



# Palvelukonseptisuunnitelma

Case: TKK Saha kokous- ja juhlatila



Elovaara, Mirka

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

PALVELUKONSEPTISUUNNITELMA  
CASE: TKK SAHA KOKOUS- JA JUHLATILA

Mirka Elovaara  
Palveluliiketoiminnan ko./YAMK  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2009

Mirka Elovaara

Palvelukonseptisuunnitelma  
Case: TKK Saha Kokous- ja juhlatila

Vuosi 2009

Sivumäärä 76

---

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on kehittää kokouspalveluita Teknillisessä korkeakoulussa (TKK) luomalla suunnitelma uudesta palvelukonseptista, joka koskee TKK:n kokous- ja juhlatila Saha Otaniemessä. Osatavoitteina on, että työtä voisi hyödyntää muihin TKK:n tiloihin sekä tuottaa kokous- ja kongressialalle uutta tietoa palveluiden kehittämisen malleista.

Kehittämistehtävän aihe on lähtöisin muutostilanteesta vuonna 2008, jolloin TKK Sahan varaukset ja tilaisuudet siirtyivät TKK kokous- ja kongressikeskus Dipolin hoidettavaksi.

Palvelukonseptisuunnitelmassa näkökulmana on palveluprosessi, johon liittyy oleellisesti Sahan varauskäytäntö sekä tapa, jolla palvelua tuotetaan asiakkaalle. Lisäksi suunnitelmassa kiinnitetään huomiota palvelun laatuun, Sahan asiakasryhmiin sekä palvelutuotteen sisältöön.

Teoreettinen viitekehys käsittää erilaisia palveluiden kehittämisen malleja, joissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä sekä systemaattista kehittämistä. Malleja on sovellettu tuotoksessa eli Sahan palvelukonseptisuunnitelmassa.

Menetelminä on käytetty benchmarkkausta, havainnointia sekä valmiita aineistoja. Benchmarkkaus on kohdistunut muun muassa TKK kokous- ja kongressikeskus Dipolin prosesseihin. Tekijä on havainnoinut TKK Sahan nykytilaa, palveluprosessia, asiakkaiden sekä henkilökunnan kokemuksia. Havainnointi on tapahtunut tekijän työtehtävien kautta Dipolin myyntipalvelussa. Valmiita aineistoja ovat olleet tilastot, palaverimuistiot ja muut dokumentit. Tekijän esiyymmärryksellä on ollut myös iso osa kehittämistehtävän taustatietojen kartoituksessa sekä palvelukonseptin suunnitelmassa. Kehittämistehtävä on tehty pääosin vuoden 2008 aikana.

Kehittämistehtävän tuloksena on Sahan palvelukonseptisuunnitelma. Suunnitelman pohjana ovat olleet taustaselvitykset ja nykytila-analyysi, jotka ovat osoittaneet ongelmakohtat Sahan palveluprosessissa. Ongelmakohtiin on esitetty ratkaisu palvelukonseptisuunnitelman avulla. Suunnitelma on laadittu kolmeen eri vaiheeseen, joiden mukaan konsepti olisi tarkoitus toteuttaa tulevaisuudessa. Suunnitelman toteutus tekisi Sahan palveluprosessista asiakaslähtöisemmän sekä Sahasta kilpailukykyisen avoimilla markkinoilla. Lisäksi TKK:lla olisi mahdollisuus uudistua kokousalalla ja saada Otaniemeen lisää tapahtumia. Tulevaisuuden haasteena on suunnitelman toteuttaminen ja resurssien riittävyys, joista kumpuaa jatkotutkimuksen aiheet.

Avainsanat: palvelukonsepti, palveluiden kehittäminen, asiakaslähtöisyys, palveluprosessi, palvelupaketti, kokoustila, juhlatila, tapahtuma

Mirka Elovaara

Project of Service Concept  
Case: TKK Saha venue for meetings and festivities

Year	2009	Pages	76
------	------	-------	----

---

This scholarly thesis is development project which aim is to develop meeting services in Technical University of Helsinki (TKK). Development is directed to service concept project to TKK Saha, which is venue for meetings and festivities in Otaniemi. Another aims are that this development project can be used to other venues of TKK and bring new information about service development models to meetings industry.

Topic comes from a change in the situation in year 2008 when TKK Dipoli Conference Center took the responsibility of TKK Saha bookings and event arrangements.

The aspect of the project of service concept is a service process, which involves essentially the reservation policy and the manner in which the service is provided to the customer. In addition, the plan draws attention to the quality of service, customer segments as well as the product content.

The theoretical framework consist different service development models, which emphasizes customer-orientation and systematic development. These models have been applied Saha's project of service concept.

Benchmarking, observation and qualified material are used as methods. Benchmarking has focused, among other things Dipoli's processes. Author has observed Saha's current state, the service process, experiences of customer and staff. Observation has been made in the author's job through Dipoli's sales service. Qualified materials have been statistics, meeting memos and other documents. Author's pre-understanding has also been a big part of the background information survey and in service concept. Development project is mainly made during year 2008.

The result of this development project is service concept project to Saha. The project is based on the background studies and the current state analysis, which have shown the problems in the service process of Saha. Project of service concept has been prepared in three different phases which should be implemented in future. The project would make the service process more customer-friendly, as well as a competitive in open market. In addition, TKK has an opportunity to regenerate in the meeting industry and get Otaniemi more events. The future challenge is to implement the project and the adequacy of resources. These are also further research topics.

Key words: service concept, service development, customer-orientation, service process, service package, meeting room, venue, event

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	8
1.2	Työn rajausta.....	8
1.3	Työn rakenne.....	9
1.4	Kehittämistehtävän taustatiedot.....	10
1.4.1	Dipoli.....	11
1.4.2	TKK Saha.....	11
1.4.3	Sahan varausten nykyinen toimintatapa.....	12
1.5	Kehittämistehtävän lähtökohta ja syyt.....	13
2	PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ.....	14
2.1	Palvelu, palvelupaketti, palveluprosessi.....	15
2.2	Palvelukonsepti.....	15
2.3	Asiakas, asiakaslähtöisyys.....	17
2.4	Palvelun laatu.....	18
2.5	Palveluiden hinnoittelu.....	19
2.6	Yhteenveto käsitteistä.....	19
3	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN ASIAKASLÄHTÖISESTI.....	20
3.1	Palvelujen kehittämisen kolme osaa Edvardssonin ja Olssonin mukaan.....	21
3.2	Palvelumuotoilun prosessimalli Moritzin mukaan.....	22
3.3	Malli kehittämishankkeesta Rissasen mukaan.....	25
3.4	Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti Alamin ja Perryn mukaan.....	26
3.5	Palvelun kehittämisen työkalu: Blueprint.....	27
3.6	Asiakkaan kuuntelu.....	29
3.7	Palvelukonseptin laatiminen.....	31
3.7.1	Palvelukonseptin arvioiminen ja testaaminen.....	32
3.7.2	Palvelukonseptista palvelumallin laatimiseen ja lanseeraukseen.....	33
3.8	Yhteenveto palvelujen kehittämisestä.....	34
4	KEHITYSTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	35
4.1	Kehitystehtävän strategiana tapaustutkimus.....	35
4.2	Kehittämistehtävän prosessi ja menetelmät.....	37
4.2.1	Prosessi kokonaisuudessaan.....	37
4.2.2	Tekijän esiymmärrys.....	39
4.2.3	Metodina benchmarkkaus.....	40
4.2.4	Metodina havainnointi ja valmiit aineistot.....	41
4.3	Aineiston analysointi.....	43

5	TKK SAHAN MUUTOSPROSESSI JA NYKYTILA-ANALYYSI .....	44
5.1	Analyyysi Sahan muutosprosessista tammi-syyskuussa 2008 .....	45
5.1.1	Tammi-helmikuu 2008 .....	46
5.1.2	Maaliskuu 2008.....	47
5.1.3	Huhtikuu 2008.....	48
5.1.4	Toukokuu-syyskuu 2008 .....	49
5.2	Sahan nykytila-analyysi .....	50
5.2.1	Sahan palvelupaketti ja palvelutarjous .....	51
5.2.2	Sahan nykyinen palveluprosessi .....	51
5.2.3	Palvelun laatu Sahalla.....	53
5.2.4	Asiakkaan ja Dipolin myyntipalvelun kokemukset .....	55
5.3	Sahan tunnuslukuja ja perustelut muutokseen .....	56
6	SAHAN PALVELUKONSEPTI VUONNA 2009–2010.....	58
6.1	Sahan toimintaympäristö ja kilpailija-analyysi .....	59
6.2	Sahan swot-analyysi.....	61
6.3	Palvelukonseptin toteutusvaihe 1 .....	63
6.4	Palvelukonseptin toteutusvaihe 2 .....	64
6.5	Palvelukonseptin toteutusvaihe 3 .....	66
6.6	Arviot Sahan asiakas- ja tilaisuusprofiileista sekä liikevaihdosta.....	67
6.7	Asiakkaan palvelupaketti, kokemus, hyöty ja laatu vuonna 2010.....	68
6.8	Palveluprosessi vuonna 2010.....	70
7	KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA HYÖTY TULEVAISUUDESSA .....	72
7.1	Palvelukonseptin hyödyt ja arviointi.....	72
7.2	Kehittämistehtävän vaikutukset toimintaympäristössä ja hyöty alalle....	74
7.3	Kehittämistehtävän tulevaisuus ja haasteet.....	75
	LÄHTEET .....	77
	LIITTEET .....	79
	Liite 1. Sahan toimintaohjeet keväällä 2008 (viitattu s. 47) .....	79
	Liite 2. Palautekeskustelun runko (viitattu s. 61).....	80

Kuva 1. Kehittämishankkeen sisällön ja eri tahojen yhteydet. ....	14
Kuva 2 Palvelukonsepti Goldsteinin ym. mukaan (Goldstein & all, 2002, 124).....	16
Kuva 3 Palvelukonsepti Bullingerin ym. mukaan (Bullinger ym., 2003, 277). ....	17
Kuva 4 Palvelujen kehittämiseen liittyvät käsitteet. ....	20
Kuva 5 Palvelumuotoilun vaiheet (Moritz, 2005, 149). ....	23
Kuva 6 Rissasen kehityshankkeen malli. ....	26

Kuva 7 Blueprint hotellin toiminnasta (Bitner & all, 2008, 76).....	29
Kuva 8 Palvelun lopputulosten, laadun ja tavoiteltujen hyötyjen varmistaminen suunnittelun eri vaiheissa (Kinnunen, 2004, 67). .....	32
Kuva 9 Suunnitteluprosessin vaiheet Kinnunen (2004, 146). .....	34
Kuva 10 Kehittämistehtävän prosessikuvaus.....	39
Kuva 11 Aineiston analyysi. ....	44
Kuva 12 Muutosprosessia tammi-maaliskuussa 2008. ....	45
Kuva 13 Muutosprosessia huhti-syyskuussa 2008.....	46
Kuva 14 Sahan nykyinen palveluprosessi.....	53
Kuva 15 Palveluprosessin kulku yksinkertaistettuna.....	72
Taulukko 1 TKK/TTA:n vs. Dipolin näkökulmat Sahan tilanteesta.....	58
Taulukko 2 Sahan swot-analyysi.....	63

## 1 JOHDANTO

Kokouselinkeino on Suomessa viime vuosikymmeninä vahvistunut. Siitä kertoo muun muassa Finland Convention Bureau'n tilastot, joita se julkaisee vuosittain. Suomi on maailman kärkijoukossa, kun puhutaan kokouselinkeinosta ja Suomessa pidettävien kansainvälisten kongressien lukumäärästä. Vuonna 2007 Suomessa pidettiin maailman 17:nneksi eniten kansainvälisiä kongresseja. Kaupunkeja verrattaessa Helsinki oli sijalla 20 ja Espoo sijalla 84. Tilastossa oli mukana 176 maata ja 1623 kaupunkia. (Finland Convention Bureau, Lehdistötiedote, 8.9.2008.)

Suomessa on eri kokoisia kokous- ja kongressikeskuksia, messuhalleja, kokoushotelleja, opistoja, kartanoita sekä monia muita tiloja, joissa kokouksia ja mitä tahansa tilaisuuksia ja tapahtumia voi järjestää. Tilaisuudet ja tapahtumat voivat puolestaan olla isoja kansainvälisiä kongresseja, kotimaisia seminaareja, luentoja, yhtiökokouksia, yritysten sisäisiä kokouksia, palaverieja, asiakastilaisuuksia, iltajuhlia, cocktailtilaisuuksia, näyttelyitä, perhejuhlia jne.

Laajan kirjon vuoksi kokouselinkeinoa taikka kokous- ja kongressialaa on vaikea määritellä tarkasti. Kokouselinkeinon parissa toimivat muun muassa paikat, jotka vuokraavat tiloja erilaisille tapahtumille ja tilaisuuksille. Kokouselinkeino kuuluu palveluelinkeinon piiriin, sillä periaatteessa asiakkaille myydään palveluita, vaikka mukana onkin aina jokin konkreettinen tila kalusteineen, tekniikoineen ja muine lisä- ja tukipalveluineen.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kokouspalveluita Teknillisessä korkeakoulussa (TKK) luomalla suunnitelma uudesta palvelukonseptista, joka koskee TKK:n kokous- ja juhlatilaa Saha Otaniemessä. Osatavoitteina tällä opinnäytetyöllä on, että työtä voisi hyödyntää myös muihin TKK:n tiloihin sekä tuottaa kokous- ja kongressialalle uutta tietoa palveluiden kehittämisen malleista työssä käytetyn teorioiden muodossa.

### 1.2 Työn rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain TKK Sahan palvelukonseptisuunnitelmaa. Palvelukonseptisuunnitelmassa näkökulmana on palveluprosessi, johon liittyy oleelli-

sesti Sahan varauskäytäntö sekä tapa, jolla palvelua tuotetaan asiakkaalle. Lisäksi suunnitelmassa kiinnitetään huomiota palvelun laatuun, Sahan asiakasryhmiin sekä palvelutuotteen sisältöön.

Tulevaisuudessa työtä voi hyödyntää myös muihin sopiviin TKK:n tiloihin, joita voidaan käyttää kokous- ja juhlatapahtumiin. TKK Saha on valittu työn kohteeksi, koska sen myynti ja varauskäytännöt ovat siirtyneet vuoden 2008 alussa TKK Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikön hoitoon ja siitä on saatu eniten asiakaskokemuksia. Työskentelen itse ko. tahon myyntipalvelussa tapahtumakoordinaattorina.

Suunnitelma on rajattu siten, että tämän työn puitteissa ei ole tarkoitus, että suunnitelma toteutetaan tai otetaan käyttöön, koska aikataulullisista syistä se ei olisi järkevää. Työ on rajattu suunnitelman tekemiseen ja laatimiseen, jotta sen avulla muutoksia olisi helpompi toteuttaa käytännössä.

Teoreettinen viitekehys on koottu palvelujen kehittämisestä, joka oleellisesti liittyy TKK Sahan palvelukonseptisuunnitelmaan. Teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan palveluiden kehittämistä asiakaslähtöistä näkökulmaa korostaen. Viitekehyksestä on saatu Sahan palvelukonseptisuunnitelmaan syvyyttä ja laajempaa näkökulmaa, jota ei ehkä olisi muuten tullut. Teoreettinen viitekehys on koottu työn aloittamisen alkuvaiheessa eli vuoden 2007 lopussa ja vuoden 2008 alussa ja sitä on kehitystyön prosessin aikana täydennetty. Lähteissä on käytetty mahdollisimman tuoreita ja kansainvälisiä materiaalia, jotta työhön saadaan teorian kautta uutta tietoa alalle.

Teoreettinen viitekehys pyrkii pureutumaan keskeisiin asioihin ja työssä oletetaan, että lukija tietää jo perusasiat palvelusta, laadusta ja asiakaspalvelusta jne. Työstä on rajattu pois hinnoitteluun ja markkinointiin liittyvät teoriat tai niitä on sivuttu vain vähän. Ideana on ollut päästä käsiksi erilaisiin palveluiden kehittämisen malleihin ja soveltaa niitä lopullisessa tuotoksessa eli Sahan palvelukonseptin suunnitelmassa.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa, johdannossa on kerrottu opinnäytetyön tavoitteet, aihe ja taustatietoja, jotta lukija pääsee työn tarkoitukseen sisälle ja hänen on helpompi tutustua sen jälkeen työn muihin osiin.

Toisessa osassa luvuissa kaksi ja kolme keskitytään teoreettiseen viitekehykseen, joka pääosin käsittää palvelujen kehittämisen malleja. Teoriapohja antaa valmiudet kehittämistehtävän tuloksen syntymiseen ja tätä viitekehystä on mahdollisuus käyttää myös muissa kehittämistehtävissä kokous- ja kongressialalla.

Kolmannessa osassa luvussa neljä kerrotaan opinnäytetyön prosessista ja mitä metodeja työssä on käytetty. Tämän osan tarkoituksena on kertoa lukijalle, miten työ on tehty ja kuinka luotettavasti ja objektiivisesti siinä on onnistuttu. Tässä osassa myös perustellaan työssä tehtyjä valintoja ja pohditaan kriittisesti kuinka siinä on onnistuttu.

Neljännessä osassa luvuissa viisi ja kuusi esitetään kehittämistehtävän tulos eli suunnitelma uudesta palvelukonseptista. Lopuksi vielä arvioidaan, miten työn tulos vastaa sille annettuja tavoitteita ja pohditaan työn tulevaisuutta ja jatkokehitystä. Viimeisenä on lähdeluettelo ja liitteet.

#### 1.4 Kehittämistehtävän taustatiedot

Teknillisen korkeakoulun (TKK) kokouspalvelut ovat keskittyneet pääasiassa TKK:n kampusalueella sijaitsevaan Dipoliin, joka toimii muun muassa kokous- ja kongressikeskuksena ja sen toimintaa hallinnoi TKK. Vuoden 2008 alusta erilaisten hallinnollisten ja organisatoristen muutosten myötä Dipolin kokous- ja kongressipalvelut –yksikkö on saanut tehtäväksi hoitaa myös muiden TKK:n Otaniemen alueella olevien kokous- ja juhlatilojen myyntiä ja niiden tapahtumien koordinoimista. Tämän muutoksen myötä Dipoli on tehnyt aloitteen kehittää kokouspalveluita TKK:lla, koska Dipolin toiminta tulee laajentumaan nykyisestään huomattavasti.

Dipolin kokous- ja kongressipalvelut –yksikkö on vuosina 1994-2007 ollut yhteisen hallinnon alla TKK Dipolin aikuiskoulutusyksikön kanssa. 1.1.2008 tuli voimaan muutos, jossa Dipolin kokous- ja kongressipalvelut ja TKK Dipolin aikuiskoulutusyksikkö eriyettiin siten, että kokous- ja kongressipalvelut siirtyivät osaksi TKK:n tila- ja turvallisuusyksikköä (TTA). TTA sijaitsee fyysisesti Otaniemen kampusalueella, mutta yhdistymisestä huolimatta Dipolin kokous- ja kongressipalvelut jäivät luonnollisesti Dipoliin.

Opinnäytetyön aihe on lähtöisin tästä muutostilanteesta.

Dipolin kokous- ja kongressipalveluiden siirtyessä osaksi TTA:ta, siirtyi osa TTA:n tehtävistä Dipolin hoidettaviksi. Siirtyvät tehtävät ovat lähinnä tiettyjen korkeakoulun tilojen

vuokraaminen sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. Vuoden 2009 alussa ollaan vaiheessa, jossa Dipoli organisoii aktiivisesti TKK Saha –nimisen tilan myyntiä ja käytännön järjestelyjä. Muiden TKK:n tilojen myynnistä ja tapahtumien hoidosta vastaa myös Dipoli, mutta tässä suhteessa ollaan vielä alkuvaiheessa, koska tapahtumia muissa tiloissa on ollut vähän. TKK:lla on kokous- ja seminaarituloja paljon ja suurin osa niistä on TKK:n normaalissa opetuskäytössä, mutta muun muassa kesäaikoina tiloja voi hyödyntää kongresseissa ja muissa tapahtumissa. Lisäksi TKK:lla on tiloja, joita ei käytetä opetuskäytössä, kuten TKK Saha, jossa järjestetään kokouksia, pieniä juhlatilaisuuksia ym. Toimintatapoja Dipolin uudesta roolista TKK:n tilojen myymisestä on jonkun verran sovittu vuoden 2008 alusta lähtien, mutta niistä käydään keskustelua ja neuvotteluja jatkuvasti, kun kokemuspohja uudessa tilanteessa laajenee ja eteen tulee uusia asioita.

#### 1.4.1 Dipoli

Dipolin kiinteistön omistaa Teknillisen korkeakoulun ylioppilaskunta (TKY), joka on vuokrannut rakennuksen TKK:lle. Dipolissa on kokous- ja kongressitoiminnan lisäksi TKK:n aikuiskoulutusyksikkö ja Sodexo Oy:n ylläpitämä Dipoli Buffet –ravintola.

Dipolissa voi järjestää erikokoisia kansallisia ja kansainvälisiä kokouksia, seminaareja, konferensseja, kongresseja, iltajuhlia ja näyttelyitä tai näistä tarkoitukseen sopivia yhdistelmiä. Dipolin kokous- ja kongressipalvelut –yksikköön kuuluu tällä hetkellä 12 hlö (toimialapäällikkö, kongressipäällikkö, 2 tapahtumakoordinaattoria, 2 kokousemäntää, 3 av-mestaria, 2 kokousisäntää sekä kongressikonsultti). Dipoli tarjoaa asiakkailleen kokous- ja juhlatiloja ja niihin liittyviä palveluita.

Dipolin asiakkaita ovat TKK Dipolin aikuiskoulutusyksikön kurssit, TKK:n muut tahot sekä ulkoiset asiakkaat, joka on varsin laaja ryhmä käsittäen yrityksiä, yhdistyksiä, liittoja ym. Dipolin myynti ja markkinointi kohdentuvat lähes kokonaan ulkoisiin asiakkaisiin. Dipolin tavoitteena on tarjota ainutlaatuinen ympäristö tapahtumille, tarjota tapahtumiin liittyviä palveluita helposti ja luotettavasti ja ennen kaikkea toteuttaa puitteiltaan onnistunut tapahtuma ja saada tyytyväinen asiakas.

#### 1.4.2 TKK Saha

Vuosina 1954–1955 rakennetun Sahan on suunnitellut arkkitehtitoimisto Alvar Aalto.

Saha palveli TKK:n kampusta 1950- ja 1960-luvuilla. Myöhemmin Sahalla koulutettiin puunjalostustekniikan osaston opiskelijoita. Vuonna 2005 Sahan toiminta päättyi ja rakennus muutettiin TKK:n esittely-, näyttely- ja tapahtumarakennukseksi. Uudistuksen mukana säilyi kuitenkin alkuperäisen saharakennuksen ilmavuus ja inhimillinen puun tuntu. Alkuperäiset rakennusosat sisätiloissa, erityisesti sisäkattomaisema, kertovat Sahan historiasta.

Saha sopii erilaisten tapahtumien ja tilaisuuksien pitopaikaksi. Siellä voi järjestää esimerkiksi pitkäkestoisen kurssin päätöstilaisuuden/todistusten jaon, julkistus-, vastaanotto-, eläkkeellejäämis-, lehdistö-, julkistus- yms. tilaisuuksia tai kansainvälisten kongressien get-together cocktailtilaisuuden tai iltajuhlan. Sahan pinta-ala on 460 m<sup>2</sup>. Saliin mahtuu istumaan 120 henkilöä, seisomapaikkoja on enintään noin 300:lle. Sahalla on ajanmukainen av-varustus. (Sahan www-sivut. 2008).

#### 1.4.3 Sahan varausten nykyinen toimintapa

Saha on varattavissa yhtenä tilana pääasiassa arkisin, mutta muuna aikana tapahtuvasta käytöstä on sovittava erikseen. Ulkoinen tilaveloitushinta on kalliimpi kuin TKK asiakkaiden eli sisäinen hinta. Lisäksi joissakin tapauksissa on erikoishintoja, kuten TKK:n professoreiden virkaan kuuluvia merkkipäivävastaanotoissa.

Sahan varauskäytäntö toimii siten, että asiakas ottaa yleensä ensin yhteyttä Dipolin myyntipalveluun, jossa voidaan tarkistaa Sahan varaustilanne ja tehdä alustava varaus. Virallisesti tila kuitenkin varataan varauslomaketta käyttäen, joka on saatavilla Sahan omilta www-sivuilta. Asiakkaan on lähetettävä täytetty lomake TTA:n kiinteistö-päällikölle. Tilavaraus astuu voimaan, kun se palautuu Dipolin myyntipalveluun Ok-merkinnällä varustettuna. Keskimäärin tähän menee noin viikko. Hylätystä varausesityksestä ilmoitetaan asiakkaalle sähköpostitse. (Sahan www-sivut, 2008).

Nykyisen toimintatavan myötä Sahaa käyttävät pääosin TKK asiakkaat. Ulkoisia asiakkaita on ollut vuonna 2008 vain muutama. Tilaisuuden käytännön järjestelyt hoidetaan Dipolin myyntipalvelun kanssa. Tarjoilut asiakas sopii itse esimerkiksi TUAS-talossa toimivan Amica Oy:n tai Dipolissa toimivan Sodexo Oy:n kanssa. Ravintolapalveluista myös laskutetaan erikseen valitun palveluntarjoajan toimesta.

TKK:n hallinto on päättänyt, että tilaa ei aktiivisesti myydä ja markkinoida ulkoisille asi-

akkaille. Sahalle halutaan tilaisuuksia, joissa järjestäjinä on TKK tai tilaisuuden luonne jollakin tavalla liittyy Teknilliseen korkeakouluun, tekniikkaan, Otaniemen tiedeyhteisöön jne. Pohjimmaisena ideana on, että tila profiloituu TKK:n strategian mukaisesti.

### 1.5 Kehittämistehtävän lähtökohta ja syyt

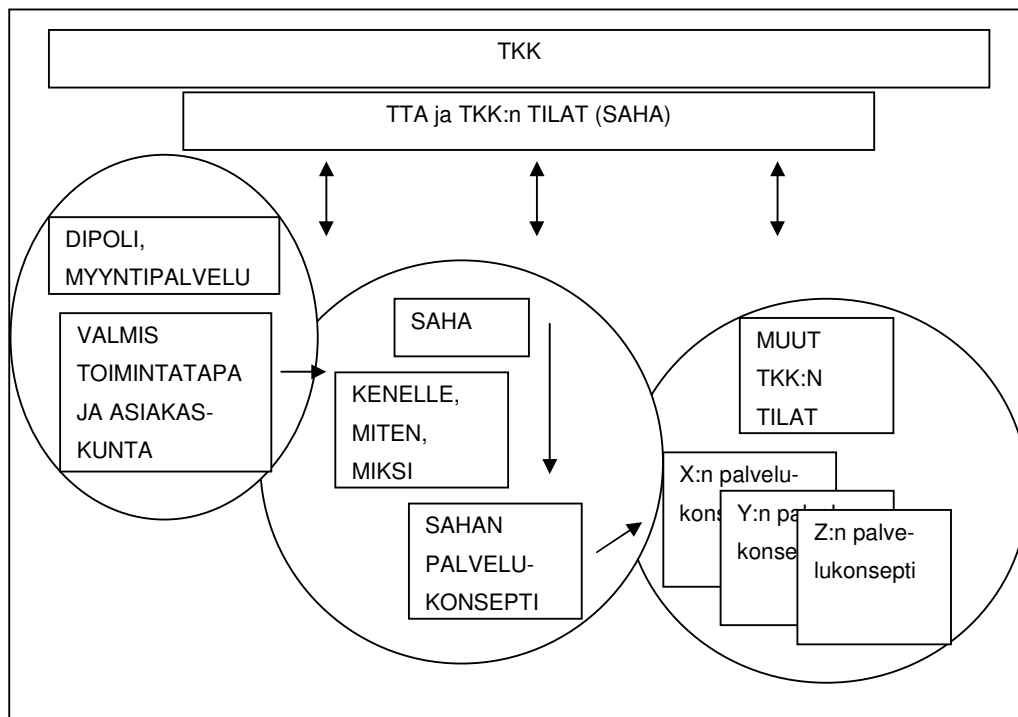
Kokous- ja kongressikeskus Dipoli myy kokoustiloja niin TKK:n kuin muidenkin organisaatioiden käyttöön ja tarjoaa kokouksiin ja tapahtumiin liittyviä palveluita. Dipolissa toimii ammattitaitoinen henkilökunta ja se on toiminut kokousalalla vuosikymmeniä. Dipolin merkitys TKK:lle on huomattava, sillä kansainvälisistä kongresseista, konferensseista ja seminaareista suurin osa on TKK:n järjestämiä. TKK:n osastoja myös kannustetaan järjestämään tilaisuutensa Dipolissa, koska se tuo tilaisuuden osallistujat Otaniemeen. Dipolin henkilökunta ymmärtää teknistieteellisen ympäristön vaatimia puitteita ja Dipolin hinnat ovat edullisempia TKK-asiakkaille kuin ulkoisille asiakkaille.

