



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehitysehdotusten tuottaminen palvelupolun parantamiseksi - Case Expert ASA Oy

Berg, Esa

2011 Leppävaara Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Kehitysehdotusten tuottaminen palvelupolun
parantamiseksi
Case Expert ASA Oy**

Berg, Esa
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Berg, Esa

Kehitysehdotusten tuottaminen palvelupolun parantamiseksi - Case Expert ASA Oy

Vuosi 2011 Sivumäärä 53

Kodintekniikka-alan kiristynvä kilpailutilanne ja maailmantalouden epävakaat ajat vaativat alalla toimivilta yrityksiltä keinoja löytää kilpailuetuja verrattuna muihin alan toimijoihin. Tämä tilanne johtaa siihen, että yritysten tulee entistä enemmän kiinnittää aitoa kiinnostusta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin, jotta yritys voisi palvella heitä paremmin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut asiakkaan palvelupolun kehittämiseen tähtäävien kehitysideoiden tuottaminen Service Designin eli palvelumuotoilun keinoin. Service Designissa korostuu asiakas ja asiakaspalveluhenkilöstö. Nämä tekijät yhdessä muodostavat asiakkaan palvelukokemuksen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa kehitysideoita Expert ASA Oy:n Tammiston myymälän kokonaispalveluun. Työn tavoitteena on ollut näiden kehitysideoiden avulla asiakkaan palvelupolun ja palvelukokemuksen parantaminen.

Opinnäytetyössä on avattu asiakkaan kokemaa palvelupolkua siihen liittyvine vaiheineen Service Blueprint -prosessikuvausten keinoin. Opinnäytetyössä on selvitetty asiakkaan palvelupolku siitä hetkestä, kun asiakas havaitsee tyydyttämättömän tarpeen aina siihen hetkeen, kun asiakas käyttää tuotetta kotonaan.

Palvelupolun selvittämiseksi on työssä käytetty erilaisia kehittämistyötä tukevia menetelmiä. Asiakkaiden haastatteluiden ja havainnointien avulla on pyritty saamaan mahdollisimman tarkka kuva asiakkaan palvelupolusta. Tätä kuvaa on tarkennettu valokuvaamalla ja videoimalla, jotta saataisiin muodostettua mahdollisimman tarkka Service Blueprint -prosessikuvaus.

Opinnäytetyön tuloksena on tuotettu edellä mainittujen menetelmien avulla asiakkaan palvelupolkuun liittyviä kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset on liitetty Service Blueprint -prosessikuvaus kaavioon, jotta lukija ymmärtää mihin vaiheeseen mikäkin kehitysehdotus on tarkoitettu. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostumisen ymmärtäminen ja jatkuva kehittäminen voivat antaa Expert ASA Oy:lle kilpailuetua muihin markkinoilla toimijoihin nähden.

Berg, Esa

Development Ideas to Enhance the Customer Journey - Case Expert ASA Oy

Year	2011	Pages	53
------	------	-------	----

Consumer technology is in an increasing competitive economic situation and the unstable times call for companies operating in this field to find ways to get a competitive advantage over other players in the field. This leads to companies paying more real interest in customers' needs and desires, so that the company could serve them better.

The objective of this thesis was to develop ideas as how to enhance the Customer Journey by the means of Service Design. Service Design highlights the customer and service personnel. These factors together make up the customer service experience.

The purpose of this thesis was to produce development ideas for the overall service of the Expert ASA Oy Tammisto store. The objective was to improve the Customer Journey based on these ideas.

This thesis depicts the Customer Journey as experienced by the customer by using Service Blueprint and the different stages of it. The Customer Journey was examined from the moment the need for some product appears for the customer, until the moment the customer uses the product at home.

To determine the Customer Journey a variety of methods were exploited to support the development process. Customer interviews and observation were used to obtain a most accurate picture of the Customer Journey. This image was complemented by photographing and videotaping. These methods together should provide an accurate Service Blueprint process chart.

The results of this thesis were the development proposals for the Customer Journey. Development proposals have been connected to a Service Blueprint process chart, so that the reader understands which stage each development proposal is intended for. Customer service experience and understanding the formation of the continuous development of Expert ASA Oy, can give a competitive edge over other players in the market.

Keywords customer service experience, customer journey, Service Blueprint

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Kuvaus menetelmistä, aiheen rajaus ja raportin rakenne	6
1.3	Työn keskeiset käsitteet	8
2	Expert AS -konserni ja Expert ASA Oy	9
2.1	Liikeidea	10
2.2	Strategia, visio ja arvot	10
2.3	Brändi ja palvelulupaus	11
2.4	Toimintaympäristö	11
3	Palveluiden kehittäminen	12
3.1	Palveluiden kehittämisen nykytila - Expert ASA Oy	13
3.2	Asiakas osana palvelun tuottamista	14
3.3	Palvelun laatu	15
3.4	Palveluprosessi	15
3.5	Kuluttajan ostoprosessi ja sen vaiheet	16
4	Service Design -prosessin kuvaus, käytetyt menetelmät ja tulokset	18
4.1	Exploration (taustojen selvittäminen)	20
4.1.1	Haastattelut	21
4.1.2	Haastattelujen tulokset	22
4.1.3	Havainnointi	25
4.1.4	Havainnointien tulokset	26
4.1.5	Videointi ja valokuvaus	28
4.1.6	Palvelupolun kuvaus - Customer Journey map	29
4.2	Creation (luomisvaihe)	29
4.2.1	Myyjien haastattelut	30
4.2.2	Service Blueprint ja sen rakentaminen	32
4.2.3	Service Blueprint kehitysehdotuksin	34
4.3	Reflection (testaaminen)	34
4.4	Implementation (toteutusvaihe)	35
5	Johtopäätökset	35
6	Pohdinta	36
	Lähteet	38
	Kuvat	40
	Kuviot	40
	Liite 1: Asiakaspersoonat	41
	Liite 2: Haastattelurunko	43
	Liite 3: Service Blueprint kehitysehdotuksin	44

1 Johdanto

Kaupan ala on kohtaamassa monien muiden alojen tavoin talouden kehityksen epävakauteen ja kasvun hidastumiseen liittyviä haasteita. Kuluttajien talouteen kohdistuvan luottamuksen heikentyminen omalta osaltaan vaikuttaa kaupan alalla toimivien yritysten myynninkehitykseen, koska kuluttajat ovat entistä tarkempia sen suhteen, mihin varojaan käyttävät. (Kuussaari 2011.)

Kaupan alalla noin viidenneksellä vuodentakaisesta tilanteesta lisääntyneet konkurssien määrät kertovat omalta osaltaan kilpailun kiristymisestä tässä taloudellisessa suhdanteessa. Yritykset, jotka eivät ole pystyneet vastaamaan kustannusten nousun aiheuttamiin hinnankorotuspaineisiin tässä kiristyvässä kilpailutilanteessa, ovat näin ollen poistuneet Suomen yrityskartalta. Nämä merkit antavat yrityksille ajattelemisen aihetta, kuinka he voisivat kilpailla muilla tavoin kuin tuotteillaan muiden alan yritysten kanssa. (Kuussaari 2011.)

Tällaisina taloudellisesti vaikeina aikoina yritysten tulisi keskittyä yhä enenevässä määrin asiakkaaseen ja asiakasymmärrykseen. Tämä päätelmä juontaa juurensa siihen, että yksi yrityksen edullisimmista markkinointikanavista on tyytyväinen asiakas, joka toimii suosittelijana ja yrityksen puolesta puhujana erilaisissa foorumeissa ja tilanteissa toisille ihmisille. (Bergström & Leppänen 2009, 28; 141 - 142.)

Expert ASA Oy on Suomessa toimiva kodintekniikkaan erikoistunut kodin elektroniikan vähittäismyyntiliike. Expert ASA Oy:n palvelulupausten mukaisesti yritys kuvaa itseään edulliseksi, palvelevaksi ja viihtyisäksi. Nämä ovatkin asioita, joita halutaan tuoda esille ja pyrkiä selvittämään tässä opinnäytetyössä. Näiden lisäksi Expert painottaa erityisesti asiakaspalvelun nimeen ja tätäkin asiaa pyritään tutkimaan tarkemmin. (Expert 2011).

Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli yrityksen Tammistossa sijaitseva myymälä ja siellä tapahtuva asiakkaan palveleminen. Työssä keskityttiin kohdeorganisaation toimintaan, eikä tehdä suoranaista vertailua muiden alalla toimijoiden toimintoihin.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia Expert ASA Oy:n Tammiston myymälän kokonaispalveluun. Tarkoitukseen liittyy myös hyvin tiiviisti asiakkaan palvelupolku siihen kuuluvine eri vaiheineen ja sitä myötä myös palvelukokemus. Työn tavoite on muodostaa entistä parempi palvelupolku asiakkaalle Service Designin keinoin ja näin tuoda yritykselle kilpailuetua muihin alalla toimijoihin nähden. Konkreettisesti tämä tapahtuu tuottamalla kehitysehdotuksia Service Blueprintin avulla myymälän toimintaan.

Asiakkaan osallistumisella palveluprosessinsa kehittämiseen helpotetaan asiakkaan sitoutumista yritykseen. Asiakkaan toimiessa osana yrityksen kehitystoimintoja hän tuntee yrityksen enemmän omakseen ja näin ollen tämä parantaa asiakastyytyväisyyttä kaikilla osa-alueilla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on palvelupolun selvittäminen. Eli mistä ilmenee tarve asiakkaalle ja kuinka hän etenee tarpeen tiedostamisen jälkeen aina siihen saakka, kunnes hän käyttää laitetta kotonaan. Tutkimuskysymyksenä on myös, kuinka Expert ASA Oy voisi kehittää palveluaan vastaamaan enemmän asiakkaan tarvetta.

Asiakkaiden lisäksi asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden osallistaminen osaksi palvelujen kehittämisprosessia on erittäin tärkeää ja merkille pantavaa. Yrityksessä näillä henkilöillä on eniten hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista ja palautteista, joita asiakkaat ovat antaneet. Näiden tietojen keräämiseksi täytyy nähdä vaivaa ja se voi viedä paljon myös aikaa. Tässä opinnäytetyössä näitä tietoja on kerätty havainnoinnein ja haastatteluin.

Tekijä on toiminut yrityksessä liittymä- ja puhelinmyyjänä, liittymämyyntitiimin kapteenimyyjänä, kodintekniikkamyyjänä sekä markkinointiassistenttina. Näiden erilaisten työtehtävien ansiosta hänellä on yleistä tietämystä yrityksen toiminnasta ja asiakkaan palvelemisesta. Asiakasrajapinnassa on laajin asiakastuntemus ja tätä tietoa tulisi yrityksen käyttää jatkuvasti hyväkseen toimintoja kehittäessään.

1.2 Kuvaus menetelmistä, aiheen rajausta ja raportin rakenne

Opinnäytetyö pohjautuu tapaustutkimukseen eli case studyyn. Työssä Service Designia ajatellen tärkeimpiä tutkimusmenetelmiä ovat havainnointi, teemahaastattelu, Service Blueprint sekä Customer Journey eli palvelupolun kuvaus. Näiden avulla pystytään selvittämään seikkaperäisesti ja toinen menetelmä toistaan tukien asiakkaan palvelupolku ja etsimään kehitettäviä kohteita tältä polulta.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä on käytetty osallistuvaa havainnointia tavoitteena asiakkaiden liikkeiden seuraaminen ennen myymälään tuloa, myymälässä ja myymälän jälkeen. Osallistuvan havainnoinnin valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltaa se, että se tukee omalta osaltaan haastatteluiden antamia tuloksia. Havainnoinnin avulla voidaan Hirsjärven ja Halmeen (2008, 38) mukaan saada tietoa siitä, toimivatko ihmiset sillä tavalla todellisissa tilanteissa kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin tukena on käytetty valokuvausta, jonka avulla saadaan konkreettinen kuva ja muistijälki eri palvelutilanteista.

Kuten jo edellä mainittiin, toisena tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua. Haastattelulajin valinnalla on myös merkitys riippuen siitä, millaista tietoa asiakkaasta halutaan. Opinnäytetyön haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu, koska sillä voidaan samaan aikaan kerätä hyvinkin konkreettista kvantitatiivista tietoa haastateltavasta, kun taas toisaalta avoimilla kysymyksillä voidaan saada hyvinkin laadukkaita vastauksia liittyen tutkittavaan ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.)

Haastatteluiden ja havainnointien pohjalta luotiin Customer Journey -kuvaukset eri asiakasprofiileilla, sekä näiden kaikkien pohjalta Service Blueprint -prosessikuvaus, jossa on yhdistetty kaikkien muiden menetelmien tulokset.

Opinnäytetyön aihetta tarkemmin tarkasteltaessa voidaan aihe jakaa pienempiin osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat asiakas ja sen merkitys yritykselle, asiakkaan kokema palvelun laatu sekä erilaisten palvelutuokioiden merkitys palvelupolun muodostumiseen. Näistä käsitteistä yhdessä Service Designin kanssa muodostuu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jonka rajoissa opinnäytetyö on toteutettu. Tutkimuksessa ei ole tarkemmin kuvattu palvelua käsitteenä, vaan lukijalta odotetaan perehtyneisyyttä tuotteen ja palvelun erojen hahmottamiseksi sekä tietoa palvelun peruseräiteistä.

Tutkimus on rajattu Expert ASA Oy:n Tammiston myymälään ja siellä tapahtuvaan asiakkaiden palveluun. Työssä on keskitytty palveluprosessiin asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan palvelua on seurattu aina siitä hetkestä, kun hän saapuu myymälään, aina siihen hetkeen, kun hän poistuu myymälästä. Työssä on pyritty myös hahmottelemaan asiakkaan palvelemisen jälkeistä aikaa ja asioita, joita siihen liittyy. Palvelupolun kuvaaminen ja sen kehittämiskohteiden löytäminen on rakenteeltaan selkeä aihe, joka on konkretisoitu Service Blueprint -prosessikaavioksi. Palvelupolkua on kuvattu asiakaslähtöisestä näkökulmasta yhdistellen eri lähteistä peräisin olevaa teoretietoa sekä havainnoinnin ja haastatteluin saatua kvalitatiivista tutkimustietoa.

Ostoprosessi kulkee myös mukana koko palveluprosessin kanssa ja sen ymmärtäminen on tärkeää, koska kyseessä on kaupan alalla toimiva yritys. Ostoprosessin avulla saadaan tietoa asiakkaan käyttäytymisestä eri ostoprosessin vaiheissa, jotta saataisiin mahdollisimman todenmukainen kuva palvelupolusta.

Raportti on rakenteeltaan etenevää prosessia kuvaava eli raportissa on käsitelty järjestyksessä palvelun kehittämisen eri vaiheet palvelumuotoiluprosessin mukaisesti. Ensin raportissa käsitellään palvelumuotoiluprosessiin liittyviä käsitteitä ja esitellään pohjatietoa, jota tarvitaan ennen seuraaviin vaiheisiin siirtymistä. Perustietojen ja pohjan luonnin jälkeen siirrytään palvelumuotoilukäsitteen kautta itse prosessin toteutukseen ja sen eri vaiheisiin. Menetelmät on tarkemmin käsitelty siinä vaiheessa, jossa kyseistä menetelmää on käytetty. Raportin lopussa on esitelty johtopäätökset ja pohdinta sekä lopullinen tuotos, Service Blueprint (Liite 3).

1.3 Työn keskeiset käsitteet

Tämän työn pääkäsitteet muodostuvat asiakaslähtöisyydestä, palvelukokemuksesta, palvelumuotoilusta, palvelupolusta, palvelutuokioista ja palvelun kontaktipisteistä. Seuraavissa kappaleissa näitä käsitteitä on avattu ymmärrettävään muotoon. Näiden käsitteiden avulla työn lukeminen on helpompaa ja mielekkäämpää, kun ymmärtää työssä käsiteltyjä asioita paremmin.

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan asiakkaan laittamista palveluiden keskiöön. Näin varmistutaan siitä, että palvelut suunnitellaan ihmisille, jotka palvelua tulevat käyttämään. Tämän lisäksi asiakaskeskeisyyden avulla pienennetään epäonnistumisen riskiä itse palvelussa, koska jo suunnitteluvaiheessa asiakkaan tarpeet on otettu huomioon. (Tuulaniemi 2011, 71 - 72.)

Palvelukokemus muodostuu asiakaspalvelijoiden ja asiakkaan kohtaamisesta. Palvelukokemusta ei voi syntyä, jos asiakas ei ole itse läsnä palvelutilanteessa, koska tällöin ei myöskään ole palvelua. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Moritzin (2005, 4) mukaan palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen, monitieteinen ja integroiva ala. Palvelumuotoilun avulla voidaan luoda uusia tai parantaa olemassa olevia palveluita tekemällä palveluista hyödyllisempiä, käytännöllisempiä, asiakkaille haluttavampia sekä tehokkaampia. Näin ollen ne ovat myös vaikuttavia yrityksen toiminnan kannalta.

Tuulaniemen (2011, 24) mukaan palvelumuotoilulla tarkoitetaan osaamisalaa, joka yhdistää muotoilusta tuttuja toimintatapoja palvelujen kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilun

avulla organisaatio voi havaita palveluissa piileviä strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnan kannalta. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös innovoida uusia ja kehittää olemassa olevia palveluita.

Palvelupolulla tarkoitetaan kuvausta asiakkaan kulkemasta ja kokemasta palvelusta aika-akselilla. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta, joka koostuu palvelutuokioista. Palvelupolun ja siihen liittyvien palvelutuukioiden avulla voidaan kuvata palvelukokonaisuutta. Kuvaukselle tyypillistä on asiakkaan kokeman palvelupolun kuvaaminen vaiheittain, jotta voidaan valita suunnittelun kohde jota palvelumuotoilun keinoin aloitetaan kehittämään. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Tuulaniemen (2011, 79-80) mukaan palvelutuokiot ovat vaiheita, joista koostuu asiakkaan palvelupolku. Hän jatkaa, että palvelutuukioille tyypillistä on niiden koostuminen useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas aistii palveluun liittyvät asiat. Kontaktipisteiksi luetaan ihmiset, esineet, toimintatavat sekä ympäristöt.

