



Parempaa palvelua

*Vinkkejä, ideoita ja inspiraatiota
yrityskehittämiseen*

Anna Vanhala, Krista Rautio,
Laura Jokinen ja Karita Arminen

Julkaisutiedot

Lapin yliopisto, Rovaniemi 2023

Parempaa palvelua -hankkeen julkaisu. Hankkeen on toteuttanut Lapin yliopisto

Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto, REACT-EU

Hankkeen ilme ja graafinen suunnittelu: Laura Jokinen ja Digi- ja mainostoimisto Höyry

Työkirjan taitto: Digi- ja mainostoimisto Höyry

ISBN 978-952-337-414-0 (verkkójulkaisu)

Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-414-0>



Sisällysluettelo

Johdanto	4
Kehittämisen suunnittelu ja johtaminen	5
Kehittämisprosessit	6
1. Henkilöstön johtaminen kehittämistyössä	7
2. Osallistava kehittämisen ideointi	8
3. Yrityksen toimintakäytänteiden kehittäminen	11
4. Tuotekehitys.....	14
5. Tarinallistaminen yrityksen tuotekehityksessä	16
6. tarinat myynnin ja asiakaspalvelun tukena muutoksessa.....	18
7. Uusien asiakkaiden tavoittaminen asiakasprofiloinnin avulla	21
8. Toimitilojen uudistaminen	23
9. Houkutteleva yritys ja tuotokuva	25
10. Houkutteleva yritys ja tuotokuva	28
11. Perehdyttäminen palvelupolun avulla	29
Kirjallisuus	32
Parempaa palvelua –hanke	33

Johdanto

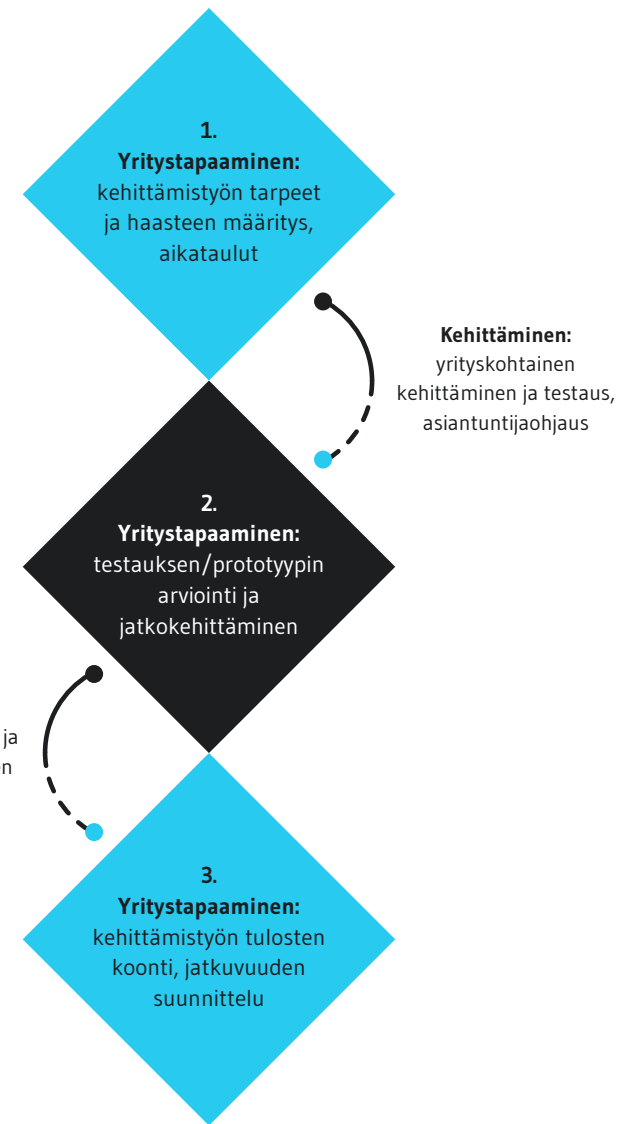
Tässä julkaisussa esittelemme käytännönläheisesti Parempaa palvelua -yritysvalmennuksissamme toteutettuja kehittämisprosesseja, joissa sovelsimme palvelumuotoilun, johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen menetelmiä. Parempaa palvelua -julkaisun kuvaukset kehittämisprosesseista ovat osin yhdistelmiä useamman yrityksen kanssa tehdyistä kehittämistoimista.

Julkaisu on tarkoitettu yrityskehittämisen tukimateriaaliksi yrittäjille ja yritysten kehittämiseen osallistuvalla henkilöstöllä. Lisäksi muut yritysten kehittämistyötä tukevat tahot voivat löytää julkaisusta vinkkejä työssään sovellettavaksi.

Yritysvalmennuksessa kartoitimme lappilaisten yritysten kehittämistarpeita ja tunnistimme yritysten kanssa muun muassa pandemia-aikana tapahtuneet asiakasmäärämuutokset, nopeasti käyttöön otetut toimintatapamuutokset ja lähitulevaisuuden tarpeet yritystoiminnan elvyttämiseksi. Yhteinen tavoitteemme oli kehittää yrityksen toimintaa vastaamaan pandemian jälkeisen ajan tarpeita ja odotuksia.

Julkaisussa esiteltyjen kehittämisprosessien taustalla olleet tarpeet vaihtelivat asiakkaiden tavoittamisesta tuotekehitykseen, tilasuunnitteluun ja johtamisen sekä yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen.

Kehittämisprosessit olivat tiiviitä, ne koostuivat yrityskehittäjien ja yrittäjien sekä osin myös yritysten henkilöstön keskinäisistä tapaamiskerroista, kehittämistyötä tukeneista lyhyistä yrityksille yhteisistä webinaareista sekä yrityksen omasta kehittämistyöstä.



Kuva 1. Yrityskehittämisen prosessi *Parempaa palvelua* -hankkeessa 2022–2023

Kehittämisen suunnittelu ja johtaminen

Miten toteutan kehittämisen prosessin yrityksessäni?

Yleisiä haasteita kehittämisprosessin toteuttamisessa ovat yleensä ajan ja suunnitelmallisuuden puute. Kehittämisprosessi onkin tärkeää suunnitella ja aikatauluttaa hyvin ennen työskentelyn aloittamista. Suunnitelmaa rakentaessa aikajänne kannattaa rakentaa riittävän pitkäksi, yleensä kehittämisen alkuvaiheessa on paljon ideoita ja ideoiden runsaus voi aiheuttaa lamaantumisen varsinaisen tekemisen aloittamiseen. Kun prosessi aikataulutetaan riittävän pitkäksi, on helpompi hahmottaa mihin ideaan kannattaa tarttua ensin. Samalla muut myöhemmin toteutettavat ideat tulee kirjattua muistiin ja näiden toteuttamisen aikataulua voidaan tarkentaa prosessin edetessä. Hyvä käytäntö tässä ensimmäisessä vaiheessa on osallistaa laajasti henkilöstöä kumppaneita kehittämisprosessin suunnitteluun.

Kehittämisprosessi onnistuu parhaiten silloin, kun kehittämisen tueksi on laadittu jäsentynyt kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmaan kannattaa sisällyttää kumppanuusverkostojen hyödyntäminen ja niiden rakentaminen työskentelyn tueksi. Näitä verkostoja voivat olla yhteistyöyritykset, alihankkijat, rahoittajat ja yritysneuvonnan ammattilaiset. Uutta kehitettäessä ja vanhaa uudelleen muotoillessa on tärkeää huomioida se, mitä uutta osaamista kehitettävä prosessi vaatii onnistuakseen, mistä osaamista voidaan hankkia ja millaista resurssia se vaatii yrityksen toiminnassa.

Kehittämisprosessin vaiheet:

- Prosessin suunnittelu ja aikatauluttaminen
- Kehittämisen kokeilut ja seuranta
- Kokeilujen arviointi ja jatkokehittäminen

Hyvä kehittämisprosessin suunnittelu ja johtaminen auttaa myös tilanteissa, joissa kehittämistyö jostain syystä viivästyy tai siirtyy – projektiin on helpompi palata, kun kokonaisuus, tavoitteet ja seuraavat askeleet ovat selvillä.

