen.

1.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa mahdollisuuksia, kuinka pukeutumis- ja sovituspalvelua voisi uudistaa ja mitä niihin liittyviä mahdollisuuksia vaatekaupan alalla voisi

tulevaisuudessa hyödyntää. Pääpaino opinnäytetyössä oli pukeutumispalvelun kehittämisessä. Tavoitteena oli tarjota näkemyksiä siitä, kuinka alalla olisi mahdollista ottaa harppaus eteenpäin Suomen markkinoilla sekä erottua muista vastaavia palveluita tarjoavista toimijoista.

Toimeksiannossa toivottiin, ettei opinnäytetyö rajautuisi nykyiseen toimintaan vaan työssä haettaisiin uusia mahdollisuuksia niin kaupan, markkinoinnin, digitaalisuuden, verkkokaupan kuin lisämyynninkin osalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sekä pienempiä nopeammin toteutettavia vaihtoehtoja että suurempia, mahdollisesti isojaakin investointeja vaativia toteutusvaihtoehtoja. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on tarkoitus luoda asiakkaille entistä parempia asiakaskokemuksia sekä huolehtia kattavammin asiakassuhteista ja sitä kautta sitouttaa asiakkaita tiiviimmin yritykseen. Tavoitteena oli myös löytää uusia mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista ja luoda asiakkaalle lisäarvoa tarjoamalla parempaa ja mahdollisesti myös modernimpaa pukeutumispalvelua tulevaisuudessa. Lisäksi tarkoituksena oli ottaa huomioon myös myyjän ja pukeutumisneuvojan näkökulma ja pohtia ratkaisuja, jotka helpottavat heidän työtään arjessa. Näiden kautta tavoitteeksi muodostui asiakasmäärien lisääminen, asiakkaiden sitouttaminen ja myynnin sekä kannattavuuden kasvu.

Opinnäytetyön aihe oli myös itseni kannalta erittäin kiinnostava ja innostava, sillä minulla on takana viiden vuoden kokemus pukeutumisneuvojan työstä sekä lähes kymmenen vuoden kokemus vaatekaupan alalta. Tämä oli samalla huikea mahdollisuus päästä vaikuttamaan myös omaan työhöni, kehittämään pukeutumispalvelua ja vaatekaupan toimintatapoja sekä ideoimaan palvelua entistä paremmaksi ja modernimmaksi. Koska aihe oli tuttu ja lähellä sydäntä, olivat tavoitteet myös korkealla. Aiheen tuttuus toi kuitenkin samalla myös haastetta työhön, sillä minun täytyi muistaa, että asiaa olisi hyvä tarkastella myös ulkopuolisen näkökulmasta ja ottaa samalla asiakkaan näkökulma huomioon.

1.3 Rakenne

Tämän opinnäytetyön tyypiksi valikoitui uudistamisperustainen kehittämishanke, sillä tarkoituksena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita sekä kehittää ja uudistaa pukeutumis- ja sovituspalvelua ja lopuksi tehdä toimeksiantajayritykselle pukeutumispalvelun tuotteistamissuunnitelma, jossa käytettiin apuna palvelumuotoilun keinoja. Tuotteistamissuunnitelma tuli opinnäytetyön liitteeksi.

Opinnäytetyön tutkimusongelma määrittyi edellä mainittujen toimeksiantajan asettamien tavoitteiden perusteella ja opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi valikoitui näiden tavoitteiden pohjalta kolme pääkysymystä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Miten pukeutumispalvelua voisi kehittää asiakaskeskeisesti, ja miten voisi sitouttaa asiakkaita ja lisätä asiakasarvoa?
- Miten pukeutumispalvelun avulla olisi mahdollista erottua kilpailijoista, helpottaa pukeutumisneuvojen työtä ja lisätä palvelun kannattavuutta?
- Miten tuotteistamista ja palvelumuotoilua voi hyödyntää pukeutumispalvelun kehittämisessä?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmarkingin eli vertailuanalyysin, havainnoinnin, haastattelujen ja prosessikuvauksen (blueprint) lisäksi kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, joka toteutettiin henkilökunnalle tehtynä kyselynä ja haastatteluina. Kyselyn ja haastattelujen tarkoituksena oli ideoida ja kartoittaa kehitysmahdollisuuksia ja selvittää nykytilannetta.

1.4 Toimeksiantajan taustatiedot, toimiala ja toimintaympäristö

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli vaatteiden vähittäismyyntiketjuun lukeutuva Yritys X. Yritys X:llä on toimipisteitä usealla paikkakunnalla ja tämän lisäksi myös verkkokauppa. Valikoimissa on sekä naisten- että miesten vaatteita ja jalkineita. Yritys X tarjoaa kivi- ja jalkamyymälöissään asiakkaille henkilökohtaista maksutonta erikoispalvelua eli pukeutumispalvelua, jossa asiakas voi varata ajan koulutetulta pukeutumisneuvojalta. Pukeutumispalvelu toimii lisäpalveluna, ja sitä markkinoidaan tällä hetkellä hyvin pienellä volyymillä.

Vaateala on laajasti kilpailtua, ja verkkokaupan suosio kasvaa koko ajan. Kilpailua pitää ajatella monelta eri kannalta, eli tulee selvittää, kilpaillaanko esimerkiksi tuotteilla, laadulla vai palvelulla. Ostosten teon helppous kotisohvalta käsin sekä valikoimien laajuus ovat verkkokauppojen suurimpia kilpailuetuja. Kilpailu fyysisten myymälöiden ja verkkokauppojen välillä tulee todennäköisesti tulevaisuudessa kasvamaan nykyisestä. Monet yritykset ovat luoneet itselleen konseptin, johon ne luottavat, ja jokainen yrittää keksiä

oman valttikorttinsa. Toisaalta myös kilpailijoista otetaan mallia, jos jokin idea osoittautuu toimivaksi. Kaupan alalla on tehostettu toimintaa paljon ja monet liikkeet toimivat nykyisin itsepalveluperiaatteella, mutta jotkut kilpailijoista ovat Yritys X:n tavoin huomanneet palvelun tärkeyden.

Toimialana käyttötavarakauppaan vaikuttaa taloustilanne ja kuluttajien ostovoima. Ennusteiden mukaan talouskasvu on hidastumassa mutta kulutuksen uskotaan kuitenkin lisääntyvän. (Parviainen 2018.) Kaikki tarvitsevat vaatteita mutta nykyään ostetaan tarpeeseen ja ihmiset ovat tarkempia rahoistaan, lisäksi kierrätyksestä on tullut trendi. Toisaalta ostamisen helppous sekä digitaalisuus, käyttäjäystävälliset sovellukset ja älykkäät päätelaitteet ovat lisänneet heräteostoksien määrää. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 170.) Monet hakevat kuitenkin ajattomia vaihtoehtoja sekä panostavat vaatteissa laadukkuuteen ja kestävyYTEEN. Pukeutumispalvelu toimiikin oivana apuna näihin molempiin, sillä pukeutumisneuvojan tehtävänä on auttaa asiakasta löytämään helposti yhdistettäviä asukokonaisuuksia ja välttämään virheostoksia.

2 Palvelubisnes, brändi ja tulevaisuus

2.1 Palvelubisnes

Palveluiden kysyntä ja merkitys kasvavat yhteiskunnassa. Yhä useampi hakee palveluiden avulla esimerkiksi ratkaisuja, ajansäästöä, elämyksiä ja helppoutta arkeen. Palvelun käsite on laajentunut, ja kaiken tekemisen voidaan ajatella tavalla tai toisella olevan palvelua. Tämä puolestaan tarjoaa vaatekaupoille kiinnostavia uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ennen näkemättömiä mahdollisuuksia kasvuun sekä tavan erottua kestävästi kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaita. Palvelubisneksellä on selvästi paremmat mahdollisuudet kasvuun kuin perinteisillä tavaramarkkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Palvelumarkkinat siirtävät mielenkiinnon tavaroiden valmistamisesta ja myymisestä niiden käyttämiseen kirjoittaa Tuulaniemi (2011, 16), ja tarkentaa että tavaroiden omistamisella ei ole enää niin suurta merkitystä kuin joskus aiemmin koska olemme eläneet jo muutaman sukupolven ajan tavarayltäkylläisessä maailmassa. Haluamme elämäämme helpottavia ratkaisuja tavaraa enemmän, ja nämä ratkaisut ilmenevät useimmiten palveluina. Lisäksi myös vaatekaupassa on nähtävillä, että kulutustottumukset ovat muuttuneet ekologisempaan suuntaan: ei haluta ostaa turhaan vaan ostetaan tarpeeseen ja halutaan satsata laadukkuuteen sekä kestävyYTEEN. Palvelut ovat ekologiaa. Ekologisen

hyödyn lisäksi palvelut ja niiden monipuolistuminen luovat erittäin mielenkiintoisia näkyelmiä palveluiden kehittäjille ja tuottajille. Tarkoituksenmukaisia ihmisten todellisiin tarpeisiin vastaavia palveluja on mahdollista tuottaa vähällä energialla kustannustehokkaasti monistaen. Palvelut ovat siis ekologisia, kuluttajalle hyödyllisiä ja tuottajalle hyvän katteen tuovaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Tuulaniemi (2011, 18–19) muistuttaa että yritysten välinen kilpailu ei rajoitu pelkästään samalle alalle sillä nyky-yhteiskunnassa kilpaillaan myös ihmisten vapaa-ajasta. Vapaa-aikaa ei haluta tuhjata, ja ihmiset panostavat asioihin, jotka säästävät sitä. Vaatekaupat eivät kilpaile siis ainoastaan keskenään vaan ne kilpailevat myös muiden vapaa-ajan käyttötapojen kanssa. Erilaisista palveluista ollaan valmiita maksamaan koska ne säästävät aikaa ja tuovat helppoutta arkeen. Ihmiset ostavat elämäänsä helpottavia ratkaisuja ja kokonaisuuksia, eivät perinteiseen tapaan joko yksittäisiä tavaroita tai palveluita, joten niiden merkitys tulee vastaavasti vähenemään huomattavasti. Yritysten on ryhdyttävä tarjoamaan entistä enemmän sekä palveluita että tavaroita sisältäviä kokonaisratkaisuja asiakkaan kulloisenkin tarpeen mukaan. Palvelut ovat globaalisti suurin innovaatioalusta jo lähitulevaisuudessa, joten pysyäkseen pelissä mukana myös vaatekauppojen kannattaa hyödyntää palvelubisneksen mielenkiintoiset liiketoimintamahdollisuudet.

2.2 Palvelu ja brändi

”Hyvät brändit ovat kuin ystäviä. Niissä on jotakin erityistä, ainutlaatuista. Ne ymmärtävät sinua (tai tarpeitasi) paremmin kuin muut. Kunnioitat niitä ja luotat niihin. Tiedät niistä kaiken”, lainaa Hernberg (2013, 122) kirjassaan ranskalaista mainosmiehestä Luc Speiseria. Hyvän brändin rakennusaineita ovat siis erottuminen, merkityksellisyys, arvostus ja tunnettuus. Palveluja brändätessä onkin syytä miettiä: mikä tekee brändistä ainutlaatuisen ja miten se välittyy asiakaskokemuksessa. Palvelun käytön tulee olla loogista, ymmärrettävää ja tasalaatuista kaikissa palvelukanavissa ja palvelun kontaktipisteissä. Kaksisuuntainen vuorovaikutus asiakkaan ja brändin välillä kasvattaa brändisuhteen arvoa tehokkaammin kuin esimerkiksi yksisuuntainen mainos. (Tuulaniemi 2011, 51, 99.)

Brändit auttavat meitä tekemään valintoja päivittäin. Tuttu ja turvallinen brändi on helppo valinta mutta yritysten on huolehdittava siitä, että kun ostaja tekee itsenäistä selvitystyötä, hänelle on monessa paikassa tarjolla runsaasti sellaista tietoa, joka edistää yrityksen asemaa – toisin sanoen on huolehdittava siitä, että brändi on kunnossa. Aktiivinen ja määrätietoinen asiantuntijabrändin rakentaminen on tärkeää pohjatyötä, joka auttaa

ylipäättään pääsemään hankintalistalle ja joka edesauttaa valituksi tulemista. Jos et panosta asiantuntijabrändiisi, et välttämättä lainkaan pääse myymään. Siksi brändinrakennukseen kannattaa satsata, kun haluaa saada osaamista myytyä. (Hernberg 2013, 133; Tuulaniemi 2011, 34.)

Me elämme uudenlaisessa sosiaalisessa maailmassa, jossa on demokraattisesti ja lähes ympäri maailman tarjolla lukematon määrä jakelukanavia, sekä henkilökohtaisia että julkisia, sanoo Tuulaniemi (2011, 48–49) kirjassaan, ja huomauttaa, että aikaisemmissa, yksisuuntaisissa viestintäkanavissa yritykset tekivät brändityötä organisaatiosta ulospäin. Digitalisoitumisen ja mediakentän hajaantumisen johdosta tilanne on kuitenkin muuttunut, ja kaikki ihmisten, tuotteiden ja palveluiden kohtaamiset luovat vuoropuhelua brändin kanssa. Nykypäivänä ihmiset edellyttävät entistä kattavampia vuorovaikutusmahdollisuuksia, läpinäkyvämpää toimintaa ja lähes reaaliaikaista keskustelumahdollisuutta syvemmän brändisuhteen luomiseksi heidän itse valitsemiensa kanavien kautta. Tätä kutsutaan asiakkaiden tai kuluttajien sitouttamiseksi tai englanniksi termeillä ”customer tai consumer engagement”, ja se keskittyy kysymään miten ja missä kanavissa asiakas kohtaa brändin. Yrityksen kannalta brändityö onkin brändin ja ihmisen kohtaamisen määrittelyä eli vuoropuhelusta huolehtimista eri paikoissa ja kanavissa.

Palvelumuotoilu, jota käsittelen tarkemmin tässä opinnäytetyössä myöhemmin, avulla määritellään missä ihmiset ja brändi kohtaavat, ja suunnitellaan näiden kohtaamisten erilaiset koreografiat. Lisäksi palvelumuotoilussa suunnitellaan ja tulkitaan koko palveluun liittyvää tila- ja esineympäristöä sekä vuorovaikutusta. Tämän vuoksi palvelumuotoilu onkin merkittävässä asemassa brändisuhteen luomisessa. Palvelu on mahdollisesti kestävin erottautumiskeino brändinrakennuksessa, sillä palveluissa on paljon enemmän brändin ja asiakkaiden konkreettisia kohtaamispisteitä kuin tavaroissa. Jokainen palvelun ja ihmisen vuorovaikutustilanne on mahdollisuus kertoa bränditarinaa, ja samalla jokainen teko on myös markkinointitoimenpide. Palvelu antaa mahdollisuuden esittää brändi tositoimissa. Se on erittäin merkityksellinen kilpailukeino koska sitä on vaikea kopioida, ja samalla sen avulla on mahdollista rakentaa perinteistä markkinointiviestintää kestävämpi suhde asiakkaaseen. Palvelu on siis parasta markkinointia ja brändinrakennusta täsmentää Tuulaniemi (2011, 49–50, 99).

2.3 Palvelu ja markkinointiviestintä

Huomion aikaansaaminen on yksi markkinointiviestinnän haasteista, kirjoittaa Tuulaniemi (2011, 43). Perinteisesti markkinointiviesti on vyörytetty markkinoille ja brändi kaadettu yksipuolisesti kuluttajien niskaan. Lisäksi meihin kohdistuu päivittäin niin paljon viestejä, että niitä ei ole enää mahdollista sisäistää. Mainokset keskeyttävät, ne on helppo sivuuttaa, ne eivät jää mieleen, mainosten aikana käydään jääkaapilla tai ne hypätään yli. Pahimmillaan markkinoija pyrkii siis keskeyttämään sen mitä kohderyhmä on tekemässä ja pakottaa heidät kuuntelemaan – eli tekee juuri sitä mistä asiakas ei pidä. Toinen markkinointiviestinnän haaste on taitamattoman markkinoinnin seurauksena syntyvä tuotokeskeisyys, jolloin markkinoinnin perustavoite unohtuu, ja huomio kiinnittyy itse tuotteeseen eikä siihen minkä tarpeen se täyttää tai minkä ongelman ratkaisee. Markkinoinnin tähän asti yleisesti käytössä ollut toimintamalli on perua niiltä ajoilta, kun tuotemaailmamme ei vielä ollut saavuttanut kyllästymisastetta. Tuotokeskeisyys johtaa asiakasfokuksen häviämiseen. (Tuulaniemi 2011, 45–47.)

”Tulevaisuuden markkinointiviestintä on yhä enemmän palvelua”, kertoo Tuulaniemen (2011, 43) haastattelema Riku Vassinen, ja jatkaa että keskeyttämisen sijaan on pystyttävä luomaan hyvin paketoituja palveluita, jotka perustuvat ymmärrykseen maailmasta, asiakkaista sekä heidän käyttäytymisestään. Asiakkaalle relevanttia ovat hänen tarpeensa, halunsa ja toiveensa. Kun mainoksessa tai muussa markkinointimateriaalissa on asiakasta hyödyttävää tietoa, se katsotaan tai kuunnellaan, siihen ollaan valmiita käyttämään aikaa ja se jää paremmin mieleen. Palveleva markkinointi helpottaa ostamista, ilahduttaa, tarjoaa viihdettä ja elämyksellisyyttä sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia brändin kanssa. (Tuulaniemi 2011, 49–52.) Lisäksi yritysten ja brändien on opittava kertomaan tarinoita, sillä tarinankerronta, josta puhun myöhemmin tässä opinnäytetyössä, jättää voimakkaamman muistijäljen kuin pelkkä tuoteominaisuuksien luettelo. Kuten Tuulaniemi (2011, 45) osuvasti kiteyttää: ”Tarinat muuttavat informaation tunteeksi. Tarinoiden kautta markkinoijan esittämät ratkaisut tai yrityksen kertoma saaga muuttuvat ihmisiä koskettaviksi maailmoiksi”.

Oman sanoman perille saamisessa olennaista on myös kuuntelu, muistuttaa puolestaan Hernberg (2013, 43) kirjassaan, sillä vain kuuntelemalla ja havainnoimalla pääsee perille siitä, mikä on asiakkaalle tärkeää, mitä hän pelkää, mistä hän pitää, mikä häntä motivoi tai milloin on hyvä hetki lähestyä. Kun haluaa vaikuttaa johonkuhun kannattaa suhtautua häneen kuin tutkimuskohteeseen, josta täytyy saada mahdollisimman paljon tietoa. Kun

tietää asiakkaasta jotakin, on helpompi osoittaa sanoma juuri hänelle, ja tällä tavoin saada hänet tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvokkaaksi. Ja samalla yrityksen arvo nousee hänen silmissään.

Markkinointiviestinnän teho perustuu toistoon. Yrityksen tuleekin huolehtia siitä, että kohderyhmä kohtaa toistuvasti, useassa kanavassa ja mahdollisimman monenlaisissa yhteyksissä, brändiä vahvistavia ärsykeitä. Internet ei ole enää pelkkä media sanan vanhassa merkityksessä, vaan keskustelu-, vuorovaikutus- ja toimintaympäristö, joka mahdollistaa monipuolisen tiedonjaon ja osallistamisen. Toiston lisäksi tärkeää on myös se, että ärsykkeet ovat kohderyhmän kannalta mielekkäitä ja kiinnostavia. Toimintaympäristömme on monimutkaisempi kuin koskaan ennen, ja samalla olemme siirtyneet tietoon pohjautuvasta päätöksenteosta tunnepohjaiseen päätöksentekoon. (Hernberg 2013, 147–148; Tuulaniemi 2011, 46–47.)

