



LAUREA

Palvelun laatututkimus - Case Finavia VIP-palvelut



Kivisalo, Elina

Loman, Jenna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

**Palvelun laatututkimus
- Case Finavia VIP-palvelut**

Elina Kivisalo, Jenna Loman
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2009

Elina Kivisalo ja Jenna Loman

Palvelun laatututkimus - Case Finavia VIP-palvelut

Vuosi

2009

Sivumäärä 102

Opinnäytetyö on toimintakeskeinen kehittämishanke, jonka aiheena on palvelun laatututkimus Finavian VIP- palveluille. Finavian VIP-palvelut tarjoaa henkilökohtaista saatto- ja vastaanottopalvelua asiakasyrityksilleen. Työn aihe syntyi kohdeyrityksen tarpeesta saada realistinen kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä palvelun laatuun. Palvelun laatututkimus oli tarpeellinen, koska kyseiselle yritykselle ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta.

Tutkimuksen avulla selvitettiin asiakkaiden mielipiteitä henkilökunnasta, tiloista ja palvelun toimivuudesta. Työllä haluttiin myös selvittää asiakkaiden halukkuus osallistua palveluiden kehittämiseen yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa.

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutuksesta sekä tuloksista ja kehitysehdotuksista. Teoriaosuudessa käsitellään palvelun laadun rakennetta ja kehittämistä sekä SERVQUALia ja Service Designia, joita kumpaakin hyödynnettiin tutkimuksen toteutuksessa. SERVQUAL koostuu kymmenestä tekijästä, joiden kautta asiakkaille muodostuu kuva palvelun laadusta. Service Designin tavoitteena on kehittää palvelua yhdessä asiakkaan kanssa syventymällä asiakastarpeisiin.

Yrityksen lähtötilanteen selvittäminen ja palveluprosessien ymmärtäminen tapahtui teemahaastatelulla, havainnoilla ja tutustumalla aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Palvelun laadun nykytilanne ja kehittämistarve selvitettiin strukturoidun kyselyn avulla, joka pohjautui osaksi SERVQUAL-menetelmään. Service Designia hyödynnettiin asiakashaastattelussa sekä kyselylomakkeen laadinnassa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli 20 tärkeintä yritys- tai organisaatioasiakasta, jotka ostavat palveluita omille asiakkailleen tai henkilökunnalleen.

Tutkimustuloksissa selvisi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelun laatuun ja pitävät VIP-palveluilta luotettavana palveluntarjoajana, jonka vahvuutena pidetään henkilökunnan ammattitaitoa. Kehityskohteiksi todettiin erityisesti fyysinen ympäristö eli tilat ja sidosryhmien toiminta. Kyseisiä ongelmakohtia voidaan parantaa investoimalla sisustukseen, parantamalla kommunikointia sidosryhmien kanssa sekä kehittämällä palvelun tukiprosesseja vastaamaan asiakastarpeita. Panostamalla asiakassuhteisiin ja syventymällä asiakastarpeisiin, on palvelun laatua helpompaa seurata sekä täyttää asiakkaiden odotukset.

Asiasanat

Palvelu, laatu, SERVQUAL, palvelujen kehitys, Service Design

Elina Kivisalo and Jenna Loman

Survey of service quality, case: Finavia VIP Services

Year	2009	Pages	102
------	------	-------	-----

This thesis is a practically- oriented project aimed at conducting a survey on the service quality of Finavia VIP Services. Finavia's VIP Services offer personalised welcome services to its business customers. The focus of the thesis originated from a need by the target company to gain a realistic view of its customer satisfaction in service quality. The survey was the first of its kind for Finavia and therefore timely.

With the research, customers' opinions concerning personnel, space and functionality of the service were examined. One objective of the thesis was also to discover the willingness of the customers to participate in the development process together with the service provider.

The thesis consists of a theoretical section, research methodology, the results and proposals for future development. The theoretical section analyses the process of service quality and how it can be developed. The section also discusses about SERVQUAL method and Service Design, both of which were utilized in implementing the research. The SERVQUAL method consists of ten factors measuring customer perceptions on service quality. Service Design aims at developing the service in co-operation with the customer by focusing on customers' needs and preferences.

In order to identify the current situation in the company and to understand the service processes, theme interviews and observations were made in addition to making use of earlier studies on the subject. The current situation of the service quality and the need for development were examined with a structured enquiry that was partly based on the SERVQUAL method. Service Design was utilized in customer enquiries and creating the enquiry form. The target group of the research consisted of 20 most important business or organization customers that purchased services for their own customers or personnel.

Results of the research indicated that customers were satisfied with the quality of the service and consider the VIP Services a reliable service provider, the strength being the professionalism of the personnel. Issues for future development were also identified, especially the physical environment - ie the facilities, and the operation of stakeholders. The problems in question can be improved by investing into interior decoration, enhancing the communication with stakeholders and by improving the support processes of the service to meet the needs of the customer. By investing in customer relations and focusing on customer needs, it will be easier to observe the quality of service and to meet customer expectations.

Key words

Service, quality, SERVQUAL, service development, Service Design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet.....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus.....	8
2	Finavia	8
2.1	Helsinki-Vantaan lentoasema	9
2.2	Finavian VIP- palvelut	9
2.2.1	Toimitilat.....	10
2.2.2	Asiakkaat ja yhteistyökumppanit.....	12
3	Palvelu	13
3.1	Palvelun määritelmä.....	13
3.2	Palvelujen kulutus	15
4	Laadukas palvelu	17
4.1	Palvelun laadun määritelmä.....	17
4.2	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	17
4.3	Koettu laatu ja odotettu laatu.....	19
4.4	Asiakastyytyväisyys ja sen muodostuminen	19
4.5	Kulttuurin vaikutus palvelun laadun käsitteeseen	21
5	SERVQUAL palvelun laadun mittarina	21
5.1	SERVQUAL- menetelmän toteutus	22
5.2	SERVQUAL- menetelmän edut ja haitat	22
6	Palvelujen kehittäminen ja uudet innovaatiot	23
6.1	Palvelujen kehittämisen nykytilanne	23
6.2	Palvelujen kehittäminen uusilla innovaatioilla.....	24
6.3	Asiakkaiden odotusten ylittäminen.....	25
6.3.1	Työntekijöiden ja asiakkaiden arvostaminen.....	25
6.3.2	Ei tyytyminen ”tyytyväiseen”.....	26
6.3.3	Vahvat kumppanuussuhteet	26
6.3.4	Teknologian käyttö asiakaskokemuksen parantamiseksi.....	27
7	Service Design	27
7.1	Kontaktipisteet.....	28
7.2	Palvelutuokiot/hetket.....	29
7.3	Brandin merkitys	29
7.4	Service Designin suunnitteluprosessi.....	30
7.5	Service blueprint.....	32
8	Tutkimusmenetelmät.....	33

8.1	Tutkimusmenetelmän valinta	33
8.2	Aineiston hankinta	34
8.3	Tutkimuksen arviointi	36
9	Tulosten analysointi	38
9.1	Ulkoasiainministeriö ja protokollapalvelut- haastattelu.....	61
10	Johtopäätökset.....	63
10.1	Kehitysehdotukset.....	65
10.1.1	Blueprinting	67
10.1.2	Kuiluanalyysi palvelun laadun arvioinnin apuvälineenä	69
	Lähteet	73
	Kuviot.....	76
	Kuvat.....	78
	Taulukot	79
	Liitteet	80
	Liite 1 Saatekirje	81
	Liite 2 Kyselylomake.....	82
	Liite 3 Ulkoasiainministeriön apulaisprotokolla päällikön haastattelu 18.5.2009.....	85
	Teemahaastattelun runko.....	85
	Liite 4 Tulokset	87

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksessa selvitetään Helsinki- Vantaan lentoaseman VIP-palvelujen asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta sekä asiakkaiden halua osallistua tulevaisuudessa palveluiden kehittämiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta on tärkeää tutkia tasaisin väliajoin, jotta saadaan tietoa palvelun laadun kehityksestä ja jatkokehityksen tarpeesta. Finaviaan otettiin yhteys ja tiedusteltiin mahdollisia tutkimusaiheita. Toimeksianto työhön saatiin VIP-palveluiden palvelupäälliköltä Kirsi Holopaiselta. Hänen kanssaan aihetta muokattiin ja rajattiin useaan eri otteeseen, lopulta päädyttiin palvelun laadun tutkimiseen. VIP-palvelut järjestävät erilaisia tapahtumia, saatto- sekä vastaanottopalveluita asiakkailleen. Asiakkaita ovat sekä yksityishenkilöt että yritykset. Finavian VIP-palvelujen asiakkaille ei ole aiemmin tehty vastaavaa tutkimusta palvelun laadusta ja palveluprosessien kehittämisen tarpeesta. Toimeksiantaja kertoi toiveensa työn suhteen tarkasti, mutta jätti luovuudelle tilaa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tutkimustyön tarkoituksena on selvittää Finavian VIP-palvelujen tärkeiden asiakkaiden käsitys palvelun laadusta ja selvittää näiden asiakkaiden halu osallistua tulevaisuudessa palvelujen kehittämiseen yhdessä VIP-palvelujen kanssa. Tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat: Miten asiakkaat kokevat VIP-palveluiden palvelun laadun? Mitkä ovat palveluiden ongelmakohtia? Ovatko asiakkaat kiinnostuneita kehittämään VIP-palvelujen palveluprosesseja yhdessä palveluntarjoajan kanssa?

Tarkoituksena työssä on saada selkeä ja totuudenmukainen kuva asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta VIP-palveluissa tällä hetkellä, ei tehdä yleistyksiä tulosten perusteella. Nykytilanteen pohjalta voidaan alkaa rakentaa parempia palveluprosesseja tulevaisuudessa, mahdollisten ongelmakohtien selvittämisen jälkeen. Asiakkaiden kiinnostus palveluiden kehittämiseen tulevaisuudessa yhdessä palveluntarjoajan kanssa myös selvitetään ja lopuksi annetaan kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi jatkossa kehittää palveluitaan. Tarkoituksena tutkimustyössä ei ole viedä muutosta eteenpäin eikä kehittää palvelun laatua konkreettisesti vaan antaa kehitysehdotuksia ja ratkaisuehdotuksia tulevaisuutta varten.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja aiheen rajaus

Tutkimuksessa teorian tarkoituksena on tavoitteiden täsmentäminen ja hyödyntäminen työn ohjauksessa. Työ koostuu toimeksiantajan kuvauksesta, palvelun sekä palvelun laadun tasojen muodostumisesta. Työssä käsitellään myös palvelun laatu-käsityksen rakentuminen ja SERVQUAL- menetelmä osana palvelun laadun tason selvittämistä. Palveluiden kehityksessä perehdytään innovatiivisuuden tärkeyteen ja asiakasodotusten ylittämiseen. Service Design-luvussa käydään läpi menetelmän merkitys, rakenne ja toimintamallit. Tutkimusmenetelmät, ja näkökulmaksi valittu case study, kuvataan teoriaosuuden jälkeen. Työn viimeinen osuus koostuu tutkimustulosten analysoinnista ja johtopäätöksistä.

Tutkittavaksi kohteeksi valittiin VIP-palveluiden yritys- ja organisaatioasiakkaat, jotka tilaavat palveluita omalle henkilökunnalleen tai asiakkailleen. Tähän rajaukseen päädyttiin, koska kyseiset asiakkaat ovat palvelun maksavia asiakkaita ja he tekevät päätöksen palvelun hankinnasta. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin yksikköön kuuluvan liikelentoterminaalien henkilökunnan työskentely ja VIP-palveluiden tarjoamat kokouspalvelut, koska niiden toiminta eroaa VIP-palveluiden saatto- ja vastaanottopalveluista. SERVQUAL- menetelmän avulla luotiin pohja kyselylomakkeelle, joka lähetettiin asiakkaille sähköpostitse. Service Design -näkökulmaa hyödynnettiin henkilökohtaisen haastattelun rakentamiseen sekä kyselylomakkeen kysymysten teossa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kehittää palveluita konkreettisesti vaan tarjota apuvälineet kehitykseen. Työssä tarkastellaan eri keinoja kehittää palvelua laadukkaampaan suuntaan, mutta itse kehitystyö jää VIP-palvelujen tehtäväksi.

2 Finavia

Finavia on valtion omistama liikelaitos, joka isännöi lentoasemia, tarkastaa matkustajat ja matkatavarat, huolittaa kiitotiet sekä varmistaa koneiden lentoonlähdöt ja laskeutumiset (Finavia 2009). Finavia omistaa Suomessa yhteensä 25 lentoasemaa, joiden kautta kulkee vuosittain noin 17,5 miljoonaa lentomatikustajaa. Suhteutettuna asukaslukuun, Suomessa on yksi maailman tiheimmistä paikallista elinkeinoelämää ja turismia palvelevista lentoasemaverkostoista. Pohjoisin asema sijaitsee Ivalossa, puolentoista tunnin lentomatkan päässä Helsingistä. (Finavia. Vuosikertomus 2008.)

Finavia rahoittaa toimintaansa liiketoiminnasta saaduilla tuotoilla. Valtioneuvosto asettaa Finavialle vuosittain tulos- ja toimintatavoitteet, mutta konserni päättää omatoimisesti toiminnastaan, taloudestaan ja investoinneistaan. (Finavia. 2009.) Vuoden 2008 liikevaihto liike-

toiminnoittain koostui seuraavasti: lentoasemaliiketoiminta 181,4 miljoonaa euroa, lennonvarmistusliiketoiminta 61,5 miljoonaa euroa, kaupallinen liiketoiminta 65,9 miljoonaa euroa, muut 3,6 miljoonaa euroa. Sen asiakkaita ovat lentomatkatustajat, lentoyhtiöt, sotilasilmailu ja elinkeinoelämä. Koko konsernin palveluksessa on yhteensä 2 700 henkilöä. (Finavia. Vuosikertomus 2008.)

Finavian tavoitteena on edistää Suomen kilpailukykyä takaamalla kattava lentoasemaverkosto, jonka infrastruktuuri tarjoaa puitteet suomalaisen yhteiskunnan ja alueiden kehitykselle. Tavoitteena on olla asiakaskeskeinen, kasvava ja innovatiivinen palveluliikelaitos, jonka palvelut ovat laadukkaita ja kustannustehokkaita, henkilöstö motivoitunut, osaava ja palvelualtis. (Finavia. Vuosikertomus 2008.)

2.1 Helsinki-Vantaan lentoasema

Alkuperäiseltä nimeltään Helsingin lentoasema avattiin vuonna 1952 Helsingin olympialaisia varten. Vuonna 1977 viralliseksi nimeksi tuli nykyinen Helsinki-Vantaan lentoasema. 1990- ja 2000-luvuilla lentoasemalle valmistui kotimaan terminaali, ulkomaanterminaalin eri laajennusosat ja erillinen VIP President -terminaali. Suomen liittyminen Schengen-alueeseen toi lentoasemalle käyttöön uudet rajatarkastusjärjestelyt ja Non-Schengen terminaaliaajennuksen. (Finavia 2009.)

Helsinki-Vantaa on ylivoimaisesti matkustajamääriltänsä suurin lentoasema Suomessa. Vuonna 2008 sen kautta kulki yhteensä 13,4 miljoonaa matkustajaa, joista lähes 2 miljoonaa oli Eurooppaan tai Aasiaan suuntaavia vaihtomatkatustajia. Sijainti idän ja lännen risteyksessä on mahdollistanut nopeat yhteydet Aasiaan, Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin. Finavia on investoinut uuteen Via Helsinki -brandiin vahvistamalla lentokentän infrastruktuuria ja kapasiteettia. Aasian matkustajavirta mahdollistaa monipuoliset yhteydet erityisesti Eurooppaan ja ilman tätä tarjonta olisi vain puolet nykyisestä. (Finavia 2009.)

2.2 Finavian VIP- palvelut

Kirjaimet V.I.P. tulevat englanninkielien sanoista *Very Important Person*. Yleisesti VIP-palvelujen käyttäjiksi mielletään julkisuuden henkilöt, valtioiden päämiehet, yritysjohtajat, poliitikot tai varakkaat henkilöt. VIP-palvelut tarjoavat erityiskohtelua ja VIP-tiloja löytyy paljon esimerkiksi lentokentiltä ja konserteista. Monen alan yritykset käyttävät VIP-luokittelua; marketit, baarit, kuntosalit ja erikoisliikkeet. (Turun Sanomat 2009.)

Tarjottaessa erityispalvelua, yrityksen tulee panostaa ostaja- myyjä vuorovaikutukseen ja asiakkaiden odotukset tulee ylittää joka kerta. VIP-palvelut on esimerkki kuningaspalvelusta: asiakasta kohdellaan kuin kuningasta, palvelu on muodollista ja kohteliasta. Ylellisyys- ja merkkituotteet kuuluvat kuningaspalveluun ja mitä kalliimmasta tuotteesta on kyse, sitä laajemmin asiakkaan toiveet toteutetaan. Selkeät roolit, palvelukonseptit ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat avainasemassa. (Grönroos 2001, 66-67; ks. myös Reinboth 2008, 39-57.)

Helsinki-Vantaan lentoasemalla toimii oma yksikkö, joka vastaa erityiskohtelua vaativista matkustajista. VIP-palvelut toimii suoraan lentoaseman johdon alaisuudessa ja VIP- Centren henkilöstöön kuuluu yhteensä seitsemän palveluhenkilöä. VIP-koordinaattorit vastaanottavat matkustajan koneelta sekä saattavat hänet koneeseen. Lisäksi VIP-palvelut tekevät matkustajan puolesta lähtöselvityksen, huolehtivat turva-, raja- ja tullitarkastuksista sekä matkustajan henkilökohtaisista toiveista, kuten ostosten teosta.

VIP Business Flights on osa yksikköä ja sijaitsee erillisessä liikelentoterminaalissa, VIP President -terminaalin yhteydessä. Liikelentoterminaalin oma henkilökunta huolehtii liikelentoyhtiöiden tilaamien palveluiden sujuvuudesta kuten cateringista, teknisistä palveluista, tankkauksesta ja miehistön kuljetuksista. (Vip-palvelut Helsinki-Vantaan lentoasemalla 2009, 1-10.)

Toiminta-ajatuksena on myydä laadukkaita palveluita yksityishenkilöille sekä organisaatioiden tai yritysten asiakkaille, joille halutaan tuottaa miellyttävä maahantulo tai maastalähtö. Asukkaat voivat vuokrata etukäteen tasokkaasti kalustettuja ja varusteltuja huone- ja kokoustiloja mahdollisine tarjoiluineen. Tarkoituksena on tuottaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa tasokasta palvelua kilpailukykyiseen hintaan. VIP-palveluiden visio on kuulua Euroopan parhaimmiston ja olla Helsinki-Vantaan lentoaseman brandin lippulaiva. (Finavia, Vip-palvelut-yksikkö 1.)

2.2.1 Toimitilat

Lentoasemalta löytyy kaksi VIP-toimitilaa: VIP- Centre ja VIP President- terminaali. VIP- Centre sijaitsee lentoasemarakennuksessa, terminaali 2:den välittömässä läheisyydessä. VIP- Centressä on neljä pienille ryhmille (2-30 henkilöä) sopivaa tilaa: Saga, Karelia, Finlandia ja Jean Sibelius. Huoneiden ja yleistilojen sisustuksessa on käytetty suomalaisten muotoilijoiden klasikoita sekä niistä on näköala suoraan kiitotielle. Centressä sijaitsee oma turvatarkastuspiste, jonka kautta matkustajat pääsevät porttialueelle. Tarvittaessa asiakkaiden matkatavarat voidaan turvatarkastajaa paikanpäällä läpivalaisulaitteen avulla, jonka jälkeen laukut viedään suoraan asematasoalueelle ja sieltä edelleen huolintayhtiöiden kuljettamana koneisiin. (Vip-

palvelut Helsinki-Vantaan lentoasemalla 2009, 2; ks. myös Finavia, Teemme matkastasi iki-muistaisen.)



Kuva 1: Saga



Kuva 2: Finlandia

VIP President- terminaali sijaitsee muutaman kilometrin päässä Helsinki-Vantaan lentoaseman terminaalirakennuksesta. VIP President- terminaali valmistui vuonna 1997 ja sen suunnittelussa on otettu erityisesti huomioon suomalaisuus ja suomalainen muotoilu: rakennuksen pintamateriaaleissa on käytetty pääasiassa suomalaisia raaka-aineita sekä huoneet ovat sisustettu suomalaisilla kalusteilla ja taideteoksilla. Terminaalissa on suuri aula, tila lehdistötilaisuuksia varten, kaksi neuvotteluhuonetta ja pieni lepo huone. VIP Presidenttiä käytetään esi-

merkiksi valtiovierailuiden vastaanotto- ja hyvästelypaikkana, sillä tila sopii suurille ryhmille ja se takaa asiakkaille yksityisyyden. Tila on yleisesti vuokrattavissa, mutta tasavallan presidentillä on ensisijainen varausoikeus. (Vip-palvelut Helsinki-Vantaan lentoasemalla 2009, 3-8; ks. myös Finavia, Opastuskierrosmanuaali 2009, 7.)



Kuva 3: VIP President

2.2.2 Asiakkaat ja yhteistyökumppanit

Asiakkaat käyttävät VIP-palveluita rauhan, yksityisyyden ja imagollisten syiden vuoksi. Yhtenä suurimpana asiakkaana on ulkoasiainministeriö, jonka protokolla-asiat sisältävät korkean tason vierailut, esimerkiksi valtiovierailut, kansainvälisten järjestöjen pääsihteerien, EU:n komission puheenjohtajan sekä EU:n korkean edustajan vierailut. Tämän kaltaiset tilaisuudet vaativat hyvää tuntemusta protokollasta, virallisten esiintymisten muodoista. (Kjellman 2009; ks. myös Ulkoasiainministeriö 2009.)

Yksikkö ryhmittelee asiakkaansa tilojen mukaan. Asiakkaat, jotka tilaavat ja käyttävät VIP-palveluita koostuvat instituutioista, organisaatioista ja kansainvälisistä yrityksistä. VIP-Centren asiakaskuntaan kuuluvat ministeriöt, suurlähetystöt, eduskunta, yritykset ja matkatoimistot. Noin kerran kuussa on yksityishenkilövarauksia, jossa asiakas varaa tilan VIP-Centrestä häitä tai merkkipäiväjuhlia varten. VIP President-terminaalia käyttävät pääsääntöisesti tasavallan presidentin kanslia, ministeriöt, yritykset, eri järjestöt ja matkatoimistot. (Kjellman 2009; ks myös Finavia, Vip-palvelut- yksikkö 2007, 2-3.)

VIP-palveluiden toiminta toteutetaan yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Lentojen huo-

lintayhtiöt, kuten Finnairin tytäryhtiö Northport, ISS, Servisair ja Finavian oma tytäryhtiö Airpro, hoitavat eri lentoyhtiöiden lähtöselvityksen ja matkatavaroiden kuormauksen. Toiminnan helpottamiseksi virkailijoiden on mahdollista pyytää asiakkaan saapuvat matkatavarat suoraan koneelta VIP-tilojen läheisyyteen, jolloin henkilökunnan ei tarvitse etsiä laukkuja muiden matkatavaroiden joukosta. Huolintayhtiöt noutavat myös lähtevät matkatavarat tarvittaessa. (Finavia, Vip- palvelut- yksikkö 2007, 2.)

Poliisi, tulli ja rajavartiolaitos kutsutaan kumpaankin terminaaliin tarvittaessa. VIP Presidentissä poliisi tarkastaa tilat ennen valtiovierailuja ja huolehtii yleisestä turvallisuudesta. Rajavartiolaitos saapuu paikanpäälle tarkastamaan matkustajien viisumit ja passit. (Finavia, Vip- palvelut- yksikkö 2007, 2.)

Lentoaseman ravintolapalvelujen tuottaja SSP, Select Service Partner, vastaa tilatuista anniskelu- ja buffet-tarjoiluista. Yhteistyötä tehdään myös Euroopan muiden lentoasemien VIP-palveluiden kanssa. VIP-palvelut on mukana EAVS (European Aviation VIP Services)- organisaatiossa, jonka päämääränä on tiivistää Euroopan lentokenttien VIP- palveluiden yhteistyötoimintaa. EAVS järjestää vuosittain muutaman päivän mittaisen konferenssin toiminnan kehittämiseksi ja yhteistyön parantamiseksi. (Kjellman 2009; Holopainen 2009.)

Vartenotettavina kilpailijoina lentoasemalla voidaan pitää eri lentoyhtiöiden ja SSP:n tarjoamia lounge- palveluita. Päästäkseen nauttimaan lounge- tiloista matkustaja voi maksaa tai hänellä on oltava sisäänpääsyyn oikeuttava lentoyhtiön kanta-asiakaskortti. (Kjellman 2009.)

3 Palvelu

3.1 Palvelun määritelmä

”Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.” (Grönroos 1990.)

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, mutta ei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2001, 79.)

Palvelu- käsitettä on hyvin hankalaa määritellä eikä aukotonta määritelmää vielä Grönroosin (2001:81) mukaan ole. Useimmilla palveluilla on kuitenkin seuraavat kolme peruspiirrettä:

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat eri toiminnoista tai toimintojen muodostavista sarjoista eivätkä asioista
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti
- Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin.

Yksi selkeyttävä tekijä palveluita määriteltäessä on verrata palveluita fyysisiin tuotteisiin. Tärkeimmät erottavat tekijät ovat palvelujen aineettomuus sekä heterogeenisuus, joka tarkoittaa palveluprosessien erilaisuutta. Fyysiset tuotteet puolestaan valmistetaan tehtaissa ja niistä tehdään usein kaikista samanlaisia. Palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, jolloin asiakas osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Selkein ero tuotteisiin nähden on se, että palveluiden prosessit muodostuvat eri toiminnoista eivätkä konkreettisista asioista. Palveluja ei voida varastoida eikä tuotteen omistajuus siirry missään vaiheessa. Prosessiluonteisuus on Grönroosin mielestä merkittävin piirre. Myös laadunvalvonta palveluissa on huomattavasti hankalampaa verrattuna tuotteisiin, sillä tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakas osallistuu itse tuotantoon, eikä ole ainoastaan kuluttajana. Palvelut on myös suunniteltava nopeammin ja yleensä kehitys tapahtuu uudistamalla ja parantamalla jo olemassa olevaa palveluprosessia. (Grönroos 2001, 81-84.)

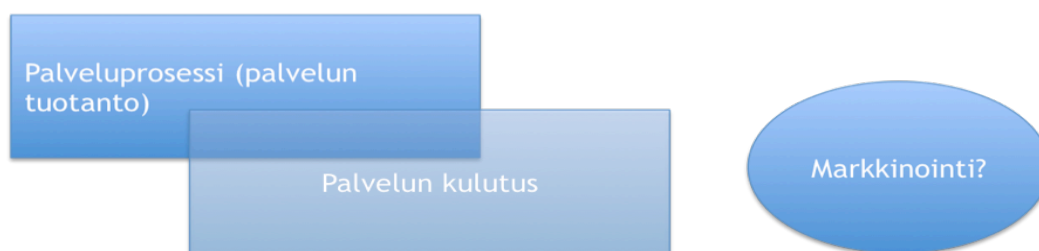
Tavarat	Palvelut
Aineellinen	Aineeton
Homogeeninen	Heterogeeninen
Asia, tavara	Prosessi
Arvo syntyy tuottaessa tehtaalla	Arvo syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa
Asiakas ei osallistu valmistukseen	Asiakas osallistuu ainakin osittain prosessiin

Taulukko 1: Palveluiden ja fyysisten tavaroiden ero (Grönroos 2001, 81.)

3.2 Palvelujen kulutus

Palvelujen kulutus tarkoittaa itse prosessin kulutusta enemmänkin kuin pelkästään lopputuloksen kuluttamista. Kuluttaja kokee palveluprosessin osana palvelun kulutusta, hän ei koe kuluttavansa vain prosessin lopputulosta kuten fyysisten tuotteiden kohdalla. Tämä on syy miksi palvelujen tuotantoprosesseihin on kiinnitettävä huomiota: asiakas kokee myös palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuu siihen osana palvelukokemusta. Palvelut eroavat toisistaan nimenomaan prosesseiltaan. Kun matkustaja lentää paikasta toiseen, hän pääsee kohteeseen riippumatta valitsemastaan lentoyhtiöstä. Tässä tapauksessa juuri palvelun laatu on erilaista tekijä. (Grönroos 2001, 85-87.)