Kehittämisprosessit

1. Henkilöstön johtaminen kehittämistyössä

Henkilöstön johtaminen kehittämistyössä vaatii johtamisosaamista, kokonaisuuksien hallintaa ja suhtautumista kehittämistyöhön prosessina.

Kehitä strategia

Selkeä strategia määrittelee kehittämisen tavoitteet, toimintasuunnitelmat ja resurssit. Strategian avulla voidaan varmistaa, että yrityksen resurssit ja ponnistelut on suunnattu oikeisiin asioihin ja että kaikki työskentelevät saman päämäärän saavuttamiseksi. Strategia on suunnitelma, johon tavoitteet, toimet, resurssit ja aikataulu kirjataan.

Kannusta henkilöstöä kertomaan ideoistaan

Kun työntekijät voivat kertoa mielipiteensä, ehdottaa ratkaisuja ja jakaa ideoita, saat johtajana ja yrittäjänä arvokasta palautetta ja ideoita haasteiden ratkaisemiseksi. Yhteiset ideat auttavat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.

Mahdollista ideointi ja innovointi

Osallista henkilöstöäsi. Henkilöstösi on tärkeässä roolissa uusien ideoiden kehittämisessä. Kannusta heitä kertomaan ideoistaan ja kehittämään niitä edelleen. Luo ilmapiiri, jossa ideoista voi kertoa vapaasti.

Kasvata osaamista

Kouluta henkilökuntaa ja itseäsi. Uusi osaaminen edistää innovaatioita ja toiminnan kehittämistä. Samalla panostus henkilöstöön lisää sitoutumista.

Seuraa tuloksia, johda taloutta

Seuraa lukuja ja yrityksen tulosta. Vain näin voit varmistaa, että yrityksesi on asetettujen tavoitteiden ja strategian mukaisella polulla. Vain olemalla tietoinen tavoitteista ja tuloksesta voidaan kehittää toimintaa oikeaan suuntaan.

Lue lisää

Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere, Saku. Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Työsuojelurahasto. Helsinki. WSOY



2. Osallistava kehittämisen ideointi

Työntekijät ovat usein oman työnsä parhaita asiantuntijoita, sen vuoksi myös yrityskehittäminen kannattaa toteuttaa yhteisvoimin. Osallistamisen kulmakiviä ovat avoin viestintä kehittämistarpeesta ja –toimista sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksista, näin rakennetaan yhteistä ymmärrystä onnistuvaan kehittämistyön läpiviemiseen.

Kehittämissimerkki 1.

Hyvinvointialan erikoisliike

Kehittämisen tausta ja tarve

Yrityksessä oli tavoitteena viedä useita kehittämisprosesseja eteenpäin ja kehittää kehittämisprosessien suunnittelua ja toteutusta koskevia käytänteitä. Vaikka kehittämistyö kohdistui tarkemmin tiettyyn alueeseen, todettiin että pohjalle tarvitaan keskustelu kehittämisen ideoinnista yhdessä henkilöstön kanssa.

Kehittämisen toteuttaminen

Kehittämistoimia suunniteltaessa todettiin, että yrityksen kehittämistarpeiden kirkastaminen kannattaa tehdä yhdessä yrityksen henkilöstön tai sidosryhmien / asiakkaiden kanssa. Valmennuksissa olemme huomanneet, että usein kehittämiskohde tarkentuu tai jopa muuttuu yhteisen reflektoinnin myötä, vaikka taustalla oleva tarve pysyisikin samana.

Valmennuksessa kehittämiskohteiden tarkennus toteutettiin apukysymysten avulla osallistavan työskentelyn ABC:n avulla.

2. Osallistava kehittämisen ideointi

Kehittämissimerkki 1.

Hyvinvointialan erikoisliike

Kehittämistarpeet

- Keskeiset yrityksen toimintaan vaikuttavat muutokset (liikevaihdossa / asiakasvirrassa / henkilöstössä)?
- Yrittäjän näkemys kehittämistarpeista
- Asiakaspalautteet ja asiakkaiden toiveet
- Henkilöstön näkemys kehittämistarpeista
- Miten pandemia-aika vaikutti yrityksesi toimintaan ja miten nyt?

Kehittämistyön tavoite, osallistujat, aikataulu ja toimenpiteet

- Kirkastetaan ja rajataan kehittämistyö
- Missä aikataulussa halutut muutokset toteutetaan?
- Ketkä osallistuvat?
- Kuka / ketkä ovat vastuussa?

Suunnittele osallistava kokonaisuus huolellisesti:

1. Miten kutsut ihmiset mukaan siten, että he motivoituvat yhteiseen työskentelyyn
2. Mikä pitäisi olla lopputulos (tiedota henkilöstöä tai sopikaa yhdessä)
3. Millaisten työvaiheiden kautta tulokseen edetään (tiedota henkilöstöä tai sopikaa yhdessä)
4. Mikä on aikataulu (tiedota henkilöstöä tai sopikaa yhdessä)

Kiinnitä osallistavassa työskentelyssä huomiota siihen, että kaikki osallistuvat

1. Aina joka työvaiheen alussa hetki itsenäistä työtä
2. Muutkin työvaiheet sellaisia, että hiljaisetkin saavat tilaa
3. Ethän kritisoi tilaisuudessa esitettyä ajatuksia, vaan jatka niistä ("hyvä, että toit tämän asian esiin, miten siitä olisi mielestäsi hyvä jatkaa?")

Kasvokkain sovellettavat osallistumisen ja yhteisöllisyyden menetelmät ovat kätevästi vietävissä myös digialustoille.

Vaatii suunnittelua ja henkilöstön ohjeistusta sekä sopivasti kokeilumieltä

2. Osallistava kehittämisen ideointi

Kehittämisesimerkki 1.

Hyvinvointialan erikoisliike

Perusaskeleet

- 1 Suunnittele** osallistettavan henkilöstön / asiakkaiden ryhmittely ja ryhmille kommenteille tarkoitetut osuudet kehittämisteemoista (esim. asiakaskyselyyn tulevat aiheet ja henkilöstökysely)
- 2 Käynnistä tiedottaminen** valmisteilla olevasta teemasta: tiedota tavoitteet ja aikataulu sekä osallistamisen eteneminen (esim. henkilöstöryhmät, jotka kunkin osan ohjelmista kommentoivat tai esittävät vahvuudet / kehittämisen paikat, jotka niissä on hyvä huomioida)
- 3 Vie/lataa valmisteilla olevien kehittämisaiheiden otsikot** soveltuvilta osin valitsemallesi digialustalle, jossa ne ovat jatkotyöstettävissä, kun ideointiin on kullakin sopiva hetki (asetukset niin, että kukaan ei voi epähuomiossa poistaa kaikkia kerättyjä kommentteja)
- 4 Pyydä asiakkailta tai henkilöstöltä kommentteja** osuuksiin, joihin kunkin ryhmän on mielekäs tuottaa ideoita (esim. asiakkaille suunnatut kommenttipyynnöt vaikkapa uusista tuoteideoista kannattaa tehdä siten, että mietit valmiiksi muutaman selkeän tuotteen ja prototyypin niistä, jotta et kommentoiduta liian keskeneräistä työtä. Haluat todennäköisesti säilyttää laadukkaan mielikuvan toiminnastasi).

Kehittämisen tulokset

Työkalu on suunniteltu osallistamaan yrityksen henkilöstöä ja / tai sidosryhmiä kehittämisprosessin suunnitteluun. Työkalun avulla voitiin määritellä kehittämisprosessin rakenne ja eteneminen kehittämisprosessin tehokkaaseen toteuttamiseen.

Kehittämistyön opit

Vaikka tässä esitetyt etenemistavat vaikuttavat helpoilta ja itsestään selviltä, ei niiden toteuttaminen arjessa ja työn yhteydessä välttämättä ole helppoa. Toteutus vaatii suunnitelmallisuutta ja kehittämiselle varattuja hetkiä. Hyvin suunniteltu ja aikataulutettu kehittämisprosessi on helpompi viedä eteenpäin kuin prosessi, jossa aikataulu ja toimenpiteet eivät ole selvillä.