Tietotekniikan ja erityisesti sosiaalisen median esiintulo ovat saaneet aikaan sen, että nykyisin valta on sillä, joka jakaa tietoa – ei tiedon panttaajalla. Gary Vaynerchuk ja Patrick Lencioni ovat molemmat kirjottaneet paljon luottamuksesta, arvosta ja varsinkin sisällön vastikkeettomasta jakamisesta. Lencioni (2010, 80–81) painottaa että vaikka se ei aina olekaan helppoa, asiakkaalle täytyy olla rehellinen. Vaynerchuk (2017) puolestaan sanoo yhdeksi suurimmista erottautumiskeinoistaan sen, että kaikki hänen jakamansa sisältö on ilmaista. Molemmat puhuvat siis sen puolesta, että yritysten ei pidä ajatella nopeita voittoja vaan rakentaa brändiään pidemmällä tähtäimellä. Myynnin ja brändäyksen ero on yksinkertainen; halutaanko vain vaihtaa tuote rahaksi vai halutaanko luoda kokemuksia? Ja kokemukset voittavat aina sillä totuus on, että maailman suurimmat yritykset eivät myy – ne brändäävät. Apple ei myy tuotteitaan, vaan se keskittyy rakentamaan kestäviä asiakassuhteita ja näyttämään kuinka elämä muuttuu, kun vaihtaa Applen tuotteisiin. Heidän mainoksensa keskittyvät kokemusten jakamiseen sekä tuotteiden yksinkertaisuuteen ja helppokäyttöisyyteen.

Myös Rubanovitsch ja Aminoff (2015, 162–164) kirjoittavat kirjassaan samasta aiheesta ja painottavat, että asiakkaalle on annettava tietoa, vastauksia, hintoja ja ratkaisuja enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa kuin koskaan aiemmin historiassa. Useat yritykset haluavatkin saavuttaa tunnustetun ja tunnetun asiantuntijajohtajuuden aseman, ja osoittaa esimerkiksi blogikirjoitusten, netissä julkaistujen asiantuntija-artikkelien ja veloitusta tilattavien tietopakettien avulla hallitsevansa oman aihealueensa. Rubanovitsch

ja Aminoff huomioivat myös ideavarkauden mahdollisuuden mutta toteavat, että harvemmin ideavarkaat osaavat toteuttaa ideoita yhtä hyvin kuin edelläkävijät, joten jakamista ei kannata arastella.

Mitä enemmän olet valmis jakamaan sitä enemmän hyötyä ja iloa sinusta muille on, muistuttaa myös Hernberg (2013, 138–139), mutta selventää ettei se kuitenkaan tarkoita sitä, että omaa osaamista ja tietämystä pitäisi rajattomasti jakaa ja saattaa kaikkien ulottuville ilmaiseksi. Moni asiantuntija onkin kehittynyt erittäin taitavaksi ilmaisten ”maisti-aisten” jakamisessa: blogikirjoitukset, twiitit ja mediahaastattelut tarjoavat riittävästi kiinnostavia ja hyödyllisiä tiedonmurusia herättääkseen ostohalun heissä, jotka aidosti tarvitsevat kyseisen alan asiantuntijan apua. Ne asiakkaat, jotka puolestaan eivät palveluja tarvitse ja osta, muistavat hyvällä asiantuntijaa, joka luovutti hitusen omastaan kaikkien iloksi ja hyödyksi. Tärkein tehtävä on kuitenkin aina auttaa asiakasta, kuten Sipilä (1999, 28–29) painottaa, eikä ensisijaisesti maksimoida omaa lyhyen aikavälin tulosta. Hyvä asiantuntija säästää asiakkaansa tulevilta murheilta. Rehellisellä, pitkäjänteisellä ja asiakaslähtöisellä toiminnalla luodaan luottamusperustaa jopa vuosikymmenien asiakassuhteille, ja siten myös kannattavalle liiketoiminnalle.

2.4 Palvelu kilpailukeinona

Tehokkuus hallitaan kaikkialla ja tavaroita on helppo valmistaa ja myydä, joten niistä ei ole enää kilpailutekijäksi Tuulaniemi (2011, 55) kirjoittaa. Myös Rubanovitsch ja Aalto (2007, 13–15) puhuvat samasta asiasta, ja muistuttavat että tuotteen tai palvelun hintaa ei voi loputtomiin laskea vaan on löydettävä muita kilpailukeinoja. Nykyään samankaltaisen tarjonnan ollessa runsasta ja yritysten välisen kilpailun kovaa erityisesti asiantunteva myyjän työ sekä palvelun laatu korostuvat kilpailijoista erottautumiskeinona. Palvelu on se lisäarvo, josta asiakkaat haluavat maksaa, ja sitä on vaikea kopioida. Palveluosaaminen on osa tekemisen kulttuuria, joka jokaisen yrityksen on rakennettava itse, ja sitä puolestaan on mahdoton kopioida. Palvelu ja sen ympärille rakennettu palvelukulttuuri onkin erinomainen ja loppujen lopuksi ainoa keino luoda merkityksellistä kilpailuetua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13–15; Tuulaniemi 2011, 55.)

Asiakaspalvelun ja yksilöllisen asiakaskokemuksen avulla yritys voi luoda ylivoimaisen kilpailuedun. Palvelun avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle aineetonta hyötyä ja lisäarvoa. Niitä voivat olla myös ajansäästö, helppous ja mukavuus. Yrityksessä on kuitenkin oltava asiakaslähtöinen kulttuuri, jotta yksilöllisen asiakaskokemuksen tuottaminen on

mahdollista, koska yksilöllinen kokemus syntyy asiakkaan ja työntekijän kohtaamisesta. Asiakaspalvelun ollessa kunnossa ei hinta ole enää asiakkaalle ratkaiseva tekijä kauppa tehdessä. Kasvokkain tapahtuva palvelutilanne on paras keino muodostaa luottamus myyjän ja asiakkaan välillä. Luottamus ja laadukas palvelu sitouttaa asiakkaita, ja samalla se on keino houkutella yritykselle uusia asiakkaita. (Korkiakoski 2014; Rubanovitsch & Aalto 2007, 13–15; Ylikoski 1999, 17–26.)

3 Palvelumuotoilu

3.1 Palvelumuotoilun määritelmä

Palvelut ovat murroksessa niin kulttuurisesti, taloudellisesti kuin sosiaalisestikin, ja jotta yritykset pysyisivät näiden meneillään olevien muutosten mukana, niiltä vaaditaan osaamista, jota voi Tuulaniemen (2011, 24) mukaan kutsua palvelumuotoiluksi (engl. Service Design). Tuulaniemi (2011, 12) toteaa kirjassaan, että palvelumuotoilun määrittely on haastavaa, mutta niin on myös palveluiden pelikenttänä toimiva ympäröivä maailmamekin globaaleissa muutoksissa. Toisaalta määrittelyn ei ehkä tarvitsekaan olla yksiselitteinen, koska tarkemman määrittelyn puuttuminen on myös palvelumuotoilun vahvuus, kun kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä yleistä ajattelutapaa ja jaettua ajatusmallia palveluidensa kehittämisen pohjana. (Stickdorn & Schneider 2012, 29; Tuulaniemi 2011, 12, 60, 68.)

Palvelumuotoilu kannattaa huomioida nykyaikana, sillä palvelumuotoilu on hyvin nopeasti suosituksi tullut lähestymistapa. Palvelumuotoilu sopii ja kuuluu kaikille, jotka ovat kiinnostuneita palveluiden systemaattisesta innovoinnista, käyttäjäkeskeisyydestä, merkityksellisten kokemusten tuottamisesta sekä samalla brändin ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta huolehtimisesta. Suosion taustalla on yritysten kiinnostuminen asiakaslähtöisestä arvoajattelusta sekä lisäksi myös niiden kohtaamat taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tuo muotoiluosaamisen sekä muotoilun prosessit ja menetelmät palveluiden kehittämiseen lisäten samalla uusien palveluiden arvoa huomioimalla ja enakoimalla palvelun tuottajan ja asiakkaan tarpeet. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 38, 71; Tuulaniemi 2011, 12–13, 24, 61.)

3.2 Palvelumuotoilun tarkoitus

Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Sen tarkoituksena on tuoda palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ajatuksia ja ennennäkemättömiä tulokulmia. Palvelumuotoilu yhdistelee vanhoja asioita sekä erilaisia menetelmiä ja työkaluja useilta eri tieteenaloilta uudella tavalla yhtä aikaa sekä analyyttisesti eli loogisen päättelyn, tosiasioden, asiakastutkimuksen sekä dataan liittyvän tiedon kautta että intuitiivisesti eli taidon ja kokemuksen kautta, jolloin pyritään löytämään ja näkemään sellaisia asioita, joita ei vielä ole olemassa mutta voisi tulevaisuudessa mahdollisesti olla. Palvelumuotoilu onkin systemaattinen ja monitieteellinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia sekä samalla auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluidensa strategisia liiketoimintamahdollisuuksia, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluitaan. Palvelumuotoilulle ominaiseen tapaan kehitettävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti, ja palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, joka pidetään koko suunnittelun ajan kirkaana mielessä. (Stickdorn & Schneider 2012, 29; Tuulaniemi 2011, 10–12, 24, 27.)

Palvelumuotoilusta on monenlaista hyötyä: se yhdistää liiketoiminnan tavoitteet toimivasti asiakasnäkökulmaan ja tarjoaa loogisen toimintamallin. Palvelumuotoilun monikulmainen lähestymistapa eli kovien ja pehmeiden arvojen tasapuolinen huomioonottaminen, on entistä tärkeämpää nykyaikaisessa liiketoiminnassa, jossa taloudelliset paineet tiukentuvat jatkuvasti ja teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä ollaan aidosti siirtymässä kohti tarve- ja asiakaslähtöistä arvoajattelua samalla kun asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset kasvavat entisestään. Tuulaniemi (2011, 95) listaa kirjassaan, että palvelumuotoilun liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten prosessien kehittämiseen, brändin ja asiakassuhteen syventämiseen sekä uusien ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen, ja lisää vielä, että palvelumuotoilu ottaa siten kantaa myös organisaation strategiin valintoihin. (Tuulaniemi 2011, 12, 95–97.)

3.3 Palvelumuotoilun tavoitteet

Ihminen on keskeisessä osassa palveluprosessissa niin palvelujen tuottamisessa kuin kuluttamisessakin. Palvelumuotoilun yhtenä oleellisena toimintamallina on osallistaa kehittämistyöhön eri osapuolet, kuten asiakkaat, loppukäyttäjät, oma henkilöstö, kumppanit

ja muut sidosryhmät sekä sitouttaa heidät yhteistoimintaan heti palvelun suunnittelu- vaiheesta lähtien. Näin palvelumuotoilun avulla voidaan varmistaa, että palvelut ovat käyttäjän näkökulmasta hyödyllisiä, helppokäyttöisiä sekä haluttavia ja palveluntuottajan näkökulmasta tehokkaita, toimivia, kannattavia sekä selvästi erottuvia. (Ojasalo ym. 2014, 38, 71–72; Stickdorn & Schneider 2017, 31; Tuulaniemi 2011, 26.)

Palvelumuotoilun keskeisin ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys, ja palvelumuotoilusta puhuttaessa puhutaan usein paljon myös asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakkaalla on palvelun käyttäjänä olennainen osa palvelutapahtumassa ja asiakkaalle muodostuu jokaisella palvelun käyttökerralla uusi henkilökohtainen käyttökokemus. Palvelu- kokemusta ei voi suunnitella etukäteen, sillä se muodostuu asiakkaan pään sisällä ja siihen vaikuttavat monet asiat, joten kokemus on aina subjektiivinen. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin löytää asiakaskokemuksen kriittiset pisteet, optimoida palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutustilanteet sekä poistaa palvelua häiritsevät tekijät ja näillä keinoin tehdä asiakkaan palvelukokemuksesta mahdollisimman positiivinen ja onnistunut. (Ojasalo ym. 2014, 72; Tuulaniemi 2011, 12, 26.) Tavoitteena on siis asiakkaan sydämen valloittaminen ja sataprosenttinen asiakastyytyväisyys, kuten Tuulaniemi (2011, 12) kirjassaan kiteyttää.

Palvelumuotoilu yhdistää käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liike- toiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan ole pelkkää abstraktia suunnittelua vaan konkreettista toimintaa, sillä palvelut koostuvat muotoilta- vista elementeistä. Yksi palvelumuotoilun keskeisistä tavoitteista onkin muodon antami- nen aineettomalle ja näkymättömälle palvelulle. Palvelun aineettomat osat voidaan tehdä näkyviksi esimerkiksi visualisoimalla tai hahmomallien eli prototyyppien avulla. Tarjottavasta palvelusta voidaan myös antaa konkreettisia näytteitä tai viestiä laadusta esimerkiksi korkealaatuisten materiaalien avulla. Palvelumuotoilun perimmäisenä tavoit- teena onkin luoda palvelutuotteita, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 25, 94.)

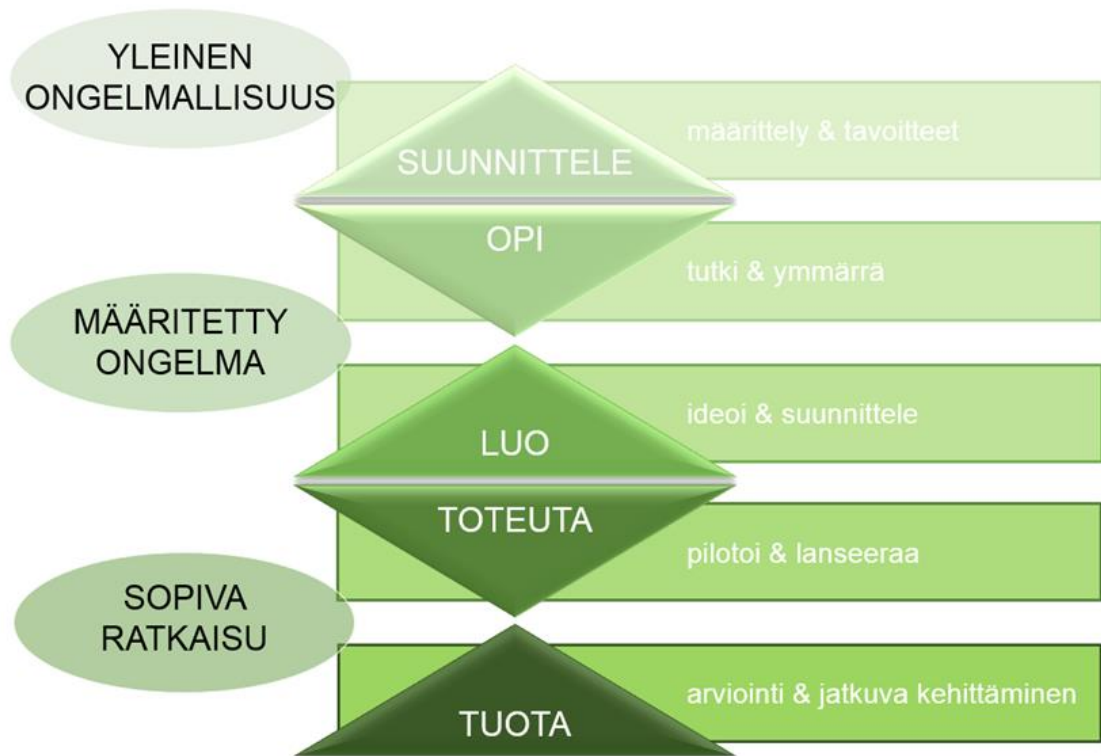
Yksinkertaisuudessaan asia menee niin, että mitä parempia palveluita tarjotaan, sitä useampi ihminen käyttää niitä, ja he myös maksavat näistä palveluista sekä kerta- ostoksina että toistuvina hankintoina enemmän ja lopulta paremmat palvelut johtavat myös parempaan asiakasuskollisuuteen, kuvailee Tuulaniemi (2011, 29) palvelu- muotoilun ajatusmallia kirjassaan. Arvo, niin yritykselle kuin asiakkaallekin, ja sen

muodostuminen on palvelumuotoilun syvin ydin. Palvelumuotoiluosaaminen tuo alasta riippumatta kilpailuetua. Hyvän palvelun tarkoituksena on ilahduttaa ihmistä ja samalla kasvaa todennäköisesti myös asiakastyytyväisyys. (Tuulaniemi 2011, 29–30.)

3.4 Palvelumuotoilun prosessimalli

Palvelumuotoiluun on kehitetty runsaasti erilaisia prosessimalleja. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 74) mukaan niille kaikille yhteistä ovat alun laaja ja syvälinen asiakas- ja toimintaympäristöymmärryksen hankinta, sitä seuraava yhteisöllinen ideointivaihe sekä erilaisten mallien, kuten prototyyppien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Palvelujen muotoilussa on siis kyse ajattelutavasta, jossa opitaan, kehitetään, kokeillaan, muokataan ja taas opitaan, eli tarkoituksena on kehittää tuotetta tai palvelua jatkuvasti. Lisäksi on erittäin tärkeää ymmärtää, että palvelumuotoiluprosessi on rakenteeltaan iteratiivinen, eli missä vaiheessa tahansa voi joutua ottamaan askeleen taaksepäin tai aloittamaan kokonaan alusta. Mikäli näin joudutaan tekemään, on myös erittäin tärkeää varmistaa, että edellisestä iteraatiosta opitaan eikä samoja virheitä toisteta. Stickdorn ja Schneider (2017, 125) painottavat myös, että kirjassa ehdotettu prosessi on vain karkea kehys, sillä palvelumuotoiluprosessit vaihtelevat suuresti palvelun kontekstista ja projektista riippuen, ja siksi suunnittelu- prosessin ensimmäisenä vaiheena onkin itse prosessin suunnittelu. (SDT 2012, 3; Stickdorn & Schneider 2017, 124–125.)

Tutkin tätä opinnäytetyötä varten kuutta eri palvelumuotoiluprosessia (Ojasalo ym. 2014, 74–76; Osterwalder & Pigneur 2010, 248–249; Stickdorn & Schneider 2017, 124–127; Tuulaniemi 2011, 126–131; SDT 2012, 3–4; Design Council 2018) ja yhdistin ne juuri pukeutumispalvelun kehitystyön kannalta selkeäksi viisivaiheiseksi iteratiiviseksi prosessikaavioksi (kuvio 1). Pukeutumispalvelun prosessin pohjaksi yhdistelin Tuulaniemen kirjassaan esittämää palvelumuotoiluprosessia sekä palvelumuotoilussa paljon käytettyä British Design Councilin Double Diamond -mallia, joka pohjaa luovan ongelmanratkaisun divergent ja konvergent -ajatteluun. (Innanen 2018.) Pukeutumispalvelua varten luotu prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 3.5 ja sen vaiheet on otsikoitu prosessikaavion vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 1. Pukeutumispalvelun palvelumuotoiluprosessi.

3.5 Pukeutumispalvelun palvelumuotoiluprosessi

3.5.1 Suunnittele – määrittely ja tavoitteet

Palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen eli suunnitteluvaihe kannattaa aloittaa ongelman tunnistamisella ja tavoitteiden määrittelyllä, kuten sekä Tuulaniemi (2014, 127–131) että Stickdorn ja Schneider (2017, 124–125) kirjoissaan kertovat. Lisäksi on tärkeää luoda ymmärrys palvelun tuottavasta organisaatiosta, sen kulttuurista ja tavoitteista sekä käytettävissä olevista resursseista. Myös kohderyhmien tunnistaminen ja keskeisten suorituskyvyn mittareiden (KPI eli Key Performance Indicators) asettaminen on syytä tehdä heti prosessin alussa, kuten SDT:n (2012, 4) oppaassa muistutetaan. Oppaassa tarkennetaan, että ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on siis suunnitella, kuinka ymmärrystä kerätään ja laajentaa näkökulmaa Double Diamond -mallin (Design Council 2018) mukaisesti.

Palvelumuotoilussa on käytössä lukuisia menetelmätyökaluja, joita ei kuitenkaan ole tarkoitus käyttää samalla kerralla, vaan valita kuhunkin tilanteeseen sopivat työkalut ja

tarvittaessa muokata niitä omaan käyttötarkoitukseen sopivammaksi. (SDT 2012, 3.) Suunnitteluvaiheen menetelmätyökaluiksi sopivat muun muassa käsitekartta eli mind-map sekä vertailuanalyysi eli benchmarking.