TKK:lla pidetään myös jonkin verran tilaisuuksia muissa tiloissa, kuten osastojen omissa luentosaleissa. Tarkkaa tietoa määrästä ei ole saatavilla. Tiloja on varattu siten, että TKK:lla on oma internetpohjainen tilavarauksjärjestelmä ASIO, johon TKK:n henkilökunta voi tehdä tilavarauksia. ASIO on pääasiassa tarkoitettu opetuskäytössä olevien tilojen varaamiseen. Periaatteena on ollut, että mikäli osasto, laboratorio tai muu TKK:n yksikkö pitää TKK:n tiloissa tilaisuuden, joka ei kuulu normaaliin opetukseen, niin tilasta kuuluu maksaa sovittu tilaveloitus. TTA on aikaisemmin myöntänyt lupia tilojen käytölle sekä sopinut hinnoista. TTA:n kokemuksen mukaan tilojen vuokraaminen on joksikin ollut työlästä, koska sitä on hoidettu muiden töiden ohessa. On myös paljastunut tapauksia, että lupia ei ole aina kysytytty tai veloitukset ovat ohjautuneet väärin paikkoihin.

Ongelmana on ollut, että TKK:lla ei ole ollut yhtenäistä ohjeistusta ja toimintaperiaatteita tilojen käytöstä muuhun kuin opetustarkoitukseen. Kaikki tilat eivät suinkaan sovellu muuhun kuin opetuskäyttöön, koska kokoustilojen ympärille vaaditaan riittäviä aula- ja tarjoilutiloja. Sellaisia tiloja, joissa voisi järjestää isompia seminaareja, konferensseja ja kongresseja, on TKK:lla noin parikymmentä.

Aikaisemmin mainittujen hallinnollisten muutosten myötä Dipolin kokous- ja kongressipalvelut -yksikkö on saanut vastuulleen hoitaa myös muissa kuin Dipolin tiloissa järjestettäviä tilaisuuksia. Koska yhtenäistä ohjeistusta ja toimintaperiaatteita ei ole tai ne

ovat lähinnä niin sanottua hiljaista tietoa, on haasteeksi muodostunut tiedon puute, olemassa olevien käytänteiden tunnistaminen ja tätä kautta tulevaisuuden toiminnan suunnittelu. Tämä kehittämistehtävä pyrkii antamaan vaihtoehdon ja ratkaisumallin kuinka TKK:n kokouspalveluita voidaan kehittää ja sitä kautta hyödyntää myös tilojen käyttöä tehokkaammin. Työ on rajattu koskemaan vain Saha-tilaa, mutta teorian pohjalta ja Sahan palvelukonseptisuunnitelman avulla osatavoitteena on, että työtä voisi hyödyntää myös muihin TKK:n tiloihin. Kuvassa 1 on kuvattu kehittämishankkeen sisältöä ja eri tahojen yhteyttä toisiinsa.



Kuva 1. Kehittämishankkeen sisällön ja eri tahojen yhteydet.

## 2 PALVELUJEN KEHITTÄMISEEN LIITTYVIÄ KÄSITTEITÄ

Asiakaslähtöiseen kehittämistyöhön liittyy oleellisesti erilaisia palvelujen kehittämisen malleja. Niitä käsitellään myöhemmin luvussa kolme, mutta tässä luvussa avataan muutamia peruskäsitteitä, joita malleihin liittyy. Palvelujen kehittämiseen liittyy käsitteitä, kuten palvelu, palvelupaketti-, -prosessi ja -konsepti, asiakas, asiakaslähtöisyys, laatu ja hinnoittelu. Nämä käsitteet auttavat ymmärtämään palvelujen kehittämiseen liittyviä haasteita ja kuinka laajasta asiasta on kyse, kun aletaan kehittää palveluita.

## 2.1 Palvelu, palvelupaketti, palveluprosessi

Kokouspalveluja tuottavat palveluntarjoajat, toimivat alalla, joka voidaan luokitella palvelualaksi. Kansainvälisesti tämä toimiala tunnetaan nimellä *meetings industry*. Kokouspalvelut ovat siis palveluita.

Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia ja ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluita ei voida tuottaa varastoon kuten esimerkiksi tavaroita. Nämä ominaisuudet tekevät palvelutuotteen haastavaksi kehittää. Monet palvelut vaativat mittavia etukäteispanostuksia, jotta palvelut olisivat laadukkaita. Palvelun ydinhyöty tai -etu on asia, jonka takia asiakas toimii markkinoilla ja etsii ratkaisua pulmaansa. (Rissanen, 2005, 19-21).

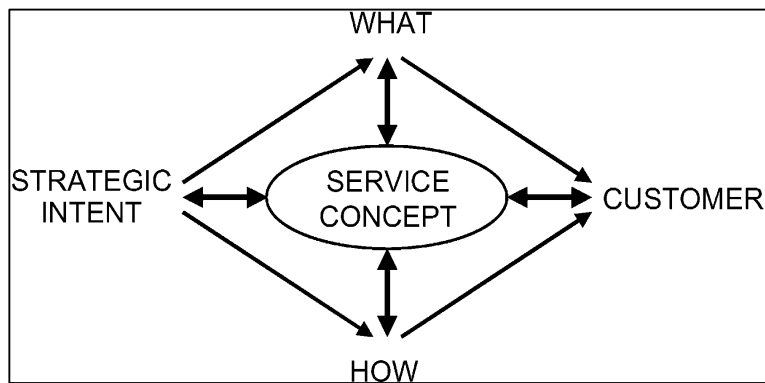
Palvelupaketti sisältää ydinpalvelun, lisäpalvelut sekä tukipalvelut. Ydinpalvelu on syy siihen, miksi ollaan markkinoilla ja niitä voi olla yksi tai useampia (Grönroos, 2000, 119). Ydinpalvelu vastaa myös asiakkaan tarpeeseen (Kinnunen, 2004, 10). Lisäpalveluja tai avustavia palveluita tarvitaan, jotta asiakas voi käyttää ydinpalvelua, sillä ne helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Tukipalvelut ovat liitännäispalveluita, joita käytetään arvon lisäämiseksi ja niillä voidaan erottautua kilpailijoista (Grönroos, 2000, 120). Tukipalveluiden tarkoituksena on myös tehdä palvelun käyttö asiakkaalle mieluisammaksi. (Kinnunen, 2004, 10). Lisä- ja tukipalveluiden välinen ero ei aina ole selvää, sillä asiakkaan tilanteesta riippuen niiden merkitys saattaa muuttua. (Grönroos, 2000, 120).

Palvelu on myös prosessi, jossa asiakas on mukana palvelua tuottamassa. Asiakas on paikalla ja vaikuttaa tulokseen lisäarvon ja laadun muodossa. Palveluiden tuottamisessa on tärkeää, että asiakkaan roolit osallistumisessa ja vastuussa ovat selkeät. (Edvardsson & Olsson, 1996, 145). Grönroosin (2004, 121) mukaan palveluprosessi on ostajan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, joka koetaan eri tavalla tilanteista riippuen. Prosessi koostuu palvelun saatavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumisesta. (Grönroos, 2000, 121).

## 2.2 Palvelukonsepti

Yksittäisestä palvelusta saadaan isompi kokonaisuus, kun puhutaan palvelukonseptista. Palvelukonsepti voidaan määritellä monella tavalla, kuten esimerkiksi markkinoinnin perusteorioiden 4P:n tai 8P:n avulla. Palvelukonsepti voidaan kuvailla myös prototyyp-

piksi, joka on yksityiskohtainen kuvaus siitä, mitä pitää tehdä asiakkaiden eteen, mitä tarpeita ja toiveita pitää tyydyttää ja miten tämä tehdään. Palvelukonseptia voidaan kuvata myös neliportaisella ajattelumallilla, jossa palvelukonsepti on pilkottu osiin, jolloin sitä on helpompi tarkastella. Ensimmäinen osa on palveluoperaatio eli tapa, jolla palvelu toteutetaan. Toinen osa on kokemus, joka on asiakkaan suora kokemus palvelusta. Kolmas osa on palvelun tulos eli mitä hyötyä asiakkaalle koituu palvelusta. Neljäs osa on laatu, jonka asiakas kokee saatuna hyötynä sijoittamilleen rahoilleen. Tämä malli on myös kuvassa 2. (Goldstein & all, 2002, 123-124).

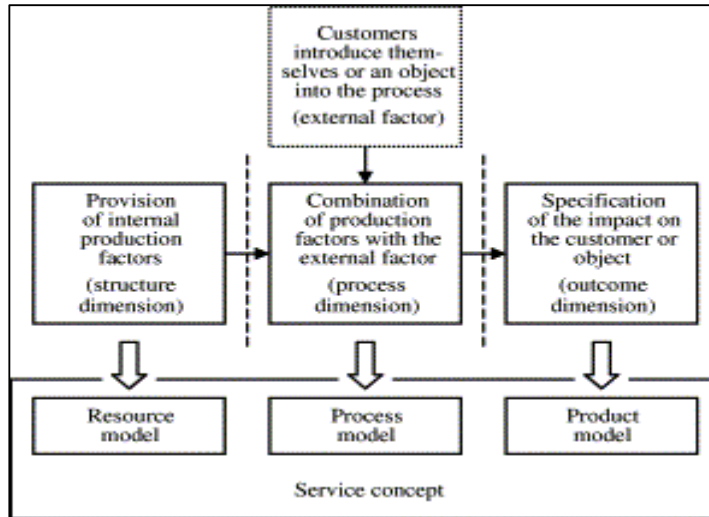


Kuva 2 Palvelukonsepti Goldsteinin ym. mukaan (Goldstein & all, 2002, 124).

Edvardsson ja Olsson (1996, 149) määrittelee omassa palvelun kehittämismallissaan palvelukonseptin siten, että se on kuvaus siitä, mitä asiakkaan tarpeita ja toiveita täytetään ja miten se tehdään palvelutarjouksen muodossa.

Kinnunen (2004, 64-65) puolestaan selvittää, että palvelun tuotantokonsepti tai yksinkertaisemmin palvelukonsepti kertoo, mitä palveluja tarjotaan ja miten niitä tuotetaan. Siinä tulee siis näkyä selkeästi kuka tekee mitäkin palveluprosessin aikana ja miten ja minkälaisen lopputuloksen asiakas saa. (Kinnunen, 2004, 64-65).

Bullingerin ym. (2003, 277) mukaan palvelukonsepti määräytyy resurssimallista, palveluprosessimallista ja tuotemallista. Resurssimallissa palvelun rakenne määrittelee palvelun tuottamisen kyvyn ja halukkuuden. Prosessimallissa palvelun tuottaminen esitetään niin, että prosessiin on yhdistetty ulkoiset tekijät eli asiakkaat. Tuotemalli tai palvelumalli puolestaan kertoo, minkälainen vaikutus tuotteella tai palvelulla on ulkoisiin tekijöihin eli asiakkaisiin. Nämä kaikki tekijät ovat myös palveluiden kehittämisen kannalta tärkeitä ja oleellisia asioita. Tätä näkökulmaa selventää kuva 3.



Kuva 3 Palvelukonsepti Bullingerin ym. mukaan (Bullinger ym., 2003, 277).

Palvelukonseptin suunnittelusta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.7. Palvelukonsepti voidaan määrittellä monella tavalla, mutta yhtenäistä näille määrittelyille on se, että se on kokonaisvaltainen selvitys palvelusta ja sen sisällöstä, sen tuottamisesta eli prosessista sekä asiakkaan saamasta kokemuksesta. Palvelukonsepti vastaa kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Tätä lähtökohtaa käytetään myös Sahan palvelukonseptisuunnitelmasa.

### 2.3 Asiakas, asiakaslähtöisyys

Palveluihin liittyy aina oleellisesti asiakas ja sitä kautta yritysten pyrkimys toimia asiakaslähtöisesti. Asiakas voi olla henkilö tai organisaatio, joka saa jotakin tuotosta tietystä toiminnasta. Ilman asiakkaita yrityksellä ei ole liiketoimintaa eikä tuloja. Palvelujen kehittämisessä tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa palveluita, jotka pystyvät antamaan asiakasta houkuttelevaa lisäarvoa. Tämä edellyttää, että yritys tuntee asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Jotta yritys voisi ymmärtää asiakkaan tarpeita ja toiveita kunnolla, on usein tarpeellista, että asiakas on mukana uuden palvelun kehitysprosessissa. Tämän tavan uskotaan olevan hyödyllistä, koska asiakas pystyy avoimessa dialogissa paremmin ilmaisemaan tarpeensa, vaatimuksensa ja toiveensa. (Edvardsson & Olsson, 1996, 142-143).

Palveluprosessissa laadulla on tärkeä osa, sillä asiakas on lopullinen palvelun arvioija. Sen takia palvelujen kehityksen tulee olla asiakaslähtöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että

asiakas asetetaan kaiken keskipisteeksi, mutta ei niin, että kaikkia asiakkaan tarpeita, toiveita ja vaatimuksia noudatettaisiin ja toteutettaisiin orjallisesti. Asiakaslähtöisellä palveluyrityksellä on kuitenkin oivallus siitä, mitkä ovat asiakkaan arviointikriteerit ja toimii niiden mukaan. Yritys on myös tietoinen asiakkaan vallitsevasta tilanteesta markkinoilla ja siksi on myös tärkeää, että palveluyrityksen ja asiakkaan välinen vuoropuhelu on avointa ja luotettavaa. (Edvardsson & Olsson, 1996, 142).

Rissanen (2005) mukaan kaikki kehityshankkeet toteutetaan asiakasta varten. Niillä pyritään synnyttämään uusia palvelutuotteita ja uutta lisäarvoa asiakkaalle. Kaikista parhaita olisi jos hanke tehdään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten syvä tuntemus on ensiarvoisen tärkeää. Yhteistoiminta asiakkaan kanssa lisää hänen saamaansa lisäarvoa ja sitä kautta asiakas kokee arvonantoa ja kokee saavansa erinomaista palvelua. (Rissanen, 2005, 217).

## 2.4 Palvelun laatu

Laatu on hyvää, jos koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua (Grönroos, 2000, 67). Palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Ne vastaavat kysymyksiin mitä asiakas saa ja miten hän sen saa. Laadun kokemiseen vaikuttavat myös yrityksen imago, mikä antaa asiakkaalle jonkin mielikuvan palveluntarjoajasta ja se vaikuttaa asiakkaan ennako-odotuksiin. (Grönroos, 2000, 64).

Asiakkaat odottavat hyvää ja laadukasta palvelua, mutta eivät ole välttämättä halukkaita aina maksamaan siitä. Palvelun laadusta on monta määritelmää, mutta realistinen lähtökohta on rakentaa laatu asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle. Koko palveluliiketoiminnan ideana on tuottaa yrityksen liiketoiminnan avulla asiakkaalle lisäarvoa joko suoraan tai välillisesti. Lisäarvon löytäminen ja määrittäminen on kuitenkin haasteellinen asia. Asiakkaat kokevat myös laadun eri tavoin. Palvelun laadulla on eri ulottuvuuksia, jotka on klassisesti määritelty seuraavasti: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius/palveluvaste, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö. (Rissanen, 2005, 214-216).

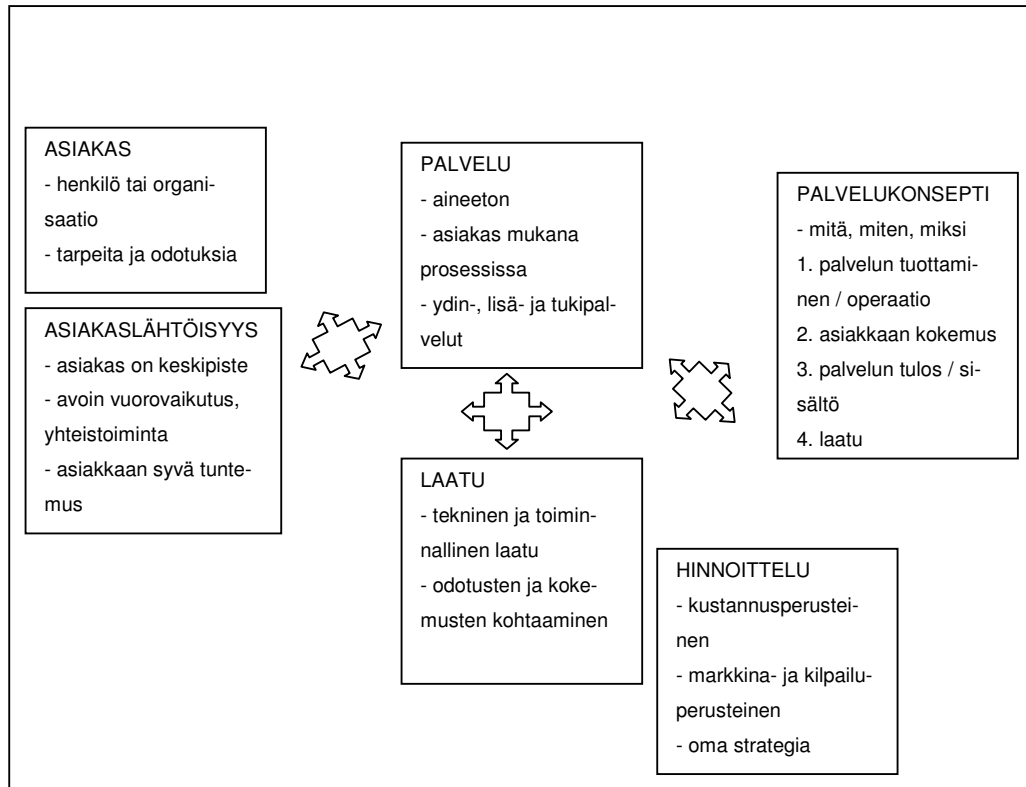
## 2.5 Palveluiden hinnoittelu

Palveluihin liittyy myös hinnoittelu. Palvelusuoritteiden kannattavuuden selvittäminen ja hinnan määrittäminen saattaa olla vaikeaa. Perinteisesti on totuttu toimimaan tavartuotteiden voittojen, kustannusten, kannattavuuden, logistiikan, varastojen, hintojen, hävikkien jne. parissa. Palveluiden aineettomuus tuottaa kuitenkin oman haasteensa, sillä niitä ei voi sellaisenaan varastoida ja kuluja ja tuottoja ei ole suoraan mitattavissa. Palveluliiketoiminta on siis suurelta osin arviointipohjaista. Palveluosan kustannukset koostuvat lähes kokonaan työpanoksesta ja siksi siihen kohdistuu korkea verotus. (Rissanen, 2005, 228).

Hinnalla palveluntuottaja voi viestiä asiakkaalle tarjoamansa palvelun laadusta, odotetusta asiakasryhmästä, oman yrityksen osaamisesta sekä työntekijöiden ammattitaidosta. Palvelujen hinnoittelussa on kolme periaatetta: kustannusperusteinen, markkina- ja kilpailuperusteinen sekä oman hinnoittelustrategian mukainen hinnoittelu. (Rissanen, 2005, 230).

## 2.6 Yhteenveto käsitteistä

Palveluiden kehittämiseen voidaan liittää myös muita käsitteitä, kuten palvelun arvo, eettisyys jne., mutta tässä kehittämistehtävässä edellä mainitut käsitteet ovat tämän työn kannalta peruskäsitteitä, joiden avulla palveluiden kehittämistä ja suunnittelua voidaan käsitellä teoreettisessa viitekehyksessä. Käsitteet ovat myös palvelualan perusasioita, joten niitä ei ole katsottu tarpeelliseksi tämän työn yhteydessä kuvata sen syvällisemmin. Kuvassa 4 on palvelujen kehittämiseen liittyvistä käsitteistä yhteenveto. Niiden suhteita toisiinsa on vaikea kuvata, sillä käsitteet liittyvät hyvin kiinteästi toisiinsa. Käsitteet tuleekin nähdä kokonaisuutena koko palvelussa.



Kuva 4 Palvelujen kehittämiseen liittyvät käsitteet.

### 3 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN ASIAKASLÄHTÖISESTI

Palvelujen suunnittelu on usein nopeampaa, kuin esimerkiksi fyysisten tuotteiden suunnittelu. Palveluissa kehitys ja suunnittelu keskittyvät usein jo olemassa olevien palveluiden uudistamiseen ja paranteluun eli kehittämiseen. Palveluiden kehittämisessä ydinasiaksi nousee usein palvelun tuotantoprosessi eikä niinkään pelkkä lopputulos, koska palvelun luonteeseen kuuluu, että se kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti ja palvelun käyttäjä eli asiakas osallistuu itse palveluprosessiin omalla panoksellaan. (Kinnunen, 2004, 29).

Palveluita kehittävät usein samat henkilöt, jotka myös toteuttavat palveluita. Tästä syystä suunnitteluprosessia ei yleensä määritellä eikä kehitystyölle aseteta strategiaa tai tavoitteita. Tuloksena on usein abstrakti tarjous palvelusta ja sen toimivuutta on hankala testata etukäteen. Onnistunut palvelun tuottaminen on palvelun tuottajan ja asiakkaan onnistunut yhteistyö, johon tarvitaan kykyä ja osaamista molemmilta osapuolilta toteuttaa ja käyttää palvelua. (Kinnunen, 2004, 30–31).

Palvelujen kehittämistä ja suunnittelua on kuitenkin tutkittu viime vuosikymmeninä eri näkökulmista ja tarjolla on monenlaisia palvelun kehittämisen malleja, joiden avulla palvelun tarjoajat voivat kehittää palveluitaan systemaattisemmin, tehokkaammin ja ennen kaikkea asiakaslähtöisesti. Periaatteessa kaikissa malleissa on sama tavoite, eli tehokkaamman ja paremman palvelun tuottaminen. Tavoitteena on myös tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, että myös palveluntarjoajalle liiketoiminnallista etua ja kilpailuetua markkinoilla. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pyrkii esittämään muutamia malleja, joita soveltamalla kehitetään myös TTK Sahan palveluprosessia suunnittelemalla Sahalle uusi palvelukonsepti.

### 3.1 Palvelujen kehittämisen kolme osaa Edvardssonin ja Olssonin mukaan

Edvardsson ja Olsson (1996, 159-160) jakavat palvelun kehittämisen kolmeen osaan: palvelukonseptien kehittäminen, palvelusysteemien kehittäminen ja palveluprosessien kehittäminen.

Tässä mallissa palvelukonseptilla tarkoitetaan kuvausta siitä, mitä asiakkaan tarpeita ja toiveita täytetään ja miten se tehdään palvelutarjouksen muodossa. Asiakkaan ensisijaiset ja toissijaiset tarpeet tulee selvittää, jotta niille voidaan kehittää ydin- ja lisäpalvelut (Edvardsson & Olsson, 1996, 149-150). Palvelukonseptien kehittämisessä on tärkeää, että mukana on kokeneita henkilöitä, joilla on tuntemusta käytännön palvelutyöstä. Henkilöt ovat niin yrityksen omaa henkilökuntaa kuin myös asiakkaita. (Edvardsson & Olsson, 1996, 160-161).

Kehittäminen toteutetaan seuraavien vaiheiden kautta: idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, kehitystyön jatkamispäätöksen tekeminen tai keskeyttäminen, asiakkaan kokeman laadun ja kokeman hyödyn määrittäminen. Tämän jälkeen on selvillä alustava palvelukonsepti ja tietoa asiakkaiden toiveista ja ominaisuuksista, joita tulisi verrata jo olemassa oleviin palveluihin ja arvioida, mitä taloudellisia ja teknisiä panostuksia uusi palvelukonsepti vaatii. Tämän jälkeen palvelu on määritelty jo niin pitkälle ydin-, lisä- ja tukipalveluineen, että voidaan tehdä palvelukonseptista erilaisia analyysejä kilpailijoista, asiakkaista, toimintaympäristöstä, yrityksen omasta tilasta, heikkouksista ja vahvuuksista. Analyysien tiedot tulee yhdistää ja arvioida niiden pohjalta markkinatilanne uhkineen ja mahdollisuuksineen. (Edvardsson & Olsson, 1996, 160-161).

Palvelusysteemi takaa sen, että palvelukonsepti voidaan toteuttaa. Palvelusysteemin kehittäminen ja palveluprosessin kehittäminen ovat usein samanaikaisia. Palvelusysteemin kehittämisessä on kyse henkilöstön kouluttamisesta ja heidän mukaansa ottamisesta palvelun kehittämiseen. Mikäli henkilöstö pääsee kehittämään omaa työtään, se lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä auttaa heitä ymmärtämään koko palvelukonseptin kokonaisuutta. Palvelusysteemin kehittäminen käsittää myös teknisen ympäristön sekä organisaatioympäristön, joka sisältää hallinnolliset tukipalvelut, markkinoinnin suunnittelun jne. (Edvardsson & Olsson, 1996, 161).

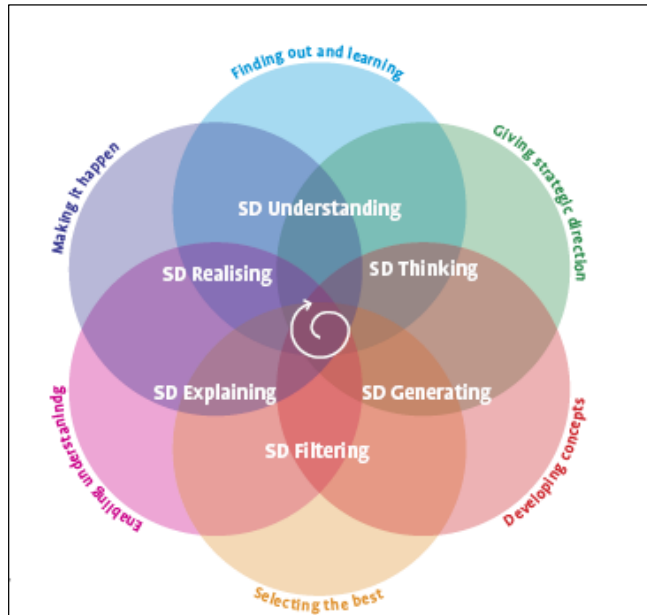
Palveluprosessien kehittäminen puolestaan käsittää tarkat toiminnot, jotka kuuluvat palvelun tuottamiseen. Erityishuomiota tulee kiinnittää prosessin kriittisiin pisteisiin. Prosessissa tulee selvittää asiakkaiden ja muiden toimijoiden vastuut ja roolit, tarkat asiakkaiden odotukset sekä ohjeet, miten asiakkaan on suunniteltu toimivan prosessissa. Apuna prosessin kuvaamisessa voi käyttää blueprint -menetelmää. (Edvardsson & Olsson, 1996, 161).

Tämä palveluiden kehittämisen malli on varsin selkeä ja etenee eri vaiheiden kautta. Mallissa edellytetään laajoja taustaselvityksiä ja analyysyjä, mutta vasta siinä vaiheessa kun alustava palvelukonsepti on jo selvillä. Laaja analyysivaihe voisi olla mielestäni jo aikaisemmin, jottei palvelukonseptin suunnittelu lähde heti alussa väärään suuntaan. Erittäin positiivista ja mielestäni tärkeää on korostaa henkilöstön mukaan ottamista kehittämistyöhön.

### 3.2 Palvelumuotoilun prosessimalli Moritzin mukaan

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Sen tavoitteena on, että suunnittelu on käyttäjälähtöistä siten, että palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, mutta samalla myös palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Koivisto, 2007, 2).

Moritzin teos (2005) käsittelee palvelumuotoilun (Service Design, SD) perusteita, sen lähtökohtia ja mihin palvelumuotoilun yleinen malli perustuu. Erilaisten selitysmallien pohjalta on syntynyt palvelumuotoilun prosessimalli, joka sisältää kuusi kohtaa: ymmärrä (SD Understanding), pohdi (SD Thinking), kehitä (SD Generating), seulo (SD Filtering), selitä (SD Explaining) ja toteuta (SD Realising) (Moritz, 2005, 120). Kuvassa 5 on kuvattu vaiheet ja prosessin monimuotoisuus ja jatkuvuus (Moritz, 2005, 149).



Kuva 5 Palvelumuotoilun vaiheet (Moritz, 2005, 149).