Fyysiset tuotteet: lopputuloksen kulutus



Palvelut: prosessin kulutus

Kuvio 1: Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kulutus sekä markkinoinnin rooli (Grönroos 2001, 87.)

Kuviossa 1 näkyvät tuotannon, kulutuksen ja markkinoinnin väliset suhteet verratessa fyysisiä tuotteita ja palveluita. Ylemmässä kuviossa fyysisten tuotteiden kulutuksessa tuotanto ja kulutus ovat toisistaan erillään sekä ajallisesti että sijainniltaan. Markkinointi sijoittuu näiden väliin ja kuroo umpeen kuilua. Alemmassa kuviossa palveluprosessien kulutuksessa tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja, joissa kuluttaja on vuorovaikutuksessa tuottajan kanssa. Markkinointi ei ole yhtä tärkeää, sillä tuotannon ja kulutuksen välillä ei ole kuilua. Nykyään on myös yleistä, että asiakas otetaan mukaan fyysisten tuotteiden tuotantoon. Esimerkiksi internetissä autonvalmistaja voi kysyä asiakkaansa intressejä uuden auton suhteen. (Grönroos 2001, 85-89.)

Näkyvien palveluiden lisäksi palveluprosessit sisältävät usein myös piilopalveluita. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi yrityksen tapa hoitaa laskutus, laatuongelmat, virheiden ja valitusten hoitaminen, yrityksen tapa vastata sähköpostitiedusteluihin sekä miten yritys kiinnittää huomiota asiakkaisiin ja heidän erityistoiveisiinsa sekä miten hyvin lupaukset ja toimitusajat

pitävät. Näiden palveluiden asiakaslähtöinen hoitaminen saa asiakkaat käyttämään tietyn yrityksen palveluita yhä uudelleen ja estää siirtymisen kilpailijoille. (Grönroos 2001, 25- 26.)

4 Laadukas palvelu

4.1 Palvelun laadun määritelmä

”Palvelun laatu voidaan määritellä vertaamalla, miten asiakkaan odotukset täyttyvät palvelun tuottajan toimesta. Asiakkaan odotuksia palvelutapahtumaa kohtaan verrataan asiakkaan oikeasti kokemaan palveluun.” (Zeithaml & Parasuraman 2004, 6.)

Palvelun laatua on erittäin vaikeaa mitata, sillä useimmat palvelut koostuvat monimutkaisista prosesseista. Tuotteiden laadun arviointi perustuu usein niiden teknisiin ominaisuuksiin, kun taas palveluissa arvioitavana ovat sekä tuotanto- että kulutusprosessit. On tärkeää selvittää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvostavat pohdittaessa palvelun laatua. Tärkeintä palvelun laadun määrittelyssä on siis se, mitä asiakas kokee laadukkaaksi palveluksi. Tämä luo uuden hankaluuden palveluiden laadun arvioimisessa; jokainen asiakas kokee saamansa palvelun laadun eri tavalla. Ymmärtämällä asiakkaan kriteerejä palveluita arvioitaessa, yritys voi kehittää palveluidensa laatua haluttuun suuntaan. (Grönroos 2001, 97- 99; ks. myös Zeithaml & Parasuraman 2004, 6-17.)

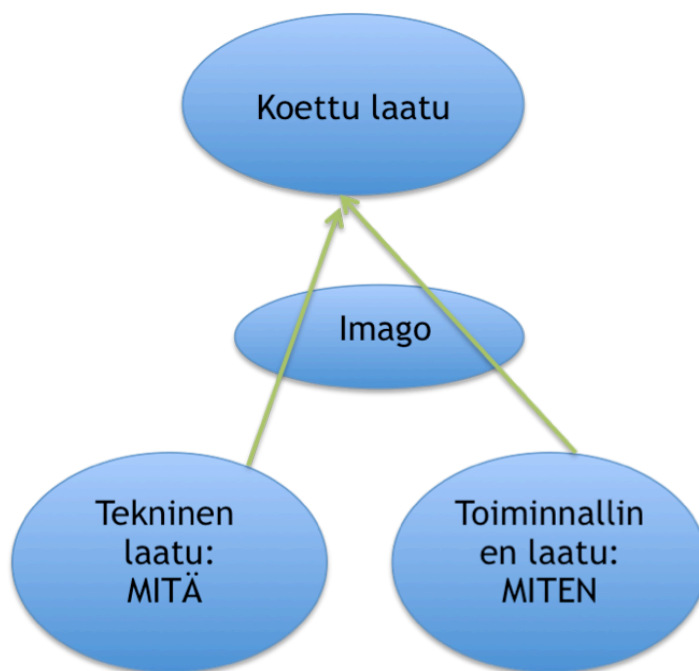
4.2 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelu on prosessi, jossa asiakkaan ja palveluntarjoajan välille syntyy vuorovaikutussuhde. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa tärkeänä osatekijänä, mitä ostajan ja myyjän välisessä palvelutapaamisessa tapahtuu. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on Grönroosin (2001:100) teorian mukaan kaksi ulottuvuutta: *tekninen eli lopputulosulottuvuus* ja *toiminnallinen eli prosessiulottuvuus*. Ensimmäisessä eli teknisessä ulottuvuudessa asiakkaan mielikuvan palvelun laadusta muodostaa se *mitä* asiakkaalle jää palveluprosessin jälkeen käteen tapahtumasta. Esimerkiksi hotellivieraan huone ja sänky sekä lentomatikustajan kuljettaminen

paikasta toiseen ovat palveluprosessien lopputuloksia ja muodostavat osan asiakkaan laatukokemuksesta. Yleensä asiakkaat pystyvät arvioimaan objektiivisesti tämän ulottuvuuden, koska kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2001, 100- 103.)

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös toinen ulottuvuus eli se, *miten* hän saa halutun palvelun ja millainen tämän tuotanto- ja kulutusprosessi ovat. Yrityksen varaupalvelun saatavuus, lentoemäntien ja virkailijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä vuorovaikutustaidot vaikuttavat asiakkaan muodostamaan käsitykseen palvelun laadusta. Tämä on prosessin toiminnallisen laadun arviointia ja liittyy siihen, miten palvelun tarjoaja toimii. (Grönroos 2001, 102- 103.)

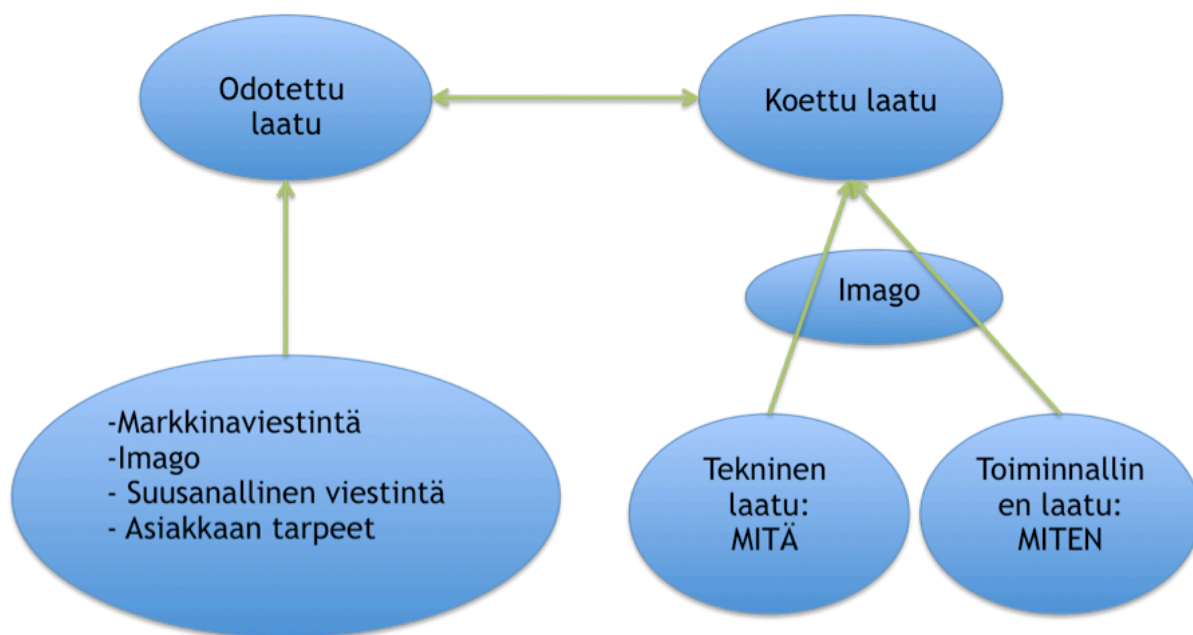
Kolmanneksi ulottuvuudeksi nostetaan usein yrityskuva eli imago. Jos yrityksen imago on asiakkaiden mielestä hyvä ja luotettava, saa yritys pienet virheet helpommin anteeksi. Virheiden toistuessa usein, imago voi vahingoittua. Imago toimii eräänlaisena suodattimena, jonka kautta asiakas tarkastelee yritystä. Lisäulottuvuudeksi nostetaan usein myös missä- ulottuvuus, jolloin palvelutapahtuman fyysinen ympäristö korostuu. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 4; ks. myös Grönroos 2001, 100- 103.)



Kuvio 2: Kaksi palvelun laadun ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102.)

4.3 Koettu laatu ja odotettu laatu

Koettu palvelun laatu perustuu moniin tekijöihin. Laatu on hyvää, kun *koettu laatu* vastaa asiakkaan odotuksia eli *odotettua laatua*. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkealla, voi lopputulos olla pettymys vaikka palvelun laatu olisikin ollut korkeatasoista. Käsitys palvelun laadusta ei asiakkaan mielessä kuitenkaan perustu pelkästään laatu- ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin (katso kuvio 3). Kuten kuvio osoittaa, odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, imagosta, suusanallisesta viestinnästä sekä asiakkaan tarpeista ja arvoista. Markkinointiviestintä on yrityksen omaa, valvottua toimintaa, kuten suoramarkkinointia. Tämä antaa asiakkaalle harhakuva palvelusta ja asiakas pettyy. Imago ja suusanallinen viestintä perustuu yrityksen aiempiin toimiin, mitä yritys voi valvoa vain epäsuorasti. Asiakkaan omat tarpeet vaikuttavat hänen odotuksiinsa. Yrityksen imagolla on myös suuri vaikutus asiakkaan odotuksiin palvelua kohtaan. (Grönroos 2001, 102- 105.)



Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105.)

4.4 Asiakastyytyväisyys ja sen muodostuminen

Eri tilanteet ja asiakastarpeiden yksilöllisyys ovat tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttajia. Mitattaessa asiakkaan tyytyväisyyttä, on huomioitava asiakkaan odotukset ja eri kontaktipinnat: henkilöstö-, tuote-, tukijärjestelmä- tai miljöökontaktissa syntyvät kokemukset.

Esimerkiksi henkilökontaktissa asiakaspalvelun keinoin rakennetaan asiakastyytyväisyyttä ja tilojen siisteys ja esteettisyys vaikuttaa miljöökontaktin positiivisuuteen. Kokonaistyytyväisyys muodostuu odotustason tekijöiden toteutumisesta sekä tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden välisestä suhteesta. Asiakastyytyväisyyden rakentumiseen vaikuttavat siis seuraavat tekijät: tyytymättömyystekijöiden minimointi, tyytymättömyystekijöiden korjaaminen ja korvaus sekä pienet positiiviset yllätystekijät asiakkaille. (Pöllänen & Rope 1994, 165- 168.)

Asiakkaan odotustaso muodostaa lähtökohdan ja perustan kokemusten vertailulle. Täten samantasoinen toiminta saattaa aiheuttaa pettymyksen korkean odotustason vallitessa ja tuottaa positiivisen yllätyksen matalan odotustason vallitessa. Asiakkaan odotukset yritystä ja sen tarjoamaa palvelua kohtaan voidaan jakaa kolmeen osaan: ihanneodotukset, ennako- odotukset sekä minimiodotukset. Ihanneodotukset ovat asiakkaan oman arvomaailman mukaisia toiveita sitä toiminnasta, jota hän odottaa saavansa. Ihanneodotuksia arvioitaessa on huomioitava, että jokaisen henkilön odotukset ovat erilaisia ja kaikkien odotukset on mahdotonta täyttää. Ennako- odotukset puolestaan tarkoittavat odotustasoa, joka henkilöllä on tarkasteltavasta yrityksestä ja tämän palveluista. Käsitteisällöllisesti ennako- odotukset ovat samat kuin imago, eli henkilön mielikuva yrityksestä tai tuotteesta. Minimiodotukset ovat henkilön asettamat vähimmäistasot, joita tämä edellyttää yrityksen toiminnalta. Minimiodotukset ovat viime vuosina nousseet koulutustason noustessa ja kuluttajien ollessa yhä aktiivisempia. (Pöllänen & Rope 1994, 29- 39.)

Tyytyväisyysasteet voidaan jakaa kolmeen perusluokkaan seuraavasti sen mukaan, miten asiakkaan odotukset vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta:

- Aliodotustilanne = myönteinen kokemus
- Tasapainotilanne = odotusten vastaavuus
- Yliodotustilanne = kielteinen kokemus.

Asiakastyytyväisyyslaatu tarkoittaa sitä, että asiakas kokee tyytyväisyydentunteen niistä kokemuksista, joita hänelle on muodostunut yrityksen toiminnasta. Se myös kattaa kaikki ne osa- alueet, joista tyytyväisyys asiakkaan mielessä muodostuu. Asiakkaan kokema laatu vaikuttaa myös yrityksen imagon positiiviseen kehittymiseen, asiakassuhteiden jatkumiseen, uusien asiakkaiden hankintaan positiivisen mielikuvan kautta sekä kannattavuuden ylläpitämiseen tyytyväisten asiakassuhteiden seurauksena. (Pöllänen & Rope 1994, 162- 165.)

Selvitettäessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, on asiakastyytyväisyystutkimus hyvä työkalu. Henkilön odotukset yrityksen toimintaa kohtaan muodostuvat omista aiemmista kokemuksista, tuttavien kertomuksista sekä yrityksen markkinointiviestinnästä. (Pöllänen & Rope 1994, 83- 84.)

4.5 Kulttuurin vaikutus palvelun laadun käsitteeseen

Palvelun laatu ja sen käsite saattavat vaihdella kulttuurista riippuen. Kulttuuriset käsitykset ohjaavat käsitystä hyvästä palvelusta. Yleisesti tärkeimmäksi palvelun laadun ulottuvuudeksi kulttuurista riippumatta on nostettu luotettavuus palvelun tarjoajaa kohtaan. Verrattaessa palvelun laadun käsitettä Yhdysvalloissa sekä Japanissa on havaittu, että eroavaisuuksia ilmenee. Yhdysvalloissa palvelun laadussa arvostettiin henkilökohtaistamista, keskustelua, aitoutta, asioiden muistamista sekä autenttisuutta. Japanissa korostui keskustelu, huolehtiminen sekä muodollisuus palvelun toimittamisessa. Aasialaisessa kulttuurissa palvelun yleiseen kohteliaisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota kuin länsimaissa. Länsimaissa asiakas odottaa tulevansa yksilöllisesti palvelluksi ja hän haluaa kokea olevansa tärkein asiakas. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 13- 14; ks. myös Reinboth 2008, 59.)

5 SERVQUAL palvelun laadun mittarina

Tutkijat Zeithaml, Parasuraman sekä Berry loivat SERVQUAL- menetelmän, jonka tavoitteena on selvittää kuiluanalyysin avulla yrityksen palvelun laadun taso verrattuna asiakkaan palvelun laadun tarpeisiin. SERVQUAL- tekniikan avulla yritys tunnistaa avainasiakkaidensa palvelutarpeet ja pystyy syvemmän ymmärryksen kautta tarjoamaan näille juuri oikeanlaista palvelua. SERVQUAL- menetelmä ottaa huomioon asiakkaiden näkemyksen palvelun laatutekijöiden tärkeydestä. Tämä auttaa yritystä priorisoimaan palvelunsa laatutekijät ja panostamaan tärkeimpien tekijöiden kehittämiseen. SERVQUAL- menetelmää käytetään yleisesti palvelualoilla yritysten asiakkaiden palvelutarpeiden selvittämiseen ja yritysten palvelun laadun kehittämiseen. Menetelmää käytetään myös yritysten sisäiseen kehitykseen. (www.12manage.com 2009.)

5.1 SERVQUAL- menetelmän toteutus

SERVQUAL -tekniikalla toteutettava tutkimus tehdään kohdeasiakkaiden haastatteluilla. Asiakkaat vastaavat useisiin kysymyksiin, jotka perustuvat palvelun laatutekijöihin. Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn tekemässä tutkimuksessa havaittiin sekä lopputuloksen että palvelutapahtuman vaikuttavan asiakkaan arvioon laadusta. Palvelun laatu jaetaan seuraaviin kymmeneen tekijään, joita asiakkaat arvioivat:

- Luotettavuus (suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus)
- Reagointialttius (työntekijöiden halu ja alttius palvella)
- Pätevyys (tietojen ja taitojen hallinta)
- Saavutettavuus (yhteydenoton mahdollisuus ja helppous)
- Kohteliaisuus (käytöstavat ja kunnioitus)
- Viestintä (asiakkaille puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, heitä kuunnellaan)
- Uskottavuus (luotettavuus, rehellisyys, asiakkaiden etujen ajaminen)
- Turvallisuus (ei vaaroja eikä riskejä)
- Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen (ymmärretään asiakkaan tarpeita)
- Fyysinen ympäristö (fyysiset tekijät)

(Van den Wagen 2005, 27- 28.)

Tutkijat Zeithaml, Parasuraman ja Berry (2004) käyttivät tutkimuksissaan laadullista tutkimusta, jonka avulla he selvittivät asiakkaiden mielestä tärkeimmän palvelun laatutekijän. Tärkeimpänä tekijänä pidetään palvelun tarjoajan luotettavuutta (32 % vastaajista) ja vähiten tärkeänä palveluprosessin fyysistä ympäristöä (11 % vastaajista). (Parasuraman 2005.)

5.2 SERVQUAL- menetelmän edut ja haitat

Palvelun laatua kehittääkseen on yrityksen tehtävä kattava ja tarkka tutkimus palvelun laatutekijöistä sekä palvelun laadusta. SERVQUAL- menetelmä tarjoaa tarkkaa tietoa seuraavista tekijöistä:

- asiakkaiden käsitykset palveluista
- asiakkaiden kokemat palvelun toiminnan tasot

- asiakkaiden kommentit ja kehitysehdotukset
- asiakaspalvelutehtävissä olevien työntekijöiden parannusehdotukset ja kommentit. (www.12manage.com 2009.)

SERVQUAL- menetelmää on kritisoitu erinäisistä syistä. Menetelmän kymmenen laatutekijän validiteettia eli tarkkuutta on myös kyseenalaistettu. Menetelmän yleistettävyyttä kaikilla palvelun aloilla on aiheuttanut arvostelua. Esimerkiksi lentokentillä palvelun laadun mittaamisessa esiintyy monia ongelmia: asiakkaat ovat useista eri kulttuureista, ajankohta vaikuttaa suuresti lentoasemien tilanteeseen: terminaali ja sen henkilökunta vaikuttavat hyvin erilaisilta hiljaisena tiistaina talvisaikaan kuin kesän kiireisinä päivinä, kun koululaiset ovat lomilla ja ihmiset matkustavat paljon. SERVQUAL- tekniikka vaatii myös tutkimustulosten tarkkuutta, dokumentointia ja niiden vakautta. (Graham 2003, 74- 75.)

6 Palvelujen kehittäminen ja uudet innovaatiot

6.1 Palvelujen kehittämisen nykytilanne

Palvelut ovat tällä hetkellä yritysten suurin kilpailuvaltti markkinoilla. Yritysten on kehitettävä uusia ja parempia palveluita, jotta ne pysyisivät kilpailukykyisinä. Uudet innovatiiviset palvelut luovat asiakkaille lisäarvoa, ja joka alan yritysten on panostettava palvelun laatuun. Koska palvelut eroavat fyysisistä tuotteista, ei niille suunniteltuja kehitystekniikoita voida käyttää vaan on luotava uusia konsepteja. Kinnusen (2004:29) mukaan palvelujen suunnittelu on nopeampaa ja perustuu usein jo olemassa olevien palveluiden uudistamiseen ja paranteluun. Palveluja ei usein testata etukäteen, sillä kilpailijoiden olisi tällöin helppoa kopioida uusi palvelu. Palveluiden laatutasoa on myös vaikeaa arvioida etukäteen, sillä jokainen asiakas tuo omat variaationsa tuotettavaan palveluun. (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing 2006, 5-6.)

Palveluiden kehittäjät ovat yleensä samoja henkilöitä kuin palveluiden toteuttajat. Selvää strategiaa kehitysprosessille ei ole ja tavoitteiden asettaminen on harvinaista, asiakkaat harvoin itse osallistuvat kehittelyyn. Palvelusektorin tuottavuuden kasvu on ollut heikkoa verrattuna teollisuuteen. Sektori on kasvanut jatkuvasti, mutta tuottavuus ei ole parantunut. Myös innovaatioiden keksiminen on selvästi passiivisempaa kuin teollisuudessa, osasyynä yleinen mielipide, että palvelusektori ainoastaan käyttää innovaatioita, eikä kehitä niitä. Palveluiden toimivuus voidaan harvoin taata, ja hyvin onnistuneen palvelun tuottamisessa on kyse tuotta-

jan ja asiakkaan hyvin onnistuneesta yhteistyöstä. (Kinnunen 2004, 29- 31: ks. myös Edvardsson ym. 2006, 5-6.)

Arvioitaessa hyvin menestyneitä palveluita tuottavia yrityksiä, innovatiivisuuden merkitys korostuu. Henkilöstön toiminta ja kyvyt korostuvat, joten yritysten on tärkeää antaa tarpeeksi painoarvoa työntekijöidensä innovatiivisuudelle rekrytoitaessa, henkilöstöarvioinnissa sekä uudelleenorganisoinnissa. Yrityksessä tulisi olla uudistuksia arvostava ilmapiiri sekä henkilöstön uusia ideoita tulisi hyödyntää tehokkaammin. Uusien palveluiden kehitysmallien lähtökohdana on, että juuri palveluiden välityksellä luodaan arvo asiakkaalle ja asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämisen ja luontiprosessiin. Tämän päivän asiakas odottaa ja vaatii yrityksen muokkaavan palvelunsa juuri hänelle sopiviksi. Tämän uuden ajattelutavan perustana on oppia yhdessä asiakkaan kanssa ja samalla oppia tältä. (Kinnunen 2004, 29- 30; ks. myös Edvardsson ym. 2000, 17.)

6.2 Palvelujen kehittäminen uusilla innovaatioilla

”Innovaatio on idean toimeenpano käytännössä, markkinoille saatettu toteutus, esimerkiksi uutuustuote tai uusittu prosessi.” (Korpelainen & Lampikoski 1997, 17.)

”Innovatiivisuus on esimiehen, työryhmän tai organisaation ominaisuus taito tai kapasiteetti luoda ideoita ja kehittää niitä toimiviksi ratkaisuiksi tai innovaatioiksi.” (Korpelainen & Lampikoski 1997, 17.)

Innovaatiot ovat tuotteisiin, palveluihin tai muuhun toimintaan liittyviä uudistuksia, jotka luovat arvoa kilpailutilanteessa. Innovatiivinen organisaatio tuottaa menestystuotteita ja palveluita sekä kehittää omia prosessejaan ja tuotantoaan jatkuvasti. Yrityksen on oltava innovatiivinen jatkuvasti, sillä markkinoille ilmaantuu nopeasti jäljittelijöitä, jotka kopioivat uudet ja menestyksekkäät tuotteet ja palvelut. Innovatiiviset yritykset ovat tutkimusten mukaan myös kannattavia sekä tuottavia. Innovatiiviset tuotteet ja tuotantoprosessit ovat kilpailukykyisiä ja työympäristöt avoimia. Jokainen yksilö parantaa omaa työtään jokapäiväisen työnsä ohella. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 16- 17; ks. myös Suutari 2005, 20.)

Tutkijat Prahalad ja Ramaswamy (2000) ovat määritelleet neljä kriittistä tapaa, joiden avulla yritys voi kehittää palveluitaan asiakkaiden haluamaan suuntaan. Avaimena tässä uudessa in-

novatiivisessa palveluiden suunnittelussa on asiakkaiden rooli aktiivisina kehittäjinä. Ensimmäinen tekijä on ymmärtää asiakasta ja tämän toimintaympäristöä. Toinen tekijä on muokata asiakkaiden odotuksia parhaan mukaan, jotta ne voidaan täyttää ja asiakas kokee saavansa loistavaa palvelua. Kolmas tekijä on huomioida asiakkaiden odotusten ja halujen kehittyminen ja ennakoida tulevia trendejä. Neljän tekijä on tiedon ja taidon yhdistäminen, jotta voidaan luoda parhaita mahdollisia ratkaisuja uuden teknologian avulla palvelujen kehittämiseksi. (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing 2000, 17.)

6.3 Asiakkaiden odotusten ylittäminen

6.3.1 Työntekijöiden ja asiakkaiden arvostaminen

Ajatus asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta ei ole uusi, mutta monesti sen toteutus on hankalaa kustannustehokkaassa liiketoiminnassa. Työntekijöitä tulee kunnioittaa, näiden ideoille tulee antaa arvoa ja tilaa kehittyä. Asiakkaita tulee kohdella hyvin, ja yksi tapa luoda lisäarvoa ja kohdella asiakkaita hyvin, on henkilökohtainen huomiointi. Liikkeen tai toimiston mentäessä asiakasta tervehditään ja hänen nimensä muistetaan. Ympäristö tehdään mukavaksi ja helposti lähestyttäväksi, näin asiakkaan on miellyttävämpää asioida liikkeessä. On tärkeää sitouttaa asiakkaita yritykseen, sillä on viisi kertaa kalliimpaa hankkia uusi asiakas yritykselle kuin ylläpitää vanhaa suhdetta. Asiakas on tärkein henkilö, jonka kanssa yritys on vuorovaikutuksessa. (Kazanijan 2007, 1-9.)

Yrityksen tulee kiinnittää huomiota palkkaamiinsa työntekijöihin. Työntekijöiden tulee olla palveluvalttiita ja pyrkiä aina parhaaseen lopputulokseen palvellessaan asiakasta. Jokaisella yrityksessä tulee olla sama käsitys asiakkaiden arvosta ja tavasta kohdella näitä. Yrityksen johdon tulee näyttää esimerkkiä asiakkaiden arvostamisessa. Jatkuva koulutus ja sisäinen tiedottaminen ovat avainasemassa. Jatkuva kehitys palvelutavoissa ja -prosesseissa pitää yrityksen ajan tasalla ja estää sitä jumiutumasta tiettyyn kaavaan. Asiakkaat saavat aina sen hetkille tarpeilleen sopivaa palvelua. Jotta erilaisuus korostuisi ja uudet erilaiset ideat pääsevät käyttöön, on yrityksen luotava avoin ja innovatiivinen ympäristö työntekijöilleen ja pitää nämä tyytyväisinä. Tyytyväiset työntekijät ovat todennäköisempiä antamaan kaikkensa ja palvelemaan asiakkaita parhaansa mukaan. (Kazanijan 2007, 6-15.)

6.3.2 Ei tyytyminen ”tyytyväiseen”

Kun ylittää asiakkaan odotukset ja saa tämän tarpeet täysin tyydytetyiksi, on jopa 70 % todennäköisempää, että he asioivat uudelleen yrityksen kanssa. Kaupan uusiminen on jokaisen yrityksen elinehto ja edellytys kasvulle. Erittäin tärkeää on myös tehdä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Ainoa tapa selvittää miten tyytyväisiä asiakkaat ovat, on kysyä heiltä. Kyselyt olisi hyvä myös toistaa tasaisin väliajoin. Kazanijan (2007) mukaan seuraavat kolme kysymystä ovat erittäin oleellisia:

- 1 Kuinka tyytyväisiä olitte?
- 2 Kuinka voisimme parantaa palveluamme?
- 3 Minkä asian teimme mielestänne erittäin hyvin?

Asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen ei vaadi ainaista täydellisyyttä. Ongelmat ja epäselvyydet tulee selvittää tarkasti ja taidolla, tällöin asiakkaat ovat tyytyväisiä toimintaan. Jokaisen yrityksen jäsenen tulisi sitoutua asiakaspalvelu- periaatteeseen ja toiminnan tule olla jokapäiväistä. (Kazanijan 2007, 57- 85.)

6.3.3 Vahvat kumppanuussuhteet

Kazanijan (2007:127) mukaan yrityksen on tärkeää luoda vahvoja kumppanuussuhteita sidosryhmiensä kanssa. Menestyneet liikesuhteet perustuvat aina pitkántähtäimen yhteistyöhön. Tällöin kumppani ja tämän toimintatavat tunnetaan ja kommunikointi on helppoa. Kun suhde on tilassa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät siitä, ovat molemmat sitoutuneet siihen ja työskentelevät sen eteen. Yrityksen tulisi jatkuvasti kehittää tuotteitaan ja palveluitaan siten, että yhteistyökumppanin saama arvo kasvaa.

Joskus panostukset suhteen laatuun aiheuttavat kustannuksia lyhyellä aikavälillä, mutta tämä osoittaa sitoutumista ja omistautumista suhteelle ja täten pitkällä aikavälillä luo voittoa. Kommunikoinnin tulisi olla jatkuvaa ja helppoa molemmille osapuolille. Tällöin tietoa jaetaan ja yhdessä voidaan löytää paras mahdollinen ratkaisu ongelmiin. (Kazanijan 2007, 127- 151.)

6.3.4 Teknologian käyttö asiakaskokemuksen parantamiseksi

Yrityksen tulisi suunnitella tarkkaan millä tavoin teknologiaa hyödynnetään palveluissa. Johdon on oltava tietoinen ja luotava esimerkkiä uusimpien teknologisten ratkaisuiden käytössä. Ohjelmoijien tulisi työskennellä läheisesti johtohenkilöiden kanssa, jotta oikeat toimintatavat saadaan toteutettua. Teknologian käyttö palveluissa mahdollistaa työntekijöiden täydellisen keskittymisen asiakkaiden loistavaan palvelemiseen. Perustoiminnot voidaan sähköistää ja automatisoida, jolloin palveluhenkilöille jää enemmän aikaa palveluun. Teknologian hyödyllisyyden tulisi olla ratkaiseva tekijä, kun yritys päättää millaisen teknologisen ratkaisun se ottaa käyttöönsä. Asiakaspalvelukokemuksen asiakkaan kannalta tulisi olla ratkaiseva tekijä. (Kazanijan 2007, 128- 130.)

7 Service Design

Service Design eli palvelumuotoilu on suhteellisen uusi ala, jonka tavoitteena on syventyä asiakastarpeisiin. Strategiat ja konseptit muotoillaan uudelleen asiakkaan näkökulmasta - organisaatiota kuitenkin unohtamatta. Tarkoituksena on parantaa palvelujen käyttöastetta ja asiakkaiden tietoisuutta tarjotuista palveluista. Service Design nostaa esiin uusia kilpailukeinoja ja arvoja, luo yhteyden yrityksen ja asiakkaan välille, aikaansaa laatukokemuksia sekä on läheisessä yhteydessä brandaykseen. (Moritz 2005.)

Ihmiset ovat yksilöitä, heidän tarpeensa ja odotuksensa eroavat toisistaan ja niitä on vaikea standardisoida, koska asiakkaan tarpeet samaa palvelua kohtaan saattavat vaihdella. Asiakkaat odottavat palveluiden nostavan elintasoja ja helpottavan päivittäistä toimintaa. Businessmatkustaja haluaa check-in- ja koneeseen nousuprosessin tapahtuvan mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Kyseisen henkilön ollessa yksityisasiakas, hän puolestaan haluaa nauttia lentokentän palveluista yksityishenkilönä ja on siten valmis kuluttamaan enemmän aikaa palveluihin. Sama koskee odotettua palvelua: asiakas joko haluaa tarkastella ensin itsenäisesti palveluvalikoimaa tai odottaa asiakaspalvelukontaktia henkilökunnalta heti liikkeeseen saavuttuaan. (Moritz 2005.)

Palvelut ovat monitahoisia, joiden tuotantoon ja toimittamiseen osallistuu usein myös eri yhteistyökumppaneita yhdessä palvelun tarjoajan kanssa. Koska palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuu ainakin osittain samaan aikaan, huomaa asiakas helposti, mikäli palvelu on huonosti suunniteltu. (DesignCouncil 2009 ; ks. myös Office of Government Commerce 2007, 28.) Palvelutuotteisiin kuuluu merkittävänä osana vuorovaikutus, joka vaikuttaa palvelun muotoon ja

koettuun laatuun. Koettu laatu koostuu erikokoisista osista: kontakteista palveluntarjoajan kanssa, henkilökunnan työskentelytavoista sekä vuorovaikutus- ja ammattitaidoista. Palvelun esivalmistelu ja käyttöhetki ovat Service Designin näkökulmasta kriittisiä pisteitä, koska palvelun laatua on vaikea kontrolloida tai jälkikäteen korjata. (Mager 2004, 23- 25.)

7.1 Kontaktipisteet

Perinteinen muotoilu keskittyy käyttäjän ja tuotteen väliseen suhteeseen, mutta Service Design kiinnittää huomionsa kontaktipisteisiin (touchpoints), joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Kontaktipisteisiin luetaan tila, esineet, prosessit ja ihmiset, joiden välityksellä palvelu koetaan ja aistitaan. (Saffer 2007, 176.)

Tila

Tila tarjoaa ympäristön ja käyttömahdollisuuden palvelun tuottamiseen sekä antaa asiakkaalle ohjeita ja vihjeitä tarjottavasta palvelusta erilaisten kylttien, taulujen ja näyttöjen avulla. Tila voi sijaita fyysisesti (myymälä), tai se voi olla virtuaalinen tai digitaalinen (internet-sivusto tai puhelin). Koska palvelut tietyissä tilanteissa ostetaan, toimitetaan ja kulutetaan samassa paikassa, korostuu siten tilan ja sen tarjoamien resurssien merkitys. (Saffer 2007, 177.)

Esineet

Vuorovaikutuskeinona asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä toimivat palveluun kuuluvat esineet. Ne sijoittuvat tiloihin ja ympäristöön ja niiden tarkoituksena on tukea palveluprosessin toteutumista. Esine voi olla yksinkertainen lautasliina ravintolassa tai monimutkainen laitteisto, kuten lentoaseman matkatavaran kuljetushihnasto. (Saffer 2007, 177- 178.)

Prosessit

Prosessit vastaavat kysymykseen millä tavalla palvelu tuotetaan, miten se luodaan, organisoidaan ja toimitetaan. Useinkaan ei ole yhtä ainoaa tietä palveluprosessin lopputuloksen saavuttamiseksi vaan asiakkaiden kokemukset toistuvasta palvelusta vaihtelevat. Palvelunkäyttäjien tai olosuhteiden ollessa erilaisia, prosessin kuvailemiseen ja läpivientiin löytyy eri tapoja ja vaihtoehtoja. Sama prosessi voidaan kuvailla suurpiirteisesti (asiakas laittaa rahaa sanomalehtiautomaattiin ja ottaa lehden) tai tarkasti, prosessi prosessilta kuvaillen. (Saffer 2007, 178.)

Ihmiset

Palvelu herätetään henkiin ihmisten välityksellä. Service Design jakaa palvelun toteuttajat kahteen ryhmään: asiakkaisiin ja työntekijöihin. Henkilöille annetaan myös roolit, koska niihin yhdistetään helpommin mielikuvia: esimerkiksi kokin tunnistaa työasusta ja hänellä on tarkkaan määritelty rooli työssään. Henkilöt omissa rooleissaan osallistuvat reaaliajassa tapahtuvaan palvelun toteutukseen, jonka lähtökohtana on vuorovaikutus. Esimerkiksi kahvilassa asiakas tilaa erikoiskahvin, asiakaspalvelija valmistaa juoman ja asiakas viimeistelee kahvinsa itse sokerilla ja maidolla. (Saffer 2007, 179- 180.)

7.2 Palvelutuokiot/hetket

Palvelut koostuvat hetkistä (service moments), jotka muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan kokonaisvaltaisen kokemuksen. Palvelutuokiot kuvaavat, mitä eri hetkiä asiakas mahdollisesti käy läpi ostaessaan ja kuluttaessaan palvelua. Nämä hetket koostuvat kontaktipisteistä, jotka ovat jokaisessa palvelutuokiossa määriteltävissä ja muotoiltavissa. Maksutilanne on yksi palvelutuokioista, joka koostuu seuraavista kontaktipisteistä: missä palveluluettelo hinnastoineen sijaitsee, miten henkilökunta palvelee ja kommunikoi ja miten palveluautomaatti toimii. Nämä kaikki kontaktipisteet voidaan suunnitella halutulla tavalla. (Saffer 2007, 192- 193.)

Saffer (2007:192) mainitsee kirjassansa esimerkin autopesulan palvelutuokioista:

- Asiakas löytää autopesulan
- Asiakas astuu sisälle
- Asiakas valitsee haluamansa palvelun valikoimasta (pesu, vahaus jne.)
- Asiakas maksaa
- Auto siirtyy pesutilaan
- Auto pestään
- Auto kuivataan
- Auton sisätilat puhdistetaan
- Asiakas poistuu autopesulasta

7.3 Brandin merkitys

Perinteinen yhtenäinen brandikokemus (total brand experience) on ollut hyvin organisatiolähtöinen. Sen merkittävänä tavoitteena on jättää muistijälki asiakkaan mieleen yrityksestä ja tuotemerkistä. (Saffer 2007,182.)

Asiakkaille, jotka ovat aiemmin käyttäneet tiettyä palvelua, on muodostunut odotuksia kuinka palvelu toimii suhteessa omiin kokemuksiin ja kuvaan yrityksen brandista. Palvelun, jolla on yhtenäinen ja johdonmukainen brandi- identiteetti, tunnistaa sen ihmiskeskeisistä elementeistä: se saa yksinkertaisetkin asiat näyttämään monitahoisilta, kokemukset ovat persoonallisia ja aidosti aistittavia sekä asiakas tuntee olevansa keskellä palvelutoimintaa (Gabrielsson 2005.) Service Design pyrkii tuottamaan asiakkaalle yhtenäisen brandikokemuksen, jonka lähtökohtana on asiakas sekä positiivisten kokemusten synnyttäminen yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Nämä positiiviset kokemukset asiakas heijastaa edelleen yrityksen brandiin vahvistaen sitä. Jos yrityksen vahvuutena on erinomainen asiakaspalvelu, tulisi tätä etua hyödyntää erikoisosaamisen muuntamisella tulokseksi. (Saffer 2007,182- 189.)

7.4 Service Designin suunnitteluprosessi

Moritz esittelee Practical Access to Service Design- dokumentissaan tavan soveltaa Service Designin- teoriaa yrityksissä ja organisaatioissa. Vaiheita on yhteensä kuusi, joista jokaisella on oma merkityksensä koko palvelun suunnittelussa, mutta niiden toteutusjärjestystä voidaan vaihdella projektikohtaisesti. (Moritz 2005.)

Ymmärrä

Ensimmäisen vaiheessa päämääränä on ymmärtää ja oppia. Ideaalissa tilanteessa organisaatio tuntee asiakkaansa, tunnistaa palvelua ja organisaation toimintaa ohjaavat tekijät unohtamatta tulevaisuutta ja mahdollisuuksien tutkimista. Tunnistamalla asiakkaansa tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet, hänen arvonsa, tavoitteensa, ongelmansa sekä käytös- ja vuorovaikutustapansa, saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää hyväksi palvelustrategian rakentamisessa ja uusien palveluideoiden suunnittelussa. (Moritz 2005.)

On tärkeää, että yritys on tietoinen omista liiketoiminnallisista tavoitteistaan, resursseistaan sekä tekijöistä, jotka vaikuttavat toimintaympäristön muutoksiin (Moritz 2005; ks. myös Mager 2004, 32). Hyödyntämällä markkinatutkimuksia, kilpailutilanneanalyysia ja tietoa asiakastarpeista, voidaan määritellä palvelustrategia. Palvelustrategissa käy ilmi kohdemarkkinoiden segmentointi, laatukriteerit sekä miten palvelulla erotutaan kilpailijoista. (Mager 2004, 32.)

Monilta palveluyrityksiltä puuttuu yllä mainituin keinoin rakennettu yksityiskohtainen palvelustrategia, joka on yleisesti hyväksytty koko organisaatiosalla. Palvelustrategian laatiminen sitoo resursseja - niin aikaa kuin rahaa, mutta perusteellinen strategia on Service Designin suunnitteluprosessin yksi lähtökohdista sekä tärkeä osatekijä koko yrityksen menestyksen kannalta. (Mager 2004, 33.) Moritz mainitsee tekstissään listan metodeja ja työkaluja, joita

voidaan hyödyntää Ymmärrä- kohdan toteuttamisessa. Esimerkkeinä ovat kuiluanalyysi, asiakassegmentointi, asiantuntijahaastattelut, trend scouting- trendien ennakointi ja mystery shopping. (ks. esim. Moritz 2005.)

Saffer (2007:189) pitää tärkeänä sidosryhmien tiedostamista. Sidosryhmäkuvailussa identifioidaan ja priorisoidaan ryhmän jäsenet sekä tarkastellaan heidän suhdettansa palveluun. Jäsenet voivat olla suoria käyttäjiä, asiakkaita ja työntekijöitä, tai muita sen vaikutuspiiriin kuuluvia yksityishenkilöitä, viranomaisia ja organisaatioita. Sidosryhmäkuvailu on tarpeellinen etenkin palvelua muutettaessa: esimerkiksi linja-auton reittimuutoksen vuoksi palvelua käyttävät asiakkaat eivät välttämättä pysähdy reitin varrella oleviin liikkeisiin.

Pohdi

Toinen vaihe perustuu informaation hyödyntämiseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerätyn monipuolisen aineiston avulla kehitetään uusia ideoita ja valitaan strateginen suuntaus. On muistettava, että strategia ja valittu suunta ovat niin vahvoja kuin niihin pohjautuva tieto on. Tämän vuoksi Ymmärrä- vaiheella on tärkeä merkitys koko suunnitteluprosessin jatkon kannalta. Tehtävänä on tunnistaa palvelun ongelmakohdat sekä asettaa Service Design- projektille suunta ja tavoitteet. Metodeina Moritz mainitsee mindmapit, kontaktipisteet ja CATWOE-työkalun (ks. esim. Moritz 2005.) Nämä menetelmät stimuloivat käyttäjiänsä pohtimaan ongelmakohtia ja mahdollisia ratkaisuja. (Moritz 2005.)

Kehitä

Seuraavaksi lähdetään löydettyjen ongelmien pohjalta tuottamaan uusia innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja. Ideoinnin lähtökohtana ovat edelliset kategorioiden antamat raamit: uusien ideoiden on sovittava edellä laadittuun palvelustrategiaan sekä vastattava organisaation ja asiakkaiden tunnistettuja tarpeita. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää ideoivien ryhmien jäsenvalintaan sekä itse toteutusympäristöön. Metodeina voidaan käyttää esimerkiksi aivoriihiä (brainstorming), bodystorming ja paraller designia. (ks. esim. Moritz 2005.)

Seulo

Kun tarvittava määrä ideoita on syntynyt, lähdetään seulomaan niistä parhaimmat. Palvelukonsepteja voi yhdistellä ja valita niistä kehityskelpoisimmat. Valinnan tekijöiden tulisi olla asiantuntijoita tai valittaville palvelukonsepteille asetetaan tietyt valintakriteerit. Valittuja ideoita ja niiden käyttökelpoisuutta mitataan suorituskyvyn ja laadun näkökulmasta: millainen

suorituskyky palvelulla on, toteutuvatko sen laatukriteerit ja täyttääkö palvelu erilaiset lailliset vaatimukset. (Moritz 2005.)

Työkaluina Moritz suosittelee SWOT-analyysia, PESTE-analyysia (ks. esim. Moritz 2005).

Selitä

Viidennen vaiheen kohdalla on tärkeää kerrata, millaisiin johtopäätöksiin edellisissä kategoriassa on päädytty. Vaiheen tarkoituksena on välittää tietoa johdolle ja sidosryhmille visuaalisuimalla suunnitellut palvelukonseptit. Palveluprosessit kuvataan erilaisilla animoiduilla kartoilla ja skenaarioiden avulla selvennetään palvelun eri käyttömahdollisuuksia. Ideana on luoda keskustelupohja eri henkilöiden parissa, jotka ovat tavalla tai toisella tekemisissä palvelun kanssa. Keskusteluun on hyvä ottaa mukaan eri taustan omaavia henkilöitä. (Moritz 2005.)

Toteuta

Viimeisessä vaiheessa on aika tehdä suunnitelmasta totta. Jos kyseessä on uusi palvelu, on sitä ennen markkinoille vientiä testattava ja tehtävä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma, jonka osana on tarkka palveluprosessikuvaus. Moritz suosittelee tähän blueprint- prosessikuvausmenetelmää, joka havainnollistaa tärkeät palvelun kontaktipisteet. Henkilöstölle järjestetään koulutus sekä tiedonsaannista ja ohjeistuksesta huolehditaan eri kommunikaatiovälineiden kuten intranetin välityksellä. Hyvä keino parantaa henkilöstön sitoutumista on käyttää roolikuvausta, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman työn roolin ja merkityksen onnistuneen palvelukokemuksen aikaansaamiseksi. (Moritz 2005.)

7.5 Service blueprint

Service blueprint on oleellinen osa Service Designia ja palvelun suunnitteluprosessia. Service blueprint toimii johdon johtamisvälineenä ja sen avulla voidaan koordinoita henkilökuntaa ja resursseja. Blueprint helpottaa yrityksiä selvittämään, missä tilanteissa palvelutuokiot toimivat ja missä esiintyy ongelmia, niin sanottuja pullonkauloja. On tärkeää, että jokainen palveluprosessiin osallistuva ymmärtää palvelun ja sen tukiprosessien välinen suhteen ja niiden vaikutuksen palveluun. Service blueprint auttaa sidosryhmiä muodostamaan yhteisen käsityksen palvelusta, jonka kehityksessä ja tuotannossa he ovat mukana. (Engine Group 2009 ; ks. myös Office of Government Commerce 2007, 28.)

Service blueprint koostuu kahdesta elementistä: palveluhetkistä (service moments) ja palvelulangasta (service string). Palveluhetket koostuvat kontaktipisteistä, jotka ovat tarkoin suunniteltuja ja muotoiltuja asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. (ks. lukua 7.2.) Service blueprint osoittaa, mitkä elementit (tila, esineet, prosessit, ihmiset) ovat aktivoituneina kussakin palveluhetkessä. Pienetkin oivallukset ja muutokset voivat tuottaa arvoa palvelun käyttäjille eikä muutos välttämättä aiheuta yritykselle suuria kustannuksia. Palvelulanka kuvaa palveluidean sekä kirjallisessa että visuaalisessa muodossa. Visuaalisessa muodossa se osoittaa, kuinka asiakkaat tilaavat, vastaanottavat ja maksavat palvelun ja kuinka henkilökunta kussakin tilanteessa toimii. (Saffer 2007, 193.)

8 Tutkimusmenetelmät

8.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimustyötä tehtäessä on valittavana joko kvantitatiivinen (määrällinen) tai kvalitatiivinen (laadullinen) näkökulma tutkimusotteeseen. Usein nämä kaksi menetelmää esitellään toisilleen vastakkaisina, mutta jos tutkimustyö perustellaan tarkoin, voidaan niitä käyttää rinnakkain. Esimerkkinä tästä on tapaustutkimus eli case study. Kvantitatiivista tapaa pidetään enemmän etäisenä ja kovana lähestymistapana tutkimukseen. Se varmistaa jo olemassa olevaa teoriaa ja on hyvin strukturoitu. Kvalitatiivinen tapa puolestaan on läheisempi ja syvempi tapa tutkia ilmiötä tai asiaa. Se luo teoriaa ja on pääasiassa strukturoimaton. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 124- 125.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun lähteenä; tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin eri mittausvälineisiin. Perustana tälle on tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus, tapauksen ainutlaatuisuuden korostaminen sekä kohdejoukon tarkka valinta. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii tutkijalta joustavuutta, koska tutkimussuunnitelma muotoutuu olosuhteiden mukaan. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä induktiivinen logiikka, odottamattomien seikkojen löytäminen. Tärkeää on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen käsittely, ei jo olemassa olevan hypoteesin testaaminen. Aikaisempaa, muiden keräämää aineistoa, hyödynnetään tutkimuskohteen ”esiymmärryksenä”. (Hirsjärvi ym. 2007, 155, 169; ks. myös Likitalo & Rissanen 1998, 10- 12.)

Tapaustutkimus eli case study soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tuotetaan kehittämisehdotuksia ja ideoita yritykselle tai sen osalle. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei siis edes pyritä viemään muutosta eteenpäin käytännössä tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista. Sen avulla luodaan kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan.

Tällä tavalla saadaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä ja tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kohteesta. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen vaan tutkii kuinka jokin on mahdollista ja mikä ilmiössä on merkittävää. Kehittämisen tueksi pyritään tuottamaan uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37, 52- 53.)

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin case study, koska työssä pyrittiin selvittämään syvällisemmin Finavian VIP-palveluiden toimintaa ja palvelun laadun tasoa sekä tuottaa yritykselle uusia kehittämis ehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi. Pyrkimyksenä ei ole yleistää tutkimustuloksia vaan saada selville suppeasta kohteesta, tässä tapauksessa avainasiakkaista, uutta tietoa. Case studyssa voidaan yhdistää sekä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusnäkökulma. Kvalitatiivinen näkökulma ilmenee käytettyjen menetelmien kautta. Tutkimuksessa tehtiin haastatteluita ja havainnointia syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi. Kahta aiemmin tehtyä tutkimusta Finavian VIP-palveluille käytettiin esiyymmärryksenä. Kvantitatiivinen näkökulma tulee esiin strukturoidussa kyselylomakkeessa, joka lähetettiin tarkoin valituille asiakkaille. Otannan suuruus oli kaksikymmentä vastaajaa. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

8.2 Aineiston hankinta

Ennen varsinaisen tutkimusaineiston hankintaa on hyvä päättää tietyistä käytännön seikoista, jotka ohjaavat tutkimusta, mutta sallivat joustavuuden. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen valitaan metodit ongelman ratkaisemiseksi. Kehittämistyössä on tärkeää käyttää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä: käyttämällä moninaisia menetelmiä saadaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia tutkittavasta asiasta. Haastattelut, kyselylomakkeet sekä havainnointi ovat menetelmiä, joiden avulla saadaan selville mitä kohderyhmä ajattelee, tuntee, kokee tai uskoo. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 172; ks. myös Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.)

Tutkimuksessa voidaan käyttää kahdenlaista tietoa; tutkijan itse keräämää havainto- eli primaariaineistoa sekä muiden keräämää, sekundaariaineistoa. Primaari- ja sekundaariaineisto on kyettävä muokkaamaan ja liittämään omaan tutkimukseen. Siten on mahdollista saada vastaus johonkin tutkimusongelmaan jo olemassa olevan aineiston pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 173.)

Kysely (survey) on perinteinen tapa kerätä tietoa. Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, se on tehokas tapa ja säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Esimerkiksi palveluyritys saattaa tietää tarkasti, mitkä asiat sen toiminnassa ovat asiakkaiden mielestä tärkeitä, mutta se haluaa selvittää, kuinka hyvin nämä asiat toiminnassa toteutuvat. Kyselystä saadut vastaukset saattavat kuitenkin jäädä hyvin pintapuolisiksi eikä ole takeita, että vastaajat ovat

vakavasti suhtautuneet tutkimukseen. Monivalintakysymyksissä saaduista vastauksista voidaan helposti kerätä tuloksia ja se on selkeää tulkita. Myös tutkittava henkilö muistaa paremmin tutkimukseen liittyviä asioita, kun ne annetaan hänelle suoraan. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon, yleensä viisiportaisesta asteikosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 182-189; ks. myös Ojasalo ym. 2009, 41.)

Tutkimuksessa yhdistettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimustyössä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, joka rakentui monivalintakysymyksistä sekä asteikkoihin perustuvista kysymyksistä. Kyselylomakkeessa oli mahdollisuus myös avoimille vastauksille ja ehdotuksille, joiden avulla toivottiin näkökulmia, joita tutkijat eivät mahdollisesti olleet ottaneet huomioon. Kyselylomake rakennettiin käyttämällä SERVQUAL- menetelmää (ks. lukua 5). Kyselylomake jaettiin kymmeneen osioon, joiden avulla asiakkaat rakentavat käsityksen palvelun laadusta. Kysymykset muotoiltiin taustatiedon ja teorian perusteella sekä vastaamaan tutkimusongelmaa. Osa kysymyksistä pohjautuu Service Design- ajattelumalliin (ks. lukua 7). Englanninkieliset kyselylomakkeet lähetettiin kaikille Finavian VIP-palveluiden tärkeimmille asiakkaille sähköpostilla. Saatteeksi lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin sekä suomeksi että englanniksi tarvittavat taustatiedot ja ohjeet lomakkeen täyttöön. (Hirsjärvi ym. 2007, 180- 189.)

Laadullista tutkimustyötä tehdessä on tärkeää olla vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, siksi päätiedonkeruu menetelmänä toimii haastattelu (interview). Se on ainutlaatuisen hyvä tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä luo tutkimukseen joustavuutta. Kysymyksiä voidaan säädellä aineiston keruuta varten haastattelun edetessä, myötäillä vastaajia sekä tarvittaessa syventää ymmärrystä tietyissä kohdissa. (Hirsjärvi ym. 2007, 193- 200.)

Tutkimusta varten haastateltiin VIP-palveluiden asiakasta, ulkoasiainministeriön apulaisprotokolla päällikköä Tiina Myllyntaustaa, teemahaastattelulla. Haastattelu toteutettiin ulkoasiainministeriön tiloissa ja haastateltavalle kerrottiin etukäteen haastattelupyynnön yhteydessä ja itse tilanteessa tutkimuksen tilaajasta ja tutkimuksen tavoitteista. Haastattelun aihepiirit olivat haastateltavan tiedossa etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät. Kysymykset muotoiltiin osaksi Service Designin pohjalta, jotta saatiin tarkempaa tietoa kontaktipisteistä (ks. lukua 7.1). Teemahaastattelu antaa vastaajalle enemmän aikaa valmistautua kysymyksiin ja se antaa haastattelijalle syvempää tietoa sekä tarkempia vastauksia. Avoimella haastattelulla voidaan selvittää syvällisemmin mitä ihmiset todella ajattelevat. (Hirsjärvi ym. 2007, 191- 196; ks. myös Ojasalo ym. 2009, 41- 41.) Tutkimuksessa haastateltiin myös VIP-palveluiden henkilökuntaa, palveluesimies Sirpa Kjellmania ja palvelupäällikkö Kirsi

Holopaista. Haastattelut olivat kummassakin hyvin vapaamuotoisia eli kyseessä oli avoin haastattelu.

Yhdeksi tutkimuksen toteutustavaksi valittiin havainnointi (observation), joka on hyvä tapa saada selville, mitä todellisuudessa tapahtuu. Kysely ja haastattelu kertovat mitä haastateltavat henkilöt tuntevat ja ajattelevat, mutta havainnointi osoittaa, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Havainnointi antaa välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien sekä organisaatioiden toiminnasta ilman keinotekoisuutta. Erityisen hyvin havainnointi antaa tietoa vuorovaikutussuhteista eri tekijöiden välillä. Toisaalta tutkijan havainnointi saattaa häiritä tilannetta ja muuttaa tutkittavien toimintoja. Havainnointi myös vaatii paljon aikaa, jota kaikilla tutkijoilla ei ole. (Hirsjärvi ym. 2007, 201- 206.)

Havainnoinnissa osallistuttiin Finavian VIP- palvelujen tavalliseen palveluprosessiin osana henkilökuntaa. Tehtävän edetessä havainnoitiin eri toimijoita yksilöinä sekä ryhmän jäsenenä sekä havainnoitiin asiakkaan ja henkilökunnan välisiä vuorovaikutustilanteita. Havainnoinnin avulla saatiin selkeä kuva palvelun tarjoajan toiminnasta, asiakkaiden kohtelusta sekä prosessin kuluista kokonaisuutena. Havainnointi on toistunut useita kertoja ja tietyt palvelutoiminnan kaavat ovat hahmottuneet. (Hirsjärvi ym. 2007, 199- 204.)