3.5.2 Opi – tutki ja ymmärrä

Toisessa eli oppimisvaiheessa tarkoituksena on määrittää tarkemmin asiakkaan todellinen ratkaisua kaipaava ongelma: eli vuorostaan kaventaa näkökulmaa. Tämän vaiheen alussa kuitenkin jatketaan vielä hetki näkökulman laajentamista, ja kuten SDT:n (2012, 4) opas kehottaa, sukelletaan syvemmin asiakkaan maailmaan. Stickdorn ja Schneider (2017, 124–125) painottavat, että on tärkeää selvittää sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymisen taustalla olevat todelliset motiivit ja ymmärrettävä asiakasarvo eli mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Haastattelujen, keskustelujen ja asiakastutkimusten avulla rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista kuten Tuulaniemi (2014, 127–131) kirjassaan listaa. Lisäksi tässä vaiheessa tarkennetaan palvelun tuottajan strategiset tavoitteet, valitaan tärkeimmät kehitysteemat ja ratkaistavat haasteet. Tarkennuksen myötä näkökulma siis kaventuu tämän vaiheen loppua kohden.

Prosessin alkuvaiheessa käytettävät menetelmät keräävät laajasti faktatietoa ja näkemyksiä todennäköisistä tulevaisuuden kehityskuluista; ja toisaalta tässä vaiheessa korostuvat empaattiset menetelmät, joiden avulla pyritään asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 74–77) kirjassaan määrittelevät. Oppimisvaiheen tutkimusmenetelmiksi sopivatkin muun muassa laadulliset ja määrälliset tutkimukset, erilaiset haastattelut esimerkiksi hiljaisen tiedon esiin saamiseksi, etnografiset menetelmät kuten havainnointi, varjostus eli shadowing ja asiakasprofiilit. Menetelmätyökaluina voidaan käyttää esimerkiksi ”Stakeholder Maps” -menetelmää eli sidosryhmäkarttaa, ”Customer Journey Maps” -menetelmää eli asiakaspolun mallintamista, ”The Empathy Map” -menetelmää eli empatiakarttaa, ”The Five Whys” -menetelmää eli ongelmien tarkempia syitä kartoittavaa ”viisi kertaa miksi” -kysymystyökalua, ”A Day In The Life” eli ”päivä asiakkaan elämässä” -havainnointimenetelmää tai ”Personas”-menetelmää eli kuvausta tyypillisestä asiakkaasta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 130–133; Tuulaniemi 2014, 142–179; Ylinentalo 2015.)

Oppimisvaiheessa on myös syytä pohtia miksi yritys pärjäisi kilpailussa, ja Tuulaniemen (2014, 172) tavoin arvioida, määritellä ja visioida palvelun ja brändin sekä yrityksen positiota markkinoilla. Tämän pohdinnan tavoitteena on suunnata suunnittelun kohteena olevaa palvelutuotetta strategisesti ja ohjata palvelun suunnittelua haluttuun suuntaan. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi Porterin kilpailustrategiamallia sekä Osterwalderin Business Model Canvas -liiketoimintamallia (Osterwalder & Pigneur 2010, 44).

3.5.3 Luo – ideoi ja suunnittele

Kolmannessa eli luomisvaiheessa lähdetään jälleen laajentamaan näkökulmaa sekä ideoidaan ja innovoidaan ennakkoluulottomasti ja kriittikittömästi mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Sen jälkeen vaihtoehtoisia ratkaisuja konseptoidaan ja testataan nopeasti asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa, kuten Tuulaniemen (2014, 128–131, 180) palvelumuotoiluprosessissakin tehdään. Kehitysideat kannattaa kuvata mahdollisimman tarkasti, kuten SDT (2012, 4) oppaassaan muistuttaa. Stickdorn ja Schneider (2017, 124–125) selventävät, että tämän vaiheen tehtävänä on tuottaa ja kehittää ratkaisuja, jotka perustuvat organisaation tavoitteisiin, kerrytettyyn ymmärrykseen, aiemmin tunnistettuihin ongelmiin ja mahdollisuuksiin sekä tutkivan vaiheen perusteellisiin oivalluksiin: asiakastarpeen tunnistamiseen, motiiveihin, odotuksiin, palveluntarjoajien prosesseihin ja tehtyihin rajauksiin sekä asiakkaan palvelupolun kosketuspisteisiin. Tässä vaiheessa korostuu eri sidosryhmien osallistaminen, ja yhteiskehittämistä hyödyntämällä tavoitellaan kokonaisvaltaisia ja kestäviä ratkaisuja. Toimiviksi testattuja ideoita jatkokehitetään, ja niiden pohjalta palvelulle määritetään keskeiset suorituskyvyn mittarit (KPI).

Luomisvaiheessa käytettäväksi soveltuvia menetelmiä ja menetelmätyökaluja on hyvin laajasti, ja niiden valinta riippuu meneillään olevasta ideoinnin vaiheesta, eli ollaanko alku- vai loppupäässä kehitystyötä sekä idean tai ratkaisun luonteesta. Palvelumuotoilun oppien mukaan tärkeä menetelmä läpi prosessin on ”Co-Creation” eli yhteiskehittäminen. Muita luomisvaiheessa käytettäväksi soveltuvia menetelmiä ovat esimerkiksi skenaariot, ”Idea Generation” -menetelmä ja ideointityöpajat, ”What If” eli ”mitä jos” -menetelmä, ”Blue Ocean Strategy” eli Sinisen meren strategia, ”Storyboards” -menetelmä eli visuaalinen käsikirjoitus tai muut tarinankerrontamenetelmät sekä palvelukertomus, ”conjoint”-analyysi, jossa käyttäjät tekevät valintoja eri ominaisuuksia sisältävien palvelupakettien väliltä, palvelun suunnittelun tarkistuslistat,

”Service Prototypes” eli ”palvelun prototypointi” -menetelmä ja ketterä kehittäminen eli ”Agile development” -menetelmä, jossa lähdetään siitä, ettei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa saavuttaa haluttu lopputulos. (Osterwalder & Pigneur 2010, 140–141, 180, 226.)

3.5.4 Toteuta – pilotoi ja lanseeraa

Neljännessä eli toteutusvaiheessa näkökulma kaventuu jälleen, ja palvelukonsepti pilotoidaan eli viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi, arvioitavaksi ja kehitettäväksi, kuten Tuulaniemenkin (2014, 128–131) palvelumuotoiluprosessi etenee. Tätä varten on ensin tehtävä suunnitelma palvelun tuottamisesta, jota sitten testataan oikeilla asiakkailla. SDT (2012, 4) muistuttaa oppaassaan, että palautteen kerääminen niin asiakkailta kuin henkilökunnaltakin kokeilun aikana ja sen jälkeen on ensiarvoisen tärkeää. Testauksen ja palautteen keräämisen jälkeen iteroidaan, ja lopuksi tuotteistetaan sekä lanseerataan palvelu. Tuulaniemi (2014, 237–238) muistuttaa kirjassaan liiketoiminnan perustotuudesta, eli siitä että palvelu voi olla kuinka hyvä tahansa mutta jos asiakas ei siitä tiedä tai ei ymmärrä sen hyötyjä, on palvelu vain hyvä idea. Palvelua lanseerattaessa onkin siis ensiarvoisen tärkeää, että palvelu tehdään kerrytettyyn asiakasymmärrykseen perustuen tiettäväksi suunnitellulle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä heille ominaisella tavalla.

Palvelun pilotoinnin suunnittelussa voidaan hyödyntää toteutukseen perustuvia menetelmiä kuten esimerkiksi ”Storytelling”-menetelmää ja muita tarinankerrontamenetelmiä sekä ”Service Blueprints”- ja ”Business Model Canvas” -menetelmiä kuten Osterwalder ja Pigneur (2010, 44, 170, 249) suosittelevat. Varsinaisessa pilotointivaiheessa mitattavat tulokset ovat äärimmäisen tärkeitä. Mittausmenetelminä toimivat muun muassa haamuasiointi eli mysteryshopping, haastattelut, asiakkaiden havainnointi ja yrityksen sisäinen arviointi. Tulosten perusteella on mahdollista havaita mikä palvelussa toimii ja mikä ei sekä mitkä ovat palvelun mahdolliset pullonkaulat, ja tehdä niiden perusteella muutoksia henkilökunnan valmennuksiin, työkaluihin, palvelutodisteisiin ja palveluympäristöön. (Tuulaniemi 2014, 230.)

3.5.5 Tuota – arviointi ja jatkuva kehittäminen

Lanseerauksen jälkeen palvelu vakioituu ja siirtyy kehitystilasta viimeiseen eli tuotantovaiheeseen. Palvelumuotoiluprosessi ei kuitenkaan lopu tähän vaan arviointi ja kehittäminen jatkuvat sillä palvelu, palvelumuotoilu ja palvelubisnes ovat prosesseja – eivät kertaluonteisia projekteja. Palvelu ei ole koskaan valmis vaan palvelu on jatkuvaa kehittämistä, kuten Osterwalder ja Pigneur (2010, 258) sekä Tuulaniemi (2014, 230, 243) painottavat, ja muistuttavat että on tärkeää tarkastella muuttuvia markkinoita, ihmisten kulutustottumuksia, heikkoja ja vahvoja signaaleja, ja samalla tehdä jatkuvaa pitkän tähtäimen kehittämistä, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla asiakastarpeisiin. Osterwalder ja Pigneur (2010, 258) muistuttavat myös jatkamaan yhteiskehittämistä, eli kaikki – työntekijöistä ja asiakkaista johtoportaan – tulisi valjastaa tekemään tätä varsinaisen lanseerauksen jälkeen tehtävää palvelun jatkuvaa kehittämistä, sillä uusia ideoita ja parannusehdotuksia syntyy usein juuri perusarjessa tai epätodennäköisemmiltä tahoilta.

Palvelun lanseerauksen jälkeen on aika arvioida suunnitteluprojektia ja sen tuloksia. Hyvin suunniteltujen ja valittujen palvelun keskeisten suorituskyvyn mittareiden (KPI) avulla voidaan seurata muutoksia. Samalla ne mahdollistavat myös sijoitetun pääoman tuoton mittaamisen, kun niitä on peilattu liiketoiminnan haasteisiin esimerkiksi potentiaalisten ja uusien asiakkaiden määrään ja myyntiin. Hyvin suunniteltu mittaristo muodostaa seurantajärjestelmän, jonka avulla on mahdollista tarkastella yksittäisen prototyypin tai henkilökunnan toiminnassa tapahtuvan muutoksen vaikutuksia asiakaskokemukseen. Suunnitteluryhmä saa mittareiden avulla palautetta ja dataa palvelun tuotannon kriittisistä kohdista, ja tämä mahdollistaa palvelun hienosäätämisen ja muokkaamisen entistä paremmaksi saatujen kokemusten perusteella. (Tuulaniemi 2014, 128–131, 243–246.)

Pukeutumispalvelun kehittämiseen soveltuvia keskeisiä suorituskyvyn mittareita (KPI) voisivat olla esimerkiksi Net Promoter Score (NPS), joka mittaa asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen mainetta, sekä muut asiakaskokemuksen mittarit kuten esimerkiksi haamuasiointi. Muita tarkasteltavia mittareita voisivat olla sisäisen toiminnan muutoksen seuranta, muutokset palvelutoimenpiteissä, uusien palveluelementtien roolien määrittäminen sekä liiketoiminnalliset vaikutukset eli uuden palvelumallin ja toiminnan vaikutus myyntiin ja liikevaihtoon.

4 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

4.1 Tuotteistamisen tarkoitus

Tuotteistamiselle ei ole vain yhtä määritelmää mutta siitä voidaan puhua esimerkiksi palvelujen konseptointina tai systematisointina. Tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että palvelua standardoidaan mutta samalla jätetään kuitenkin mahdollisuus asiakaskohtaiseen räätälöintiin. Tuotteistettu palvelu on monistettava palvelutuote, jonka käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä eteenpäin. Tuotteistaminen perustuu vahvasti yhteisen ymmärryksen muodostumiseen, ja se voi kohdistua niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin (asiakkaalle näkyviin) prosesseihin. Tuotteistaminen on siis tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta, asiantuntijuuden, osaamisen tai palvelun määrittelyä, suunnittelua, kuvaamista, kehittämistä, vakiointia ja tuottamista sekä kaikkea sitä työtä, jonka tuloksena jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoinen, tuotteen kaltainen, täysin vakioitu hyödyke eli palvelutuote. Tuoteajattelusta ja tuotteistamisesta hyötyvät niin asiakas, omistaja, työntekijät kuin yritysjohtokin. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 1; Parantainen 2007, 11–12; Sipilä 1999, 12–13, 23, 35; Tuominen & Järvi & Lehtonen & Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Sipilä (1999, 13) muistuttaa kirjassaan, että tuotteistamisen tasot ja etenemisen vaiheet vaihtelevat riippuen asiantuntijapalvelun luonteesta, yrityksen strategiasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta sekä yrityksen tuotekehityskyvystä ja siitä minkä asteista tuotteistusta tavoitellaan ja mitä halutaan. Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma sekä jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys ovat keskeisiä lähtökohtia palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista, ja samalla se auttaa yritystä tavoitteidensa toteuttamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan siis asiakkaalle tarjottavan palvelun sekä työmenetelmien ja työprosessien määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Asiantuntijapalvelua tuotteistamalla pyritään luomaan erilaisia puitteita ja struktuureja tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Sipilä (1999, 12–13, 17) sanoo kuitenkin kirjassaan, että varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse vasta kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita.

Niin yksinkertaista palvelua tai perushyödykettä ei ole olemassakaan, etteikö sitä voisi tuotteistaa myyvämmäksi. Tuotteistaminen ei kuitenkaan yksin takaa myyjän menestystä muistuttaa Parantainen (2016, 25), mutta painottaa, että se auttaa aina eniten keskinkertaisia myyjiä, joita enemmistö myyjistä tilastollisesti on. Asiantuntemuksen monistaminen tuotteistamisen avulla tarkoittaa sitä, että osaamista voidaan siirtää ammattilaiselta toiselle vaivattomammin. Vaikeita taitoja on siis mahdollista monistaa niin että muutkin kuin vain harvat huippuammattilaiset saavat aikaan näyttäviä tuloksia. Huippumyyjät toki pärjäävät ilman tuotteistustakin mutta tuotteistettujen palveluiden avulla myös he saattavat yltää vieläkin parempiin tuloksiin. (Parantainen 2007, 16; Parantainen 2016, 25.)

4.2 Tuotteistamisen tavoite

Palvelun tuotteistamista suunniteltaessa kannattaa miettiä tapauskohtaisesti selkeät ja kaikkia osapuolia motivoivat tavoitteet. Tuotteistamisella voidaan tavoitella monenlaisia hyötyjä. Tuotteistamisen yleisimpiä tavoitteita voivat olla esimerkiksi oman työn vaikutavuuden parantaminen, ostamisen tekeminen mahdollisimman helpoksi, asiakas-
hyötyjen kasvattaminen ja yrityksen kilpailukyvyn parantaminen. Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen lähtökohtana tulee olla asiantuntijapalvelujen perusolemuksen syvällinen ymmärtäminen, ja tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palvelun kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi että jo olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Tuotteistamista voi siis tehdä myös pienemmässä mittakaavassa eikä tuotteistamisen tarvitse aina tähdätä täysin vakioidun palvelun kehittämiseen vaan tavoitteena on oikean ja järkevän tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille. Näin tuotteistamisen perimmäiseksi tavoitteeksi muodostuu yrityksen palveluliiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen niin että kun laatu ja tuottavuus paranevat, maksimoituu myös asiakkaan saama hyöty ja samalla kannattavuus paranee. (Jaakkola ym. 2009, 1, 5; Parantainen 2007, 38; Sipilä 1999, 12; Tuominen ym. 2015, 5, 9.)

Tuotteistamisen tavoitteena on luoda uusi palvelu tai kehittää jo olemassa olevaa palvelua, ja tehdä palvelun ominaisuuksista riittävän selkeitä. Tarkoituksena on miettiä mitkä hyvät ja toimivat käytännöt, toimintamallit tai tehtäväkokonaisuudet toistuvat tai voisivat toistua samankaltaisina hankkeesta toiseen eli olla monistettavissa. Tämän jälkeen palvelulle on mahdollista antaa nimi ja hahmotella sille kiinteä hinta. Palvelun sisältö ja

vaiheet on tärkeä dokumentoida ja kuvata yksityiskohtaisesti, jotta asiakkaat ja henkilökunta hahmottavat mitä palveluun kuuluu. Palvelu kannattaa lisäksi jakaa moduuleihin, joiden avulla eri asiakasryhmille voidaan muodostaa omia versioita palvelusta massaräätälöinnin keinoin. Tämä tasalaatuistaa palvelua: karsii turhan sooloilun ja omin päin tapahtuvan varioinnin pois sekä mahdollistaa esimerkiksi kouluttamisen, kun osaaminen on monistettavissa. (Parantainen 2007, 13–15, 41; Tuominen ym. 2015, 9.)

Palvelun tuotteistamisen tavoitteena on siis tehdä palvelusta helposti markkinoitava, myytävä ja ostettava. Perustuote pidetään selkeänä ja ”lisävarusteet” puolestaan mahdollistavat eri asiakastarpeisiin sopivien standardoitavien kokonaisuuksien muodostamisen. Lisäksi tämä auttaa erottumaan kilpailijoista, ja tarjoaa samalla asiakkaalle selkeän ja erottuvan vaihtoehdon. Näin palvelutuote rakentuu tuotteistetuista komponenteista mutta vaikuttaa asiakkaasta juuri hänen tarpeisiinsa räätälöidyltä. Palvelun tulee olla myös ”elävä”, jotta palvelua on mahdollista jatkokehittää tarvittaessa. (Parantainen 2007, 13–15, 41; Tuominen ym. 2015, 9.)

4.3 Tuotteistamisen hyödyt, haasteet ja riskit

Tuotteistamisen hyötyjä ovat kovien arvojen, kuten tehokkuuden ja myynnin kasvun rinnalla myös yhteisen ymmärryksen muodostuminen sekä parempi tiedon ja osaamisen jakaminen, listaavat Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen ja Martinsuo (2015, 6) kirjassaan. Hyvin tuotteistettua palvelua, jonka sisältö on määritelty tarkasti, on helpompi markkinoida ja vastaavasti asiakkaan on nopeampi perehtyä siihen. Jos palvelun sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti, ei pystytä vastaamaan kysymykseen ”Mitä myytte?”, ja lisäksi määrittelemättömän palvelun hyötyjä tai ominaisuuksia vaikea listata nettisivuille tai painaa esitteeseen. Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on helpompaa ja hinta on ilmoitettavissa asiakkaalle välittömästi. Se, että hintaa kysyttäessä ei pystytä vastaamaan kysymykseen selittelemättä kielii usein siitä, ettei palvelua ole tuotteistettu. Kun palvelu on tuotteistettu ja sisältö määritelty, on helppo laskea myös työn kustannukset, arvioida tarkka kateprosentti sekä saada palvelusta parempi kate. Tuotteistamattoman palvelun kannattavuus saattaa vaihdella ja työtä saatetaan tehdä alihintaan. (Parantainen 2007, 25, 38, 48, 81, 86; Sipilä 1999, 15, 19.)

Tuotteistettua palvelua on helppo myydä, kun myyjä tietää mitä myy ja mitä voi luvata sekä osaa kertoa asiakkaalle palvelun hyödyt. Tuotteistamattoman palvelun myyntipuhe

jää usein epämääräiseksi sanahelinäksi. Tuotteistettu palvelu vaikuttaa luotettavammalta, pienentää ostamisen riskiä ja tekee ostamisesta helppoa. Tuotteistajan tulee muistaa huolehtia myös ostajan elämää helpottavista yksityiskohdista. ”Kaikki on mahdollista”-tyyppisen tuotteistamattoman palvelun vertailu on hankalaa, ostaminen saattaa tuntua riskiltä ja ostaja saattaa epäillä, onko mietitty lainkaan mitä osataan parhaiten ja mihin halutaan erikoistua. Hyvin tuotteistettu palvelu on lisäksi konkreettinen, ja tämä edellyttää dokumentointia. Palvelun konkretisointi voi tarkoittaa esimerkiksi sisäistä palvelukäsikirjaa, asiakkaalle annettavaa palveluesitettä tai palvelusta asiakkaalle jäävää fyysistä materiaalia. Tuotteistamaton palvelu sen sijaan on usein abstrakti ja vaikeasti hahmotettava. Toimintatapojen yhtenäistäminen tekee palvelusta parempaa ja saumattomampaa. (Parantainen 2007, 38, 48, 81, 85, 240; Sipilä 1999, 15–16.)