Palvelumuotoiluprosessi alkaa sillä, että johto tekee päätöksiä ja alustavia valmisteluja, kuten esimerkiksi projektiryhmän kokoamisen. Projektiryhmä voi sisältää henkilöitä eri organisaation alueilta tai jopa ulkopuolelta. Prosessin eri vaiheissa voidaan myös pyytää lisää sisäisiä tai ulkopuolisia henkilöitä projektiryhmään, mutta ydinryhmä pysyy samana. Ryhmän tulee olla sellainen, että se voi hyödyntää organisaation sisäistä tietoa ja, että paras mahdollinen kokoonpano saadaan taattua projektille. Tämän jälkeen palvelumuotoilulle määritellään tavoite, joka yleensä lähtee siitä, että markkinat ovat muuttuneet, on tarve erilaistumiselle, tehokkuudelle tai kasvattaa asiakkaiden saamaa arvoa. Myös projektin suunta, laajuus ja aikataulu tulee määrittää. Näistä asioista tehdään pääperiaatteet projektille, mutta ne voivat tuki muuttua prosessin aikana. Tämän jälkeen katsotaan, mitä tietoa, näkemyksiä ja resursseja on käytettävissä. (Moritz, 2005, 154-155).

Edellisten asioiden pohjalta päätetään, mitä aletaan tutkia prosessin ensimmäisessä vaiheessa eli ymmärrä – vaiheessa (SD Understanding). Ymmärtämisen apuvälineinä on erilaisia työkaluja ja metodeja, joiden avulla opitaan ja löydetään tietoa markkinoiden tarpeesta, asiakkaiden tarpeesta, omasta organisaatiosta, koko kontekstista ja suhteista. Ymmärtäminen palvelumuotoilussa tarkoittaa asiakkaiden ja kontekstien ymmärtämistä. Tässä vaiheessa pyritään saamaan tietoa asiakkaiden ja loppukäyttäji-

en tiedostetuista ja tiedostamattomista (latenteista) tarpeista. Tämä vaihe on tärkeää palvelumuotoilun kannalta, jotta tulokset ovat todellisia, relevantteja ja sopivia. Esimerkkinä voisi olla miten asiakkaat löytävät lentokentän parkkipaikoille ja sitä testattaisiin ja dokumentoitaisiin valokuvoin. (Moritz, 2005, 124-125).

Ymmärrä -vaiheen pohjalta saadut tiedot, materiaali ja näkemykset ovat lähtökohtana seuraavalle vaiheelle eli pohdi -vaiheelle (SD Thinking). Pohdi -vaiheessa pyritään löytämään strateginen suunta projektille, joka voi olla esimerkiksi olemassa olevan palvelun kehittäminen tai uuden palvelun synnyttäminen. Tässä vaiheessa asetetaan kriteerit, tavoitteet, palvelustrategia ja parannetaan aikaisemmin valittua suuntaa. Johdon pitää olla aktiivisesti tässä vaiheessa mukana varmistamassa, että alkuperäiset tavoitteet ja uudet näkemykset ovat yhdistettävissä hyväksytyyn strategiaan, kriteereihin ja projektin viitekehykseen. (Moritz, 2005, 128-129).

Kehitä -vaiheen (SD Generating) pohjalla ovat edellä mainitut palvelustrategia, tavoitteet ja kriteerit, jotka johto on hyväksynyt pohdi -vaiheessa. Kehitä -vaiheessa kehitetään oleellisia ja innovatiivisia ideoita ja konsepteja sekä luodaan ratkaisuja. Ideana on, että tässä vaiheessa ei mitään ajatuksia tai ideoita rajata pois vaan kaikki otetaan mukaan. Näitä ideoita työstetään monissa eri sessioissa, jotka voivat kestää muutamista tunneista useisiin päiviin. (Moritz, 2005, 132-133).

Seulonta -vaiheessa ideoita, ratkaisuja ja konsepteja rajataan pois sen mukaan, miten hyvin ne sopivat aikaisemmin sovittuihin kriteereihin, strategiaan ja profiiliin. Luonnollisesti valitaan paras ja yhdistellään konsepteja sekä arvioidaan ratkaisuja ja tuloksia. (Moritz, 2005, 136-137).

Selitä -vaiheeseen (SD Explaining) pääsee vain osa ideoista, jotka voidaan selkeästi esittää niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Tässä vaiheessa ideat, ratkaisut ja konseptit pyritään visualisoimaan mahdollisimman konkreettisilla näytteillä käyttämällä esimerkiksi prototyyppejä, kuvaamalla erilaisia skenaarioita, karttoja yms. Tarvittaessa prosessi voidaan viedä uudelleen pohdi -vaiheeseen, jos prototyypit ym. eivät jostain syystä vastaa tavoitteita. (Moritz, 2005, 140-141).

Selitä -vaiheen tulokset ovat toteuta -vaiheen (SD Realising) perustana. Toteuta -vaiheessa tehdään palvelun liiketoimintasuunnitelma, tarkat kuvaukset palvelusta, henkilökunnan perehdytykset ym. Suunnitelmat otetaan heti käytäntöön tai ne voidaan

ensin myös testata ja arvioida uudelleen testitulosten mukaan. (Moritz, 2005, 144-145).

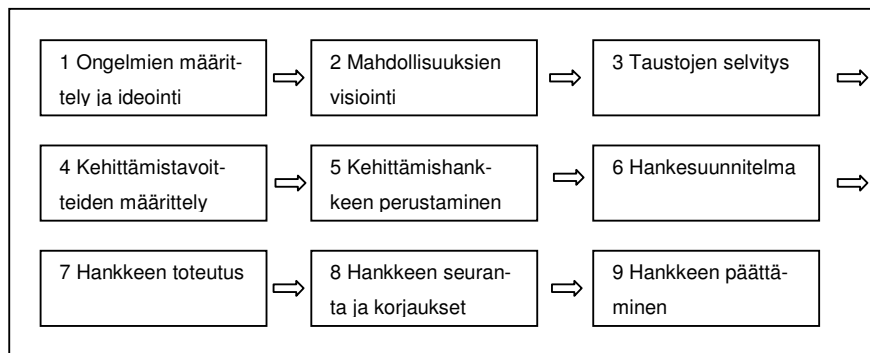
Moritzin palvelumuotoilu on uusi näkökulma palveluiden kehittämisessä ja poikkeaa muista malleista muun muassa siten, että asiakkaan tarpeita ja käyttäytymistä tutkitaan varsin perusteellisesti. Myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita pyritään selvittämään, mikä ei ole mahdollista ilman hyvää asiakastuntemusta ja tutkimusmetodeita. Kehittäminen alkaa johdon vahvalla panostuksella ja asiakkaat on alusta saakka erittäin tärkeässä roolissa kehittämisen vaiheissa. Kehittämistyössä voidaan käyttää myös ulkopuolisia henkilöitä, mikä kertoo, että tässä mallissa kehittäminen on erittäin suunnitelmallista, tehokasta ja sitä tehdään muuten kuin oman työn ohessa. Uskon, että tässä mittakaavassa tällaista mallia käytetään eniten keskiuurissa ja isoissa organisaatioissa, mutta soveltaen tämä on myös mahdollista ottaa käyttöön pienissä organisaatioissa.

### 3.3 Malli kehittämishankkeesta Rissanen mukaan

Rissanen (2005) mukaan projektimuotoinen työmenetelmä on käyttökelpoinen keino kehittämishankkeelle. Hänen mallissaan on yhdeksän vaihetta, jotka etenevät järjestyksessä toinen toisensa jälkeen. Ensimmäinen vaihe on ongelmien määrittely ja ideointi. Tässä vaiheessa ongelmia ja esteitä on tarkasteltava prosessien näkökulmasta. Prosesseja on viisi ja ne ovat taloudellinen, tekninen, sosiaalinen, oikeudellinen ja ekologinen prosessi. Työryhmissä etsitään ongelmien ilmenemismuotoja ja sen jälkeen ideoidaan ratkaisuehdotuksia ongelmien poistamiseksi. Ideoita haetaan myös markkinoilta, asiakkailta ja kilpailijoilta. Ideoiden merkittävyttä palveluiden kehittämisen kannalta tulee punnita kriittisesti. (Rissanen, 2005, 236-237).

Toinen vaihe on mahdollisuuksien visiointi, jossa visualisoinnin avulla paljastuu valittujen vaihtoehtojen mahdollisuuksia ja merkitys palvelujen kehittämisen kannalta. Kolmas vaihe on taustaselvitysten tekeminen. Taustaselvitykset tehdään pääosin niistä ideoista, jotka visioinnin avulla ovat tuntuneet kaikista realistisimmilta ja näyttäisivät tuottavan eniten lisäarvoa. Neljäs vaihe on palveluiden kehittämistavoitteiden määrittely. Tässä vaiheessa yhdistyvät asiakkaiden odotukset, työyhteisön kehitystavoitteet, voimavarat ja osaaminen. Yksi hanke ei voi pitää sisällään montaa kehittämistavoitetta, sillä energiaa on harvoin niiden kaikkien toteuttamiseen. Järkevämpää on liittää päätaavoitteeseen muutama sitä tukeva sivutavoite. Tässä vaiheessa kehittämishankkeelle on hankittava johdon hyväksyntä, tuki ja resurssit. (Rissanen, 2005, 237-238).

Viidennessä vaiheessa perustetaan kehittämishanke. Se merkitsee hankkeen organisoimista eli johdon ja vastuullisten tekijöiden nimeämistä. Taustalle tarvitaan elinvoimaiset kehittämisideat, kantavat ja realistiset visiot, asiakkaiden palvelutarpeiden hyvä tuntemus, jämäkät asiaperusteet, selkeät näkemykset hankkeen tuottamasta lisäarvosta, avainhenkilöiden usko ja tahot onnistumiseen sekä kaikkien vahva sitoutuminen kehityshankkeeseen. Kuudennessa vaiheessa laaditaan hankesuunnitelma, jolla kuvataan kehittämisspolku lähtötilanteesta tavoittilaan. Seitsemäs vaihe on palvelun kehittämishankkeen menestyvä toteutus ja kahdeksannessa vaiheessa seurataan hanketta ja tehdään korjauksia. Viimeinen eli yhdeksäs vaihe on palvelujen kehittämishankkeen päättäminen. Hankkeilla pitää olla selkeä alku ja loppu. (Rissanen, 2005, 238-239). Kuvassa 6 on esitetty Rissanen kehittämishankkeen yhdeksän vaihetta.



Kuva 6 Rissanen kehityshankkeen malli.

Rissanen malli on yhteneväinen Moritzin palvelumuotoilumallin kanssa siten, että kummassakin käytetään visualisoinnin keinoja havainnollistettaessa tulevaa uutta tai parempaa palvelua. Rissanen mallin alkuvaiheet ongelman määrittelystä, taustojen selvitykseen ja siitä edelleen kehittämishankkeen perustamiseen tuntuu olevan yleinen tapa työelämässä kehittää palveluita. Toisaalta olisi ehkä parempi jos johdon tuen saisi hankkeelle jo hieman aikaisemmassa vaiheessa kuin viidennessä vaiheessa, ettei palvelujen kehittämisen aloittaminen jäisi pelkästään operatiiviselle tasolle. Lisäksi hankkeen päättämistä voisi ehkä seurata jatkokehittely.

### 3.4 Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti Alamin ja Perryn mukaan

Ian Alamin ja Chad Perryn (2002) malli perustuu palveluihin rahoitusallalla. Heidän tutkimuksensa käsittelee, miten asiakkaan panos saadaan mukaan yritysten kehitysvaiheisiin. Heidän mallissaan on kymmenen vaihetta, jotka ovat lineaarisia. Vaiheet ovat:

1. strateginen suunnittelu, 2. ideoiden synnyttäminen, 3. ideoiden seulonta, 4. liiketoiminnan analyysi, 5. ristikkäin toiminnallisen tiimin perustaminen, 6. palvelujen ja prosessien/systeemien muotoilu, 7. henkilöstön koulutus, 8. palvelun testaus ja pilotointi, 9. markkinoinnin testaus ja 10. kaupallistaminen. Näistä tärkeimmät vaiheet ovat ideoiden synnyttäminen ja niiden seulonta sekä monialaisen tiimin perustaminen. Vähiten tärkeä on markkinoinnin testaus. (Alam & Perry, 2002, 533).

Jokaisen vaiheen jälkeen on tarkastuspiste, jossa organisaation pitää tehdä ”go” tai ”kill” -päätös. Vaiheet voivat olla rinnakkaisia tai joitakin vaiheita voi myös ohittaa jos yritys tai hanke on pienimuotoinen. Asiakkaan rooli kehitystyössä on tärkeää jos halutaan tarjota asiakkaalle hyvää palvelua ja tuottaa hänelle lisäarvoa. Asiakkaiden panos voi myös vähentää kehitystyön aikaa. Asiakkaiden panos on kaikista tärkeintä ideoiden synnyttämisessä, palvelumuotoilussa ja palvelun testaus -vaiheessa. Asiakkaiden panos saadaan ottamalla heidät mukaan kehitystiimin kokouksiin, tarkkailemalla asiakkaita ja haastatteleamalla heitä satunnaisesti useissa kehitysprosessin vaiheissa. (Alam & Perry, 2002, 533).

Palvelujen kehittämisprosessissa esimiehillä on tärkeä rooli. Heidän tulee tehdä prosessista järjestelmällinen ja toistuva. Heidän tulee huomioida, että kehitetään juuri sellaisia palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden tulee olla yritysten yhteistyökumppaneita, joiden avulla se voi saavuttaa menestyviä uusia palveluita. (Alam & Perry, 2002, 533-544).

Tämä malli vaiheiltaan on lähellä Moritzin palvelumuotoilumallia, sillä asiakkaiden panosta korostetaan paljon ja heillä on iso osa kehitystyössä. Esimiehillä ja johdolla on myös tärkeä rooli heti alussa ja se luo hyvät edellytykset sille, että kehitystyö on jatkuvaa ja suunnitelmallista.

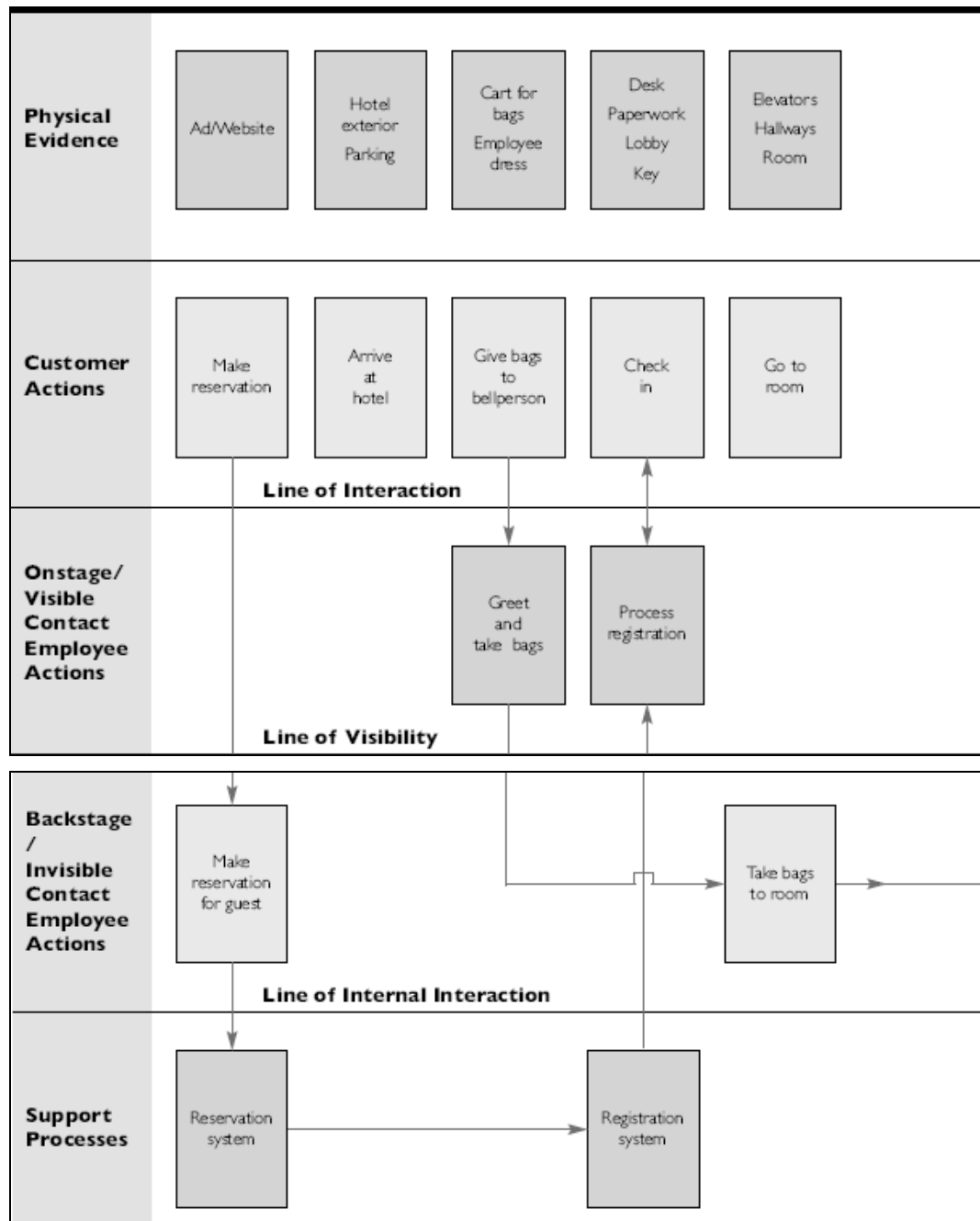
### 3.5 Palvelun kehittämisen työkalu: Blueprint

Palvelun blueprint on kuva tai kartta, jossa esitetään visuaalisesti palvelusysteemi prosessin omaisesti. Blueprint kertoo asiakkaan kontaktipisteet, roolit sekä palvelun osat, tehtävät ja myös vaiheet, jotka eivät näy asiakkaalle. Blueprint -menetelmää voidaan käyttää erityisesti palvelujen muotoilussa. Palvelun blueprintissä kuvataan omina rivinä asiakkaiden ja henkilöstön toiminta sekä tukitoiminnot. (Zeithaml & all, 2006, 267).

Palveluiden kehittämisessä on tärkeää, että palveluidea on mahdollisimman konkreettinen ja että se pystytään tekemään näkyväksi, vaikka palvelut ovatkin aineettomia. Asiakkaan ja palveluntarjoajan roolit, vastuut ja prosessi pitää näkyä selkeästi sekä niihin kuuluvat työkalut, menetelmät, laatu ja hintatekijät. Menestyksen avain on, että työntekijät, johto ja asiakas pystyvät näkemään konkreettisesti mitä kaikkea palveluun liittyvät ja ymmärtävät heidän roolinsa palvelun tuottamisessa tai luomisessa. Blueprint on hyvä työkalu palveluiden kehittämisessä, koska sen avulla näitä asioita pystyy havainnollistamaan. (Bitner & all, 2008, 70.)

Palvelun blueprint käsittää viisi osaa, jotka ovat asiakkaan toiminnot, näkyvät asiakaspalvelijan toiminnot, näkymättömät asiakaspalvelijan toiminnot, tukitoiminnot ja fyysiset näytteet. Asiakkaan toiminnot sisältävät kaikki mitä asiakas joutuu palveluprosessissa tekemään ja ne kuvataan aikajärjestyksessä ja yleensä aina ensimmäisenä. Näkyvät asiakaspalvelijan toiminnot ovat vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ja niitä voidaan kutsua myös totuuden hetkiksi. Näkymättömät asiakaspalvelijan toiminnot ovat sellaisia, joita asiakas ei näe. Ne ovat sellaisia, joita työntekijät tekevät, jotta asiakasta voidaan palvella tai ne kuuluvat heidän työrooliinsa. Tukitoimintoja hoitavat muut yrityksen henkilöt tai yksiköt ja ne ovat välttämättömiä palvelun tuottamisessa. Fyysiset näytteet ovat kaikki ne aineelliset asiat, joille asiakas on alttiina ja joilla on vaikutusta heidän laatu havaintoihin. (Bitner & all, 2008, 72-73.) Kuvassa 7 on esimerkki, minkälaiselta blueprint –kuvaus näyttää. Esimerkkinä on hotelliyöpyminen ja siihen liittyvän palveluprosessin alku.

Blueprintin käyttö antaa hyvän alustan palvelun kehittämisprosessille niin työntekijöille, asiakkaille sekä esimiehille. Se näyttää kerralla koko palveluketjun eri tahojen toiminnot ja palveluun liittyvät asiat. Se korostaa asiakkaan prosessia ja näyttää hetket, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun sekä mahdolliset epäonnistumiseen johtavat tekijät. Sillä voidaan muun muassa kehittää makro- tai mikrotason prosesseja, helpottaa strategista tai taktista päätöksentekoa sekä suunnitella monimutkaisia tai yksinkertaisia palveluja. (Bitner & all, 2008, 87-89.)



Kuva 7 Blueprint hotellin toiminnasta (Bitner & all, 2008, 76).

### 3.6 Asiakkaan kuuntelu

Palveluiden kehittämisen malleissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan mukaan ottamista kehitystyöhön. Yksi konkreettinen tapa on asiakkaan systemaattinen kuunteleminen.

Asiakkaan kuuntelu perustuu siihen, että ensin kuunnellaan organisaation omaa henkilöistöä, joka hoitaa asiakkuutta ja tämän jälkeen kuunnellaan asiakasta, jotta voidaan vertailla näitä kahta näkemystä. Kuuntelussa olisi syytä keskittyä kolmeen teemaan, joista ensimmäinen on hetket, joissa asiakas sitoutuu tai etäännyy asiakassuhteesta eli puhutaan niin sanotuista käänteentekeivistä hetkistä. Toinen teema on odottamattomat hetket, jolloin toinen osapuoli ei toimi odotetulla tavalla eli asiakkuuden prosessi pätkii. Kolmas teema keskittyy osapuolten näkemyksiin siitä, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää. Kuuntelun jälkeen kuuntelija tekee analyysin näkemysten ja kokemusten eroista. Lisäksi olisi tärkeää, että kuunnellaan asiakasorganisaation eri tasoja eli ylintä johtoa, keskijohtoa ja operatiivista tasoa sekä asiakkuuksia eri vaiheissa (potentiaaliset asiakkaat, kanta-asukkaat, päättäneet asiakassuhteet). Asiakas ei yleensä pysty tarjoamaan valmiita toteutuskelpoisia ratkaisuja, mutta asiakkaalta saa vinkkejä siitä, miten hänen omaa liiketoimintaansa tai elämää voi parantaa. (Mattinen, 2006, 55-58).

Kun asiakasta on kuunneltu ja tulokset on analysoitu ja niistä on saatu uusia suuntia asiakkuusosaamiselle, on asiakkuusosaamisen kehittämisen aika. Tämä kehitystyö voidaan jakaa neljään osaan: tietämyksen johtamiseen, osaamisen johtamiseen, asiakkaan osallistuttamiseen sekä liiketoiminnan simulointiin. Näistä muutoksista seuraa uusi tapa lähestyä asiakasta. (Mattinen, 2006, 165).

Tietämyksen johtamisen tavoitteena on, että asiakkailta saatu tieto osataan käyttää osaamiseksi ja tekemiseksi. Tieto pitää ensin jalostaa tietämykseen, siitä osaamiseen ja edelleen tekemiseen, jotta kehitystä voi tapahtua. (Mattinen, 2006, 166-167). Osaamisen johtaminen on puolestaan asiakkuusosaamista, joka rakentuu kuudesta osasta: asiakastuntemuksesta, sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä, johtamisesta, tuloshakuisuudesta ja soveltamisesta. Asiakastuntemus on ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja organisaatiosta. Sisäinen tuntemus on oman yrityksen tarjoaman ja toimintatapojen tunteminen, johon sisältyy myös kumppaneiden ja kilpailijoiden tuntemus. Tyyli tarkoittaa otetta asioihin, energisyyttä, yhteistyökykyä, uskoa itseen sekä tapaan hoitaa asioita. Johtajuudella tarkoitetaan asiakkuusosaamisessa kykyä johtaa omaa tiimiä ja asiakasta ja edistää määrätietoisesti asiakkuustavoitteita. Tulolahakuisuus on tahtoa ja kykyä kannattavaan tilaushankintaan ja soveltaminen on luovuutta ja oivalluskykyä, joilla voidaan edellistä osaamista hyödyntää. (Mattinen, 2006, 183-185).

Asiakkaan osallistuttaminen kehitystyöhön tulisi olla jo ideointivaiheessa. Kuuntelemisen ja havainnoin jälkeen asiakkaan kanssa voidaan yhdessä tunnistaa vaihtoehtoisia

ratkaisuja ja valita niistä paras. Tämän jälkeen voidaan suunnitella ja rakentaa taas yhdessä ja asiakas testaa tuotteen tai palvelun ja lopulta se käyttää sitä. Asiakasta osallistuttavia metodeja ovat esimerkiksi paneelit, focus-ryhmät ja pyöreän pöydän keskustelut. (Mattinen, 2006, 222-223). Asiakkaan osallistuttaminen on osittain myös simulointia, joka tarkoittaa tositilanteiden läpikäyntiä ja harjoittamista. Simuloinnissa voidaan koota todellisia caseja, joita simuloidaan monta kertaa ja niiden eroista keskustellaan. Simuloinnissa voidaan myös luoda mielikuvituksen avulla kuvitteellisia ratkaisuja, joista haetaan hyvät puolet. (Mattinen, 2006, 217).

Asiakkaan systemaattinen kuunteleminen on siis myös osa asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä. Marttinen on tosin käsitteellistänyt sen ”kuuntelemiseksi”, vaikka teorian sisältö on periaatteessa saman tyylinen kuin muissakin palvelujen kehittämisen malleissa eli asiakaslähtöisyys ja kokonaisvaltainen kehitystyö organisaatiossa. Kuunteleminen kuitenkin terminä on varsin osuva ja yksinkertainen, jolloin sen sanoma välittyy hyvin selkeästi.

### 3.7 Palvelukonseptin laatiminen

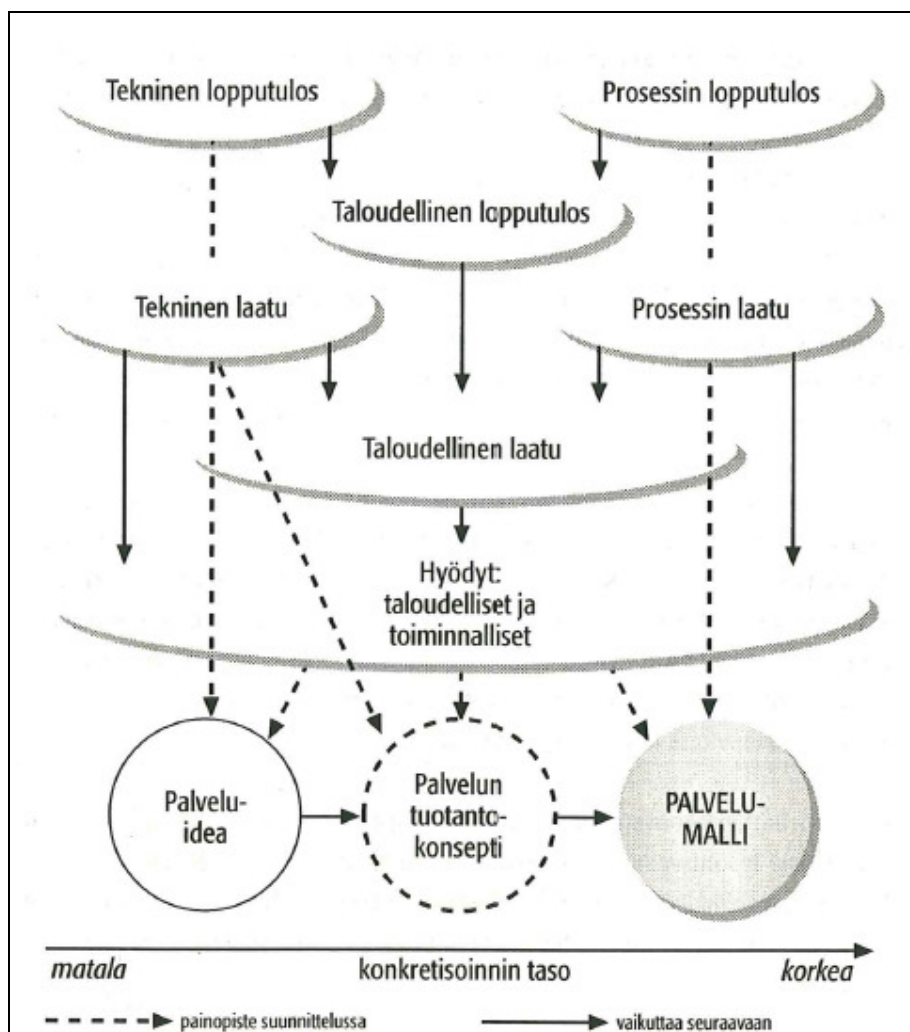
Edellisissä malleissa on esitetty erilaisia malleja palveluiden kehittämiseen. Varsinaisen palvelukonseptin laadinta on kuitenkin jo konkreettisempi vaihe kehitystyössä ja siitä käsitellään tässä teoreettisessa viitekehyksessä erillisenä lukuna.