8.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen validiteettia (pätevyyttä) ja reliabiliteettia (luotettavuutta) on aina arvioitava, jotta tiedon tarvitsija voi päätellä sen merkityksen. Myös tutkimuksen etiikka ja yleistettävyyden tarvitsevat näitä kahta tekijää. Validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät aina toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on alhainen, on tutkimuksen validiteetti alhainen. Näiden kahden käsitteen tunteminen on tärkeää, sillä tutkimuksen arviointi ohjautuu niiden pohjalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216- 218.)

Validiteetti merkitsee mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen halutaankin mittaavan. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa on esimerkiksi tutkijan kyky rakentaa oikea tutkimusasetelma ja oikea kohderyhmä, validiteetin mukanaolo koko projektin ajan sekä tulkinnan paikkansapitävyys aineistossa. Validi tieto tarkoittaa tutkijan kykyä osoittaa etteivät vastaukset ja päätelmät perustu väärin kysymyksiin, haastattelulauseumiin tai havaintoihin. Sisäinen validiteetti, velvoite olla konsistentti, edellyttää, että tutkimusten tulosten tulee seurata aineistoa ja teoriaa loogisesti. (Koskinen ym. 2005, 254- 255; ks. myös Likitalo & Rissanen 1998, 71.)

Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee tutkimustulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta. Reliabiliteetti-käsite ei sinällään sovellu laadulliseen tutkimukseen vaan korvaavan käsitteenä voidaan pitää arvioitavuutta. Tutkija antaa lukijalle tarpeeksi tietoa, jonka perusteella lukija arvioi, miten havainnot on tuotettu ja miten niistä on rakennettu tulkinta. Siten mahdollistetaan tutkimuksen arvioitavuus, jolloin lukija voi arvioida itse tutkimusta ja sen taustalla olevia menettelytapoja ja ratkaisuja. Esimerkiksi haastattelutilanteet tulisi selvittää tekstissä, miten tuotettu teksti on tarkistettu ja mitkä tutkijan omat ja organisaatiolähtöiset seikat vaikuttavat tutkimukseen. Ilman tätä selostusta jäävät metodiset ratkaisut arvailujen varaan eikä tutkimusta voida arvioida yhtä hyvin. Havaintojen toistettavuus on tärkeä peruselementti tieteellisessä tutkimuksessa, sillä sen avulla tutkija voi todeta ilmiön todellisuuden ja hyväksyä todetun tulinnan. (Koskinen ym. 2005, 253- 263.)

Tutkimuksen tulisi arvioida lisäksi sen sisältämiä virhelähteitä, jotka tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Ammattitaitoinen tutkija huomaa virhelähteet ja kontrolloi niitä. Esimerkkejä virhelähteistä ovat väärin valittu teoria, epäselvät käsitteet, sokeus omille näköhavainnoille havainnointitilanteessa, sopimaton metodi sekä huolimaton ja aukkoinen päättely. (Koskinen, Alasuutari & Peltomaa 2005, 253- 263.)

Laadullisessa tutkimuksessa tapausmäärät ovat usein pieniä, jolloin ongelmana on tulosten yleistettävyyden. Tavoitteena on enemminkin kerätä paljon tietoa suppeasta joukosta ja antaa selitys, joka tekee tutkitun joukon piirteet ymmärrettäviksi. (Koskinen ym. 2005, 265.)

Eettisyys tutkimuksessa merkitsee tutkijan kykyä tehdä ”oikeita” havaintoja, tutkimustyö on objektiivinen, virheet on vältetty, tiedot ovat ”puhtaita” eli ei vääristeltäviä, anonymiteetin sekä ihmisarvon kunnioittamista. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien henkilöiden on tiedettävä, mitä tutkija tekee, mitkä ovat toiminnan kohde ja tavoitteet sekä heidän oma roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävissä hankkeissa. Myös tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden osuuden vähättely ja harhaanjohtavat tulokset ovat epärehellistä tutkimustyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 48 ; ks. myös Likitalo & Rissanen 1998, 73.)

Tutkimuksen arvioitavuus ja validiteetti

Tutkimusmenetelmän eli tapaustutkimuksen valinta sekä aineiston hankinnassa hyödynnetyt metodit pyrittiin kuvailemaan ja perustelemaan mahdollisimman hyvin, jotta lukijalle syntyy kuva ratkaisusta, jotka ohjasivat työtä ja sen kulkua. Koska reliabiliteettia eli luotettavuutta on vaikea todentaa laadullisessa tutkimuksessa, pyrittiin lukijalla antamaan mahdollisimman tarkka käsitys siitä, kuinka tutkimusprosessi on edennyt ja kuinka havainnot on tuotettu. Aineistoa kerättiin eri menetelmillä ja havainnointikertoja oli useita palvelun ongelmakohtien

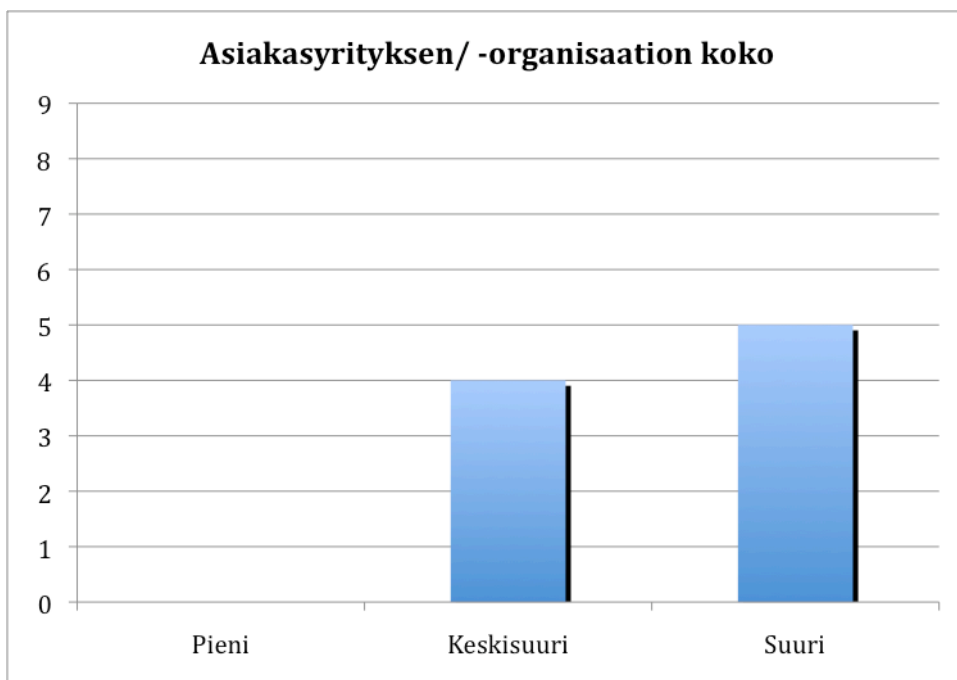
todentamiseksi. Niiden avulla pystyttiin analysoimaan paremmin asiakkaiden vastauksia ja mielipiteitä sekä luomaan kuva palvelun laadun nykytilanteesta. Johtopäätöksissä hyödynnettiin teoriaa ja tutkimustuloksia, mutta niihin vaikuttivat myös tutkijoiden omat näkemykset ja asenteet.

Sisäinen valideetti eli tulkinnan sisäinen loogisuus toteutuu tutkimuksessa ja tutkimuksen tulokset seuraavat teoriaa johdonmukaisesti. Kyselyn tutkimustuloksia verrattiin haastattelun ja havainnoiteihin yhtäläisyyksien todentamiseksi. Tällä pyrittiin myös minimoimaan virheet, kuten tärkeimmän asiakkaan haastattelun tulosten korostaminen, sillä tämä asiakas on saattanut saada erikoiskohtelua.

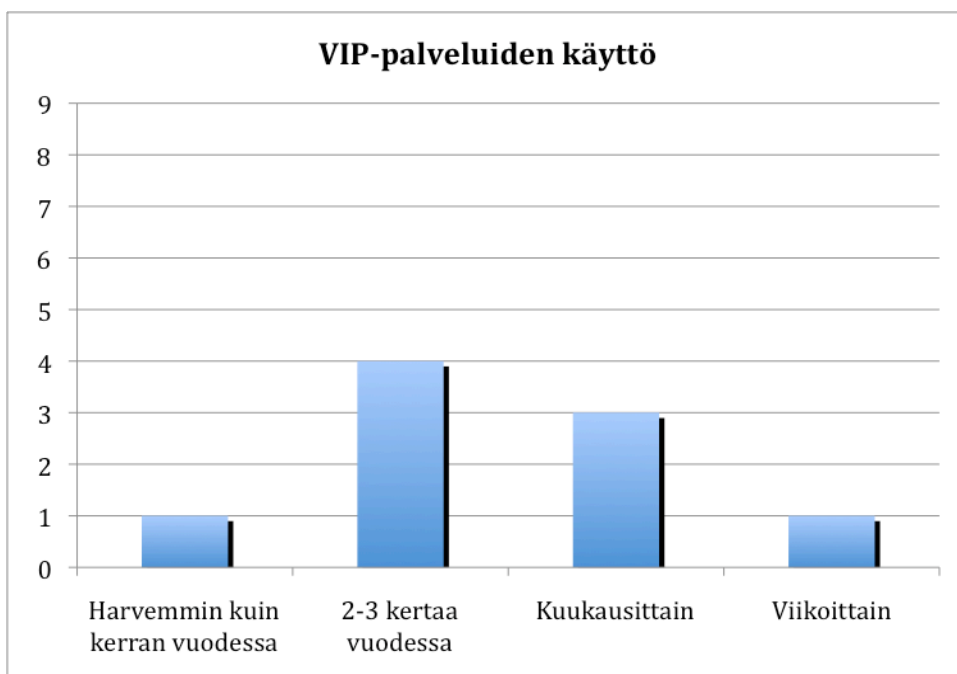
Virhelähteitä minimoitiin tutustumalla laajalti teoriakirjallisuuteen sekä vertailemalla eri palvelun laadun tutkimusmetodeja sopivan löytämiseksi. Johtopäätösten tekoon paneuduttiin huolella käymällä systemaattisesti läpi tutkimuksen analysointituloksia ja teoriaa ja johtamalla johtopäätökset näistä tiedoista. Jokainen johtopäätös perusteltiin teorialla tai asiakkailta saaduilla vastauksilla. Kehitysehdotukset keskittyvät ongelmakohtiin ja asioihin, joita yritys voi itse kehittää omalla toiminnallaan. Ongelmakohtatutkittiin ja asiakkailta saaduilla vastauksilla selvitettiin eniten kehitystä tarvitsevat kohteet, joihin pyrittiin tarjoamaan kehitysehdotus.

9 Tulosten analysointi

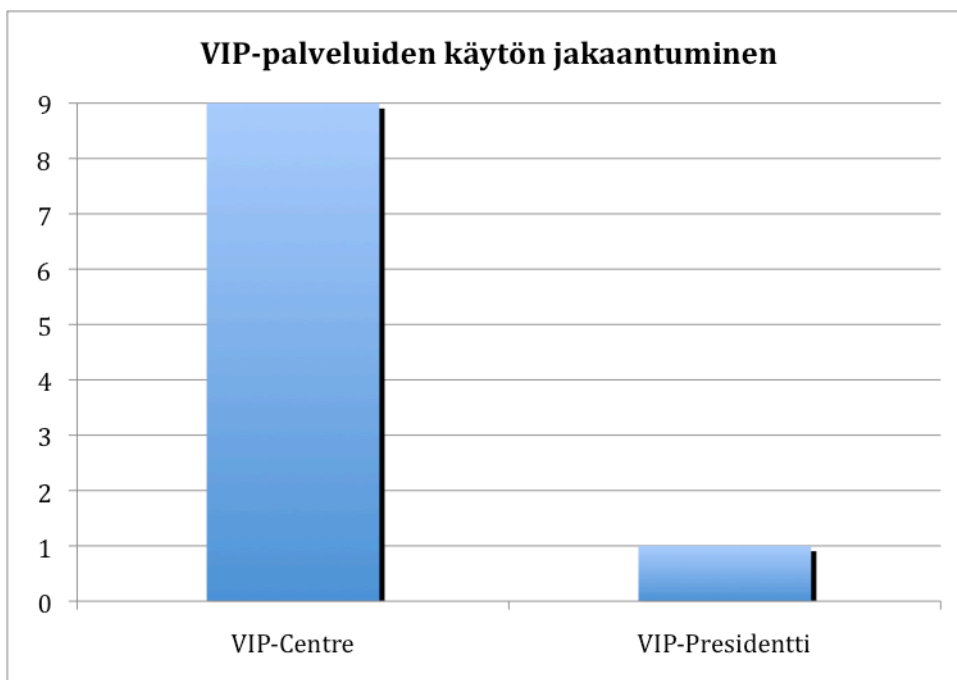
Tutkimukseen osallistuneet yhdeksän vastaajaa ovat keski suurten tai suurten yritysten ja organisaatioiden edustajia. Vastaajat ilmoittivat toimialoihinsa seuraavat: kansainväliset suhteet, kansainvälinen liiketoiminta, autoala, hallinto, politiikka, alueellinen suunnittelu- ja kehitys sekä urheiluseurat. Neljä vastaajista käyttää VIP-palvelua kaksi tai kolme kertaa vuodessa, kolme puolestaan kuukausittain. Yksi vastaajista ostaa palvelua viikoittain ja yksi harvemmin kuin kerran vuodessa. Suurin osa vastaajista, kahdeksan kappaletta, asioi Finavian VIP-palveluiden kanssa Helsinki-Vantaan lentoaseman terminaalissa, VIP-Centressä. Ainoastaan yksi vastanneista käyttää pääasiallisesti palveluita VIP Presidentissä, erillisessä liikelen- toterminaalissa.



Kuvio 4: Asiakasyrityksen ja organisaation koko



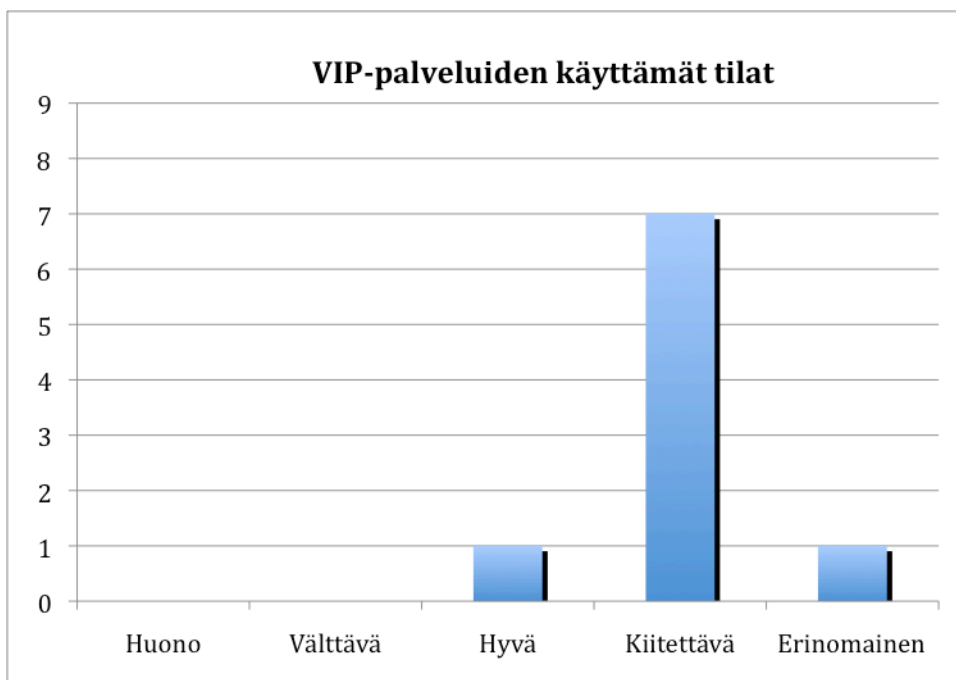
Kuvio 5: VIP- palveluiden käyttöaste



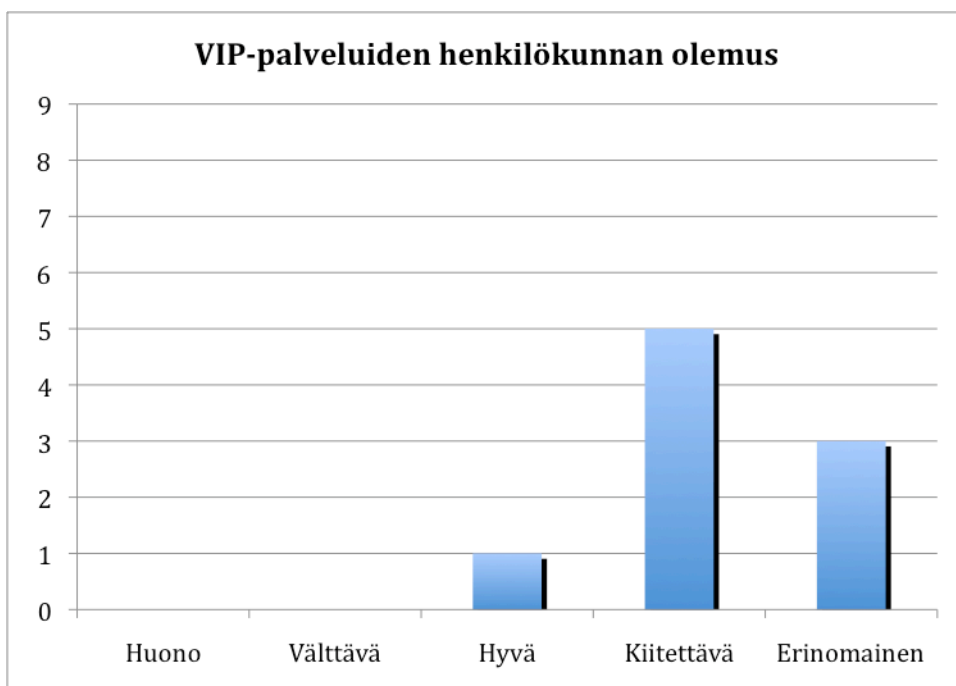
Kuvio 6: VIP- palveluiden käytön jakaantuminen

Fyysinen ympäristö

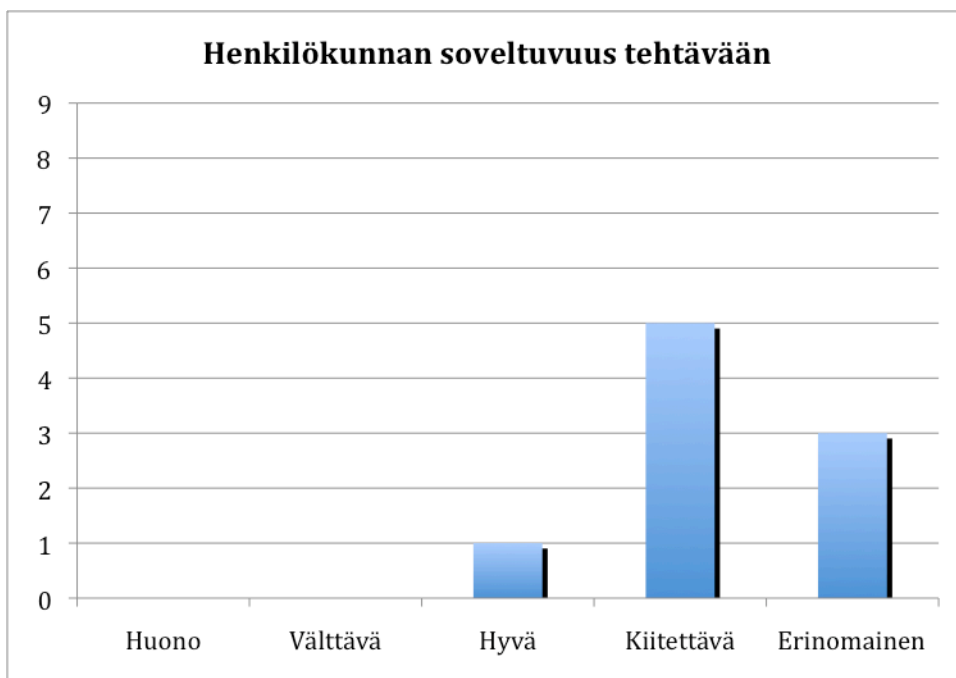
Yleisesti vastaajat pitävät VIP-palveluiden tiloja erittäin hyvinä, mutta kysyttäessä sijainnista, vastaajien mielipiteet jakautuvat. Neljä vastaajaa yhdeksästä pitää sijaintia kiitettävänä, mutta toiset neljä välttävänä tai huonona. VIP- Centreen on vaikea löytää ja tiloja pidetään pieninä. VIP-palveluhenkilökunnan olemus ja soveltuvuus tehtävään koetaan erittäin hyväksi. Varausprosessin sujuvuus henkilökunnan kanssa pidetään erinomaisena. Yksi vastaajista kokee varauksen sujuvuuden välttävänä.



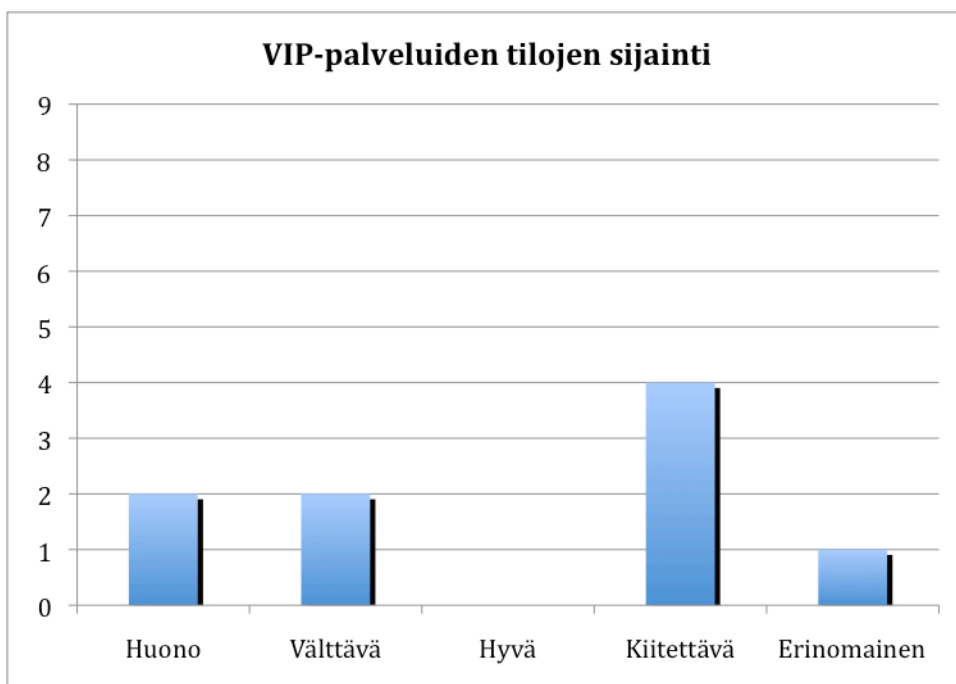
Kuvio 7: VIP- palveluiden käyttämät tilat



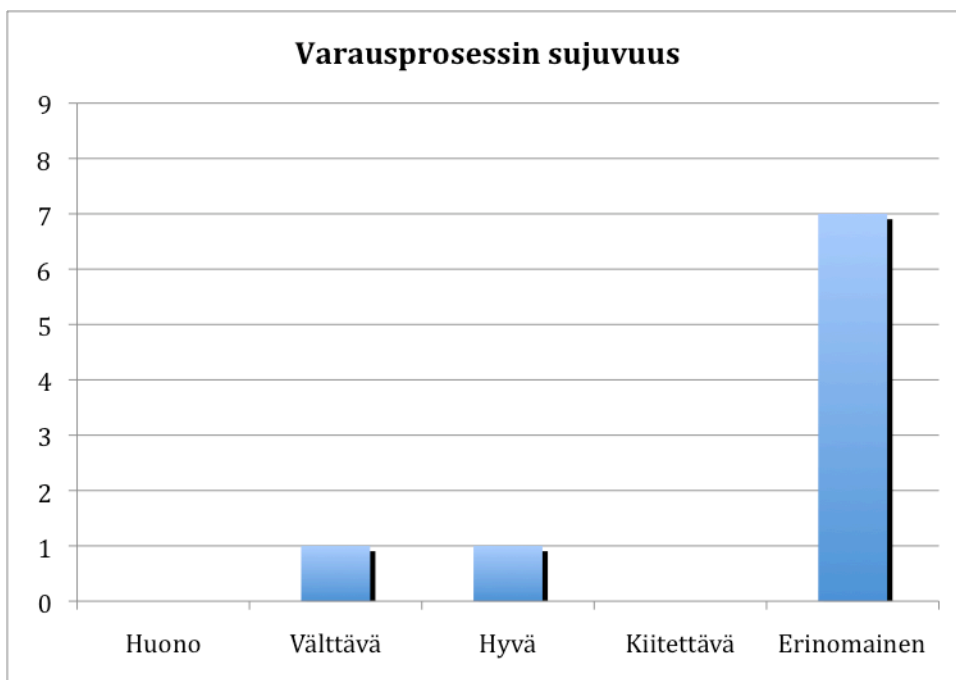
Kuvio 8: VIP- palveluiden henkilökunnan olemus



Kuvio 9: Henkilökunnan soveltuvuus tehtävään



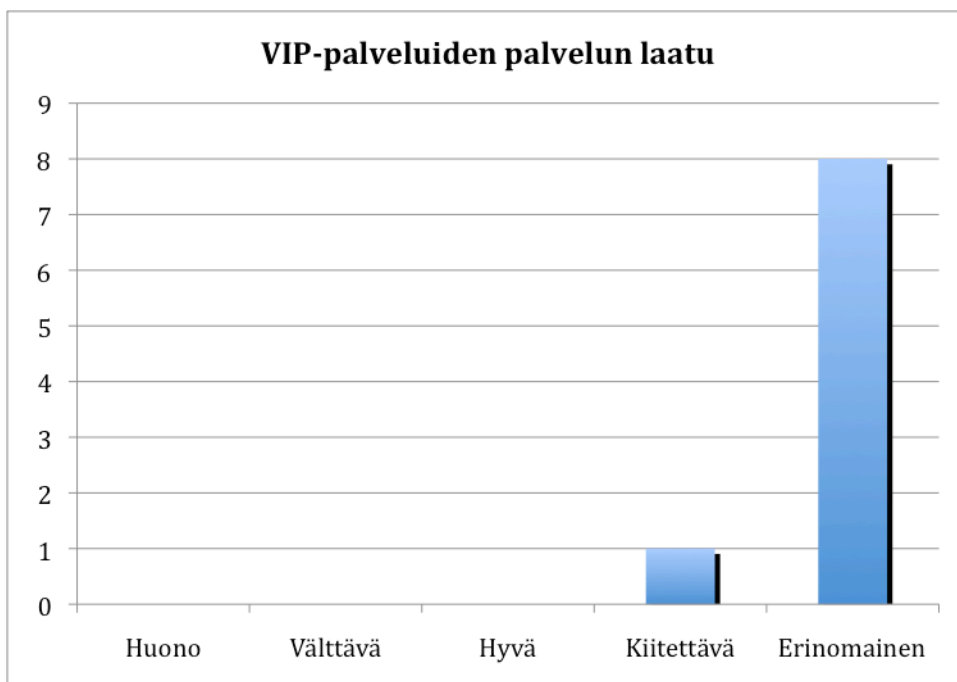
Kuvio 10: VIP- palveluiden tilojen sijainti