Palvelun eri osien eriasteinen vakioiminen mahdollistaa myös palvelun ja palveluprosessien toistettavuuden: pyörää ei tarvitse keksiä joka kerta uudelleen ja uudelleen. Jakamalla palvelu moduuleiksi, valitun asiakaskunnan ongelma ikään kuin ratkaistaan etukäteen ja tarjontaa on näin mahdollista räätälöidä asiakaskohtaisesti, vaikka palvelu on silti täysin tuotteistettu. Tämä on hyvin asiakaslähtöinen tapa, ja Parantainen (2007, 92) kertoo kirjassaan, että sitä kutsutaan massaräätälöinniksi. Asiakkaiden tilanteiden ei tarvitse olla samanlaisia, riittää, että ne ovat tarpeeksi samanlaisia. Tuotteistaminen ei siis estä palvelun räätälöintiä asiakkaalle vaan päinvastaisesti räätälöinti syvenee ja muuttuu järjestelmälliseksi toimintatavaksi. Standardipaketin räätälöiminen on helpompaa, nopeampaa, tehokkaampaa ja kannattavampaa kuin suunnitella alusta alkaen jokaiselle asiakkaalle omanlainen kokonaisuus erikseen kerta toisensa jälkeen. Tähän tarvitaan kuitenkin vahvaa asiantuntemusta, jotta myyjä osaa koota moduuleista kullekin asiakkaalle parhaan ratkaisun. Tuotteistaminen voi jäädä yrityksen sisäiseksi salaisuudeksi ja asiakas saa vaikutelman ainutkertaisesta ja yksilöllisestä palvelusta. (Parantainen 2007, 53, 62, 83, 93, 118; Sipilä 1999, 16–17; Tuominen ym. 2015, 7.)

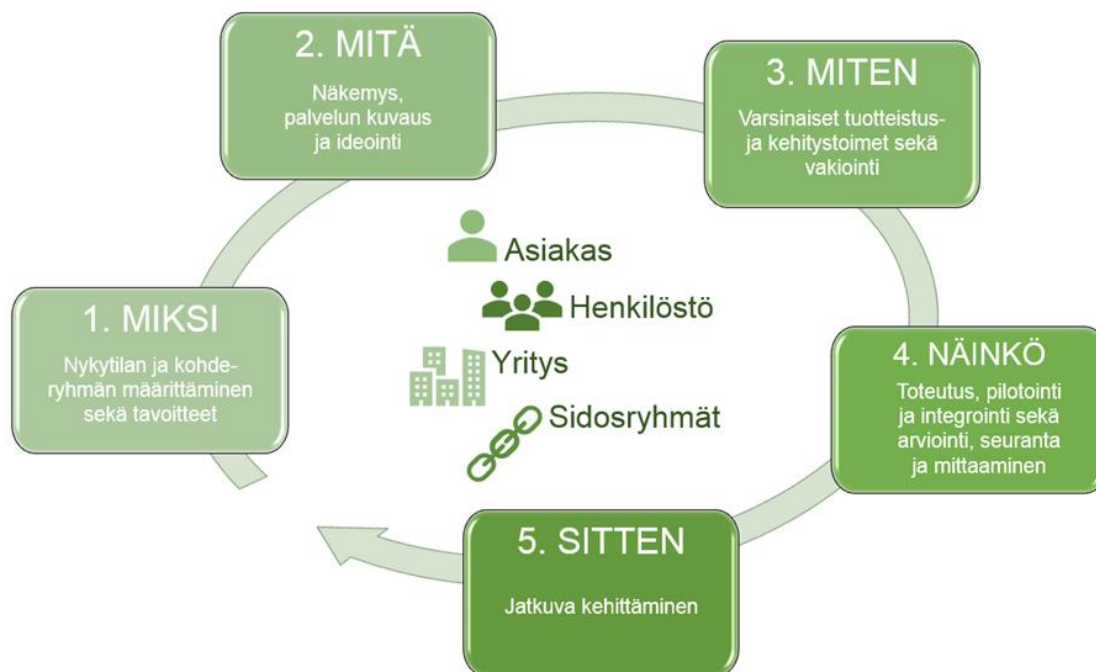
Tuotteistaminen on oppimisen ja tiedon siirtämisen keskeinen apuväline mainitsee myös Sipilä (1999, 17–18) vielä yhtenä tuoteajattelun hyötynä kirjassaan. Koulutus ja itseopiskelu on motivoivaa, kun niiden tavoite on selvä. Asiantuntemus on yritykselle arvokkaampaa, kun sitä muistetaan jakaa muiden hyödyksi. Osaamisen, opittujen asioiden ja hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää ja luo perustan paremmalle palvelulle, kun palvelun laatu ei tämän johdosta ole niin vahvasti henkilöriippuvainen. Tuotteistamisen avulla osaamista siirtyy sekä yksilöiden välillä että yksilöltä organisaatiolle ja osaamisen tuotteistamiseen on monta keinoa. (Parantainen 2007, 82; Tuominen ym. 2015, 7.)

Tuotteistamiseen liittyy myös haasteita ja riskejä. Tuotteistamista suunniteltaessa kannattaa edetä harkiten ja pohtia tarkkaan, mitä osia asiantuntijapalvelusta on mahdollista ja tarkoituksenmukaista tuotteistaa. Mikäli palvelu kopioidaan kilpailijalta ja yritetään tarjota täsmälleen samaa mallia, kokonaisuus ei erotu muista. Parantainen (2007, 23) muistuttaa, että omaperäisempi konsepti kannattaa, sillä se erottuu kilpailijoista ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden perusteltuun valintaan. Tuotteistamisessa tulee ottaa huomioon hyödyt ja haasteet ja pyrkiä tasapainoon niiden välillä. Lisäksi tuotteistamisessa on tärkeä muistaa henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen, sillä muuten on vaarana, ettei tuotteistettu palvelu toimi arjessa tai vastaa asiakkaiden tarpeisiin. (Parantainen 2007, 26–28; Tuominen ym. 2015, 6–7; Sipilä 1999, 16.)

4.4 Tuotteistamisprosessi

Kuten aikaisemmin mainittiin, tuotteistamisprosessit vaihtelevat aina yrityksen omien tavoitteiden ja strategian mukaan. Tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa, vaan jokainen tuotteistamisprosessi on aina erilainen. Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii uskallusta, innostusta ja määrätietoista kykyä tehdä tarvittavat toimenpiteet, jotka tarvitaan vision saavuttamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 6; Sipilä 1999, 37; Tuominen ym. 2015, 10–11.)

Vaikka tuotteistamisen prosessit vaihtelevat jonkin verran, on erilaisista prosesseista löydettävissä kuitenkin yhtäläisyyksiä. Tutkin tätä opinnäytetyötä varten kolmea eri tuotteistamisprosessia (Jaakkola ym. 2009, 7–40; Sipilä 1999, 37; Tuominen ym. 2015, 11–12) ja yhdistin ne selkeäksi pukeutumispalvelun tuotteistamiseen sopivaksi prosessikaavioksi (kuvio 2), joka pohjautuu LEAPS (Leadership in the Productisation of Services) -tutkimusprojektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykliin. Tutkimuksen pohjalta syntyneessä prosessikaaviossa on viisi vaihetta ja siihen yhdistyy olennaisena osana ideointi ja innovointi. Pukeutumispalvelun prosessi on kuvattu tarkemmin luvussa 4.5 ja sen vaiheet on otsikoitu prosessikaavion vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 2. Pukeutumispalvelun tuotteistamisprosessi.

4.5 Pukeutumispalvelun tuotteistamisprosessi

4.5.1 Nykytilan ja kohderyhmän määrittäminen sekä tavoitteet

Tuotteistamisprosessi alkaa sillä, että tunnistetaan tarve tuotteistamiselle, kirkastetaan liiketoiminta-alueen strategia ja selkeytetään tavoitteet ohjaamaan pitkän tähtäimen kehitystyötä. Lisäksi on tärkeää määritellä kohderyhmä eli kenelle palvelu suunnataan sekä mihin asiakkaan ongelmaan tarjotaan ratkaisua ja minkälaisia ratkaisuja halutaan hakea. Samalla määritellään nykytila eli kartoitetaan ja kuvataan nykyinen palvelutarjoama, jossa otetaan huomioon asiakasnäkökulma ja erilaiset asiakastarpeet, ja arvioidaan erikseen nykyisten palveluiden kannattavuutta, riittävyttä ja riskejä kokonaisuutena. Nykyistä palvelutarjoamaa verrataan tavoitteisiin ja valitaan kehittämistä vaativat palvelut ja listataan uudet palveluideat peilaten niitä markkinapotentiaaliin ja strategisiin tavoitteisiin. (Jaakkola ym. 2009, 7–10; Sipilä 1999, 37; Tuominen ym. 2015, 12–13.)

Sipilä (1999, 34) painottaa kirjassaan että tuotekehitysstrategian laatiminen edellyttää tietoja markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista. Tuotteistamisprosessi kannattaa pitää alusta lähtien avoimena,

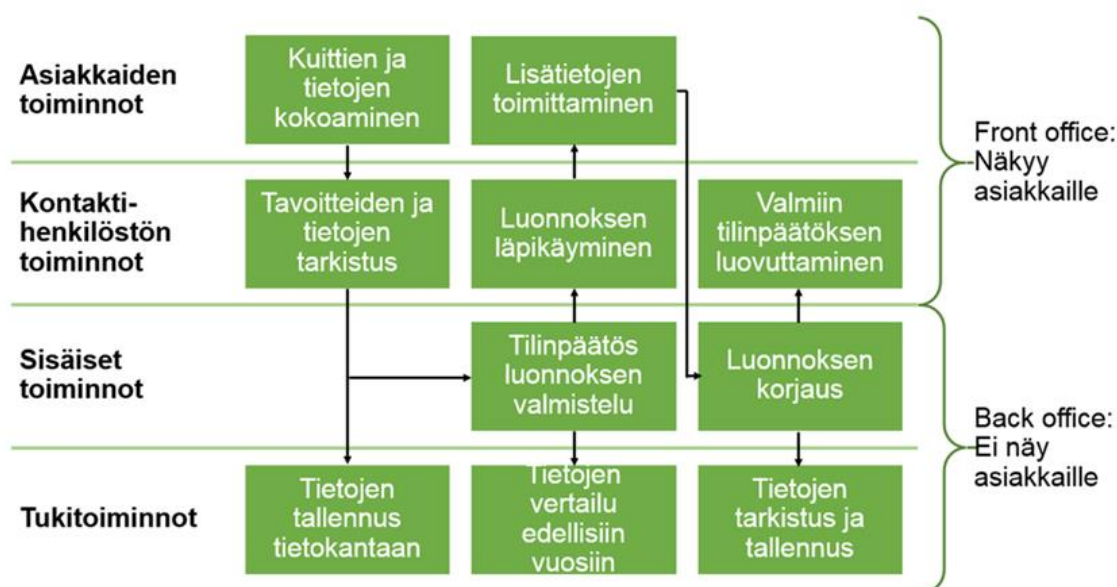
suunnitella mukautuvaksi ja sen eri vaiheissa on hyvä osallistaa monipuolisesti myös henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Näin toimimalla asiakaslähtöisyys ei unohtu, henkilöstö sitoutuu sujuvasti palveluun, erilaiset näkökulmat tuotteistamisen tarpeista tulevat huomioon ja samalla varmistetaan, että tärkeää tietoa, osaamista ja ymmärrystä saadaan mukaan tuotteistamistyöhön. Eri ryhmien osallistamisen myötä tuotteistamisessa, sen tavoitteissa ja tuotteistettavassa palvelussa säilyy yhteinen ymmärrys koko prosessin läpi ja tuotteistaminen säilyy kokonaisuutena, jossa otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen näkökulma. (Parantainen 2007, 98–99; Tuominen ym. 2015, 11–13, 145.)

4.5.2 Näkemys, palvelun kuvaus ja ideointi

Tuotteistamisprosessin toisessa vaiheessa määritellään kehitettäväksi valitun palvelun keskeiset ominaisuudet eli sisältö, käyttötarkoitus ja toteutus sekä pyritään löytämään palveluun uusia näkökulmia ja luomaan yhteinen näkemys siitä, miten palvelun on tarkoitus auttaa asiakasta, mitä arvoa se luo ja mitä palvelu sisältää. Lisäksi määritellään palvelulupaus, joka kiteyttää palvelusta saatavan hyödyn asiakaslähtöisesti. Tämän vaiheen tarkoituksena on ravistella vakiintuneita näkemyksiä ja auttaa tunnistamaan palvelun kriittiset elementit sekä löytämään uusia tehokkaampia toimintatapoja. (Jaakkola ym. 2009, 10–18; Tuominen ym. 2015, 12–13.)

Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa tiedostettua tai tiedostamatonta hyötyä. Asiantuntijapalveluiden potentiaaliset hyödyt ovat suuria, mutta niiden etukäteisarviointi on vaikeaa. Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottaviin tuki- ja lisäpalveluihin, joista muodostuvaa yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi tai palvelutuotteeksi. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle myytäviä tai annettavia etuja, jotka lisäävät valinnanmahdollisuutta, nostavat laatumielikuvaa sekä ovat keino erottua kilpailijoista. Verkostoitumista voidaan hyödyntää palvelupakettien kehittämisessä esimerkiksi markkinoinnillisista tai teknologisista syistä. Tällöin tavoitteena voi olla asiakasrajapinnan laajentaminen, suhdannevaihteluiden tasaaminen tai uudelle toimialalle pyrkiminen. Verkostoitumalla yritys saa käyttöönsä sellaista osaamista ja resursseja, joita sillä ei ennestään ole. Näin yritykset voivat erikoistua ja muodostaa yhdessä palvelupaketin yhteiselle loppuasiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 11–13; Sipilä 1999, 62–64.)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä palveluprosessi, eli miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluprosessi sisältää niin yrityksen sisällä kuin asiakasrajapinnassakin tapahtuvia toimintoja, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. Palveluprosessin määrittely aloitetaan kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Palveluprosessi voidaan kuvata yksityiskohtaisesti esimerkiksi blueprinting-menetelmän avulla visuaalisena vuokaaviona, jossa erotetaan asiakkaalle näkyvät toiminnot yrityksen sisäisistä toiminnoista. Blueprinting-kaavio kuvaa palvelun jokaisen vaiheen tarkasti ja objektiivisesti, ja sen tarkoituksena on kiinnittää huomio kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin sekä laadun kannalta kriittisiin kohtiin. Jaakkola, Orava ja Varjonen esittävät oppaassaan Zeithamlin blueprinting-kaaviosta mukailleen yksinkertaistetun mallin tili-toimiston palveluprosessista (kuvio 3). (Jaakkola ym. 2009, 15–17.)



Kuvio 3. Blueprinting-kaaviosta mukailtu esimerkki tili-toimiston palveluprosessista (Jaakkola ym. 2009, 16).

Tuotteistamisprosessin toiseen vaiheeseen sisältyy myös systemaattinen tuoteideointiprosessi, jossa haetaan uusia tuoteideoita. Tuoteideoita voi syntyä omien oivallusten, systemaattisen tutkimisen tai teknologisen tutkimisen kautta. Jaakkola (ym. 2009, 8–9) muistuttaa että uusia palveluideoita syntyy myös jatkuvasti normaalin liiketoiminnan ohessa niin henkilöstöltä, asiakailta, kilpailijoilta kuin kumppaneiltakin, lisäksi ideoita kannattaa hakea myös yrityksen ja alan ulkopuolelta, sillä se nopeuttaa ja tehostaa

uudistumista. Hyvä tuoteidea on tuotteistuksen ydin ja hyvät ideat, ovat ne sitten lähtöisin mistä vain, tulisi ottaa aina käsittelyyn ja selvittää niiden toteutusmahdollisuuksia sekä sitä, kannattaako seuraavaan, eli varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen siirtyä. Tuotekehitysvaiheen keskeisenä lähtökohtana on tässä prosessin vaiheessa tapahtuvan palvelun määrittelyn lisäksi myös asiakkaiden kuunteleminen ja heidän ongelmiansa ymmärtäminen, sillä asiakkaiden ratkaisemattomat ongelmat ovat myös mahdollisia uusien tuoteideoiden tai niiden osien synty lähteitä. (Sipilä 1999, 34–35, 37–38.)

4.5.3 Varsinaiset tuotteistus- ja kehitystoimet sekä vakiointi

Tuotteistamisprosessin kolmannessa vaiheessa siirrytään varsinaiseen tuotteistamiseen ja palvelun kehittämiseen. Tarkoituksena on muodostaa, kiteyttää ja kuvata näkemys tuotteistetusta palvelusta ja sen peruselementeistä yhtenäiseksi palvelumalliksi yhdessä päätöksentekijöiden ja palvelun kanssa tekemisissä olevien ryhmien edustajien kanssa. Palvelua kuvataan eri tavoilla, jotta eri näkökulmat ja taustaoletukset saadaan kiteytettyä. (Tuominen ym. 2015, 11–13.) Tuotekuvaus toimii samalla investointisuunnitelmana, ja siinä kuvataan tuotteen markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Tuotteistustyö voi paljastaa myös osaamispuutteita ja voi vaatia uuden osaamisalueen kehittämistä. Sisäinen tuotekuvaus on myös asiakaslähtöinen, koska se on hyvin yksityiskohtainen ja laaja sekä sisältää kaiken tuote-esitteeseen tarvittavan aineiston. (Sipilä 1999, 35–36.)

Tässä vaiheessa tuotteistusprosessia Jaakkola (ym. 2009, 19–25) suosittelee aloittamaan myös palvelun vakioimisen suunnittelun. Palvelun vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaan tai toistettavaan muotoon. Vakiointi tehostaa palvelutuotantoa ja tekee siitä kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Vakioiduista osista muodostuvaan palveluun saa lisättyä joustoa, nopeutta ja kustannustehokkuutta massaräätälöimällä palvelu eli jakamalla se itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas saa koota mieleisensä paketin. Palvelu on mahdollista koota myös yhdistelemällä vakioituja osia, moduuleita sekä räätälöityjä osia ja näin yhdistää osien parhaat puolet, sillä asiakkaat arvostavat yksilölliset tarpeet paremmin huomioivaa räätälöintiä. Tämän lisäksi jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen, joten niitäkin kannattaa suunnitella etukäteen mallintaen ja vakioida soveltaen valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Vakioinnin tuloksena voi olla valikoima eri tilanteisiin soveltuvia malleja. Asiakaskohtaamisista on syytä kerätä systemaattisesti tietoa, sillä asiakkuuksiin liittyvä

tieto hyödyttää yritystä erittäin monipuolisesti. Palveluprosessin suunnittelussa on huomioitava myös asiakkaan aktiivisuus, esimerkiksi konsultin määritelmä riippuu pitkälti siitä, miten tarkkaa ja oikeaa tietoa asiakas kykenee antamaan. Asiakasta kannattaakin auttaa osallistumaan palvelun toteuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti.

Palvelun konkretisointi ja yhtenäistäminen on tärkeä osa tuotteistamista, sillä tavoitteena on uskottava, erottautumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä palvelu. Tuotteistettu palvelu kannattaa brändätä, eli antaa palvelulle nimi ja luoda identiteettiä. Brändin luominen lisää asiakasuskollisuutta, helpottaa palvelun myyntiä ja tuo asiakkaalle lisäarvoa, josta ollaan usein valmiita myös maksamaan enemmän. Konkretisointi tukee palvelulupausta ja tekee aineettoman palvelun sisällön näkyväksi erilaisten konkreettisten elementtien avulla. Näkyvät todisteet auttavat niin palvelun sisällön kuin laadunkin arvioimisessa ja helpottavat paitsi palvelun ostamista myös sen myymistä, kun asiakkaalle on mahdollista esitellä jotain käsinkosketeltavaa. (Jaakkola ym. 2009, 27–28.)