Palvelukonseptin laadinnan etuna on se, että silloin suunnitteluvaiheessa palvelut ovat konkreettisemmässä muodossa ja yrityksen johdolle on helpompi esittää ja perustella vaihtoehtoja. Palvelukonsepti kertoo, mitä palveluja tarjotaan ja miten niitä tuotetaan. Siinä tulee siis näkyä selkeästi kuka tekee mitäkin palveluprosessin aikana ja miten ja minkälaisen lopputuloksen asiakas saa. (Kinnunen, 2004, 64-65).

Palvelua uusittaessa tai uusia palveluita kehitettäessä, on syytä aloittaa asiakkaan prosessin tutkimisesta ja tehdä palvelukonsepti asiakkaan näkökulmasta. Testausvaiheessa asiakkaalle näytetään vain häntä koskevat osat, sillä tuotantoon liittyvät asiat eivät kiinnosta asiakasta. Palvelukonsepti laaditaan usein kuvallisesti, jota tukee sanallinen kertomus. Arvioijan tulisi nähdä yhdellä silmäyksellä konseptin idea ja palvelun osat. (Kinnunen, 2004, 68-69).

### 3.7.1 Palvelukonseptin arvioiminen ja testaaminen

Organisaation sisällä palvelukonseptissa voidaan arvioida teknistä lopputulosta, asiakkaan prosessin lopputulosta sekä taloudellista lopputulosta. Teknistä lopputulosta arvioidaessa on tärkeää miettiä vastaako palvelu asiakkaiden tarpeita, ratkaiseeko se asiakkaan ongelman ja vastaako se markkinoiden odotuksiin. Prosessia on vaikea arvioida, koska kyseessä on aina vuorovaikutustilanne, mutta sitäkin voidaan arvioida korkealla tasolla. Taloudellista lopputulosta voidaan arvioida konseptointi –vaiheessa pohjimalla, minkälaista taloudellista hyötyä palvelu voisi asiakkaalle tuottaa. (Kinnunen, 2004, 65-66). Kinnunen (2004, 67).kuvaa tätä palvelun lopputulosten, laadun ja hyötyjen varmistamista kuvassa 8.



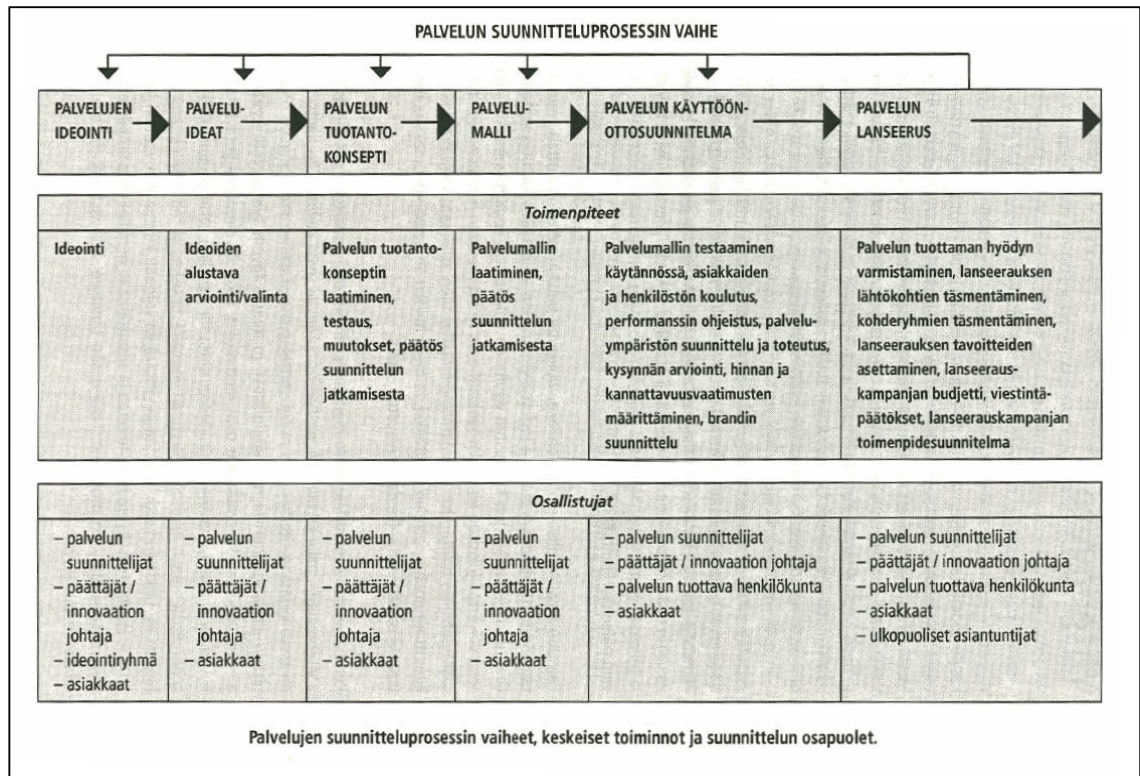
Kuva 8 Palvelun lopputulosten, laadun ja tavoiteltujen hyötyjen varmistaminen suunnittelun eri vaiheissa (Kinnunen, 2004, 67).

Palvelun testaamisessa arvioijan pitää ymmärtää selkeästi palvelun idea, suhtautua siihen myönteisesti ja tuntee, että palvelu antaa jotakin hyötyä. Testaamisen keinoina voivat olla perinteiset asiakas- ja asiantuntijahaastattelut. Tällaisessa testausvaiheessa arvioinnin kohteena ovat palvelun hyödyt, prosessin toimivuus, palvelun mielikuvan soveltuvuus yritykseen sekä palvelun lopputulos. Lisäksi arvioilta pyydetään ideoita palvelun parantamiseen sekä arvio, miten palvelu menestyisi markkinoilla. (Kinnunen, 2004, 72-74).

### 3.7.2 Palvelukonseptista palvelumallin laatimiseen ja lanseeraukseen

Palvelukonseptin testauksen jälkeen tehdään parannuksia ja laaditaan palvelumalli. Palvelumalli on hyvin konkreettinen kuvaus palvelusta, jota kuvataan esimerkiksi blueprint -kuvauksella. Palvelumallin pohjalta alkaa käytännön valmistelut eli henkilöstön koulutus, palveluympäristön suunnittelu, palvelun tulkinnan ohjeistus, hinnoittelu, brandikontaktien täsmentäminen sekä viimeiset testaukset palvelusta. (Kinnunen, 2004, 96).

Lanseerauskampanjan suunnitelmassa tulee ensin arvioida vielä kertaalleen palvelun tuottama hyöty asiakkaalle. Tämän jälkeen tulisi palvelusta tehdä swot-analyysi ja valita sopivat kohderyhmät lanseerauskampanjalle. Lanseeraukselle tulee asettaa tavoitteet sekä laatia sille budjetti. Lanseerauksessa pitäisi miettiä myös sanomaa eli, mitä mielikuvia asiakkaassa halutaan herättää. Markkinointiviestinnän keinot tulee myös määritellä ja valita palvelua tukeviksi. Lopuksi on hyvä myös miettiä, miten lanseerauskampanjan toteutusta seurataan. (Kinnunen, 2004, 132). Kuvassa 9 Kinnunen (2004, 146) on kuvannut suunnitteluprosessin vaiheet.



Kuva 9 Suunnitteluprosessin vaiheet Kinnunen (2004, 146).

### 3.8 Yhteenveto palvelujen kehittämisestä

Palvelujen kehittämisen malleja on lukuisia ja edellä on esitetty niistä neljä sekä lisäksi kerrottu tarkemmin blueprint -työkalusta, palvelukonseptin laadinnasta sekä asiakkaan kuuntelemisesta. Ne antavat käsityksen mitä kaikkea palveluiden kehittämistyöhön liittyy. Prosessit ovat monivaiheisia ja vaiheisiin liittyy paljon asioita, joilla on suuri merkitys lopputulokseen. Mallit ovat pääpiirteittäin samansuuntaisia, mutta ne korostavat tai painottavat eri asioita. Osassa panostetaan esimerkiksi enemmän testaukseen ja osassa ideoiden luomiseen tai asiakkaiden mukaan ottamiseen kehitystyöhön.

Malleissa on yhtäläisyyksiä ja tärkein niistä lienee se, että kaikissa korostetaan asiakkaiden mukaan ottamista kehitystyöhön eli kaikki mallit ovat asiakaslähtöisiä. Toinen yhtäläisyys on se, että prosessit alkavat ideoinnilla ja alussa ideoita on paljon, joista elinkelpoiset seulotaan ja valitaan jatkokehittelyyn. Kolmas yhtäläisyys on työryhmä, joka on monialainen, mikä tarkoittaa sitä, että siinä on mukana niin johtoa kuin operatiivisen tason henkilöitä ja tietenkin asiakkaita. Neljäntenä yhtäläisyytenä voidaan pitää

testausta ja korjausta. Uutta palvelua ei noin vain voi lanseerata markkinoille vaan sitä pitää testata markkinoilla ja tehdä tarvittavia korjauksia. Kun palvelu lopulta on kaupallisessa muodossa, tulee sitä seurata ja parantaa asiakastarpeiden mukaan.

On myös tärkeää, että yrityksessä jatkuvasti ollaan kiinni asiakasrajapinnassa ja tiedetään asiakkaan tarpeet ja toiveet, jotta palveluiden kehittämisestä tulisi jatkuva prosessi. Asiakkaiden pitäminen uskollisena on tärkeää yrityksille, sillä uusien asiakkaiden hankinta on monin verroin työläämpää. Asiakaslähtöinen kehittäminen tuo lujuutta myös jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin.

#### 4 KEHITYSTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Tämä kehitystehtävä on tapaustutkimus eli toiselta nimeltään case-tutkimus. Kehitystehtävässä esiintyvät taustatiedot perustuvat pitkälti omaan kokemukseen ja esiyymmärrykseen, havainnointiin sekä keskusteluun Dipolin muiden myyntipalvelussa työskentelevien ja toimialapäällikön kanssa. Taustatietoja on koottu vuoden 2008 alusta lähtien eri palaverien, muistioiden ja käytännön kautta. Asiakaskokemukset ovat olleet myös tärkeä informaation lähde taustatietojen kokoamisessa. Seuraavien alaotsikoiden alla on tarkemmin kuvattu tämän kehitystehtävän toteutusprosessia, näkökulmaa ja siinä käytettyjä metodeja.

##### 4.1 Kehitystehtävän strategiana tapaustutkimus

Kvalitatiiviseen tutkimusstrategiaan kuuluu tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus on yksityiskohtaista tietoa jostakin yksittäisestä tapauksesta. Tapaustutkimuksessa tyypillisesti valitaan jokin yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, joiden kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa prosessit ovat usein kiinnostuksen kohteena ja yksittäistapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa eli yhteydessä ympäristöönsä. Metodeja voi olla monenlaisia, joilla saadaan aineistoa. Yleisimmät menetelmät ovat havainnointi, haastattelut ja erilaiset dokumentit. Tapaustutkimuksen tavoite on usein ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2004, 125-126). Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (Yin, 2003, 24).

Päivi Eriksson ja Katri Koistinen ovat tutkineet tapaustutkimusta ja sen historiaa (2005). Heidän selvityksensä mukaan tapaustutkimusta on hankala määritellä yksiselitteisesti, koska tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla,

monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Yksi yhteinen tekijä on kuitenkin se, että tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa "tapausta" (case, cases), joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu ovat tapaustutkimuksen keskeisin tavoite (Eriksson & Koistinen, 2005, 4). Tapaus liittyy myös aina johonkin kontekstiin, joka on tapauksen historiallinen tausta, toimiala, toimintaympäristö tai poliittinen tilanne. Konteksti voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen kontekstiin, joilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation taloudellista, sosiaalista ja poliittista ympäristöä sekä toimialaympäristöä ja sen kilpailukykyä (ulkoinen) sekä yrityksen omaa rakennetta, kulttuurista ja poliittista ympäristöä (sisäinen). (Eriksson & Koistinen, 2005, 7).

Tapaustutkimuksia voidaan jaotella eri tyyppeihin, kuten itsessään arvokkaaseen tapaustutkimukseen, välineelliseen tapaustutkimukseen, kollektiiviseen tapaustutkimukseen, kuvailevaan tai illustroivaan tapaustutkimukseen, selittävään tapaustutkimukseen, eksploratiiviseen ja uutta teoriaa kehittävään tapaustutkimukseen, intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on tietty, ainutlaatuinen tapaus, jota halutaan ymmärtää yksityiskohtineen. Tavoitteena ei ole abstraktin rakenteen tai laajemman ilmiön ymmärtäminen taikka yleisen teorian muodostaminen. (Eriksson & Koistinen, 2005, 9-18).

Edellä oleva kuvaus sopii tähän kehittämistehtävään, sillä yksittäisenä tapauksena on TKK Saha ja siihen liittyvä kehitystyö. Prosessit ovat olennainen tarkastelun kohde TKK Sahan toimintatavoissa, koska niitä kehittämällä voidaan luoda suunnitelma palvelukonseptista. Tätä kehittämistehtävää on myös tehty TKK Sahan omassa ympäristössä eli tässä tapauksessa Dipolin myyntipalvelussa, joka tällä hetkellä vastaa Sahan varauksista.

Tapaustutkimuksen prosessi yleensä etenee siten, että ensin muotoillaan tutkimuskysymys ja jäsennetään tutkimusasetelma. Tämän jälkeen määritellään ja valitaan tapaus tai tapaukset sekä teoreettinen näkökulma ja käsitteet. Lopuksi selvitetään aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikka sekä päätetään analyysi- ja raportointitavat. Prosessi voi edetä myös jollakin toisella tapaa. (Eriksson & Koistinen, 2005, 19).

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tilannekeskeisyys ja sama asia on myös toimintatutkimuksessa, jossa tilanteen havainnointi ja manipulointi yhdistyvät. Toinen toimintatutkimuksen tärkeä ajatus on, että tutkimuksen kohteena oleva osallistuu itse dialogiin ja

toimintaan tutkijan kanssa. Toiminta ja sen tutkiminen on tarkoitus sulattaa yhteen ja saada yhteisön jäsenet tarkastelemaan omaa toimintaansa ja kehittämään toimintatapoja, jotta tilanne muuttuisi eli jokin olemassa oleva ongelma poistuisi. (Laitinen, 1998, 29-30).

Tämä toimintatutkimuksen kuvaus sopii myös hyvin tähän kehittämistehtävään, sillä en ole itse ollut vain ulkopuolinen havainnoija vaan olen työskennellyt tämän asian parissa. Nykyisissä toimintatavoissa on havaittu ongelma eli muun muassa Sahan varauskäytäntö ei ole asiakkaan kannalta sujuva ja Sahan kaikkia mahdollisuuksia ei ole pystytty hyödyntämään. Tässä kehitystehtävässä tavoitteena on luoda uusi palvelukonseptisuunnitelma Sahalle ja sitä kautta kehittää toimintatapoja, kuten toimintatutkimuksessa.

#### 4.2 Kehittämistehtävän prosessi ja metodit

Kehittämistehtävän prosessi on aloitettu syksyllä 2007 ja se on saatu päätökseen keväällä 2009. Prosessi on alkanut aiheen hahmottamisella vuoden 2008 alussa ja keväällä seurattiin Sahan tapausta tutkimuskohteena. Varsinainen kirjoittamisprosessi on tehty vuoden 2008 lopussa ja vuoden 2009 alussa. Metodeina on käytetty benchmarkausta, havainnointia, valmiita aineistoja sekä tekijän esiyymmärryksellä on myös ollut tärkeä rooli kehittämistehtävässä. Prosessista ja metodeista kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

##### 4.2.1 Prosessi kokonaisuudessaan

Kehittämistehtävän prosessi on alkanut syksyllä 2007, jolloin suoritin opintojakson nimeltä Asiakaslähtöinen palvelutuotteiden ja -konseptien kehitystyö. Tämä opintojakso kuului ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmaan. Opintojaksolla kävimme läpi palveluiden kehittämistä ja niihin liittyviä teorioita. Tämän opintojakson myötä sain tähän kehittämistehtävään hyvän alun teoreettiselle viitekehykselle, joka on esitetty luvuissa 2 ja 3.

Varsinainen kehittämistehtävän suunnitelma tehtiin helmikuussa 2008. Silloin kehittämistehtävän rajaus oli vielä häilyvä ja kehittämistehtävä koski muitakin TKK:n kokoustoja kuin vain Sahaa. Suunnitelmaa kuitenkin rajattiin koskemaan vain Sahaa, jotta työ olisi kohdistetumpi ja lisäksi TKK:n muista kokoustoista ei ollut saatavilla niin kattavia

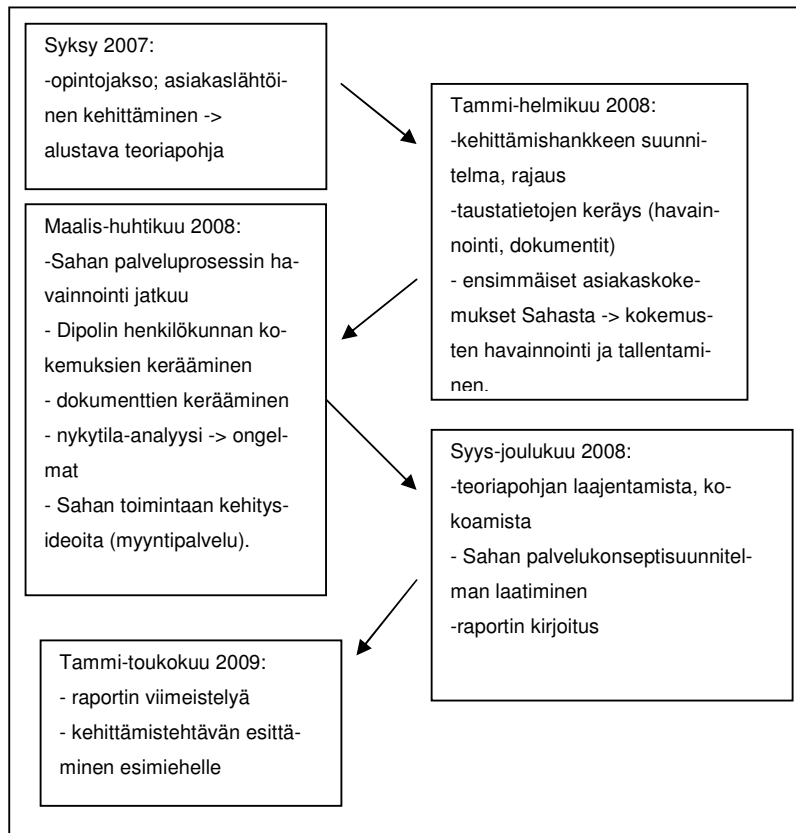
asiakaskokemuksia vuoden 2008 aikana kuin Sahasta.

Alkuvuonna 2008 tein havaintoja, miten Sahan varaukset pystyttiin integroimaan osaksi Dipolin muuta toimintaa ja minkälaisia muutoksia se Dipolin toiminnassa vaati. Näitä muutoksia havainnoin oman työn ohella ja olin myös aktiivisesti mukana muutoksen ytimessä. Dokumentoin havaintoni tekemällä niistä muistiinpanoja, tallensin ja keräsin taustatietoja, muutosehdotuksia sekä ensimmäisiä asiakaskokemuksia. Keväällä 2008 tietoa ja kokemusta karttui lisää ja Sahan käytännöt vakiintuivat, joiden mukaan tapahtumia ja tilaisuuksia hoidettiin. Havainnointi keskittyi ongelmakohtiin ja kehitysideoihin, jotka perustuivat käytännön kokemuksiin ja asiakkaiden palautteisiin. Havainnot ja muilla menetelmillä saadut tiedot on koottu lukuun 5.

Kevään loppupuolella tein havaintojen avulla arvion Sahan sen hetkisestä tilasta eli nykytila-analyysin, jota on käsitelty luvussa 5.2. Nykytila-analyysissä korostui asiakkaan prosessi ja sitä kautta laatu. Nykytila-analyysin laatimisen aikana ja sen jälkeen alkoi varsinainen palvelujen ideointi, johon osallistui lähinnä Dipolin myyntipalvelu käytännön työn lomassa. Yhteisten ideoiden tuotokset kirjattiin eri palaverimuistioihin taikka toimintatapaehdotukseksi, joiden sisältöä olen käsitellyt luvussa 5. Varsinaisen palvelukonseptisuunnitelman työstin itsenäisesti.

Laadin palvelukonseptisuunnitelman, joka etenee vaiheittain ottaen huomioon TKK:n toimintaympäristön ja sen valmiudet tehdä muutoksia. Palvelukonseptisuunnitelma on esitetty luvussa 6. Työn perustana ovat olleet palveluiden kehittämisen mallit, joita olen soveltanut ja pitänyt tässä kehittämistyössä ohjenuorana. En varsinaisesti ole valinnut yhtä ainutta teorianmallia vaan yhdistellyt eri teorioiden malleja. Esimerkiksi Moritzin palvelumuotoilusta olen käyttänyt soveltaen ymmärrä -vaihetta (s. 19), jonka avulla olen selittänyt Sahan taustoja, toimintaympäristöä ja asiakkaan prosessia. Näiden pohjalta on selvinnyt selkeät ongelmakohtat. Ongelmien määrittelyn jälkeen on ollut ideointi -vaihe ja sitä kautta on edetty kehittämistavoitteiden määrittelyyn, kuten Rissasen mallissa (s. 20-21). Näiden vaiheiden kautta on edetty varsinaisen palvelukonseptin laadintaan ja kuinka se pitäisi käytännössä toteuttaa. Konseptissa on otettu huomioon asiakaslähtöisyys, kuten kaikissa palveluiden kehittämisen teorioissa sekä uuden konseptin testaaminen ja arvioiminen, johon käytetään asiakashaastatteluita ja seurantaa. Uusi palvelukonsepti on myös pyritty kuvaamaan selkeästi analysoimalla palvelutuote sekä kuvaamalla palveluprosessi blueprint – työkalua soveltamalla.

Syksyllä 2008 alkoi varsinainen kehittämistehtävän kirjoittamisprosessi ja marras-joulukuussa oli valmiina alustava raportti. Kehitystehtävän prosessi on kuvattu kuvassa 10.



Kuva 10 Kehittämistehtävän prosessikuvaus.

#### 4.2.2 Tekijän esiymmärrys

Laadullisessa tutkimuksessa teorian ja käytännön näkökulmat voivat vuorotella, kun muodostetaan johtopäätöksiä. Tutkijalla on esikäsitys kokonaisuudesta ja tämä esiymmärrys tulee tuoda esille, jotta saadaan hyvät lähtökohdat tulkinnoille. Esiymmärrys tuodaan esille kertomalla persoonallisia, merkitystä omaavia ja asiaan kuuluvia kokemuksia. Varsinkin toimintatutkimus korostaa uuden tiedon ja toiminnan tulosten merkitystä ja siihen heijastuu kaikkien osanottajien mukaan lukien myös tutkijan taustaoleuksia ja perspektiiviä, roolia tapahtumassa sekä tutkivan otteen kulkua. Laadullinen tutkimus lähtee käytännön kokemuksista, havainnoista, kertomuksista, ammattikäytännöistä jne. ja etenee yleiselle tasolle. Tutkijan esiymmärrys syntyy aikaisemmasta tiedosta ja kokemuksista. Samoin tutkijan käsitteen muodostuminen lähtee edellä maini-

tuista lähtökohdista, mutta niitä pitää olla valmis muuttamaan, mikäli aineisto niin osoittaa. (Anttila, 2005, 282-283).

Tekijän esiymmärrys tässä kehittämistehtävässä on vahvassa asemassa. Oma esiymmärrykseni on taannut kattavat taustatiedot aiheesta ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämisen. Esiymmärrys on syntynyt kokemuksesta Dipolin ja Sahan välisessä muutosprosessissa ja sen vaikutuksien ja puutteiden havainnoinnista. Esiymmärrystä ja työkokemusta on erityisesti käytetty hyväksi Sahan nykytila-analyyseissa ja Sahan toimintaympäristön ja kilpailija-analyyseihin laadinnassa. Esiymmärrys on vaikuttanut lopputulokseen eli palvelukonseptisuunnitelmaan, mutta toisaalta se tuo myös siihen realismia. Ulkopuolinen tekijä olisi voinut tehdä erilaisen suunnitelman, mutta sen toteuttavuus käytännössä voisi olla epätodennäköisempi, koska esiymmärrys sisältää tiedon TKK:n toimintaympäristöstä ja toimintatavoista, joka poikkeaa luonteeltaan esimerkiksi osakeyhtiön toimintaympäristöstä. TKK:lla ei esimerkiksi ensisijaisena tavoitteena ole tuottaa maksimaalista voittoa, koska se on korkeakoulu ja tavoitteet ovat siksi erilaisia. Tämä heijastuu myös TKK:n tukipalveluihin, jotka tässä tapauksessa ovat muun muassa eri kiinteistöjen tilojen hallinta, myynti ja niihin liittyvät toimintatavat, prosessit ja tavoitteet. Oma esiymmärrys on kuitenkin muuttanut teoreettisen viitekehyksen ansiosta ja tuonut palvelukonseptisuunnitelmaan rohkeutta ja erilaisuutta, jota ei esimerkiksi ole käytetty Dipolin toiminnassa. Tästä yksi esimerkki on asiakkaan aktiivinen osallistuttaminen palvelukonseptisuunnitelmassa.

#### 4.2.3 Metodina benchmarkkaus

Benchmarkkaus (benchmarking) ja parhaiden käytäntöjen (best practices) etsimisestä on tullut viime vuosina organisaatioille tuttu ja hyödyllinen keino hankkia tietoja ja tapoja muista organisaatioista. Benchmarkkaus tarkoittaa jatkuvaa ja systemaattista prosessia, jossa arvioidaan jonkun toisen (tai oman) organisaation tuotteita, palveluita ja prosesseja. Benchmarkkauksessa muilta opittuja asioita voidaan siirtää omiin hankkeisiin, joissa on tavoitteena parantaa tai muuttaa omaa toimintaa. Kyse ei kuitenkaan ole kopiaimisesta tai varastamisesta, vaan uudet ideat ovat lähtöisin synergiasta. Yleensä benchmarkkaus keskittyy prosesseihin, ei niinkään määrällisiin asioihin, kuten lukuihin. Luvuilla voidaan kuitenkin tukea prosesseja. Benchmarkkaukseen liittyy myös yhteistyön luominen organisaatioiden välillä ja kaikki osapuolet toimivat vapaaehtoisuuden pohjalta. (Spendolino, 1997, 58-59).

Tässä kehitystehtävässä benchmarkkausta on käytetty siten, että Sahan palvelukonseptisuunnitelmassa on hyödynnetty Dipolin prosesseja ja hyväksi havaittuja käytänteitä. Olen vertaillut Dipolin ja Sahan palveluprosessia ja niiden eroavaisuuksia ja havainnut muun muassa, että asiakkaan prosessi Sahan palveluprosessissa on monimutkaisempi kuin Dipolin palveluprosessissa. Vertailussa olleet asiat on mainittu luvuissa 5 ja 6.

Benchmarkkaus on tässä tapauksessa yksipuolista ja sisäistä benchmarkkausta, sillä toimijat ovat samoja niin Dipolissa kuin Sahalla. Sahan palvelukonseptiin ei voi kuitenkaan suoraan kopioida vain Dipolin markkinointisuunnitelmaa jne., koska Saha on tilana ja toiminnaltaan erilainen kuin Dipoli. Sahan osalta tulee ottaa huomioon sen vahva profiloituminen TKK:n toimintaympäristöön ja sitä kautta soveltaen käyttää Dipolin toimintatapoja. Benchmarkkaus onkin siksi keskittynyt prosesseihin ja niiden tukemiseksi on Dipolista käytetty hyödyksi joitakin määrällisiä tietoja, joilla voidaan arvioida mahdollisia käyttöasteita ja tunnuslukuja, mikäli Sahan palvelukonsepti uusittaisiin suunnitelman mukaisesti. Tunnuslukuja ja käyttöasteita on käsitelty luvuissa 5.3 ja 6.6.

