

MENESTYS TEHDÄÄN PALVELULLA

Palvelulähtöisyys johtamisen lähtökohtana

Laura Hannukkala

Opinnäytetyö
Tammikuu 2014

Matkailun koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Hannukkala, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 27.01.2014
	Sivumäärä 58	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MENESTYS TEHDÄÄN PALVELULLA – Palvelulähtöisyys johtamisen lähtökohtana		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kuha, Maisa		
Toimeksiantaja(t) Schauman Service Factory		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti vai perustuvatko johtamisen mallit yhä teollisuudesta tuttuihin johtamisen malleihin. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös selvittää, onko suuremmalle palvelujen johtamisen tutkimukselle Keski-Suomen alueella tarvetta. Toimeksiantaja oli Jyväskylän ammattikorkeakoulun alainen projektioppimisympäristö Schauman Service Factory.</p> <p>Työ toteutettiin laadullista tutkimusotetta noudattaen. Tietoperustaan koottiin palvelututkimuksen johtavien asiantuntijoiden teoksia, joihin haettiin täydennystä uusista tieteellisistä julkaisuista sekä palvelutiedettä edistävien organisaatioiden internetsivuilta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin haastatteleamalla johtajia viidestä alueellisesti merkittävästä matkailualan yrityksestä.</p> <p>Palvelu koettiin keskeiseksi kilpailutekijäksi palveluyrityksissä, joskaan sitä ei ensimmäisenä huomattu mainita strategisena kilpailuetuna. Strategioissaan haastatellut yritykset hyödynsivät ennen kaikkea kokemusta ja markkinatietoa, mutta eivät osallistaneet asiakkaitaan strategiatyöhön. Henkilöstöjohtamisessa merkittäviksi teemoiksi koettiin yksilöiden osaaminen ja laadukas esimiestyö. Markkinointiviestinnästä puolestaan kävi ilmi, että yritykset keskittyvät ennen kaikkea imagotavoitteiden viestimiseen asiakkaille suunniteltujen viestien keinoin. Kannattavuuden hallintaa ohjasivat katetuottoajattelu ja kysyntäperusteisuus.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta voitiin päätellä, että palveluyritysten johtamiseen vaikuttavat yhä teollisuudesta periytyvät johtamismallit. Palvelun laatu ja asiakaslähtöisyys tunnistettiin keskeisiksi kilpailukeinoiksi, joita haluttiin viestiä imagotavoitteina ulospäin, mutta ne eivät vaikuttaneet vielä täysin ohjaavan strategista suunnittelua ja esimerkiksi kannattavuuden hallintaa. Palvelujen johtamisen tutkimukselle ja palvelujen kehittämiselle on siis yhä tarvetta tulevaisuudessakin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palvelujen johtaminen, palvelulähtöinen ajattelu, palvelulogiikka, palvelutiede, palvelututkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Hannukkala, Laura	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 27012014
	Pages 58	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title SUCCESS IS MADE IN SERVICE – Service orientation as the basis of management		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Kuha, Maisa		
Assigned by Schauman Service Factory		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of thesis was to examine, if management in service companies was service-oriented or if it was still based on traditional, industry-based business models. Another purpose of the thesis was to explore if a wider research in service management in Central Finland was required. The thesis was assigned by Schauman Service Factory, which is a project-based learning environment at JAMK University of Applied Sciences.</p> <p>The thesis was implemented by using qualitative methods. The theoretical basis of the thesis consisted of works of leading service research experts, with addition of new scientific publications and web sites of service oriented organizations. The study was implemented by interviewing managers of five regionally remarkable tourism companies about themes related to service management.</p> <p>Service was seen as an important competitive factor, although it was not the first issue mentioned as a strategic competitive advantage. The companies that were interviewed used, above all, experience and market information in their strategic planning, but did not engage their customers in the strategic decision making. In human resource management, important themes were individuals' competence and leadership of good quality. In their marketing communications, therefore, companies concentrated on communicating image objectives through designed messages. Profitability management was mostly lead by profit margin and demand-based orientation.</p> <p>According to the study, industry based business models still affect management in service companies. Service quality and customer orientation were recognized as important assets and the companies wanted to communicate them as image objectives outwards, but they did not seem to rule the strategic planning and, for instance, profitability management. Therefore, service management research and further service development will be needed in the future as well.</p>		
Keywords Service management, service orientation, service logic, service science, service research		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Palvelututkimus on ajankohtaista	5
2.1	Palvelujen merkityksen kasvusta palvelututkimukseen	5
2.2	Palvelututkimuksesta palvelutieteeksi	9
2.3	Palvelutieteen tarkoitus.....	10
3	Palvelulähtöinen liiketoimintamalli on kilpailuetu	12
3.1	Palvelu ilmiönä.....	12
3.2	Palvelulähtöinen ajattelu	14
4	Palvelujen johtamisen erityispiirteet	15
4.1	Palvelujohtaminen	15
4.2	Strategia ohjaa johtamista.....	18
4.3	Palveluhenkilöstön johtaminen	19
4.4	Palvelujen markkinointiviestintä	24
4.5	Palvelulogiikka ja sisäinen laskentatoimi.....	26
5	Palvelujen johtamisen tutkimus teemahaastattelun keinoin	29
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	29
5.2	Tutkimusmenetelmät	30
5.3	Haastateltavien valinta	31
5.4	Tutkimusprosessin kulku	32
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	33
6	Palvelulähtöisyys palveluyritysten johtamisessa	35
6.1	Palvelu yritysten strategioissa	35
6.2	Oikeat ihmiset palvelulähtöisyyden ytimenä	38
6.3	Markkinointiviestinnän tehoa mitataan asiakastyytyväisyytenä	42
6.4	Kannattavuus pohjautuu palvelujen hinnoitteluun.....	44
6.5	Johtopäätökset	47
7	Pohdinta	50
	Lähteet	54
	Liitteet	57