Palvelun hinta vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja viestii myös palvelun laadusta. Lisäksi se konkretisoi osaltaan palvelutarjoomaa, kun asiakkaalle on selvää mistä hinta muodostuu. Tuotteistamisen avulla voidaan siis pienentää asiakkaan kokemaa ostamisen riskiä, sillä tuotteistetun palvelun hyödyt ja hinta on määritelty selkeämmin. Hinnoittelu saattaa pitkällä tähtäimellä vaikuttaa myös yrityksen imagoon, joten hintaratkaisuja on syytä pohtia huolellisesti. Hinnoittelun perustaksi lasketaan palvelun tuottamisen kustannukset ja määritetään palvelun arvo asiakkaalle, jotta voidaan varmistaa palvelun kannattavuus ja saada selville arvon mukainen hintataso. Hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan, vaan eri tapoja voidaan yhdistellä. Asiakasnäkökulma kannattaa kuitenkin ottaa mukaan hinnoitteluperusteita ja -tapoja valittaessa, sillä asiakas vertaa aina hintaa kilpaileviin palveluihin ja palvelusta saamaansa hyötyyn. Toisaalta, mitä enemmän palvelu eroaa kilpailijoiden tarjoomasta, sitä vähemmän kilpailijan hinnoilla vastaavasti on merkitystä hinnoitteluun. (Jaakkola ym. 2009, 29–31.)

4.5.4 Toteutus ja arviointi

Tuotteistamisprosessin neljännessä vaiheessa tuotteistettua palvelua testataan, pilotoidaan, levitetään ja se viedään käytäntöihin eri konteksteissa. Tuotteistamalla syntyneet uudet toimintatavat integroidaan jo olemassa oleviin ja jalkautetaan sekä yrityksen sisällä että kentällä asiakkaiden luona, jotta osat eivät jää irrallisiksi.

Tuotteistamisprosessiin kuuluu myös lopputuloksen simuloinnin ohella arviointi, jonka tavoitteena on tunnistaa jatkokehitystoimenpiteet. Kun simulointi, kokeilu ja arviointi toteutetaan yhdessä, se avaa näkemyksiä toisten työnkuviin ja lisää sitä kautta ymmärrystä omasta roolista sekä nostaa työn ja osaamisen arvostusta. (Tuominen ym. 2015, 11–13.)

Tuotteistamisprosessiin kuuluu olennaisena osana onnistumisten seuranta ja mittaaminen sekä tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Tätä varten tuotteistamiselle on määriteltävä selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet ja valittava niihin sopivat mittarit sekä laadittava selkeät arviointiperusteet, jotka auttavat myös tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat tuotteistamisprojektin keskeisiä seuranta- ja arviointikohteita. Tuotteistamisen onnistumista asiakkaiden näkökulmasta voidaan tutkia mittaamalla palvelun koettua laatua sekä asiakastyytyvääsiä. Yrityksen näkökulma puolestaan saadaan selville mittaamalla palvelun laatuvaihteluita, tuottavuutta sekä taloudellista kannattavuutta. Tuotteistamisprojektille asetetut tavoitteet määrittävät yksityiskohtaisemmat seurannan kohteet. (Jaakkola ym. 2009, 33–37.)

Palvelun laatu on monimutkainen käsite ja sitä on vaikea määritellä. Yleisen näkemyksen mukaan palvelun laadulla tarkoitetaan sitä, miten asiakkaat palvelun kokevat ja kuinka hyvin se vastaa asiakkaan odotuksia. Palvelun laatua kannattaa tarkastella kahdessa osassa; palvelun toiminnallinen laatu kertoo siitä, miten varsinainen palveluprosessi on koettu, kun taas tekninen laatu kertoo lopputuloksen arvosta. Palvelun laatu syntyy saavuttamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Tuottavuus mittaa tuotosten suhdetta panostuksiin. Tuotteistusprosessin aikana palveluiden resurssit määritellään, joten tuottavuuden mittaaminen helpottuu. Palvelun tuottavuutta voidaan mitata ja seurata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, tehokkuudella ja poikkeamilla suunnitellusta palveluprosessista. Tehokkuutta tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava, että palvelun optimaalista tehokkuutta ei voida määritellä samalla tavalla kuin vaikkapa teollisuudessa. Nopeuden tavoittelu ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, koska koettu laatu ja arvo perustuvat palveluprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tuottavuuden mittarit kannattaakin suunnitella niin, etteivät ne ohjaa organisaation toimintaa epätoivottuun suuntaan. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

4.5.5 Jatkuva kehittäminen

Tehokas ja tuloksellinen palvelujen tuotteistaminen tarkoittaa usein, että toimintatapoja on muutettava kaikkialla organisaatiossa. Yritys pysyy joustavana ja muutoskykyisenä kun osaamista kehitetään ja osaamisalueita laajennetaan kaikkialla, niin organisoimisessa, johtamisessa, markkinoinnissa kuin palvelun tuottamiseen liittyvissä asioissa, kuten taidoissa, menetelmissä ja teknologiassa. (Jaakkola ym. 2009, 39.)

Jaakkola (ym. 2009, 39–40) muistuttaa, että kun palvelu on vihdoin tuotteistettu, uudelle tai uudistetulle palvelulle tulee laatia markkinointisuunnitelma, jossa määritellään yrityksen tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Palvelujen kehittämisprosessi ei siis pääty projektin onnistumisen mittaamiseen. Uusi tai uudistettu palvelu siirtyy osaksi yrityksen palvelutarjoomaa, jota tulee arvioida säännöllisesti myös varsinaisten kehityshankkeiden välisenä aikana. Palveluja voidaan parannella jatkuvasti normaalin liiketoiminnan ohella esimerkiksi asiakaspalautteen tai yrityksen sisältä kerätyn tiedon perusteella. Palvelujen kehittämisen tulee kuitenkin olla tietoista toimintaa, jotta liikeidea ei muutu hallitsemattomasti. Jatkovaa seurantaa tekevä yritys on ennakkoiva ja asiakaslähtöinen.

Vaikka tämä onkin tuotteistamisprosessin viides eli viimeinen vaihe, se ei tarkoita loppua vaan tuotteistamisprosessi kulkee ikään kuin lakkaamatonta kiertävää kehää, sillä tuotteistetun palvelun kehittämisestä on pidettävä jatkuvasti huolta. Lisäksi tulee huolehtia siitä, että palvelu on ketterä ja elää nopeasti muuttuvien asiakastarpeiden ja kilpailutilanteiden mukaan. (Tuominen ym. 2015, 12–13.)

5 Palvelun sanoittaminen ja kuvittaminen

5.1 Palvelun konkretisointi

Parantainen (2007, 53, 240) esittää, että palvelun tuotteistamisen yhtenä tavoitteena on palvelutuotteen konkretisointi, ja selittää että ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita. Konkretisoinnin avulla vaikeasti hahmotettavasta palvelusta on mahdollista tehdä aineellisempi ja helpottaa asiakkaan ostopäätöstä mitä erilaisemmin keinoin. Näin asiakas ymmärtää, mitä palvelu pitää sisällään ja mistä hinta muodostuu. (Sipilä 1999, 86–93.)

Tehokkaita konkretisoinnin keinoja ovat esimerkiksi fyysiset esitteet, dokumentaatio, DVD:t, asiakaskortit, avaimet, USB-muistitikut, näytteet ja esimerkiksi palvelutapahtumassa tai -tilaisuudessa jaettavat muut aineelliset materiaalit tai mikä tahansa muu paketista löytyvä palveluun luontevasti liittyvä asia. Konkretisoinnin ei kuitenkaan tarvitse aina olla fyysistä materiaa, vaan esimerkiksi tarinat, referenssit ja oman asiakaskunnan esittely, tuotekuvaukset, kuvat ja kaaviot, hinnastot, mielikuvien luominen, työnäytteet, demot ja animaatiot, kokeilut, takuut, asiakashyötyjen kuvaaminen ja laskelmat, henkilökunnan ja toimitilojen esittelyt, tilaisuuksien järjestäminen ja haastattelujen antaminen ovat myös tehokkaita palvelun konkretisointitapoja. (Parantainen 2007, 54; Sipilä 1999, 86–93.)

5.2 Suosittelem ja referenssit

Suosittelu on yritykselle parasta mainontaa (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 158). Suosittelemia ovat esimerkiksi suunnitellusti yrityksen verkkosivuille lisätyt referenssikuvaukset ja spontaanisti sosiaalisen median kanavissa tapahtuva suosittelu. Asiakas, joka on saanut mieleenpainuvaa ja kokonaisvaltaista palvelua, on parhaimmessa tapauksessa halukas suosittelemaan yritystä ja palvelua muillekin. Suosittelemia ei synny itsestään, joten tällaiset suosittelijoina toimivat asiakkaat ovat tavoittelemisen arvoisia ja heistä on syytä pitää erityisen hyvää huolta. (Leino 2011, 74; Rubanovitsch & Aalto 2007, 158.)

Suosittelu ja referenssikuvaukset ovat erittäin tehokas keino poistaa ostajan riskin tunnetta selventää Parantainen niiden tärkeyttä (2007, 54–55, 137), ja kehottaa kirjassaan pyytämään asiakkailta rohkeasti lupaa lisätä yrityksen verkkosivuille referenssikuvauksia, jotka kuvaavat asiakkaiden kokemuksia palvelusta tai tuotteesta.

Referenssikuvauksissa kerrotaan tarinan avulla, esimerkiksi millaisia asiakkaiden ongelmia yritys on palveluidensa avulla ratkaissut, ja ne voivat sisältää suoria lainauksia asiakkaiden kommentteista sekä heidän valokuviaan. Lisäksi Parantainen neuvoo kertomaan tarinoissa rehellisesti myös mahdollisista kömmähdyksistä ja samalla tietysti niiden korjaamiseksi tehdyistä urotöistä, sillä nämä lisäävät tarinan uskottavuutta.

Suosittelu tuo yrityksen ja sen palvelut uusien potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen, ja sillä on ratkaiseva rooli kuluttajien valinnoissa, koska hyvä kokemus kannustaa kokeilemaan samaa. Suosittelemia on lisäksi usein myös kustannustehokkain keino uusien asiakkaiden hankkimiseksi, joten yritysten kannattaakin muistaa tyytyväisiä asiakkaitaan, jotka tuovat mukanaan uusia asiakkaita. (Leino 2011, 72–74; Rubanovitsch & Aalto

2007, 158.) Suosittelun aktivointi kannattaa kuitenkin aloittaa aina ilman rahallista hyötyä, sanoo Leino (2011, 78) kirjassaan, ja vinkkaa että helpointa on laittaa verkkosivuille suosittelu ja jakamiselementti. Spontaanisti tapahtuva suosittelu esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa on uskottavinta, koska se tapahtuu vastikkeettomasti. (Leino 2011, 74.)

5.3 Tuotekuvaukset

Palvelupaketti on kokonaisuus, joka muodostuu ydinpalvelusta sekä tukipalveluista tai lisäpalveluista. Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä palvelua, jonka asiakas varsinaisesti haluaa. Tuki- ja lisäpalveluiden avulla asiakas saa enemmän valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, ja niiden lisäämisellä voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa, sillä asiakas kokee usein lisäpalvelun yhtenä piirteenä paremmasta asiakaspalvelusta. Osa tukipalveluista voi puolestaan olla mukana vain luomassa haluttua mielikuvaa. (Sipilä 1999, 64–65.)

Tuotteistamisen avulla voidaan yhdistää sopivasti palveluja ja tuotteita keskenään. (Parantainen 2007, 47.) Tuulaniemi (2011, 40–41) kertoo, että ongelmiin tai tarpeisiin ratkaisua tarjoavien tavaroiden, palveluiden, tietojen, elementtien ja vuorovaikutuksien yhdistelmät, eli tarjoomat ovat entistä monimutkaisempia toimintoja ja ne ovat yksittäistä tuotetta kattavampi vastaus asiakkaiden tarpeisiin. Yritysten kannattaakin soveltaa arvon tuottamista tähän aikaan paremmin soveltuvilla tavoilla tarjoamalla asiakkaille heidän tarpeisiinsa sopivia kokonaisratkaisuja pelkän tavaran tai palvelun tarjoamisen sijaan. Joskus yrityksellä ei kuitenkaan ole omasta takaa riittävän monipuolista osaamista tai resursseja. Silloin on järkevää hyödyntää verkostoitumista palvelupakettien kehittämisessä. (Jaakkola ym. 2009, 12–13.)

5.4 Tarinallistaminen

Tarinoiden voimaa kannattaa hyödyntää, sillä kuten Fantasiarakenteen Jere Ruotsalainen osuvasti kiteyttää Kalliomäen (2014, 10–13) kirjassa, tarina sitoo yhteen miljöö, tuotteet ja palvelun. Lisäksi tarinat ohjaavat tehokkaasti käsityksiä ja mielipiteitä. Tarina tarjoaa viitekehyksen, johon ihmisten on helppo samaistua, sijoittaa omia tunteitaan ja kokemuksiaan sekä samalla motivoitua osallistumaan ja heittäytyä osaksi tarinaa. (Hernberg 2013, 176–177.)

Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa on kyse erottumisesta, sillä tarina antaa yritykselle persoonallisen leiman, jonka avulla asiakkaat tunnistavat yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. Tarinallistaminen on aina liiketoiminta-, arvo- ja asiakaslähtöistä ja se on merkittävä osa strategiaa, palvelumuotoilua, tuotteistamista, markkinointia ja brändäämistä. Tarina auttaa tekemään valintoja, selkeyttää johtamista ja auttaa strategian jalkauttamisessa. Yrityksen tarinaintiteetti heijastelee yrityksen arvoja, osaamista ja visiota, asiakkaiden elämäntyyliä ja arvoja sekä sitä muutosta, jota asiakkaille palveluiden kautta ollaan tarjoamassa. (Kalliomäki 2014, 13–18.)

6 Palvelussa huomioitavat asiat

6.1 Asiantuntijabrändi

Osa nykypäivän asiakkaista haluaa viedä ostoprosessia itsenäisesti hyvin pitkälle; he tunnistavat tarpeensa, etsivät tietoa, tutkivat ja arvioivat itsenäisesti ratkaisuvaihtoehtoja, määrittelevät vaatimuksiaan ja vertailevat hintoja. Tästä syystä yritysten kannattaa huolehtia Hernbergin (2013, 131, 133) mukaan siitä, että asiakkaalle on tarjolla runsaasti tarvittavaa tietoa useassa eri paikassa. Aktiivinen ja määrätietoinen asiantuntijabrändin rakentaminen kannattaa, kun haluaa saada osaamista myytyä ja edesauttaa sitä, että asiakas valitsee juuri sinut.

Markkinointiviestinnän tavoitteena on tehdä potentiaaliset asiakkaat tietoisiksi asiantuntijan olemassaolosta ja tämän osaamisesta, herättää heidän kiinnostuksensa ja saada aikaan impulssi ottaa asiantuntijaan yhteyttä, jotta tämä voisi myydä heille palvelujaan (Hernberg 2013, 127). Hernberg (2013, 205–206) on haastatellut kirjassaan Klikkicommin Mikko Knuutilaa, joka kehottaa auttamaan työntekijöitä olemaan oman alansa asiantuntijoita, tekemään sitä missä he ovat todella hyviä ja miettimään asiakkaan puolesta pari askelta eteenpäin, missä asiakas voisi seuraavaksi tarvita apua.

Tuulaniemi (2011, 53–54) muistuttaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentumisessa, joten yrityksen parhaiden voimien tulisi olla asiakasrajapinnassa. Johdon on välitettävä tätä työtä tekeville yrityksen ydinarvot, palvelun tavoitteet, brändi- ja palvelulupaus ja tutkitut asiakasodotukset, jotta työntekijät ymmärtävät roolinsa brändinrakentajina. Parhaiten nämä asiat välittyvät systemaattisella valmennuksella ja konkreettisilla esimerkeillä, joka yhdistetään palvelun suunnitteluprosessiin. Palvelumuotoilussa avuksi on otettu usein

yhteiskehittäminen, joka antaa henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana määrittelemässä brändiä, ymmärtää valintojen perusteita, sitoutua palveluun ja palveluyrityksen brändiin sekä olla suunnittelemassa sitä, miten brändielementit näkyvät palvelutuokioissa ja palvelun kontaktipisteissä.

6.2 Verkkostrategia ja internetpohjaiset työkalut

6.2.1 Sisällön jakaminen ja digitaalinen palvelu

Verkkosivut ovat yrityksen näkyvä käyntikortti, sanoo Antti Leino (2011, 81–84) kirjassaan ja lisää, että verkkosivut ovat kustannustehokas markkinointi-, asiakaspalvelu- ja asiointikanava. Omat sivut toimivat pienellä panoksella laajana markkinointikanavana, niiden kautta on helppo palvella isojakin asiakasryhmiä esimerkiksi informaatio- ja palautekanavana ja lisäksi niihin voi yhdistää verkkokaupan, uutiskirjeen tilausmahdollisuuden sekä samalla ne mahdollistavat kahdenvälisen viestinnän. Sivujen sisällön pitää olla hyvin kirjoitettua, sisältää sopivasti linkkejä eri sivujen välillä ja lisäksi niiden pitää olla hakukoneoptimoituja.

Omilla sivuilla on monta hyvää puolta, joten niihin kannattaa panostaa. Omat sivut tuovat nopeutta ja helppoutta, sillä ne ovat aina asiakkaan käytettävissä ja yrityksen kannalta vastaavasti julkaiseminen on nopeaa eivätkä julkaisut ole enää aikaan ja paikkaan sidottuja. Netin laajuus mahdollistaa vuorovaikutteisen, yhteisöllisen ja haluttaessa globaalinkin toiminnan. Netissä kaikki on mitattavissa, joten netti mahdollistaa tehokkaan asiakkaan tekojen mittaamisen ja tarpeiden syvällisen kartoittamisen, eli niiden avulla on helppo lisätä asiakasymmärrystä. Samalla mahdollistuu myös kohdentaminen, jolloin asiakasta on mahdollista palvella juuri hänen tarpeidensa perusteella. Siirtämällä asiointia ja tiedon jakamista nettiin yrityksen on myös mahdollista saada monipuolisesti selvää pitkän aikavälin säästöä. (Leino 2011, 84–85.)

Blogilla tarkoitetaan verkkosivustoa tai yksittäistä sivua, johon yksi tai useampi kirjoittaja tuottaa sisältöä päivakirjamaisesti. Sivusto voi sisältää joko kirjoitettua materiaalia, jolloin sitä kutsutaan blogiksi, videomateriaalia, jolloin sitä kutsutaan vlogiksi tai tallennettua ääntä, jolloin sitä kutsutaan podcastiksi. Blogi on työkalu vapaamuotoiseen viestintään, ja parhaimmat blogit ovatkin tärkeämpiä tiedonlähteitä kuin tiedotteet ja uutiset sillä blogit tuovat esiin erilaisia näkökulmia kuin virallinen viestintä. (Leino 2011, 179.)

Yritysblogien tarkoituksena on luoda keskustelua sekä markkinoida yrityksen osaamista ja näkemyksiä. Blogin avulla yritys voi kasvattaa näkyvyyttään ja asemoida itseään alan suunnannäyttäjäksi. Blogin avulla yrityksen on myös mahdollista osallistua julkiseen keskusteluun ja ohjata sitä nopeasti, aktiivisesti ja luonnollisesti, ja samalla se antaa asiakkaille mahdollisuuden lähestyä yritystä. Blogi on siis erittäin tehokas brändinrakennus- ja markkinointikeino. Lisäksi blogia voi käyttää myös nopean palautteen keräämiseen, laadullisena tuotekehitystyökaluna tai ajatusten ja ideoiden testaamiseen. (Leino 2011, 179–181.)

Antti Leino (2010, 189–193) kertoo kirjassaan, että Tomi Ahosen mukaan mobiilimedia on seitsemäs massamedia kautta aikojen, mutta samalla mobiili on kuitenkin erilainen, sillä se pystyy toistamaan kaiken, mitä kuusi edellistä mediaa pystyivät, ja lisäksi se on hyvin henkilökohtainen ja mukana aina. Leino täsmentää kirjassaan vielä lisäksi, että mobiili on tehokas ja tärkeä markkinoinnin kanava juuri sen henkilökohtaisuudesta, tunnistettavuudesta ja nopeudesta johtuen.