Muiden kokouspaikkojen benchmarkkausta on myös käytetty, mutta pienemmässä mitakaavassa. Kokousalan tapahtumissa, kuten 7.10.2008 järjestetyissä Helsinki Highlights -myyntitapahtumassa havaitsin, että markkinoille on tullut erilaisia kokouspaikkoja perinteisten kongressikeskusten ja kokoushotellien rinnalle. Kokouksia pidetään niin kartanoissa, kuin vanhoissa tehdashalleissa, teattereissa ja museoissa. Tämän havainnon myötä myös Sahalla on hyvin realistinen mahdollisuus päästä markkinoille ja tulla tunnetuksi kokouspaikaksi nimenomaan hieman erilaisena kokouspaikkana toimintaympäristöltään ja taustaltaan.

#### 4.2.4 Metodina havainnointi ja valmiit aineistot

Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan ilmiöön, joka on tarkastelun kohteena (Anttila, 2005, 190). Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija on mukana eli fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa. Tällä yritetään selvittää mitä tapahtuu, mikä on tärkeää ja olennaista sekä miten läsnäolijat kuvaavat ja ilmaisevat itse asiaa. Strukturoimatonta havainnointia ei voida etukäteen luokitella, vaan käytetään tutkittavan ilmiön ennakkotuntemusta, jotta voidaan tietää, mitä ilmiössä oletetaan tapahtuvan ja sen mukaan rekisteröidään havainnoidut seikat. Havainnoinnin etuna on se, että voidaan tehdä havaintoja todellisuudesta silloin, kun asiat ta-

pahtuvat, mutta haasteena ovat muistiinpanotekniikat, joiden puutteellisuudesta tiedot saattavat olla muuttuneita. (Anttila, 2005, 192-193).

Olen itse ollut mukana prosessissa, jossa Saha siirtyi Dipolin hoidettavaksi. Lisäksi olen Sahan palveluprosessissa palveluntarjoajan taholta merkittävässä asiakaspalvelutehtävässä. Tietoista havainnointia näistä kahdesta prosessista olen tehnyt vuoden 2008 alusta saakka tätä kehittämistyötä silmällä pitäen. Havainnointi on kohdistunut Dipolin myyntipalvelun yhteisiin suunnittelupalavereihin, joita oli erityisesti vuoden 2008 alussa, kun Saha tuli osaksi Dipolin toimintaan. Lisäksi Sahaa koskevia asioita käsiteltiin kokouspalvelu –yksikön yhteisissä palaverieissa noin kaksi kertaa kuukaudessa. Toiseksi havainnointi kohdistui toimintasuunnitelmiin, joita olivat erilaiset palaverimuistiot, esimiesten sähköpostilla lähettämät toimintaohjeet sekä TTA:n lähettämät ohjeistukset. Kolmanneksi havainnoin ja keräsin asiakaskokemuksia, joita saimme Sahaa käyttäneiltä asiakkailta. Ensimmäiset asiakaskokemukset olivat sisäisiltä TKK-asiakkailta. Asiakaskokemukset selvisivät kirjallisista tai suullisista palautteista sekä kokouspalveluhenkilökunnan kokemuksista asiakaspalvelutilanteissa. Olen myös yhdessä Dipolin myyntipalvelun kanssa ollut mukana kehittämässä Sahan toimintatapoja Dipolin organisaatioon sopivaksi osallistumalla suunnittelupalavereihin sekä tekemällä muutosehdotuksia. Havainnot on raportoitu luvussa 5, muiden menetelmien ohella.

Valmiit aineistot ja dokumentit (aikaisemmat tutkimukset, tilastot, henkilökohtaiset dokumentit, organisaation asiakirjat jne.) ovat myös yksi laadullisen tutkimuksen metodeja (Eskola & Suoranta, 1998, 119).

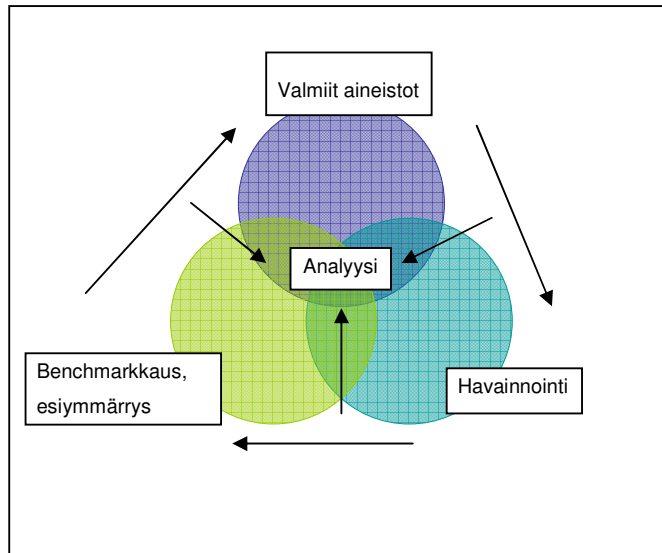
Tässä kehittämistyössä on käytetty valmiita aineistoja, jotka ovat olleet palaverimuistioita, ehdotuksia toiminnasta ja sähköpostiviestejä. Dipolissa on vakiintunut käytäntö viestiä asioista sähköpostilla ja useita henkilöitä, kuten Dipolin myyntipalvelu on mukana monissa sähköpostien jakelulistoilla. Tämä on antanut mahdollisuuden saada helposti kattavia valmiita aineistoja, joita on voitu hyödyntää muun muassa kehittämistehävän taustojen selvityksessä. Muut valmiit aineistot, joita on käytetty, ovat Dipolin sisäiset tilastot, jotka kertovat muun muassa Dipolin kokoustilojen käyttöasteet, liikevaihdon, asiakasprofiilit jne. Nämä tiedot on tarkoitettu Dipolin ja TKK:n sisäiseen käyttöön. Tilastoja päivitetään kuukausittain ja niistä tehdään yhteenveto vuosittain. Dipolin myyntipalvelussa olen itse vastannut Dipolin tilastotiedoista vuonna 2008.

### 4.3 Aineiston analysointi

Aineiston keräämiseen käytettiin osallistuvaa havainnointia, benchmarkkausta, valmiita aineistoja sekä tekijän esiymmärrystä aiheesta. Ennen analysointia pohdin, onko kehittämistehtävää varten riittävästi materiaalia. Tulin johtopäätökseen, että on, koska Sahan prosessin ongelmat olivat selkeästi näkyvillä ja myös asiakkaat olivat huomanneet samat ongelmakohdat, jotka tulivat ilmi heidän kokemuksistaan palautteiden muodossa. Toisin sanoen kehityssuunnitelmaan oli riittävästi aineksia ja ei ollut tarpeen mennä sen syvemmälle ongelmiin ennen kuin perusongelmistakin on esitetty kehityssuunnitelma. Analysointia tapahtui ja syntyi siis osin jo pitkin prosessia aineiston keräysvaiheessa.

Valmiit aineistot, kuten palaverimuistiot jne. analysoin siten, että laitoin ne ensin aikajärjestykseen ja poimin sieltä tärkeimmät kohdat, jotka ovat vaikuttaneet Sahan toimintaan. Näiden perusteella sain kokonaiskuvan nykytilanteen muotoutumisesta ja mitä kehitysehdotuksia on jo tehty. Havainnointi tuki valmiita aineistoja. Palaverimuistiot ja kehitysehdotukset, joissa Dipolin myyntipalvelu pyrki muuttamaan Sahan toimintatapoja, lähetettiin eteenpäin TTA:lle tai TKK:n hallinnolle. Mikäli ehdotukset eivät menneet läpi johdon tasolla, tein muistiinpanoja, miten Dipolissa asiaan suhtauduttiin ja miten päätökset vaikuttivat Dipolin ja Sahan toimintaan. Näitä havainnoinnin tuloksia olen yhdistänyt valmiiden aineistojen joukkoon, jolloin analyysistä on tullut syvällisempi eli päästään myös dokumenttien takana oleviin seurauksiin.

Tähän valmiiden aineistojen ja havainnoinnin kehään voidaan yhdistää benchmarkkaus Dipolin toiminnasta ja oma esiymmärrys, jolloin sain analyysin koko aineistosta, josta oli hyvä jatkaa kohti tuotoksen laatimista eli Sahan palvelukonseptisuunnitelmaa. Kuvassa 11 on kuvattu aineiston analyysia.



Kuva 11 Aineiston analyysi.

## 5 TKK SAHAN MUUTOSPROSESSI JA NYKYTILA-ANALYYSI

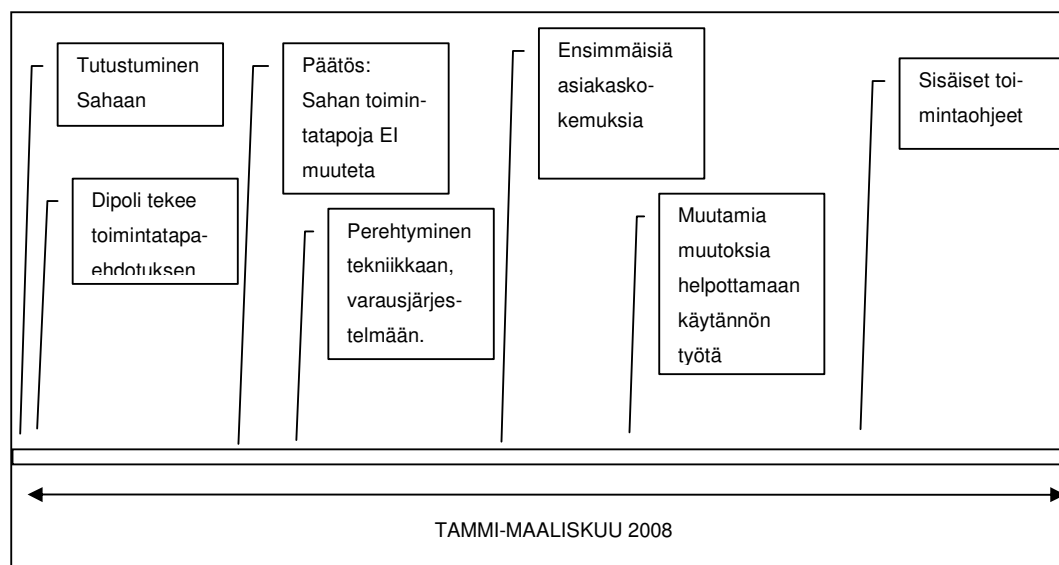
TKK Saha siirtyi Dipolin kokous- ja kongressipalveluiden hoitoon vuoden 2008 alusta. Edellisessä luvussa kuvatuilla menetelmillä on kerätty aineistoa muutosprosessista ja mitkä eri tahot siihen on vaikuttanut ja mitä se on niiltä vaatinut. Tässä luvussa kerrotaan aineiston analysoinnin tulokset sekä sen pohjalta tehty nykytila-analyysi Sahasta. Aineistoa on kerätty syyskuuhun 2008 saakka, jolloin Sahan käytänteet ovat vakiintuneet nykyiselle tasolle (vuoden 2009 alku).

Analysoinnin tulokset on esitetty aikajärjestyksestä, jolloin voidaan havaita muun muassa, miten nopeasti muutosehdotuksiin on reagoitu, kuinka iso prosessi muutoksen aikaan saaminen on ja mitkä tahot päätöksiin vaikuttavat. Tämä vaihe on palveluiden kehittämisen teorioiden kannalta taustaselvitysten vaihetta, jolla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen eli Sahan taustaa, toimintaympäristöä ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tapaukseen ja miten on päädytty tilanteeseen, joka vaatii kehittämistä. Taustatekijöiden selvitys on myös oleellinen osa tapaustutkimuksen kontekstia. Rissanen (2005, 236-237) kehittämishankkeen mallin ensimmäisessä vaiheessa etsitään myös ongelmien ilmenemismuotoja ja sen jälkeen ideoidaan vasta ratkaisuehdotuksia. Tätä lähestymistapaa on myös käytetty Sahan palvelukonseptisuunnitelmassa, sillä taustojen avulla on selvinnyt ongelmakohtat, joihin puututaan.

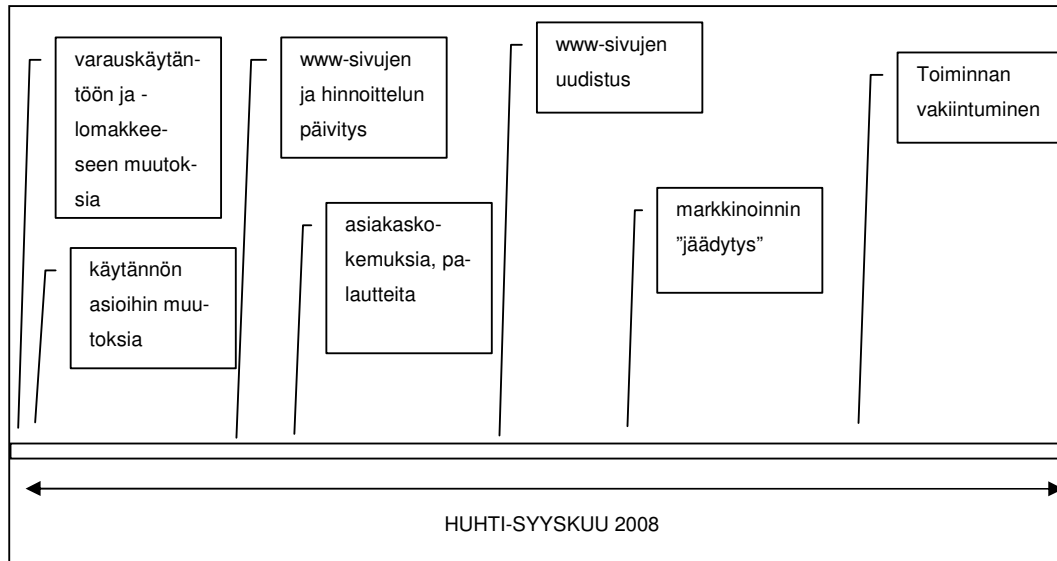
Nykytila-analyysi pohjautuu analyysiin siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan, minkälainen on palvelutarjous, mitä asiakas odottaa ja kokee, miten laatu määritellään ja mitä kokemuksia on saatu asiakkaalta ja Dipolin myyntipalvelulta. Nykytila-analyysi pohjautuu lähinnä palveluprosessiin, koska niissä on havaittu suurimmat ongelmakohdat. Nykytila-analyysi on pohja uudelle palvelukonseptisuunnitelmalle ja ideoinnille.

### 5.1 Analyysi Sahan muutosprosessista tammi-syyskuussa 2008

Vuoden 2008 alussa tapahtuneen organisaatiomuutoksen takia Dipoli sai hoidettavakseen Saha kokous- ja juhlatilan Dipolin tilojen lisäksi. Myös muiden TKK:n kokoustilojen hoitaminen siirtyi Dipolin kokous- ja kongressipalvelu -yksikölle, mutta muiden tilojen käyttö kokouskäytössä on sen verran vähäistä, että niiden hoito on aluksi vaatinut lähinnä laskutuksen tekoa eli ei niinkään kokouksien ja tapahtumien alusta loppuun saakka hoitamista. Saha sen sijaan on oma erillinen rakennus ja siellä ei pidetä TKK:n perusopetusta vaan se on pelkästään varattavissa erilaisille tilaisuuksille. Vuoden 2008 alun muutos oli pitkään tiedossa jo vuoden 2007 puolella, mutta käytännössä asialle ei juuri tehty muuta, kuin hallinnollisia valmisteluja. Vuoden vaihtuessa muutokset tulivat nopeasti ja käytännön asiat opeteltiin yksi kerrallaan erilaisten tapausten ja tilanteiden tullessa eteen ja niiden pohjalta Dipolin myyntipalvelu alkoi luoda toiminnalle sisäisiä ohjeistuksia. Seuraavissa luvuissa kuvataan muutosprosessia ja mitä kaikkea on tapahtunut vuoden 2008 alusta syyskuun loppupuolelle saakka. Tästä muutosprosessista kertoo myös kuvat 12 ja 13



Kuva 12 Muutosprosessia tammi-maaliskuussa 2008.



Kuva 13 Muutosprosessia huhti-syyskuussa 2008.

#### 5.1.1 Tammi-helmikuu 2008

Vuoden alussa Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö tutustui yhteisessä tilaisuudessa TTA:n henkilökuntaan Sahalla. Samalla tutustuttiin tarkemmin Sahaan kokous- ja juhlatilana, jossa monet olivat käymässä ensimmäistä kertaa. Tässä tilaisuudessa TTA kertoi myös tarkemmin Sahan varausperiaatteista. Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö oli vaikuttanut tilasta ja Sahan nähtiin ja koettiin hyvänä tilana niin Dipolin vanhoille kuin uusillekin asiakkaille sekä täydentämään Dipolin omaa kokoustoimintaa. Käytännön asioiden hoitaminen kuitenkin herätti paljon kysymyksiä, joihin ei ollut valmiita vastauksia. Dokumentoituja ohjeistuksia tai muita asiakirjoja tilaisuuksien hoidosta Sahalla ei ollut juurikaan saatavilla. Tieto, jonka Dipoli sai, oli niin sanottua TTA:n kokemukseen pohjautuvaa suullista tietoa, jota kattavimmin pystyi antamaan TKK:n ylivirastomestari sekä kiinteistöpäällikkö.

Näiden ensimmäisten palaverien ja vierailujen jälkeen Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö alkoi kehittää Sahalle toimintatapaehdotusta, joka sulautuisi hyvin Dipolin toimintaan. Ehdotukseen ottivat osaa Dipolin myyntipalvelu sekä muu kokouspalveluyksikkö. Helmikuussa Dipolin toimialapäällikkö teki kirjallisen ehdotuksen Sahan ja muiden TKK:n kokous- ja kongressitilojen myynnin, käytön ja toteutuksen toimintatavoiksi, joka lähetettiin TKK:n ja TTA:n johdolle.

Ehdotuksessa tavoitteeksi asetettiin, että jatkossa voitaisiin tarjota ja myydä tiloja systemaattisemmin laajemmalle asiakaskunnalle. Tavoitteena oli myös luoda Sahalle imago paikkana, joka on hienostunut, korkeatasoinen ja akateeminen tapahtumapaikka (Liesiö, 2008).

Ehdotuksen mukaan Dipolin kokous- ja kongressipalvelut -yksikkö valmistelisi markkinointimateriaalin, päivittäisi esitteet ja www-sivuille tiedot. Markkinoinnin pääpaino olisi TKK:lle sekä Otaniemen ja Espoon teknologiapainotteisiin organisaatioihin. Myyntiin liittyvät tarjoukset, asiakasneuvottelut, vahvistukset, tapahtumien organisoinnin sekä laskutuksen ja palautteet hoitaisi kokous- ja kongressipalveluiden myyntipalvelu. Itse tapahtuman hoidosta vastaa Dipolin kokouspalveluhenkilökunta, kokousisännät/-emännät ja tekniset asiantuntijat. (Liesiö, 2008).

Koska Sahalla ei ole sopimusta minkään catering-yrityksen kanssa eikä se ole virallista anniskelualueetta, on asiakkaalla mahdollisuus sopia itse tarjoilupalveluista, mutta palvelun onnistumisen varmistamiseksi ehdotettiin, että tarjoiluista vastaisi joko Dipolissa toimiva Sodexo tai TKK:n päärakennuksella toimivat Amica, joiden kanssa TKK:lla on ravintolasopimuksia. Käytännöksi voisi ottaa saman periaatteen kuin Dipolissa, jossa myyntipalvelu hoitaa asiakkaan tarjoilutilaukset ja tästä työstä Dipoli saa vuosimyyntiin sidotun komission. (Liesiö, 2008).

Lisäksi ehdotuksessa mainittiin muutamia yksittäisiä parannusehdotuksia, liittyen kalusteisiin, varastotilaan, yleiseen viihtyvyyteen, valoihin, tekniikkaan ja muihin vastaaviin yksityiskohtiin. (Liesiö, 2008).

### 5.1.2 Maaliskuu 2008

Edellä esitetyn ehdotelman perusteella maaliskuussa Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö sai sähköpostilla TKK:n hallinnosta päätöksen, ettei Sahaa ryhdytä markkinoimaan ulkopuolisille. Lisäksi varauskäytäntö ja muut toimintatavat nykyisellään jätettäisiin voimaan. Nämä päätökset eivät olleet Dipolin suunnitelman mukaisia, mutta niiden kanssa oli toistaiseksi toimittava.

Maaliskuun lopulla Dipolin tekniset asiantuntijat tutustuivat Sahan tekniikkaan ja saivat siihen käyttökoulutusta. Dipolin myyntipalvelu puolestaan sai koulutusta Sahan varausjärjestelmästä, ASIO:sta, joka on koko TKK:n yhteinen atk-pohjainen tilavarausjärjes-

telmä. Dipolissa käytetään eri ohjelmaa, jolla varataan Dipolin kokoustiloja. ASIO ei kuitenkaan sellaisenaan sovi tilaisuuksien hoitoon, joten Dipolin myyntipalvelu päätti pitää kahta rinnakkaista varausjärjestelmää Sahan osalta. Viralliset varaukset tehdään ASIO:on, mutta Dipolin omaan varausjärjestelmään lisättiin Saha, jotta Sahan tilaisuuksista voitaisiin tehdä samanlainen varaus ja ”orderi”, jonka mukaan Dipolin kokouspalvelu pystyy hoitamaan tilaisuudet. Tämän systeemin perusteluna oli se, että Dipolin kokousisännät ja tekniset asiantuntijat pystyvät näin operoimaan ja toimimaan yhden työkalun kanssa. Dipolin myyntipalvelu puolestaan operoi kahta varausjärjestelmää.

Maaliskuussa Dipolin puolelta tehtiin maltillisia kehitysehdotuksia, joihin saatiin suostumus. Sahalle hankittiin muun muassa joitakin lisäkalusteita, saatiin Sahan pohjakartat käyttöön, hinnoittelu uudistettiin ja TKK:n toinen työsuhdeauto saatiin vakituisesti Dipolin parkkipaikalle, jotta Dipolin kokouspalveluhenkilökunta pystyy helposti liikkumaan Dipolin ja Sahan välillä tilaisuuksia hoidettaessa.

Maaliskuussa Dipoli hoiti myös ensimmäisiä tilaisuuksia Sahalla TTA:n avustuksella. Näitä varten käytiin paljon sähköpostin vaihtoa Dipolin ja TKK:n ylivirastomestarin välillä käytännön pienistä asioista, kuten ovien avauksista, laskutuksen periaatteista jne. Dipolin myyntipalvelu koki, että moni asia piti tarkistaa, koska ennakko-ohjeita oli niukasti.

Muutamien käyttökokemusten jälkeen Dipoli laati sisäisiä toimintatapoja ja ohjeistuksia omalle yksikölleen, jotka olen koonnut kirjalliseen muotoon. Liitteessä 1 on Sahan toimintaohjeiden sisällysluettelo, josta näkee, minkälaisia asioita toimintaohjeet sisältävät. Lisäksi Sahaa käsiteltiin yksikön omissa viikkopalavereissa ja käytänteistä lähetettiin paljon sähköposteja.

Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö informoi maaliskuussa myös TKK:n koulutuspuolta Sahasta ja miten koulutuspuoli voisi käyttää tilaa omiin tilaisuuksiinsa.

### 5.1.3 Huhtikuu 2008

Huhtikuussa pidettiin tarkempi palaveri Sahan käytänteiden hoidosta TKK:n ylivirastomestarin ja TTA:n kiinteistöpäällikön kanssa. Ennen palaveria Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikkö oli koonnut laajan kysymyslistan palaverissa käytävistä asioista.

Kysymykset pohjautuivat alkuvuoden tilaisuuksista saatuihin kokemuksiin. Kysymyslita piti sisällään muun muassa asioita kalustuksesta, Dipolin henkilökunnan läsnäolosta Sahalla tilaisuuksien aikana, alussa ja lopussa, varaamiskäytänteistä, siivouksista, nettisivuista, peruutusehdoista jne. Palaverin jälkeen laadittiin muistio Sahan uusista toimintavoista.

Dipolin kannalta merkittävimmät muutokset olivat seuraavat asiat: muilta TKK:n henkilökunnalta poistettiin varaamisoikeudet Sahan osalta, koska se oli aiheuttanut epäselvyyksiä hinnoittelussa ja sitä kautta laskutuksessa. Lisäksi Sahan yleiseen tilavuokra- ja henkilökunnan hinnoitteluun tehtiin muutoksia, Sahan varauslomaketta uudistettiin ja nettisivuja päivitettiin Dipolin toimesta, peruutusehdot laadittiin ja ne otettiin käyttöön heti (niitä ei ollut aikaisemmin ollenkaan), Dipolin henkilökunnan läsnäolosta Sahan tilaisuuksissa laadittiin selkeät ohjeet sekä sen hinnoittelusta.

Edellä mainitut muutokset ja muut muistiossa esitetyt pienet yksityiskohdat sai hyväksynnän TKK:n hallintojohtajalla ja ne otettiin käyttöön huhtikuun aikana.

#### 5.1.4 Toukokuu-syyskuu 2008

Loppukeväästä Sahan käyttö vilkastui entisestään ja Dipoli organisoiti tilaisuuksia alusta loppuun saakka itsenäisesti. Niin sanotut vanhat varaukset vähenivät ja voimaan tulleet muutokset toivat Dipolin myyntipalvelulle uusia sisäisiä TKK-asiakkaita, joilla ei ollut enää oikeuksia tehdä itse varauksia Sahalle. Sahan tilaisuuksien hoitaminen alkoi olla sujuvampaa ja sovitut yhteiset toimintatavat helpottivat käytännön asioita, myyntiä ja resurssien suuntaamista.

Edelleen tuli eteen kuitenkin ongelmia, joissa Dipolin oli käännyttävä TTA:n puoleen ja kysyttävä ohjeistuksia erilaisiin tapauksiin, kuten markkinointitilaisuuksien järjestämiseen Sahalla, anniskeluoikeuksiin jne. Varauksikäytännön hankaluudet olivat myös aiheuttaneet varauksien hylkäämisiä ja niiden uudelleen voimaan palauttamista lisäselvitysten jälkeen. Muutamat asiakkaat antoivat palautetta varauksikäytännön monimutkaisuudesta ja he kokivat prosessin olevan hankala, koska asiakas joutuu asioimaan monen eri tahon kanssa, jotta tilaisuuden voi lopulta järjestää Sahalla. Palautteet tulivat ilmi usein puhelinkeskusteluissa Dipolin myyntipalvelun kanssa, kun asiakas tiedusteli kokoustilaa ja teki varausta. Muutamia palautteita saatiin myös sähköpostitse tilaisuuksien jälkeen. Nämä negatiiviset palautteet koskivat pääsääntöisesti prosessia, ei niin-

kään tilaa, tekniikkaa, ravintolapalveluja tai tilaisuuteen liittyviä muita käytännön järjestelyjä. Dipolin myyntipalvelu koki joutuvansa hankalaan asemaan asiakkaan ja TTA:n välillä, koska näihin ongelmakohtiin ei juurikaan pystytty vaikuttamaan. Dipolin myyntipalvelu uudisti kuitenkin ohjeistuksen Sahan varauksista ja se päivitettiin myös Sahan omille www-sivuille. Mikäli asiakas oli kuitenkin Dipolin vanha asiakas, niin palveluprosessi oli Sahan osalta niin erilainen, että osa asiakkaista ei kyennyt ohjeista huolimatta sitä ymmärtämään tai ei ainakaan ollut siihen tyytyväinen.

Loppukeväällä Dipolin toimesta tehtiin Sahalle erilaisia koekalustuksia ja otettiin paljon uusia valokuvia, joiden avulla uudistettiin Sahan www-sivuja. Syyskuussa Sahan nettisivut siirrettiin Dipolin palvelimelle, josta niitä jatkossa pystyttiin päivittämään huomattavasti nopeammin kuin aikaisemmin. Ulkoasua ei vielä muutettu Dipolin ulkoasun mukaiseksi.

Ulkoiset asiakkaat alkoivat satunnaisesti kysellä Sahaa omiin tilaisuuksiinsa, mutta Dipolin myyntipalvelu oli varovainen Sahan myynnissä ja viestinnässä, koska asiakaskokemukset olivat prosessin osalta heikot. Myyntipalvelu koki, että Dipolissa totuttuun laatutasoon ei päästä Sahan palveluprosessissa. Tämä aiheutti ristiriitaisia viestejä myös asiakasrajapinnassa, koska Sahaa oli vaikea varata edes alustavasti ulkoiselle asiakkaalle, sillä lopullisen varauspäätöksen hyväksyminen jouduttiin aina hakemaan TTA:lta. Tämän takia myös markkinointi oli jokseenkin jäädytetty tai ainakin Sahasta viestittäessä oltiin varovaisempia.