Lue lisää

Pohjoisen johtamista kehittämässä Helena Kangastie & Maarit Tihinen (toim.) Pohjoisen johtamista kehittämässä (theseus.fi)

3. Yrityksen toimintakäytänteiden kehittäminen

Yrityksen toimintakäytänteiden kehittämistarpeet huomataan yleensä joko sujumattomina työprosesseina, asiakaspalvelussa tapahtuvina häiriötilanteina tai vaikeasti määriteltävänä kehittämistarpeena, joita voi olla vaikea fokusoida tarkemmin. Toimintakäytänteitä voi olla tarpeen arvioida ja päivittää myös yrityksen kohtaamisissa muutostilanteissa. Jos perusasiat eivät ole kunnossa, myös tarkempien kehittämiskohteiden edistäminen on haastavaa.

Kehittämisesimerkki 2.

Hyvinvointialan yritys

Kehittämisen tausta ja tarve

Hyvinvointiin liittyvän yrityksen kehittämistarve oli moninainen ja se liittyi yhtäältä markkinointiin ja asiakkaiden tavoittamiseen, toisaalta usean toimipisteen toiminnan yhdenmukaistamiseen ja työntekijöiden vastuunjakoon, jotta asiakkaille toiminta näyttäytyisi johdonmukaisena. Samalla tavoite oli työntekijöiden itsenäisen toiminnan tukeminen.

Menetelmien ja työkalujen valinta

Valmennuksessa kohteeksi kirkastui yrityksen toimintakäytänteiden kehittäminen, jossa lähdettiin liikkeelle toimintakäsikirjan päivittämistyöllä.

Käymällä läpi yrityksen toiminnan kulmakivet voimme saavuttaa kehittämistyössä arvokkaan askeleen kohti seuraavia konkreettisia kehittämistoimia.

3. Yrityksen toimintakäytänteiden kehittäminen

Kehittämisestä esimerkki 2.

Esimerkki toimintakäsikirjan / -mallin rakenteesta.

1 Visio, toiminta-ajatus ja strategia

- Tarina
- Visio
- Arvot
- Strategia
- Toiminta-ajatus
- Henkilöstön työnkuvat ja vastuut

2 Työyhteisön toimintatavat ja työhyvinvoinnin edistäminen

- Perehdytys
- Työhyvinvointi
- Henkilöstön osaamisen tukeminen
- Johtaminen, työn organisointi ja työn tekemisen tavat

3 Toiminnan ydin ja tukiprosessit

- Markkinointi, myynti ja viestintä
- Asiakassuhteiden ylläpito
- Talouden ja tiedon hallinta

4 Toiminnan arviointi

- Sisäisten toimintamallien arviointi
- Toiminnan tuloksellisuuden arviointi
- Asiakaspalautejärjestelmä

3. Yrityksen toimintakäytänteiden kehittäminen

Kehittämissimerkki 2.

Toimintamallin käyttö

Toimintamalli/-käsikirja mahdollistaa vastuun jakautumisen tasaisemmin työyhteisössä.

- Malli selkeyttää yhteisiä käytänteitä, helpottaa työtä ja johtamista
- Toimintamallin/-käsikirjan avulla voidaan kehittää koko työyhteisön ongelmaratkaisukykyä ja omaan työhön vaikuttamista. Tämän seurauksena motivaatio kasvaa ja työn pito- ja vetovoima vahvistuu.
- Toimintamalliin/-käsikirjaan voidaan sisällyttää erilaisia ratkaisuja työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen liittyen. Mallin avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuden lisääntymiseen ja työvoimaa voi olla jatkossa helpommin saatavilla. Toimintamallin/-käsikirjan avulla ja sitä jatkuvasti kehittämällä yrityksen toimintaa voidaan parantaa jatkuvasti.
- Toimintamalli edesauttaa työhyvinvointia ja tavoitteena onkin mahdollistaa hyvän mielen työpaikka.
- Toimintamalli palvelee myös yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden parempaa toteutumista.
- Pääosassa ovat asiakkaat ja heidän palvelutarpeeseensa vastaaminen. Toimintamallin/-käsikirjan avulla voidaan osallistaa työntekijät osaksi kehittämisen prosesseja ja vahvistaa esimiesten kyvykkyyttä vastata yhä paremmin johtamisen haasteisiin omassa roolissaan.

Kehittämisen tuloksena:

Kehittämisen tuloksena yrityksessä käynnistettiin toimintakäsikirjan päivittäminen. Runkona sovellettiin yllä esitettyjä otsikkoja ja niitä rikastettiin yrityksessä aiemmin päivistyksen alla olleilla toimintaperiaatteilla ja perehdytysmateriaaleissa hyödynnetyillä sisällöillä.

Opit kehittämistyöstä:

Kehittämisprosessin alussa havaittiin haasteita yrityksen kehittämiskohteen tarkemmassa määrittelyssä. Yhdessä todettiin, että yrityksen sisäisissä toimintaprosesseissa oli selkiyttämisen varaa. Esimerkiksi ensin markkinointi- ja myyntityön kehittämistarpeeksi tunnistettuun haasteeseen ei päästyäkään suunnittelemaan ratkaisuja, kun huomattiin että sisäisiin prosesseihin tarvittiin selkiyttämistä.

4. Tuotekehitys

Yrityksen tuotekehitys ei tapahdu irrallaan ympäröivästä maailmasta, vaan se tapahtuu yhdessä aktiivisessa vuorovaikutuksessa alueen toimijoiden verkostossa ja asiakkaita kohdatessa. Tuotekehitys on vahvasti kytketty yrityksen ympäristöön ja siihen alueeseen, jossa yritys toimii. Yrityksen ja yrityksen tuotteiden tarina rakentuu liittyen toimintaympäristöön, kulttuuriin, historiaan ja kerrottuihin tarinoihin. (García-Rosell et al. 2010.)

Tuotekehityksessä on tärkeää kiinnittää huomio asiakaslähtöisyyteen, asiakkaiden vuorovaikutukseen ja toimintaan koko yrityksen palveluissa ja yrityksen toimintaympäristössä. Tuotekehittämisen prosessissa on tärkeä tunnistaa ja tunnustaa tuotekehityksen jatkuvuus sekä se, että se on osa koko yrityksen arkea ja sitä tapahtuu koko ajan.

Kehittämistyön toteuttaminen

Tuotekehitystä yrityksessä voi tehdä esimerkiksi tuotekortti-työkalun avulla.

Seuraavalla sivulla olevan esimerkin kysymykset liittyvät erityisesti matkailualan tuotekehitykseen, mutta kysymyksiä voi hyödyntää soveltaen myös muilla palvelualoilla.

Tuotekortti

Kohderyhmä: Yrittäjä, kehitystiimit, yrityksen henkilöstö

Tavoite: Tukea kehittämisprosessin suunnittelua ja toteutusta

Käyttö: Tuotekortti-työkalun avulla voidaan osallistaa henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita tuotekehitysprosessissa.

Tuotekorttipohja tarjoaa selkeän rakenteen ja vinkkejä tuotteen kiteyttämiseen.

Tuotekortti-työkaluun voidaan yhdistää tarinallistaminen.

4. Tuotekehitys

Kysymyksiä tuotekorttiin

1 Tuotteen nimi

- Miten kuvailisitte tuotteenne nimen houkuttelevalla tavalla?
- Mikä tekee siitä erityisen?

2 Tuotteen kuvaus

- Kerro tarina tuotteestanne.
- Mitä tapahtuu ja mitkä ovat tuotteen erityispiirteet?

3 Kohderyhmä

- Kenelle suosittelisitte tuotettanne?
- Miksi tuote sopii erityisesti tälle kohderyhmälle?

4 Ryhmän koko ja resurssit

- Kuinka suurelle ryhmälle tuotteenne voidaan toteuttaa?
- Miten huomioitte resurssit ja skaalautuvuuden eri tilanteissa?

5 Erityisvaatimukset ja esteettömyys

- Mitä erityisvaatimuksia tuotteeseen liittyy?
- Onko tuote esteetön kaikille asiakkaille?