6.2.2 Sosiaalinen media ja digitaaliset yhteisöt

Sosiaalinen media on kokoelma internet- ja mobiilipohjaisia työkaluja ja sivustoja, jotka mahdollistavat informaation jakamisen ja siitä keskustelun. Kaikki sellainen, johon käyttäjä voi osallistua tai jota käyttäjä voi kommentoida ja jakaa eteenpäin internetin välityksellä on sosiaalista mediaa. (Leino 2011, 113–114.) Suosittuja sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn ja YouTube.

Sosiaalinen media pakottaa yrityksen kuuntelemaan ja reagoimaan. Leino (2011, 115–116) mainitsee kirjassaan, että tutkimusten mukaan asiakkaat haluavat olla mukana tekemässä itselleen sopivia tuotteita ja palveluja, ja jopa toivovat pääsevänsä mukaan yritysten tuotekehitykseen, joten yritysten kannattaa aktivoitua sosiaalisessa mediassa jo tämän takia. Lisäksi siellä on mahdollista osoittaa asiakkaille olevansa kiinnostunut kuuntelemaan heitä.

Ansaittu media on uskottavinta ja luotetuinta ja sen hienous on aitoudessa ja rehellisyydessä sanoo Leino (2011, 109–112), ja kertoo että sosiaalinen media on räjäyttänyt ansaitun median määrän. Mediatilan voi karkeasti jakaa maksettuun mediaan, omaan mediatilaan ja ansaittuun mediaan. Ansaitussa mediassa tietolähteenä on tyytyväinen asiakas eli markkinointialan slangin mukaan brändilähettiläs, joka suosittelee esimerkiksi

tuotetta tai palvelua, jakaa kokemuksensa tai linkittää artikkelin ilman rahallista korvausta. Ja juuri sosiaalinen media ja sen verkostot ovat mahdollistaneet tällaisen helpon suosittelun sekä viestinnän nopean leviämisen ja tehneet ansaitusta mediasta vaikutusvaltaisen kanavan.

Vaikka ansaittu media onkin mediatilana ilmaista pitää sen synnyttämiseen varata aikaa, rahaa ja resursseja, jotta siltä voi odottaa tuottoja. Offline-median suusta suuhun menettelmä tavoittaa ehkä kymmeniä ihmisiä, kun taas ansaitun median avulla on mahdollista tavoittaa jopa satoja ihmisiä tai enemmänkin. Ansaittu media tarvitsee siis sisältöä ja viestejä mihin tarttua. Leino (2011, 111) mainitsee, että verkkoon kannattaakin tuottaa sisältöä, viestejä, asioita, tuotteita ja palveluita, jotka ansaitsevat mainonnan ansaitussa mediassa. Näiden viittausten konversioprosentit (Conversion Rate) eli etukäteen asetetut tulokset kävijöiden mitattavissa olevista toimenpiteistä suhteessa kävijöiden määrään ovat jopa viisi kertaa suuremmat kuin verkon maksetussa mediassa.

6.3 Tiedon hyödyntäminen

6.3.1 Digitaalinen jalanjälki

Asiakkaista kerätään runsaasti tietoa eri lähteistä, kuten navigointipalveluista, sosiaalisesta mediasta, asiakaspalautteista, RFID-tunnisteista, verkkosivustojen lokitiedoista, kanta-asiakaskorteista, video- ja kuvatallenteista sekä monista muista tietolähteistä. Big data on nykyään kaikkien huulilla, sanovat Rubanovitsch ja Aminoff (2015, 116–117) kirjassaan mutta tähdentävät samalla, että se ei ole oikotie onneen vaan sitä on osattava oikeasti hyödyntää ja hallita. Olennaisin tavoite Big datan hyödyntämisessä on se, miten tieto palvelee myyntiä ja myyjää. Mittaaminen tuottaa helposti paljon numeerista tietoa, ja tiedon ymmärtäminen ja hyödyntäminen vaatii syventymistä, Leino (2010, 226) muistuttaa, mutta rohkaisee että niistä saatava hyöty voi olla huomattava, kun mittaus-työkaluja ja niiden tuottamaa tietoa oppii hyödyntämään edukseen.

Asiakkaat tietävät, että heistä jää digitaalisia jalanjälkiä sillä he tiedostavat, että tietojen antaminen vapaaehtois pohjalta hyödyntää ja helpottaa heidän elämäänsä. Myös yritykset jättävät omia digitaalisia jalanjälkiä, jotka ovat ratkaisevassa asemassa kiinnostuksen luomisessa ja ammattitaitoisesti jätettynä edistävät ja nopeuttavat ostoprosessia. Yrityksellä voi olla oma verkkosivusto, verkkokauppa, sosiaalisen median tilejä, blogeja,

tietopaketteja, sähköpostimarkkinointia, hakukonemarkkinointia ja verkkomainontaa, joiden avulla se houkuttelee potentiaalisia asiakkaita jättämään itsestään laadukkaita digitaalisia jalanjälkiä organisaation järjestelmiin jatkoyhteydenottoja varten. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 110–111.)

Automaatio ei kuitenkaan ole koko vastaus, Gary Waynerchuck (2018) painottaa ja tuo keskusteluun mukaan inhimillisen puolen muistuttamalla, että myynnissä on kyse ihmisistä ja suhteiden rakentamisesta. Sisältöä voi luoda ja jakaa, otsikoiden ja nimien mukaan on mahdollista etsiä, asiakkaat voi tunnistaa maantieteellisen sijainnin mukaan tai sen mukaan ovatko he osoittaneet kiinnostusta vastaavista tuotteista. Kaikki tiedot on mahdollista löytää, mutta todellisen, syvällisemmän suhteen luominen ottaa aikansa ja vaatii vuorovaikutusta, sitouttamista, sitoutumista ja arvon tarjoamista, johon sosiaalinen media ja internet onneksi tarjoavat avun. Waynerchuck sanookin, että AI (Artificial Intelligence) eli tekoäly ja CRM (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallinta ovat tärkeitä, mutta vievät nämä asiat ainoastaan kolmannelle pesälle. Vasta ihmisen emotionaalinen älykkyys ja hienotunteinen skaalaamaton inhimillinen työ vie lopulta maaliin.

6.3.2 Osallistava myyntityö

Rubanovitsch ja Aminoff (2015, 135–136) puhuvat kirjassaan asiakkaan aktivoimisesta vuoropuhelun avulla. Tämän tavoitteena on saada asiakas antamaan itsestään mahdollisimman paljon tietoa jo ennen ensitapaamista ja osallistaa asiakasta myyntiprosessiin. Asiakkaalle voi lähettää esimerkiksi sähköisen kyselyn, josta saatavien vastausten avulla on mahdollista kartoittaa asiakkaan nykytila, ostohalukkuus ja ostajaprofiili. Tämän perusteella on myös mahdollista esimerkiksi ohjelmoida CRM-järjestelmä lähettämään automaattisesti yllätyskiitoksen, vaikkapa asiakkaan himoitseman raportin alan trendeistä, joka edistää yrityksen uskottavuutta ja myyntiä.

Edellä kuvatun kaltainen tilannekartoitus valmistaa sekä asiakasta että myyjää varsinaiseen tapaamiseen ja mahdollistaa tapaamisen sisällön ja etenemisen suunnittelun, kun molemmat osapuolet ovat jo päässeet etenemään osto- ja myyntiprosesseissaan. Samalla tämä säästää sekä myyjän että asiakkaan aikaa varsinaisessa tapaamisessa ja lisää tapaamisen laadukkuutta. Rubanovitsch ja Aminoff (2015, 136–137) muistuttavat myös, että tapaamisen jälkeen on suotavaa kerätä reaktiopalautteita joko heti tapaamisen päätteeksi esimerkiksi tablettitietokoneella tai lähettämällä sähköinen palautekysely

asiakkaalle. Palautekyselyssä voi myös pyytää suosituksia huolimatta siitä onko kaupoja syntynyt tai ei.

6.3.3 Asiakkuuksien hoitaminen

Uusasiakashankinta on osa palvelutyötä sekä yrityksen liiketoimintaa, kun yritys tavoittelee kasvua. Se ei kuitenkaan voi olla ainoa tapa huolehtia liikevaihdosta. Jo olemassa olevien asiakkuuksien vastuullinen hoitaminen on erittäin tärkeää, sillä sen avulla ylläpidetään ja myös kasvatetaan liikevaihtoa. Asiakaspalvelussa toimivan henkilön tulee kyetä luomaan hyvät asiakassuhteet ja näin tapahtuu, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Olemassa olevat asiakkaat puolestaan hankkivat paljon uusia asiakkaita ja jatkumo on kestävä, kun kaikki ovat tyytyväisiä. Uusasiakashankinnassa tärkeää on myös asiakkaan jälkihoito. On tärkeä jälkepäin tiedustella asiakkaalta, onko hän ollut tyytyväinen saamaansa palveluun tai ostamaansa tuotteeseen. Tämä jää kuitenkin valitettavasti usein tekemättä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70–72; Rummukainen 2004, 67–76.)

Hernberg (2013, 114) kuvaa kirjassaan hyvin edellä mainittua jälkihoitoa vaativaa tilannetta, joka toistuu vaatekaupassakin usein; joskus asia ei vain ratkea kerralla, vaan asiakas saattaa sanoa, että jää miettimään ja ottaa siis aikalisän. Yleensä tällaisissa tapauksissa seuraava siirto jää täysin asiakkaalle ja myyjä jää passiivisesti odottamaan. Hernbergin mukaan hyvä kysymys onkin, miksi nähdä myymisen vaiva, jos ei ole valmis vieämään työtä loppuun asti? Hyvä myyjä saattaisi tällaisissa tilanteissa yhteyttä asiakkaaseen soveliaan ajan kuluttua ja tiedustella, olisiko ostaja valmis etenemään, mutta huippumyyjä osaa ennakoida ja sopii jo valmiiksi ajankohdan, jolloin asiaan palataan.

6.4 Ympäristö

Hyvän palvelun perusta ja onnistumisen edellytys on inspiroiva ja innostava ympäristö, jossa asiakas viihtyy ja joka osaltaan helpottaa myyjän ja pukeutumisneuvojan työtä. Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä, jotka voivat olla joko fyysisiä ihmisten käyttäytymistä ohjaavia ja mielialaan vaikuttavia tiloja tai virtuaalisia, digitaalisia tiloja, joissa ympäristö eli käyttöliittymä on palvelun kuluttamisen kannalta olennainen. (Tuulaniemi 2011, 81–82.)

Palvelukokonaisuuden kuvausta kutsutaan palvelupoluksi, joka voidaan jakaa palvelutuokioiksi ja edelleen lukemattomiksi kontaktipisteiksi, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 78–79.) Nieminen (2003, 121–127) muistuttaa kaikkien aistien huomioimisesta ja niiden käyttämisestä erilaisia ympäristöjä, yksityiskohtia ja kokonaiselämyksiä suunniteltaessa, sillä ne tuovat osaltaan esille yrityksen imagoa visuaalisen ilmeen avulla. Huolellinen toimintaympäristön suunnittelu on myös tehokas erottautumiskeino.

Anssi Tuulenmäki (2010, 33) antaa kirjassaan ”Lupa toimia eri tavalla” lukuisia hyviä esimerkkejä erottautumisesta. Vain yksi voi olla halvin, joten Yhdysvaltalainen Whole Foods ei ole lähtenyt kustannusten karsimiskilpailuun mukaan vaan ”jatkojalostaa” tuotteitaan myymälässä mahdollisimman pitkälle houkuttelevalla asettelulla, valmiiksi tehdyillä annoksilla ja huippupalvelulla. Toisena esimerkkinä Tuulenmäki käyttää vaatekaupan sovituskoppiä, jonka hän nimeää vaatteiden oston tärkeimmäksi päätöksentekohetkeksi ja -paikaksi, koska tunnettuaan ja nähtyään vaatteiden päällä se on paikka, jossa asiakas tekee ostopäätöksen. Tuulenmäki (2010, 39) huomauttaa, että toimialalla ei kuitenkaan ole tehty strategisia innovaatioita tämän suhteen, sillä sovituskopit ovat edelleen lähes samanlaisia kuin aina ennenkin – peili, istuin ja valo ahtaassa kopissa.

Myymälämielikuvaan vaikuttavat niin ulkoiset tekijät kuten mainokset, sisäänkäynti ja näyteikkunamainonta kuin sisäisetkin tekijät kuten palvelupisteet, tuotteiden esillepanot, ilmapiiri ja myymälämainonta. (Nieminen 2003, 132.) Nieminen (2003, 148) korostaa, että laadukkaan ja trendikkään tavaratalon imagoon sopii luontevasti jopa luksusmielikuvaa luova ilmapiiri siihen soveltuvine väri ja materiaalivalintoineen. Oikein suunnitellut ja tuotetut tilat ovat osa palveluprosessia, jonka avulla palvelukonseptin arvo viime kädessä jalostetaan liiketoiminnaksi ja kilpailueduksi, sillä monella kilpailijayrityksellä saattaa olla samoja merkkituotteita, mutta myymälän oma tyyli luo erottavan välimatkan. (Tuulaniemi 2011, 82–83, 148–149.) Tuula Nieminen (2003, 138) muistuttaa lisäksi, että myymälän tulisi olla elämyksellinen, viihtyisä ja yrityksen imagoa selkeästi vahvistava. Hyvä myymäläsuunnittelu lisää ostamisen helppoutta ja toimii samalla tehokkaasti myynninedistäjänä.

Yrityksen markkinointiviestintäketju tuo asiakkaat myymälään. Tehokas mainonta missä mediassa tahansa antaa asiakkaalle kimmokkeen lähteä liikkeelle ja luo yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista haluttua mielikuvaa. Yrityksen ulkoisessa ympäristössä liikkues-

saan asiakas saa näköaistin kautta kontaktin tuotekokonaisuuksiin ja samaistuu tuotteiden käyttäjäksi esimerkiksi näyteikkunan luoman illuusion avulla, kun tuotteet tuodaan esille haluttavina, myyvinä, upeasti valaistuina, värikkäinä, tuotteen käyttötarkoitukseen sovellettuna kokonaisuutena, kuvailee Nieminen (2003, 147–149, 158–159, 215) ja muistuttaa samalla, että näyteikkunan visuaalinen tuotteiden esillepano on myös erittäin tehokas kilpailukeino sekä myynnin ja markkinoinnin tukija, sillä siinä ovat esillä markkinointimixin (4P) osatekijöistä tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Parhaimmillaan näyteikkuna myy siis tuotteen asiakkaalle tämän mielikuvissa, joten näyteikkunamainonta on vahvuus, jota yrityksellä ei ole varaa laiminlyödä.

7 Tiedon hankkiminen kvalitatiivisten eli laadullisten menetelmien avulla

7.1 Asiakasnäkökulma

7.1.1 Etnografiset menetelmät kehitystyön apuna

Ennen kuin pukeutumispalvelua lähdetään kehittämään ja tuotteistamaan on tärkeä selvittää asiakkaiden toiveita, tarpeita ja näkemyksiä palvelun suhteen sekä yrittää löytää keinot asiakkaan arjen ymmärtämiseksi ja havaita taustalla olevat piilevät tarpeet. Koska kyseessä oli kehitystehtävä, jossa haettiin nimenomaisesti uusia ideoita ja minulla oli työni puolesta erinomaiset mahdollisuudet havainnointiin ja varjostukseen (shadowing), päätin hyödyntää niitä tässä opinnäytetyössä.

Havainnointi on hyvin suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön, sanovat Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 42, 76) kirjassaan ja kertovat, että tarkkailemalla itse todellisia tapahtumia paikan päällä saa hyödyllistä tietoa usein paremmin kuin esimerkiksi kyselyillä ja haastatteluilla. Asiakkaiden käyttäytymisestä voi saada paljon hyviä ideoita, ja havainnoitsija voi esimerkiksi osallistua itse toimintaan eli vaikkapa asiakaspalvelutilanteeseen ja tehdä samalla havaintoja. Palvelumuotoilussa erilaisia menetelmiä hyödynnetään monipuolisesti ja prosessin alkupäässä pyritään asiakkaiden ja käyttötilanteiden syvälliseen ymmärtämiseen. Varjostuksen avulla puolestaan on mahdollista kerätä arvokasta tietoa ihmisten käyttäytymisestä aidoissa palvelutilanteissa sekä heidän kohtaamistaan ongelmatilanteista.

Verkkoetnografia eli netnografia tarkoittaa internetissä tapahtuvaa etnografista tutkimusta. Myös netnografian avulla voi löytää paljon hyödyllistä tietoa ja uusia ideoita palvelun kehittämisen tueksi. Havainnointi voi olla passiivista, jolloin kerättävä aineisto on yhteisöjen itsensä tuottamaa aineistoa, kuten verkkokeskusteluja ja muita esimerkiksi blogikirjoituksia. (Ojasalo ym. 2014, 77.) Itse hyödynsin opinnäytetyössäni netnografiaa vertaillakseni havainnoinnin ja varjostuksen avulla keräämääni tietoa ja selvittääkseni niiden luotettavuutta.

Asiakkaat kannattaa osallistaa mukaan kehitystyöhön vasta myöhemmässä vaiheessa sen jälkeen, kun tarkemmat kehityssuunnat on päätetty. Kun kehityssuunnat on päätetty, asiakkaiden tarkempia toiveita, tarpeita ja näkemyksiä voi selvittää esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Piilevien tarpeiden ja arjen ymmärtämiseen on mahdollista käyttää erilaisia palvelumuotoilussa käytettyjä havainnointimenetelmiä. Lisäksi yrityksen kannattaa ottaa pieni asiakasryhmä mukaan palvelun kehittämiseen esimerkiksi yhteiskehittämisen keinoin ja saada sitä kautta arvokasta tietoa palvelun kehittämisen tueksi.

7.1.2 Palvelu asiakkaan silmin

Asiakas voi tavoitella pukeutumispalvelun avulla ratkaisua pukeutumiseen liittyvässä ongelmassaan, helppoutta, ajansäästöä, nopeutta, ammattilaisen näkemystä, itselleen sopivia vaatteita, uusia ideoita, ulkopuolisen näkökulmaa, vinkkejä, uutta ilmettä tai apua siihen, että ei itse löydä mieleisiä vaatteita. Pukeutumispalvelu auttaa siis moneen asiaan ja olenkin työssäni ihmetellyt, miksi palvelun käyttö on tästä huolimatta vähäistä. Asiakkaiden kanssa käydyissä keskusteluissa on käynyt kuitenkin ilmi, että haasteena on usein informaation puute sillä asiakkaat eivät usein tiedä palvelun olemassaolosta tai ymmärrä palvelun tarkoitusta. Tätä huomiota tukee myös internetin keskustelupalstoilla käydyt keskustelut, joista selviää esimerkiksi, että useat luulevat palvelua maksulliseksi, pelkäävät ostopakkoa tai olettavat, että myyjä tuputtaa vierasta tyyliä.

Niiden asiakkaiden keskuudessa, jotka palvelua ovat käyttäneet, palvelu on ollut tykätty. Asiakkailta on saanut lähes aina kiitosta palvelusta ja sen laadusta, ja sen on kerrottu auttaneen löytämään omannäköisiä ja sopivia vaatteita. Useasti mieluisia vaatteita on löytynyt jopa niin paljon, että asiakkaan budjetti on tullut vastaan ja hän on joutunut karsimaan valintojaan. Tämän saman havainnon tein myös verkon keskustelupalstoilla. Palvelua käyttäneet kehuivat usein sitä ja valittelivat pientä budjettiaan, mutta joukkoon

mahtui niitäkin, jotka olivat kokeneet, etteivät löytäneet pukeutumisneuvojan kanssa yhteistä säveltä ja olivat pitäneet tarjottavia vaatteita omasta tyylistään eroavina. Myös pukeutumisneuvojen ammattitaito sai sekä myymälässä että verkossa kehuja, ja oli selkeästi huomattavissa, että asiakkaat arvostivat sitä.