## 5.2 Sahan nykytila-analyysi

Tässä luvussa esitellään Sahan nykytilaa, joka perustuu vuoden 2008 loppupuolen tilanteeseen. Nykytila-analyysissä keskitytään siihen, mitä asiakkaalle tarjotaan ja miten eli palvelukonseptin määritelmään (Kinnunen 2004, 64-65).

Nykytila-analyysi on tehty siten, että ensin on määritelty, mikä on Sahan palvelupaketti ja palvelutarjous. Sahan nykyinen palveluprosessi on kuvattu, jotta voidaan kriittisesti arvioida sen toimivuutta ja ehdottaa siihen kehitystoimenpiteitä ja parannuksia. Lisäksi nykytila-analyysissä on pohdittu palvelun laatua sekä kuvattu asiakkaan ja Dipolin myyntipalvelun kokemuksia palveluprosessista ja palvelupaketista. Nämä ovat keskeisiä käsitteitä palveluiden kehittämisen kannalta ja niitä on käsitelty luvussa 2.

### 5.2.1 Sahan palvelupaketti ja palvelutarjous

Sahan palvelupaketti sisältää ydinpalvelun, joka on fyysinen tila. Saha tarjoaa asiakkailleen tilan, jossa voi järjestää kokouksen, juhlan, näyttelyn tai muun tilaisuuden. Tilaan kuuluu oleellisesti myös kalusteet ja vakiotekniikka. Lisäpalvelut muodostuvat lähinnä tekniikasta ja ravintolapalveluista, jotka useimmissa tapauksissa ovat välttämättömiä tilan lisäksi. Tukipalvelut puolestaan ovat lähellä sijaitsevat majoituspalvelut, yhteistyökumppaneiden tarjoamat palvelut, kuten erikoistekniikka. Myös Dipolin myyntipalvelun konsultoiva apu tilaisuuksien järjestämisessä voidaan katsoa tukipalveluksi, vaikka se periaatteessa kuuluukin ydinpalvelun yhteyteen myyntitilanteessa. Tästä palvelupaketista asiakas saa palvelutarjouksen, joka ilmenee asiakkaalle varauslomakkeen muodossa, joka on Sahan www-sivuilla. Varauslomakkeesta selviää hinnat, ehdot ja muuta informaatiota. Palvelutarjous on Sahan osalta hyvin yksinkertainen, mutta ei kovinkaan myyvä eikä houkutteleva. Se ei anna mielikuvaa Sahasta ellei asiakas tunne paikkaa jo etukäteen.

### 5.2.2 Sahan nykyinen palveluprosessi

Nykytila-analyysin oleellinen osa on Sahan palveluprosessi, joka on kuvattu seuraavaksi. Asiakas ottaa yleensä ensin yhteyttä Dipolin myyntipalveluun, jossa voidaan tarkistaa Sahan varaustilanne ja tehdä alustava varaus. Virallisesti tila kuitenkin varataan varauslomaketta käyttäen, joka on saatavilla Sahan www-sivuilta. Asiakkaan on lähetettävä lomake TTA:n kiinteistöpäällikölle. Tilavaraus astuu voimaan, kun varauslomake on palautettu Dipolin myyntipalveluun hyväksyttynä. Keskimäärin tähän menee noin yksi viikko. Hylätystä varausesityksestä ilmoitetaan asiakkaalle sähköpostitse. Hyväksytty varaus tarkoittaa, että varauksen voi vahvistaa ja Dipolin myyntipalvelu lähettää hyväksytyt varauslomakkeen asiakkaalle. Tämän jälkeen myyntipalvelu sopii asiakkaan kanssa tilaisuuden liittyvät käytännön järjestelyt viimeistään viikkoa ennen tilaisuutta. Ravintolapalvelut asiakkaan tulee hoitaa itse valitsemansa palvelutarjoajan kanssa. Myyntipalvelu saattaa olla myös yhteydessä ravintoloitsijaan ja selvittää ruokailuun liittyvää kalustusta ja aikataulutusta. Myyntipalvelu tekee ”orderin” Dipolin kokouspalveluhenkilöille, joka hoitaa kalustuksen, tekniikan ja on paikan päällä sovitulla tavalla. Tilaisuuden päätyttyä myyntipalvelu pyytää asiakkaalta palautetta ja laskuttaa asiakasta.

Tämä prosessi on kuvattu hyvin yksinkertaistettuna blueprint työkalua soveltaen ku-

vassa 14. Palvelun blueprint on kuva tai kartta, jossa esitetään visuaalisesti palvelusysteemi prosessin omaisesti. (Zeithaml & all, 2006, 267). Tässä prosessikuvauksessa ei ole kuvattu kriittisiä pisteitä, jossa asiakas valitsee jonkin toisen polun vaan tarkoituksena on kuvata, miten prosessi yksinkertaisesti etenee, kun tilaisuus pidetään Sahalla. Kuvauksen tarkoituksena on kuvata asiakkaan kannalta kaikkia niitä tahoja, joiden kanssa hän on tekemisissä, jotta päästään tilaisuuden toteutusvaiheeseen. Dipolin myyntipalvelulla on tässä prosessissa keskeinen rooli, joka pitää koko ajan yhteyttä asiakkaaseen. Prosessin kompastuskivinä on TTA:n rooli, joka sekoittaa asiakkaan prosessia ja toinen ongelmakohta on ravintolapalveluyritys, joka kulkee omaa prosessiaan asiakkaan kanssa. Käytännön asioista sovittaessa prosessissa on mukana vähintään kolme tahoja (asiakas, myyntipalvelu, ravintolapalveluyritys), joilla ei välttämättä ole keskinäistä tietoa, mitä on sovittu kunkin tahon kanssa. Dipolin myyntipalvelun tulee silti tässäkin vaiheessa olla aktiivinen osapuoli ja ottaa selvää, mitä asiakkaan ja ravintolapalveluyrityksen kanssa on sovittu, jotta tila voidaan kalustaa järjestylihin sopivalla tavalla. Asiakas ja ravintolapalveluyritys eivät välttämättä tiedä tai huomioi, että heidän keskenään sopimat käytännön asiat vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten Dipolin kokouspalvelu kalustaa ja järjestelee tilan tai miten Sahan ovet ovat auki jne. Tässä kohtaa prosessi on siis monimutkainen, tehoton ja kuluttaa paljon aikaa ja resursseja sekä myyntipalvelun, asiakkaan ja ravintolapalveluyrityksen kannalta. Ravintolapalveluyrityksen roolissa voi olla myös jokin muu taho, jonka asiakas on tilannut hoitamaan lisäpalveluja.



paineita. Miten sitten asiakkaat ovat kokeneet Sahan palvelun laadun vuoden 2008 aikana tällaisessa prosessissa? Mikäli asiakas on ollut ennen Dipolin asiakkaana, on hänellä todennäköisesti ollut samanlaiset odotukset palvelun laadun suhteen myös Sahalla. Nämä odotukset ovat samat siitä syystä, että palvelun tuottajat ovat samat (myyntipalvelu ja kokouspalvelu), vaikka tila on eri. Asiakkaat odottavat Dipolissa, että tila on heidän tarpeisiinsa toimiva (ei liian iso tai pieni, viihtyisä jne.), kokoustekniikka toimii, ravintolapalvelut hoidetaan tilauksen mukaisesti ja ruoat ovat maittavia sekä palveluprosessi sujuva ja selkeä. Odotuksiin vaikuttavat myös yrityskuva. Asiakkaasta riippuen hän voi muodostaa mielikuvan Sahasta peilaten sitä Dipolin yrityskuvaan nimenomaan kokous- ja kongressikeskuksena tai TKK:n yrityskuvaan.

Näistä lähtökohdista päästään siihen, vastaavatko asiakkaan odotukset hänen kokeemaansa lopputulokseen. Lopputulosta voidaan arvioida teknisen, prosessin ja taloudellisen laadun näkökulmista (Kinnunen, 2004, 65-66). Teknistä laatua arvioitaessa keskitytään lähinnä tilaan, eli oliko se oikein ja sovitulla tavalla kalustettu, teknisesti varustettu, oliko tila siisti ja viihtyisä jne. Prosessin laatua arvioitaessa kiinnitetään usein huomioita siihen, miten varauksen tekeminen sujui, saiko asiakas riittävästi tietoa, ohjattiinko asiakasta riittävästi, kuinka monen tahon kanssa asiakas on tekemisissä, miten itse tilaisuudessa asiakaspalvelu sujui, miten teknisten välineiden käytössä opastettiin, olivatko luennoijat hyviä, olivatko osallistujat tyytyväisiä kokouksen sisältöön, millainen ilmapiiri tilaisuudessa vallitsi jne. Osa näistä arvioitavista asioista ei suoranaisesti ole riippuvaisia Sahan palveluprosessista vaan myös asiakkaan omasta prosessista tilaisuuden järjestämisessä. Taloudellinen laatu muun muassa käsittää, miten hinta vastasi toteutusta, olivatko puitteet tasonsa mukaiset ja vastasiko tilaus kaiken kaikkiaan toteutusta.

Asiakas arvioi lopputulosta myös siten, miten paljon hän joutui uhraamaan itse siihen, että järjesti tilaisuutensa Sahalla, mitä hyötyä hän siitä sai ja mitä arvoa se hänelle tuotti. Sahan osalta uhrauksella tarkoitetaan varaamiseen kulunutta aikaa, joka tässä tapauksessa voi olla yksi viikko ennen kuin asiakas saa varmistuksen siitä voiko hän järjestää tilaisuutensa Sahalla vai ei. Uhraus on siis aika iso, jos hän sen jälkeen joutuukin etsimään tilaa jostain muualta. Aikaa kuluu myös siihen, että hän joutuu sopimaan järjestelyistä eri toimijoiden kanssa, kun yleensä kontaktihenkilöitä on vain yksi taho. Mahdolliseen etukäteisvierailuun Sahalla saattaa kulua aikaa sekä sen sijainti saattaa olla asiakkaan kannalta hankala. Dipolin myyntipalveluun luottaminen saattaa olla myös uhraus, jos asiakkaasta tuntuu, että järjestelyt eivät ole riittävän sujuvat ja

hän joutuu varmistelemaan itse paljon asioita.

Hyödyt puolestaan esiintyvät siten, että jos palvelukokemus on hyvä, niin asiakas voi jatkossakin käyttää Sahan palveluja ja asiakkaan ei tarvitse etsiä uutta paikkaa tuleviin tilaisuuksiin. Hänellä on siis hyvä palvelukokemus takana ja voi hyödyntää sitä jatkossakin. Jos asiakas kokeilee Saha ensimmäistä kertaa ja on tyytyväinen, niin hän voi myös jatkossa järjestää tilaisuutensa Dipolissa, koska tutut myyntipalvelu- ja kokouspalveluhenkilökunta hoitavat tilaisuuksia myös Dipolissa.

Asiakkaan kokema arvo Sahalla liittyy pitkälti hänen tilaisuutensa sisältöön eli kuinka onnistunut tilaisuus on sisällöltään. Sisällön onnistumista tietenkin tukevat hyvät puitteet, mutta ne eivät yksin tuo asiakkaalle arvoa jos kokous tai juhla sisällöltään on jostain syystä epäonnistunut. Asiakas saa myös arvoa siitä, jos osallistujat tai hänen esimiehensä antaa asiakkaalle kiitosta hyvistä järjestelyistä tai hän saa muuten hyvää palautetta. Mikäli tilaisuuden järjestäminen Sahalla on asiakkaalle helppoa, vaivatonta ja järjestelyt sujuvat hyvin, tuottaa sekin asiakkaalle arvoa, koska se ei ole kuormittanut asiakkaan omaa työtä tai vapaa-aikaa niin paljon kuin hän ehkä etukäteen olisi oletta-  
nut.

Dipolin myyntipalvelu ei ole kysynyt asiakkailta systemaattisesti kaikkia edellä mainittuja asioita, jotka kertovat laadusta. Edellä kuvatut esimerkit kuitenkin kertovat, miten laatu kokonaisuutena esiintyisi Sahalla ja asiakkaan mielessä ja sitä kautta voimme pohtia, miten nuo asiat toteutuvat Sahalla. Seuraavassa luvussa on esitetty asiakkaan ja Dipolin myyntipalvelun kokemuksia.

#### 5.2.4 Asiakkaan ja Dipolin myyntipalvelun kokemukset

Yhteenveto Sahan nykytilasta pohjautuu asiakkaan ja myyntipalvelun kokemuksiin. Asiakkailta saadun palautteen perusteella Sahan palveluprosessi on monimutkainen, hidas ja prosessissa on liian monta toimijaa. Hyvät kokemukset taas puolestaan ovat kertoneet siitä, että Saha on ollut asiakkaille tuttu paikka, sijainniltaan hyvä ja hinnaltaan edullinen. Tässä vaiheessa on syytä huomioida, että palautteet ovat tulleet TKK-asiakkailta eli ei ulkoisilta asiakkailta, koska niitä ei juuri ole ollut Sahalla.

Dipolin myyntipalvelun kokemuksen mukaan ongelmakohtat ovat samoja kuin asiakkaankin kokemuksen mukaan: varausprosessi on työläs. Lisäksi myyntipalvelu on ko-

kenut, että tietyissä asioissa on ollut epäselvyyksiä vastuiden suhteen esimerkiksi Sahan ovien lukituksissa ja lisäkalustuksissa. Näihin asioihin tosin saatiin toimintaohjeet. Sahalla järjestetään myös jonkin verran niin sanottuja ilmaistilaisuuksia, joiden kanssa on ollut sekaannuksia. Ulkoisten varausten osalta ongelmaksi on koettu viestiminen, eli miten ulkoisille asiakkaille kerrotaan Sahasta, jotta ei rikottaisi liikaa niin sanottua markkinointikieltoa, joka Sahan suhteen on TKK:n johdossa päätetty. Lisäksi myyntipalvelu kokee, että palvelun laatu ei vastaa Sahalla Dipolin laatutasoa, mikä aiheuttaa ristiriitoja myyntipalvelun toiminnassa. Hyviä asioita Sahalla on sen arkkitehtuuri ja historia, jotka kiinnostavat myös asiakkaita. Tilana Saha on riittävän iso, uusittu ja siellä on kattava tekniikka. Ravintolapalveluiden joustavuus antaa myös erilaisia mahdollisuuksia asiakkaille eli asiakas voi halutessaan tuoda itse omat tarjottavansa Sahalle. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi Dipolissa, joten tämä antaa paremman mahdollisuuden uusille tilaisuuksille (esimerkiksi perhejuhlat). Saha voisi tuoda myös Dipoliin uusia asiakkaita ja Dipolin asiakkaat saattaisivat olla myös kiinnostuneita kokeilemaan Saha, joten tästä voisi syntyä niin sanottu "win-win" -tilanne

### 5.3 Sahan tunnuslukuja ja perustelut muutokseen

Benchmarkkaamalla Dipolin tilastoihin saadaan nykytila-analyysiin toisenlaista näkökulmaa lukujen avulla. Lokakuuhun 2008 mennessä Sahalla oli ollut 44 tilaisuutta. Asiakkaiden määrä oli noin 3150. Liikevaihtoa näistä tilaisuuksista kertyi yli 20 000 €. Liikevaihto sisältää tilaveloitukset osuudet, mahdolliset henkilökuntakulut ilta- ja viikonlopputilaisuuksien osalta sekä mahdolliset teknisen asiantuntijan palvelut. Liikevaihto ei sisällä ravintolapalveluita. Osa tilaisuuksista oli niin sanottuja TKK:n sisäisiä ilmaistilaisuuksia, joista ei saatu tilaveloitusta. Käyttöaste lokakuuhun mennessä oli siis noin 15 % (tilaisuuksien määrä / 300 pv). Vertailun vuoksi Sahan käyttöastetta voi verrata Dipolin Luolamies -kokoustilaan, jonka kapasiteetti ja tilaveloitus ovat kutakuinkin samat kuin Sahan. Luolamiehen käyttöaste lokakuuhun mennessä vuonna 2008 oli noin 16 %. Toinen vertailukohde on Dipolin auditorio, jonka käyttöaste oli noin 20 %. Käyttöastetta laskiessa tulee ottaa huomioon, että viikonloppuisin on harvemmin tilaisuuksia ja samoin kesäkuukaudet Dipolissa ovat hiljaisia ja osan ajasta Dipoli on jopa suljettu. Lisäksi tässä Dipolin käyttöastelaskennassa ei ole otettu huomioon Dipolissa toimivan aikuiskoulutusyksikön pitämiä tilaisuuksia Luolamiehessä ja auditoriossa vaan laskennassa on mukana vain ulkoiset asiakkaat ja TKK-asiakkaat. (Dipolin sisäinen tilastointi, 2008).

Käyttöasteen vertailun avulla voidaan siis päätellä, että Sahan käyttö on melko samalla tasolla, kuin vastaavat tilat Dipolissa. Täytyy kuitenkin muistaa, että Sahan suhteen ei ole tehty juuri mitään markkinointitoimenpiteitä ja sitä ovat pääosin käyttäneet vain TKK-asiakkaat. Mahdollisuus käyttöasteen kasvattamiseen on siis melko todennäköistä. Dipolissa kokoustiloja on yli kaksikymmentä, joten tilaisuuksien määrät jakautuvat moneen eri tilaan ja liikevaihtoa ei sinänsä voi tarkastella vain yksittäisen kokoustilan perusteella. Yksittäisenä rakennuksena ja kokouspaikkana ajateltuna Sahan käyttöaste ei ole kovin suuri, mikäli ajatellaan, että sen pitäisi yksinään kattaa omat kulunsa ja tuottaa myös katetta.

Perusteluita muutoksen tarpeellisuudelle löytyy useita, kuten aikaisemmissa luvuissa on tullut ilmi. Sahan toimintatapa on tehoton ja sitä kautta siihen panostaminen sellaisenaan ei motivoi tarpeeksi. Sahan tilaisuuksien hoitoon kulutetaan tällä hetkellä enemmän resursseja kuin siitä saadaan takaisin. Myyntipalvelua työllistää monimutkainen varausprosessi, joka vie enemmän aikaa kuin Dipolin kokoustiloja varatessa. Dipolin kokousisännät ja teknikot joutuvat liikkumaan kahden rakennuksen väliä tarvittaessa useamman kerran päivässä. Saha aiheuttaa Dipolille enemmän työtä ja resursien kiinnittämistä kuin Dipolin tilaisuuksia hoidettaessa ja siksi toimintatapoihin on järkevää saada muutosta tehokkuuden, myynnin ja palveluprosessin parantamisella ja kehittämällä.

Sahan siirtyessä Dipolin kokous- ja kongressiyksikön hoidettavaksi, tavoitteena ja oletuksena oli saada tämä näyttävä tila myös aktiiviseen ulkopuoliseen myyntiin ja yhdeksi uudeksi tuotteeksi Dipolin kokoustilojen rinnalle. Muutosprosessin edetessä TTA:n ja TKK:n hallinnon taholta tuli kuitenkin ohjeistus, että Saha ei markkinoida ja myydä aktiivisesti samalla tavalla kuten Dipolia. Tämä päätös rajoitti Dipolin kokous- ja kongressipalveluyksikön suunnitelmia Sahan myynnin ja tavoitteiden suhteen. Alla on taulukko, johon on laadittu Dipolin ja TKK:n näkökulmia Sahan suhteen. Taulukon 1 avulla havainnollistetaan näkökulmien erilaisuutta, vahvuuksia ja heikkouksia.

TKK:n hallinto / TTA	Dipoli kokous- ja kongressipalveluyksikkö
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tila halutaan pitää TKK:n sisäisessä käytössä</li> <li>- tilan tarkoitus ei ole tuottaa maksimaalista voittoa</li> <li>- tilan remonttikustannukset ja ylläpitokustannukset maksavat itsensä takaisin nykyisellä sisäisellä käytöllä</li> <li>- rajoitetulla käytöllä halutaan suojella tilan kuntoa (kalusteita, tekniikkaa, rakennusta)</li> <li>- tilan varauskäytäntöä ei ed. mainituista syistä haluta luovuttaa kokonaan Dipolille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tila halutaan avoimeen myyntiin, koska tilalla on potentiaalia markkinoilla</li> <li>- tila on turhaan tyhjillään, aktiivisemmalla myynnillä saataisiin käyttöastetta nostettua</li> <li>- jos Dipoli on täynnä, toisi Saha lisämyyntiä Dipolille</li> <li>- aktiivinen myynti takaa myös sen, että tilan tekniikkaa ja palvelua halutaan jatkossa kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaan.</li> <li>- tällä hetkellä varauskäytäntö ei sovi ulkopuoliselle asiakkaalle ja se ei anna hyvää kuvaa Dipolin ja TKK:n palveluprosessista.</li> <li>- Dipoli on myös sitoutunut Espoon Matkailun kehittämiseen ja sitä kautta kansainvälisten kokousten ja kongressien kasvattamiseen Espoossa. Saha toisi tähän oman lisänsä, kun tarjolla on näyttävä kokoustila lisää.</li> <li>- Dipolin kokouspalvelu yksiköllä on kaikki valmiudet markkinoida, myydä ja hoitaa tilaisuuksien käytännön järjestelyt Sahalla yhtä laadukkaasti kuin Dipolissa.</li> <li>-Dipoli-talo on yli 40 vuotta vanha ja tilojen aktiivinen käyttö kokous- ja juhlaikäytössä ei kuluta tiloja huomattavasti enempää kuin jos se olisi ns. puoliikäytöllä, kuten Sahan tapauksessa toimitaan.</li> </ul>

Taulukko 1 TKK/TTA:n vs. Dipolin näkökulmat Sahan tilanteesta.

## 6 SAHAN PALVELUKONSEPTI VUONNA 2009–2010

Sahan palvelukonseptisuunnitelma soveltaa eri palveluiden kehittämisen teorioita, joita on käsitelty luvussa 3. Suunnitelman pohjana ovat olleet taustaselvitykset ja nykytila-analyysi, jotka ovat tuoneet esille ongelmakohtat. Ne on esitetty edellisessä luvussa.

Varsinaisen palvelukonseptisuunnitelman tueksi tarvitaan myös muita analyyskejä. Palveluiden kehittämisen teorioissa otetaan aina huomioon myös toimintaympäristö, johon palvelu tuotetaan ja millaisille markkinoille palvelu tuodaan. Muun muassa Edvardsson ja Olsson (1996, 160-161) omassa teoriassaan korostaa, että palvelukonseptista voidaan tehdä erilaisia analyyskejä kilpailijoista, asiakkaista, toimintaympäristöstä, yrityksen omasta tilasta, heikkouksista ja vahvuuksista. Tässä Sahan palvelukonseptisuun-

nitelmassa on analysoitu Sahan toimintaympäristöä, tehty kilpailija-analyysi sekä swot-analyysi.

Sahan palvelukonseptisuunnitelmassa on käytetty pohjana Goldsteinin (Goldstein & all, 2002, 123-124) palvelukonseptin käsitettä, jossa palvelukonsepti on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa on palveluoperaatio eli tapa, jolla palvelu toteutetaan. Tällä näkökulmalla on suurin painoarvo Sahan palvelukonseptissa, koska tällä osa-alueella on havaittu suurimmat ongelmakohdat. Mielestäni tämä osa-alue on myös lähtökohta muille osa-alueille, jotka ovat asiakkaan kokemus palvelusta, palvelun tulos sekä palvelun laatu. Sahan palvelukonseptisuunnitelmassa ei luotettavasti pystytä kehittämään näitä muita osa-alueita, koska tämän työn puitteissa ei ole mahdollista viedä suunnitelmaa käytäntöön saakka. Siksi suunnitelmassa näkökulmana on palveluoperaatio, jonka kautta voidaan saavuttaa myös muut osa-alueet. (Goldstein & all, 2002, 123-124).

Olen laatinut palvelukonseptin kolmeen eri vaiheeseen, koska uskon sen olevan pehmeämpi tapa muutoksen aikaan saamiseksi. Lisäksi se takaa, että muutosprosessia on helppo muokata, mikäli ensimmäinen ja toinen vaihe niin vaatii. Vaiheet voidaan ajatella myös testaus vaiheena ennen lopullista konseptia, joita käytetään eri teorioissa, kuten Moritzin (2005) sekä Alamin ja Perryn (2002) malleissa. Sahan palvelukonseptissa on otettu huomioon kaikkien teorioiden korostama asiakaslähtöisyys. Asiakkaiden panos saadaan ottamalla heidät mukaan kehitystiimin kokouksiin, tarkkailemalla asiakkaita ja haastatteleamalla heitä kehitysprosessin vaiheissa. (Alam & Perry, 2002, 533).

Lopuksi Sahan palvelukonseptia on arvioitu teknisen, taloudellisen ja prosessin laadun kannalta, kuten Kinnunen (2004, 67) esittää palvelukonseptin arvioimisessa. Sahan palvelukonseptissa taloudellista laatua kuvastavat arviot asiakas- ja tilaisuusprofiileista, joiden avulla saadaan tuleva arvio liikevaihdosta. Asiakkaan palvelupaketti, kokemus, hyöty ja laatu taas kuvastavat teknistä laatua ja palveluprosessin kuvaus prosessin laatua. Lisäksi Sahan palveluprosessia on kuvattu soveltaen blueprint –työkalua.

## 6.1 Sahan toimintaympäristö ja kilpailija-analyysi

Sahan kokous- ja juhlatila sijaitsee Espoon Otaniemessä. Taloustutkimuksen tekemän tutkimuksen mukaan (2005) mukaan Espoo on Suomen kolmanneksi vetovoimaisin

kaupunki kokouspaikkana, mikäli vertailulukuna on kotimaisten kokouksien määrä (Talous tutkimus Oy ja Finland Convention Bureau ry, 2005). Kansainvälisten kokouksien osalta samaisen tutkimuksen mukaan Espoo on viidennellä sijalla. Kokous- ja kongressialalla sijainnilla on hyvin suuri merkitys kokouspaikan valinnalle ja vasta sen jälkeen tulee yleensä puitteet ja palvelutaso. Työkokemuksen perusteella myös kanta-asiakkuus on melko vahva tällä alalla.

Sahan toimintaympäristöön vaikuttavat kuitenkin oleellisesti paikallinen toimintaympäristö eli TKK. Vaikka Saha markkinoitaisiinkin ulkoisille asiakkaille, niin suurin osa niistä olisi todennäköisesti jollakin tavalla yhteydessä teknis-tieteelliseen maailmaan ja TKK:hon. TKK:n vaikutus Otaniemessä on kiistatta hyvin merkittävä ja se vetää alueelle tietäntyyppisiä yrityksiä ja heidän tilaisuuksiaan. Otaniemessä toimii myös tähän toimintaympäristöön sopivia yrityksiä ja organisaatiota, jotka luonnollisesti olisivat Sahan asiakaskunnan piirissä. Lisäksi läheinen Keilaniemi yrityksineen on merkittävä potentiaalisten asiakkaiden keskittymä.

Tärkeimpiä aseita kilpailijoihin verrattuna on esimerkiksi Otaniemen tiedeyhteisön hyödyntäminen toiminnassa. TKK on kansainvälisesti hyvin tunnettu ja arvostettu ja sen monet professorit ovat mukana erilaisissa kansainvälisissä komiteoissa ja järjestöissä. Tätä kautta Sahalla on hyvät mahdollisuudet olla näiden tahojen kokouspaikkana. Otaniemessä toimii myös monia muita teknillisiä laitoksia, kuten Valtion tutkimuskeskus. Lisäksi TKK ja Espoon Matkailu rahoittaa kongressikonsultin toimintaa, jonka tehtävänä on muun muassa aktivoita ja auttaa TKK:n professoreita hakemaan kansainvälisiä kongresseja pääasiallisesti Espoon Otaniemeen.

Toinen menestystekijä on ammattitaitoinen ja palveleva henkilökunta. Dipolin kokouspalveluhenkilökunta on hyvin koulutettua ja myös ekstratyöntekijät tuntevat toimintatavat hyvin. Tämä edesauttaa hyvää asiakaspalvelua ja siitä kertovat muun muassa vuonna 2008 saadut erinomaiset asiakaspalautteet Dipolin toiminnassa. Tämä sama henkilökunta hoitaa myös Sahan tilaisuuksia, joten palvelun laatu on tarkoitus pitää yhtä hyvänä myös Sahan toiminnassa.

Merkittävimmät Sahan kilpailijat ovat Espoon muut kokouspaikat, joissa kapasiteetti on samanlainen sekä myös muu pääkaupunkiseutu. Otaniemen alueella kilpailijana on lähinnä Innopolin tarjoamat kokoustilat sekä yritysten omat kokoustilat. Dipolia ei tässä tilanteessa voi katsoa kilpailijaksi vaikka samoja asiakkaita on sekä Dipolissa että Sa-

halla. Sahan pääasiakkaat ovat kuitenkin TKK-asiakkaat, joten kilpailukenttä heidän osaltaan ei ole kovin laaja.