Kontaktipisteillä tarkoitetaan aistein havaittavia palvelutilanteeseen liittyviä asioita, joiden avulla yritys voi vaikuttaa kaikilla aistiärsykkeillä asiakkaan palvelukokemukseen. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Näitä yksittäisiä kontaktipisteitä tutkimalla voidaan pystyä havaitsemaan kehittymismahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 80 - 81.)

2 Expert AS -konserni ja Expert ASA Oy

Expert AS -konserni on pohjoismainen kodinelektronikan jälleenmyyntiyritys, jonka omistaa norjalainen yksityinen sijoitusyhtiö A Wilhelmsen AS. Expert AS konserni toimii viidessä pohjoismaassa Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa sekä Virossa. Expert AS konserni omistaa sata prosenttia norjalaisen Expert Norge AS:n, ruotsalaisen Expert Sverige Holding AB:n sekä tanskalaisen Elbodan A/S:n osakkeista. Virossa norjalainen Expert AS omistaa 53,8 prosenttia virolaisesta Expert Estonia AS:stä. (Expert AS vuosikertomus 2008, 3.)

Suomessa Expert ASA Oy on osa kodinelektronikkaan erikoistunutta norjalaista Expert AS -konsernia. Norjalainen Expert AS omistaa 51 prosenttia Expert ASA Oy:stä. Expert ASA Oy:n lisäksi Suomessa toimii konsernin toinen tytäryhtiö Expert Finland Oy, joka hallinnoi Suomessa kansainvälistä Expert-tuotemerkkiä sekä toimii yhteistyössä yksittäisten Expert -kauppiaiden kanssa. Tästä yrityksestä norjalainen Expert AS omistaa 56 prosenttia osakepääomasta. Expert ASA Oy vastaa 34 myymälästä ja expert.fi verkkokaupasta. Vuonna 2010 Expert ASA Oy:n liikevaihto oli 117 miljoonaa euroa ja se työllisti yli 300 henkilöä maanlaajuisesti. (expert.fi 2011; expert.no 2011.)

2.1 Liikeidea

Expert ASA Oy on kodinelektroniikan vähittäiskauppaan erikoistunut yritys, jonka tarkoituksena on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin. Expert ASA Oy:n koulutettu henkilöstö pitää huolen siitä, että asiakkaat tulevat mahdollisimman hyvin palvelluiksi. Kannattavuuden maksimoimiseksi Expertillä on tehty laajoja keskittämisooperaatioita myymälöiden ja asiakkaiden hyväksi. (Expert AS vuosikertomus 2008, 11.)

Kannattavuuden, yksinkertaisuuden sekä tehokkuuden avulla yritys pyrkii kestävään liiketoimintaan. Tämä tulee esille esimerkiksi keskitettynä osto- ja markkinointitoimintana, jolloin tehokkuus saadaan maksimoitua yksittäisen myymälänkin näkökulmasta. Laaja-alaiset vastuut auttavat omalta osaltaan kannattavuuden saavuttamista, koska henkilökunta on motivoituneempaa työtehtävien ollessa vastuullisia ja mielenkiintoisia. (Inkeroinen 2011.)

2.2 Strategia, visio ja arvot

Expert AS konsernin strategiseksi toiminta-ajatukseksi on määritelty ”Making life easier and more exciting”. Vapaasti suomennettuna tämä tarkoittaa jokapäiväisen elämän helpottamista ja mielenkiintoisemmaksi tekemistä. Yrityksen perusarvoja ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus, kannattavuus, yksinkertaisuus, tehokkuus ja tiimihenki. Asiakaslähtöisyys ilmentyy panostamisena onnellisiin asiakaskohtaamisiin ja tästä syystä asiakaslähtöisyys on myös yrityksen tärkein arvo. Myyjän ja asiakkaan välinen kanssakäyminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja tästä syystä luottamus ja sen rakentaminen on yksi yrityksen perusarvoista. Kannattavuus, yksinkertaisuus ja tehokkuus ovat arvoja jotka eivät välttämättä näy suoraan asiakkaalle asti. Näillä kolmella arvolla ohjataan hankintatoimen ja markkinoinnin toimintoja. Yksinkertaisuus käy ilmi matalana organisaatorakenteena, eli kaikilla on mahdollisuus keskustella ja ottaa yhteyttä eri tehtävissä toimiviin yrityksen työntekijöihin. Laaja-alaisilla vastuilla ja edellä mainitulla organisaatiohierarkian mataluudella pyritään parantamaan työntekijöiden hyvinvointia ja tiimihenkeä joka yrityksessä vallitsee. (Inkeroinen 2011.)

Expertin tavoitteisiin kuuluu konsernitasolla tulla suurimmaksi kodintekniikan vähittäismyyjäksi Pohjoismaissa ja Suomessa. Tähän päästäkseen Expertillä painotetaan asiakaspalvelua. Myös kilpailukykyinen hintataso muihin alan toimijoihin nähden nähdään merkityksellisenä tavoitteen saavuttamiseksi. (Expert AS vuosikertomus 2008, 11.)

2.3 Brändi ja palvelulupaus

Brändilupauksella tarkoitetaan yrityksen itse esittelemää brändiä. Tätä kuvastaa yrityksen julkaisemat mainokset, yrityksen palveluiden tuotantotilat sekä palvelut. Näiden lisäksi myös visuaaliset tekijät sekä yrityksen nimi ja logo viestivät yrityksen brändistä asiakkaille. (Lindberg-Repo 2005, 137.)

Expertin palvelulupaus on ”Kyllä onnistuu!”. Tämän palvelulupauksen täyttämiseksi Expert panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen. Expertillä on monen ikäisiä työntekijöitä joista suurin osa toimii vakituudessa työsuhhteessa yrityksen kanssa. (Expert 2011.) Expertin brändille tyypillistä on konseptikäsitteiden mukainen toiminta myymälöissä. Konseptikäsitteissä on määritelty yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä käytettävät värit, fontit ja logot. Näiden lisäksi käsikirja sisältää tietoja henkilökunnan työasuista sekä yleisimmistä toimintatavoista.

2.4 Toimintaympäristö

Kauppan toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa. Asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat vähittäiskaupan alalla toimivalle yritykselle keskeisiä ja tästä syystä yrityksen kannalta onkin erityisen tärkeää seurata asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa tapahtuvia muutoksia. Asiakkaiden nykyisten tiedossa olevien tarpeiden lisäksi yrityksen tulee arvioida myös tulevia tarpeita ja varautua niihin etukäteen. Edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksen tulee pitää huoli asiakkaan tyytyväisyydestä, positiivisista ostokokemuksista ja jatkuvasta arvonn tuottamisesta asiakkaalle. Näiden keinojen avulla voidaan varmistua yrityksen menestyksestä sekä kilpailuetujen muodostumisesta. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13.)

Tulevaisuudessa kaupan alan kilpailu ei tule olemaan ainoastaan liiketoimintamallien ja ketjukonseptien välistä kilpailua, vaan paremminkin osaamisperustaista kilpailua. Tulevaisuudessa yritys tulee saamaan kilpailuetua dynaamisten kyvykkyyksien, jatkuvan koulutuksen sekä oppivan organisaation avulla. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan yrityksen kykyä nähdä mahdollisuuksia ja niiden hyödyntämistä oikeaan aikaan. (Kautto ym. 2008, 17; Vähäkylä 2009.)

Yleisesti kaupan alan ensisijaisena tehtävänä on tavaroiden ja palvelujen välittäminen. Tämä ensisijainen tehtävä tulee täyttää tehokkaimmalla ja taloudellisimmalla tavalla, jolla pystytään siirtämään tavaroita tuottajilta kuluttajille. Toisena tehtävänä kaupalla on asiakkaiden kysynnän tyydyttäminen. Asiakkaalla on siis oltava mahdollisuus täyttää ilmennyt tarve kaupan avulla. Kolmantena kaupan tehtävänä on jakelun hoitaminen koko maassa. Tällä

tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen jakelua sekä saavutettavuutta koko maassa. Näiden edellä mainittujen lisäksi kaupan täytyy pystyä vastaamaan yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin, jotta se voi säilyä liiketaloudellisena elinkeinona. (Heinimäki 2006, 24.)

Kaupan toimintaympäristö on se ympäristö, jossa myös Expert ASA Oy yrityksenä toimii. Tarkemmin eriteltynä yritys kuuluu erikoiskauppoihin sen erikoistuneen tarjontansa ansiosta. Toiminnallisesti kaupan ala jakautuu tukku- ja vähittäiskauppaan. Nykyään on tosin yhä vaikeampi erottaa kummasta on kyse, koska yhä useammat yritykset ovat siirtyneet pelkästä vähittäiskaupasta myös tukkukauppaan. Vähittäiskaupaksi määritellään yritys, jonka pääasiallisina asiakkaina ovat kotitaloudet. Yritystä, joka myy kokonaan tai suurimman osan tuotteistaan vähittäiskaupan yrityksille, kutsutaan tukkukaupaksi. (Heinimäki 2006, 23.)

Expert ASA Oy on edellä mainittujen määritysten perusteella sekä vähittäiskauppaa, että tukkukauppaa harjoittava yritys, koska se myy sekä kotitalouksille, yhteisöille että toisille yrityksille tuotteitaan. Tämän lisäksi Expert ASA Oy toimii myös tukkukauppana Expert-ketjuun kuuluville itsenäisille kauppiaille. Täten Expert ASA Oy:llä voidaan sanoa olevan moninainen rooli kaupan alalla.

Tarkemmin vähittäiskauppaa tarkasteltaessa voidaan huomata sen jakautuvan päivittäistavarakauppoihin, tavarataloihin ja erikoistavarakauppoihin. Expert ASA Oy on kodintekniikkaan erikoistunut erikoistavarakauppa. Viimeisen viiden vuoden aikana kodintekniikan kaupalle on ollut tyypillistä tuotteiden ostotoimintojen keskittäminen, jolla on pyritty yritysten tuottavuuden kasvattamiseen. (Heinimäki 2006, 47.)

3 Palveluiden kehittäminen

Tässä opinnäytetyö pohjautuu tapaustutkimuksen eli case studyn käyttöön. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta jonka sisällä on käytetty useampia tutkimusmenetelmiä ja aineistoja. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tutkittava kohde, joka on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

Tapaustutkimuksen käyttö tutkimuksen lähestymistapana on silloin hyvä, kun halutaan saada kokonaisvaltainen ja syvä kuva jostain yrityksen prosessista tai osa-alueesta. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole viedä muutosta eteenpäin tutkimuksen kohteessa vaan luoda parannus- ja kehitysehdotuksia tutkittavaan kohteeseen tai ilmiöön. Tapaustutkimukselle tyypillistä on useiden tiedonhankintamenetelmien käyttö riittävän laajan ja monipuolisen kuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38; Stake 1995, 16.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan yksinkertaistaa muutostyön prosessiksi. Muutostyön prosessi on jatkuva prosessi josta voidaan hahmottaa kolme suurempaa kokonaisuutta. Muutostyön prosessi koostuu suunnitteluvaiheesta, toteutusvaiheesta ja arviointivaiheesta. Tyypillistä tällaiselle kehittämistoiminnalle onkin se, että kehittämistyö jatkuu arvioinnin jälkeen alusta mutta tukevalta pohjalta. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Kehittämisprosessia voidaankin ajatella myös korkkiruuvien kaltaiseen muotoon, jolloin alun jälkeen kehittämistyö etenee ylöspäin sitä mukaa kun eri vaiheita käydään läpi ja kokemusta kertyy. Tällä ylöspäin suuntautumisella kuvataan opittua edellisistä vaiheista ja prosesseista.

3.1 Palveluiden kehittämisen nykytila - Expert ASA Oy

Expertillä palveluja on kehitetty Mystery Shoppingin eli haamuasiakkaiden avulla sekä jatkuvalla tarkkailulla ja kerätyllä asiakaspalautteella. Mystery Shopping on jatkuva palvelun laadun mittaustapa, jonka avulla pyritään pitämään huolta, että myymälöissä saavutetaan haluttu palvelun laadun taso. Jos myymälässä ei päästä tavoitetasoon, joka on palvelumittaukselle määritetty, aletaan tämän suhteen toimenpiteisiin ja myymäläpäällikölle kerrotaan asiasta ja myymälän henkilökunta yhdessä myyntijohdon kanssa miettivät, kuinka tasoa voitaisiin myymälässä parantaa. (Aaltonen 2011.)

Mystery Shopping -menetelmällä tarkoitetaan palvelun laadun mittaustapaa, jonka tarkoituksena on mitata yksittäisen työntekijän suoriutumista asiakaspalvelutilanteissa etsien vahvuuksia ja heikkouksia palvelusta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys ostaa ulkopuoliselta tutkimusorganisaatiolta Mystery Shopping -palvelun ja tutkimusorganisaatio lähettää kohdeyrityksen myymälään haamuasiakkaita. Näiden haamuasiakkaiden tehtävänä on asioida yrityksessä kuten normaali asiakas, mutta samaan aikaan tehden havainnot yksittäisen asiakaspalveluhenkilön toimista. Mystery Shoppingin avulla yritys pyrkii pitämään yllä ja parantamaan saavutettua palvelun tasoa yrityksessä. Kun asiakaspalvelussa olevat työntekijät tiedostavat Mystery Shoppingin käytön palvelun laadun mittauksessa, se pitää työntekijöitä varuillaan ja näin ollen palvelun taso on parempi kuin silloin, kun mittauksia ei käytetä. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 145; 157 - 158.)

Tällä hetkellä Mystery Shoppingin lisäksi palautetta kerätään asiakkailta yksinkertaisin HappyOrNot -painikkein, joiden avulla voidaan kerätä välitöntä tietoa asiakastyytyväisyydestä myymälöissä, joissa tämä on käytössä. Laitteen käyttö perustuu neljään näppäimeen, joissa on neljä erilaista kuvaa, jotka kuvaavat asiakkaan tuntemuksia kysytyyn asiaan. Tämän työkalun avulla pystytään saamaan yleistä tietoa esimerkiksi myymälähenkilökunnan palvelusta, myymälän valaistuksesta, tuoksusta yms. asioista.

Havainnointien perusteella palveluiden kehittämiseksi ei Expertillä ole yleistä tapaa toimia eli ei ole henkilöä tai tahoa, joka pyrkisi jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen. Tapana on toimia siten, että kerätyn palautteen perusteella päätellään, missä asioissa pitäisi pystyä parantamaan. Tämä toimintatapa käy varmasti yksittäisten asioiden parantamiseksi yrityksen henkilökunnan toimesta, mutta valitettavasti tästä jää pois asiakkaan näkemys kehittämistarpeesta. Asiakas on kuitenkin se, kenen ehdoilla kehitystyötä tulisi yrityksessä tehdä. Asioita voidaan mitata loputtomiin, mutta konkreettisiin toimenpiteisiin pitää ryhtyä ongelmien ennaltaehkäisemiseksi sekä siten, että tapahtuviin muutoksiin pystytään vastaamaan hyvinkin nopeasti.

3.2 Asiakas osana palvelun tuottamista

Rissanen (2006, 96) mukaan hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät hyvää yhteistyötä. Hän jatkaa että, yhteistyö tulee muodostua sekä palvelua tuottavan tiimin sisällä että asiakkaiden kanssa. Hänen mukaansa hyvään yhteistyöhön kuuluu palveluiden jatkuva, mutta hallittu kehittäminen.

Palvelutapahtuma on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutustilanne, jossa on kyse asiakkaan auttamisesta ja asiakkaan tarpeiden täyttämisestä. Palvelun luonteelle ominaista on, että se kulutetaan samanaikaisesti, kun sitä tuotetaan. Tästä syystä on erityisen tärkeää ottaa huomioon asiakkaan näkökulmat ja tarpeet, mitä tulee palvelun tuottamiseen. Asiakkaan puuttuessa myös silloin palvelu puuttuu, jolloin ei voida puhua palvelusta. (Eräsalo 2011, 12.)

Palveluita kehitettäessä tulee ottaa huomioon edellä mainittujen asioiden lisäksi asiakkaan osallistaminen osaksi palvelutuotteen suunnittelua. Palvelutuotantoprosessin kannalta asiakas on merkittävässä roolissa, koska palvelu tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tästä syystä on tärkeää, että myös palvelua kehitettäessä asiakas on tärkeässä roolissa, jotta kehitystyön tulokset ovat merkityksellisiä. Jos näin ei tapahdu, voi asiakas tuntea olonsa ulkopuoliseksi palvelutilanteessa ja silloin eivät myöskään kehitystyölle asetetut tavoitteet toteudu. (Rissanen 2006, 124).

3.3 Palvelun laatu

Palvelun laatua on yleisesti ottaen vaikea määritellä lyhyesti, mutta yleensä laadulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin palvelu tai tuote täyttää asiakkaan odotukset ja vaatimukset. Laatu on siis asiakkaan käsitys siitä, miten hyvin palvelu on onnistunut ja onko palvelu täyttänyt asiakkaan tarpeen. (Ylikoski 2000, 118.)

Palveluprosessilla on kolme erilaista laatutekijää, joista koostuu asiakkaan kokeman palvelun laatu. Näitä osatekijöitä ovat tekninen eli lopputuloslaatu, toiminnallinen eli prosessilaatu sekä asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli imago. Imago toimii asiakkaan silmissä suodattimena jonka läpi hän tarkastelee prosessi- ja lopputuloslaatua. (Ylikoski 2000, 118 - 119.) Esimerkiksi Expertillä asiakaspalvelu on toiminnallista laatua ja tuotteet ovat teknistä laatua ja yrityksen imago toimii näiden tekijöiden suodattimena.