Liite 1. Teemahaastattelurunko	57
--------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Palvelujen osuus kokonaistuotannosta suhteessa teollisuuteen ja maatalouteen.....	5
--	---

Kuvio 2. Palvelututkimuksen prioriteetit	11
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Teollisuudesta omaksutun johtamismallin ja palvelujohtamisen erot.....	16
--	----

1 Johdanto

Palvelujen merkityksen kasvaessa on herätty siihen, että palveluja tulisi johtaa aiempaa enemmän palvelujen ominaispiirteisiin pohjautuvien liiketoimintamallien avulla. Nykyisellään liiketoimintamalleissa on paljon teollisuudesta omaksuttuja ominaispiirteitä, eivätkä ne täysin sovellu nykyaikaiseen palvelujen johtamiseen. Palvelujen johtamisessa korostuu henkilöstöjohtaminen, sillä palvelu riippuu ennen kaikkea palvelua tuottavasta henkilökunnasta. Palvelua ei voida tarkastella pelkästään palvelutuotteen näkökulmasta, vaan palvelua on johdettava prosessina. Siksi palvelujen johtaminen vaatii kokonaisuuden hallintaa, jossa merkittäviksi osatekijöiksi henkilöstöjohtamisen lisäksi tunnustetaan niin markkinoinnin johtaminen kuin sisäinen laskentatoimikin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Schauman Service Factory, joka on Jyväskylän ammattikorkeakoulun alainen projektioppimisympäristö. Opinnäytetyö on esitutkimus toimeksiantajan tulevaisuudessa toteuttamalle tutkimushankkeelle. Tavoitteena on selvittää, onko suuremmalle palvelujen johtamisen tutkimukselle tarvetta ja mihin asioihin tutkimuksen tulisi erityisesti tarttua. Tämän opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on tutkia, johdetaanko palveluja palvelulähtöisesti, vai perustuuko palveluyritysten liiketoiminta yhä tuotantoteollisuuden liiketoiminnallisiin periaatteisiin.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimuskysymys on, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti. Tutkimuskysymystä lähestytään seuraavien alakysymysten kautta: Mihin palveluyritysten johtaminen perustuu? Onko palveluyritysten liikkeenjohdon käyttämissä johtamismalleissa palvelulähtöisiä piirteitä? Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia laadullisen tutkimusotteen keinoin haastattelemalla viittä matkailualan eri yrityksissä johtotehtävissä toimivaa henkilöä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palveluyritysten johtamisen palvelulähtöisyyttä johtamisen eri näkökulmista. Työstä on kuitenkin rajattu pois yrityksen kaikkien toimintojen strateginen johtaminen sekä palvelu- ja tuotantoprosessien johtaminen. Näitä teemoja sivutaan kuitenkin haastatteluissa, jotta johtamisesta saadaan mahdollisimman kattava kuva. Tässä työssä tutkimusongelmaa tarkastellaan kuitenkin lähinnä markkinoinnin, sisäisen laskentatoimen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmis-