## 6.2 Sahan swot-analyysi

Olen analysoinut Sahan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia sekä toimintaympäristöä kilpailijoihin. Tällä osiolla olen halunnut selvittää kontekstia, jossa Sahan palvelukonseptia kehitetään. Tämä vaihe on oleellinen kun palvelu tulevaisuudessa otetaan käyttöön ja se lanseerataan markkinoille (Kinnunen, 2004, 146).

Swot-analyysi perustuu vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä mahdollisuuksiin ja uhkiin. Taulukossa 2 on esitetty swot-analyysin yhteenveto. Sahan osalta vahvuuksia ovat Sahan ainutlaatuinen arkkitehtuuri ja historia. Tilana Saha on oma erillinen rakennus, joka takaa yksityisyyden esimerkiksi turvajärjestelyjen suhteen tai muuten sellaisissa tilaisuuksissa, jotka ovat sisällöltään arkaluonteisia. Prosessin kannalta vahvuuksia ovat joustavuus lisäpalvelujen suhteen sekä tukipalveluiden muodossa TKK:n läheisyys, jonka takia asiakkailla on yleensä jokin yhteys TKK:n organisaatioon. Vahvuutena voidaan pitää myös palveluprosessin samankaltaisuutta Dipolin palveluprosessien kanssa vuonna 2010, jonka takia laatu on tasaista ilman ristiriitaisuuksia. Tekniikaltaan Saha on valmiiksi kattavasti varustettu eli asiakkaan ei juuri tarvitse perustekniikan suhteen miettiä vaihtoehtoja.

Sahan heikkouksia voi ulkoisten asiakkaiden osalta olla sijainti. Sijainti on kuitenkin aina riippuvainen tilaisuuteen tulevien ihmisten lähtökohdista, joten yksiselitteisesti sitä ei voi pitää heikkoutena. Joukkoliikenne kuitenkin toimii hyvin aivan Sahan läheisyydessä. Isommissa eli yli 50 henkilön tilaisuuksissa haasteena on ravintolapalvelujen järjestäminen. Saha on vain yksi tila ja samassa tilassa on siis pidettävä sekä itse tilaisuus esimerkiksi seminaari sekä järjestää ravintolapalvelut. Tämä asettaa henkilömäärän sekä tarjoilumuodon suhteen rajoituksia. Ravintolapalvelut on toki mahdollista järjestää jossain muualla Otaniemen alueella, mutta se ei ole kovin yleistä kokouksien yhteydessä. Taloudellisena heikkoutena voidaan pitää sitä, että iltatilaisuuksissa vahtimestarin läsnäolo on pakollista ja siitä veloitetään erikseen. Ennen klo 16.00 on mahdollisuus pitää tilaisuuksia ilman näitä kuluja. Tämä saattaa kokonaiskustannusten valossa tehdä Sahan hinnoittelun kalliimmaksi verrattuna esimerkiksi johonkin toiseen kokouspaikkaan. Lisäksi Sahan tunnettuus kokoustilana on vielä melko pientä varsinkin niin sanotuilla vapailta markkinoilla ja se aiheuttaa markkinointiin panostamista.

Sahan uhkana voidaan pitää tulevaisuutta Aalto-yliopiston aikana, jolloin Sahalle voidaan päättää tai suunnitella uusia käyttötarkoituksia. Aalto-yliopisto tuo varmasti paljon muutoksia ja sen vaikutuksista ei välttämättä osata ennustaa TKK:n kokoustiloihin, kuten Sahaan. Toisena uhkana voi olla yleisesti kokouselinkeinojen taantuminen ja sitä kautta asiakkaiden väheneminen ja kokoustilojen kysynnän lasku. Tämä saattaa myös johtaa hinnan alentamiseen ja sitä kautta liikevaihdon tavoitteiden laskuun. Uhkana voidaan pitää myös vähäisiä henkilöresursseja eli Dipolin kokouspalvelu ei välttämättä saa hankkia uusia henkilöresursseja vaikka Sahan toiminnan laajeneminen niin vaatisi. Tämä saattaa aiheuttaa laatutason alenemista, kustannuksia ylitöiden muodossa ja henkilökunnan loppuun palamista.

Mahdollisuuksien piirissä puolestaan on myös tuleva Aalto-yliopisto, koska se saattaa tuoda myös lisää uusia asiakasryhmiä Sahalle sekä kasvattaa Sahan käyttöastetta. Uutena tilana Saha antaa mahdollisuuksia koko TKK:n kokoustilojen käytön kasvattamiselle joko suoraan siten, että Sahan käyttöaste kasvaa, mutta myös siten, että Dipolista siirtyy TKK-asiakkaiden varauksia Sahalle. TKK-asiakkaiden siirtyessä Sahalle, vapautuu myyntiin Dipolin kokoustiloja, joita voidaan myydä ulkoisille asiakkaille normaalilla hinnalla ja sitä kautta saada parempaa katetta ja isompia tilaisuuksia Dipoliin.

Sahan uuden palvelukonseptin pitäisi olla käytössä vuoden 2010 lopulla ja niihin aikoihin on myös alustavasti suunniteltu, että Dipolissa tehtäisiin peruskorjauksia. Mikäli Dipoli olisi kiinni remontin takia, työllistäisi Sahan tilaisuudet Dipolin kokouspalvelua ja Dipoli pystyisi panostamaan enemmän Sahan toimintaan. Sahan uuden palvelukonseptin hyvien tuloksien myötä voitaisiin TKK:n johdolle osoittaa, että myös muita TKK:n tiloja voitaisiin kehittää ja sitä kautta tuottaa TKK:lle taloudellista hyötyä ja järjestää ammattitaidolla hoidettuja tiedettä tukevia tilaisuuksia TKK:lla. Tämä olisi myös imagolinen etu TKK:lle ja koko Aalto-yliopistolle.

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-arkkitehtuuri, historia, erillinen rakennus, joka takaa yksityisyyden.</li> <li>-joustavuus lisä- ja tukipalveluiden muodossa</li> <li>-palveluprosessi toimisi samoin kuin hyväksi koetussa Dipolin palveluprosessissa. Luo tasalaatuisuutta.</li> <li>-kattava perustekniikka.</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-sijainti (ei yksiselitteisesti heikkous)</li> <li>-haasteet järjestää kokous ja tarjoilut samassa tilassa. Aiheuttaa henkilömäärän ja tarjoilumuodon suhteen rajoituksia.</li> <li>-iltatilaisuuksien kalliimmat kustannukset.</li> <li>-tunnettuus markkinoilla on heikko ja se vaatii markkinointiponnistuksia.</li> </ul>
<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aalto-yliopiston myötä uusia suunnitelmia Sahan käytön suhteen.</li> <li>-kokouselinkeinon taantuminen, asiakkaiden väheneminen, kokoustilojen kysynnän lasku, hinnan alennukset.</li> <li>-vähäiset henkilöresurssit, mikäli toiminta laajenisi odotetusti. Laatuason lasku, ylityötuntien kustannukset, loppuun palaminen.</li> </ul>	<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aalto-yliopisto tuo uusia asiakkaita ja lisää tilaisuuksia.</li> <li>-uutena tilana Saha on mielenkiintoinen ja tuo lisää asiakkaita.</li> <li>-Dipolin TKK-asiakkaat siirtyvät Sahalle, jolloin Dipolista vapautuu tiloja ulkoisille tilaisuuksille, joissa on parempi kate.</li> <li>-mikäli Dipoli menee remonttiin 2010, Saha voi taata kokouspalvelun työllisyyden sekä vapauttaa resursseja Sahan toimintaan.</li> <li>-Sahan onnistunut palvelukonsepti osoittaa TKK:n johdolle myös muiden TKK:n kokoustilojen mahdollisuudet.</li> </ul>

Taulukko 2 Sahan swot-analyysi.

### 6.3 Palvelukonseptin toteutusvaihe 1

Palvelukonseptin ensimmäinen vaihe alkaisi syyskuussa 2009, jolloin Sahan myynti ja markkinointi pysyisi ennallaan eli Sahan omia www-sivuja ylläpidetään Dipolin toimesta ja se on pääkanava Sahan palveluiden tiedottamisessa ja markkinoinnissa. Dipolin myyntipalvelu voi kehottaa Dipolia käyttäviä TKK-asiakkaita käymään Sahan www-sivuilla, mikäli he ovat kiinnostuneita tietämään Sahasta enemmän ja mahdollisesti myöhemmin varaamaan tilaa käyttöönsä. TKK-sihteereille, jotka usein varaavat kokoustiloja, voidaan lähettää sisäisellä postilla tai sähköpostilla tietoa Sahasta tai heille voidaan järjestää tutustumistilaisuus Sahalle. Ulkoisista asiakkaista valitaan sopivia henkilöitä, joille Saha voidaan suositella. Ulkoiset asiakkaat tulee valita siten, että alustavan varauksen hylkäämispäätös on hyvin epätodennäköinen.

Toisin sanoen Saha myydään ja markkinoidaan sellaisille ulkoisille asiakkaille, jotka myyntipalvelu tuntee entuudestaan ja jotka olisivat halukkaita kokeilemaan Saha omiin kokouksiinsa. Näistä ulkoisten ja TKK-asiakkaiden kokemuksista tulee kerätä kattavat palautteet ja pyytää asiakkailta kehitysehdotuksia koko palvelukonseptiin. Asiakkaan voi osallistuttaa tähän normaalia kattavampaan palauteprosessiin esimerkiksi

pienellä hinnan alennuksella tai henkilökohtaisella lahjalla (tuotelahja tai lahjakortti). Palautteet ja kehitysehdotukset kerätään puhelinhaastatteluilla tai henkilökohtaisilla haastatteluilla. Mikäli asiakkaita on lyhyellä aikavälillä (kuukauden sisällä) useita, voidaan pitää ryhmähaastattelutilaisuus asiakkaiden ja Dipolin myyntipalvelun kesken. Haastattelukysymykset ja teemat tulee etukäteen sopia ja laatia. Haastattelut nauhoitetaan, jotta ne voidaan Dipolin myyntipalvelussa jälkepäin kattavasti dokumentoida ja analysoida. Tulokset kootaan kirjalliseen muotoon. Liitteessä 2 on hahmotelma palauttekeskustelun rungosta ja keskustelun teemoista.

Edellä kuvattu toimintatapa edellyttää, että TTA sitoutuu ja suhtautuu myönteisesti ulkoisiin asiakkaisiin. Ulkoisille asiakkaille annettaisiin mahdollisuus järjestää erilaisia tilaisuuksia Sahalla, vaikka nykyiset kriteerit eivät täysin täytyisi, jotta voidaan kerätä laajempia asiakaskokemuksia.

Sahan varausprosessi toimisi kuten ennenkin eli TTA tekee lopullisen päätöksen saadessaan varauslomakkeen asiakkaalta. Myös Sahan muut toimintatavat (peruutusehdot, kiinteistöön liittyvät asiat jne.) pysyisi ennallaan. Vuoden 2009 lopussa tavoitteena olisi saada systemaattisesti ennen kaikkea ulkoisten asiakkaiden kokemuksia Sahan palvelusta ja prosessista ja dokumentoida sekä analysoida ne kattavasti, jotta voidaan myöhemmin siirtyä seuraavan kehitysvaiheeseen.

#### 6.4 Palvelukonseptin toteutusvaihe 2

Edellisen vaiheen haastatteluista ilmenneet asiat tulee ottaa huomioon tässä toisessa vaiheessa. Niiden lisäksi edetään seuraavanlaisesti: käytössä on edelleen samat toimintatavat eli se on pääasiassa TTK:n sisäiseen käyttöön tarkoitettu tila sekä joihinkin ulkopuolisiin tilaisuuksiin. Muutoksena olisi, että Dipolin myyntipalvelu tekee päätöksen Sahan varauksesta eli erillisiä varauslomakkeita ei lähetetä TTA:lle hyväksyttäväksi. Tämän tarkoituksena on yksinkertaistaa palveluprosessia, jossa on havaittu ongelmia jo vuoden 2008 aikana. Tämän muutoksen myötä voitaisiin saada myös enemmän kokemuksia ulkoisilta asiakkailta, koska asiakkaita ei tarvitse valita niin tarkasti kuin edellisessä vaiheessa, jossa toimi ikään kuin pilottiasiakkaita. Toisessa vaiheessa asiakkailta kerätään palautteita normaalilla tavalla eli valmiin palauttelomakkeen avulla tai kysymällä avointa palautetta sähköpostilla tai suullisesti (puhelimella, henkilökohtaisesti). Palautteet tulee koota kuukausittain ja mahdollisiin ongelma-kohtiin tulee puuttua heti jos se vain on mahdollista. Palautteet analysoidaan ja raportoidaan perusteelli-

semmin tämän toisen vaiheen lopussa. Analysoinnin päätteeksi voidaan tehdä laajempi kysely Sahan asiakkaille, jossa kysytään tarkemmin palautteista ilmi käyneitä asioita sekä asiakkaan tarpeita yleisesti kokousalalla, asiakkaan ja tilaisuuksien profiilia, Sahan mielikuvaa jne.

Palveluprosessin yksinkertaistaminen ei kuitenkaan jätä TTA:ta täysin ulkopuoliseksi. Dipolin myyntipalvelu raportoisi kuukausittain TTA:lle Sahalla pidettävistä tilaisuuksista. Raportoinnissa kävisi ilmi tilaisuuksien luonne, henkilömäärät, tuotto sekä palautteet. Näin TTA voi tarvittaessa puuttua toimintatapaan tai pyytää tarkempia selvityksiä Sahalla pidettävistä tilaisuuksista, mikä se on aiheellista.

Tässä toisessa vaiheessa markkinointi olisi avoimempaa, mutta Sahan teknis-tieteellinen imago otettaisiin kuitenkin huomioon. Markkinoinnin avoimuus näkyisi muun muassa siten, että Sahan www-sivut linkitettäisiin osaksi Dipolin www-sivuja, jolloin ulkoasua muutettaisiin enemmän Dipolin suuntaan. Markkinoinnin avoimuus edellyttää myös myyntiin vaikuttavia toimenpiteitä, jotka vaikuttavat edelleen palveluprosessin yksinkertaistamiseen. Sahalle räätälöitäisiin omia kokouspakettihintoja yhdessä Otaniemessä toimivien Sodexo Oy:n ja Fazer Amica Oy:n kanssa. Asiakkaalla olisi edelleen vapaus valita, mistä hän haluaa tilata ravintolapalvelut, mutta Dipolin myyntipalvelulla olisi tarjota muutamia peruspaketteja asiakkaille ja näin hoitaa myös niihin liittyvät tilaukset ja järjestelyt asiakkaan puolesta. Dipoli hoitaisi myös hintaneuvottelut ravintolapalveluyritysten kanssa sekä niihin liittyvät komissio-sopimukset. Dipolilla on jo sopimus Sodexo Oy:n kanssa sekä hyvät toimintatavat Dipolissa, joten mikäli Fazer Amica Oy:n kanssa neuvottelut eivät etenisi hallinnollisista syistä, niin pakettihintojen kehittäminen voitaisiin tehdä myös vain Sodexo Oy:n kanssa. Asiakkaalle pitäisi kuitenkin tehdä mahdollisimman selväksi, että hän voi valita myös jonkin toisen palveluntarjoajan.

Markkinointiin liittyen, Saha liitetään osaksi Dipolin markkinointisuunnitelmaa. Sahasta kerrotaisiin Dipolin esitteissä ja siitä tehtäisiin oma pienimuotoinen esite, sitä markkinoitaisiin messuilla sekä Dipolin omissa markkinointitilaisuuksissa.

Varausprosessin yksinkertaistamisen myötä, Dipoli laatii asiakkaalle alustavan varauksen yhteydessä erillisen tarjouksen, koska aikaisemmin käytössä olevaa varauslomaketta ei enää käytetä. Asiakkaan hyväksyessä tarjouksen, asiakas saa tilausvahvistuksen peruutusehtoineen, jotka ovat yleisesti käytössä kokousalalla. Varaukset tehdään

edelleen kahteen varausjärjestelmään eli ASIO:on ja Dipolin omaan varausjärjestelmään.

Sahan kiinteistöön liittyvät asiat, kuten mahdolliset korjaustoimenpiteet sovitaan erikseen TTA:n kanssa eli toimintatapaa ei muuteta. Sahan ovien automaattinen lukitusjärjestelmä puolestaan on syytä muuttaa Dipoliin, jotta tilaisuudet voidaan hoitaa tehokkaammin ilman ylimääräisiä välikäsiä.

Tämän vaiheen tavoitteena on yksinkertaistaa palveluprosessia asiakaslähtöisemmäksi ja sitä kautta mahdollistaa Sahan markkinoinnin ja myynnin laajentamisen maltillisesti. Tavoitteena on myös selvittää, mitä vaikutuksia Sahan konseptin muutoksella on asiakkaiden palautteisiin, tilaisuuksien lukumäärään, tuottoon, prosessiin sekä Sahan imagoon. Lisäksi asiakkaille tehtävä loppukysely antaa tietoa laajemmasta näkökulmasta asiakkaiden tarpeista, joita voidaan hyödyntää kolmannessa vaiheessa. Erittäin hyödyllistä olisi jos ensimmäisessä vaiheessa olleita pilottiasiakkaita saataisiin asiakkaiksi myös tässä toisessa vaiheessa, jolloin heiltä saisi vertailevaa palautetta. Mahdollisuuksien mukaan samoja asiakkaita on syytä saada myös kolmanteen vaiheeseen, mutta asiakkaasta riippuen se voi olla haasteellista.

### 6.5 Palvelukonseptin toteutusvaihe 3

Viimeisessä vaiheessa tavoitteena on, että Sahan myynti, markkinointi, hallinta ja vastuu olisivat kokonaan Dipolilla ja tuloksista raportoitaisiin TTA:lle ja TKK:n johdolle säännöllisesti, kuten toimitaan Dipolinkin kokoustilojen suhteen.

Sahaa markkinoitaisiin entistä avoimemmin ja se linkitettäisiin vahvemmin osaksi Dipolin palvelutarjoomaa. Varauskäytänteet olisivat samat, kuin edellisessä vaiheessa, mutta tässä vaiheessa Dipoli voisi oman harkinnan mukaan tarjota Sahaa myös muihinkin tilaisuuksiin, kuten hääjuhlija varten. Lisäpalveluja kehitettäisiin ravintolapalveluyrityksen kanssa eli perus kokouspakettien lisäksi voitaisiin asiakkaille tarjota päivällis- ja illallispaketteja.

Toisen vaiheen palautteiden ja loppukyselyn perusteella tehtäisiin mahdollisia muutoksia palveluprosessiin sekä Sahan kalustuksiin ja tekniikkaan. Tulosten perusteella voidaan myös löytää Sahalle uusia asiakasryhmiä TKK:n sisältä, Aalto-yliopisto-hankkeen kautta tai ulkoisilta markkinoilta. Esimerkkinä tästä voisi olla, että Dipoli

pyrkisi keskittämään kaikki noin yli 50 henkilön TKK:n tilaisuudet Sahalle, vaikka varaaja ensisijaisesti olisikin kiinnostunut varaamaan Dipolista kokoustilaa. Tällainen keskittäminen vapauttaisi myyntiin Dipolin keskisuuria kokoustiloja ulkoisia asiakkaita varten. Ulkoisille asiakkaille Dipolin kokous- ja juhlatilat ovat kuitenkin tutumpia, helpompi markkinoida ja myydä, joten sikäli tällainen ratkaisu vähentäisi uusia työläitä markkinointiponnistuksia Sahan suhteen.

Tässä vaiheessa voitaisiin siis kehittää aivan uusia ratkaisuja riippuen siitä, millaisia tuloksia on saavutettu edellisissä vaiheissa. Pää tavoite kuitenkin on, että Sahan suhteen voidaan olla luovia ja kehittää palvelua avoimesti, asiakaslähtöisesti ja niin, että se tukee myös Dipolin tavoitteita, resursseja sekä Dipoli puolestaan tukee Sahan toimintaa. Koska palveluntarjoajat ovat samat kummassakin tapauksessa, ei ole järkevää, että toimintaa rajattaisiin Sahan osalta liikaa, sillä se sulkee pois monia ratkaisuja, jotka saattavat olla asiakkaan kannalta hyödyllisiä ja samalla luonnollisesti tuottoisia Dipolille ja sitä kautta koko TKK:lle.

Kolmannessa vaiheessa tulee kuunnella asiakkaita ja heidän palvelukokemuksiaan. Myyntipalvelu voi systemaattisesti haastatella asiakkaita erilaisissa palvelutilanteissa, testata asiakkaiden kanssa uusia palveluita ja kehittää niitä yhdessä. Palvelukonseptin toteutumista tulee seurata jatkuvasti asiakaspalautteilla. Tulevaisuutta varten on syytä asettaa tavoitteet ja tehdä strateginen linjaus Sahalle sen hetkisen nykytila-analyysin pohjalta.

## 6.6 Arviot Sahan asiakas- ja tilaisuusprofiileista sekä liikevaihdosta

Tässä luvussa käsiteltävät arviot asiakas- ja tilaisuusprofiileista sekä liikevaihdosta perustuvat Dipolin vastaaviin profiilitietoihin. Dipolissa on tilastoitu vastaavia tietoja systemaattisesti vuodesta 2004 lähtien. Vertailemalla Dipolin tilastotietoja sekä vuoden 2008 tilastoja Sahan asiakaskunnasta, olen tehnyt arviot Sahan profiileista ja liikevaihdosta. Arvioissa oletetaan, että kysyntä yleensä kokousalalla pysyisi kutakuinkin samalla tasolla kuin vuonna 2008.

Tyypillisin varaaja eli asiakas Sahalla olisi TKK-asiakas. TKK-asiakkaita olisi noin 70 %, koska on todennäköistä, että markkinointiponnistuksista huolimatta Saha on eniten TKK-asiakkaiden tietoisuudessa ja heitä on tässä tapauksessa kaikista helpointa lähestyä. 25 prosenttia koostuisi ulkoisista asiakkaista, joista suurin osa olisi todennä-

köisesti Dipolin asiakkaita, jotka käyttäisivät myös Saha tilaisuuksiinsa. Osa ulkoisista asiakkaista olisi toki aivan uusia asiakaskontakteja, joita saadaan erilaisten markkinointitoimenpiteiden myötä sekä myyntipalvelun aktiivisella myyntityöllä messuilla, asiakaskontakti-tilanteissa sekä muissa yhteyksissä. Noin 5 % olisi arvioitu yksityisten asiakkaiden määrä, joka käsittäisi pääosin karonkka-juhlat, joita Otaniemen alueella, lähinnä Dipolissa järjestetään. Mukana voi olla myös muutamia merkkipäiväjuhlia.

Tilaisuuksien profiili asiakasprofiilin mukaisesti koostuisi siten, että noin 80 % olisi seminaari-tyyppisiä tilaisuuksia käsittäen erilaiset kokoukset, luennot ja muut vastaavat päivätilaisuudet. Noin 20 prosenttia olisi päivällis- / illallistilaisuuksia, joista suurin osa olisi päivätilaisuuden päätteeksi järjestettyjä cocktailtilaisuuksia.

Sahan käyttöaste arvio olisi 20 prosenttia, mikä vastaisi kutakuinkin samaa kuin Dipolin auditorion käyttöaste. Mikäli edellä mainitut asiakasprofiilit sekä käyttöaste arviot toteutuisivat, voidaan liikevaihdoksi arvioida yli 53 000 euroa. Liikevaihdon nousuun myös vaikuttavat se, että ilmaistilaisuuksia ei olisi enää Sahalla sekä se, että TTK-asiakkailta ja ulkoisilta asiakkailta peritään eri tilaveloitushinnat. Ulkoisten asiakkaiden määrän kasvu siis kasvattaa myös liikevaihtoa. Liikevaihdossa ei ole otettu huomioon mahdollisia henkilökuntakuluja eikä lisäpalveluita, jotka myös vaikuttavat liikevaihtoon eli arvio koostuu pelkästään tilaveloitusten osuuksista, jotka jo itsessään kasvattaisivat liikevaihtoa verrattuna vuoteen 2008. Liikevaihdon arvio on laskettu seuraavalla laskenta-kaavalla:

Käyttöaste 20 % vastaa noin 70 tilaisuutta /vuosi.

TKK-asiakkaiden tilaisuuksia olisi 70 % eli 49 tilaisuutta, mutta otetaan tässä huomioon varovaisempi arvio eli 45 tilaisuutta. TTK-asiakkaiden tilaveloitushinta on 700 €. Tällöin saadaan  $45 \text{ tilaisuutta} \times 700 \text{ €/tilaisuus} = 31\,500 \text{ €}$ .

Ulkoisia asiakkaita mukaan lukien yksityiset asiakkaat olisi 30 % eli 21 tilaisuutta, mutta otetaan tässä huomioon varovaisempi arvio eli 17 tilaisuutta. Ulkoisten asiakkaiden arvonlisäveroton tilaveloitushinta on noin 1 300 €. Tällöin saadaan  $17 \text{ tilaisuutta} \times 1300 \text{ €/tilaisuus} = 22\,100 \text{ €}$ . Yhteensä siis  $53\,600 \text{ €}$ .

## 6.7 Asiakkaan palvelupaketti, kokemus, hyöty ja laatu vuonna 2010

Asiakkaan saama palvelupaketti vuonna 2010 on sinänsä sama kuin vuonna 2008. Sahan palvelupaketti sisältää ydinpalvelun, joka on fyysinen tila. Lisäpalvelut muodos-

tuvat lähinnä tekniikasta ja ravintolapalveluista ja tukipalvelut ovat muun muassa majoituspalvelut, mahdollinen yhteistyö TKK:n kanssa, yhteistyökumppaneiden tarjoamat palvelut sekä Dipolin myyntipalvelun tarjoama apu tilaisuuksien järjestämisessä. Palvelupaketin oleellinen muutos on se, että lisäpalvelujen osalta Dipolin myyntipalvelu on aktiivisemmassa roolissa kuin aikaisemmin. Myyntipalvelu voi koordinoida myös lisäpalvelujen ostossa erityisesti ravintolapalveluissa sekä tekniikkapalveluissa.

Asiakkaan kokemus Sahan palvelutuotteesta on kokonaisvaltainen ja asiakas tietää, mitä hinta sisältää ja minkälaista palvelua on odotettavissa. Asiakkaan tietämys perustuu hänen saamaansa kirjalliseen tarjoukseen, joka on kattava selostus palvelutuotteesta sekä asiakkaan ja palvelutarjoajan rooleista, vastuista ja velvollisuuksista. Palvelutarjous ja – paketti myös toteutuvat todellisessa palvelutilanteessa eli palvelu toteutetaan, kuten asiakkaalle luvataan. Mikäli tähän ei jostain syystä pystytä, on palauttejärjestelmä aukoton ja toimiva ja asiakkaalle korvataan tavalla tai toisella menetetty hyöty tai epäkohta mahdollisuuksien mukaan heti ongelman ilmetessä tai jälkikäteen.

Asiakkaalle tarjotaan henkilökohtainen yhteyshenkilö, joka vastaa alusta loppuun tilaisuuden koordinoimisesta. Tämä helpottaa asiakkaan prosessia, jotta hänen ei tarvitse itse olla turhan monen tahon kanssa tekemisissä ja ohjata itse aktiivisesti prosessin kulkua. Asiakkaalla on kuitenkin mahdollisuus olla mukana aktiivisemmin eli valita niin sanottu riisuttu malli palvelupaketista, jolloin hän tilaa vain kokoustilan ja hoitaa muut tarvitsemansa palvelut itse. Tällöin asiakkaan rooli on suurempi ja hän joutuu vastaamaan itse järjestelyistä, mutta toisaalta hän voi säästää kustannuksissa tai hän saa sellaisia lisäpalveluita, joita myyntipalvelulla ei olisi ollut tarjolla. Asiakas hyöttyy siis Sahan palvelupaketin joustavuudesta, jonka takia Sahalla on mahdollisuus järjestää monipuolisia tilaisuuksia.