6 Asiakkaan varustus ja ohjeet

- Mitä asiakkaan tulee varautua ja varustautua?
- Tarjoatteko kaiken tarvittavan vai onko asiakkaan tuotava omat varusteensa?

7 Erityispiirteet eri näkökulmista

- Miten tuotteenne vaikuttaa asiakkaaseen, yhteistyökumppaneihin, työntekijöihin ja tuotantoprosessiin?

8 Turvallisuus ja pelastussuunnitelma

- Onko tuotteeseen liittyen tehty turvallisuus- ja pelastussuunnitelma?
- Miten huolehditte asiakkaiden turvallisuudesta?

9 Kestävän kehityksen periaatteet

- Miten tuotteenne toteuttaa kestävän kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan periaatteita?

10 Hinnoittelu ja lisäpalvelut

- Miten määrittelette tuotteenne hinnan, mitä se sisältää ja mitä lisäpalveluita asiakas voi hankkia lisämaksusta?

Lue lisää

García-Rosell, J. C., Kylänen, M., Pitkänen, K., Tekoniemi-Selkälä, T., Vanhala, A., & Korhonen, R. (2010). Matkailun tuotekehittäjän käsikirja.

5. Tarinallistaminen yrityksen tuotekehityksessä

Hyvä tuote tai palvelu sisältää aina tarinan. Hyvä tarina on sellainen, joka on välitettävissä asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja oman yrityksen työntekijöille. Samalla tarinalla voi kuitenkin olla eri muoto eri tilanteissa: asiakkaalle tuotetta esiteltäessä, työntekijöitä opastaessa, yhteistyökumppanin kanssa neuvoteltaessa jne. Tärkeää on olla kuitenkin johdonmukainen, ettei tulla luoneeksi täysin poikkeavaa kuvaa omasta toiminnasta, omista arvoista ja omien tuotteiden sävyistä eri asiayhteyksissä. Tarinallistaminen kannattaa yhdistää tuotekehitykseen heti alusta alkaen. Tuotekehitys voi alkaa tarinasta.

Tarinallistamisen työkalu -kysymykset

1 Millainen tarina ja miten se kerrotaan?

2 Mikä on sinun ja sinun tuotteesi tarina?

3 Mistä tuotteesi tai yrityksesi tarina on lähtöisin?

- Liittykö tarina omaan historiaasi, alueen historiaan, tuotteen tai palvelun käyttötarkoitukseen tai siitä saatavaan hyötyyn? (juuret)
- Kun kerrot tuotteestasi asiakkaalle, yhteistyökumppanille, paikallisyhteisön jäsenelle, mikä on tarinasi ydin, joka säilyy samana kertomuksesta toiseen ja mitkä ovat ne elementit, jotka muuttuvat kuulijan mukaan? (lehdet)

3 Onko tarina tarpeeksi monikerroksinen ja syvä, että se kestää ajallisesti ja useita käyttökertoja?

4 Tuntevatko kaikki ne, jotka kertovat tarinaasi, sen tarpeeksi hyvin, jotta osaavat kertoa sen oikein?

5 Miten muut osallistuvat tuotteesi tarinan kertomiseen?

- Asiakkaat esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Miten tarina jää elämään asiakkaiden kertomuksiin ja kuviin?

Kuvakollaasiharjoitus: Etsi kuvia, värejä ja sloganeita, jotka kuvaavat tuotetta, yritystä tai toimintaympäristöäsi. Kootaan kollaasi ja tarkastellaan, kuinka yhtenäisenä tarina näyttäytyy.

Lue lisää

García-Rosell, J. C., Kylänen, M., Pitkänen, K., Tekoniemi-Selkälä, T., Vanhala, A., & Korhonen, R. (2010). Matkailun tuotekehittäjän käsikirja.

5. Tarinallistaminen yrityksen tuotekehityksessä

Kehittämissimerkki 3.

Kauneudenhoitoalan yritys

Kehittämisen tausta ja tarve

Kauneudenhoitoalan yrittäjä kaipasi muutosta palveluvalikoimaansa. Yrityksellä oli tarve laajentaa palvelukonseptiaan tuotteistamalla uusia palveluita, joista yrittäjällä oli alustavia ideoita. Tavoite oli tarjota asiakkaille uusia, entiseen perinteiseen palvelukokonaisuuteensa verrattuna erilaisia kokemuksia ja palveluita. Yrittäjä halusi tavoittaa samalla uusia ryhmä- ja yritysasiakkaita. Yrittäjä kaipasi muutosta myös omaan työhönsä ja hän halusi uudistaa yrityksen toimintaa.

1 Kehittämisen tavoitteet:

- Kehittää uusi palvelukonsepti
- Laajentaa asiakaskuntaa yksittäisistä asiakkaista yritysasiakkaisiin.
- Kehittää yrityksen palveluita ja toimintaa.

2 Kehittämisen työkaluina käytettiin tuotekorttityökalua ja tarinallistamisen menetelmiä.

3 Kehittämisen tulokset:

- Yritys kehitti uuden tuote- ja palvelukonseptin
- Tavoitettiin uusia yhteistyökumppaneita
- Uusia palveluita pilotoitiin ja tavoitettiin uusia yritysasiakkaita

4 Yritys jatkaa palveluiden kehittämistä sekä uusien asiakkuuksien tavoittamista.

Opit yrityskehittämisestä:

Uuden palvelukonseptin luominen helpottuu käytettäessä apuna tuotekehityksen työkaluja kuten tuotekorttikysymyksiä ja oman palvelun ja yrityksen tarinallistamista. Tuotekehityksen työkalut tuovat kehittämiseen järjestelmällisyyttä ja auttavat rakentamaan uusia tuotteita vanhojen tuotteiden rinnalle.

6. Tarinat myynnin ja asiakaspalvelun tukena muutoksessa

Tarinallistaminen ja tarinalähtöinen palvelumuotoilu ovat työkaluja, joilla voidaan muotoilla yrityksen toimintaa tarinoiden avulla. Tarinalähtöisen palvelumuotoilun avulla yrityksen historia, ympäristö ja tuotteet liitetään myyntiin ja asiakaskohtaamisiin.

Tarinallistaminen ja tarinalähtöinen palvelumuotoilu syventävät asiakassuhteita ja voivat auttaa yritystä erottautumaan vahvasti kilpailijoista. **Yrityksen tarina ei ole vain markkinointikeino tai myynnin työkalu**, se voi auttaa luomaan merkityksellisiä asiakaskohtaamisia. Valmennusprosessissa tätä menetelmää käytettiin apuna yrityksen muutostilanteessa ja samalla rakennettiin tarinoita myynnin tueksi.

Kehittämissimerkki 4.

Erikoistavaraliike

Kehittämisen tausta ja tarve

Yrityksen toiminnassa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia. Yrityksen tuotteiden valmistusprosessissa ja -paikassa oli tapahtunut muutoksia. Asiakkaat ja työntekijät olivat huolissaan tuotteiden laadun säilymisestä.

Kehittämisen tavoitteet

- Lisämyynti
- Tuotetuntemus
- Tarinat osana myyntiä
- Muutokseen sopeutuminen

6. Tarinat myynnin ja asiakaspalvelun tukena muutoksessa

Kehittämissimerkki 4.

Erikoistavaraliike

Menetelmien ja työkalujen valinta

Benchmarking (vertailukehittäminen)

- Hyödynnä ideoita omalta toimialalta ja myös rohkeasti muilta aloilta.
- Etsi inspiraatiota ja vertaa toimintaasi muihin, myös "out of the box".

Tuotteiden, palveluiden ja yrityksen tarina

- Käytä tarinalähtöistä palvelumuotoilua
- Laadi ydintarina yrityksen historiasta ja luo tarinaidentiteetin käsikirja.
- Suunnittele yrityksen palveluympäristö tukemaan tarinanäyttämöä.