Asiakkaan kokema kokonaislaatu koostuu edellä mainittujen asioiden lisäksi myös asiakkaan odotuksista. Asiakkaan odotukset muovautuvat markkinointiviestinnän, myynnin, imagon, suusanallisen viestinnän, suhdetoiminnan, asiakkaan omien tarpeiden sekä arvojen pohjalta. Näin ollen koettua kokonaislaatua määritettäessä ei voida katsoa pelkästään toiminnallista ja teknistä laatua, vaan paremminkin asiakkaan kokeman laadun ja odotetun laadun välistä eroa. (Grönroos 2010, 105 - 106.)

Laadunparannushankkeissa monet yritykset tekevät sen virheen, että lupaavat liikaa. Asiakkaan kokeman palvelun laadun mallin mukaisesti asiakkaan odotukset omalta osaltaan muovaavat asiakkaan kokeman kokonaispalvelun laatua. Tästä johtuen palveluntarjoajan luvatta liikaa asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi ja he kokevat saavansa heikkoa palvelua, vaikka palvelun laatu olisikin hyvä. Markkinoinnissa tämä on otettava huomioon siten, että ei tule antaa lupauksia, joita ei välttämättä pystytä noudattamaan. Näin asiakas ei pety saamansa palvelun laatuun. Eli toisin sanoen asiakas on pyrittävä yllättämään positiivisesti sen sijaan, että hän kokisi olonsa petetyksi täyttymättömien lupauksen vuoksi. (Grönroos 2010, 106.)

3.4 Palveluprosessi

Palveluprosessi on tapahtumaketju, joka kuvaa sitä, kuinka palvelu tapahtuu. Palveluprosessin kuvauksessa tyypillinen palvelutapahtuma kuvataan sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan näkökulmasta vaiheittain. Näiden asioiden lisäksi kuvauksesta tulee käydä ilmi myös tukitoiminnot ja taustatoimenpiteet, joita osapuolet kohtaavat tai käyttävät hyväkseen palvelutapahtumassa. Palveluprosessin kuvaus auttaa ymmärtämään kriittisimpiä ja

tärkeimpiä kohtia, joita voidaan kohdata asiakaspalvelussa. (Bergström & Leppänen 2009, 187.)

Palvelutapahtumalla on kolme selkeästi erottuvaa vaihetta: Ennen palvelutapahtumaa tapahtuvat asiat, palvelutapahtuman aikana tapahtuvat asiat sekä palvelutapahtuman jälkeen tapahtuvat asiat. (Bergström & Leppänen 2009, 189.) Nämä kolme erilaista vaihetta on otettu huomioon haastattelurunkoa (Liite 2) laadittaessa ja haastatteluja tehdessä, jotta kehitystuotoksena oleva Service Blueprint olisi mahdollisimman laadukas.

3.5 Kuluttajan ostoprosessi ja sen vaiheet

Ostoprosessi on hyvin erilainen riippuen siitä millainen on ostaja, tuote tai tilanne. Ostoprosessin vaiheiden lukumäärään ja keston vaikuttavat monet asiat, joista tärkeimpänä voidaan mainita se, että millaisesta ostosta on kyse. Jos kyseessä on tavanomainen rutiiniosto, kuten ruokakaupassa käynti tai täydennysten hakeminen tuotteen loputtua, voi olla, että joitain vaiheita jää pois ostoprosessista tai niiden kesto lyhenee. Kun taas harkitussa ostossa, esimerkiksi asunnon hankinnassa, ostaja käy läpi koko ostoprosessin ja käyttää huomattavasti aikaa jokaiseen ostoprosessin vaiheeseen. Tämä ero näiden kahden erilaisen ostoprosessin läpiviennin suhteen johtuu useimmiten kasvavasta riskistä. Silloin kun asiakas kokee, että hankinnasta on hänelle taloudellinen riski, asiakas harkitsee ja tekee valintoja huomattavasti kauemmin. (Bergström & Leppänen 2009, 138 - 140.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 140) mukaan kuluttajan ostoprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: ärsyke, tarpeen tiedostaminen, tiedonkeruu, vaihtoehtojen vertailu, päätös ja ostos, ostos jälkeinen käyttäytyminen ja kokemukset sekä toisen vaihtoehdon etsiminen tai kokemukset ja suositteleminen muille tai uusintaostot.

Ostoprosessi saa alkunsa siitä, kun ostaja havaitsee tarpeen, joka on tyydyttämättä. Tämän tarpeen havaitsemiseksi ostaja tarvitsee ärsykkeen, joka saa ostajan aloittamaan toiminnan tarpeen täyttämiseksi. Tarve voi olla esimerkiksi tavaran loppuminen tai rikkoutuminen. Yhtä hyvin tarve voi olla myös palvelun päättymisen tai aivan uusi tarve, joka on täyttymättä. Ärsyke voi olla kaupallinen, sosiaalinen tai fysiologinen. Kaupallisella ärsykkeellä tarkoitetaan markkinoijien lähettämiä viestejä, joista esimerkkinä voidaan mainita mainokset. Kaupallisen ärsykkeen tarkoituksena on herättää ostajan kiinnostus tuotteeseen, yritykseen tai ideaan. Sosiaalisella ärsykkeellä tarkoitetaan läheisten ihmisten kuten perheenjäsenten, ystävien tai työyhteisön jäsenten antamaa herätettä jonkin hyödykkeen hankkimiseksi. Fysiologinen ärsyke liittyy taas kehon toimintoihin ja tarpeisiin joista esimerkkejä ovat nälkä, jano sekä kylmyys. (Bergström & Leppänen 2009, 140 - 141.)

Ostaja siirtyy tästä vaiheesta eteenpäin vasta, kun on saanut riittävästi ärsykeitä ja on näin ollen motivoitunut harkitsemaan ongelman ratkaisemista. Tässä vaiheessa asiakas yleensä harkitsee pidempään uuden tarpeen täyttämistä kuin uusintaoston tekemistä, koska uuden täyttämiseen liittyy aina suurempi riski epäonnistua hankinnassa. (Bergström & Leppänen 2009, 140 - 141.)

Ostajan havaittua ratkaisemisen arvoisen ongelman hän aloittaa tiedonkeruuseen liittyvän prosessinsa. Ostaja kerää tietoa erilaisista vaihtoehdoista sekä paikoista tarpeensa täyttämiseksi. Pienimmissäkin ostoissa, kuten makeisissa, ostaja miettii erilaisia vaihtoehtoja tarpeensa täyttämiseksi. Suuremmissa ostoissa, jotka ovat yleensä myös kalliimpia, ostajan tiedonkeruuprosessi saattaa olla hyvinkin pitkäkestoinen. Tiedonkeruuprosessin pituuteen vaikuttavat hinnan ja vaihtoehtojen määrän lisäksi myös ostajan persoonalliset ominaisuudet. Vaihtoehtojen kartoituksen tarkoituksena on hankintaan liittyvien riskien vähentäminen. (Bergström & Leppänen 2009, 141.)

Ostaja saa tietoa eri vaihtoehdoista monista eri lähteistä. Asiakkaan omat kokemukset vaikuttavat osaltaan hankinnan vaihtoehtojen määrään. Kuten edellisessäkin vaiheessa sosiaalisilla tietolähteillä kuten perheellä, ystäville, sosiaalisilla yhteisöillä sekä työkavereilla ja näiden kokemuksilla on oma merkityksensä eri vaihtoehdoista saatavien tietojen suhteen. Näiden lähteiden lisäksi ostaja saa tietoa vaihtoehdoista kaupallisista tietolähteistä, kuten markkinointiviestinnästä, myymälähenkilöstöltä sekä Internetistä. Ei-kaupalliset tietolähteet, kuten kuluttajaorganisaatiot sekä tiedotusvälineet, antavat omalla uutisoinnillaan haluamansa kuvan tuotteesta tai palvelusta ostajalle. (Bergström & Leppänen 2009, 142.)

Kun ostaja on kartoittanut tarpeeksi tietoa vaihtoehdoista, hän siirtyy seuraavaan vaiheeseen, joka on vaihtoehtojen vertailu. Tämän vaiheen tarkoituksena on järjestää vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen ostajan arvostamien ominaisuuksien perusteella. Valintakriteerejä järjestyksen löytämiseksi ovat sellaiset ominaisuudet, joita ostaja pitää tuotteessa olennaisena tai jotka tuottavat asiakkaalle arvoa jota hän odottaa. Kriteerit ovat yleisesti erilaisia riippuen kuluttajasta sekä ostopäätöksestä. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi ympäristöystävällisyys, laatu, väri, kestävyys, takuu, ym. tuotteelle tai palvelulle tyypilliset ominaisuudet. (Bergström & Leppänen 2009, 142.)

Ostajan löydettyä sopivan vaihtoehdon ostolleen hän on tehnyt ostopäätöksen. Tämän jälkeen ostoprosessin eteneminen riippuu siitä, onko tuotetta saatavana. Jos näin ei ole, ostoprosessi voi katketa tähän. Ostamistapahtuma koostuu ostopaikan päättämisestä ja ostoehdoista sopimisesta. Ostopaikan valinta voi olla hyvinkin yksinkertainen prosessi tuotteen löytyessä vain yhdestä paikasta. Joissain tapauksissa asiakas voi valita ostopaikan myymälän ja

verkkokaupan väliltä. Ostajan ollessa tyytyväinen oston tekemisen olosuhteisiin hän yleensä päättää kaupan. (Bergström & Leppänen 2009, 142.)

Kuten voitaisiin luulla, ostoprosessi ei pääty ostamiseen, vaan se jatkuu tästä eteenpäin. Oston jälkeen ostaja aloittaa palvelun tai tuotteen kuluttamisen sekä tekemänsä ratkaisun punnitsemisen. Kuluttajan kokonaistyytyväisyys ostoonsa koostuu kaikista tämän ostoprosessin vaiheista, aina tarpeen tiedostamisesta oston jälkeiseen käyttäytymiseen. (Bergström & Leppänen 2009, 143.)

Kuluttajan ollessa tyytymätön palveluun tai tuotteeseen hän yleensä palauttaa tuotteen tai reklamoi palvelusta yritykselle, jossa hän on ostoksensa tehnyt. Kuluttamisen yhteydessä ostaja saattaa tuntea tyytymättömyyttä ostostaan kohtaan esimerkiksi hinnan vuoksi ja haluaisikin palauttaa tuotteen ostopaikkaan. Tämä voi tapahtua, vaikka kuluttaja on tehnyt vertailun ja luonut paremmuusjärjestyksen eri vaihtoehdoista. Tällaista tyytymättömyyttä kutsutaan kognitiiviseksi dissonanssiksi eli tiedolliseksi ristiriidaksi. Tämä on havaittavissa oston jälkeisessä käyttäytymisessä epävarmuutena ostoksesta. Kuluttaja pyrkii helpottamaan epävarmuuttaan etsimällä päätöstä tukevaa tietoa sekä medioista että tutuilta ihmisiltä. Tämän epävarmuuden helpottamisessa myös myyjällä on oma tehtävänsä. Myyjän tulee toimia asiakkaan ostopäätöstä kohtaan asiantuntevasti ja oikealla tavalla tukien, jotta asiakas tuntisi mahdollisimman vähän epävarmuutta ostostaan kohtaan. (Bergström & Leppänen 2009, 143.)

4 Service Design -prosessin kuvaus, käytetyt menetelmät ja tulokset

Koiviston (2007, 64) mukaan palvelumuotoilu on kehittyvä tutkimusala, jonka pääpaino on palvelun kuluttajassa eli palvelun kuluttaja on osana palvelumuotoiluun liittyvää prosessia. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja uusien ideoiden keksimistä muotoilulähtöisin keinoin.

Moritzin (2005, 27) mukaan palvelumuotoilun avulla voidaan asiakkaalle tuoda lisää arvoa. Hän kertoo myös, että tuotteiden markkinointi hintakilpailun ehdoilla ei ole enää kannattavaa, vaan kilpailun tulisi tapahtua palvelun ehdoilla.

Stickdornin ja Schneiderin (2010, 34) mukaan palvelumuotoilu koostuu viidestä erilaisesta periaatteesta, jotka muodostavat yhteisesti puhutun kielen. Heidän mukaan nämä viisi periaatetta ovat käyttäjäkeskeisyys (user-centered), yhteistyössä luominen (co-creative), järjestykseen perustuvuus (sequencing), todistettavuus (evidencing) ja kokonaisvaltaisuus (holistic).

Käyttäjakeskeisyydellä Stickdorn ja Schneider (2010, 36 - 37) korostavat erilaisten ihmisten tarpeiden huomioon ottamista. He jatkavat, että samanikäisillä ja samaa sukupuolta olevilla ihmisillä saattaa olla hyvinkin erilainen palvelutarve ja -odotus, joten käyttäjakeskeisyyden avulla voidaan pureutua syvemmälle yksittäisen ihmisen tarpeiden täyttämisen kehittämiseen. He korostavat myös asiakkaan tapojen, kulttuurin, sosiaalisen ympäristön sekä motivaation ymmärtämisen tärkeyttä. Käyttäjakeskeinen lähestymistapa antaa kaikille yhteisen, palvelun käyttäjän kielen, jonka avulla eri sidosryhmien on helpompi kommunikoida.

Stickdorn ja Schneider (2010, 38 - 39) pitävät tärkeänä myös eri sidosryhmien osallistamista palvelumuotoiluprosessiin. Heidän mukaan palvelun käyttäjän eli asiakkaan palveluodotus voi sisältää lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen kokonaisuudessaan ja näiden erilaisten tekijöiden ja sidosryhmien saaminen osaksi palvelun määrittämistä ja tutkimista on tärkeää. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi yrityksen johto, markkinointi, myyjät sekä tietysti asiakkaat. Yhdessä luomisen avulla asiakkailla on mahdollisuus lisätä arvoa palveluun ja olla osana kehitysprojektia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näin pystytään parantamaan pitkäaikaisemmin asiakkaan ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Asiakkaan osallistaminen osaksi palvelumuotoiluprosessia voi parhaimmassa tapauksessa kasvattaa uskollisuutta ja sitoutuneisuutta yritystä kohtaan ja jopa luoda yhteisomistajuuden tunteen. (Stickdorn & Schneider 2010, 38 - 39.)

Järjestykseen perustuvuudella Stickdorn ja Schneider (2010, 40 - 41) tarkoittavat yksittäisten palvelun kontaktipisteiden ja vuorovaikutustilanteiden ketjuttamista palvelutuokioiksi. Ja kun erilaisia palvelutuokioita yhdistetään, saadaan aikaiseksi asiakkaan palvelupolku. Stickdorn ja Schneider vertaavat palvelua elokuvaan ja sen rytmiin. Jos elokuva on tylsä, ei sitä jaksata katsoa ja katsoja ikävyystyy. Kun taas elokuvan ollessa liian kiivastahtinen ei katsoja välttämättä pysty seuraamaan sitä ja stressaantuu sen rytmistä. Tätä samaa ajattelua voidaan soveltaa palveluun. Palvelun ollessa hidasta asiakas ikävyystyy ja mahdollisesti vaihtaa paikkaa, kun taas palvelun ollessa liian kiivastahtista, voi olla, että asiakas ei pysy mukana palvelutilanteessa ja putoaa pois, jonka seurauksena on jälleen paikan vaihto. Stickdorn ja Schneider korostavat asiakkaan mielenkiinnon ylläpitämistä koko palveluprosessin ajan.

Stickdorn ja Schneider (2010, 42 - 43) kertovat todistettavuudesta ja sen lisäämisestä palveluun. Palveluista voidaan tehdä enemmän konkreettisia kertomalla asiakkaalle palvelun takana olevista näkymättömistä toiminnoista, jotta hän osaa arvostaa palvelua entistä enemmän. Palvelun konkretisointi voi lisätä asiakkaan uskollisuutta, koska hän tietää kuinka paljon asioita tehdään hänen palvelukokemuksensa eteen.

Kokonaisvaltaisuudella Stickdorn ja Schneider (2010, 44 - 45) tarkoittavat kokonaiskuvan mielessä pitämistä koko palvelumuotoiluprosessin ajan. Vaikka palvelukokemus muodostuu

monista eri kontaktipisteistä ja vuorovaikutustilanteista, on suuren kokonaiskuvan mielessä pitäminen palvelumuotoilun hallinnan kannalta tärkeää. Fyysisellä ympäristöllä on tässä suuri merkitys, koska palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu tässä tilassa ja näin ollen myös vaikuttaa palvelukokemukseen.

Service Designin eli palvelumuotoilun historia ulottuu kauas aina vuoteen 1984 jolloin Harvardin yliopiston julkaisu ”Harvard Business Review” julkaisi artikkelin aiheesta ”Designing Services That Deliver”. Tässä julkaisussa on ensimmäistä kertaa samassa yhteydessä mainittuna käsitteet Service ja Design. Ensimmäisestä Harvardin yliopiston julkaisusta siihen päivään, kun Service Designin opiskelu on tullut mahdolliseksi oppilaitoksessa, kului noin seitsemän vuotta. Ensimmäisenä oppilaitoksena maailmassa Kölnin kansainvälinen muotoilukoulu ”The Köln International School of Design” aloitti Service Designin opetuksen vuonna 1991. (Moritz 2005, 66.)

Aina tähän päivään saakka kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan on kasvanut ja on edelleen kasvamassa eri puolilla maailmaa. Tämä on havaittavissa lukuisina erilaisina projekteina sekä kirjallisuuden lisääntymisenä aiheesta. Vuonna 2004 perustettiin alan pioneerien Birgit Magerin ja Spirit of Creation yrityksen toimesta yhteinen Internetissä toimiva verkosto Service Design Network. Tämän verkoston tarkoituksena on koota yhteen service designin parissa toimivat yritykset, yhdistykset, oppilaitokset ja ihmiset. Tällä hetkellä verkostolla on yli 180 jäsentä 30 eri maasta. (Service-design-network.org, 2011.)