ta. Edellä mainittuihin johtamisen osa-alueisiin keskitytään ennen kaikkea palveluiden näkökulmasta. Tarkoitus ei ole käsitellä kaikkea johtamiseen liittyvää tietoa, vaan aihe rajataan koskemaan nimenomaan palveluiden johtamisen erityispiirteitä. Markkinoinnissa keskitytään erityisesti kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän johtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa käsitellään ennen kaikkea ihmisten johtamisen näkökulmaa, ja sisäisessä laskentatoimessa tarkastellaan yrityksen taloudellista seuranta palvelutoiminnan näkökulmasta.

Vaikka yritysten strategiat ohjaavatkin käytännön johtamista, ei tässä työssä keskitytä strategisen tason päätöksentekoon, vaan tarkoituksena on tarkastella, miten käytännön tasolla palvelulähtöisyys näkyy palveluliiketoiminnan johtamisessa. Strategista tasoa sivutaan kuitenkin haastatteluissa, jotta yrityksen johtamisen palvelulähtöisyyttä voidaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Näin ollen strateginen taso ymmärretään liiketoiminnan taustalla vaikuttavaksi tekijäksi, joka ohjaa myös käytännön toimintaa, joskin tässä työssä keskitytään nimenomaan henkilöstöjohtamisen, markkinointiviestinnän ja sisäisen laskennan johtamisen palvelulähtöisyyteen.

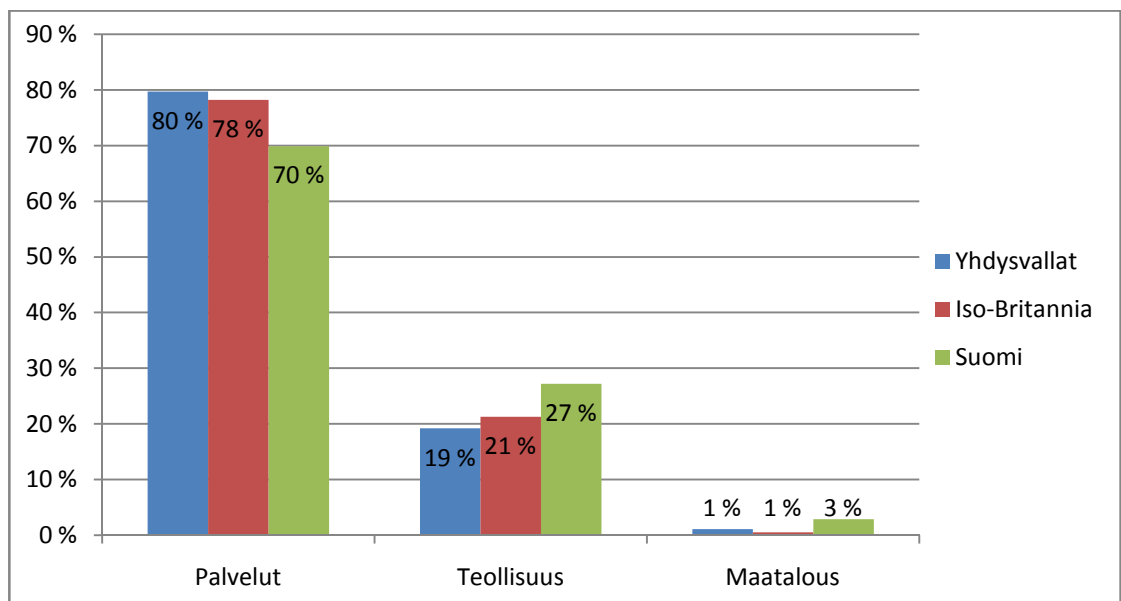
Opinnäytetyön tietoperustaan on koottu palveluita koskevaa kirjallisuutta, ja aihetta lähestytään vahvasti palvelunjohtamisen näkökulmasta. Kirjallisuudesta on siis pyritty rajaamaan pois perinteinen tuotantokeskeinen johtamisen teoria. Mahdollisimman tuoreen näkökulman aikaansaamiseksi työssä on hyödynnetty tietoperustan kirjallisuutena tieteellisiä artikkeleita useilta eri kirjoittajilta. Teorettinen viitekehys tässä opinnäytetyössä pohjautuu palvelutieteen uusimpaan kirjallisuuteen sekä joihinkin jo markkinoinnista tunnettuihin palvelutieteen kirjallisiin lähteisiin.