Tarinallistaminen – tarinalähtöinen palvelumuotoilu

- Käytä tarinalähtöistä palvelumuotoilua rakentaessasi tarinallista rakennetta ja juonta yrityksen palveluihin.
- Yhdistä faktaa ja fiktiota tavoitteena inhimilliset, merkitykselliset, ja elämykselliset palvelukokemukset.
- Painota liiketoiminta-, asiakas- ja arvolähtöistä toimintaa tarinoiden kautta.

Ratkaisuksi valittiin tarinallistaminen – tarinaosaamisen vahvistaminen, jossa tuotteiden myyntiä tehostetaan tarinoiden, historian ja vastuullisen keinoin. Taustan ja tarinoiden korostaminen myynnin tueksi. Vanhojen työn- tekijöiden toiminnan tukeminen ja uusien perehdyttäminen

6. Tarinat myynnin ja asiakaspalvelun tukena muutoksessa

Kehittämisesimerkki 4.

Erikoistavaraliike

Kehittämisen tulos

- Tarinoiden avulla löydettiin ratkaisuja haastavien asiakastilanteiden ja –kysymysten vastaanottoon
- Luotiin yrityksen työntekijöiden käyttöön yhteisiä tarinoita, joita hyödynnetään yrityksen muutostilanteessa
- Vahvistettiin yrityksen työntekijöiden osaamista tarinallistamisen hyödyntämiseen osana myyntiä

Miten tästä eteenpäin

Uudet ja vanhat tarinat sisällytetään vahvemmin myös perehdyttämiseen, jolloin työntekijät voivat hyödyntää niitä työssään ja niistä tulee luonteva osa myynti- ja asiakastyötä.

Opit yrityskehittämisestä

Tarinallisuuden avulla voidaan voimaannuttaa ja motivoida ihmisiä muutostilanteessa ja auttaa myyntityössä edelleen. Valitaan ja muotoillaan uusia tarinoita vanhojen tai muuttuneiden tilalle. Yritys onnistui vahvistamaan identiteettiään ja muutokseen liittyvä ahdistus lieveni ja työntekijät saivat takaisin ylpeytensä kotimaisista arvoista ja historiastaan.

Lähde / Lue lisää

Anne Kalliomäki (2014). Tarinallistaminen Palvelukokemuksen punainen lanka, Talentum

7. Uusien asiakkaiden tavoittaminen asiakasprofiloinnin avulla

Palvelumuotoilun asiakasprofilytökalu on hyvä menetelmä käytettäväksi, kun halutaan lisätä asiakasymmärrystä ja tavoitteena on hankkia uusia asiakkaita. Asiakaskeskeisyys on palvelumuotoilun perusta ja asiakasprofiilien avulla voidaan tunnistaa asiakkaan tarpeita ja suunnitella tämän tiedon avulla markkinointia ja viestintää asiakkaiden tavoittamiseksi. Asiakasprofileja voidaan hyödyntää markkinointisuunnitelmaa tehdessä ja erilaisia kohdennettuja mainos- ja markkinointikampanjoita suunniteltaessa.

Kehittämissimerkki 5.

Second hand yritys

Kehittämisen tausta ja tarve

Käytettyjen vaatteiden ja asusteiden myyntiin erikoistuneella yrityksellä oli vahva asiakaspohja, mutta tarve laajentua uusille markkinoille ja tavoittaa uusia asiakasryhmiä. Uusien asiakkaiden tavoittelu on tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tavoitteena oli myös selkiyttää, millaisia uusia asiakkuuksia halutaan tavoitella ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet, tavoitteet ja käyttäytyminen sekä mistä nämä uudet asiakkaat tavoitetaan.

Menetelmien ja työkalujen valinta

Asiakasprofiloinnin avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja kiinnostuksen kohteita, mahdollistaen kohdennetun markkinoinnin ja uusien asiakkaiden saavuttamisen.

Kehittämisen toteuttaminen

Sosiaalinen media ja erilaisten muiden digitaalisten työkalujen hyödyntäminen on nykyään keskeinen menetelmä saavuttaa uusia potentiaalisia asiakkaita. Yritysten on tärkeää osata hyödyntää digitaalista markkinointia ja viestintää.

Ensimmäiseksi kehittämistoimenpiteeksi valittiin asiakasprofilointi, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkaiden tarpeita, odotuksia ja erilaisia kiinnostuksen kohteita. Hyödyntämällä asiakasprofiilien luomista voidaan tehdä räätälöityä ja kohdennettua markkinointia ja näin saavuttaa uusia asiakkaita ja asiakasryhmiä.

7. Uusien asiakkaiden tavoittaminen asiakasprofiloinnin avulla

Kehittämissimerkki 5.

Second hand yritys

Asiakaskyselyt

Kun tavoitellaan uusia asiakkaita, on tärkeää saada tietoa siitä, mitä nykyiset asiakkaat arvostavat yrityksesi palveluissa ja mitä uudet asiakkaat mahdollisesti odottavat yrityksesi palveluilta. Asiakaskyselyt ovat hyvä ja nopea keino kerätä tietoa siitä, mitä asiakkaat arvostavat ja mitä he odottavat palveluiltasi. Asiakaskyselyn avulla kerätyllä tiedolla voit edelleen kehittää palveluitasi ja yrityksesi toiminta.

Työkalut ja menetelmien valinta

- Uuden asiakasryhmän polku
- Tarinallistaminen > käytettävyys yrityksen myyntiin, tuotteisiin, asiakaskohtaisiin (tarinat historia, ympäristö, tuotteet jne.), tarinallistamisen puu > oma versio
- Asiakasprofilointi ja tuote-/palvelukonseptointi
- Somesuunnitelma/markkinointisuunnitelma

Asiakasprofilointi

Asiakasprofiloinnin avulla tunnistetaan havainnollistavia kuvauksia asiakkaista. Profiilit voivat olla sanallisia tai visuaalisia ja epätarkasti luotuja potentiaalisista palvelun käyttäjistä. Profiilien avulla hahmotetaan asiakkaiden tyypillisiä ominaisuuksia ja tuotetaan mielikuvituksellisia kuvauksia käyttäjistä. Profiilit helpottavat kuvitellun käyttäjän toiminnan ymmärtämistä.

- Tunnistetaan asiakasryhmät, jotka jo ovat yrityksen kohderyhmää.
- Tunnistetaan uudet asiakkaat, joita halutaan tavoitella (voidaan hyödyntää yhteisideointia, benchmarkausta tai henkilöstökyselyitä tämän määrittelyssä).
- Uuden asiakkaan profilointi apukysymysten avulla:
 - Onko kyseessä yritys / organisaatio, yksittäinen asiakas vai asiakasryhmä?
 - Mitä asiakas tarvitsee?
 - Miten käyttäytyy?
 - Mistä hakee tietoa? Millä kielellä hakee tietoa?
 - Mitä arvostaa? Mistä on valmis maksamaan?

Lue lisää

Ruuska, J., Koivisto, M., Hämäläinen, K., Vilkkä, H., Mattelmäki, T., Vaajakallio, K., ... Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova.

8. Toimitilojen uudistaminen

Fyysisissä toimitiloissa toimivan yrityksen toimitilat ovat asiakaspalvelun, myynnin ja yrityksen imagon kannalta avainasemassa, sen vuoksi niiden toimivuuteen ja houkuttelevuuteen tulee panostaa. Asiakastarpeet, tuotevalikoima ja yrityksen brändi kehittyvät ajan mukaan, joten toimitiloja kannattaa myös arvioida ja päivittää säännöllisesti. Päivittäminen voi olla pieniä muutoksia kalusteiden järjestyksessä tai värimaailman muokkaamisessa, tai tarve voi olla laajemmalle uudistustyölle. Toimitilojen uudistamisen yhteydessä on suositeltavaa hyödyntää monipuolisesti niin asiakastoiveita, henkilöstön näkemyksiä kuin yrittäjän itsensä tavoitteita. Toimitilojen kohdalla on tärkeää myös muistaa, että yrityksen brändin ilme tulisi olla yhteneväinen liiketilan kanssa – liiketila on yrityksen käyntikortti.

Kehittämisestäimerkki 6.