Service Design eli palvelumuotoiluprosessi on iteratiivinen eli jatkuva ja toistoa sisältävä prosessi, joka aloittamisen jälkeen alkaa aina uudelleen. Tällöin eivät taaksepäin edellisiin vaiheisiin siirtymisetkään prosessin aikana ole epätavallisia, jos ne nähdään prosessin etenemisen kannalta tarpeellisiksi. Tämä johtuu siitä, että pohjimmiltaan palvelumuotoiluprosessissa on kyse palvelumallin luomisesta, jota parannetaan kokemuksen ja testaamisen kautta. Palvelumuotoiluprosessissa on usein kyse siitä, että pystytään oppimaan virheistä, joita on tehty tai huomattu edellisen toistokerran kohdalla. (Stickdorn & Schneider 2010, 124; 126.) Palvelumuotoiluprosessille tyypillistä on erilaisten työkalujen käyttäminen prosessin eri vaiheissa. Seuraavissa kappaleissa on kuvattuna palvelumuotoiluprosessi Stickdornin ja Scheiderin mukaan ja eri vaiheissa käytetyt erilaiset työkalut.

4.1 Exploration (taustojen selvittäminen)

Ensimmäisenä palvelumuotoiluprosessiin lähdettäessä tulee ymmärtää yrityksen palvelukulttuuri ja tavoitteet, joita palvelulle on asetettu. Palvelumuotoilijan tulee välttää asettumista yrityksen näkökulman taakse, vaan sen sijaan yrittää nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta. Selkeä, asiakkaan silmin saatu ymmärrys palvelusta luo perustan onnistuneelle

palvelumuotoilulle. Tämä tulee pitää mielessä koko palvelumuotoiluprosessin ajan, koska tällöin palvelu, jota kehitetään muotoutuu, halutunlaiseksi. Kolmas tärkeä asia liittyen tähän ensimmäiseen vaiheeseen on asioiden visuaalinen kuvaaminen. Täten voidaan helpommin ymmärtää syy- ja seuraussuhteita erilaisissa tutkittavissa ja kehitettävissä tilanteissa. (Stickdorn & Schneider 2010, 128 - 129.)

Tämän luvun alaluvuissa käsitellään tarkemmin tähän vaiheeseen liittyvien menetelmien käyttöä ja saatuja tuloksia. Seuraavissa alaluvuissa siis tutustutaan tarkemmin haastatteluihin, havainnoiteihin, valokuvaukseen ja videointiin sekä näiden menetelmien avulla saatuihin tuloksiin.

4.1.1 Haastattelut

Haastattelu sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan saada kuva haastateltavan ajatus- ja kokemusmaailmasta sekä käsityksistä ja tunteista. Ensinnäkin haastattelu on tilanne, jossa kaksi ihmistä kohtaa toisensa eli haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne. Toiseksi haastattelun avulla voidaan saada lyhyt kuvaus haastateltavan ajatusmaailmasta tutkittavassa asiassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.)

Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltaa tutkimuksen laadullisuus. Sen avulla on selvitetty asiakkaan käyttäytymistä eri tilanteissa. Tästä syystä haastattelu on luontevin vaihtoehto tehdä tutkimusta asiakkaista. Hirsjärven ja Halmeen (2008, 36) mukaan haastattelun etuna verrattuna kyselylomakkeeseen on myös se, että haastateltavat on helpompi saada motivoitua osallistumaan.

Yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu voidaan nimetä keskusteluksi, jolle on määritelty tarkoitus. Haastattelu eroaa kuitenkin normaalista keskustelusta, jota käydään esimerkiksi koulu- tai työkaverin kanssa siinä, että sen tarkoituksena on yhdessä olemisen sijaan kerätä tietoa ja se on ennalta suunniteltua ja päämäärän omaavaa toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun käyttämiseen tiedonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelun etuna on se, että se antaa haastateltavalle vapaammat mahdollisuudet kertoa mielipiteitään omista kokemuksistaan, ajatuksistaan, tunteistaan ja uskomuksistaan tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47 - 48.)

Haastattelut toteutettiin ennalta tehdyn haastattelurunon (Liite 2) pohjalta yksilöhaastatteluna (Hirsjärvi ym. 2008, 205), jossa kysymykset oli valmiiksi teemoiteltu

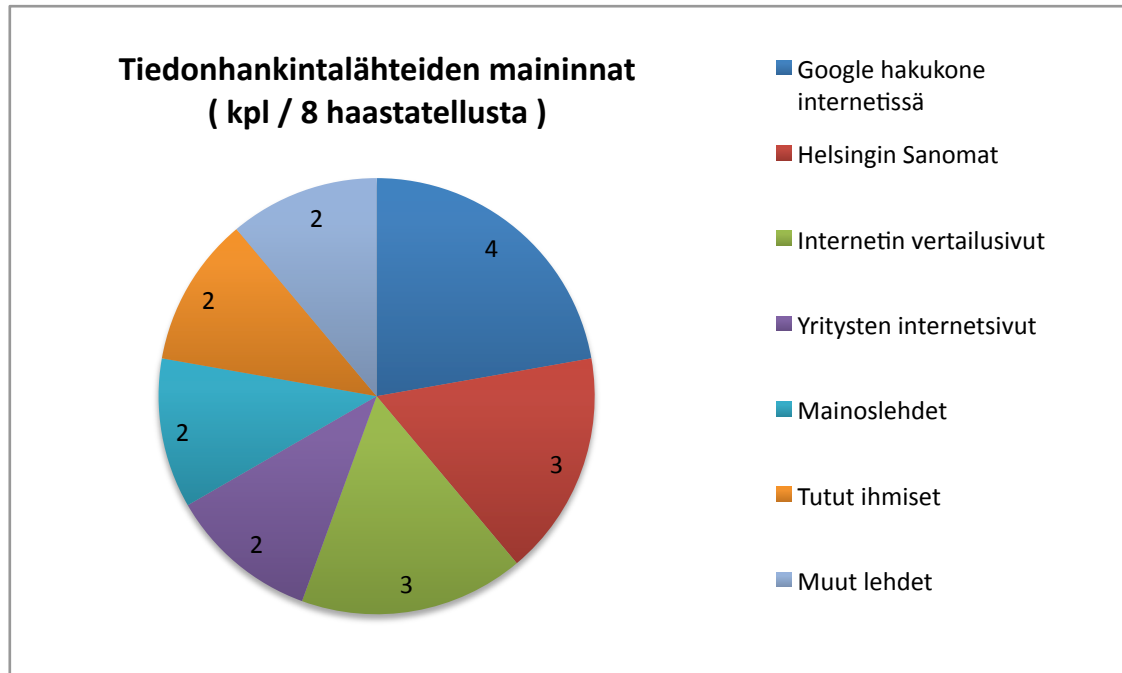
asiakkaan palvelupolun mukaisiin aiheisiin. Asiakkaan annettiin asioida rauhassa tutkimuksen kohteena olleessa Expert Tammiston myymälässä. Asiakkaan poistuessa myymälästä myyjä kysyi häneltä halukkuutta osallistua haastatteluun. Asiakkaita pyydettiin kertomaan kokemuksiaan ja mielipiteitään palvelutapahtumista ennen palvelutilannetta, palvelutilanteen aikana ja palvelutilanteen jälkeen. Haastattelupaikaksi valittiin myymälän takaosassa sijainnut sohvaryhmä, joka oli sopivan rauhallinen ja mukava paikka haastatteluihin.

Haastatteluun osallistui kahdeksan asiakasta ja haastattelut olivat kestoltaan viidestä minuutista kahteenkymmeneenviiteen minuuttiin. Haastateltavista neljä oli miehiä ja neljä naisia ja kaikki olivat eri ikäisiä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin tarpeeksi laajaan otokseen asiakkaiden taustojen suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltavien ikä ja sukupuolijakauma olisi mahdollisimman tasainen, jotta tutkimustieto olisi mahdollisimman monipuolista. Haastattelun jälkeen asiakkaille annettiin 10 euron lahjakortti Expert Tammiston myymälään, jossa haastattelu myös toteutettiin.

4.1.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen analysointiin on käytetty teemoittelua. Tämä analysointitapa valittiin haastattelun perusteella, koska haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eri teemoista, jolloin kaikille haastateltaville haastattelun aihealueet olivat samat. Analyysivaiheessa haastattelun teemat jakautuivat ennen palvelua-, palvelun aikana- sekä palvelun jälkeen tapahtuviin toimintoihin.

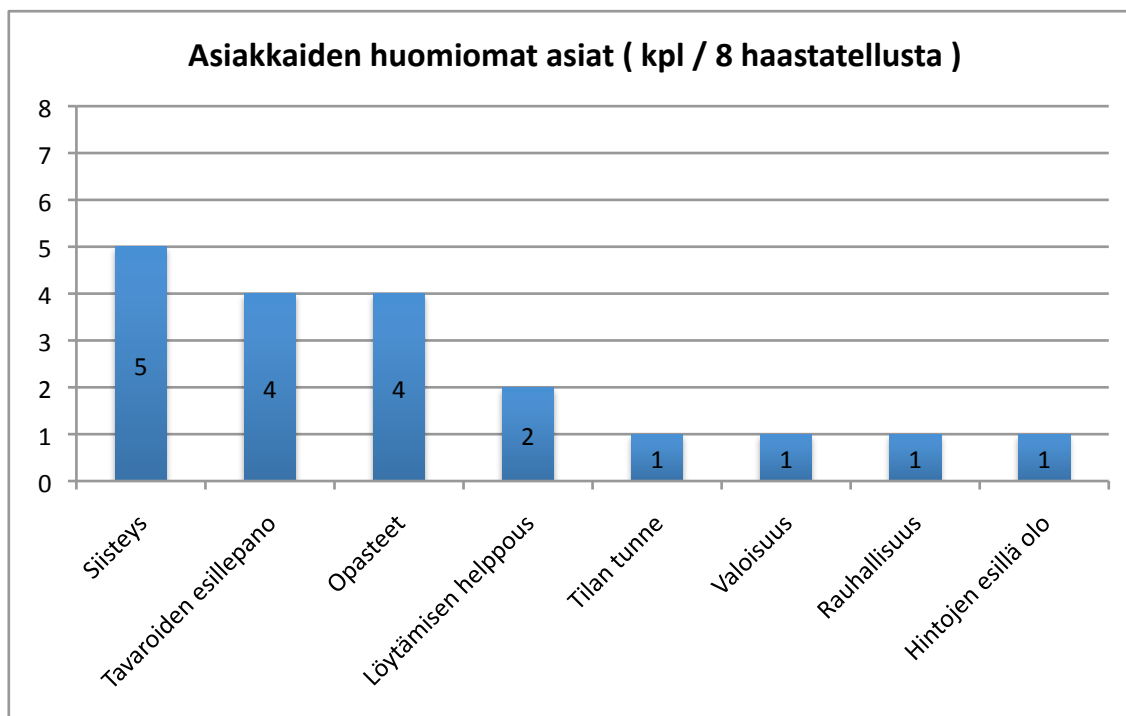
Ennen myymälää tapahtuneet asiat ovat merkityksellisiä siinä mielessä, että niiden perusteella voidaan hahmottaa paremmin sitä, millaisia toimintoja asiakkaalla on ennen myymälään saapumista. Tähän teemaan liittyvillä kysymyksillä selvitettiin asiakkaan tiedonhakua ja toimintoja ennen myymälään saapumista. Asiakkaat kertoivatkin mielellään, mistä hakevat tietoa ennen myymälään saapumistaan. Asiakkaat käyttävät Google - hakupalvelua ja Helsingin Sanomia pääsääntöisinä tiedonhankintalähteinään. Tasan puolet eli neljä kahdeksasta haastatellusta käytti Google -hakukonepalvelua tiedonhankintaan. Alla olevasta kuvioista selviää asiakkaiden mainitsemat tiedonhankintalähteet. Kuviota tulkittaessa tulee ottaa huomioon se, että asiakkaalla on ollut mahdollisuus mainita yksi tai useampi tiedonhankintalähde ja tästä syystä lähteitä on yhteensä enemmän kuin kahdeksan, joka on haastateltavien kokonaismäärä.



Kuvio 1: Asiakkaiden tiedonhankinta

Tiedonhankinnan lisäksi kysymyksillä haluttiin korostaa sitä mikä on asiakkaan tuonut myymälään. Haastatteluista erottui osakseen myymälän sijainti muihin alan myymälöihin nähden, valikoiman laajuus ja myymälässä saatava asiantunteva palvelu. Asiakkailta kysyttäessä saivatko he tarpeeksi tietoa ennen myymälään tuloaan Expertin valikoimasta ja palveluista, suuri osa vastauksista liittyi luottamukseen myyjän asiantuntemusta kohtaan. Eli asiakkaat tulevat myymälään kysymään, jos heillä on joku asia josta heillä ei ole tietoa tai, josta he haluavat lisää tietoa. Haastatteluista kävi ilmi myös ilmoitusliitteisiin liittyviä puutteita. Asiakkaat toivoivat ilmoituksiin lisää selkeyttä siten, että tuotteiden mittatiedot ja myymälät, joissa ilmoitus on voimassa olisivat selkeämmin näkyvissä.

Myymäläympäristössä tapahtuvan palvelun aikana asiakas kokee, näkee ja aistii monenlaisia asioita palveluun liittyen muodostaen yhdessä asiakaspalveluhenkilöstön kanssa palvelukokemuksensa. Tämän aihepiirin kysymyksillä asiakkailta haluttiin vastaus palvelun aikana tapahtuviin asioihin heidän omasta näkökulmastaan. Asiakkailta kysyttäessä asioita joihin he kiinnittävät huomiota myymälään astuessaan vastaukset olivat hyvin yksimielisiä. Asiakkaiden vastaukset painottuivat siisteyteen, tavaroiden esillä oloon sekä myymälän sisäisiin opasteisiin, kuten alla olevasta kuviosta voidaan havaita.



Kuvio 2: Asiakkaiden huomioimat asiat myymälään sisään astuttaessa

Myymälän ilmapiiriä asiakkailta kysyttäessä esiin nousivat hiljaisuus ja rauhallisuus. Hiljaisuus koettiin positiiviseksi asiaksi, mutta toisaalta myös musiikkia kaivattiin. Rauhallisuus koettiin positiiviseksi asiaksi, jolloin asiakas viihtyy myymälässä ja saa rauhassa tutkia ja tehdä päätöksiään tuotteista. Myymälässä saadusta palvelusta moni asiakas mainitsi hyvän, nopean ja asiantuntevan palvelun verrattuna kilpailijoihin. Myös myyjien tunneälyä arvostetaan, eli että myyjä tunnistaa, millaisilla aikeilla asiakas on liikkeellä.

Haastattelujen perusteella palvelun jälkeisistä asioista asiakkaat halusivat saada avoimemmin tietoa kotiinkuljetuksen ja muiden palvelujen hinnoista. Myös tarkemmat lisätiedot kotiinkuljetuspalvelusta nähtiin tarpeelliseksi. Mitä tulee asiakkaiden palvelun jälkeen kohtaamiin haasteisiin tuotteiden tai palveluiden suhteen, asiakkaat tulevat hoitamaan asioitaan mieluummin myymälään. Myymälässä nähdään olevan paremmat asioiden hoitokanavat, esimerkiksi takuuseen liittyvissä asioissa, kuin asiakkailla itsellään.

Haastatteluista kävi myös ilmi erilaisten kampanjoiden, arpajaisten ym. mainonnassa ilmentyvien asioiden esilläolo myymälässä. Asiakkaat kaipasivat selkeyttä erilaisten etuuksien mahdolliseen saamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että myymälän henkilökunta kertoo asiakkaalle olemassa olevista kampanjoista ja arpajaisista, jotta asiakkailla on mahdollisuus osallistua niihin. Myös arvontaan osallistuminen koettiin tärkeänä asiana.

4.1.3 Havainnointi

Havainnointi on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun halutaan saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät toimintaympäristössään. Havainnointia voidaan käyttää monipuolisesti tukemaan haastattelun antamia tuloksia ja se on hyvä tutkimusmenetelmä kehittämistehtävissä, joissa kehittämisen kohteena on yksittäisen ihmisen toiminta ja tilanteet, joissa henkilö toimii yhdessä muiden ihmisten kanssa. Asiakaspalvelutilanne on hyvä esimerkki tällaisesta havainnoitavasta asiasta, jossa kaksi tai useampia ihmisiä ovat tekemisissä toistensa kanssa. (Ojasalo ym. 2009, 103 - 104.)

Palvelupolkua tutkittaessa havainnoinnin etuihin kuuluu ehdottomasti se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden käyttäytymisestä palvelutilanteissa. Havainnointi sopii hyvin tutkimukseen, jossa halutaan saada tietoa, jota tutkittavat eivät halua kertoa suoraan haastattelijalle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 208.)

Grönforsin (1985, 89) mukaan osallistumattoman ja osallistuvan havainnoinnin raja ei ole selvä. Hän jatkaa, että osallistumattomassa havainnoinnissa tutkijan ja tutkittavana olevan kohteen välinen vuorovaikutus on tutkimuksen kannalta merkityksellinen. Tutkijan on oltava ulkopuolinen, tässä tapauksessa palvelutilanteeseen osallistumaton, tarkkailija. Periaatteena tässä havainnointitavassa on tiedon kerääminen oppimalla katsomastaan ja havaintojen kirjaaminen myöhempää analysointia varten. (Grönfors 1985, 89 - 90.)

Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1996,84) mukaan havainnointi on osallistuvaa silloin, kun tutkija on läsnä tutkittavassa kohteessa. Osallistumaton havainnointi toteutuu heidän mielestään silloin, kun tutkija tarkkailee tilannetta sillä tavalla, että tutkittavilla ei ole tietoa tutkijan läsnäolosta. Tällöin käytetään esimerkiksi piilotettuja kameroita tai peiliseiniä, joiden avulla tutkija voi havainnoida kohdettaan olematta läsnä tilanteessa. Havainnointi tulee sitoa tiiviisti tutkittavan ongelman teoriaan ja kun havainnoinneilla ei enää saavuteta uusia kysymyksiä ongelmakentästä se voidaan lopettaa. (Syrjälä ym. 1996, 84 - 85.)

Havainnointi tapahtui Expert Tammiston myymälätiloissa. Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää asiakkaan kokemia ongelmia palvelupolun varrella. Havainnointi alkoi aina siitä hetkestä, kun asiakas saapui sisälle myymälään aina siihen hetkeen saakka, kun asiakas poistui myymälästä. Asiakkaiden havainnointi toteutettiin myymälätilassa ja myymälän ulkopuolella kirjaten ylös havaintoja asiakkaan kulkemasta palvelupolusta.

Havainnoinnin avulla pyrittiin selvittämään tilanteita, joissa asiakas joutui odottamaan, jäi ilman palvelua tai kohtasi yllättäviä tilanteita. Havainnoinnin tarkoituksena oli yhdessä haastattelun kanssa tuottaa mahdollisimman tarkkaa tietoa asiakkaan liikkeistä palvelun

aikana, jotta Service Blueprint -kaaviosta saataisiin mahdollisimman paikkaansa pitävä. Havainnointi toteutettiin haastattelun teemoja mukailleen, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin haastattelujen antamia tuloksia.

4.1.4 Havainnointien tulokset

Asiakas saapui yleensä myymälään Tammiston ostospuiston parkkipaikalta tai linja-auto pysäkiltä. Myymälän ulkoasu erottui hyvin osakseen muusta ostospuistosta ja sitä on helppo lähestyä ison logon, erottuvan värityksen sekä lippujen ansiosta, koska ulko-ovi on parkkipaikkaa ja muuta ympäröivää maastoa alempana, on huomionarvoista kiinnittää huomiota siihen, että asiakas osaa kulkea ulko-ovelle sujuvasti esimerkiksi kyltin avulla. Myymälään sisälle päästäkseen tuli asiakkaan laskeutua joko rappusia tai liuskaa pitkin myymälän ulko-ovelle.



Kuva 1: Myymälä ulkoa

Suuri osa asiakkaista kääntyi sisälle astuessaan tulosuunnassa oikealle, jossa sijaitsee matkapuhelinosaisto. Merkille pantavaa oli, että harva asiakas jatkoi suoraan käytävää pitkin myymälän takaosaan reippaasti kävellen, vaan monen askel hidastui myymälään sisälle astuttuaan. Asiakkaista havaitsi myös, että monesti asiakkaat tekivät yleiskatsauksen myymälän sisätiloista, ennen kuin jatkoivat liikkumistaan myymälässä. Pääsääntöisesti myyjät tervehtivät asiakkaita aina vapaana ollessaan eli silloin, kun heillä ei ollut asiakasta ketä

palvelu. Monesti myymälään astuessaan asiakkaat pysähtyivät hetkeksi, ikään kuin etsimään jotain. Hyvin monesti myyjä huomasi tämän tilanteen ja aloitti asiakkaan palvelemisen asiakaspalvelijana.

Myymäle on sisäosaltaan hyvin selkeä ja helppokulkuinen, jossa asiakkaan on helppo kulkea katsellen ja tutkien tuotteita. Yksi merkille pantava asia, johon havainnoinneissa törmättiin, oli vanhojen asiakkaiden liikkuminen myymälässä. Myymälässä liikkuessaan vanhemmat ihmiset näyttivät välillä siltä, kuin olisivat tarvinneet apua, päästäkseen etsimiensä tuotteiden luokse. Myymälän pohjarakenne on sellainen, että esimerkiksi kylmälaitteet sijaitsevat myymälän takaosassa ja halutessaan katsoa sellaista asiakkaan täytyy kävellä koko matka myymälän etuosasta myymälän takaosaan näitä laitteita katsomaan.



Kuva 2: Myymälän käytävä kohti myymälän taka-osaa kuvattuna

Vanhemmat ihmiset hakeutuivat myös hyvin usein istumaan erilaisille istumapaikoille, kuten hierontatuoliin, televisioiden luona oleville jakkaroille sekä myymälän takaosassa olevalle sohvalle. Havainnointien perusteella voidaan nähdä tarpeelliseksi istumapaikkojen lisääminen myymälässä, jotta asiakkailla olisi mahdollisuus hetken aikaa levähtää.

Monesti asiakkaat myymälässä liikkuessaan viettivät siellä myös paljon aikaa. Joku asiakas selvisi asioinnistaan hyvinkin nopeasti, jopa viidessä minuutissa, kun taas toisilla asiakkailla käynti saattoi kestää jopa 45 minuuttia. Tähän vaikutti osaltaan asiakkaan tarve eli mitä hän

oli ostamassa, mutta myös se millainen myyjä tilanteessa oli. Esimerkiksi kodinkonepakettia ostettaessa asiakas vietti aikaa myymälässä enemmän, kuin esimerkiksi matkapuhelimen ostaja, koska kyse on eri suuruisista ostoksista. Kun asiakkaalla on suurempi ostos, hän käytti sen harkintaan enemmän aikaa.

Palvelutiskillä myyjän palvellessa asiakasta oli tavallista, että tiskin luona on yhtä aikaa kaksi myyjää ja molemmilla asiakkaat. Tällainen tilanne on huomionarvoinen, koska monesti asiakkaat olivat palvelutiskin eri kulmilla ja kertoivat omista asioistaan myyjälle. Joillekin asiakkaille heidän ilmeistään päätellen tällainen tilanne oli epämiellyttävä, koska he joutuivat kertomaan omia henkilökohtaisia tietojaan siten, että tilanteessa oli useampi ulkopuolinen henkilö joka saattoi mahdollisesti kuulla asiakkaan tiedot. Tämä korostui erityisesti silloin, kun asiakas sopi kotiinkuljetuksesta ja rahoitussopimuksesta, jolloin myyjä kävi asiakkaan kanssa läpi hyvin luottamuksellisia asioita.

Myymälästä poistuminen tapahtui aina samaa ovea käyttäen, kuin mistä asiakas oli tullut sisään. Asiakkaat kantoivat ostoksensa käsissään tai muovikasseissa pois myymälästä tai myyjä kantoi ne heidän puolestaan aina autolle saakka. Toisinaan asiakas osti jotain suurempaa, kuten astianpesukoneen ja hän halusi itse kuljettaa sen kotiinsa itse järjestämällään kuljetuksella. Tällöin asiakkaan tuli asioida myymälässä vierailun jälkeen joko keskusvarastolla tai myymälän noutovarastossa. Myymälän oman varaston noutopiste sijaitsee myymälän takana ostospuiston sisäpihalla. Sisäpihalla on muiden myymälöiden varastojen ovien lisäksi ostospuiston roskalavat, viereisten teollisuusyritysten etupihat ja Expertin varaston oven edessä vanhojen kodinkoneiden keräyspiste. Tämä näky ei mielestäni jatka asiakkaan saamaa kuvaa yrityksestä ennen myymälään tuloa ja myymälässä olo aikana.

Tuote annettiin varastosta asiakkaalle yleensä avaamalla kokonaan varaston nosto-ovi, jolloin asiakas näki sisälle varastoon. Tuotetta asiakkaalle tuli antamaan yleensä tuotteen myynyt myyjä tai varastomies. Varastomiehellä ei ole päällään konseptin mukaista oranssin värityksen omaavaa työasua, vaan omat työvaatteet. Myös se, että asiakkaalla on mahdollisuus päästä näkemään palvelun tuottamisen tukitoimintoja, on asia johon kannattaa kiinnittää huomiota.

4.1.5 Videointi ja valokuvaus

Ojasalon ym. (2009, 104) ja Syrjälän ym. (1996, 85) mukaan videointi on hyvä havainnoinnin apuväline, koska sen avulla saadaan konkretisoitua palvelua ja sen etenemistä kuvan ja äänen avulla. Ihmisen havainnointikyvyn ollessa rajallinen videokuvauksen avulla voidaan palvelutilannetta tarkkailla jälkikäteen. (Ojasalo ym. 2009, 104; Syrjälä ym. 1996, 85.)

Videointia käytettiin palvelutilanteen kuvaamiseen asiakkaan silmin. Tällä tavoin saatiin tietoa asioista, joihin ei normaalisti kiinnitä aktiivista huomiota. Tällaisia yksittäisiä asioita olivat myyjän ilmeet, eleet, asioiden hallinta sekä sanamuodot, joita hän käytti.

Valokuvausta käytettiin havainnollistamaan asioita myymälässä ja sen ulkopuolella. Valokuvaus on tässä opinnäytetyössä toiminut muiden tutkimusmenetelmien tukivälineenä yhdessä videoinnin kanssa. Valokuvuihin oli helppoa palata yhä uudestaan ja tarkkailla niistä asioita, joihin ei havainnoinnissa ja haastatteluissa saatu vastausta.

4.1.6 Palvelupolun kuvaus - Customer Journey map

Palvelupolun kuvauksen avulla pyritään visualisoimaan palvelupolkuun liittyviä kontaktpisteitä ja niissä tapahtuvia toimia asiakkaan silmin. Tähän kuvaukseen liittyy usein myös erilaisten persoonien käyttö, joiden kautta palvelu ajatellaan läpi käytäväksi. (Stickdorn & Schneider 2010, 158.)

Palvelupolun kuvauksen avulla saadaan tarkempia tietoja asiakkaan kokemista kontaktpisteistä Service Blueprintiä ajatellen. Erilaisten persoonien (Liite 1) avulla saadaan tarkempi kuva eri asiakassegmenttien käyttäytymisestä palvelutilanteessa. Palvelupolkuun liittyvien haastattelujen avulla voidaan muodostaa erilaisia persoonia eri tarpeiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin neljää erilaista persoonaa (Liite 1) kuvaamaan neljää erilaista asiakassegmenttiä. Persoonat on luotu haastatteluiden ja havainnointien pohjalta, jotta ne täyttäisivät mahdollisimman hyvin niille asetetut vaatimukset. Näiden persoonien avulla saatiin syvempi käsitys eri segmenttien erilaisista palvelutarpeista. Erilaisten asiakaspersoonien avulla saatiin muodostettua entistä yksityiskohtaisempi Service Blueprint siihen liittyvine kehitysehdotuksineen.

Palvelupolun kuvauksen tarkoituksena oli tässä yhteydessä hahmottaa nimenomaan eri asiakassegmenttien erilaisia tarpeita. Tässä vaiheessa käytettyjen menetelmien tulokset näkyvät tulevassa Service Blueprint -prosessikuvauksessa.

4.2 Creation (luomisvaihe)

Tämä vaihe toimii jatkuvan palvelumuotoiluprosessin tuottavana osana. Tässä vaiheessa tapahtuu suurin osa palvelumuotoiluprosessin uusien ideoiden ja asioiden tuottamisesta ja testaamisesta. Tämän lähestymistavan avulla pyritään löytämään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ongelmat, joihin saatettaisiin törmätä myöhemmin. Kun ongelmat ovat löydetty tässä vaiheessa palveluprosessin kehitystyötä, niistä ei tule ylimääräisiä kustannuksia,

edettäessä pidemmälle palvelumuotoiluprosessissa. Tätä vaihetta voitaisiin myös kutsua tarralappuvaiheeksi, koska tälle vaiheelle tyypillistä on tarralappujen käyttö erilaisissa palvelupolun ja sidosryhmien kuvauksissa. Tässä vaiheessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että sisällyttää kaikki tarvittavat sidosryhmät palvelumuotoiluprosessiin, jotta saadaan mahdollisimman monipuolisia ja kattavia ideoita ja ajatuksia tulevasta palvelusta. Tämän vaiheen tuotoksena tulisi saada erilaisia ideoita ja konsepteja tulevan uuden palvelun pohjaksi, jotta niitä päästään koekäyttämään seuraavassa vaiheessa. (Stickdorn ym. 2010, 130 - 131.)

Tämän luvun alaluvuissa on avattu myyjien haastatteluista ja selvennetty Service Blueprint -palveluprosessikaaviota ja sen rakentamiseen liittyviä asioita tarkemmin.

4.2.1 Myyjien haastattelut

Myyjiä haastateltiin avoimen haastattelun avulla eli haastattelu oli lähempänä keskustelua samoista aihepiireistä, joita esiintyi asiakkaiden haastatteluissa. Haastattelujen tarkoituksena oli myyjien kuuleminen, siitä miten myyjät näkivät asiakkaiden palvelupolun ja miten he omalta osaltaan näkivät kuinka sitä voitaisiin parantaa. Nykyisestä koventuvasta kilpailutilanteesta kertoo myös se, että kaikki alalla toimivat yritykset eivät noudata lakia irtisanoessaan työntekijöitään vedoten myyntituloksiin. Tästä syystä myyjien kuuleminen erilaisissa kehitys- ja muutostilanteissa on erityisen tärkeää. (PAM 2011.)

Myyjien haastatteluja tehtäessä merkille pantavaa oli myyjien halukkuus osallistua yhteisen työpaikan ja samalla koko yrityksen kehittämiseen asiakkaita paremmin palvelevalla tavalla. Tämä voimavara tulee valjastaa käyttöön mahdollisimman tehokkaasti tulevaisuudessa, jotta niiltä henkilöiltä, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa saadaan viimeisin kokemus ja palaute myymälässä tapahtuvasta asiakaspalvelusta.

Myyjien ammattitaitoon ja taitoon ylläpitää omaa tietouttaan tuotteiden varastosaldoista tulisi kiinnittää huomiota, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman sujuvaa ja ammattitaitoista palvelua. Tämä on tärkeää, koska valikoima on myymälässä suuri ja kaikkia esillä olevia tuotteita ei välttämättä löydy myymälän varastosta. Tästä syystä myyjän on hyvä tietää mitä tuotteita on ja mitä ei. Asiakkaan ja myyjän kannalta haastava tilanne tulee silloin, kun tuotetta, jonka asiakas haluaa, ei löydykään varastosta. Tällöin myyjän tulee aloittaa uuden tuotteen myynti asiakkaan kanssa. Tästä voi jäädä asiakkaalle negatiivinen kuva.

Myymälän sisäisen viestinnän tehostaminen nähtiin haastatteluissa myös tarpeelliseksi. Erityisesti niissä tilanteissa, kun jokin tuote on loppunut tai jotain tuotetta on paljon varastossa, tiedon tulisi kulkea paremmin myyjältä toiselle. Näin pystytään asiakasta

palvelemaan paremmin myymälässä. Voi olla, että asiakas on niin tyytyväinen palvelukokemukseensa, jotta tulee takaisin myymälään. Tällöin tilanne voi olla se, että asiakas hakeutuu toisen myyjän luokse, mutta kokonaisuudessa kaikki voittavat. Tuloksena on tyytyväisemmät myyjät, tyytyväisempi asiakas ja tyytyväisempi myymäläpäällikkö, jolla on vastuu myymälän tuloksesta.

Expertillä yleisesti puhutaan matalasta organisaatiosta ja kuinka helppoa on kommunikoida eri tehtävissä toimivien henkilöiden kanssa. Joillekin kuitenkin jopa myymäläpäällikön tapaaminen voi olla iso asia, jossa ei pysty kuitenkaan ilmaisemaan vapaasti omia mielipiteitään asioista. Haastatteluiden perusteella myymälässä ja yleisesti koko yrityksen tasolla tarvittaisiin avoin viestikanava, jossa henkilökunta voi esittää anonyymisti mielipiteitään yksittäisen myymälän tai laajemmin koko yrityksen toiminnasta. Näin yritys saisi paljon rakentavaa palautetta ja asioita joita havaitaan, voitaisiin näin ollen kehittää monimuotoisemmin ja nopeammin reagoimalla.

Tuotteiden toimitusaika pitäisi olla mahdollisimman lyhyt, koska asiakkailta on tarve saada tuote hyvinkin nopeasti itselleen. Myyjät näkevät jälkimarkkinoinnin vahvistamisen yrityksessä tarpeelliseksi. Myymäläkenttään kaivataan henkilöä, joka vastaa asiakkaiden tuotteiden toimitukseen ja mahdollisiin viivästyksiin liittyvistä asioista. Näin ollen myyjille jää entistä enemmän aikaa keskittyä myyntiin ja asiakaspalveluun myymälässä. Mutta toisaalta tarpeelliseksi nähtiin myös myyjien omatoiminen yhteydenpito asiakkaisiin palvelutilanteen jälkeen.

Verkkokaupan ja myymälän yhteistoimintaa voitaisiin myyjien mielestä parantaa entisestään. Haastatteluissa kävi ilmi, että verkkokaupan tulisi ohjata enemmän asiakkaita myymälään palveltavaksi. Toisin sanoen myymälästä saisi jotain sellaista, jota verkkokaupasta ei saa. Yksi tällainen vaihtoehto voisi olla tuotteen varaaminen verkkokaupasta ja sen maksaminen ja noutaminen myymälästä. Tällöin verkkokaupan ja myymälätoiminnan yhteistyö saataisiin konkretisoitua tavalla, joka näkyy myös asiakkaalle joustavampana palveluna.

Myyjät ovat saaneet positiivista palautetta palvelun nopeudesta verrattuna kilpailijoihin. Tästä kilpailuedusta on hyvä pitää kiinni, koska sillä erottuu selkeästi edukseen. Myyjien näkökulmasta tätä nopeutta voitaisiin korostaa esimerkiksi PikaExpert palvelulla. PikaExpert palvelun avulla asiakas voisi soittaa heti laitteen lopetettua toimintansa Expertin asiakaspalveluun ja hänelle luvattaisiin niin pian kuin mahdollista uusi jääkaappi, pakastin tai mikä tahansa välitöntä toimintaa vaativa tuote. Tällaisen palvelun avulla asiakas voisi saada hyvinkin nopeasti palvelua osakseen ja yrityksen imago parantuisi entisestään asiakkaiden silmissä.