Palvelulähtöinen ajattelu johtamisessa on melko vähän tutkittu, joskin ajankohtainen aihe. Yritysten on nyt ja tulevaisuudessa löydettävä palvelusta uusia keinoja yhä kovenevaan kilpailuun asiakkaiden mielenkiinnosta. Pelkät erinomaiset tuotteet eivät enää kilpailueduiksi riitä, vaan todellinen menestys on luotava palvelun avulla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Näin ollen asiakkaan tarpeet ja tarpeita vastaava palvelu on nostettava liiketoiminnan keskiöön ja tunnistettava keskeiseksi liiketoiminnan lähtökohdaksi. Palvelutieteen ja palvelututkimuksen keinoin on siis löydettävä uusia liiketoimintamalleja ja tapoja hyödyntää palvelun ominaispiirteitä yritysten johtamisessa.

2 Palvelututkimus on ajankohtaista

2.1 Palvelujen merkityksen kasvusta palvelututkimukseen

Palvelujen osuus maailmantaloudessa on merkittävä ja kasvaa jatkuvasti. Esimerkiksi Yhdysvalloissa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta vuonna 2002 oli jopa 77 prosenttia ja Isossa-Britanniassakin jopa 73 prosenttia (Grönroos 2010, 21), kun vastaavat luvut vuonna 2012 olivat Yhdysvalloissa 80 prosenttia ja Isossa-Britanniassa 78 prosenttia (Country statistics 2013). Suomessa sen sijaan koko palvelusektorin (yksityisten ja julkisten palveluiden) osuus kokonaistuotannosta oli 2000-luvun alussa noin 62 prosenttia (Suomen elinkeinorakenne 2013), kun taas vuonna 2012 niiden osuus kokonaistuotannosta oli jo 70 prosenttia (Country statistics 2013). Perinteisessä talouden sektorien luokittelussa palvelu-käsitteen alle kuuluvat sekä yksityiset että julkiset palvelut. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin nimenomaan yksityisiin palveluihin.



Kuvio 1. Palvelujen osuus kokonaistuotannosta suhteessa teollisuuteen ja maatalouteen (Country statistics 2013.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu palvelujen merkitystä kokonaistuotannolle Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Suomessa vuonna 2012. Palvelusektorista puhuttaessa ongelma kuitenkin on, että siihen sisällytetään perinteisen ajattelutavan mukaan kaikki, mikä ei ole alkutuotantoa tai teollisuutta. Näin ollen esimerkiksi maatalouden

tuotantoonsa käyttämät ns. piilopalvelut jäävät palvelusektoria tarkastelevilta viranomaisilta huomaamatta. (Grönroos 2010, 22.) Toisaalta voidaan myös sanoa, että palveluyrityksen ja teollisuusyrityksen raja ei nykyään enää ole kovin selkeä. Teollisuusyritykset ovat kilpailukykyänsä säilyttääkseen joutuneet uudistamaan tarjontansa siten, että pelkkien konkreettisten tuotteiden sijaan asiakkaille tarjotaan nyt myös kokonaisratkaisuja, kuten pakettihintaan sisältyviä asennuspalveluja.