Koruliikeyrittäjä

Kehittämisen tausta ja tarve

Koruliikeyrittäjä tavoitteli toimitilauudistusta asiakkaiden tarpeita paremmin palvelevaksi. Samalla tavoitteena oli raikastaa ja ajanmukaistaa yrityksen toimitilojen ilmettä. Kehittämistyössä keskusteltiin useista kehittämismenetelmistä, joista osaa hyödynnettiin valmennuksen aikana ja toisia suunniteltiin myöhemmin hyödynnettäviksi.

Menetelmien ja työkalujen valinta

- **Asiakaskokemuksen hyödyntäminen** aiempia palautteita tarkastelemalla sekä asiakaskyselyn suunnitteleminen asiakastoiveiden selvittämiseksi
- **Benchmarking /vertailukehittäminen**
 - Mitkä tilat ovat tehneet yrittäjään itseensä vaikutuksen?
 - Kuvien kokoaminen ja läpikäyminen yrityksen henkilöstön tai muiden kehittämistyötä tukevien toimijoiden kanssa
- **Tarinallistaminen** (ks. kehittämisestäimerkki 3.) ja hyödynnä yrityksesi tarinaa tilojen kehittämisessä. Mitä haluat viestiä? Mitä arvoja korostaa?

8. Toimitilojen uudistaminen

Kehittämis esimerkki 6.

Koruliikeryrittäjä

Mysteryshoppaus

Mysteryshoppauksella tarkoitetaan kehittäjäasiakkaan toteuttamaa arviointia yrityksen toimitiloissa ja arviointi voi koskea esimerkiksi toimitiloja, mutta myös asiakaspalvelua, tuote-/palveluvalikoimaa tai vaikkapa esteettömyys- ja saavutettavuusasioita. Mysteryshoppausta hyödynnetään usein esimerkiksi suurten markettien auditoinneissa, kun halutaan arvioida tuotevalikoiman kattavuutta ja hintatasoa. Voit tilata mysteryshoppauksen verkosta tai pyytää jotakuta tiimistäsi auttamaan mysteryshoppaajan valinnassa.

Kehittämisen toteuttaminen

Useiden kehittämismenetelmien yhdistelmällä tilasuunnittelun voi viedä yrityksen edustajien omasta toimesta pitkälle. Ulkopuolista konsultointia voi hyödyntää esimerkiksi kalusteiden, materiaalien ja visuaalisen ilmeen suunnittelussa.

Arvioinnin kohde: Yleisilme ja liiketilojen toimivuus

- Mikä on yrityksen erottautumistekijä?
- Miksi asiakkaat tulisivat yritykseen toisen kultaliikkeen sijasta?
- Löytyykö katseenkiinnittäjää?
- Houkutteleeko liike heräteostoksille?
- Ovatko liiketilat esteettömät? Millainen asiakas(ryhmä) voi asioida tiloissa?
- Mihin katse kiinnittyy toimitiloissa?
- Millainen brändimielikuva toimitiloista syntyy?
- Miltä teillä tuntuu, tuoksuu, mitä asiakkaat aistivat sisälle astuessaan?
- Jatkokehittämisideat: mysteryshoppaaja esittää ideoita jatkoon, tai vaihtoehtoisesti yrittäjä voi vastauksista suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa kehittämisideat.

Lue lisää

Kugapi, Outi (2023) Käsityötilojen muotoilu Henri Lefebvren avulla. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023032533235>

9. Houkutteleva yritys ja tuotekuva

Yrityksen brändi ja tuotekuva näkyvät toimitiloissa ja tuotteissa: rakennus, värit, vaatetus, tilan tuoksut ja äänimaailma; nämä kaikki ilmentävät brändiä. Näiden lisäksi yrityksen brändi ja tuotekuva ovat usein esillä verkkosivuilla, esitteissä ja flyereissä sekä sosiaalisen median profiileissa. Houkuttelevan yritys- ja tuotekuvan rakentamista voidaan edistää visuaalisen viestinnän kehittämällä ja materiaalien sekä viestinnässä käytettävien elementtien yhdenmukaistamisella. Visuaalisella viestinnällä ilmennetään yrityksen imagoa ja brändiä ja siten vaikutetaan mielikuvien luomiseen, houkuttelevuuteen ja myyntiin. Usein onnistunut visuaalinen ilmeen ja tuotekuvausten kehittämistyö näkyy vaikkapa houkuttelevina esitteinä ja selkeinä verkkosivuinä. Niiden arvo on yritykselle paljon enemmän - ne ovat kiteytynyt tuotekortti, palvelun ydin.

Kehittämisesimerkki 7.

Kahvila- ja elämyspalvelut

Kehittämisen tausta ja tarve

Kahvila- ja elämyspalveluita tarjoava yrityksen tavoitteena oli kirkastaa fyysisiin ja sosiaalisen median materiaaleihin sekä verkkosivuille, mihin yritys keskittyy. Taustalla tässä kehittämistyössä oli, että samalla selkiytetään ja kiteytetään yrityksen tuotteita ja palveluita.

Menetelmien ja työkalujen valinta

Tuotekorttien, sosiaalisen median materiaalien ja flyereiden visualisoinnin edistämiseksi sovellettiin useita kehittämistyökaluja. Näistä kiteytettiin yrityksen kehittämistyöhön apukysymykset, joilla kehittämistyö vietiin eteenpäin (seuraavalla sivulla).

9. Houkutteleva yritys ja tuotekuva

Kehittämisesimerkki 7.

Kahvila- ja elämyspalvelut

Benchmarking - Yrityksen visuaalinen viestintä

Millaista visuaalista ilmettä yrittäjä tavoittelee?
Yrittäjää pyydettiin kokoamaan kuvia ja otteita houkuttelevista väreistä, elementeistä ja ilmaisuista.

- Mielikuvien luomista tukeva kuvamaailma
- Kiinnostavat tekstit (fontti) ja vaikuttavat logot

Pilotointi – flyereiden tuottaminen

Flaijerilla voidaan pilotoida mm. palvelukonseptia ja palvelun visuaalista ilmettä. Kootuista elementeistä valittiin kaksi värimaailmaa ja fonttia ja näiden tueksi yrityksen omia tuote- ja tilakuvia.

- Pilotointi toteutettiin tuottamalla kaksi pilotti-flyeriä Canva-ohjelmalla. Värimaailmat, tuotekuvaukset ja logot sijoiteltiin kahteen erilaiseen taustaan.
- Ideoita testattiin yrittäjän kanssa ja yrittäjän yhteistyöverkostoissa.
- Muokattavaksi ja käyttöön valittiin toinen pilottiesitteistä, jonka ilme ja väri todettiin yhtä aikaa trendikkäiksi ja luonnonläheiseen toimintaan sopiviksi.
- Tuotettu ilme suunniteltiin monistettavaksi myös:
 - Tienvarsikyltit
 - Pöytäständit kahvipöydille
 - Infoständi ulos
 - Seinätaulut
 - Verkkosivu ja verkkokauppa.

9. Houkutteleva yritys ja tuotekuva

Kehittämis esimerkki 7.

Kahvila- ja elämyspalvelut

Edellisellä sivulla mainituissa visuaalisen viestinnän kanavissa päätettiin myös huomioida kansainväliset asiakkaat, eli yritys tuottaa materiaalit suomeksi ja englanniksi. Fyysisiin esitteisiin ja kyltteihin tuotiin somekanavat esiin QR-koodilla. Sosiaalisen median hashtagit (# suomeksi ja englanniksi) lisättiin kaikkiin materiaaleihin.

Tuotekuvaukset ja niihin liittyvät tarinat suunniteltiin yrityksen tuotettavaksi verkkosivuille sekä tiivistettyinä esitteisiin. Tarinat tuotteiden ja palvelun taustalla liittyivät mm. paikallisuuteen, käsityöhön, käyttötapoihin ja kahvilarakennuksen historiaan. Tarinoilla päätettiin vahvistaa yrityksen asiakastyytyvää ja tuotteiden arvoa – esimerkiksi joidenkin kahvilassa myytävien tuotteiden mukana asiakas sai tarinalla rikastetun tuotekuvauksen.