Asiakkaan kokema laatu perustuu olennaisesti palvelupakettiin, mutta suurelta osin myös palveluprosessin sujuvuuteen, jota kuvataan seuraavassa luvussa. Laatuksiterit tulee olla vähintäänkin samat kuin Dipolissa, koska palveluntarjoajat ovat samoja. Laatu mitataan säännöllisesti palautelomakkeen avulla jokaisen tilaisuuden jälkeen. Palautteet käsitellään henkilökunnan kesken, niiden syitä pohditaan ja kehitetään toimintaa mahdollisuuksien mukaan. Asiakas saa aina vastauksen palautteeseensa. Kaikki palautteet arkistoidaan ja niistä tehdään yhteenveto ja analyysi vähintään vuosittain. Laatuasioissa Sahalla tulee ottaa myös huomioon vihreät arvot, jotka ovat myös Dipolissa tärkeitä. Dipolilla on WWF:n myöntämä Green Office -merkki, joka pitää olla

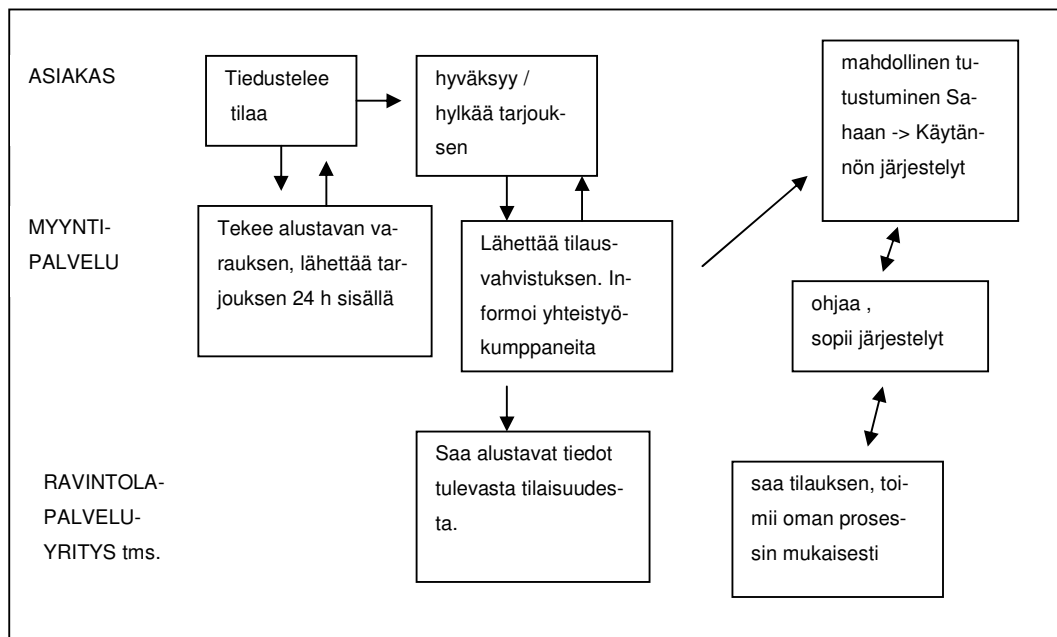
myös Sahalla vuoden 2010 lopussa. Nykyään ja varsinkin tulevaisuudessa kokousalalla vihreät arvot ovat yhä tärkeämpiä ja jopa ratkaisevia tekijöitä kokouspaikan valinnassa ja tässä asiassa kannattaa olla mukana heti eikä sitten, kun asiakkaat kyselevät asian perään.

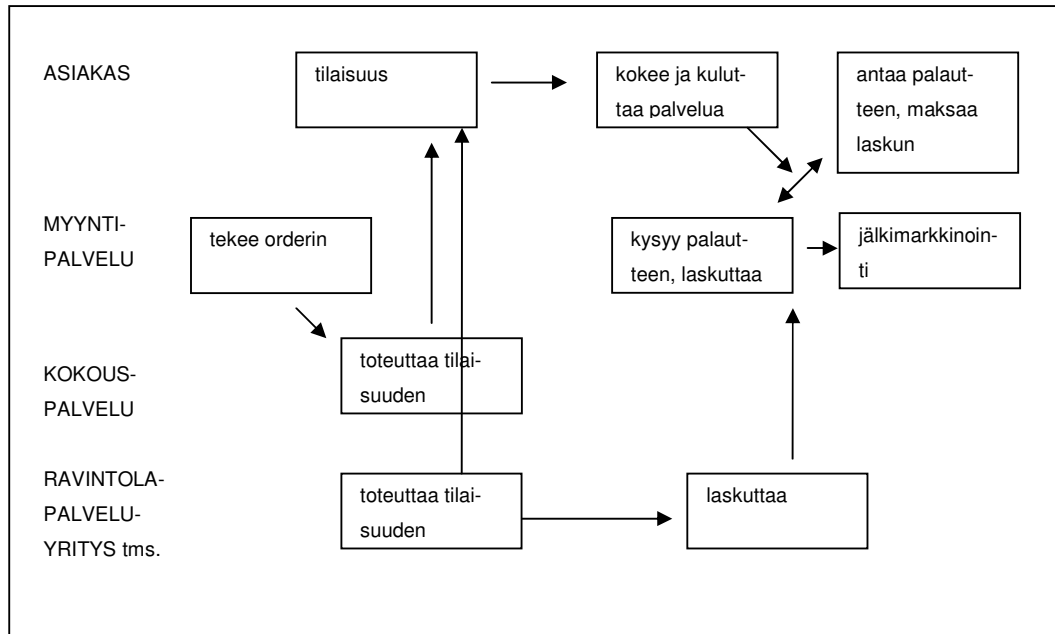
## 6.8 Palveluprosessi vuonna 2010

Sahan palveluprosessi vuonna 2010 on yksinkertaisempi kuin vuonna 2008. Asiakas ottaa yleensä ensin yhteyttä soittamalla, sähköpostilla tai lähettämällä www-sivujen kautta tarjouspyyntölomakkeen Dipolin myyntipalveluun, joka tekee alustavan varauksen Sahalle. Asiakkaan tarpeet kartoitetaan, jotta voidaan varmistaa, että Saha todella soveltuu asiakkaan tilaisuuteen. Asiakas saa tarjouksen sähköpostilla 24 tunnin kuluessa yhteydenotostaan. Tarjous on voimassa tietyn ajan, jonka jälkeen myyntipalvelu tai asiakas palaa asiaan. Asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, myyntipalvelu lähettää erillisen tilausvahvistuksen maksu- ja peruutusehtoineen. Viimeistään viikkoa ennen tilaisuutta myyntipalvelu sopii asiakkaan kanssa tilaisuuteen liittyvät käytännön järjestelyt. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä aikaisemminkin, mikäli asiakas haluaa tarkentaa tilaustaan, muuttaa sitä tai lisätä siihen jotakin. Joskus asiakkaalle järjestetään tutustumiskäynti Sahalle ja sovitaan järjestelyistä vierailun aikana. Myyntipalvelu pyrkii koordinoimaan ja hoitamaan kaikki lisäpalvelutilaukset, joita asiakas haluaa. Asiakkaalle voidaan tarjota valmiita paketteja tai niitä voidaan hänen tarpeidensa mukaan räätälöidä. Asiakas voi myös valita, tilata ja organisoida itse kaikki lisäpalvelut. Myyntipalvelu tekee ”orderin” Dipolin kokouspalveluhenkilöille, joka hoitaa kalustuksen, tekniikan ja on paikan päällä sovitulla tavalla. Asiakas saa tiedot tilaisuuden aikana Sahalla olevista yhteyshenkilöistä, tekniikan käyttöopastukset ja muut tarvittavat opastukset tai palvelun Sahalla tilauksen mukaisesti. Tilaisuuden päätyttyä myyntipalvelu pyytää asiakkaalta palautetta, joka käsitellään Dipolin kokouspalvelussa sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakas saa vastauksen palautteeseensa. Lopuksi myyntipalvelu laskuttaa asiakasta tilausten ja toteutuksen mukaisesti. Asiakkaan yhteystiedot päätyvät asiakasrekisteriin ja hän saa jatkossa mahdollisia markkinointikirjeitä tai kutsuja erilaisiin markkinointi- ja kutsutilaisuuksiin. Kuvassa 15 on prosessin kulku yksinkertaistettuna.

Palveluprosessi on yksinkertaistunut, koska asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä ennen tilaisuutta muihin kuin omaan yhteyshenkilöönsä myyntipalvelussa. Tilaisuuden aikana toimijoita on useampi, kuten tekniset asiantuntijat, tarjoilijat jne., mutta silloinkin

he toimivat sen mukaan, miten aikaisemmin on sovittu myyntipalvelun kanssa. Toki joistakin muutoksista pystyy sopimaan paikan päällä myös heidän kanssaan. Myyntipalvelun prosessi puolestaan on laajempi, koska vastuuta on enemmän, mutta toisaalta kaikki "langat" ovat myyntipalvelun käsissä ja muutoksiin on helpompi etsiä ratkaisuja ja tilanteita on helpompi ennakoida. Mikäli asiakas tilaa lisäpalveluja itsenäisesti, on prosessi asiakkaan kannalta monitahoisempi ja myyntipalvelu puolestaan on pelkättään informaation vastaanottaja, mutta samalla se antaa neuvoja asiakkaalle, siitä mitä asiakkaan pitää ottaa huomioon lisäpalveluja tilatessa ja mistä asioista asiakkaan pitää myyntipalvelulle ilmoittaa eli toisin sanoen itse ottaa selvää lisäpalvelujen tarjoajilta.





Kuva 15 Palveluprosessin kulku yksinkertaistettuna.

## 7 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA HYÖTY TULEVAISUUDESSA

Tämän kehittämistehtävän tuloksena on Sahan palvelukonseptisuunnitelma. Siitä hyötty asiakas, Dipoli, TKK ja osa Sahan toimintaympäristöstä. Lisäksi kehittämistehtävässä on laaja teoriapohja palveluiden kehittämisestä, jota voi hyödyntää yleisesti kokousalalla ja muilla palvelualoilla. Tulevaisuuden haasteena on suunnitelman toteuttaminen ja resurssien riittävyys, joista kumpuaa myös jatkotutkimuksen aiheet. Tuloksista ja hyödyistä kerrotaan tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### 7.1 Palvelukonseptin hyödyt ja arviointi

Tämän kehittämistehtävän tuloksena on suunnitelma Sahan palvelukonseptista. Palvelukonseptia voidaan arvioida teknisen, prosessin ja taloudellisen lopputuloksen näkökulmista. Tekninen lopputulos Sahan palvelukonseptissa on melko samanlainen kuin lähtötilanteessa, sillä itse palvelutuotteeseen eli kokoustilaan ei ole tehty suuria muutoksia. Toisaalta palvelutuotteessa ei alun perinkään nähty merkittäviä ongelmakohtia. Uudessa palvelukonseptissa kuitenkin ehdotetaan erilaisten palveluiden paketoimista, kuten kokouspakettien ja illallispakettien luomista Sahalle. Tämän ansiosta asiakkaan on helpompi ostaa palveluja, arvioida lopullisia kustannuksia ja verrata hintoja muihin kokouspaikkoihin, joissa on samanlainen hinnoitteluperiaate. Teknisen lopputuloksen

näkökulmasta Sahan uusi palvelukonsepti tältä osin vastaa asiakkaan tarpeisiin ja vastaa markkinoiden odotuksia.

Asiakkaan prosessin lopputuloksen näkökulmasta Sahan uusi palvelukonsepti tuo helpotusta niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan prosessiin. Asiakkaan prosessia on tässä vaiheessa vaikea arvioida, koska kyseessä on aina vuorovaikutustilanne, jota ei ole päästy käytännössä testaamaan. Palvelukonseptissa blueprint -työkalu osoittaa, että asiakkaan prosessi on lyhentynyt, joten voidaan olettaa, että asiakkaan prosessi myös käytännössä parantuisi. Palveluprosessi on samankaltainen kuin Dipolissa ja siellä kokemukset ovat hyviä, joten uskon, että se toimisi samalla tavalla Sahan palveluprosessissa. Uusi palvelukonsepti helpottaisi asiakkaan prosessin lisäksi erittäin todennäköisesti Dipolin myyntipalvelun ja myös yhteistyökumppaneiden prosessia. Uuden palveluprosessin myötä asiakaspalvelun laatu paranisi, koska myyntipalvelu pystyy palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisemmin, tarjoamaan enemmän lisäpalveluita (esimerkiksi ravintolapalveluita) ja vastaamaan asiakkaan tarjouspyyntöihin nopeammin, kattavammin ja laatimaan informatiivisemmän palvelutarjouksen.

Taloudellisen lopputuloksen näkökulmasta asiakkaalle pystytään tarjoamaan Sahalla niin sanottuja normaaleja kokouspaketteja sekä muita palveluita suoraan Dipolin myyntipalvelun kautta. Tämä nopeuttaa asiakkaan prosessia ja sitä kautta säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa ja tuo hänelle mahdollisesti taloudellista etua. Dipolin kannalta Sahan palvelukonsepti toisi puhtaasti taloudellista hyötyä liikevaihdon kasvun myötä ja sitä kautta taloudellista hyötyä koko TKK:lle. Tämä edellyttää markkinointiponnistuksen toteutumista ja niiden onnistumista tavoitteiden mukaisesti. Laskelmissa ei tosin ole otettu huomioon resurssien eli myyntipalvelun työpanoksen kasvua ja mahdollisten lisäresurssien hankkimisen kuluja. Toisaalta Dipolin valmiita prosesseja voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja muissa prosesseissa Sahan palvelukonseptin käytäntöön panossa. Tämä helpottaa uusien resurssien kuluissa verrattuna täysin uuden palvelun lanseeraukseen.

Sahan palvelukonseptin taustatietoja ja teoreettista viitekehystä voidaan hyödyntää myös Dipolin omissa kehittämisprojekteissa. Dipolin kehittämisprojektit voivat liittyä lisä- ja tukipalveluihin esimerkiksi ohjelmallisten pikkujoulupakettien suunnitteluun.

Sahan palvelukonsepti on myös pohjana muille TKK:n kokoustilojen palvelukonseptisuunnitelmille. Vuoden 2008 lopussa ja vuoden 2009 alussa Dipolin myyntipalvelu on

tutustunut aktiivisesti muihin TKK:n tiloihin. Näissä tiloissa tapahtumien koordinoiminen tulee lisääntymään vuoden 2009 aikana, joten on hyvin todennäköistä, että näihin tiloihin tarvitaan lähitulevaisuudessa suunnitelma palvelukonseptista. Tämä kehittämistehtävä antaa valmiudet myös niiden kehittämiseen.

Palvelukonseptisuunnitelma perustuu vuoden 2008 aikana tapahtuneisiin muutoksiin Sahan toiminnassa, joita olen seurannut. Tulokset perustuvat omaan havainnointiin ja asian tiimoilta olleisiin dokumentteihin ja palavereihin. Mielestäni tulokset ovat tältä osin luotettavia. Asiakkaan kokemukset sen sijaan eivät ole niin kattavia kuin alun perin olisin odottanut, koska ulkoisia asiakkaita Sahalla oli vain muutamia. Lisäksi Sahan asiakkaat olivat alussa TKK-asiakkaita, jotka olivat tehneet varaukset Sahalle ennen vuotta 2008. Näistä tilaisuuksista ei alkuun kysytty systemaattisesti palautteita ja niiden palveluprosessi ja hinnoittelu olivat erilaisia, kuin niiden tilaisuuksien, joita Dipolin myyntipalvelu organisoivat alusta loppuun saakka.

Palvelukonseptin arviointi olisi luotettavampaa, mikäli sitä olisi päästy jo testaamaan asiakkailta ja toteuttamaan käytännössä. Tähän ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta tämän kehittämistehtävän puitteissa eikä se ollut alkuperäinen tavoite. Tämä vaihe jää tulevaisuuden haasteeksi, jota käsitellään luvussa 7.3.

## 7.2 Kehittämistehtävän vaikutukset toimintaympäristössä ja hyöty alalle

Sahan palvelukonseptin toteutuminen tuo Sahalle tunnettuutta kokouspaikkana, joka tunnetaan myös muualla kuin TKK:n sisällä. Se laajentaa Otaniemen ja Espoon kokoustilatarjontaa ja tarjoaa asiakkaille uuden vaihtoehdon kokoukselle, iltatilaisuudelle tai muulle tilaisuudelle. Sahan markkinoimiseen ja tunnettuuden lisäämiseen on mahdollisuus saada apua Espoon Matkailu Oy:ltä, joka aktiivisesti pitää yhteyttä espoolaisiin kokouspaikkoihin ja yrittää toiminnallaan saada Espooseen erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia. Sahan uuden palvelukonseptin myötä myös Espoon Matkailu Oy saisi uuden kohteen, jota se voi tarjota asiakkailleen ja näin kasvattaa Espoon vetovoimaa kokouskaupunkina.

Tämän kehittämistehtävän myötä myös TKK:lla olisi mahdollisuus uudistua kokousalalla, tulla enemmän esille ja tätä kautta saada Otaniemeen lisää teknis-tieteellisiä tapahtumia. TKK:lla on ainutlaatuinen voimavara korkeatasoisten tapahtumien järjestämisessä Dipolin ansiosta, sillä harvalla yliopistolla on omaa kokous-, kongressi- ja juhla-

taloa ja sen ammattitaitoista henkilökuntaa käytettävissä. Tätä osaamista ja mahdollisuutta TKK:n kannattaa hyödyntää myös Sahan suhteen ja panostaa siihen, että se on Aalto-yliopiston tapahtumien ja muiden korkeatasoisten tapahtumien paikka.

Aikaisemmin mainitsin, että kokousalalle on tullut mukaan erilaisia kokous- ja juhlatiloja tarjoavia yrityksiä. Tämä kehittämistehtävä auttaa muita Sahan tyyllisiä tahoja tuomaan omia tilojaan markkinoille. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi muut korkeakoulut, oppilaitokset, seurakunnat sekä erilaiset yhdistykset ja heidän tilansa.

Palvelukonseptisuunnitelman lisäksi työn tuloksena on ollut tuoda esille palvelujen kehittämisen malleja. Teoreettinen viitekehys tuo niin Dipolin kokouspalvelulle kuin myös yleisesti kokousalalle uutta tietoa, miten palveluja voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Jokaisella kokouspaikalla on varmasti omat tapansa kehittää palveluita, mutta oman kokemukseni mukaan työ on hektistä eikä aikaa välttämättä riitä ajankohtaisen tiedon hankkimiseen taikka suunnitelmalliseen kehittämiseen. Kokousala on perinteisesti ollut hyvin asiakaslähtöistä ja palveluita räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Palveluiden systemaattinen kehittäminen jonkin teorian tai mallin pohjalta ei mielestäni ole kovin yleistä vaan alan toimijat hakevat tulevia trendejä kansainvälisistä tapahtumista, joiden uskotaan olevan edellä kävijöitä. Ollessani mukana erilaisissa kokousalan seminaareissa ja kongresseissa aiheina ovat olleet muun muassa vihreät arvot, tulevaisuuden näkymät, trendit jne., mutta palvelujen kehittämisen teoriat eivät ole esiintyneet kovinkaan usein näissä tilaisuuksissa. Tämän kehittämistehtävän myötä kokousala saa katsauksen uusista tavoista kehittää palveluita ja toimijat voivat hyödyntää niitä omissa organisaatioissaan. Toivottavasti teoreettinen viitekehys herättää myös mielenkiinnon tutustua muihin palvelun kehittämisen teorioihin ja malleihin, joita on nykyään paljon saatavilla.

### 7.3 Kehittämistehtävän tulevaisuus ja haasteet

Tulevaisuudessa kehittämistehtävän haasteena on palvelukonseptisuunnitelman käyttöön ottaminen ja sen hyväksyttäminen TTA:n ja TKK:n johdolla. Uskon, että tässä kehittämistehtävässä on kuitenkin perusteltu muutostarvetta kattavasti ja Sahan toiminnan kehittäminen sen puolesta on todennäköistä. Palvelukonseptisuunnitelmasta ei haluttu tehdä liian radikaalia ja nopeassa aikataulussa toteutettavaa, koska se voisi herättää herkemmin vastarintaa. Suunnitelma eteneekin vaiheittain ja jokaisen vaiheen jälkeen on mahdollisuus muuttaa suuntaa, mikäli se on tarpeellista. Vaiheittainen muu-

tosprosessi myös takaa sen, ettei pitkälle tulevaisuuteen tehtäviä päätöksiä tehdä epämääräisillä tiedoilla. Haasteena on, miten TKK:lla Sahaan kokouspaikkana suhtautaan ja halutaanko se säilyttää vain TKK:n sisäisenä kokouspaikkana.

Tämän kehittämistehtävän seuraava vaihe on suunnitelman esittäminen eteenpäin ensin Dipolin toimialapäällikölle ja sitä kautta mahdollisesti aloittaa vaiheiden toteuttaminen. Mikäli uusi palvelukonsepti hyväksytään, on haasteena, miten oman työn ohessa Dipolin myyntipalvelu ja toimialapäällikkö järjestävät aikaa ja resursseja palvelukonseptin käytäntöön panolle. Tähän voisi saada apua esimerkiksi tarjoamalla harjoittelupaikkaa tai opinnäytetyöaihetta alan opiskelijalle, joka voisi auttaa konseptin käyttöön ottamisessa. Toinen haaste on resurssien riittävyys, mikäli Sahan käyttöaste nousee. Se vaatisi lisää henkilökuntaa tilaisuuksien hoitamiseen koko Dipolin kokouspalveluyksikössä tai ainakin lisääntyvää tarvetta ekstratyöntekijöiden käytössä.

Suunnitelman käyttöön ottamisessa sen vaiheita tulee seurata ja dokumentoida. Jatko-tutkimuksen aiheita olisi muun muassa palvelumallien laatiminen, henkilöstön kouluttaminen, palvelun lanseeraus ja markkinoiminen sekä jatkokehittely. Sahan ja Dipolin välistä suhdetta on myös tarpeen tulevaisuudessa tutkia ja kehittää. Tällä tarkoitan, miten Saha nähdään ulkoisilla ja sisäisillä markkinoilla ja miten siihen halutaan suhtautua: onko se osa Dipolin brandia eli niin sanotusti yksi ”Dipolin” kokoustiloista vai onko se selkeästi TKK:n kokoustila. Tämä vaikuttaa oleellisesti viestintään ja markkinointiin. Myös muiden TKK:n kokoustilojen suunta tulee olla samanlainen eli tätä on syytä miettiä Sahan palvelukonseptin lanseerauksessa. Voidaan myös miettiä onko aiheellista perustaa oma tiimi, joka hoitaa TKK:n muita kuin Dipolin kokoustiloja ja siten pitää nämä kaksi toimintaa ainakin ulkoisesti toisistaan erillään.

## LÄHTEET

- Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *The Journal of Services Marketing* 16/2002.
- Anttila, P. 2005. *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. *California Management Review* Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley. EDU
- Bullinger, H., Fähnrich, K. & Meiren, T. 2003. Service engineering – methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics*, Vol. 85, No. 3.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. *The Service Industrial Journal* 2/1996.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere. Vastapaino
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4.  
[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf) Luettu 26.1.2009.
- Finland Convention Bureau, *Lehdistötiedote*, 8.9.2008.  
[http://www.fcb.fi/fin/ajankohtaista/tiedotteet/august08B\\_2008.html](http://www.fcb.fi/fin/ajankohtaista/tiedotteet/august08B_2008.html)  
Luettu 6.12.2008.
- Goldstein, S., Johnston, R., Dully & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research? *Journal of operations Management*. 20/2002.
- Grönroos, C. 2000. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo. WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.
- Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. Helsinki. WSOY.
- Koivisto, M. 2007. *Mitä on palvelumuotoilu? Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Laitinen, H. 1998. *Tapaustutkimuksen perusteet*. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yhteiskuntatieteet 55. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopio.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi*. Helsinki. Talentum.
- Moritz, S. 2005. *Service Design – A practical access to an evolving field*. Köln: International School of Design.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Spendolini, M. Friedel, D & Workman, J. 1999. Benchmarking: Devising best practices from others. *Graphic Arts Monthly*; Oct 1999; 71, 10; ABI/INFORM Global.

Yin, R.K. 2003. *Case Study Research. Design and Methods*. Third edition. USA. Sage Publications.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4th Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Muistio: Ehdotus Sahan ja muiden TKK:n kokous- ja kongressitilojen myynnin, käytön ja toteutuksen toimintatavoiksi (13.2.2008 / Lea Liesiö)

Sahan www-sivut. Luettu 30.9.2008.

<http://www.dipoli.tkk.fi/kongressipalvelut/saha/index.html>

VALTAKUNNALLINEN KOKOUSTUTKIMUS tammi-syyskuu 2005. Taloustutkimuskeskus Oy ja Finland Convention Bureau ry

## LIITTEET

## Liite 1. Sahan toimintaohjeet keväällä 2008 (viitattu s. 47)

SISÄLLYS	
1 MIKÄ ON SAHA ? .....	3
1.2 Sijainti .....	3
1.3 Mitä tapahtumia SAHalla voi järjestää?.....	4
2 HINNASTO .....	4
2.1 Maksuttomuus - ilmaistilaisuudet .....	5
2.2 Näyttelyn hinnoittelu .....	5
2.3 Laskutus.....	6
3 KALUSTUSMUODOT, KALUSTEET, MITAT JA TEKNIIKAT .....	6
3.1 Kalustusmuodot.....	6
3.2 Kalusteet ja mitat .....	7
3.3 Tekniikka.....	8
4 TILAVARAUSKÄYTÄNNÖT.....	9
5 TILAISUUKSIEN ORGANISOINTI JA KÄYTÄNNÖN JÄRJESTELYT .....	9
5.1 Dipolin myyntipalvelun tehtävät .....	9
5.2 Dipolin kokouspalvelun tehtävät ennen tilaisuutta ja sen jälkeen .....	10
5.3 Ravintolapalveluiden tilaaminen .....	11
6 AUTON VUOKRAUS .....	11
7 LISÄTIETOJA .....	11
8 LÄHTEET .....	12

## Liite 2. Palautekeskustelun runko (viitattu s. 61)

### Teema 1: Tekninen laatu

#### Saha kokous/juhlatilana:

- oliko kalustus tilaisuuteen sopiva?
- oliko tarjolla riittävästi eri kalustusvaihtoehtoja?
- oliko tila teknisesti varustettu riittävästi?
- oliko tila siisti ja viihtyisä?

### Teema 2: Prosessin laatu

- miten varauksen tekeminen sujui?
- oliko tarjolla riittävästi tietoa palveluprosessin etenemisestä?
- ohjasiko ja neuvoiko myyntipalvelu riittävästi asiakasta?
- kuinka monen tahon kanssa asiakas oli tekemisissä prosessin aikana?
- minkälaisia kokemuksia asiakkailla oli eri tahojen kanssa toimimisesta?
- miten itse tilaisuudessa asiakaspalvelu sujui (ravintolapalvelut, kokouspalvelu-henkilökunta)?
- miten teknisten välineiden käytössä opastettiin?
- olivatko luennoijat hyviä?
- olivatko osallistujat tyytyväisiä kokouksen sisältöön?
- millainen ilmapiiri tilaisuudessa vallitsi?
- miten edelliset kolme kysymystä vaikuttivat yleiseen tyytyväisyyteen/tyytymättömyyteen tai asiakaspalautteeseen?

### Teema 3: Taloudellinen laatu:

- miten hinta vastasi toteutusta?
- olivatko Sahan puitteet hinnan antaman mielikuvan mukaiset?
- vastasiko tilaus kaiken kaikkiaan toteutusta?

### Teema 4: Asiakkaan kokema hyöty, uhraus, arvo:

- kuinka työlääksi/helpoksi asiakas koki tilaisuuden järjestämisen Sahalla?
- mitä hyötyä asiakas sai siitä, että tilaisuus oli juuri Sahalla?
- mitä arvoa asiakas sai pitäessään tilaisuuden Sahalla?
- miksi asiakas järjestäisi/ei järjestäisi tilaisuuden uudestaan Sahalla?

### Teema 5: Mielikuva:

- minkälainen mielikuva asiakkaalla oli Sahasta ennen varausta?
- minkälainen mielikuva asiakkaalla oli Sahasta palveluprosessin aikana?
- minkälainen mielikuva asiakkaalla oli Sahasta tilaisuuden jälkeen?
- mitkä mielikuvat erosivat todellisuudesta?
- miten asiakas oli muodostanut mielikuvat?

### Teema 6: Kehitysehdotukset:

- asiakkaan toiveet/parannusehdotukset Sahaan kokoustilana?
- asiakkaan toiveet/parannusehdotukset Sahan palveluprosessiin?
- asiakkaan toiveet/parannusehdotukset Sahan lisä- ja tukipalveluihin?
- asiakkaan toiveet/parannusehdotukset muihin Sahaan liittyviin asioihin?
- miten asiakas näkee Sahan tulevaisuuden (kokoustila vs. juhlatila)?
- minkälaiset asiakkaat olisivat erityisesti kiinnostuneita Sahasta?