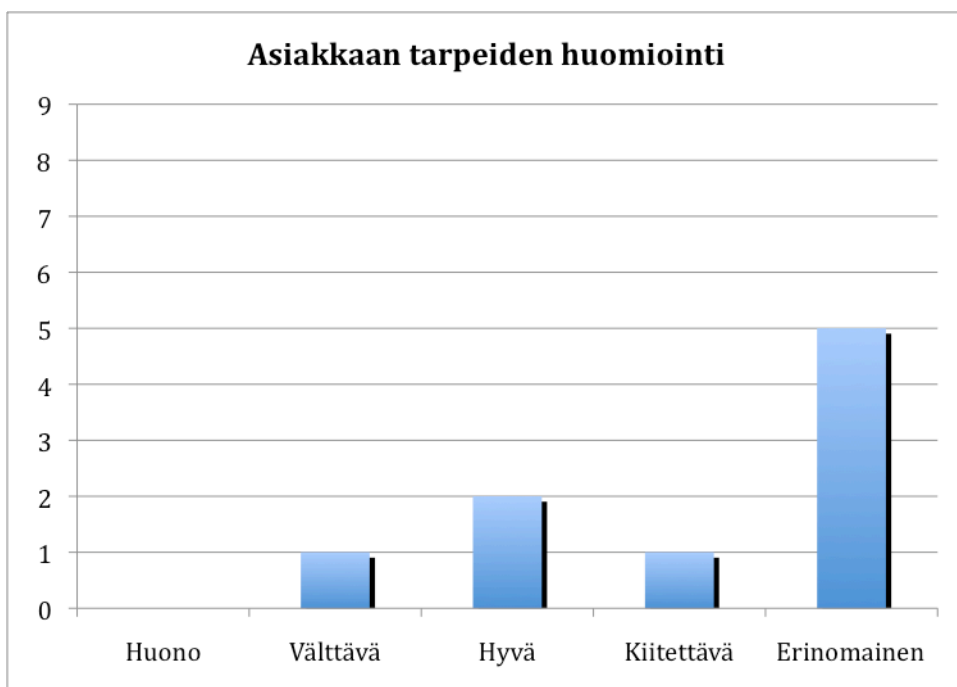
Kuvio 11: Varausprosessiin sujuvuus

Luotettavuus

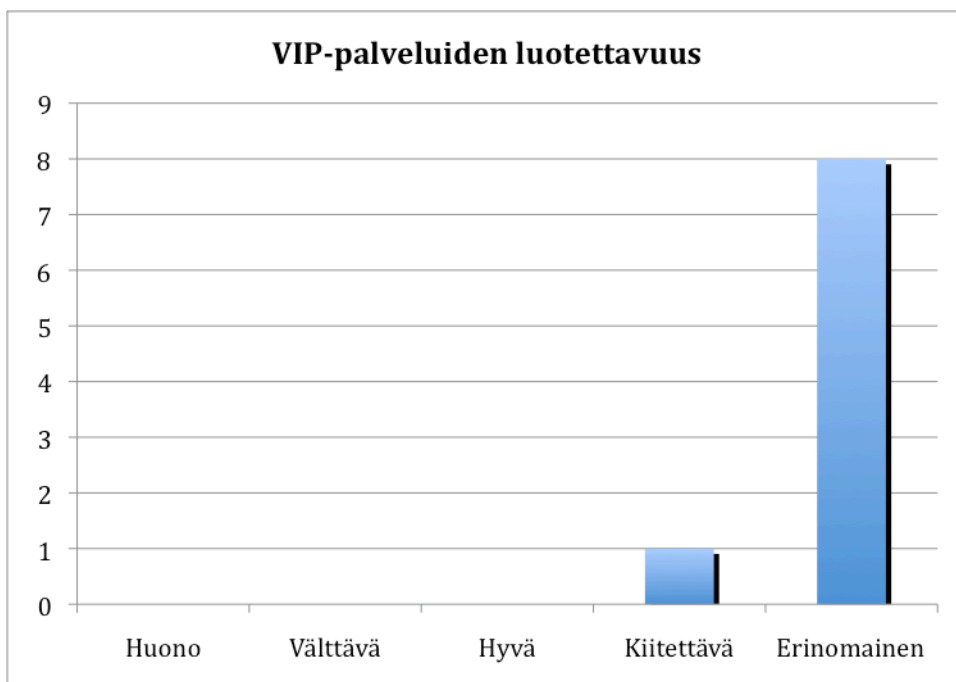
Kahdeksan vastaajaan kokee VIP-palveluiden palvelun laadun erinomaiseksi, yksi kiitettäväksi. Kysyttäessä asiakkaiden tarpeiden huomioinnista, löytyy eroavaisuuksia. Suurin osa pitää tarpeiden huomiointia erinomaisena tai kiitettävänä, mutta kaksi antaa arvosanaksi hyvän ja yksi keskinkertaisen. VIP-palvelut koetaan luotettavana palvelun tarjoajana, sillä lähes kaikki vastaajat arvioivat sen erinomaiseksi. VIP-palvelut onnistuvat myös täyttämään asiakasodotukset onnistuneesti. Kahdeksan vastaajaa kokee asiakasodotusten täyttyneen erinomaisesti ja yksi kiitettävästi.



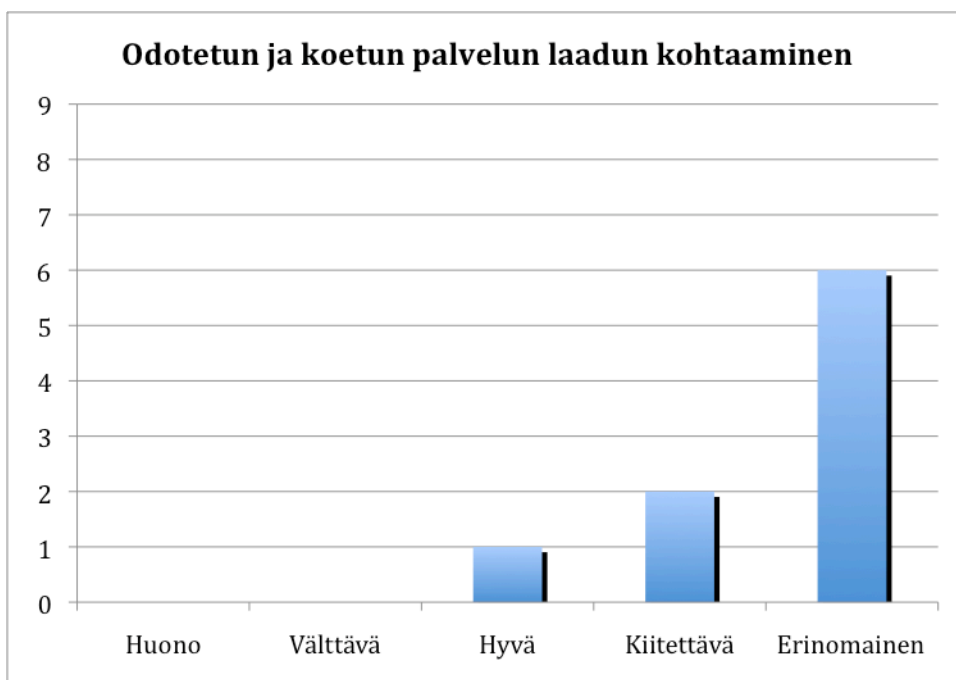
Kuvio 12: VIP-palveluiden palvelun laatu



Kuvio 13: Asiakkaan tarpeiden huomiointi



Kuvio 14: VIP- palveluiden luotettavuus

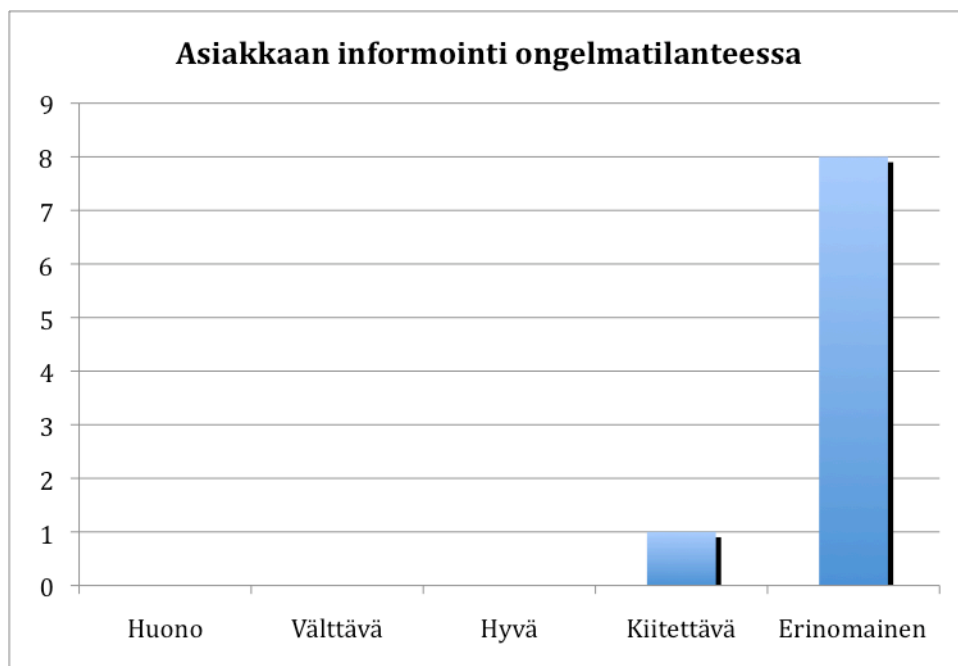


Kuvio 15: Odotetun ja koetun palvelun laadun kohtaaminen

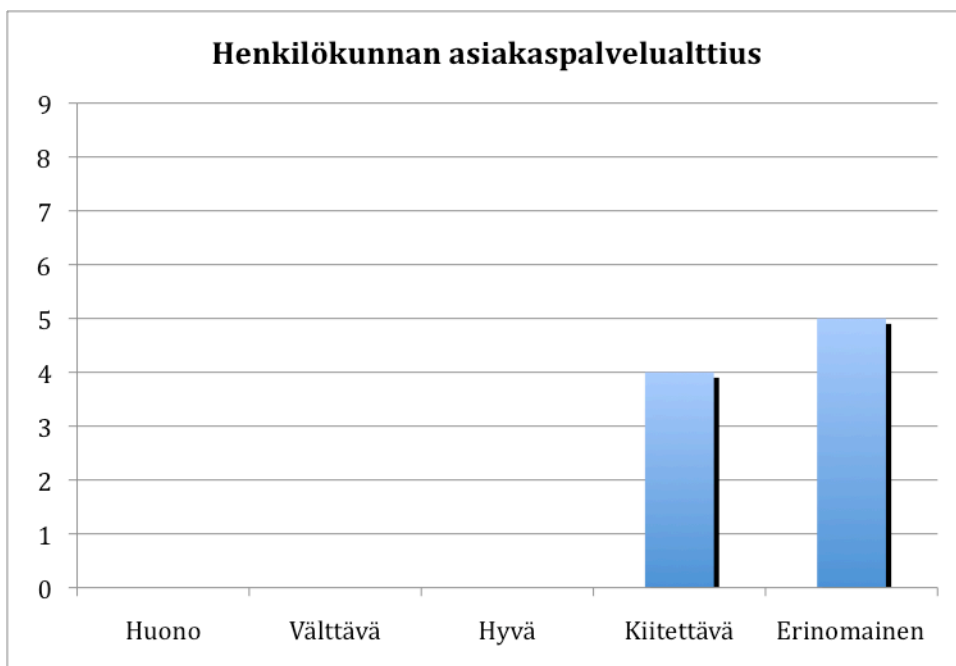
Pätevyys

Ongelmatilanteissa VIP-palveluiden henkilökunta saa kiitettävän arvosanan kyvystä informoida asiakasta. Suurin osa vastaajista pitää tätä erinomaisena. Henkilökunnan asiakaspalveluattitius ja -halukkuus koetaan erinomaisena ja kiitettävänä. Kukaan vastaajista ei antanut keskitasoa huonompaa arvosanaa.

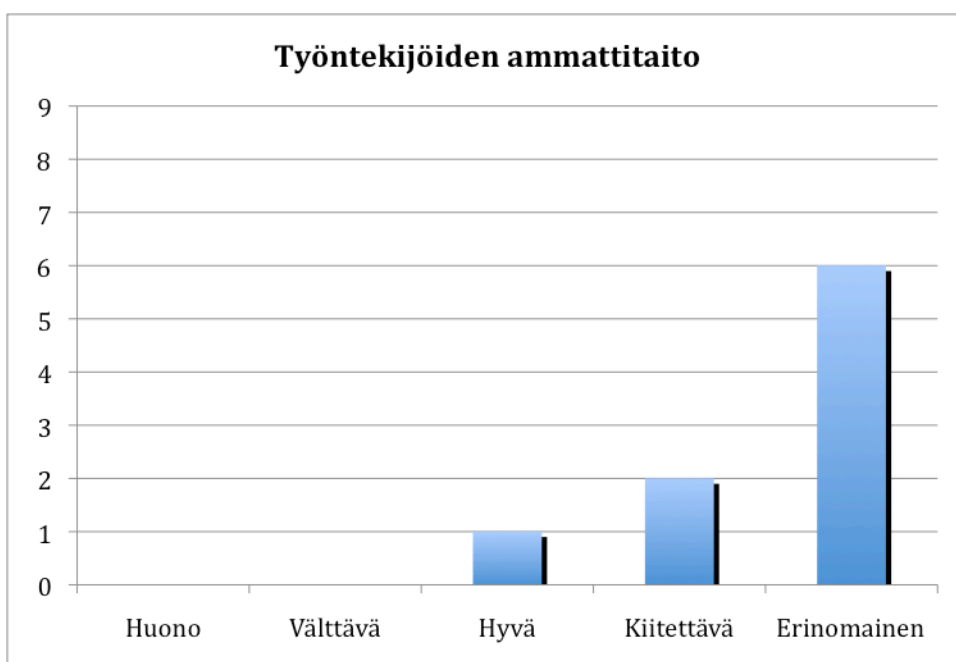
Henkilökunnan ammattitaitoa pidetään yleisellä tasolla erinomaisena kuuden asiakkaan mielestä. Kaksi vastaajaa kokee ammattitaidon kiitettävänä ja yksi vastaajista antaa arvosanaksi hyvän. VIP-palvelutilanteissa tapahtuu usein yllättäviä muutoksia, johon henkilökunnan on reagoitava nopeasti. Kysyttäessä kyvystä reagoida näihin tilanteisiin, suurin osa vastaajista pitää sitä erinomaisena tai kiitettävänä. Loput kaksi vastaajaa kokee reagoitakyvyn hyvänä.



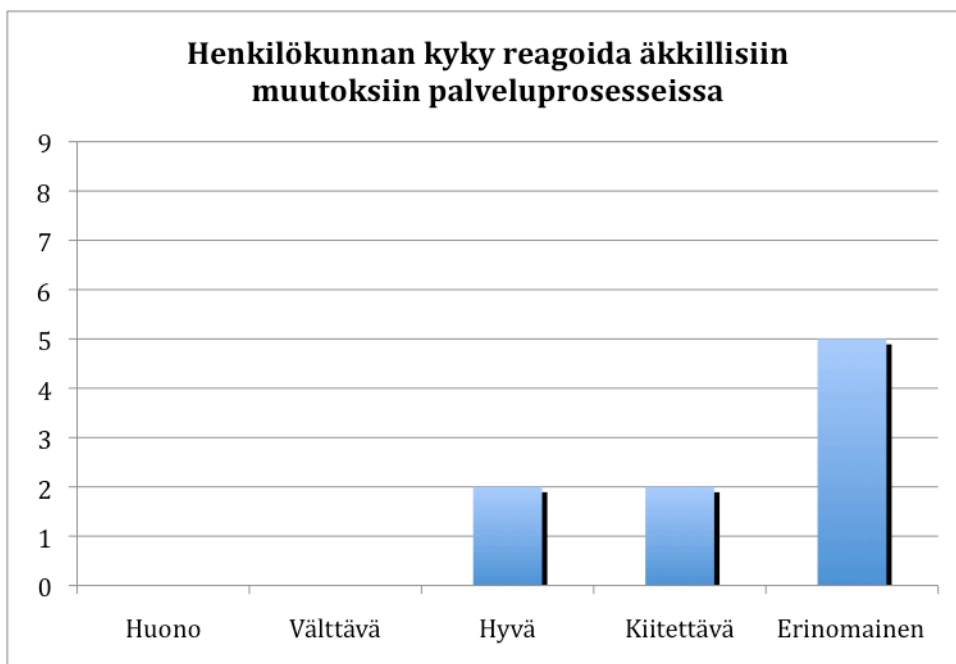
Kuvio 16: Asiakkaan informointi ongelmatilanteessa



Kuvio 17: Henkilökunnan asiakaspalveluallttius



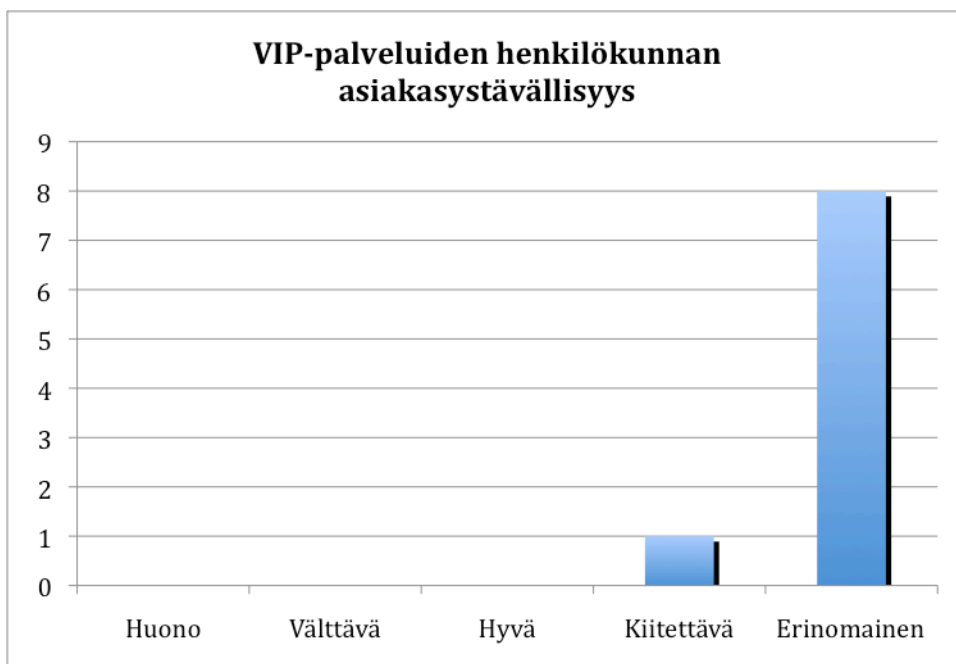
Kuvio 18: Työntekijöiden ammattitaito



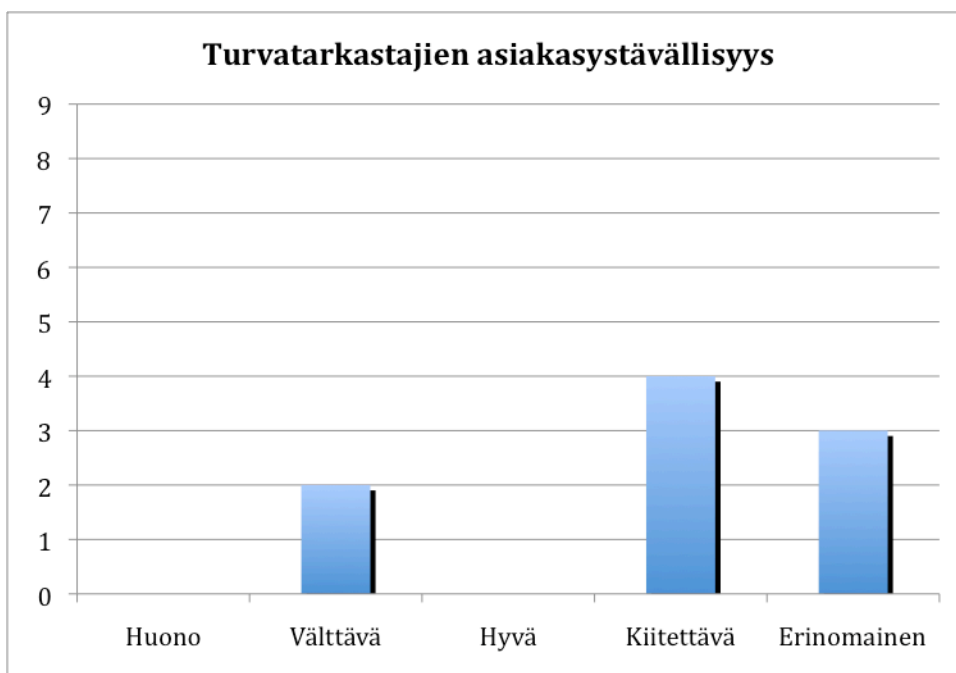
Kuvio 19: Henkilökunnan kyky reagoida äkillisiin muutoksiin palveluprosesseissa

Kohteliaisuus

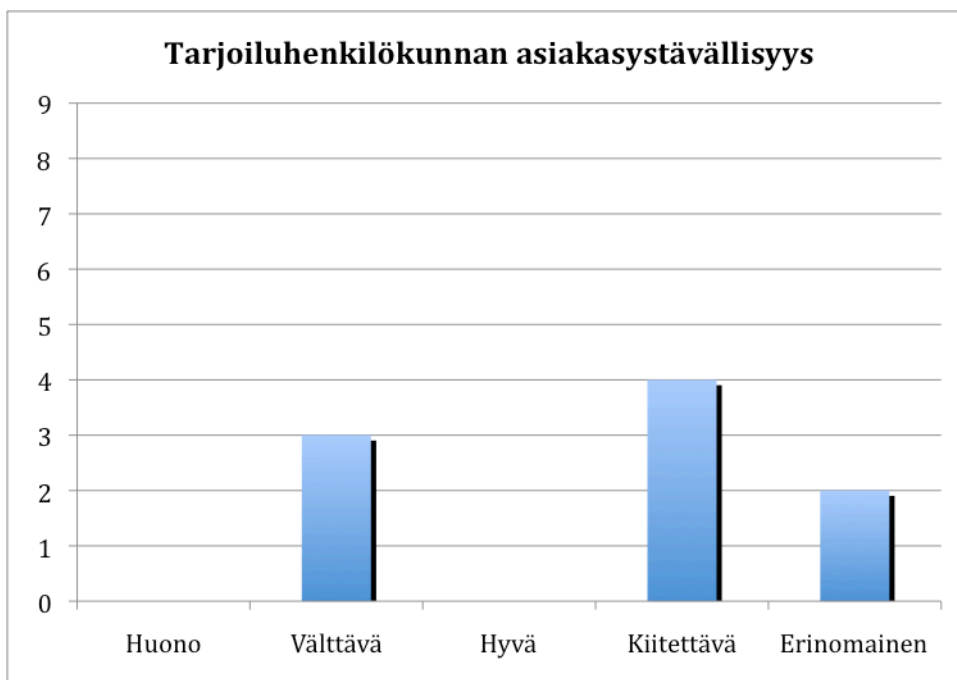
VIP-palvelun palveluprosessiin osallistuu VIP-koordinaattoreiden lisäksi muitakin yhteistyökumppaneita, kuten turvatarkastajat, catering-henkilökunta ja rajavartioston rajatarkastajat. Asiakkailta kysyttiin kuinka he kokevat kunkin toimijan asiakasystävällisyyden palvelutilanteissa. VIP-koordinaattoreiden asiakasystävällisyys koetaan pääasiallisesti erinomaiseksi. Turvatarkastajien asiakasystävällisyys on neljän vastaajan mielestä kiitettävää, kolmen mielestä erinomaista. Kaksi vastaajaa kokee sen keskinkertaiseksi. Tarjoiluhenkilökunnan kohdalla asiakasystävällisyys on kuuden vastaajan mielestä erinomaista tai kiitettävää, mutta myös kahden mielestä keskinkertaista. Rajatarkastajien kohdalla vastauksiin syntyy eniten hajontaa. Kolme vastaajista kokee asiakasystävällisyyden erinomaisena, kaksi kiitettävänä ja yksi hyvänä. Kaksi vastaajaa kokee sen keskinkertaisena ja yksi vastaajista huonona.



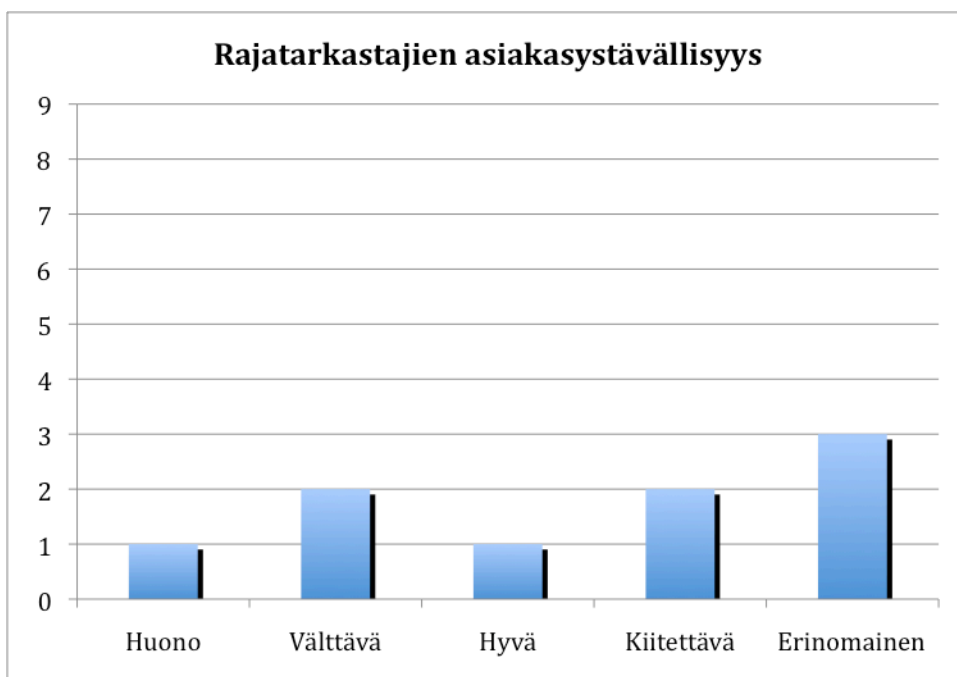
Kuvio 20: VIP- palveluiden henkilökunnan asiakasystävällisyys



Kuvio 21: Turvatarkastajien asiakasystävällisyys



Kuvio 22: Tarjoiluhenkilökunnan asiakasystävällisyys



Kuvio 23: Rajatarkastajien asiakasystävällisyys

Uskottavuus

Kysyttäessä asiakkailta tyytyväisyydestä palveluiden hinta-laatusuhteesta, neljä vastaajista pitää sitä kiitettävänä ja neljä vastaajaa hyvänä. Yksi vastaajista kokee hinta-laatusuhteen keskinkertaisena. VIP-palveluiden brandi saa arvosanaksi kolmelta vastaajalta erinomaisen, kolmelta kiitettävän ja kolmelta hyvän. Yksi vastaajista ilmoittaa, ettei hänelle ole mitään käsitystä VIP-palveluiden brandista.

Asiakkaita pyydettiin kuvailemaan Finavian VIP-palveluita kolmella adjektiivilla.

”Palvelu on hyvää, sanotaan erinomaista”.

”VIP-tilat ovat liian pieniä. Tulisi olla erikokoisia huoneita riippuen delegaation koosta”.