Kehittämistyön tulokset:

Kehittämistyön tuloksena yrittäjä sai osaamista oman yrityksensä viestinnän ja markkinoinnin kehittämiseen. Yrittäjä sai työkaluja ja selkeän mallin siitä, mitä ja miten hän voi viestiä palveluistaan ja yrityksestään eri kanavissa.

Opit kehittämistyöstä:

Tässä ja toisessa vastaavassa kehittämisprosessissa totesimme yhdessä yrittäjien kanssa, että tuotteistus voi olla toimeen tarttuvalle yrittäjälle (tai tekemisen kautta oppivalle yrittäjälle) helpointa siten, että tuotekuvausta suunnitellaan suoraan esimerkiksi esitepilotin tai verkkosivupilotin kautta. Tällöin myös tuotteeseen liittyvät selkiyttämisen kohdat esim. hinnoittelussa, viestinnässä tai lisäpalveluiden myynnissä on helppo havaita ja kirkastaa. Valmennuksen aikana huomattiin, että palveluista ja tuotteista viestiminen voi olla ensimmäinen askel tehokkaampaan tuotteistamiseen ja oman palvelukonseptin selkeyttämiseen.

10. Houkutteleva yritys ja tuotekuva

Kaikki alkaa perehdytyksestä. Perehdyttämisen merkitys tunnustetaan laajasti organisaatioissa, kuitenkin sen on väitetty olevan yksi heikoimmin hoidetuista henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Kjelin & Kuusisto 2003). Yleisimmin perehdyttämisen haasteet johtuvat perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden vastuualueiden ja roolien epäselvyydestä sekä perehdyttämiseen käytettävän ajan niukkuudesta. (Ellinger & Cseh 2007.)

Perehdyttäminen on yksi työsuhteen elinkaaren tärkeimmistä prosesseista. Onnistuneella työhön opastamisella luodaan kestävä pohja koko työsuhteelle ja työntekijän sitoutumiselle. Perehdyttäminen on tärkeä prosessi myös työnantajan näkökulmasta, sillä epäonnistuneen työhönopastuksen johdosta, työn tuottavuus kärsii merkittävästi ja aiheuttaa liiketoiminnalle tappioita. Perehdyttäminen on työnantajalle kaikkiaan kallista, siihen käytettävän aika- ja henkilöstöresurssien sekä uuden työntekijän heikon tuottavuuden vuoksi. Yritysten onkin tärkeää panostaa perehdytyksen tehokkuuteen työn tuottavuuden näkökulmasta, siksi on tärkeää keskittyä vastaamaan uuden työntekijän tarpeisiin ja odotuksiin, koska sillä varmistetaan, että henkilö sitoutuu ja jää yritykseen.

Tässä valmennuksessa olemme käyttäneet perehdyttämiskäytänteiden kehittämisessä palvelumuotoilun menetelmiä, palvelupolkua ja tarinallistamista.



Mitä vaiheita toimivassa perehdytysprosessissa on?

- Ennen työn aloittamista: tunnista, mitä tietoa työntekijällä on käytettävissään ennen aloitusta. Mistä työntekijä hakee tietoa ja mitä tietoa työnantaja toimittaa – miten tämä tukee perehtymistä?
- Työn aloitusvaihe: Voit hyödyntää tässä työkalua perehdyttämisen tarkistuslista (lue lisää) ja tarkistaa, että siinä mainitut osuudet löytyvät yrityksen perehdyttämismateriaaleista ja suullisesta perehtytilanteesta.
- Tehtäväkohtainen työnopastus: Työntekijän perehdyttäminen laitteisiin, järjestelmiin ja asiakastilanteisiin, jotka liittyvät hänen työnkuvaansa.
- Perehdytyksen jatkaminen työnteon ohessa: Mistä ja keneltä työn ohessa tarvittava tieto on saatavilla? Varmista, että työntekijällä on myös mentori tai materiaali, josta jatkossakin voi löytää vastaukset kysymyksiin.
- Perehdytyksen arviointi ja kehittäminen: Perehdyttäminen kehittyy työntekijöiden, yrityksen ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa – varmistat säännöllisellä perehdytysprosessien arvioinnilla, että prosessiin sisältyy myös jatkossa olennaiset tiedot ja toiminta.

Lue lisää

Saariainen H. (2022). Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Akateeminen väitöstutkimus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

II. Perehdyttäminen palvelupolun avulla

Yrityksen palveluiden hahmottaminen ja henkilöstön rooli palveluissa on helppo havainnollistaa palvelupolun avulla. Perehdytystilanteessa polku auttaa työntekijää hahmottamaan yrityksen palvelut kokonaisuutena ja osoittaa, mikä on kunkin työntekijän rooli yrityksen palveluissa. Palvelupolkuun havainnollistetaan asiakkaan kulkema matka yrityksen palveluissa ja kirkastetaan kontaktipisteet, joissa asiakas ja yrityksen työntekijät kohtaavat. Lisäksi voidaan tunnistaa palveluun liittyvät tähtihetket sekä kriittiset pisteet, joiden avulla myös yrityksen henkilöstön sisäisiä prosesseja ja niiden toimivuutta on mielekästä esitellä ja arvioida.

Kehittämissimerkki 8.

Matkailualan yritys

Kehittämisen tausta ja tarve

Matkailualan yrityksen kehittämisen kohteeksi kohdentui perehdyttämisprosessi. Yritys toimii toimialalla, jossa henkilöstö vaihtuu usein ja perehdyttäminen vaikuttaa vahvasti yrityksen tuottavuuteen, laatuun ja veto- sekä pitovoimaan.

Menetelmien ja työkalujen valinta

Yrityksellä oli halu ja mahdollisuus osallistaa nykyistä henkilöstöään kehittämiseen. Keskustelussa havaittiin, että henkilöstöllä oli tarve hahmottaa yrityksen toiminta laajemmin, jolloin työkaluksi valittiin asiakkaan palvelupolku. Perehdyttämisen kehittämismenetelmäksi valittiin henkilöstön kerronnan ja tarinoiden perusteella asiakkaan palvelupolku, joka tuotettiin yhteisesti piirtäen.

II. Perehdyttäminen palvelupolun avulla

Yrityksen palveluiden hahmottaminen ja henkilöstön rooli palveluissa on helppo havainnollistaa palvelupolun avulla. Perehdytystilanteessa polku auttaa työntekijää hahmottamaan yrityksen palvelut kokonaisuutena ja osoittaa, mikä on kunkin työntekijän rooli yrityksen palveluissa. Palvelupolkuun havainnollistetaan asiakkaan kulkema matka yrityksen palveluissa ja kirkastetaan kontaktipisteet, joissa asiakas ja yrityksen työntekijät kohtaavat. Lisäksi voidaan tunnistaa palveluun liittyvät tähtihetket sekä kriittiset pisteet, joiden avulla myös yrityksen henkilöstön sisäisiä prosesseja ja niiden toimivuutta on mielekästä esitellä ja arvioida.