Yritys X:n pukeutumispalvelun konsepti on muuttunut hieman vuosien varrella, ja tämän ansiosta minulla oli hyvä mahdollisuus myös palvelumallien vertailuun, sillä olen itse toiminut pukeutumisneujana molempien konseptien aikana. Vanhaan konseptiin kuului esimerkiksi kartoitussoitto asiakkaalle ennen varsinaista palvelukäyntiä. Tämän perusteella asiakkaalle kerättiin valmiiksi muutama asukokonaisuus ja asiakas pääsi heti palvelutapahtuman alussa sovittamaan vaatteita. Pukeutumispalvelulle oli vanhan konseptin aikaan myös varattu oma lukollinen huone, joka oli tavallista sovituskoppiä tilavampi ja jossa pukeutumisneuvojan oli mahdollista olla asiakkaan luona koko palvelun ajan ja esitellä sovittukseen tuotuja vaatteita.

Nykymallin mukaan asiakas täyttää ajanvarauksen yhteydessä asiakastietolomakkeen, jossa kysytään perustiedot. Lomakkeen ”muuta”-kohtaan on mahdollista kirjoittaa lisätietoja, ja osa asiakkaista kirjoittaa hyvin tarkkaan kokonsa ja halutun tyylin mutta usein tämä kohta jätetään kuitenkin tyhjäksi tai siihen kirjoitetaan vain haluttu tyyli, kuten työ- tai juhlavaatteita. Nykyisessä konseptissa varsinainen palvelutapahtuma alkaa siis kartoituksella ja myymäläkierroksella, jonka aikana kerätään sovittavat vaatteet yhdessä asiakkaan kanssa. Sovituspaikkana toimii nykyisin samat sovituskopit, jotka ovat käytössä myös muilla asiakkailla.

Aikaisemman palvelukonseptin aikana asiakkailta kuuli usein positiivista palautetta siitä, että ennalta valitut asukokonaisuudet olivat osin sellaisia mitä asiakkaat eivät olisi itse valinneet sovittamiseen, mutta kun he avoimin mielin sovittivat vaatteita, sieltä löytyikin yllättäviä suosikkeja myös sellaisista malleista ja väreistä mistä he olivat aiemmin oletaneet, etteivät ne sovi itselle. Samanlaisista kokemuksista löytyi myös useita kommentteja internetin keskustelupalstoilta. Yllätyksellisyys onkin selkeästi palvelun ominaisuus, josta monet asiakkaat pitävät, ja se on mahdollista toteuttaa myös uudessa palvelukonseptissa. Oman kokemukseni mukaan se vaatii kuitenkin pukeutumisneuvojalta aikaisempaa enemmän taitoa perustella ehdotuksiaan ja maalata mielikuvia, sillä kaikilla asiakkailla ei ole taitoa nähdä irrallisten osien muodostamaa kokonaisuutta ja nopean myymäläkierroksen aikana asiakas tyrmää helpommin vieraalta tuntuvat vaatteet kuin

silloin jos niistä on jo valmiiksi muodostettu asukokonaisuuksia ja ne on jo valmiiksi tuotu sovitettavaksi.

Osa palvelun käyttäjistä ei kuitenkaan kaipaa yllätyksellisyyttä vaan esimerkiksi apua kokojen kanssa tai helppoutta ja nopeutta löytää haluttu asukokonaisuus. Mikäli tarvekartoitusta ei ole tehty huolella saattaa esimerkiksi tällainen asiakas pettyneenä kertoa pukeutumisneuvojan tuputtaneen vain vierasta tyyliä. Tarvekartoitus edellyttää ammattitaitoa ja asiakkaan kuuntelemista sillä asiakkaan toiveet ja tarpeet on tärkeä kartoittaa riittävän laajasti ja monipuolisesti.

Aikaisemman palvelukonseptin aikana palvelun vaivattomuudesta tuli positiivista palautetta sellaisilta asiakkailta, jotka eivät tykänneet vaateostoksilla käynnistä. Vanha palvelukonsepti oli nopeutta kaipaavan asiakkaan kannalta parempi, sillä mikäli tarvekartoitus oli tehty hyvin, asiakas pääsi suoraan sovittamaan vaatteita ja löysi nopeasti etsimänsä. Uusi palvelukonsepti vie myymäläkierroksen takia enemmän asiakkaan aikaa eikä tuo apua sellaisille asiakkaille, jotka inhoavat myymälöissä kiertelyä. Asiakkailta on kuitenkin tullut positiivista palautetta siitä, että itsepalveluun verrattuna pukeutumispalvelu on huomattavasti vaivattomampi, kun asiakkaan ei tarvitse keskeyttää sovitusta ja pukea välissä omia vaatteitaan päälle hakeakseen sovituksen toisia kokoja tai malleja.

Aikaisemmin käytössä ollut pukeutumispalveluhuone oli tilava ja mahdollisti pukeutumisneuvojan mukanaolon koko palvelutapahtuman ajan. Pukeutumisneuvoja pystyi kertomaan asukokonaisuuksista ja antamaan vinkkejä samalla kun asiakas sovitti vaatteita. Pukeutumispalveluhuone toi palveluun myös yksityisyyttä, kun asiakas sai sovittaa vaatteita rauhassa pukeutumisneuvojan kanssa.

Nykyisessä konseptissa käytössä oleva tavallinen sovituskoppi on sen verran ahdas, että pukeutumisneuvoja ei mahdu sinne kunnolla asiakkaan kanssa, joten asukokonaisuuksista kertominen ja vinkkien antaminen tapahtuu joko sovitusalueella tai sovituskopissa verho auki. Suurimmalle osalle asiakkaista tämä on sopinut, mutta olen huomannut osan asiakkaista olevan sen verran arkoja, etteivät juuri halua poistua sovituskopista muiden asiakkaiden näkyville, ja tämä puolestaan on asettanut haasteita palvelulle. Lisäksi muut asiakkaat eivät välttämättä erota palvelutilannetta muusta tavanomaisesta palvelusta ja saattavat keskeyttää palvelun. Tämä hidastaa osaltaan palvelua

ajan varanneen asiakkaan kannalta ja samalla vähentää eroavaisuutta normaaliin palveluun, mutta toisaalta tuo taas näkyvyyttä palvelulle. Lisäksi nykykonseptissa, kun lukollinen tila puuttuu, asiakas joutuu ottamaan myymäläkierrokselle mukaan omat tavansa esimerkiksi talvitakin ja laukun, joka osaltaan vähentää palvelun koettua laadukkuutta ja erottuvuutta normaaliin asiakaspalvelutilanteeseen.

Koska useimmat asiakkaat ovat palvelun käyttäjänä ensikertalaisia ja toimintatavat vaihtelevat yrityksittäin en ole kuullut asiakkailta suoraa palautetta muuttuneesta palvelukonseptista. Pääosin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palvelun laatuun niin uuden kuin vanhankin konseptin aikana, ja useat asiakkaat ovat palvelun lopussa kertoneet aikovansa käyttää palvelua jatkossakin. Harva asiakas on kuitenkaan varannut oikeasti uutta aikaa. Koska asiakasrekisteriä ei ole, pukeutumispalvelun asiakkaisiin ei ole mahdollista pitää yhteyttä palvelutapahtuman jälkeen. Asiakas saattaa esimerkiksi unohtaa palvelun tai hän saattaa siirtyä toisen yrityksen palvelun käyttäjäksi. Toisaalta, koska nykyään pukeutumispalvelu ei juurikaan eroa normaalista asiakaspalvelusta, asiakas saattaa hyvin vain jättää ajan varaamatta ja hyödyntää palvelua niin sanottuna tavallisena asiakkaana.

7.2 Henkilökunnan näkökulma

7.2.1 Haastattelut kehitystyön apuna

Haastatteluja on erityyppisiä, ja kullakin on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoidussa haastattelussa käytetään jokaisessa haastattelussa etukäteen tarkkaan suunniteltua haastattelurunkoa. Avoin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua ja sopii tilanteisiin, joissa halutaan selvittää syvällisemmin mitä ihmiset ajattelevat. (Ojasalo ym. 104, 41.)

Tässä opinnäytetyössä käytin strukturoitua haastattelua haastatellessani 15.2.–4.3.2018 sähköpostin välityksellä Yritys X:n muissa toimipaikoissa työskenteleviä pukeutumisneuvoja. Vastauksia sain viidestä eri toimipaikasta. Tämän lisäksi käytin samaa haastattelurunkoa (liite 1) apuna kasvotusten tehdyissä avoimissa haastatteluissa 5.2.–28.3.2018. Näissä haastatteluissa haastattelin neljää esimiesasemassa olevaa henkilöä kahdesta eri toimipaikasta sekä kolmea pukeutumisneuvojaa, jotka työskentelevät kaikki samassa toimipaikassa. Välitin heille haastattelurungon ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia jo etukäteen ajatuksiaan, sillä tavoitteena oli nykytilan

ja kokemusten kartoituksen lisäksi kerätä ideoita kehitystyöhön. Useat heistä pääsivät kuitenkin ideat valloilleen vasta haastattelun ja sen lomassa käydyn keskustelun myötä.

7.2.2 Palvelu henkilökunnan silmin

Haastattelujen perusteella esiin nousi asiakkaiden tyytyväisyys palveluun. Henkilökunnan havaintojen perusteella asiakkaat arvostavat palvelussa rehellistä, luotettavaa, asiantuntevaa ja yksilöllistä palvelua, helppoutta sekä vinkkejä, ideoita, vaihtoehtojen ja kokonaisuuksien tarjoamista, tuotteiden hoito-ohjeita, omaa aikaa ja maksuttomuutta. Pukeutumispalvelun huonoja puolia tuli haastatteluissa esiin vain vähän. Muutama vastaaja viittasi kuitenkin pukeutumispalvelun tiloihin ja mainitsi vastauksissaan pukeutumispalvelun tilana käytettävien sovituskoppien pienen koon, laskutilan puuttumisen, pukeutumisneuvojen huonon työergonomian ahtaissa kopeissa sekä asiakkaiden kannalta yksityisyyden ja luksuksen puuttumisen.

Suurin osa vastaajista sanoi omiin kokemuksiinsa pohjaten palvelun yhdeksi käytön esteeksi markkinoinnin vähäisyyden ja sen, että asiakkaat eivät tiedä palvelusta tai siitä mitä se sisältää ja asiakkailla saattaa olla mielikuva ”raskaasta” palvelusta. Muut käytön esteet liitettiin asiakkaiden ennakkoluuloihin ja siihen, että palvelua luullaan maksulliseksi, oletetaan että on pakko ostaa jotain tai että on pakko ostaa isommalla summalla, luullaan että omaa pukeutumista arvostellaan tai että palvelu on esimerkiksi vain juhlapukeutumista varten.

Sovitusalueen kehitysehdotuksissa vastauksien joukosta nousi esiin useamman vastajan toiveet sovituskopeista, joita olisi riittävästi, jotka olisivat sijoitettu keskeiselle paikalle ja jotka olisivat tilavia ja siistejä ja joissa olisi hyvät peilit, valaistus, sopiva lämpötila sekä riittävästi laskutilaa ja koukkuja. Pukeutumispalvelulle kaivattiin omaa tavallista sovituskoppia tilavampaa huonetta. Vastauksissa toivottiin myös kutsunappia, vesiautomaattia ja vaihtuvia lisäämyyntituotteita ja myyjien ”omia” riittävän usein vaihtuvia ja vuorotellen tehtäviä kokonaisuuksia sovitusalueelle sekä luksusta niin pukeutumispalvelun asiakkaille kuin yleisesti sovitusalueellekin, jossa pientä luksusta voisi olla esimerkiksi ihana pehmeä nojatuoli. Tulevaisuuden ideoina vastauksissa mainittiin tekniikan ottaminen mukaan ja esimerkiksi näyttöruutujen asentaminen asiakkaiden käyttöön

sovituskoppeihin, suuret näyttöruudut sovitusalueelle ja myös myymälän puolelle, jossa voisi näyttää kauden materiaalia, mainosvideoita tai muuta innostavaa materiaalia, verkkokaupan ja myymälän yhteensovittaminen, tuotteiden ostaminen laskulle kuten verkkokaupassa ja työporukoille markkinoitava pukeutumispalvelu ”shampanjabaareineen”.

Pukeutumispalvelun kehitysideoissa mikään teema ei noussut näkyvästi ylitse muiden. Vastauksissa toivottiin palvelun markkinointia ja näkyvyyttä, myyjien erilaisten persoonien esilletuomista, pukeutumisneuvojille koulutusta ja jatkokoulutusta, säännöllistä koulutusta trendeistä ja uutuuksista sekä esimerkiksi messukäyntejä, jotta näkee mitä alalla tapahtuu, omaa sähköpostia, käyntikortteja, asiakastietojärjestelmää ja mahdollisuutta kerätä vaatteet valmiiksi ennen palvelutapahtumaa asiakkaan toiveiden ja persoonan mukaan.

Lisäksi ideoina mainittiin esimerkiksi ohjelma, minkä avulla olisi mahdollista keskustella asiakkaan kanssa, pukeutumispalvelun kaksi eri versiota; ilmainen light- ja maksullinen laajempi versio, erilaiset pukeutumispalvelupaketit, joihin voisi yhdistää myös kosmetiikkapuolen, erilaiset pukeutumispalvelun ympärille rakentuvat teemapäivät tai illat kuten rintaliivi- tai farkkupäivät/illat, näyttöruuduille oman talon pukeutumisneuvojien vaihtuvat TOP5 vinkit/tuotteet sekä myymälässä olevat eri kokoiset mallinuket, jotka tukisivat pukeutumispalvelua asukokonaisuuksien esittelyssä ja havainnollistaisivat esimerkiksi, kuinka asuilla on mahdollista korostaa vartalon hyviä puolia. Vastauksissa puhuttiin myös mittamuutospukupalvelusta, joka toisi valikoimaan yhden ulottuvuuden lisää, mutta vaatisi myös markkinointia, jotta asiakkaat löytäisivät sen.

7.3 Yhteenveto asiakkaiden ja henkilökunnan näkemyksistä

Pukeutumispalvelun nykyinen asiakaskokemus on siis ainakin palautteiden perusteella pääosin hyvä ja asiakkaat arvostavat palvelua, mutta kun palvelupolkua havainnoi ja analysoi kohta kohdalta huomaa, että palvelupolun alku- ja loppupäässä on korjattavaa, parannettavaa ja ongelmakohtia. Lisäksi sovitusalueen tulisi vastata palvelun antamaa laatumielikuvaa ja sinne toivottiinkin laadukkuutta ja jopa pientä luksusta.

Itse palvelutapahtuma sujuu paremmin, vaikka ei eroakaan tavallisesta palvelutilanteesta nykyisessä muodossaan lähes ollenkaan. Se, että varsinainen palvelutapahtuma sujuu hyvin, voi myös olla taustana sille, että asiakkaalle jää usein palvelusta hyvä mieli ja asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. Lisäksi pukeutumisneuvojien

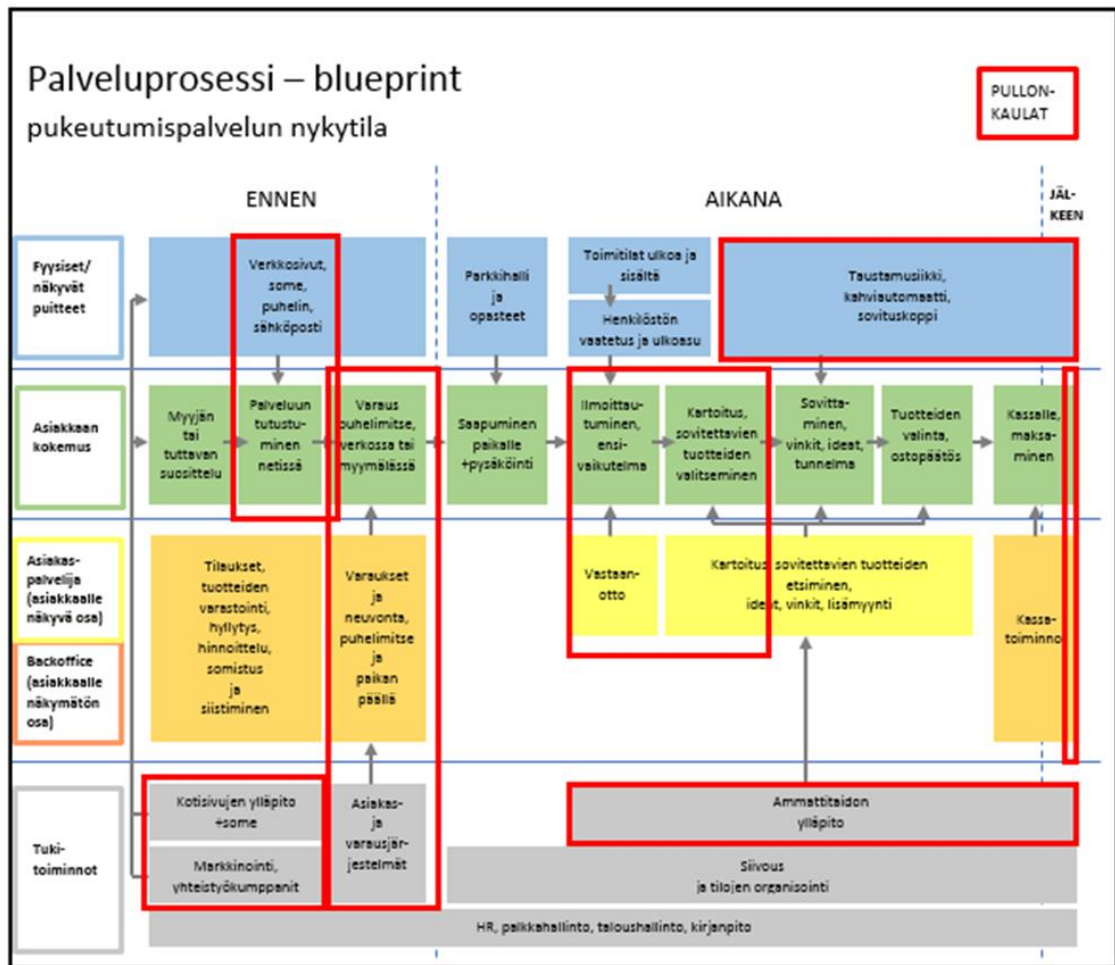
ammattitaito voi olla taustana siihen, että vaikka pukeutumisneuvojat itse tiedostavatkin palvelupolun alku- ja loppupään ongelmat, asiakas ei välttämättä kiinnitä huomiota niihin.

8 Pukeutumispalvelun kehittämissuunnitelma

8.1 Asiakkaan nykyinen palvelupolku

Palvelun blueprintillä tarkoitetaan prosessikaaviota ja palvelun yksityiskohtaista mallia, jossa esitetään palvelun eri osien liittyminen toisiinsa. Blueprintistä ilmenee, että palveluprosessi ei ole sama palveluntarjoajalla ja asiakkaalla. Lisäksi molemmissa on toiselle osapuolelle näkymättömiä toimintoja. Palvelun blueprint koostuu viidestä komponentista: 1. Asiakkaalle näkyvä fyysinen palvelutila ja puitteet, 2. Asiakkaan oma kokemus, 3. Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, 4. Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta (backoffice), 5. Tukitoiminnot. (Innokylä.)

Yritys X:n pukeutumispalvelun palveluprosessin nykytila on kuvattu kuviossa 4. Pukeutumispalvelu on tarjolla kaikissa toimipaikoissa mutta tilat ja toimintatavat vaihtelevat hieman myymälöittäin. Olen tarkastellut yhden keskikokoisen myymälän pukeutumispalvelua niissä kohdin, joissa käytännöt vaihtelevat toimipaikoittain. Avaan asiakkaan palvelupolkua enemmän kuvion 4 jälkeen.



Kuvio 4. Pukeutumispalvelun palveluprosessi ennen kehittämissuunnitelmaa – blueprint.

Ennen palvelutapahtumaa asiakkaan täytyy kiinnostua palvelusta. Pukeutumispalvelua markkinoidaan nykyisellään hyvin vähän, joten asiakas kiinnostuu todennäköisesti palvelusta osittain sattumalta joko myyjän tai tuttavien suosituksesta tai etsiessään jotain aiheeseen liittyvää internetistä.