”Yksityinen, luksus, rentouttava”

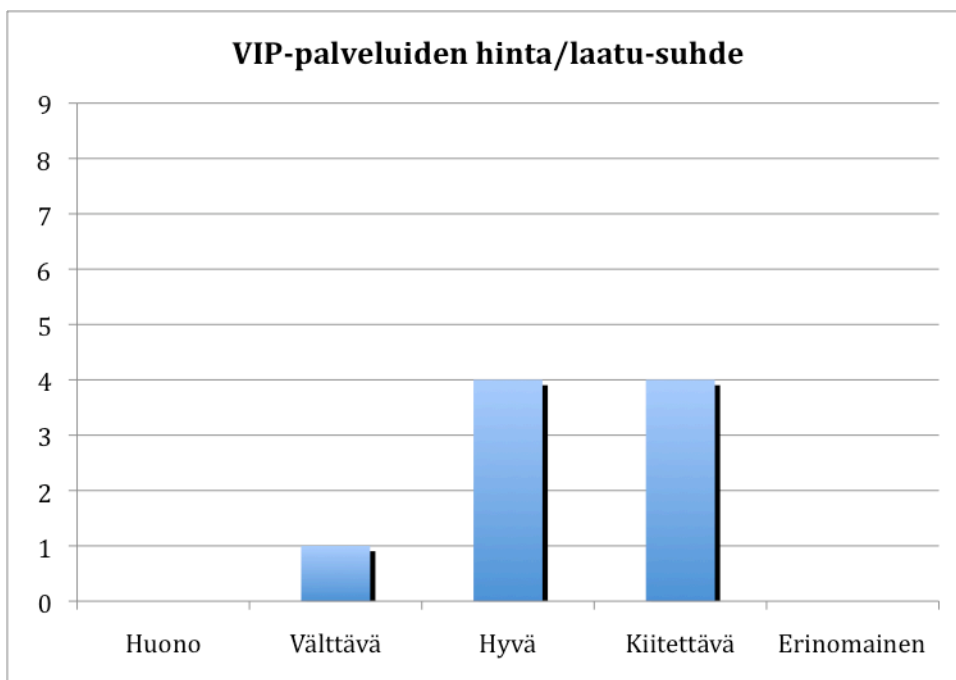
”Vanhanaikainen, nopea, yksityinen”

”Luotettava, joustava, ammattitaitoinen”

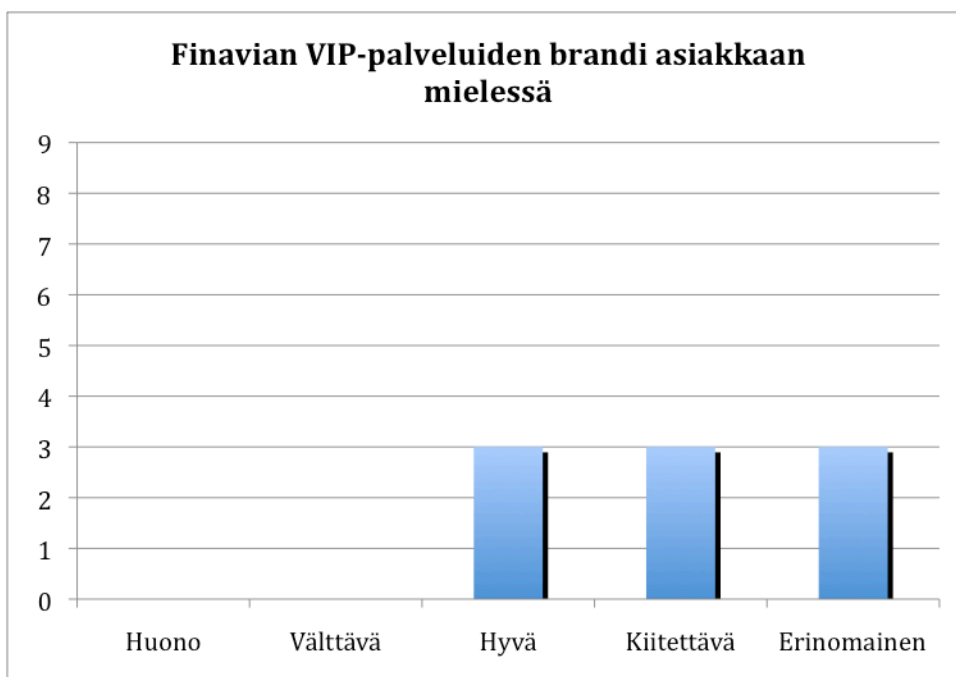
”Erinomainen ja ammattitaitoinen henkilökunta, luotettava”

Vastauksista voi tulkita, että VIP-palveluiden tilat saavat eniten kritiikkiä. Sen sijaan henkilökuntaa kuvaillaan ammattitaitoiseksi ja palvelua luotettavaksi.

Varausvaiheessa VIP-palvelut ovat onnistuneet täyttämään erinomaisesti tai erittäin hyvin asiakkaiden erityistoiveet tai -tarpeet.



Kuvio 24: VIP- palveluiden hinta/laatu- suhde



Kuvio 25: Finavian VIP- palveluiden brandi asiakkaan mielessä

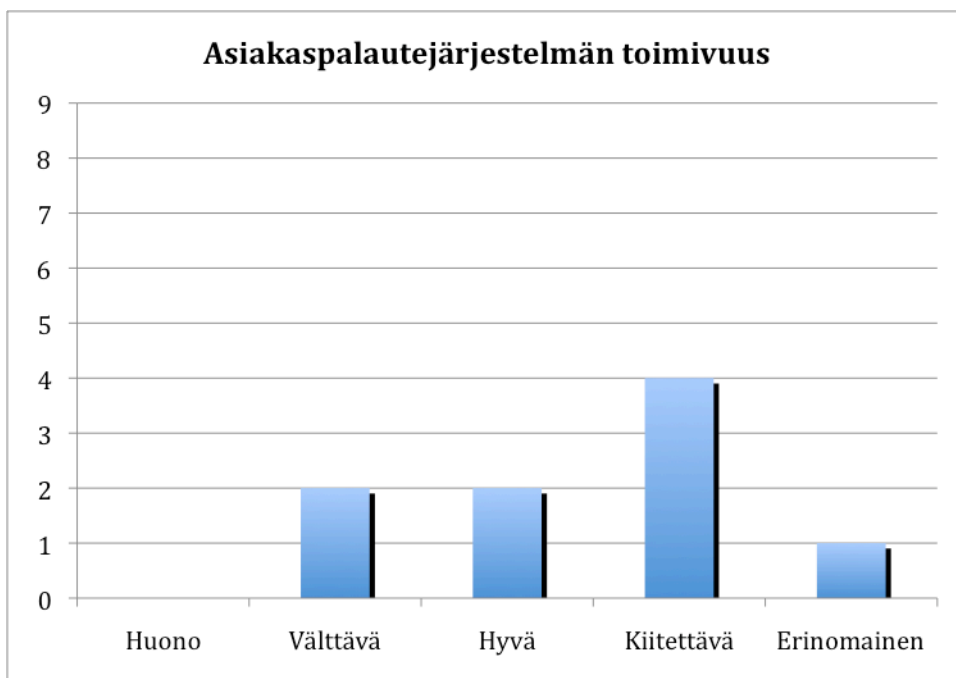


Kuvio 26: Asiakkaan tarpeiden huomiointi varaustilanteessa

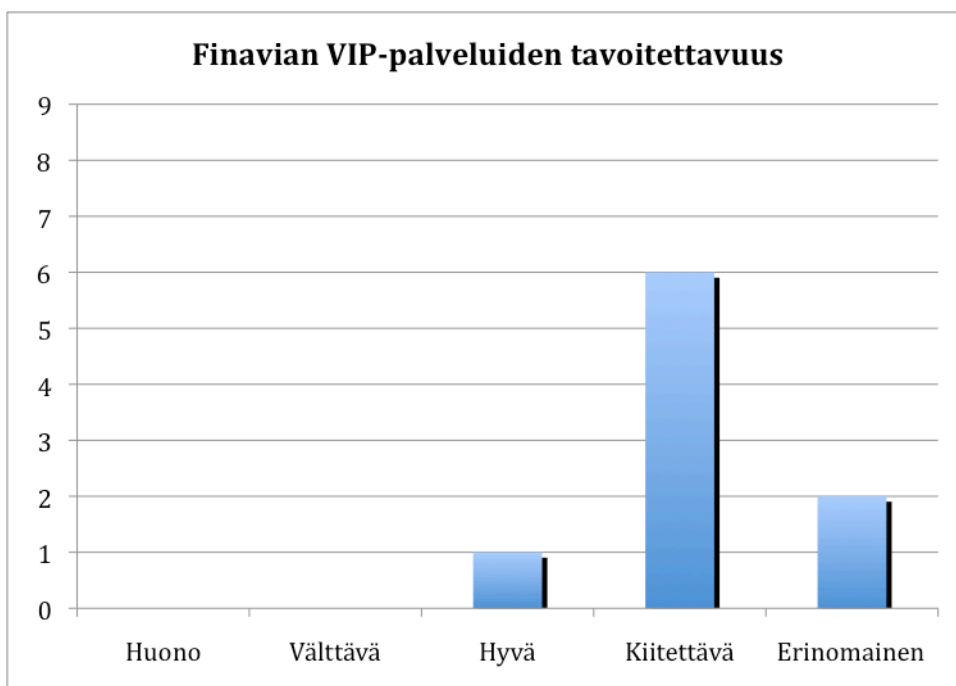
Saavutettavuus

Arvioitaessa VIP-palveluiden käyttämää asiakaspalautejärjestelmää, jakaantuivat vastaajien mielipiteet. Viisi vastaajaa yhdeksästä antaa palautejärjestelmälle erinomaisen tai kiitettävän arvion, mutta kaksi vastaajaa antaa sille hyvän ja kaksi välttävän arvion. Eräs vastaajista kysyi myös, milloin palautetta annetaan. Palautejärjestelmä ei siis ole kaikkien asiakkaiden tiedossa, ainakaan kunnolla. Asiakaspalaute on erittäin tärkeää yritykselle, jotta se voi kehittää palveluitaan saamansa palautteen pohjalta.

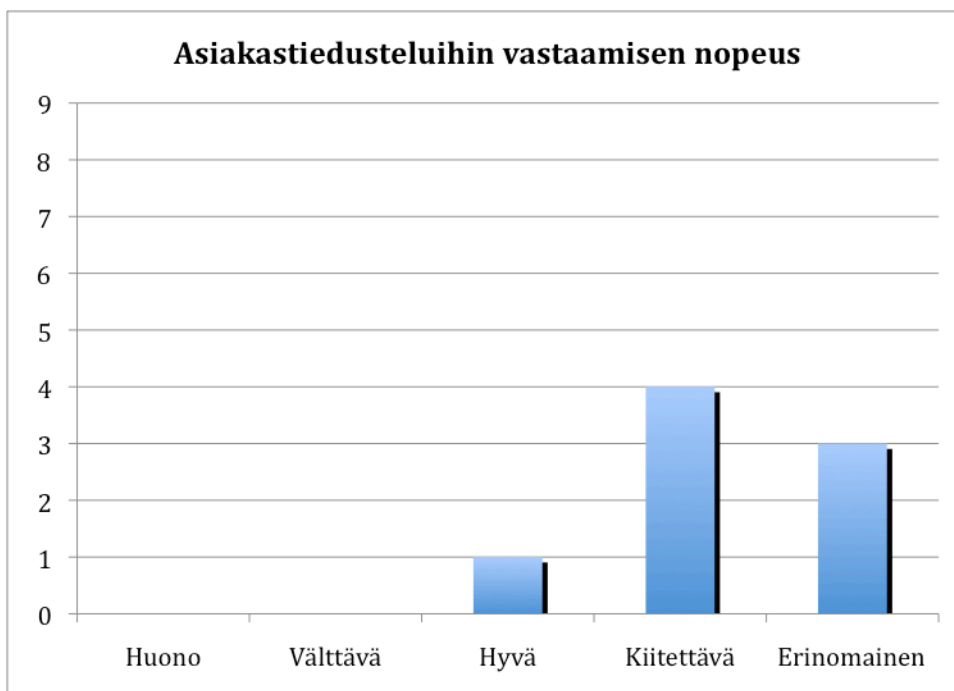
VIP-palvelut ovat hyvin asiakkaidensa saavutettavissa. Kuusi vastaajista pitää tavoitettavuutta kiitettävänä ja kaksi erinomaisena. Yhden vastaajan mielestä tavoitettavuus on hyvä. Asiakkaiden esittämiin tiedusteluihin ja kysymyksiin reagoidaan myös nopeasti ja perusteellisesti. Kolme vastaajista pitää reagointikykyä erinomaisena ja viisi kiitettävänä, yksi hyvänä. Tiedusteluiden ja muiden piilopalveluiden hoito on tehtävä nopeasti ja perusteellisesti, tällöin asiakkaalle syntyy lisäarvoa.



Kuvio 27: Asiakaspalautejärjestelmän toimivuus



Kuvio 28: Finavian VIP- palveluiden tavoitettavuus

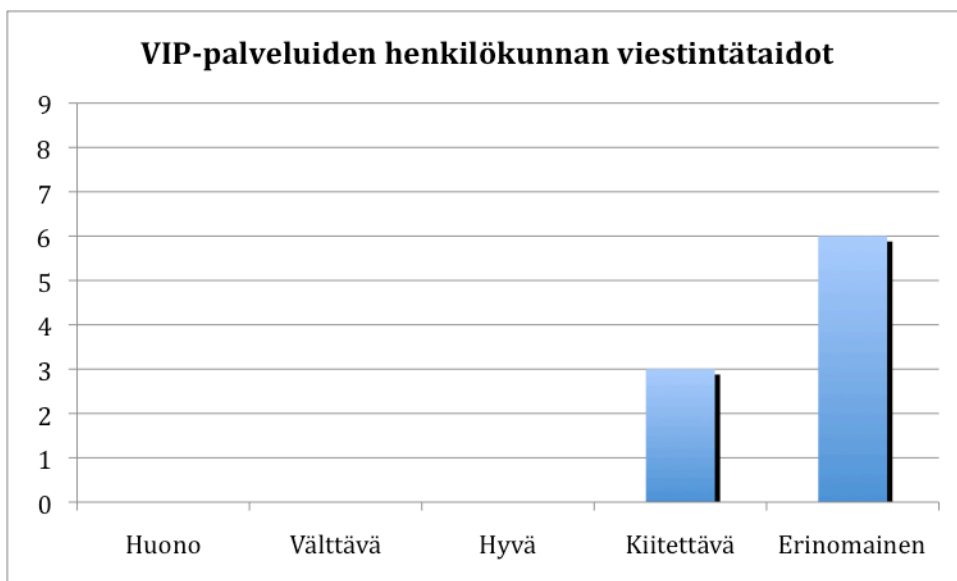


Kuvio 29: Asiakastiedusteluihin vastaamisen nopeus

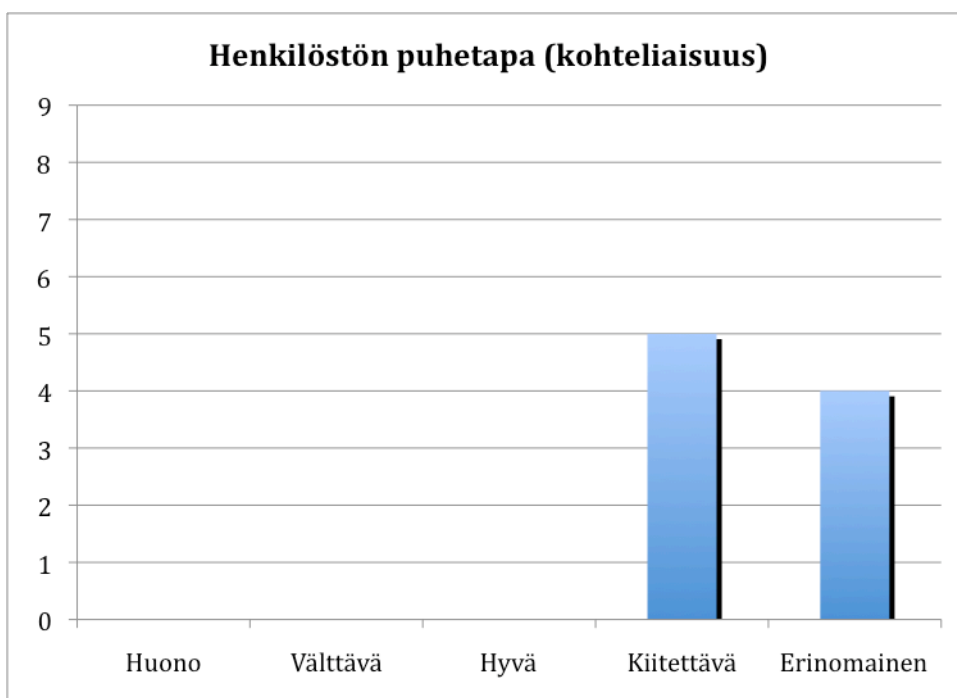
Viestintä

VIP-palveluiden henkilökunnan viestintätaitoja arvostetaan vastaajien keskuudessa. Kuusi vastaajaa pitää henkilökunnan kommunikaatiotaitoja erinomaisena ja kolme kiitettävänä. Myös työntekijöiden virallista ja asiallista puhetapaa pidetään erittäin hyvänä. VIP-palveluiden työntekijät ovat päivittäin tekemisissä eri kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa ja tämän vuoksi heillä on tärkeää olla kyky kommunikoida eri maista ja kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Henkilökunnan kulttuurienvälisiä kommunikaatiotaitoja pidetään neljän vastaajan toimesta erinomaisena ja neljän toimesta kiitettävänä. Yksi vastaajista pitää henkilökunnan kulttuurienvälistä kommunikaatiotaitoa hyvänä.

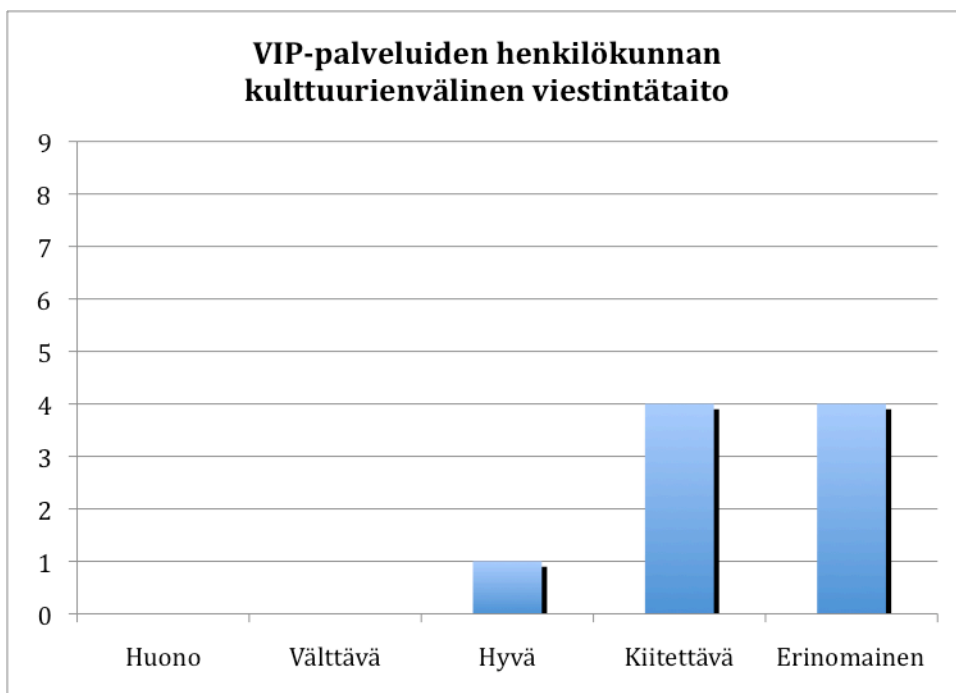
Kolmen vastaajan mielestä Finavian VIP-palvelut pitävät yhteyttä ja viestivät asiakkaidensa kanssa erinomaisesti ja kolme vastaajaa pitää tätä kiitettävänä. Hajontaa kuitenkin vastauksissa on. Yksi vastaajista pitää yhteydenpitoa ja viestintää hyvänä ja kaksi välttävänä. VIP-palveluiden yhteydenpito asiakkaisiin ei ole kaikille asiakkaille samanlaista; osa vastaajista kokee yhteydenpidon olevan välttävää ja toiset erinomaista.



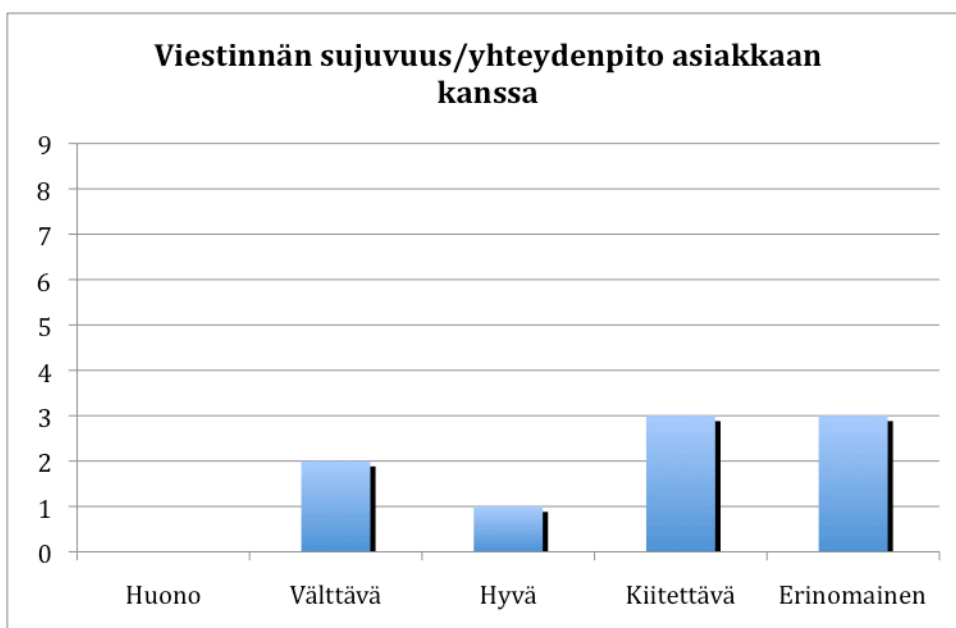
Kuvio 30: VIP- palveluiden henkilökunnan viestintätaidot



Kuvio 31: Henkilöstön puhetapa



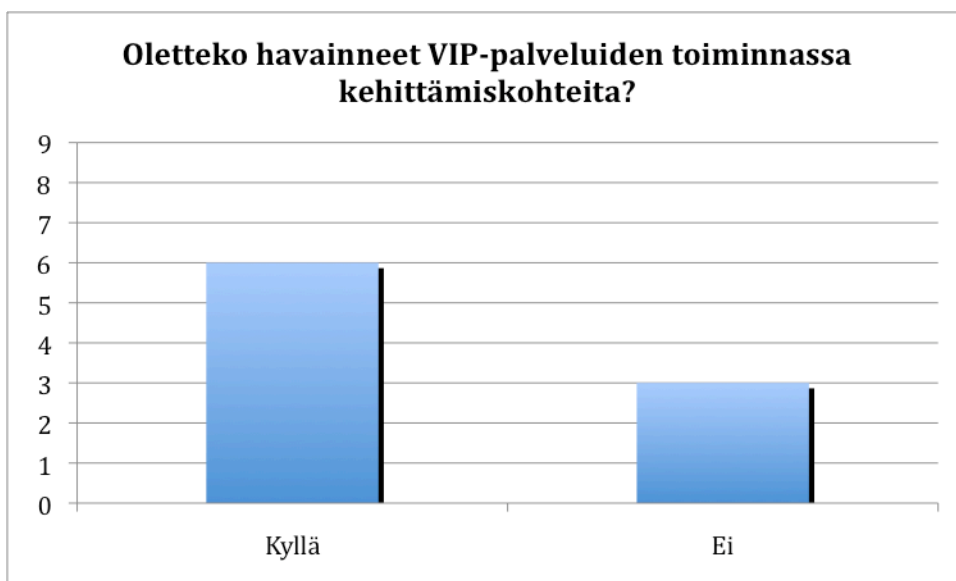
Kuvio 32: VIP- palveluiden henkilökunnan kulttuurienvälinen viestintätaito



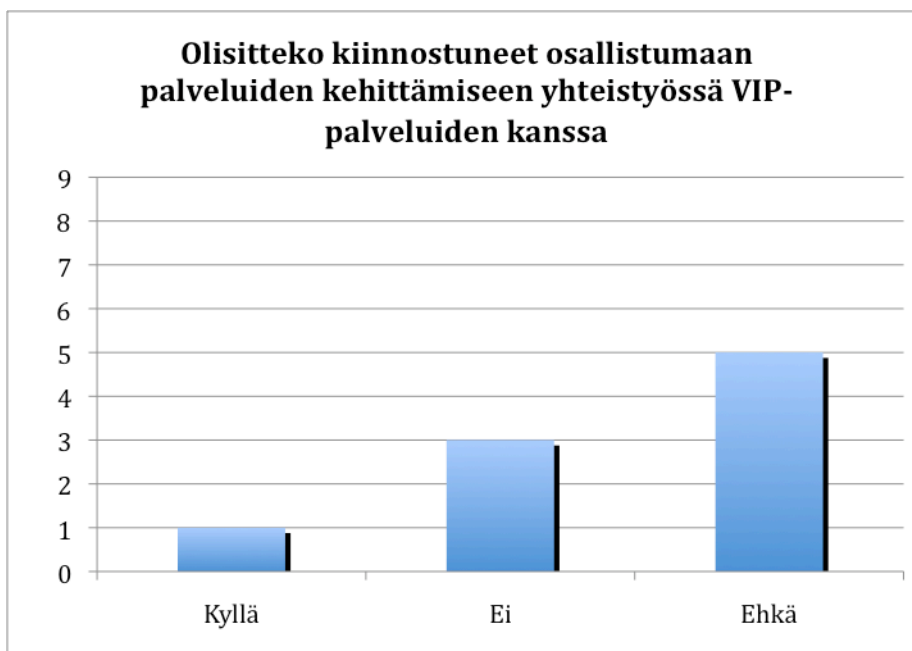
Kuvio 33: Viestinnän sujuvuus/yhteydenpito asiakkaan kanssa

Tulevaisuus ja palveluiden kehittäminen

Viisi vastaajista kertoi havainneensa VIP-palveluiden toiminnassa osia, joita voidaan parantaa. Yksi vastaajista ilmaisi mielenkiintonsa palveluiden kehittämiseen yhteistyössä VIP-palveluiden kanssa, jos mahdollisuus tähän tulee. Viisi vastaajista sanoi ehkä osallistuvansa kehitystyöhön ja kolme kieltäytyi yhteistyöstä.



Kuvio 34: Kehittämiskohteiden havaitseminen VIP- palveluiden toiminnassa

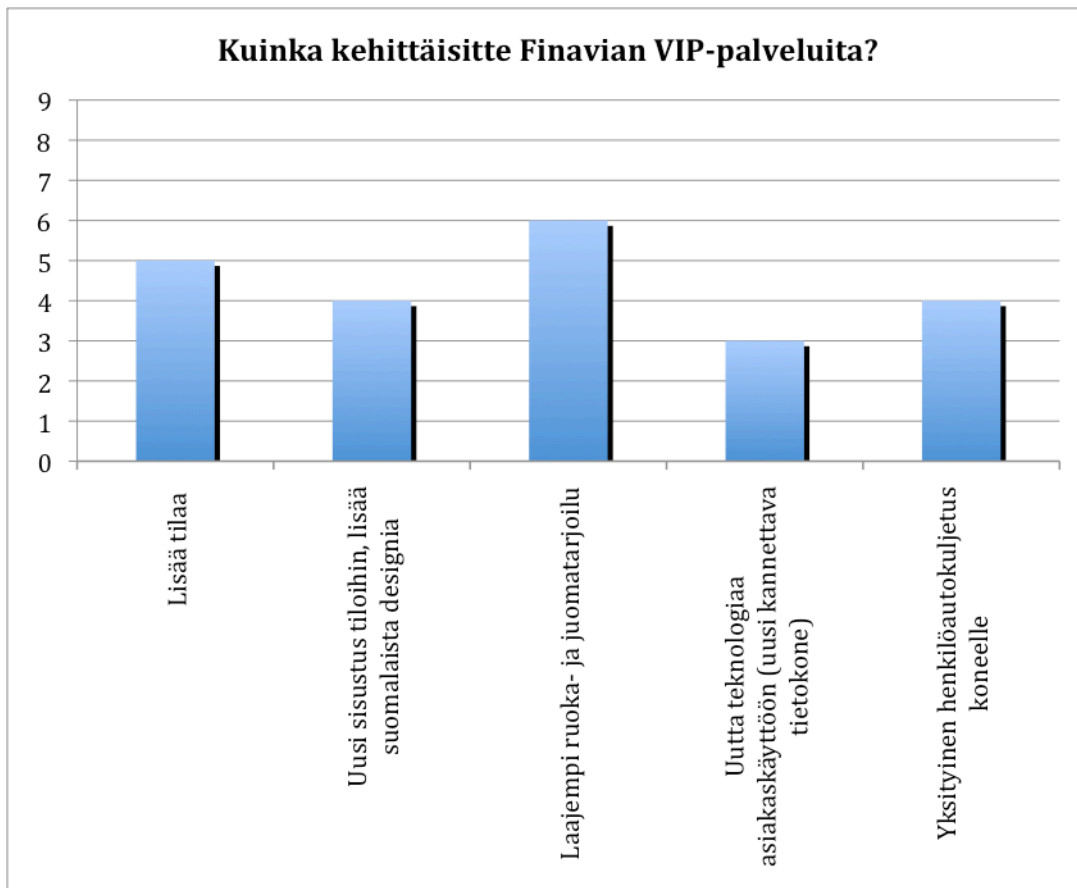


Kuvio 35: Asiakkaiden kiinnostus osallistua palveluiden kehittämiseen

Vastaajille annettiin vaihtoehtoisiksi viisi kehittämisenkohdetta, joista näiden tuli valita omasta mielestään parhaat vaihtoehdot. Jokainen vastaaja pystyi valitsemaan useamman kuin yhden kehittämisenkohteen, jota piti tärkeänä. Kehittämisehdotuksiksi annettiin tilan lisääminen VIP- Centressä, sisustuksen uusiminen ja suomalaisen designin korostaminen, ruoka- ja juomatarjoilun laajentaminen, uusien teknologisten välineiden lisääminen, esimerkiksi uusi tietokone VIP- Centren asiakaskäyttöön sekä yksityinen henkilöautokuljetus lentokoneelle.