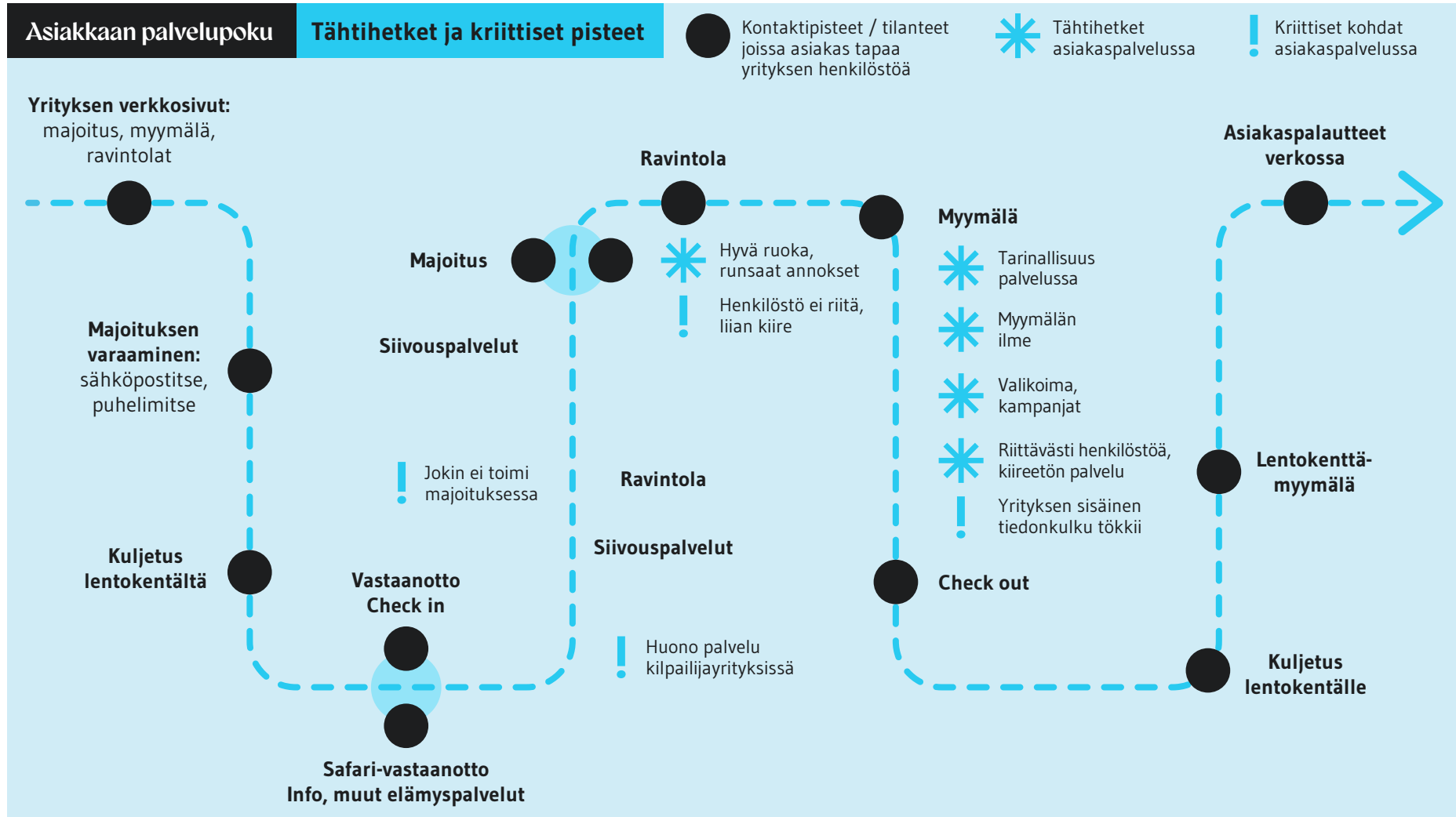
Kehittämissimerkki 8.

Matkailualan yritys

Asiakkaan polku perehdyttämisen työkaluna

- 1 Yrityksen palvelut kuvattiin asiakkaan palvelupolkuna, joka lähti liikkeelle esitteistä, verkkosivuista ja viestinnästä, joihin asiakas ennen palvelun käyttöä tutustuu. Polkuun kirjattiin yrityksen palvelut ja sidosryhmien tuottamat palvelut (mm. kuljetukset). Palvelupolkua täydennettiin kontaktipisteillä, palvelutuokioilla ja asiakkaan käyttäytymistä sekä tunteita kuvaavilla kuvioilla.
- 2 Perehdyttämisen näkökulmasta palvelupolku tuotettiin sähköiseen muotoon ja sitä täydennettiin sanallisesti backstage-toiminnoilla, eli yrityksen sisäisillä toimilla, jotka liittyivät muun muassa työntekijöiden työtehtäviin, vastuunjakoon ja rooleihin, ohjeisiin sekä sisäiseen viestintään.

II. Perehdyttäminen palvelupolun avulla



Kirjallisuus

Ellinger, A. D., & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning*, 19(7), 435–452. <https://doi.org/10.1108/13665620710819384>

García-Rosell, J. C., Kylänen, M., Pitkänen, K., Tekoniemi-Selkälä, T., Vanhala, A., & Korhonen, R. (2010). Matkailun tuotekehittäjän käsikirja PALMA - Palvelumuotoilulla uutta liiketoimintaa maaseudulle | LAB.fi; Tarinallistaminen » Tarinakone

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen Palvelukokemuksen punainen lanka*. Talentum.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum. Print. https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/hb336c/alma993605554205973

Kugapi, O. (2023) *Käsityötilojen muotoilu Henri Lefebvren avulla*. Pro gradu -tutkielma, Lapin yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023032533235>

Laine, P.-M. & Vaara, E. (2011). *Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön*. Teoksessa *Mantere, Saku. Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Työsuojelurahasto. Helsinki. WSOY

Laine, P.-M.; Kangastie, H.; Liedes, A.; Rautio, K.; Riponiemi, N. (2023). *Osaamisen kehittämisen palvelut ja koulutukset*. Julkaisussa *Helena Kangastie & Maarit Tihinen (toim.) Pohjoisen johtamista kehittämässä*. Pohjoisen johtamista kehittämässä (theseus.fi)

Miettinen, S. (2011) toim. *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo Teknova.

Ruuska, J.; Koivisto, M.; Hämäläinen, K.; Vilkka, H.; Mattelmäki, T.; Vaajakallio, K.; Miettinen, S. (2011). *Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Teknologiainfo Teknova.

Saarinen H. (2022). *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä*. Akateeminen väitöstutkimus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

Työturvallisuuskeskus (2022). *Perehdyttämisen tarkistuslista*. Perehdyttämisen tarkistuslista (ttk.fi)



Parempaa palvelua –hanke

Parempaa palvelua –hanke toteutettiin 1.5.2022 - 31.12.2023. Lappilaisten yritysten kanssa toteutetut kehittämisprosessit edistivät pandemia-aikana kehitettyjen hyvien asiakaspalvelu- ja työskentelykäytäntöjen vakiinnuttamista sekä samalla uusien, pandemian jälkeiseen liiketoiminnan elvyttämiseen liittyvien välttämättömien toimien kehittämistä Lapin kaupp- ja ravintola-alan yrityksissä. Hankkeessa kehitettiin 15 yrityksen toimintaa ohjatussa yrityskohtaisessa ja osin yrityksille yhteisissä valmennusprosesseissa.

Yritysten kanssa työskennellessä löydettiin ja vakiinnutettiin tapoja kehittää yrityksen toimintoja ja asiakkaille tarjottavia palveluita sekä hyödyntää pandemia-ajan kokemukset. Hankkeen toimenpiteillä edistettiin alueen yritysten ja elinkeinoelämän elinvoimaa ja vaikutettiin suoraan yritysten tulokseen sekä liiketoimintaosaamisen kehittämiseen.

Hankkeen tavoitteina oli:

1. Elvyttää ja kehittää yritysten liiketoimintaa ja muutoskyvykkyyttä nopeilla kehittämistoimilla.
2. Toteuttaa yrityksille valmennusta, joka kartoittaa kaupp- ja ravintola-alan yritysten nopeat kehittämistarpeet ja tunnistaa pandemia-aikana tapahtuneet asiakasmäärämuutokset, nopeasti käyttöönotetut toimintatapamuutokset sekä lähitulevaisuuden tarpeet yritystoiminnan elvyttämiseksi. Tavoite oli näin vahvistaa yrityksen kehittämistoiminnan valmiuksia vastaamaan ajankohtaisia asiakastarpeita ja -odotuksia.
3. Tuottaa 15:n yrityskohtaisen kehittämistyön pohjalta sähköinen koonti parhaista käytänteistä laajemmin lappilaisissa mikro- ja pk-yrityksissä hyödynnettäväksi.

Yritysvalmennuksessa kartoitimme yrityksen kehittämistarpeet ja tunnistimme pandemia-aikana tapahtuneet asiakasmäärämuutokset, nopeasti käyttöönotetut toimintatapamuutokset ja lähitulevaisuuden tarpeet yritystoiminnan elvyttämiseksi. Yhteinen tavoitteemme oli muotoilla yrityksen toimintaa vastaamaan pandemian jälkeisen ajan tarpeita ja odotuksia.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