4.2.2 Service Blueprint ja sen rakentaminen

Service Blueprintingin avulla voidaan havainnollistaa palveluprosessia ja siinä esiintyviä erilaisia rooleja sekä asioita visuaalisella tavalla. Service Blueprint on prosessikaavio, joka kuvaa hyvinkin tarkasti palveluprosessin etenemistä ja rooleja, joita palvelutilanteissa esiintyy. Service Blueprintille tyypillistä on asiakkaan osallistaminen osaksi palveluprosessin kuvausta, jolloin nähdään myös asiakkaan toimet palveluprosessin aikana. Service Blueprintin tavoitteena on kuvata palvelu kaikille sidosryhmille ymmärrettävällä tavalla. Tarkoituksena on saada aikaan tuotos, jonka avulla yrityksen johtajat, työntekijät ja asiakkaat ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. (Zeithaml ym. 2009, 264 - 265.)

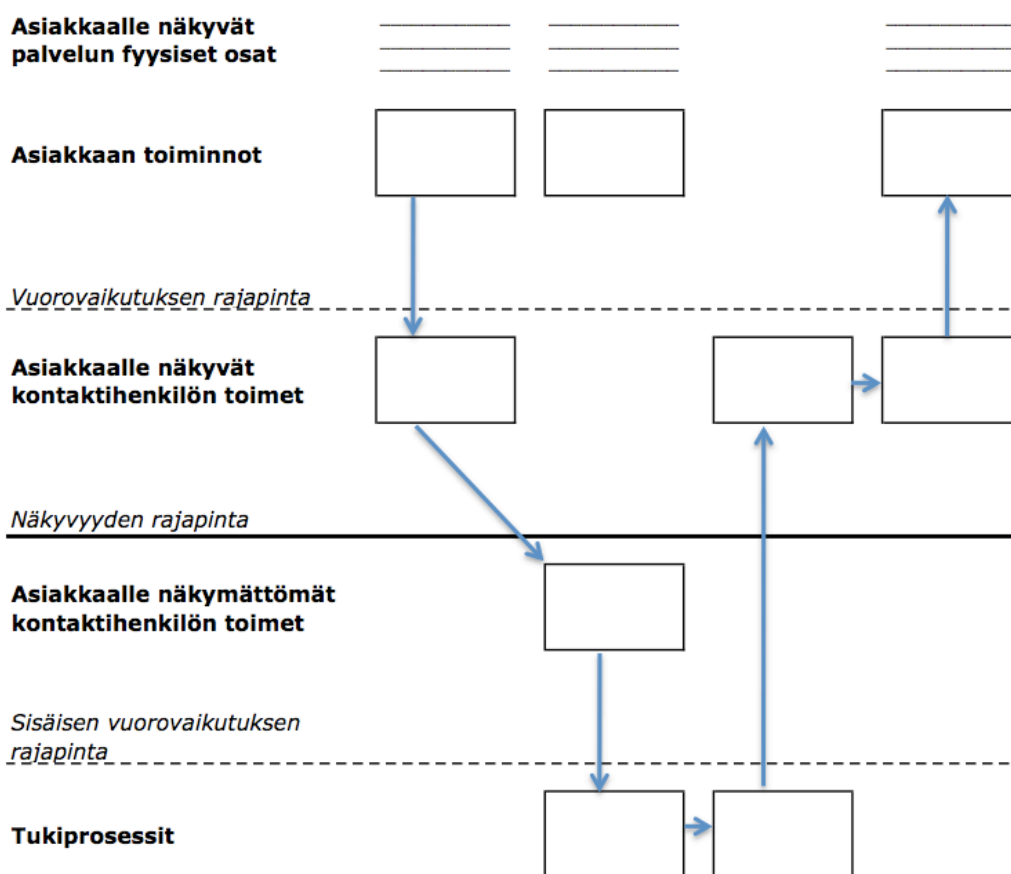
Stickdorn ja Schneider (2010) korostavat sitä, että Service Blueprintingin avulla saadaan yksityiskohtainen kuva palveluprosessista ja siihen liittyvistä erillisistä yksityiskohdista. He jatkavat myös, että myöhemässä palvelujen kehittämissä vaiheissa, tähän prosessikuvaukseen voidaan liittää myös kehitysehdotuksia, jolloin kehitysideat konkretisoituvat ja antavat suuntaa ehdotusten toteuttamiseksi. (Stickdorn & Schneider. 2010, 204 - 205.) Service Blueprint muodostetaan yhdistelemällä palveluprosessiin liittyviä asioita alla olevan mallin mukaisesti. Näitä erilaisia asioita yhdistelemällä saadaan aikaan liitteessä 3 oleva Service Blueprint, josta voidaan havainnollistaa palvelukokonaisuus edellisissä kappaleissa mainitulla tavalla.



Kuvio 3: Service Blueprintin muodostaminen Zeithamlin, Bitnerin & Gremlerin mukaan (2009, 268 & 271 - 274)

Service Blueprintin valintaa kehittämistyökaluksi edesauttaa, että se on muihin prosessikaavioihin nähden asiakaskeskeisempi. Service Blueprint antaa myös työntekijöille hyödyllisen työkalun ymmärtää oma työntekonsa osana suurempaa kokonaisuutta. Tällöin työntekijä näkee konkreettisesti tekemänsä työn hyödyn. Asiakkaan kannalta Service Blueprint antaa monipuolisen kuvan asiakkaan kokemusmaailmasta palveluympäristössä ja näin ollen kehittäminen on kokonaisvaltaista. (Ojasalo ym. 2009, 162.)

Service Blueprint -prosessikaavio koostuu viidestä erilaisesta asiasta; asiakkaalle näkyvistä palvelun fyysisistä osista, asiakkaan prosessista, asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä kontaktihenkilöiden toimista sekä yrityksen sisäisistä tukiprosesseista. Nämä asiat yhdistämällä saadaan aikaan Service Blueprint, jossa on otettu huomioon lähestulkoon kaikki asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. (Zeithaml ym. 2009, 265.)



Kuvio 4: Service Blueprint rakenne Zeithamlia ym. (2009, 266) mukaillen

Service Blueprint -prosessikaavion lukemisen helpottamiseksi siihen on lisätty näkyvyyden rajapintaa kuvaava vaakaviiva, joka kuvaa asiakkaalle näkyvien toimintojen ja näkymättömien toimintojen rajaa. Tämän rajan lisäksi kaavioon on lisätty vuorovaikutuksen rajapinta, jolla

kuvataan asiakkaan ja asiakaspalveluhenkilön välistä kanssakäymistä. Tässä rajapinnassa muodostuu myös asiakkaan palvelukokemus. Asiakkaalle näkymättömällä puolella on myös näkyvyyden rajapinta. Tätä rajapintaa kutsutaan sisäisen vuorovaikutuksen rajapinnaksi, jolla erotetaan asiakaspalveluhenkilölle näkyvät ja näkymättömät asiat tukiprosesseista. (Zeithaml ym. 2009, 266 - 267.)

Service Blueprintiä muodostettaessa on huomattava edellisissä kehitysvaiheissa tehdyt tutkimukset tutkittavasta aiheesta. Tällä tavoin Service Blueprintistä saadaan mahdollisimman tarkka ja palvelua hyvin kuvaava.

4.2.3 Service Blueprint kehitysehdotuksin

Kun valmis Service Blueprint on saatu muodostettua on siihen verrattain helppoa lisätä kehitysehdotukset suoraan niihin palvelun kohtiin, joissa on havaittu kehittämistarpeita. Lopputuotoksena on siis Service Blueprint (Liite 3) varustettuna kehitysehdotuksilla.

Tämän Service Blueprintin avulla on helpompaa koekäyttää ja mahdollisesti ideoida lisää kehittämiskohteita. Tässä palvelumuotoiluprosessin vaiheessa onkin tärkeää se, että kehitysehdotuksia testataan ja koekäytetään ennen kuin siirrytään seuraavaan vaiheeseen ja otetaan käyttöön esimerkiksi koko yrityksessä.

4.3 Reflection (testaaminen)

Tälle vaiheelle ominainen piirre on erilaisten palvelukonseptien ja ideoiden koekäyttö ja parantaminen. Vaiheen tarkoituksena on luoda palvelukonseptista tai parannetusta palvelusta prototyyppi, jota koekäytetään ennen sen julkaisemista. Palvelun prototyypin muodostaminen ja koekäyttö on erittäin tärkeää, jotta saadaan hyvä kuva siitä, mitä haasteita luotu palvelukonsepti todellisuudessa asettaa tässä vaiheessa. Prototyypit on pyrittävä koekäyttämään mahdollisimman todenmukaisissa olosuhteissa kuin mahdollista. Näin saadaan oikeaa tietoa siitä, mihin asioihin tulee vielä panostaa ja keskittyä, ennen kuin siirrytään seuraavaan vaiheeseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 132 - 133.)

Tämä vaihe yhdessä seuraavana tulevan toteutusvaiheen kanssa on tarkoitettu toteutettavaksi sisäisesti yrityksessä opinnäytetyössä annettujen kehitysehdotuksien pohjalta. Näitä vaiheita ei siis ole toteutettu tässä opinnäytetyössä, vaan ne on ajateltu olevan osa yrityksen sisäistä toimintaa ja tarvittavien resurssien hallinnoimista. Nämä kaksi vaihetta ovat vähintään yhtä tärkeitä, kuin kaksi edellistä vaihetta kehitysprosessin onnistumisen kannalta, joten näitä ei kannata laiminlyödä, jos halutaan kelvollisia tuloksia kehitystyöltä.

4.4 Implementation (toteutusvaihe)

Testaamisen loppuun saattamisen jälkeen on vuorossa toteutusvaihe. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös muutosjohtamisvaiheeksi, koska tälle vaiheelle tyypillistä on muutoksen vieminen osaksi organisaatiokulttuuria. Tämän vaiheen onnistumisen kannalta hyvin tärkeää on, että työntekijöitä ei ole unohdettu prosessin edetessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijöiden osallistaminen osaksi palvelumuotoiluprosessia on ratkaisevaa muutoksen onnistumisen kannalta. Jos työntekijöitä ei osallisteta osaksi kehitystä, ei lopputulos ole halutunlainen. Osallistamisella saadaan aikaan työntekijöiden motivoituneisuus uudistusten käyttöönotossa. Myös palvelun kokonaiskuvan luomisella ja sen esittämällä on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työntekijät ymmärtävät oman tehtävänsä osana suurempaa kokonaisuutta. (Stickdorn & Schneider 2010, 134 - 135.)

Tässä vaiheessa mitataan yrityksen kyky viedä haluttu muutos osaksi yksittäisen myymälän tai koko yrityksen palvelukulttuuria. Tämän vaiheen onnistumisen kannalta on tärkeää kaikkien vaiheiden läpikäyminen, jotta tuloksesta saadaan mahdollisimman samanlainen kuin on suunniteltu.

5 Johtopäätökset

Service Designin avulla voidaan asiakas osallistaa monella tapaa osaksi palvelujen kehittämisprosessia. Tässä opinnäytetyössä on esitetty yhdenlainen lähestymistapa palvelujen kehittämiseen. Palveluja kehitettäessä on muistettava, että ei ole olemassa yhtä ja ainoaa tapaa tai mallia, jonka avulla palvelua voidaan kehittää enemmän asiakkaan vaatimuksia vastaavaksi. Työkaluja kehittämistoimiin on lukuisia, jokaiseen eri vaiheeseen ja niistä palvelumuotoilijan tulee valita sopivimmat kehittämiskohteensa vaatimusten mukaisesti.

Tässä työssä tutkimusongelmina olivat asiakkaan tien löytyminen yrityksen myymälään ja kuinka yritys voisi kehittää palveluaan vastaamaan enemmän asiakkaan näkemystä. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla haasteelliseksi koettiin asiakkaan pään sisälle pääseminen ja vastausten saaminen siltä ajalta, kun asiakas ei vielä ole myymälässä. Haastatteluihin asiakkaat eivät olleet kovinkaan halukkaita kertomaan asioista, jotka tapahtuvat ennen myymälään tuloa ja tästä syystä vastaus kysymykseen, kuinka asiakas löytää tiensä myymälään, jäi vaille syvempää vastausta.

Haastatteluiden perusteella asiakkaat kuitenkin mainitsivat monia asioita, jotka vaikuttavat heidän palvelukokemukseensa. Näiden johtolankojen avulla saatiin muodostettua monipuolisia kehitysehdotuksia ja asioita joille asiakkaat antavat painoarvoa, myös tien löytämiseksi myymälään. Tutkimuksen perusteella asiakkaat arvostavat yksinkertaista ja

siistiä kokonaispalvelua, joka on rehellistä puolin ja toisin. Haastatteluin ja havainnoinnein saadut tiedot ovat hyvin tärkeitä mitä tulee palvelun kehittämiseen siten, että asiakas palaa myymälään aina uudelleen. Nämä seikat kun otetaan huomioon, saadaan kokonaispalvelusta entistä sujuvampi ja miellyttävämpi. Tämä johtaa hyvin todennäköisesti siihen, että myös asiakkaan palvelukokemuksesta tulee näin ollen entistä parempi ja ehyempi.

Mitä tulee toiseen kysymykseen palvelun kehittämisestä, asiakkaat olivat huomattavasti aktiivisempia ja yhteistyökykyisempiä vastausten antamisessa. Osalta asiakkaista tuli jopa suoria kehitysehdotuksia erilaisiin vastaan tulleisiin haasteisiin ja tämä auttoi omalta osaltaan huomattavasti kehitysehdotuksien tuottamisessa Service Blueprintiä varten.

Tähänkin kysymykseen vastaus saatiin hyvin pitkälle oikeiden tutkimusmenetelmien käytön pohjalta. Tästä syystä myös asiakkaan näkemyksestä palvelun kehittämiseen saatiin kuva, joka auttaa viemään kehitystyötä oikeaan suuntaan asiakkaiden näkökulmasta.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia kohdeyrityksen kokonaispalveluun. Tässä tarkoituksessa on onnistuttu hyvin, koska lopputuotoksena olevaan Service Blueprintiin on tuotettu useita kehitysehdotuksia, joiden toteuttaminen ja päätäntävalta on kohdeyrityksen kehittämistoimista vastaavalla taholla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiakkaalle parempi palvelupolku. Service Blueprintiin koottujen kehitysehdotusten käyttöönottamisen jälkeen asiakkaalla on mahdollisuus kokea uusi ja parempi palvelupolku, jossa asiakkaiden kohtaamiin haasteisiin on kiinnitetty huomiota. Tämänkin tavoitteen lopullinen täyttyminen riippuu yrityksen halusta ja motivaatiosta toteuttaa ja ottaa käyttöön näitä yritystä varten koottuja parannusehdotuksia.

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen ei ole ollut tehtävä sieltä helpoimmasta päästä. Päätin opinnäytetyön aiheita miettiessäni, että haluan tehdä kokonaisvaltaisen opinnäytetyön liittyen johonkin mielenkiintoiseen aiheeseen. Erilaisia vaihtoehtoja mietittyäni päädyin valitsemaan aiheekseni asiakkaan palvelupolun ja sen kehittämisen yrityksessä, jossa olen työskennellyt jo jonkin aikaa. Aiheen valintaa puolsi myös yrityksestä tullut tarve saada selville asiakkaiden ajatuksia ja toimintoja palveluprosessin eri vaiheissa.

Työ itsessään on ollut haasteellinen ja sen toteuttaminen on ollut opettavaista kokonaisvaltaisen palvelujen kehittämisen näkökulmasta. Henkilökohtaisesti minulle on hyvin tärkeää se, että minulla on olemassa jokin sellainen kyky tai opittu taito, jota muilla ei ole. Tämän opinnäytetyöprosessin edetessä huomasin, että minulle on kehittymässä valtavan

laaja-alainen ja kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä palvelujen kehittäminen parhaimmillaan on ja millaisia mahdollisuuksia se antaa, niin henkilökohtaisella kuin yritystenkin tasolla. Olenkin erittäin tyytyväinen siihen, että sain toteuttaa tällaisen projektin yhdessä eri tahojen kanssa.

Miettiessäni tarkemmin opinnäytetyön suorittamista henkilökohtaisella tasolla, huomaan sen olleen hyvinkin kasvattava kokemus. Olen oppinut, että asiat eivät aina mene suunnitelmien mukaan vaan omien mahdollisuuksien ja voimavarojen mukaan. Henkisten ja fyysisten voimavarojen oikea jakaminen onkin ollut yksi suurimpia henkilökohtaisia kehityssaavutuksia tämän prosessin aikana. Olen oppinut entistä enemmän itsestäni ja omasta jaksamisestani tällaisten projektien parissa työskennellessä. On ollut myös mukavaa huomata se, että nukutun yön jälkeen asiat näyttävät yleensä huomattavasti kirkaammilta ja selkeämmiltä. Aamulla jonkin suuremman kokonaisuuden hahmottaminen on ollut selkeämpää ja johdonmukaisempaa kuin edellisenä iltana.

Olen moneen kertaan miettinyt työn etenemisen aikana, mitä asioita olisin voinut tehdä toisin. Yksi suurimmista asioista, joita olisin voinut tehdä toisin, on laajempi yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, jotta kehitysehdotuksia ja ideoita olisi tullut entistä enemmän. Tyytyväinen olen siihen, että sain opinnäytetyössäni otettua huomioon asiakkaan näkökulman lisäksi myös myyjien näkökulmaa eri asioihin. Myyjä olisi voinut kyllä osallistaa entistä enemmän osaksi kehitysprosessia, mutta johonkin resurssien käytön raja on kuitenkin vedettävä.