Vastaajien mielestä tärkein kehittämisenkohde on laajentaa ruoka- ja juomatarjoilua VIP- Centressä. Pieni naposteltava ja virvokkeet sekä kahvi ja tee kuuluvat palvelun hintaan, mutta vastaajien mielestä tarjontaa voisi olla enemmän. Halutessaan asiakkaat ovat voineet ostaa suuremman tarjoilun, mutta tämä on asiakkaiden mielestä tärkeä kehittämisen kohde. Toiseksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi nousee tilan puute. Etenkin suuren joukon ollessa vieraina ovat huoneet pieniä ja VIP- Centre ruuhkautuu helposti. Tällöin myös yksityisyys, jota VIP-palveluissa myydään, kärsii.

Seuraavaksi tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousevat sisustuksen uusiminen sekä yksityinen henkilöautokuljetus koneille. Yksi vastaajista nostaa esille halunsa nähdä enemmän suomalaista muotoilua VIP- Centressä, esimerkiksi suomalaisten huonekalujen välityksellä. Myös luksuksen korostamista toivotaan sisustuksessa, onhan kyseessä VIP-palvelut. Vähiten tärkeänä pidetään VIP- Centren varustamista uudella teknologialla, kuten uudella kannettavalla tietokoneella asiakkaiden käyttöön.



Kuvio 36: Ideoita VIP- palveluiden kehittämiseen

Yleistä palautetta

Yleisenä palautteena vastaajat sanoivat olevansa erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. VIP-palveluiden henkilökunnan kanssa asioiminen on aina miellyttävää ja ensi kertaa palvelua käyttänyt asiakas oli erittäin tyytyväinen palveluprosessiin. Palvelun sujuvuutta kiiteltiin, vaikka viimehetken muutoksia oli tapahtunut.

”It is always a pleasure to work with the personnel of the VIP Centre.”

”Thank you - I found it easy to communicate with the personnel, even if we had several changes - up to the last minute.”

9.1 Ulkoasiainministeriö ja protokollapalvelut- haastattelu

Protokollapalvelut vastaavat valtionpäämies-, pääministeri- ja ulkoministeritason vierailuista, tasavallan presidentin ja Suomessa toimivien diplomaattisten edustustojen ja edustajien välisistä suhteista ja niihin liittyvistä järjestelyistä. (www.formin.finland.fi 2009.) Ulkoasiainministeriön apulaisprotokolla päällikköä, Tiina Myllyntaustaa, haastateltiin siitä, kuinka asiakas- tarpeet huomioidaan tällä hetkellä VIP-palveluissa. Haastattelulla pyrittiin myös selvittämään miten ulkoasiainministeriö kokee palvelun laadun.

Henkilökunnan kohdalla palvelun laatu koetaan hyvänä ja koska osapuolilla on pitkä asiakas- suhde, on yhteydenpito ja palautteen antaminen helppoa. VIP- palvelut myös tietää kokemuk- sen perusteella protokollapalveluiden erityiset tarpeet. VIP-palveluiden henkilöstö on asiak- kaan mielestä osaavaa ja he pystyvät hoitamaan asiakasmääriltään suuriakin varauksia. Apu- työvoiman käytöstä huomautuksen saivat henkilöt, joilla ei ollut riittävää tietoa käytännöistä ja toimintatavoista.

Protokollapalvelut saavat VIP-palveluita käyttäviltä asiakkailta palautetta palvelun laadusta ja toimivuudesta. Palaute annetaan usein miten heti paikan päällä ja se koskee enimmäkseen VIP-palveluiden yhteistyökumppaneiden kuten turvatarkastuksen, poliisin tai rajavartioston toimintaa. Ongelmana toistuvat arvovalta- ja kulttuuriseikat, jotka kohtaavat maamme toi- mintatapojen kanssa. Tilanteista selvittää usein sovittelulla ja vuorovaikutteisella kommuni- koinnilla.

Tilat

Tilat ovat VIP- Centressä edustavat ja suomalainen arkkitehtuuri ja sisustussuunnittelu koros- tuvat asiakkaan mielestä hyvin. Tilojen toimivuus ei kuitenkaan toteudu parhaalla mahdolli- sella tavalla, sillä aulassa ja turvatarkastusalueella syntyy helposti tilanteita, jossa ongelmak- si koituu tilanpuute. Hissi, jolla VIP- Centreen saavutaan, koetaan isomman ryhmän kanssa pieneksi sekä pysäköintitilaa on liian vähän. Toisinaan tiloissa on useampi varaus yhtä aikaa, jolloin yksityisyyden takaaminen vaikeutuu.

Tilojen sisustus miellyttää haastateltavaa, mutta niihin kaivataan uutta ilmettä. Sisustusta voisi uusia huonekaluilla ja huoneissa voisi tuoda enemmän esiin Suomi-teemaa suomalaisen designin avulla. Pienillä uudistuksilla, esimerkiksi astioiden ja kankaiden uusimisella, saisi haastateltavan mielestä parannuksia aikaan.

Ihmiset

Ministeriön päävastuuna on vieraidensa tyytyväisyys vierailuun. Parhaiten tämä onnistuu, kun kumpikin osapuoli, sekä VIP-palvelut että ulkoasiainministeriö, toimii yhteistyössä asiakkaan edun nimissä. Vuosien yhteistyön perusteella ministeriön ja VIP-palveluiden välille on syntynyt luottamussuhde siitä, että palvelu hoidetaan mallikkaasti loppuun saakka. Haastateltava kokee henkilökunnan ammattitaitoisena, mutta kokee eroja henkilökunnan palvelualltiudessa. Toiset työntekijät ovat haastateltavan mielestä toimeliaampia ja tarttuvat ongelmatilanteisiin nopeammin. Haastateltava korostaa kokemuksen, henkilökohtaisten luonteenpiirteiden ja aktiivisuuden tärkeyttä.

Esineet

VIP-palveluiden hintaan sisältyy pieni tarjoilu: kahvi, tee, virvokkeet, suklaa ja pähkinät. Haastateltavan mielestä tarjoilun monipuolisuus on niukka kokonaishintaan nähden ja siihen kaivataan parannusta. Tilaisuuksiin erikseen tilattavat tarjoilut (lounaat, välipalat) ovat laadukkaita ja kokemukset SSP: n, tarjoilun hoitavan yrityksen (Select Service Partnerin), käytöstä ovat positiivisia.

Asiakkaat viedään koneiden paikoituksen mukaan lentokoneille joskus lentokentän busseilla. Haastateltava pitää tätä käytäntöä liian tavanomaisena VIP-palveluille, sillä moni kansainvälinen lentokenttä tarjoaa mahdollisuuden henkilöautokuljetukseen. Autot tai minibussit olisivat tyylikkäämpi ja edustavampi vaihtoehto. Asiaan on toivottu jo pidemmän aikaa parannusta. Ongelmia on myös syntynyt bussien saatavuudessa. On ollut tilanteita, jolloin asiakas on lähes myöhästynyt lennolta tämän vuoksi.

Prosessit

Kommunikointi ministeriön ja VIP-palveluiden välillä tapahtuu pääasiallisesti protokollan ja VIP-palveluiden päällikön välillä. Ulkoasiainministeriöstä on muutaman kerran tultu VIP-palveluihin luennoitsemaan heidän työnkuvastaan ja niihin kuuluvista prosesseista. Haastateltavan mielestä yhteistyökumppaneiden suhde on hyvä ja kokemuksen myötä heille on syntynyt kuva VIP-palveluiden palveluprosessien toiminnasta. Vaikka yhteistyösuhde koetaan hyvänä, sitä voitaisiin vielä kehittää erilaisilla projekteilla, kuten yhteisillä tapaamisilla ja koulutuspäivillä.

Kokonaisuudessaan ulkoasiainministeriö on tyytyväinen henkilökunnan ammattimaiseen, ystävälliseen ja erityisesti käytännönläheiseen palveluun. Tärkeää on prosessien sujuvuus ja näkymättömän palvelun toimivuus ylellisyyden sijaan.

Ministeriö kokee olevansa prioriteettiasiakas, sillä heidän varauksensa saavat etusijan varausjärjestyksessä. Ministeriön henkilöstökierto tapahtuu 3-4 vuoden välein, joka luo haasteen osapuolten vuorovaikutussuhteeseen. Uudet suhteet syntyvät haastateltavan mielestä suhteellisen nopeasti, sillä kommunikointia tapahtuu lähes päivittäin.

10 Johtopäätökset

VIP-palvelut ovat tärkeä osa asiakkaidensa omia palveluprosesseja. Asiakasyrityksen omat intressit ja palvelun onnistuminen ovat sidoksissa VIP-palveluiden toiminnan kanssa. Onnistunut saapuminen Suomeen voi luoda hyvät edellytykset asiakkaan omille toimille tai päinvastoin. Siksi palvelun laadun valvonta on välttämätöntä. Se luo haasteen palvelun tarjoajalle, koska tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. VIP- palveluilla on hyvin paljon piilopalveluita, joiden merkitys havaitaan suureksi. Ennen asiakkaan saapumista paikalle tehdään erilaisia valmisteluja, jotka luovat pohjan palvelutapahtumalle. Esimerkkinä tästä on sidosryhmien informointi. Jos jokin osio ei toteudu, vaikuttaa se koko palveluprosessin toimivuuteen ja asiakkaan tyytyväisyyteen.

Kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen, muodostavat yhdessä asiakkaalle käsityksen palvelun laadusta. Kyseisessä tutkimuksessa tekninen eli lopputulosulottuvuus palvelun laadusta koetaan erittäin hyvänä. SERVQUAL- menetelmän osa-alueista parhaimmiksi arvioidaan luotettavuus ja oman henkilökunnan ammattitaito. Asiakkaat ovat tyytyväisiä VIP-palveluihin ja henkilökunnan asiakasystävällisyyteen. Henkilökunnan vahvuutena pidetään luotettavuutta, joustavuutta ja ammattitaitoa.

Vaikka sana VIP herättää mielikuvan kuningaspalvelusta, johon liitetään käsitteet ”ylellisyys” ja ”erityiskohtelu”, on tärkeintä kuitenkin palvelun toimivuus. Yrityksen brandi luo odotuksia palvelun tasosta ja onnistuneet palvelukokemukset vahvistavat vastaavasti brandia. VIP-palveluiden tulisi tarkentaa omaa brandiaan, koska osalla vastaajajoukosta ei ollut siitä tarkkaa kuvaa. Vahvan brandin avulla yritys saa helpommin anteeksi pieniä virheitä.

Erot kulttuurien välillä luovat haasteen tarjota palvelua, joka vastaa odotuksiin. Kuitenkin luotettavuus on tärkein laatutekijä kulttuurista riippumatta. Tutkimuksessa vastaajajoukko koostui eri kulttuuritaustan omaavista henkilöistä ja kaikki vastaajat arvioivat palveluntarjoajan luotettavaksi. Henkilöstön kulttuurituntemusta voidaan kehittää työnantajan toimesta eikä vain työn kautta oppimalla tai omatoimisella kouluttautumisella. Sen avulla parannetaan kommunikointia palvelutilanteissa.

Prosessiulottuvuus kuvastaa miten hyvin palvelun tarjoaja toimittaa luvatus palvelun. Vastaajajoukon mielestä henkilökunnan osaaminen on yksikön vahvuustekijä. SERVQUAL- menetelmän pohjalta tehdyn kyselyn perusteella vastaajajoukko on tyytyväinen henkilökunnan toimintatapoihin. Puutteita havaittiin palvelun tukiprosesseissa ja yhdessä lisäulottuvuudessa, tilassa, jossa palvelun tuotanto tapahtuu. Zeithamlin, Parasuraman ja Berryn tekemän tutkimuksen mukaan fyysinen ympäristö on laatutekijöistä vähiten tärkeä. Tämän tutkimuksen vastaajajoukko arvioi tilan yhdeksi tärkeimmistä kehityskohteista. Tilat koetaan pieniksi ja vanhanaikaisiksi, mikä puolestaan ei tyydytä asiakkaita, jotka maksavat nimensä mukaisesti VIP-palvelusta. Tilat ovat tärkeä osa palvelun tuottamisprosessissa, jolloin huoneiden sisustus tulisi vastata paremmin asiakkaan tarpeisiin ja mielikuviin Finavian VIP-palveluista. Yrityksen imagolla on siten suuri vaikutus asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta.

Service Design luokittelee tilan tärkeäksi osaksi vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä ja tilat luovat asiakkaalle kuvan sen käyttömahdollisuuksista. Investoimalla tilojen käyttömukavuuteen ja yleisilmeeseen, voidaan parantaa asiakkaiden vuorovaikutusta palvelun kanssa vaikuttamalla siten koettuun kokonaislaatuun. Monille asiakkaille tilat ovat ensimmäinen ja viimeinen kontakti Suomeen ja suomalaisuuteen. Tämän vuoksi tilat toimivat nimensä mukaisesti edustustiloina.

VIP-palveluiden toiminnan tukiprosessina ovat sen sidosryhmät, joiden asiakasystävällisyyttä tutkittiin. Eteenkin rajatarkastajat, jotka saapuvat tarvittaessa paikalle suorittamaan passintarkastuksen, saavat heikompaa palautetta asiakasystävällisyydestä. Yksi mahdollisuus tähän tulokseen on, että sidosryhmät eivät ymmärrä oman roolinsa merkitystä osana palveluprosessia. Uutena palvelujen kehittämisen suuntana ovat vahvat kumppanuussuhteet sidosryhmien kanssa. Kun toisen osapuolen toimintatavat tunnetaan, paranee kommunikointi ja osapuolten motivaatio toimia yhteisen päämäärän eteen.

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua vertaamalla omia odotuksiaan palvelua kohtaan ja todellisuudessa kokemaansa laatua. Vaikka palvelu on hyvää, mutta asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkeat, tulee asiakas pettymään. Tutkimuksen vastaajajoukon mielestä VIP-palvelut täyttävät asiakkaiden odotukset palvelun laadusta. Asiakkaiden odotukset ovat tällä hetkellä tasapainotilanteessa, joissa odotukset vastaavat koettua palvelua. Vaarana VIP-palveluilla on kuitenkin yliodotustilanne, jolloin asiakkaille muodostuu kielteinen kokemus, jos palvelun taso ei vastaa odotettua tasoa. Esimerkiksi kysyttäessä VIP-palveluiden kyvystä huomioida asiakkaiden erityistarpeet, asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Havainnoitaessa paikanpäällä palveluprosessia huomattiin tämän pitävän paikkaansa. Usein palvelutilanteessa asiakas ilmaisee erityistoiveensa. Haastattelusta selvisi, että tällaisissa tilanteissa työntekijöiden reagoitakyvyyn välillä on eroja, jolloin saattaa syntyä kielteinen palvelukokemus.

VIP-palveluiden toimintaa voidaan kehittää käyttämällä kuiluanalyysiä. Analyysi auttaa arvioimaan palvelun laadun nykytilaa ja löytämään ongelmakohdat. Jotta palveluja voitaisiin kehittää, on tiedettävä yrityksen ja palveluprosessin ongelmat. Näitä kartoitetaan kuiluanalyysin avulla, jossa pyritään selvittämään palvelun laatuun vaikuttavien ongelmien alkuperä ja ratkaisemaan nämä. Siten henkilökunta voi yhdenmukaistaa toimintatapoja, jotta asiakas ei muodosta kielteisiä palvelukokemuksia.

VIP-palveluilla ei ole suoranaisia kilpailijoita, jolloin tarve kehittää palveluita voi jäädä vähemmälle huomiolle. Asiakkaiden voi olla vaikea muodostaa todellinen kuva hintalaatusuhteesta, koska vertailu on lähes mahdotonta. Innovatiivisessa palveluiden kehittämisessä annetaan arvoa työntekijöille, jotka ovat sekä palvelun kehittäjiä että toteuttajia. Edellytys tälle on avoin työilmapiiri, koulutus ja sisäinen tiedotus. Tällä hetkellä VIP-palveluissa arvostetaan palvelun toimivuutta ja piilopalveluilta, esimerkkinä matkalaukun nouto, jotka eivät ole samassa merkityksessä muilla kansainvälisillä lentokentillä ja niiden VIP-palveluissa. Koska VIP-palveluiden avainasiakasmäärä on suhteellisen pieni, voidaan asiakkaiden tuntemiseen panostaa enemmän. Tämä helpottaa palvelun laadun seurantaa ja asiakkaan odotusten todentamista.

10.1 Kehitysehdotukset

Tutkittavan ryhmän vastausten perusteella VIP-palvelujen tila koetaan sisustukseltaan vanhanaikaiseksi ja pieneksi. Huoneiden sisustukseen tulisi panostaa ja yhtenä kehitysehdotuksena on sisustuksen vaihtuva teema esimerkiksi vuoden aikojen mukaan. Tämä voitaisiin toteuttaa yhteistyössä eri suomalaisten design-yritysten kanssa ja sisustussuunnittelussa voitaisiin

hyödyntää esimerkiksi sisustussuunnitteluopiskelijoita. Tilan sisustuksessa voitaisiin käyttää eri teemoihin sopivaa suomalaista designia, kuten maljakoita, astioita, kankaita ja eri taide-
teoksia.

VIP-palveluiden henkilökunnan ammattitaitoon ollaan tyytyväisiä. Henkilökunta hyötyisi uuden teknologian käytöstä. Uudet matkapuhelimet, joissa on mahdollisuus hyödyntää lentotase-
man järjestelmää, joka seuraa saapuvia ja lähteviä lentoja, mahdollistaisi henkilökunnan keskittymisen paremmin asiakaspalvelutilanteisiin. Henkilökunnan ammattitaitoa voitaisiin parantaa ja ylläpitää esimerkiksi tiivistämällä yhteistyötä muiden Euroopan lentokenttien VIP-
palveluiden kanssa. Virkailijat voisivat tutustua muiden lentoasemien VIP-toimintaan, jolloin laajennettaisiin asiakaspalveluosaamista ja kulttuurituntemusta.

Yhtenä tärkeimmistä kehityskohteista on yhteistyökumppaneiden asiakasystävällisyyden pa-
rantaminen. Service Design on tähän erinomainen työkalu, sillä prosessoimalla palvelutapahtumat osiin, kehittämällä toimintamalleja ja tuomalla työntekijät mukaan kehitysprosessiin, onnistutaan sitouttamaan työntekijöitä koko palvelutapahtumaan. Pienimuotoisilla koulutus-
tapahtumilla ja projektipäivillä, joihin osallistuisi myös yhteistyökumppaneiden työntekijöitä, voitaisiin parantaa kyseisten työntekijöiden käsitystä oman työn merkityksestä koko palvelu-
prosessissa.

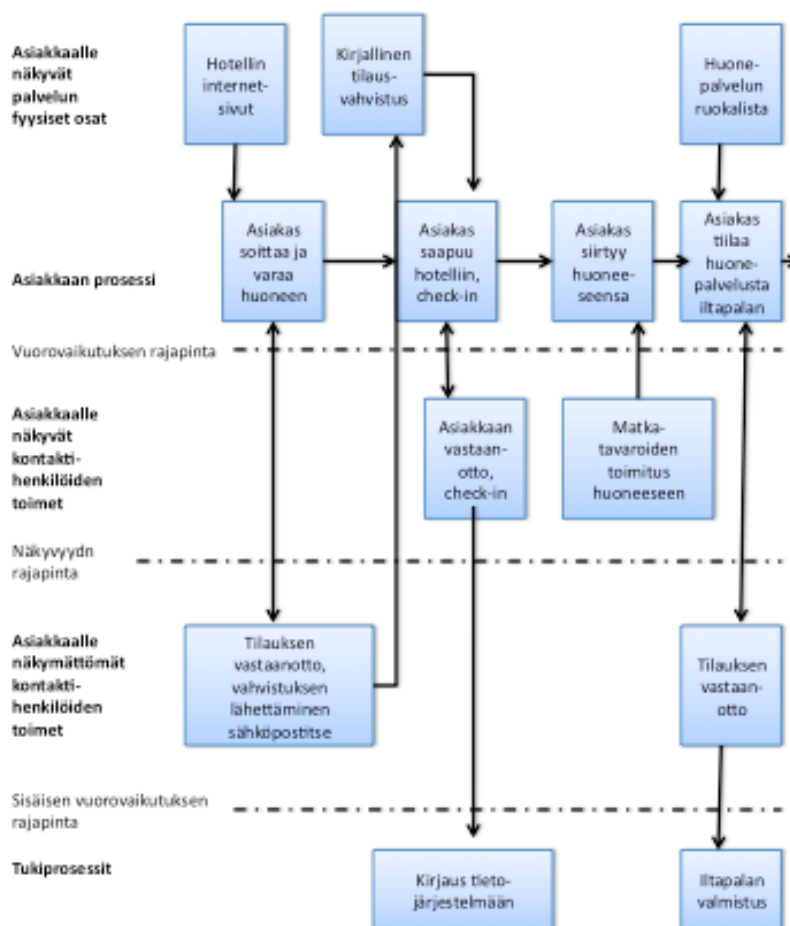
Kuten Service Design-teoria osuudessa todettiin, pienillä muutoksilla tilojen yleisilmeiseen ja sisustuksen linkittäminen VIP-palveluiden brandiin, voidaan parantaa asiakkaiden palvelukokemuksia. Yhtenä kehityskohteena tilojen sisustuksen lisäksi on tarjoilun monipuolistaminen. Naposteltavien kuten pähkinöiden ja suklaan rinnalle tulisi löytää tuote tai tuotteet, jotka täyttäisivät paremmin hinta-laatusuhteen odotukset. Myös asiakkaiden kuljettaminen yksityis-
autoilla koneille on hyvä tapa lisätä yksityisyyttä ja korostaa erikoispalvelua.

Ohjeistusta VIP- Centreen voidaan parantaa. Lisäämällä opasteita Centreen mentäessä ja internet-
sivuilla tulisi olla helposti löydettävät ja selkeät ajo-ohjeet niin VIP- Centreen kuin VIP Presidenttiin. VIP-palveluille tulisi luoda uudet internet- sivut, jotka erottaisivat sen toimintaa muista palveluista. Lisäksi asiakkaille voitaisiin luoda oma asiakaspalautejärjestelmä internet- sivuille.

Henkilökunta työskentelee usein kulttuuririkkaassa ympäristössä, jossa kulttuurienvälinen viestintä on tärkeää. Kulttuurien ulottuvuuksien tuntemusta voitaisiin parantaa koulutuksella, jossa tutustutaan Geert Hofsteden ja E.T. Hallin käsityksistä kulttuurisista ulottuvuuksista. Yhteydenpitoa ja suhdetta asiakkaisiin voidaan parantaa erilaisten tapahtumien ja jälkimarkkinoinnin avulla. Esimerkkinä tästä ovat kiitoskortit.

10.1.1 Blueprinting

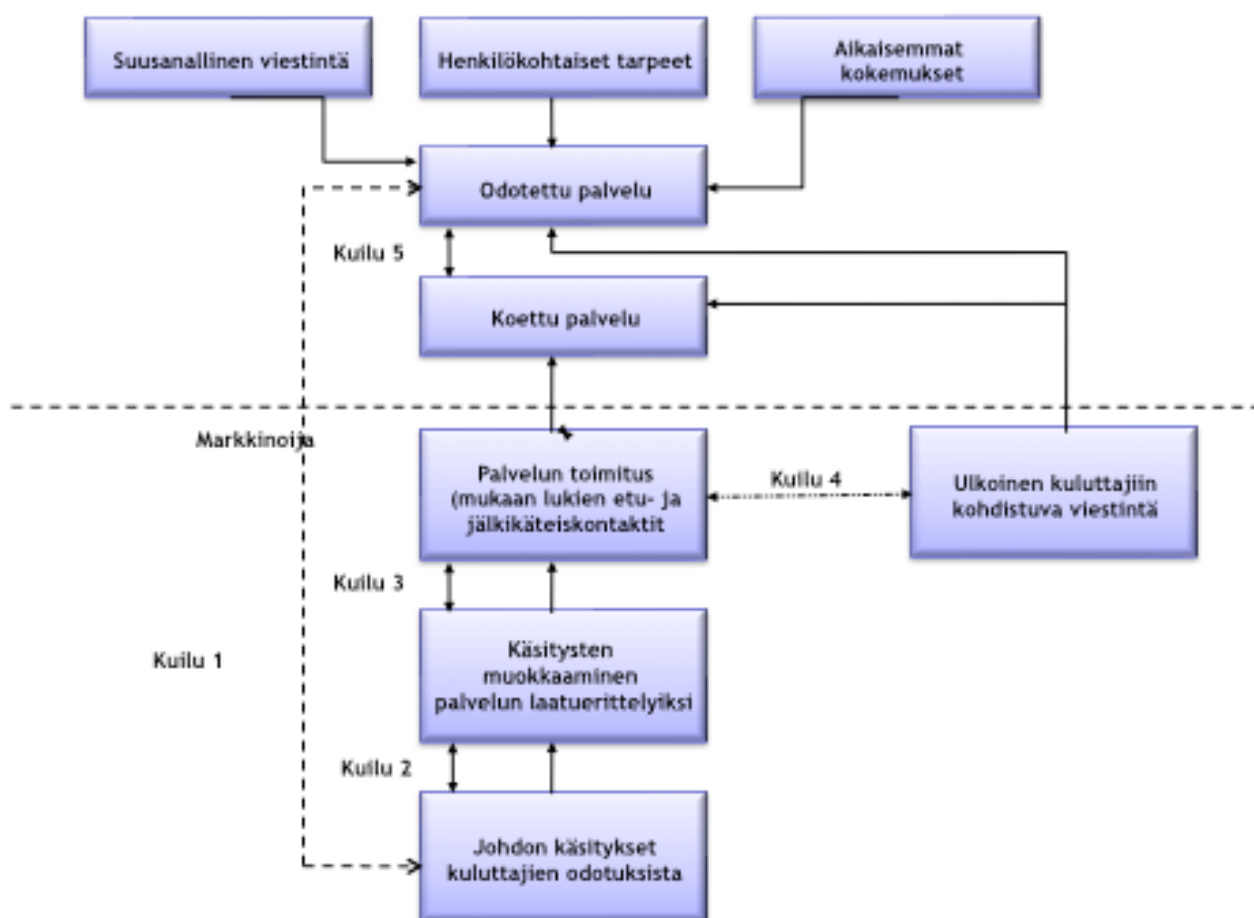
Yksi käytetty tiedonkeruun menetelmä tutkimuksessa on prosessianalyysi eli blueprinting. Sen avulla tutkitaan ja kehitetään yrityksen prosesseja ja selvitetään eri osapuolten roolit prosessissa, mitkä ovat sen kriittisiä vaiheita sekä missä ja miksi ongelmia ilmenee. Palveluprosesseista tehdään etenemiskartta, johon kuvataan asiakkaan sekä palveluntarjoajan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat. Blueprinting antaa objektiivisen kuvan palveluprosessista, jotta henkilöstö, asiakkaat sekä johtoymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Tällä tavoin kehitystyö on helpompaa. Blueprinting havainnollistaa palvelun tuotannon kokonaisprosessin, näkyvät (esimerkiksi asiakkaan vastaanotto, tavarantoimitus) ja näkymättömät (tilauksen vastaanotto, varausvahvistuksen lähetys) osat. (Ojasalo ym. 2009, 44, 158-159.) Blueprinting toimii keino sitouttaa sidosryhmiä paremmin VIP-palveluiden toimintaan. Siten jokainen työntekijä ymmärtää ja sisäistää paremmin oman roolinsa koko palveluprosessissa ja parantaa työmotivaatiota ja asiakasystävällisyyttä.