Pukeutumispalveluun liittyy paljon ennakkoluuloja ja ajantasaista lisätietoa ei juurikaan ole saatavilla. Pukeutumispalvelu on maksuton, joten sitä on helppo kokeilla vaikka palvelu ei olisi asiakkaalle ennestään tuttu. Asiakkaan on mahdollista varata 1,5 tunnin aika pukeutumispalveluun joko verkkosivujen kautta, puhelimitse tai myymälässä. Yleisimmin varaus tehdään verkkosivujen kautta valitsemalla toivottu myymälä sekä ajankohta ja täyttämällä yhteystietolomake, jossa kysytään perustiedot ja johon asiakas voi halutessaan kirjoittaa lisätietoja esimerkiksi tarkemmat toiveet, vaatekoon tai kuvailla omaa tyyliään.

Varsinainen palvelutapahtuma alkaa, kun asiakas tulee sovittuna aikana myymälään ja pukeutumisneuvoja kartoittaa nopeasti asiakkaan toiveet. Tämän jälkeen pukeutumisneuvoja tekee yhdessä asiakkaan kanssa kierroksen myymälässä kartoittaen samalla tarkemmin asiakkaan tarvetta sekä pohtien mahdollisia vaihtoehtoja. Myymäläkierroksen aikana pukeutumisneuvoja kerää vaatteita sovitukseseen ja kyselee samalla asiakkaan mielipiteitä. Kun kierros on tehty ja sopivat vaatteet valittu, asiakas pääsee aloittamaan sovituksen.

Sovitus tapahtuu samalla sovituskopialueella muiden asiakkaiden kanssa. Asiakas sovittaa vaatteita ja samalla myyjä antaa vinkkejä ja ideoita sovittaviin asukokonaisuuksiin liittyen. Lisäksi myyjä hakee tarvittaessa täydennystä ja toisia kokoja. Lopuksi asiakas tekee valinnan mitkä vaatteet hän ostaa ja asiakas ja myyjä siirtyvät kassalle.

Palvelutapahtuman jälkeen asiakas poistuu myymälästä. Palvelupolku ei nykyisellään jatku palvelutapahtuman jälkeen mitenkään.

8.2 Palvelutapahtuman pullonkaulat

Pukeutumispalvelun palveluprosessin pullonkaulat eli haasteet on merkitty kuvioon 4 punaisilla kehyksillä. Niitä on yhteensä viisi: markkinointi ja informaatio, pukeutumispalvelun erottuminen tavallisesta myyntitilanteesta, palvelutila eli sovitusalue, pukeutumisneuvojen ammattitaidon ylläpitäminen sekä palvelupolun katkeaminen palvelutapahtuman jälkeen.

1. *Palvelun markkinointi ja saatavilla olevan informaation vähyys.* Toisaalta tämän voi nähdä kehittämisen kannalta myös mahdollisuutena sillä myöskään kilpailijat eivät juuri palvelujaan markkinoi tai niistä kerro. Pukeutumispalvelusta on yleensäkin saatavilla hyvin vähän ajantasaista tietoa mistä kielii myös internetin keskustelupalstoilla käytävät keskustelut, joissa tiedustellaan, pohditaan ja arvaillaan mitä palvelu tarkoittaa ja mitä se sisältää.
2. *Pukeutumispalvelun erottuminen tavallisesta myyntitilanteesta, yhteystietolomakkeen suppeus ja palvelutapahtuman tehokkuus.* Nykyisellään pukeutumispalvelu ei erotu tavallisesta asiakaspalvelutilanteesta muulla tavoin, kun että

pukeutumispalvelun asiakas varaa ajan ja saa pukeutumisneuvojalta henkilökohtaisempaa palvelua. Koska asiakkaalta ei kysytä ennen palvelutapahtumaa mitään palvelutapahtuman kannalta olennaista, on asiakkaan mahdollista päättellä, ettei pukeutumisneuvoja ole valmistautunut palvelutilanteeseen millään tavalla. Palvelutapahtuman aikana aikaa kuluu kartoitukseen, joka olisi mahdollista tehdä esimerkiksi etukäteen yhteystietolomakkeen avulla.

3. *Pukeutumispalvelun palvelutilana* toimii sovitusalue. Sovitusalue on yleensä visuaalisesti tylsä ja sovituskopit pieniä. Sovituskopit ovat myös kilpailijoilla usein samankaltaisia, joten sovitusaluetta ja palvelutiloja kehittämällä Yritys X:llä olisi samalla mahdollisuus erottua kilpailijoista. Aikaisemmin pukeutumispalvelulla oli käytössä oma tila sovituskoppien vieressä, mutta siitä on luovuttu muiden muutoksien yhteydessä. Oma tila saisi kuitenkin pukeutumispalvelun erottumaan tavallisesta palvelusta. Pukeutumispalvelutilanne vaatii myös isompaa tilaa esimerkiksi siksi, että tavallisessa sovituskopissa ei ole mahdollista esitellä asukokonaisuuksia kunnolla eikä pukeutumisneuvoja mahdu sinne asiakkaan kanssa. Tilan olisi hyvä olla myös lukollinen, jotta asiakas saisi jättää päällysvaatteensa sinne myymäläkierroksen ajaksi.
4. *Pukeutumisneuvojen ammattitaidon ylläpitäminen* jää tätä nykyä kunkin omalle vastuulle. Koska ammattitaito vaihtelee, myös palvelun laatu saattaa olla epätasaista. Tieto vanhenee – varsinkin muodin parissa ja myyntimenetelmät kehittyvät. Palvelun tuotteistamisen kannalta olisi hyvä, jos Yritys X tukisi ammatillisen osaamisen kehittämistä ja järjestäisi kaikille pukeutumisneuvojille peruskoulutuksen lisäksi myös jatkokoulutusta.
5. *Jatkamalla palvelupolkua palvelutapahtuman jälkeen*, on mahdollista sitouttaa asiakas ja tuottaa asiakkaalle arvoa myös palvelutapahtumien ja myymäläkäyntien välisenä aikana. Mikäli pukeutumispalvelu alkaa hyödyntää CRM-järjestelmää, keräämään asiakastietoja järjestelmällisesti ja pyytämään markkinointilupia, asiakkaille on mahdollista kohdistaa personoitua markkinointia.

8.3 Pukeutumispalvelun kehityssuunnitelma Yritys X:lle

Kehitin kerätyn tietoaineiston pohjalta Yritys X:lle pukeutumispalvelun kehityssuunnitelman, joka on liitteessä 2. Kehityssuunnitelmassa paneuduttiin pukeutumispalvelun palveluprosessin nykytila-analyysissä esiin tulleiden viiden pullonkaulan eli haasteen kehittämiseen.

Hyödynsin kehitystyössä markkinointiviestinnän keinovalikoimaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua sekä innovoinnin tukena kirjallisuudesta ja muilta aloilta löytämiäni ideoita. Palvelun markkinoinnin kehittämisessä otin avuksi markkinointiviestinnän keinot, joita kävin läpi tämän opinnäytetyön alkupuolella ja tuotteistamisen avulla löytyi keinot erottaa pukeutumispalvelu tavallisesta myyntitilanteesta. Pukeutumispalvelun palvelutilaa eli sovitusaluetta lähdin kehittämään palvelumuotoilun keinoin, pukeutumisneuvojen ammattiaidon ylläpitämiseen löytyi ratkaisut koulutuksista ja CRM-järjestelmän käyttöönotto puolestaan pidentää asiakkaan palvelupolkua.

9 Lopuksi

9.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo keväällä 2017 kun sain toimeksiannon hieman yllättäen. Olin suunnitellut aloittavani opinnäytetyön vasta syksyllä 2017, joten prosessi käynnistyi aiheen pohdinnalla. Aihe oli minulle entuudestaan tuttu, sillä olin toiminut toimeksiantajayrityksessä pukeutumisneuvojana ja työskennellyt vaatealalla jo pidempään. Kehittämistyö kiinnosti yleisestikin ja olin erittäin innoissani, kun sain toimeksiannon itseäni innostavasta aiheesta. Näin palvelussa paljon potentiaalia ja toimeksiannon perusteella uskoin myös Yritys X:n uskovan palvelun potentiaaliin.

Syksyllä 2017 aloitin varsinaisen aineiston keruun kirjallisuutta lukemalla ja internetistä löytyvän tiedon hakemisella. Opinnäytetyön tarkoituksena oli pukeutumispalvelun ja sovituspalvelun kehittäminen ja uudistaminen niin asiakkaan, myyjän ja pukeutumisneuvojan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Toiveena oli, että opinnäytetyössä kartoitettaisiin laajasti tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä tarjottaisiin näkemyksiä siitä, kuinka palvelun avulla olisi mahdollista erottua muista toimijoista ja samalla luoda asiakkaalle lisäarvoa ja entistä parempia asiakaskokemuksia. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui asiakasmäärien lisääminen, asiakkaiden sitouttaminen sekä myynnin ja kannattavuuden

kasvu. Toimeksiannossa toivottiin lisäksi, ettei opinnäytetyö rajautuisi nykyiseen toimintaan vaan työssä haettaisiin uusia mahdollisuuksia niin kaupan, markkinoinnin, digitaalisuuden, verkkokaupan kuin lisämyynninkin osalta. Aihe oli siis varsin laaja ja huomasin nopeasti, että keräämäni aineiston määrä paisui opinnäytetyön mittoihin nähden aivan liian suureksi. Samalla hain ideoita palvelun kehittämiseen tietoisesti yli toimialarajojen ja alustavia ideoita palvelun kehittämiseen alkoi kertyä huomattava määrä.

Työn rajauksen kanssa ilmeni haasteita heti prosessin alussa, sillä aiheen laajuuden lisäksi palvelut ovat monisyisiä ja niihin liittyy olennaisesti erittäin monta asiaa. Olin myös itse vastahakoinen rajaamaan aihetta, sillä halusin käsitellä palvelua kokonaisuutena, ja huomasin nopeasti, että aihetta rajaamalla olisin rajannut samalla pois myös osan palvelun suurimmista ongelmakohdista. Lopulta löysin kuitenkin keinot muokata ja karsia sisältöä riittävästi sekä rajata aihetta niin, että palvelu ja suunnitelma säilyivät kokonaisuutena eikä suurimpia ongelmakohtia rajautunut pois.

Opinnäytetyön loppuunsaattaminen venyi osin rajaushaasteista osin henkilökohtaisista syistä suunniteltua pidemmälle ja samanaikaisesti Yritys X ehti aloittaa myös muita kehityshankkeita, joista yhdessä olen saanut olla mukana. Oman näkemykseni mukaan tämän opinnäytetyön tulokset ja käynnissä olevat hankkeet tukevat toisiaan, ja odotankin innolla mitä niistä kehittyy. Tämän perusteella uskon myös, että Yritys X saa hyviä eväitä ja ideoita tästä kehittämissuunnitelmasta, ja että samalla se toimii hyvänä lähtökohtana pukeutumispalvelun kehittämiseen tulevaisuudessa.

9.2 Työn arviointi ja luotettavuus

Palvelumuotoilu ja tuotteistaminen sopivat erinomaisesti pukeutumis- ja sovituspalvelun kehittämiseen. Tuotteistamisen avulla palvelusta on mahdollista muokata myyvä ja samalla yrityksen näkökulmasta kannattava palvelutuote, ja se antaa eväät palvelun konkretisointiin ja monistamiseen. Palvelumuotoilu puolestaan ottaa kokonaisvaltaisemmin huomioon palvelun ja siihen olennaisesti liittyvät elementit antaen samalla eväät kokonaisuuden kehittämiseen.

Työn luotettavuutta voidaan arvioida sekä reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden, että validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Haastattelukysymyksiä laatiessani otin huomioon validiteetin ja pidin mielessäni viitekehyksen sekä tutkimuskysymykset. Aloitin haastattelut avoimella haastattelulla, jotta minulla olisi ollut

tarvittaessa mahdollisuus muokata kysymyksiä. Haastattelujen yhtenä pyrkimyksenä oli antaa henkilökunnan visioita vapaasti ja lennokkaastikin pukeutumispalvelun tulevaisuutta. Tämä ei kuitenkaan onnistunut niin hyvin, kun olin toivonut, sillä avoimissa haastatteluissa vastaajia joutui rohkaisemaan, että he uskalsivat kertoa edes joitakin tulevaisuudennäkemyksiään ja strukturoiduissa haastatteluissa näkemykset puuttuivat lähes tulkoon kokonaan tai pohjautuivat vahvasti nykyiseen palveluun. Reliabiliteetin otin huomioon käydessäni läpi haastattelun vastauksia ja vertailin tuloksia netnografian avulla internetistä löytyneeseen materiaaliin, jotta saatoin luottaa oman havainnointini ja haastattelujen tuloksiin.

Kehityssuunnitelman sisältö vastasi mielestäni kattavasti tutkimuskysymyksiin ja onnistuin lopulta sisällyttämään suunnitelmaan koko palvelupolun niin asiakkaan kuin henkilökunnankin näkökulmasta. Näin ollen kehityssuunnitelma vastaa mielestäni tutkimusongelmaan ja antaa ratkaisuehdotuksia siihen.

9.3 Toiminnan kehittäminen ja ehdotukset jatkokehittämistoimenpiteiksi

Yritysten on ymmärrettävä todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Arvolupaus on mahdollista lunastaa vain, mikäli yritys ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja sen, mistä elementeistä arvo muodostuu palvelussa asiakkaalle. Arvonmuodostumisen elementtejä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Kun yritys ymmärtää syvällisemmin asiakkaitaan, se oppii mikä heidän mielestään on erottuva asiakaskokemus. Sen lisäksi että itse palvelu erottuu kilpailijoiden vastaavista, on hyvä muistaa huomioida myös palvelun kokonaisuus ja siihen kuuluvat osat, eli miten myymälä, sovitustila, palvelu, myynti, pukeutumispalvelu, ammattitaito, markkinointi, verkkosivut, blogit, sosiaalisen median sisältö ja verkkokauppa voidaan myös saada erottumaan kilpailijoista ja hyödyntää niitä kattavasti.

Olen esitellyt tämän tutkimuksen perusteella tekemäni kehitysehdotukset liitteessä 2. Tutkimani perusteella asiakkaat ja henkilökunta kannattaa osallistaa yhteiskehittämisen

menetelmien avulla palvelun kehittämiseen heti kehittämistyön alusta lähtien. Kun kehitystyön suunta on päätetty, suosittelen mahdollisena jatkotutkimuksena tekemään esimerkiksi laajemman kyselytutkimuksen, jonka avulla voidaan selvittää asiakkaiden tarkempia toiveita palvelun kehittämisen suhteen.

Jotta pukeutumispalvelu kannattaisi säilyttää ja asiakas saisi syyn varata ajan, palvelun tulisi asiakkaan kannalta erottua tavallisesta asiakaspalvelutilanteesta. Mikäli palveluun ei haluta tehdä muutoksia, sitä ei tutkimani perusteella kannata säilyttää erillisenä palveluna vaan palvelua kannattaa ennemminkin markkinoida jokapäiväisenä asiakaspalveluna ja Yritys X:n asiakaspalvelun normina.

Lähteet

Design Council 2018. The Design Process. What is the Double Diamond? Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>. Luettu 5.12.2018.

Hernberg, Kaisa 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Talentum, Helsinki.

Innanen, Piia 2018. Palvelumuotoilun vaiheet. Palvelumuotoilu Palo. <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>. Luettu 14.1.2019.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Tekes. Libris Oy, Helsinki. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua+yriytsill&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&_t_ip=91.158.17.106&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_1c92e6d0-e728-4066-ae1d-5e15e7b784b0&_t_hit.pos=1. Luettu 8.4.2018.

Kalliomäki, Anne 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy.

Korkiakoski, Kari 2014. Millaisen asiakaskokemuksen voit tarjota asiakkaillesi. Blogikirjoitus. Päivitetty 14.2.2014. <http://www.futurelab.fi/millaisen-asiakaskokemuksen-voit-tarjota-asiakkaillesi/>. Luettu 19.5.2017.

Leino, Antti 2010. Dialogin aika. Markkinoinnin ja viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Infor Oy.

Leino, Antti 2011. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Infor Oy.

Lencioni, Patrick 2010. Avoimeksi riisuttuna. Päivä Osakeyhtiö, Hämeenlinna.

Nieminen, Tuula 2004. Visuaalinen markkinointi. 1. painos. WSOY, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum, Helsinki.

Parantainen, Jari 2016. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. Tuotteistusopas johtajille ja asiantuntijoille. Noste Oy.
<https://static1.squarespace.com/static/54f3f4cfe4b0b75ae55da8fe/t/57b40e6c6a496332a193048d/1471417968769/Noste-tuotteistusopas2016.pdf>. Luettu 5.5.2018.

Parviainen, Aapo 2018. VM: Talouskasvu hiipuu ensi vuonna selvästi. Kestävyyssvaje repeämässä jälleen entisiin mittoihin. Yle 17.12.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10557854>. Luettu 8.2.2019.

Rubanovitsch, MIKA D. & Aalto, Elna 2007. Myy enemmän. Myy paremmin. 5. painos. WSOYpro, Helsinki.

Rubanovitsch, Mika D. & Aminoff, Jukka 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. 1. painos. Oy Imperial Sales Ab, Helsinki.

Rummukainen, Tuija 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat, Helsinki.

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. WSOY, Helsinki.

SDT 2012. Palvelumuotoilun työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
<http://sdt.fi/materiaali/ServiceDesignToolkit.pdf>. Luettu 22.5.2018.

Stickdorn, Marc & Schneider, Jakob 2017. This is Service Design Thinking. Basic, Tools, Cases. 7th printing paperback. BIS Publishers, Amsterdam.

Tuominen, Tiina & Järvi, Katriina & Lehtonen, Mikko H. & Valtanen, Jesse & Martinsuo, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Tampereen Teknillinen Yliopisto, Teke. Unigrafia Oy, Helsinki. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.5.2018.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. WSOYpro Oy, Porvoo.

Vaynerchuk, Gary 2017. Sales vs. branding. <https://www.garyvaynerchuk.com/sales-vs-branding/>. Luettu 16.3.2018.

Vaynerchuck, Gary 2018. How to sell. <https://www.garyvaynerchuk.com/how-to-sell/>. Luettu 16.3.2018.

Ylikoski, Tuire. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. KY-palvelu, Helsinki.

Ylinentalo, Eero 2015. Empatiakartta. Innokylä. <https://www.innokyla.fi/web/malli1237774>. Luettu 25.5.2018.

Haastattelulomake

PUKEUTUMISPALVELU JA SOVARITYÖSKENTELY – KYSYMYKSET HENKILÖKUNNALLE:

1. Mikä on hyvää/huonoa nykyisessä pukeutumispalvelussa?

Kerro esimerkkejä, mitä olette toteuttaneet pukeutumispalveluun liittyen?

Mitä asiakkaasi ovat erityisesti arvostaneet/kaivanneet pukeutumispalvelussa?

2. Monet asiakkaat eivät käytä (tai tiedä) pukeutumispalvelua.

Mitkä ovat kokemuksesi mukaan olleet käytön esteitä?

3. Asiakas tekee yleensä tärkeimmän päätöksensä eli ostopäätöksen sovituskopilla.

Miten sovituskopia ja sovituskoppialuetta voisi kehittää?

Miten me voisimme erottua kilpailijoista?

4. Tärkeä lupaus saa asiakkaan suorastaan ihmettelemään, voiko se olla totta. Parhaimmillaan asiakas ostaa jopa siksi, että kiinnostuu näkemään, pystyykö myyjä pitämään lupauksensa. Esimerkkejä hyvistä lupauksista: ”Asuntolainapäätös tunnissa” -Sampo-pankki, ”18 minuutissa Tallinnaan” -Copterline.

Mikä voisi olla Yritys X:n/ pukeutumisosastojen/ pukeutumispalvelun ”tärkeä lupaus”?

5. Muita ideoita, miten pukeutumispalvelua voisi tulevaisuudessa kehittää asiakkaan tai myyjän ja työnteon näkökulmasta?

(Isoja tai pienempiä, helposti toteutettavia tai tulevaisuuden projekteja.)

6. Muita ideoita, miten sovaripalvelua voisi kehittää tulevaisuudessa asiakkaan tai myyjän ja työnteon näkökulmasta?

(Isoja tai pienempiä, helposti toteutettavia tai tulevaisuuden projekteja.)

7. Muuta? Näkökulmia? Ideoita? Ajatuksia?

Pukeutumispalvelun kehittämissuunnitelma