Henkilökohtaisesti olen työhön erittäin tyytyväinen oman oppimisen ja oikeiden kehitystarpeiden löytymisen kannalta, mutta jäin kaipaamaan näiden kehitysideoiden testaamis- ja käyttöönottovaiheiden toteuttamista. Silloin olisi saanut itse olla aitiopaikalla seuraamassa oman tutkimustyön tuloksia käytännössä ja olisi saanut palautteen tekemästään työstä havaittavissa olevana kehityksenä kokonaispalvelussa.

Lähteet

- Ahonen S., Saari S., Syrjälä L. & Syrjäläinen E. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. Painos. Helsinki: Kirjayhtymä
- Bergström S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Bitner M., Gremler D. & Zeithaml V. 2009. Services Marketing. 5. Painos. New York: McGraw-Hill Companies
- Eräsalo U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark
- Grönfors M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. Painos. Porvoo: WSOY
- Grönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 4. Painos. Helsinki: WSOYpro
- Heinimäki H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Hirjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Kautto M., Lindblom A. & Mitronen L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum (Gummeru Kirjapaino Oy)
- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus
- Lindberg-Repo K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Helsinki: WSOYpro Bookwell Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro
- Rissanen T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti
- Stickdorn M. & Schneider J. 2010. This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers
- Stake R. 1995. The Art Of Case Study Research. California: Sage Publications
- Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum
- Ylikoski T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu

Sähköiset lähteet

Expert AS. 2011. Viitattu 2.9.2011. <http://www.expert.no/>

Expert ASA Oy. 2011. Viitattu 2.9.2011. <http://www.expert.fi/>

Expert AS Group. 2008. Expert Annual Report 2008. Viitattu: 12.9.2011.
<http://hugin.info/131409/R/1332786/315718.pdf>

Koivisto M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? -Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Viitattu 2.10.2011.
http://www.muova.fi/documents/key20111011115349/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kuussaari M. 2011. Kaupan toimialakatsaus II/2011. Viitattu: 25.9.2011.
http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-22_003.html

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 3.6.2011.
http://stefan-moritz.com/welcome/Service_Design_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Service Design Network GmbH. 2011. Viitattu 1.10.2011.
<http://service-design-network.org/communitystart>

Vähäkylä L. 2009. Sähköautossa on tulevaisuus. Viitattu 22.9.2011.
<http://193.167.96.163/fi/A/Suomen-Akatemia/Tama-on-Akatemia/Ajankohtaista/Sahkoautossa-on-tulevaisuus/>

PAM. 2011. Ovi on heilunut Lahden Gigantissa. Viitattu 11.10.2011.
<http://www.pam.fi/fi/uutiset/Sivut/OvionheilunutLahdenGigantissa.aspx>

Julkaisemattomat lähteet

Aaltonen T. 2011. Myyntipäällikön haastattelu. 29.4.2011.

Inkeroinen M. 2011. Markkinointipäällikön henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 29.4.2011.

Kuvat

Kuva 1: Myymälä ulkoa	26
Kuva 2: Myymälän käytävä kohti myymälän taka-osaa kuvattuna	27

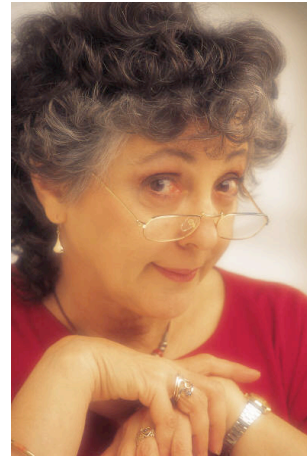
Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaiden tiedonhankinta.....	23
Kuvio 2: Asiakkaiden huomioimat asiat myymälään sisään astuttaessa	24
Kuvio 3: Service Blueprintin muodostaminen Zeithamlin, Bitnerin & Gremlerin mukaan (2009, 268 & 271 - 274)	32
Kuvio 4: Service Blueprint rakenne Zeithamliä ym. (2009, 266) mukailleen	33

Liite 1: Asiakaspersoonat

Palvelupolun kuvauksissa käytetyt persoonat

Nimi: Aila Virtanen
Ikä: 75
Sukupuoli: nainen
Siviilisääty: leski
Ammatti: eläkeläinen



Isoäiti joka ei osaa käyttää tietokonetta. Kammoksuu muutenkin mitä erilaisimpien teknisten laitteiden käyttöä. Käyttää matkapuhelinta vain ollessaan yhteydessä lapsenlapsiinsa. Huonon kuulonsa ja näön heikkenemisen vuoksi käyttää apuvälineitä parantaakseen näitä osa-alueita. Liikkuu käyttäen julkista liikennettä. Harrastuksiin kuuluu radion kuuntelu ja muiden saman ikäisten kavereiden tapaaminen. Hän myös liikkuu heidän kanssa ulkona ja viettää aikaa. Hän arvostaa yksinkertaista ja selkeää palvelua.

Nimi: Matti Mäkikangas
Ikä: 55
Sukupuoli: mies
Siviilisääty: naimisissa
Ammatti: yritysjohtaja



Matti on kahden aikuisen lapsen isä ja käyttää paljon tietotekniikkaa hyväkseen erilaisissa asioissa. Matille ei ole helppoa oppia uusia järjestelmiä ja toimintatapoja. Tästä syystä Matti soittaakin usein lapsilleen ja kysyy neuvoa uusiin teknisiin asioihin liittyen. Työ vie lähes kaiken ajan ja tästä syystä hän arvostaa nopeaa ja asiantuntevaa palvelua. Tulee omalla autollaan kaupan parkkipaikalle ja vie tuotteet autonsa takakontissa suoraan kotiin. Ei ole kotona kotiinkuljetuksen aikoina.

Nimi: Sofia Denberg
Ikä: 28
Sukupuoli: nainen
Siviilisääty: avoliitossa
Ammatti: kotiäiti



Sofia on kolmen pienen lapsen äiti. Hänen miehensä on päivät töissä tehtaalla ja sofia hoitaa kotona lapsia. Toisinaan Sofialle tulee kesken päivän tarve päästä käymään ostoksilla ja hän ottaa lapset mukaansa. Sofia arvostaa turvallisuutta ja asioiden hoitamisen helppoutta, etenkin kun lapset ovat mukana. Hän puhuu äidinkielenään ruotsia, mutta myös englantia sujuu. Suomea hän ei osaa mutta opiskelee kun ehtii. Hän haluaa, että tuotteet tulevat helposti kotiin ja mielellään vielä asennettuna. Isommissa ostoissa hän käyttää mielellään maksuaikaa, koska monilapsisessa perheessä on suuret kuukausittaiset menot ja varaa ei ole kerralla ostaa isompia tuotteita.

Nimi: Mikko Rissanen
Ikä: 17
Sukupuoli: mies
Siviilisääty: naimaton
Ammatti: opiskelija

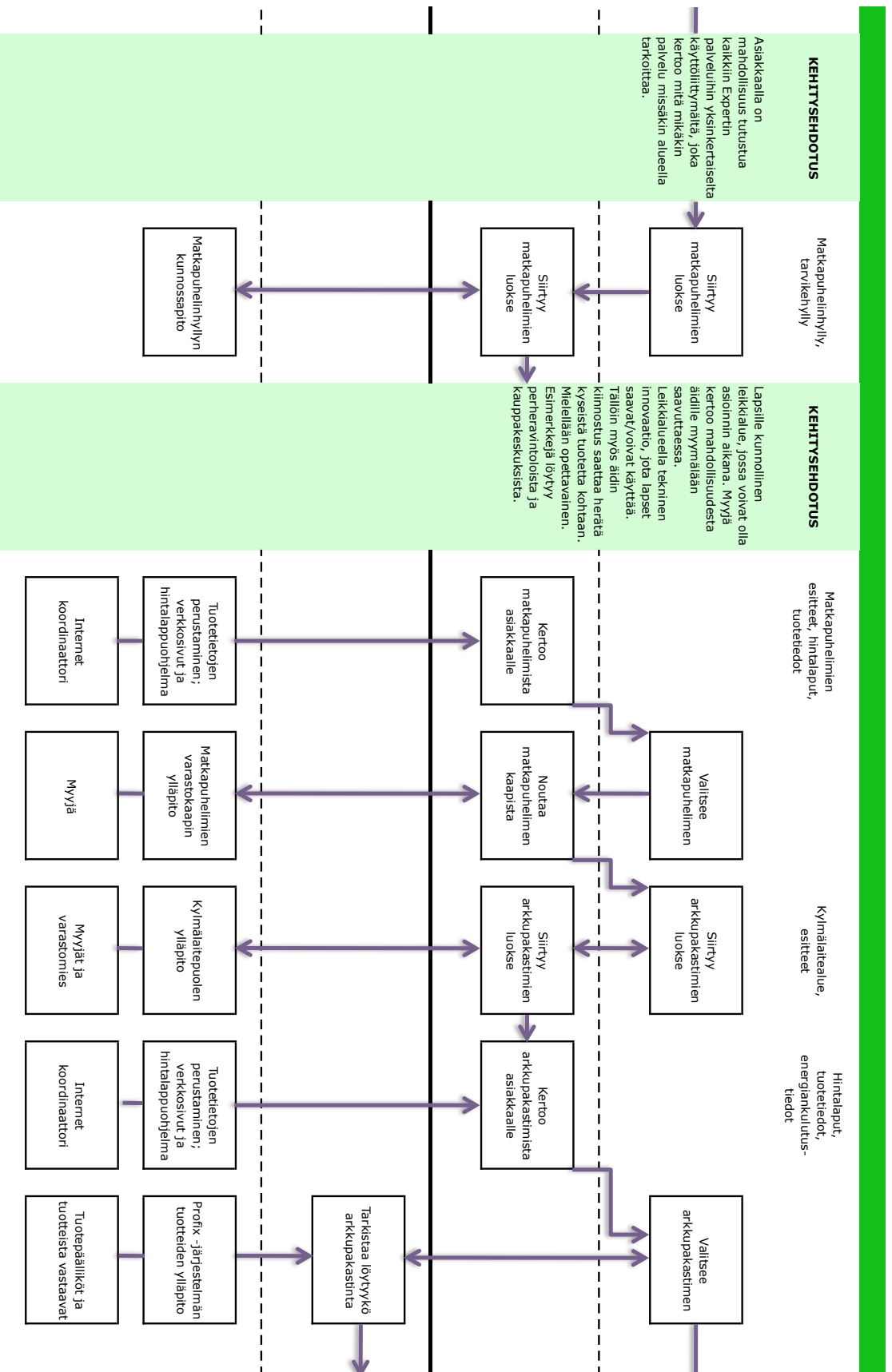


Mikko on lukiolainen joka on kiinnostunut tekniikasta. Mikko harrastaa monipuolisesti urheilua. Mikko kulkee matkansa kevytmoottoripyörällä ja näin ollen pääsee helposti käymään erilaisissa liikkeissä katselemaan mielenkiintoisia asioita. Hän tietää mitä haluaa, koska hän seuraa alan trendejä. Hän ostaa tuotteensa yleensä Internetistä, koska arvostaa tuotteiden edullista hintaa ja kotiin saamisen helppoutta.

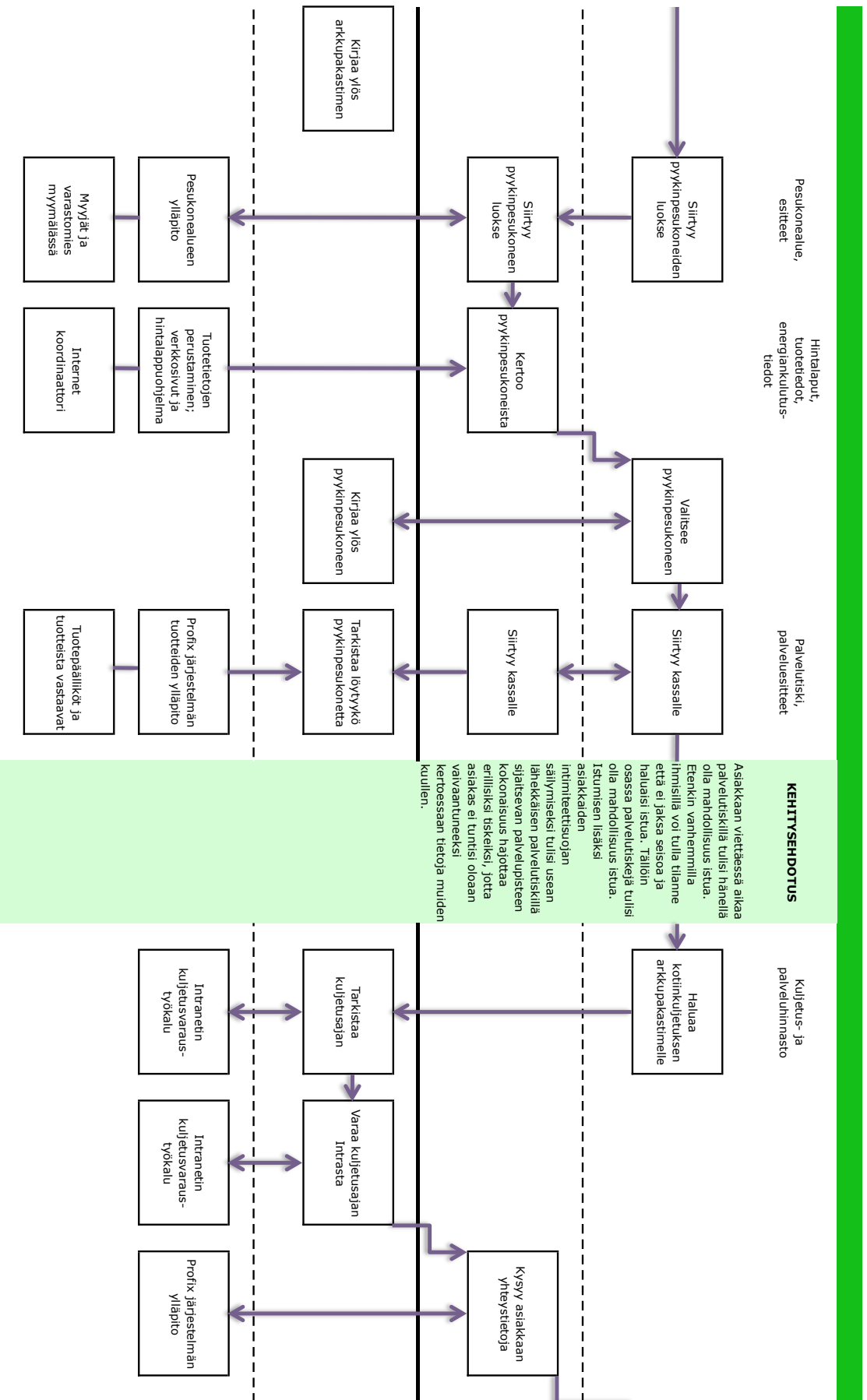
Liite 2: Haastattelurunko

1. Taustatiedot
 - a. Ikä
 - b. Sukupuoli
 - c. Siviilisääty
 - d. Ammatti
2. Taustatietoja yrityksestä
 - a. Oletko aiemmin asioinut Expertillä?
 - i. Jos olet niin kuinka usein?
 - b. Millainen kuva teillä on Expertistä?
3. Ennen asiointia
 - a. Mistä keräät tietoa ennen myymälään saapumista?
 - i. Jos kerää tietoa Internetistä niin mistä sieltä?
 - b. Teetkö vertailua eri liikkeiden välillä?
 - c. Minkä seikkojen takia valitsitte Expertin asiointipaikaksenne?
 - d. Löysittekö tarpeeksi tietoa Expertin valikoimasta ja palveluista?
4. Asiointia aikana
 - a. Millainen ilmapiiri myymälässä oli, kun astuitte sisään?
 - b. Mihin asioihin kiinnitätte huomiota myymälään sisään astuessanne?
 - c. Millaista palvelua oli mielestänne myymälässä?
 - d. Päädyittekö ostopäätökseen?
 - i. Jos ette, niin miksi?
5. Asiointia jälkeen
 - a. Miten kuvaisitte saamaanne kokonaispalvelua myymälässä?
 - b. Löysittekö tarpeeksi tietoa ennen asiointia?
 - i. Jos ette, niin mistä haluaisitte saada lisää tietoa?
 - c. Löysittekö myymälään vaivattomasti?
 - i. Jos ette, niin mitä lisätietoa olisitte kaivannut?
 - d. Vapaa sana kokonaispalveluun liittyen.
 - e. Kuinka Expertin tunnettavuutta voitaisiin parantaa?