Kuvio 37: Yksinkertaistettu esimerkki palvelun blueprintingistä: hotellihuoneen varaus ja saapuminen hotelliin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 159.)

10.1.2 Kuiluanalyysi palvelun laadun arvioinnin apuvälineenä

Kuiluanalyysi auttaa arvioimaan palvelun laadun nykytilaa ja löytämään yrityksen ja palvelun ongelmakohdat. Asiakkaan käsitys palvelun laadusta koostuu hänen odotuksistaan palvelun laatua kohtaan ja jos nämä odotukset täyttyvät, on asiakas tyytyväinen. Mikäli asiakkaan odotukset eivät täyty, voidaan palvelun laatua pitää huonona. Näin syntyy *laatukuilu* odotetun ja koetun laadun välille. Kuiluanalyysin ovat kehittäneet tutkijat Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990). Malli kuvastaa, miten palvelun laatu syntyy asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille. Kuvioista käy ilmi, että asiakkaan odottamaan palvelun laatuun vaikuttavat hänen aiemmat kokemuksensa yrityksestä, henkilökohtaiset tarpeet sekä suusanallinen viestintä liittyen yritykseen. Myös yrityksen markkinointiviestintä vaikuttaa palvelun laadun muodostumiseen asiakkaan mielessä. Kuviossa 51 nähdään viisi laatukuilua, jotka ilmentävät palvelun laatuun liittyviä ongelma-kohtia. (Grönroos 2001, 145.)



Kuvio 38: Käsitteellinen palvelun laadun malli - kuiluanalyysimalli (Grönroos 2001, 146.)

Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)

Johdon näkemyksen kuilu merkitsee sitä, että johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti. Yleensä kuiluun vaikuttavat epätarkat markkinointitutkimukset, virheellisesti tulkitut tiedot asiakkaiden odotuksista ja tarpeista, kysyntäanalyysin puuttuminen sekä johdon saama puutteellinen tieto ja tiedonkulun ongelmat. Asiakkaiden kohtelu on hyvin rutiininomaista ja näiden tarpeet jäävät helposti tiedostamatta. Jos ongelmien takana on huono ja osaamaton johto, voidaan johto joko vaihtaa tai voidaan panostaa palvelukilpailun parempaan ymmärtämiseen. Yleensä johto ei tiedosta palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia, joten yrityksen toiminta asiakkaiden suhteen on vajavaista. Tällöin kuilun pienentämisessä auttavat markkinointitutkimukset, asiakaspalaute ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa. On tärkeää myös parantaa yrityksen sisäisen tiedonkulun kanavia. (Grönroos 2001, 146-147.)

Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)

Toinen laatukuilu muodostuu, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Syitä tämän kuilun syntymiseen ovat esimerkiksi suunnittelu- virheet ja suunnittelun huono johtaminen sekä tavoiteasettelun selkeä puute. Kilpailutekijänä palvelun laatu on menestystekijä ja siksi siihen sitoutumisen tulisi olla johdon tärkeimpiä tavoitteita. Johdon on kuitenkin varottava olemasta liian tiukka vaatimassaan tasossa, sillä liian tiukat vaatimukset rajoittavat joustavuutta ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta riskejä sisältäviin toimintoihin. Tämä heikentää palvelun laatua. (Grönroos 2001, 147-148.)

Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3)

Kolmas kuilu merkitsee sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syitä tämän kuilun syntymiseen ovat jäykät ja monimutkaiset vaatimukset, työntekijöiden haluttomuus vaatimuksiin, vaatimusten ristiriitaisuus yrityskulttuurin kanssa, sisäisen markkinoinnin vajaavaisuus sekä palveluoperaatioiden huono johtaminen. On tärkeää selvittää henkilökunnalle näiden tehtävät ja toimintatavat sekä kehittää selkeä ja yhdenmukainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiolle. Myös koulutuksen ja yrityksen sisäisen markki-

noinnin ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen auttavat poistamaan palvelun toimituksen kiilua. (Grönroos 2001, 148-150.)

Markkinaviestinnän kiilu (kiilu 4)

Neljäs palvelun laadun kiilu merkitsee, että yrityksen markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Kiilun syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: 1) markkinointiviestintä ja palvelujen tuotanto eivät ole yhtenäisiä ja 2) mainonta ja markkinointiviestintä asiakkaille on liioiteltua. Liiat lupaukset ovat selvin ongelma. Yrityksen tulisi luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun yhdessä palveluiden tuotannon ja toimituksen kanssa. Kampanjoiden suunnittelu ja toteutus yhdessä palveluiden suunnittelun kanssa takaavat sen ettei liiallisia lupauksia asiakkaille anneta ja palveluiden ja tuotteiden kuvaukset ovat totuudenmukaisia. (Grönroos 2001, 150-151.)

Koetun palvelun laadun kiilu (kiilu 5)

Viides palvelun laadun kiilu muodostuu, kun koettu palvelun laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Tämä kiilu on yhteydessä kaikkiin aiempiin kiiluihin, sillä jos jokin muista kiiluista ilmenee, ilmenee myös koetun palvelun laadun kiilu. Seurauksia tästä ongelmasta ovat laadun heikkeneminen ja laatuongelmat, negatiiviset vaikutukset yrityksen imagoon, kielteinen suusanallinen viestintä asiakkaiden keskuudessa sekä jopa liiketoiminnan menetykset. Koetun palvelun laadun kiilu voi olla myös myönteinen, joka tarkoittaa hyvää tai liian hyvää laatua. Koetun palvelun laadun kiilu voi johtua mistä tahansa edellä mainituista kiiluista tai niiden yhdistelmästä. Kiilujen selvittäminen on tärkeää, jotta yritys voi luoda toimivan strategian. (Grönroos 2001, 151-152.)

Kiilujen poistaminen

Jotta yritys voi poistaa kiilun 1 (Johdon näkemyksen kiilu), täytyy sen toteuttaa useita eri tutkimuksia eri asiakasryhmilleen selvittääkseen näiden odotuksia palvelun laatua kohtaan. Tutkimusten täytyy toistua tarpeeksi usein, jotta tieto on ajantasaista ja tiedon täytyy olla tarkkaa. Myös yrityksen sisäisen kommunikaation sujuvuus on tärkeää, etenkin työntekijöiltä johdolle suuntautuva kommunikointi. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 19-20.)

Kuilun 2 (Laatuvaatimusten kuilu) poistamiseen tarvitaan asiakaslähtöisiä standardeja sekä asiakaslähtöistä palveluiden suunnittelua. Standardien avulla yrityksen palvelun laatutavoite saavutetaan aina ja palvelu on parasta mahdollista. Yrityksen tulee omaksua uusia tapoja kehittää palveluitaan asiakaslähtöisesti, ja asiakkaiden odotusten perusteella. Tällä tavoin yritys välttää epäonnistumisia ja voi tarkasti kehittää palveluitaan asiakkailleen sopiviksi. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 20-21.)

Parantaakseen palvelun laatua yrityksen on huomioitava työntekijöidensä hyvinvointi. Asiakastyytyväisyys on suoraan verrannollinen työntekijöiden tyytyväisyyden kanssa. Iloinen asiakaspalvelija suorittaa työnsä paremmin kuin työhönsä kyllästynyt. Yrityksen tulee myös hallita omaa palvelulupaustaan. Markkinoinnin tulee olla totuudenmukaista ja sekä asiakkailta että yrityksen työntekijöillä tulee olla sama käsitys lupauksesta. Työntekijöiden lupauksen asiakkaille tulee olla samoja kuin yritys antaa julkisesti median välityksellä asiakkailleen. (Zeithaml & Parasuraman 2004, 2)

Lähteet

Painetut lähteet

Finavia 2009. Opastuskierrosmanuaali.

Finavia. Teemme matkastasi ikimuistaisen.

Graham, A. 2003. Managing Airports: an international perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Mager, B. 2004. Service Design: A Review. Köln International School of Design. Köln: Prima Print GmbH.

Office of Government Commerce 2007. Service Design. Norwich: TSO.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY pro.

Parasuraman, A. Zeithaml & Valarie, A. 2004. Service quality. Cambridge: Marketing Science Institute.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Ritvanen, A. Simolin, M. & Seppälä, A. 2002. Palvelun laatu. Helsinki: Siivoussektori.

Saffer, D. 2007. Designing for interaction: Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders/AIGA Design Press.

Van den Wagen, L. 2005. Quality Service. Mumbai: Jaico Publishing House.

Artikkelit

Anttila, A. 2008. VIP on kuningas. Turun Sanomat.
<http://www.turunsanomat.fi/sunnuntai/?ts=1,3:1012:0:0,4:12:0:1:2008-08-10,104:12:557632,1:0:0:0:0>

Hollins, B. 2006. What is Service Design. Design Council.

<http://designcouncil.org.uk/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/The-business-case/>

Elektroniset lähteet

Finavia 2009. Euroopan parhaimpia.

Viitattu 1.5.2009 http://www.helsinki-vantaa.fi/euroopan_parhaimpia

Finavia 2009. Helsinki-Vantaan viisi vuosikymmentä.

Viitattu 1.5.2009. <http://www.helsinki-vantaa.fi/historia>

Finavia 2009. Tietoa Finaviasta.

Viitattu 1.5.2009. <http://www.finavia.fi/tietoafinaviasta/finavia-lyhyesti>

Finavia 2009. Tulevaisuus.

Viitattu 1.5.2009 <http://www.helsinki-vantaa.fi/tulevaisuus>

Finavia 2009. Vuosikertomus 2008.

Viitattu 1.5.2009. <http://www.finavia.fi/medialle/julkaisut>

Finavia 2009. Vip- palvelut Helsinki- Vantaan lentoasemalla. Power Point esitys.

Finavia 2007. Vip- palvelut- yksikkö.

Engine Group 2009. Viitattu 18.5.2009.

http://www.enginegroup.co.uk/service_design/m_page/service_blueprint

Gabrielsson 2005. Yksilö, identiteetti ja globalisaatio- miten elämäntapamme muuttuvat? Viitattu 11.4.2009.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?\\${BASE}=erekj&\\${HTML}=akxpdf&\\${SNHTML}=akxeiloydy&tunniste=tutkas0005.v05.doc](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?${BASE}=erekj&${HTML}=akxpdf&${SNHTML}=akxeiloydy&tunniste=tutkas0005.v05.doc)

Moritz, S. 2005. Practical Access to Service Design. Thesis, Köln International School of Design. Viitattu 13.4.2009 <http://designforservice.wordpress.com/2007/10/31/practical-access-to-service-design/>

Parasuraman, A. 2005. New Tools for Measuring Service Quality. Washington DC : Power Point presentation.

Ulkoasiainministeriö 2009. Viitattu 12.7.2009.

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15768&contentlan=1&culture=fi-FI>

Ulkoasiainministeriö 2009. Viitattu 12.7.2009.

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=15770&contentlan=1&culture=fi-FI#Paaministerijaulkoministerivierailutsekamuutvastaavatvierailut>

www.12manage.com 2009. http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html

Julkaisemattomat lähteet

Holopainen, K. 2009. Palvelupäällikön haastattelu 19.3.2009. Finavia. Vantaa.

Kjellman, S. 2009. Palveluesimiehen haastattelu 16.4.2009. Finavia. Vantaa.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu- Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Maisterin lopputyö.

Myllyntausta, T. 2009. Apulaisprotokollapäällikön haastattelu 15.5.2009. Ulkoasiainministeriö. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kulutus sekä markkinoinnin rooli (Grönroos 2001, 87.)	16
Kuvio 2: Kaksi palvelun laadun ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102.)	18
Kuvio 3: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105.)	19
Kuvio 4: Asiakasyrityksen ja organisaation koko	39
Kuvio 5: VIP- palveluiden käyttöaste.....	39
Kuvio 6: VIP- palveluiden käytön jakaantuminen	40
Kuvio 7: VIP- palveluiden käyttämät tilat	41
Kuvio 8: VIP- palveluiden henkilökunnan olemus	41
Kuvio 9: Henkilökunnan soveltuvuus tehtävään	42
Kuvio 10: VIP- palveluiden tilojen sijainti	42
Kuvio 11: Varausprosessiin sujuvuus.....	43
Kuvio 12: VIP-palveluiden palvelun laatu	44
Kuvio 13: Asiakkaan tarpeiden huomiointi	44
Kuvio 14: VIP- palveluiden luotettavuus	45
Kuvio 15: Odotetun ja koetun palvelun laadun kohtaaminen.....	45
Kuvio 16: Asiakkaan informointi ongelmatilanteessa	46
Kuvio 17: Henkilökunnan asiakaspalvelualltius.....	47
Kuvio 18: Työntekijöiden ammattitaito	47
Kuvio 19: Henkilökunnan kyky reagoida äkillisiin muutoksiin palveluprosessissa	48
Kuvio 20: VIP- palveluiden henkilökunnan asiakasystävällisyys	49
Kuvio 21: Turvatarkastajien asiakasystävällisyys.....	49
Kuvio 22: Tarjoiluhenkilökunnan asiakasystävällisyys.....	50
Kuvio 23: Rajatarkastajien asiakasystävällisyys	50
Kuvio 24: VIP- palveluiden hinta/laatu- suhde	52
Kuvio 25: Finavian VIP- palveluiden brandi asiakkaan mielessä.....	52
Kuvio 26: Asiakkaan tarpeiden huomiointi varaustilanteessa.....	53
Kuvio 27: Asiakaspalautejärjestelmän toimivuus.....	54
Kuvio 28: Finavian VIP- palveluiden tavoitettavuus	54

Kuvio 29: Asiakastiedusteluihin vastaamisen nopeus.....	55
Kuvio 30: VIP- palveluiden henkilökunnan viestintätaidot	56
Kuvio 31: Henkilöstön puhetapa	56
Kuvio 32: VIP- palveluiden henkilökunnan kulttuurienvälinen viestintätaito	57
Kuvio 33: Viestinnän sujuvuus/yhteydenpito asiakkaan kanssa	57
Kuvio 34: Kehittämiskohteiden havaitseminen VIP- palveluiden toiminnassa....	58
Kuvio 35: Asiakkaiden kiinnostus osallistua palveluiden kehittämiseen.....	59
Kuvio 36: Ideoita VIP- palveluiden kehittämiseen.....	60
Kuvio 37: Yksinkertaistettu esimerkki palvelun blueprintingistä: hotellihuoneen varaus ja saapuminen hotelliin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 159.)	68
Kuvio 38: Käsitteellinen palvelun laadun malli - kuiluanalyysimalli (Grönroos 2001, 146.)	70

Kuvat

Kuva 1: Saga	11
Kuva 2: Finlandia.....	11
Kuva 3: VIP President	12

Taulukot

Taulukko 1: Palveluiden ja fyysisten tavaroiden ero (Grönroos 2001, 81.) 15

Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	80
Liite 2: Kyselylomake.....	81
Liite 3: Teemahaastattelun runko.....	84
Liite 4 Tulokset.....	86

Liite 1 Saatekirje

Dear Sir / Madam,

On behalf of Finavia VIP Services we are making our Bachelor Thesis concerning the Quality of their services.

In order to develop their services, Your participation would be extremely important to us. The questionnaire will take about 5-10 minutes.

We appreciate Your contribution to this research.

The link to the questionnaire can be found here:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/833/lomake.html>

Yours Sincerely,

Jenna Loman

Business Administration Student, Laurea University of Applied Sciences

Elina Kivisalo

Business Administration Student, Laurea University of Applied Sciences

Liite 2 Kyselylomake

E-lomake - SERVICE QUALITY INQUIRY

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/833/lomake.html>**SERVICE QUALITY INQUIRY**

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 16.6.2009 19.00 ja päättyy 20.10.2009 0.00

Please choose the alternative that is closest to Your opinion.

INFORMATION ABOUT RESPONDENT

Name of Your organization (optional)	<input type="text"/>
Field of Business	<input type="text"/>
Size of Your organization	<input type="checkbox"/> Small <input type="checkbox"/> Medium <input type="checkbox"/> Large
How often do You use Finavia VIP Services	<input type="checkbox"/> Less than once a year <input type="checkbox"/> One to three times a year <input type="checkbox"/> Monthly <input type="checkbox"/> Weekly
Do You mainly use	<input type="checkbox"/> The VIP Centre <input type="checkbox"/> The VIP President terminal

FACILITIES AND PERSONNEL

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)	5	4	3	2	1	Why?
The VIP facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Appearance of the personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Adequacy of personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Location of the VIP facilities (is it easy to find?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Fluency of the reservation process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

RELIABILITY

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)	5	4	3	2	1	Why?
The quality of service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The attention paid to Your requests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The reliability of VIP Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Did the service provided match Your expectations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

RESPONSIVENESS

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

	5	4	3	2	1	Why?
The willingness to provide information or help when a problem occurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The willingness to interact with the customer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

COMPETENCE

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

	5	4	3	2	1	Why?
The professional skills of the personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The ability to react to sudden changes in service process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

COURTESY

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

	5	4	3	2	1	Why?
The customer-friendliness of the VIP personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The customer-friendliness of the security personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The customer-friendliness of the catering personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The customer-friendliness of the border control officers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

CREDIBILITY

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

	5	4	3	2	1	Why?
The price/quality ratio of the service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The brand of Finavia VIP Services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Can You describe Finavia VIP Services by using three adjectives

	5	4	3	2	1	Why?
How well have Your needs for reservation been fulfilled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

ACCESS

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

	5	4	3	2	1	Why?
The feedback system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The ability to reach the service provider when needed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The quickness to react inquiries from the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

COMMUNICATION

How would You evaluate (5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)	5	4	3	2	1	Why?
Everyday communication skills of the personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Does the personnel use proper language (formally address customers etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
The intercultural communication skills of the personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Fluency of the communication / keeping the contact with customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

UNDERSTANDING THE CUSTOMER

Has Your custom at the VIP Centre / VIP President terminal brought to Your attention matters that could be improved upo

Yes

No

Would You like to participate in the development of the services

Yes

No

Maybe

How would You develop the facilities of VIP Centre / VIP President terminal (You may choose more than one option)

More space

New interior design eg. more Finnish design

Wider selection of food and beverages provided

Modern communication equipment (computers for customer use)

Private car transportation to planes

GENERAL

OVERALL OPINION OF THE VIP SERVICES

IDEAS FOR FUTURE DEVELOPMENT

FEEDBACK IN GENERAL

Tietojen lähetys

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Liite 3 Ulkoasiainministeriön apulaisprotokolla päällikön haastattelu 18.5.2009
Teemahaastattelun runko

PALVELUN LAATU

1. Kuinka arvioisitte VIP-palveluiden

-henkilökunnan toimintaa ja ammattitaitoisuutta?

-tiloja?

-palveluprosessin toimivuutta?

2. Miten koette yhteistyökumppaneiden toimintatavat?

3. Millaisena koette apuvoiman käytön palvelutilanteissa?

4. Mitä odotatte VIP-palveluilta?

5. Millainen kuva teillä on VIP-palveluiden imagosta?

PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

6. Onko tarvetta kehittää palveluita?

7. Onko palveluita kehitetty yhdessä aikaisemmin?

VUOROVAIKUTUS

8. Onko palautteen antaminen helppoa ja miten se tapahtuu?

9. Kuinka kommunikointi VIP-palveluiden kanssa pääsääntöisesti tapahtuu?

10. Miten henkilökunnan persoonatekijät vaikuttavat kommunikointiin?

SERVICE DESIGN

11. Miellättekö tilat sopiviksi VIP-palveluille
12. Sopivatko tilat palvelutilanteisiin?
13. Tulisiko suomalaisuutta ja suomalaista designia korostaa entisestään?
14. Onko VIP-Centreen helppo löytää?
15. Onko eroja henkilökunnan palvelutavoissa?
16. Olisiko tarvetta miestyöntekijälle?
17. Mikä merkitys VIP-palveluilla on ulkoasianministeriön omiin prosesseihin?

YLEISTÄ TIETOA

18. Kehitysehdotuksia?
19. Yleistä palautetta

Liite 4 Tulokset

	Name of Your organization (optional)	Field of Business
1	Eduskunta	International Affairs
2		
3	Delta Motor Group Oy	Car business
4	Ministry for foreign affairs	governance
5		international
6		politics
	Uudenmaan liitto - Uusimaa Regional	
7	Council	Regional planning & development
8	Football Association of Finland	National teams
9		international relations

(5=Excellent 4=Very Good 3=Good 2=Fair 1=Poor)

Small	Medium	Large	arvosanamahd.	määrä (Y)
		x	Pieni	0
		x	Keskisuuri	4
		x	Suuri	5
	x			
	x			
		x		
	x			
	x			
		x		

Less than once a year	One to three times a year	Monthly	Weekly	arvosanamahd.	määrä (Y)
	x			Harvemmin kuin ker-	1
	x			ran vuodessa	4
		x		2-3 kertaa vuodessa	3
			x	Kuukausittain	1
	x			Viikoittain	
	x	x			
x					
		x			

The VIP Centre	The VIP President terminal	arvosanamahd.	määrä (Y)
x		VIP-Centre	9
x		VIP-Presidentti	1
x			
x	x		
x			
x			
x			
x			
x			

How would You evaluate The VIP facilities	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5 Huono	0
	4 Välttävä	0
	4 Hyvä	1
	4 Kiitettävä	7
	3 Erinomainen	1
	4	
	4	
	4	
	4	

How would You evaluate the Appearance of the personnel			
	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
5		Huono	0
4		Välttävä	0
5		Hyvä	1
4		Kiitettävä	5
4		Erinomainen	3
4			
4	Appearance???		
5			
3			

How would You evaluate the Adequacy of personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
4	Välttävä	0
5	Hyvä	1
4	Kiitettävä	5
4	Erinomainen	3
4		
5		
4		
3		

How would You evaluate the Location of the VIP facilities (is it easy to find?)	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	2 difficult to find	Huono	2
	4	Välttävä	2
	4	Hyvä	0
	2	Kiitettävä	4
	1	Erinomainen	1
	1 small		
	5		
	4		
	4		

How would You evaluate the Fluency of the reservation process	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5	Huono	0
	5	Välttävä	1
	5	Hyvä	1
	5	Kiitettävä	0
	2	Erinomainen	7
	3		
	5		
	5		
	5 works		

How would You evaluate The quality of service	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5 Huono	0
	5 Välttävä	0
	5 Hyvä	0
	5 Kiitettävä	1
	5 Erinomainen	8
	4	
	5	
	5	
	5	

How would You evaluate The attention paid to Your requests			
Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)	
5	Huono	0	
5	Välttävä	1	
4	Hyvä	2	
5	Kiitettävä	1	
3	Erinomainen	5	
2			
5			
5			
3	more selection		

How would You evaluate The reliability of VIP Services			
	arvosanamahd.	määrä (Y)	
5	Huono	0	
5	Välttävä	0	
5	Hyvä	0	
5	Kiitettävä	1	
4	Erinomainen	8	
5			
5			
5			
5			

The willingness to provide information or help when a problem occurs			
Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)	
5	Huono	0	
4	Välttävä	0	
5	Hyvä	0	
5	Kiitettävä	1	
5	Erinomainen	8	
5	professionals		
5			
5			
5			

How would You evaluate The professional skills of the personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	0
5	Hyvä	1
5	Kiitettävä	2
4	Erinomainen	6
4		
5		
5		
3		

The ability to react to sudden changes in ser- vice process		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	0
5	Hyvä	2
4	Kiitettävä	2
3	Erinomainen	5
3		
5		
5		
4		

The customer- friendliness of the VIP personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	0
5	Hyvä	0
5	Kiitettävä	1
5	Erinomainen	8
4		
5		
5		
5		

The customer-friendliness of the security personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	2
4	Hyvä	0
4	Kiitettävä	4
2	Erinomainen	3
2		
4		
5		
4		

The customer-friendliness of the catering personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	3
4	Hyvä	0
4	Kiitettävä	4
2	Erinomainen	2
2		
4		
4		
2		

The customer- friendliness of the bor- der control officers	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5	Huono	1
	5	Välttävä	2
	5	Hyvä	1
	4	Kiitettävä	2
	2	Erinomainen	3
	1		
		I never met them...as far as I know.	3
	4		
	2		

How would You evaluate The pri- ce/quality ratio of the service	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	3	Huono	0
	3	Välttävä	1
	4	Hyvä	4
	3	Kiitettävä	4
	2	Erinomainen	0
	3		
	4	I do not know yet.	
	4		
	4		

How would You evaluate The brand of Finavia VIP			
Services	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5	Huono	0
	3	Välttävä	0
	5	Hyvä	3
	3	Kiitettävä	3
	4	Erinomainen	3
	4	no competitors	
		No idea, actual-	
	3	ly...	
	4		
	5		

Can You describe Finavia VIP
Services by using three adjectives

Service is good, say excellent. The VIP lounge is too small. There should be different sizes of VIP rooms for different size of arriving delegations

private, luxus, relaxing

out dated, fast, private

Reliable, flexible, professional

Excellent and professional

personnel, reliability

How well have Your needs for reservation been fulfilled		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5 Huono	0
	4 Välttävä	0
	5 Hyvä	0
	5 Kiitettävä	4
	4 Erinomainen	5
	4	
	5	
	5	
	4	

How would You evaluate			
The feedback system	Why?	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5	Huono	0
	4	Välttävä	2
	4	Hyvä	2
	4	Kiitettävä	4
	2	Erinomainen	1
	2		
	3 When?		
	4		
	3 ??		

How would You evaluate The ability to reach the service provider when needed		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
	5 Huono	0
	4 Välttävä	0
	4 Hyvä	1
	4 Kiitettävä	6
	3 Erinomainen	2
	4	
	5	
	4	
	4	

How would You evaluate The quickness to react inquiries from the customers		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
4	Välttävä	0
4	Hyvä	1
4	Kiitettävä	4
3	Erinomainen	3
4		
5		
4		
5		

How would You evaluate the Everyday communication skills of the personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5	Huono	0
5	Välttävä	0
4	Hyvä	0
4	Kiitettävä	3
4	Erinomainen	6
5		
5		
5		
5		

How would You evaluate the use of proper language by the personnel (formally address customers etc.)		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5 Huono		0
5 Välttävä		0
4 Hyvä		0
4 Kiitettävä		5
4 Erinomainen		4
4		
5		
5		
4		

How would You evaluate The intercultural com- munication skills of the personnel		
	arvosanamahd.	määrä (Y)
5 Huono		0
5 Välttävä		0
5 Hyvä		1
4 Kiitettävä		4
3 Erinomainen		4
4		
5		
4		
4		

Would You be interested to participate the service development together with the service provider?

Yes	No	Maybe	arvosanamahd.	määrä (Y)
		x	Kyllä	1
	x		Ei	3
		x	Ehkä	5
		x		
		x		
		x		
	x			
	x			
x				

How would
You develop the services?

	New interior design eg. more Finnish design	Wider selection of food and beverages provided	Modern communication equipment (computers for customer use)	Private car transportation to planes		määrä (Y)
More space		x			arvosanamahd.	
x					Lisää tilaa	5
		x		x	Uusi sisustus tiloihin, lisää suomalaista designia	4
	x			x	Laajempi ruoka- ja juomatarjoilu	6
x			x		Uutta teknologiaa asiakaskäyttöön (uusi kannettava tietokone)	3
x	x	x			Yksityinen henkilöautokuljetus koneelle	4
x		x	x	x		
x				x		
	x	x				

OVERALL OPINION OF THE VIP
SERVICES

good, could be improved

This was the first time I was using the services, and it was a positive experience.

It is always a pleasure to work with the personnel of the VIP Centre.

IDEAS FOR FUTURE DEVELOP-
MENT

more luxury

Maybe the furniture etc. could be renewed - Finnish design?

FEEDBACK IN GENERAL

maybe change the style

Thank you - I found it easy to communicate with the personnel,
even if we had several changes - up to the last minute.

Only positive feedback.