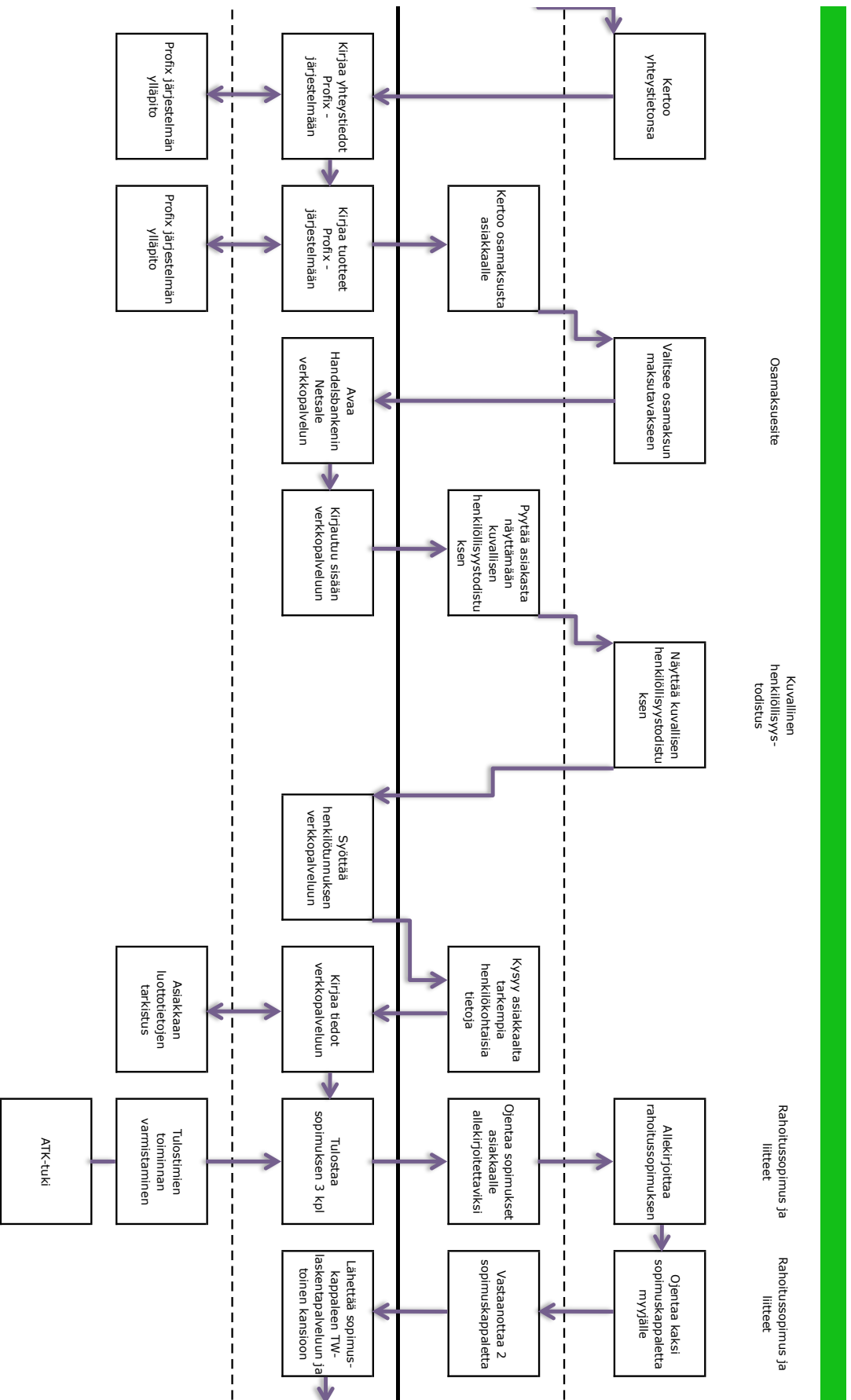
Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto



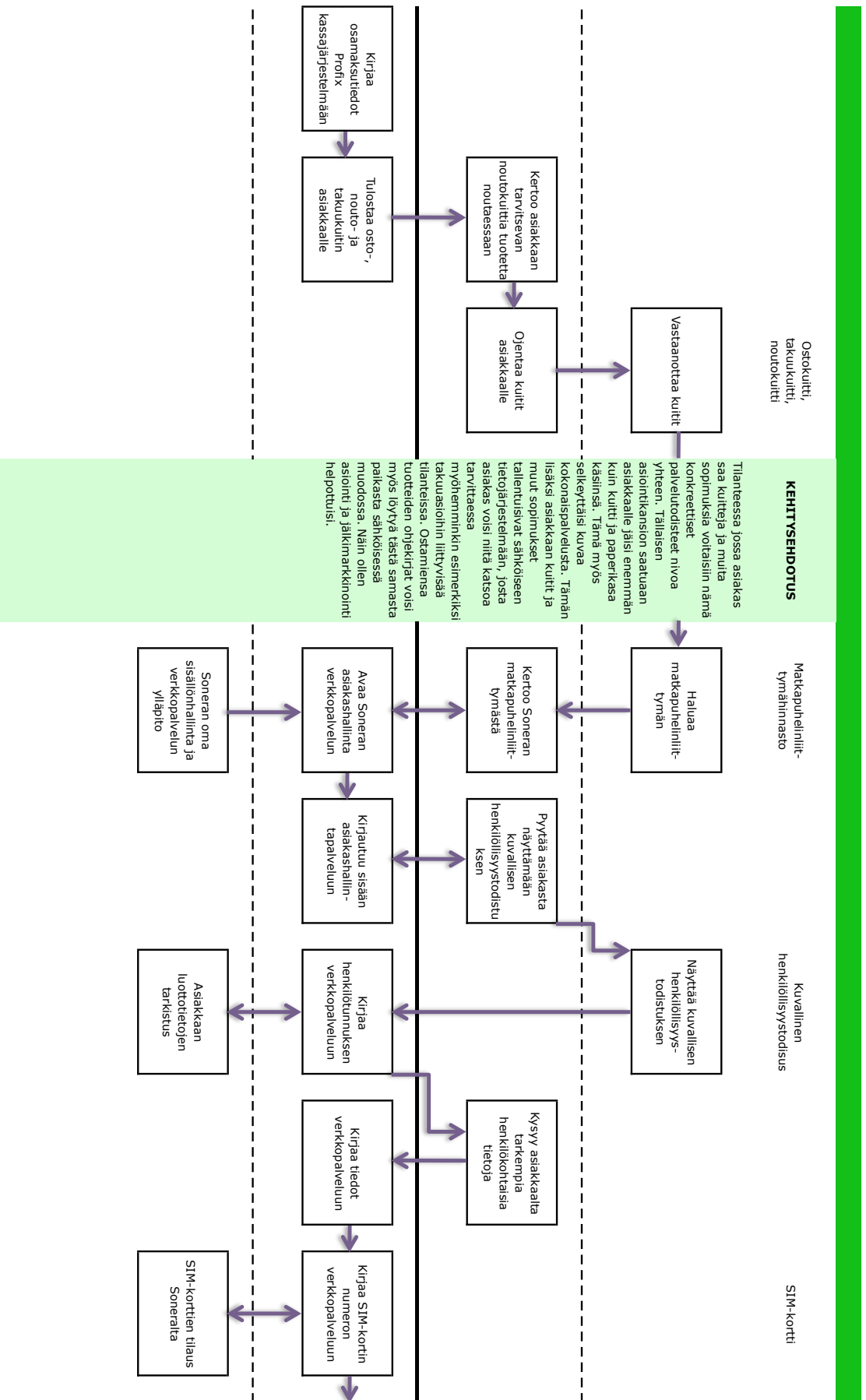
Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto



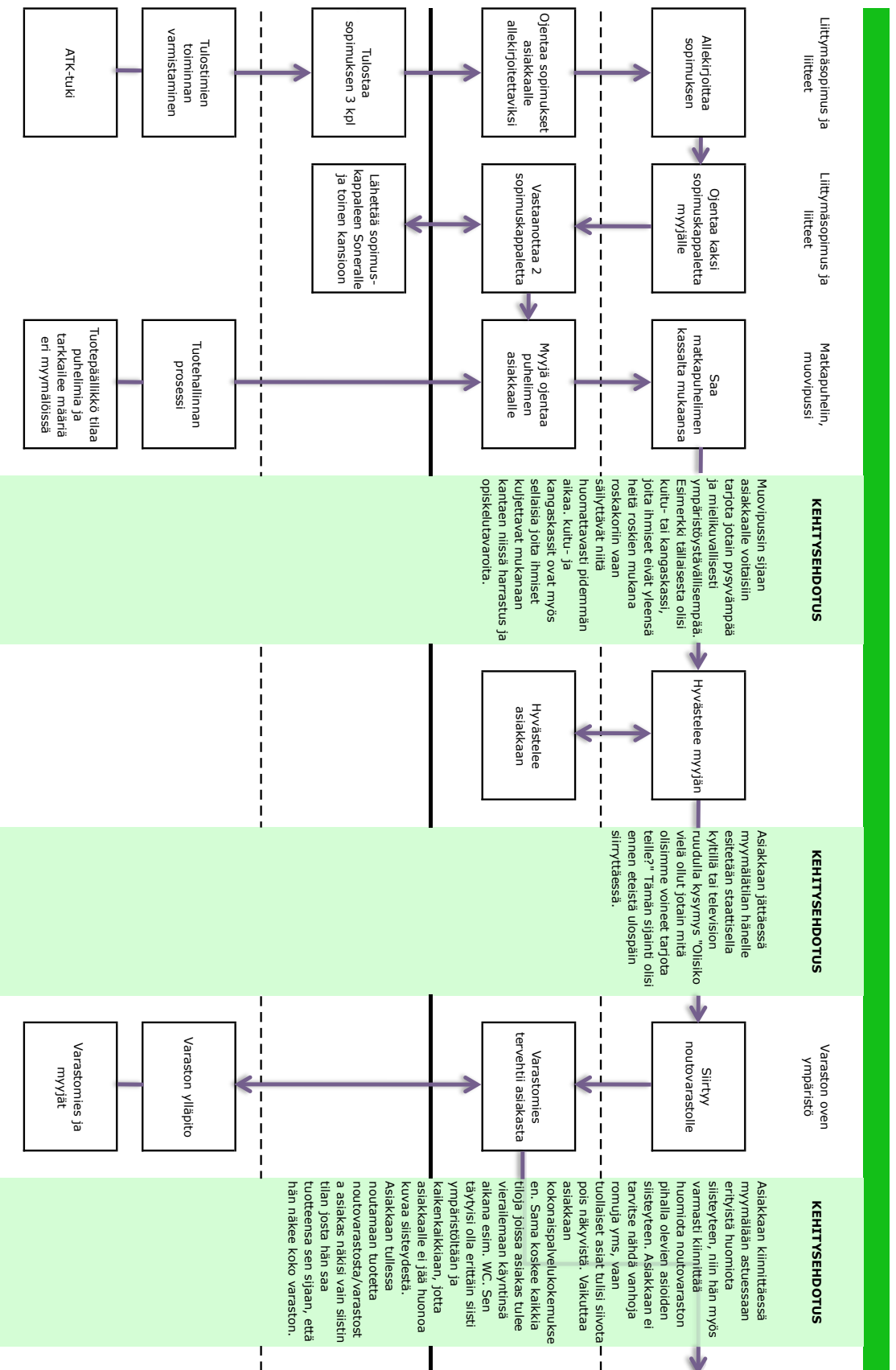
Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto



Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto

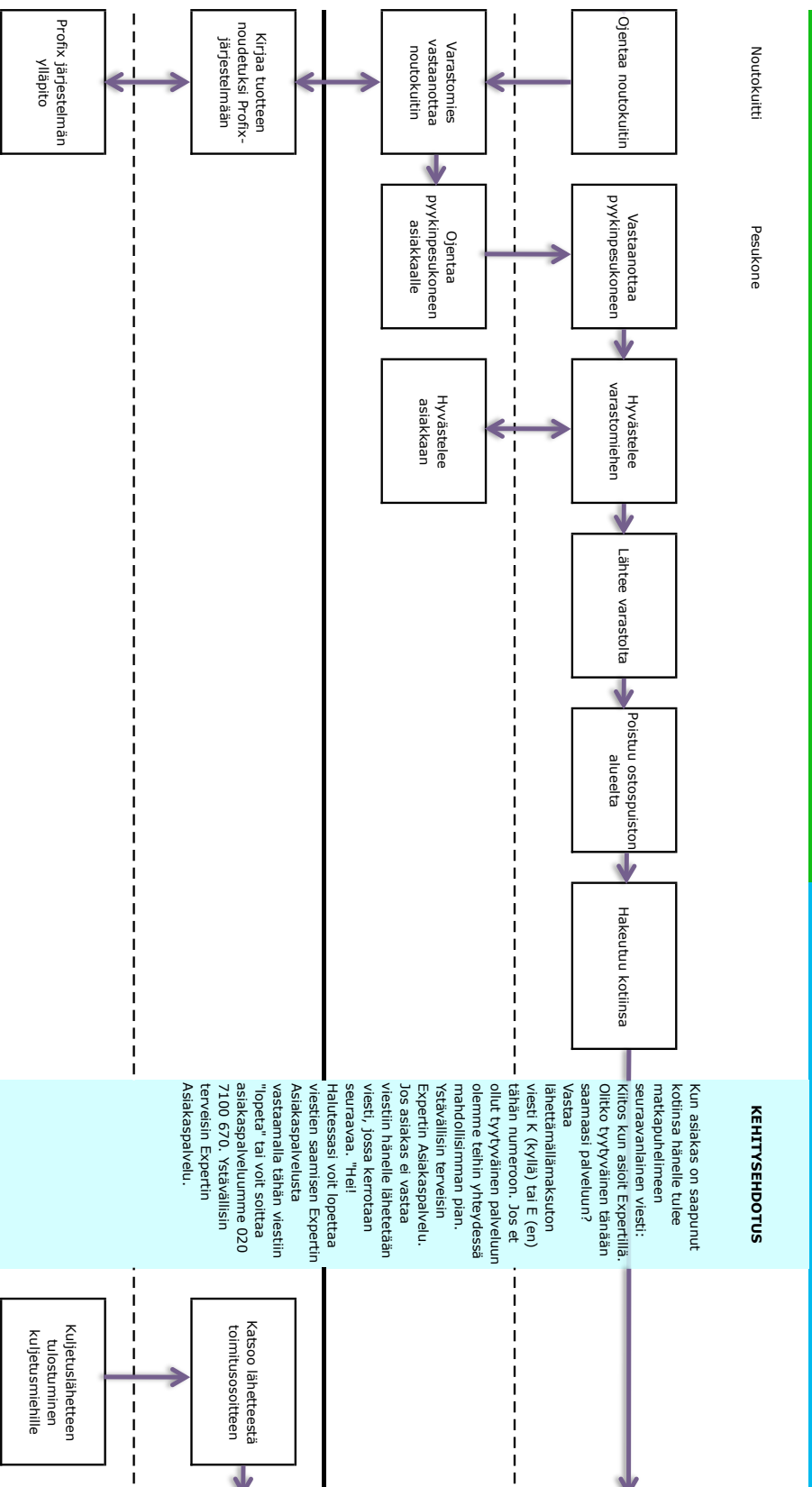


Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto

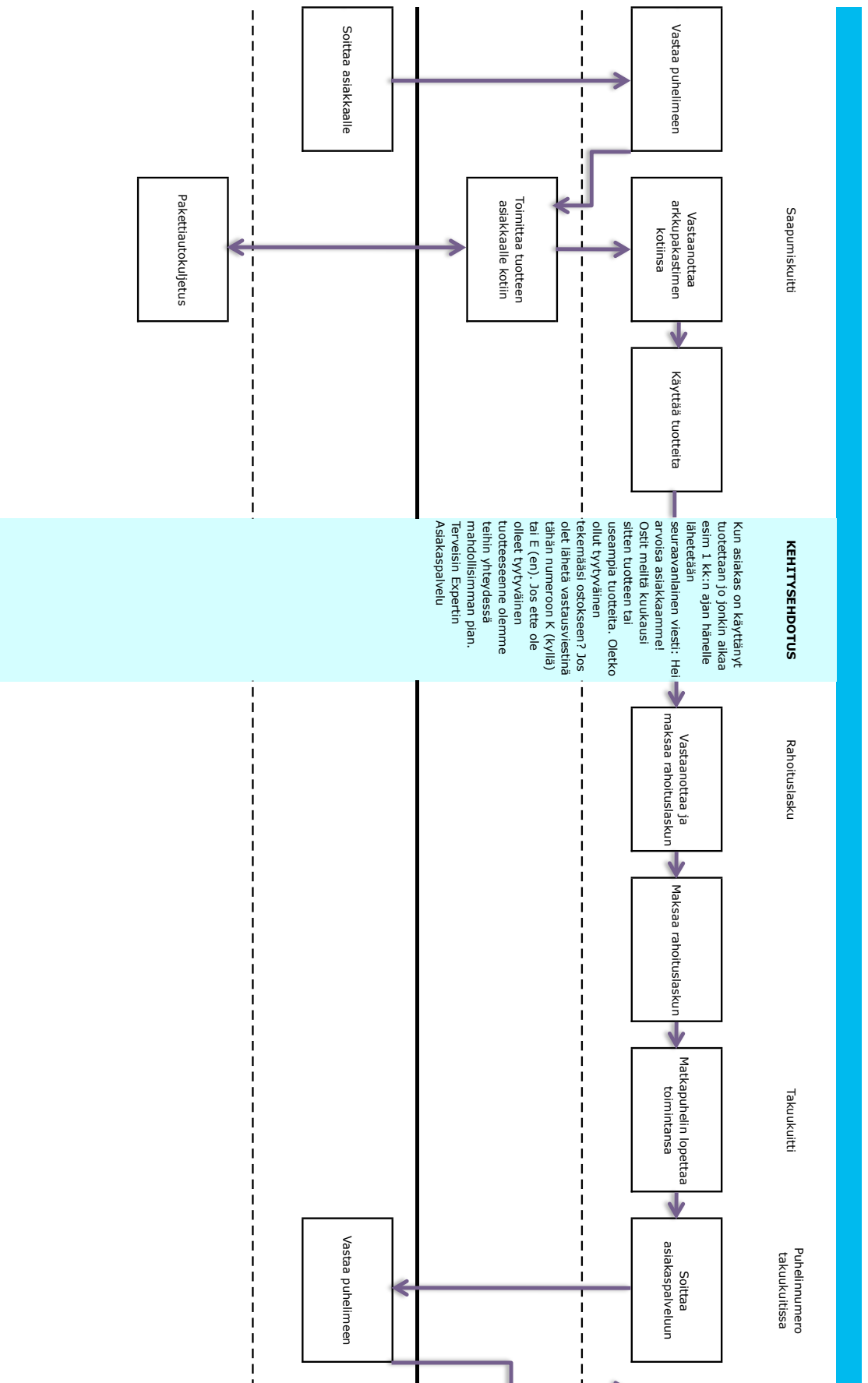


Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto

Palvelun jälkeen



Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto



Service Blueprint Case Expert ASA Oy / Tammisto