Vaikka palveluja voidaankin tarkastella yhtenä talouden sektorina, on palvelu voitava nähdä myös liiketoimintaa ohjaavana logiikkana. Voidaan puhua jopa *palvelulogiikasta*. Grönroosin (2010) mukaan palvelulogiikka tarkoittaa asiakkaiden arvon luomista tukevien prosessien edistämistä, kun taas tavaralogiikassa on kyse siitä, että yritys valmistaa tavaroita asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi. Vargon ja Luschin (2004, 1 - 2) mukaan *palvelukeskeisessä logiikassa* (service-dominant logic) keskeistä on aineettomien hyödykkeiden, kuten tiedon, taidon ja prosessien vaihdanta konkreettisten tuotteiden sijaan. Vargo ja Lusch (2006, 282) täsmentävät kuitenkin, ettei kyse suinkaan ole palveluiden ja tuotteiden välisestä kilpailusta. Pikemminkin kyse on siitä, että palveluiden ja tuotteiden erottelun sijaan tulisi puhua tarjoomista, jotka voivat sisältää sekä konkreettisia tuotteita että esimerkiksi niiden toimittamiseen liittyviä palveluita.

Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelukeskeisessä ajattelussa on kyse aineettomien hyödykkeiden vaihdannasta konkreettisten tuotteiden sijaan. Grönroosin (2010) mukaan vaihdantanäkökulma on perinteisesti teollisuuden käyttämä näkökulma, jossa markkinoinnin tarkoituksena on saada aikaan yksittäisiä vaihtoja. Asiakkaan tuntemus ei tällöin välttämättä ole tarpeen, sillä tarkoitus on saada asiakas ostamaan riippumatta siitä, onko kyseessä uusi vai vanha asiakas. Vaihdantanäkökulma soveltuu hyvin kulutustavaroiden markkinointiin ja kauppaan, eli tuotantokeskeiseen ajatteluun. Palveluiden markkinointiin se ei kuitenkaan täysin riitä, sillä palvelu edellyttää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen, ja se saattaa kestää varsinaista palvelutilannetta kauemminkin. Niin sanotun suhdenäkökulman mukaan asiakasta voidaan tarkastella satunnaisen käyttäjän sijasta suhteen osapuolena. Markkinoinnin tarkoitus ei siis ole ainoastaan saada aikaan vaihtoja, vaan hallita asiakassuhteita niin hyvin, että asiakas kokee laatua ja arvoa.

Koska palvelujen osuus maailmantaloudessa on merkittävä, ja sen merkitys jatkaa yhä kasvuaan, on palvelua alettu tutkia tieteellisesti. Palvelu on tieteenalana kuitenkin melko uusi, ja alan johtavaa tutkimusta tehdäänkin pääsääntöisesti Yhdysvalloissa. Pohjoismaissa merkittävää palvelututkimusta tehdään lähinnä markkinoinnin näkökulmasta, ja alan suuria nimiä ovatkin Gummesson ja Grönroos. Gummesson tunnetaan erityisesti suhdemarkkinoinnin puolestapuhujana, ja hänen vuonna 1995 ilmestynyttä kirjaansa *Suhdemarkkinointi 4P:stä 3OR:ään* onkin käännetty noin kymmenelle kielelle. Hänen tuoreempi, vuonna 2004 ilmestynyt kirjansa *Many to many – marketing* korostaa suhdeverkostojen merkitystä palvelujen markkinoinnissa. (Gummesson 2011). Grönroos puolestaan on erikoistunut nimenomaan palvelujen johtamiseen ja markkinointiin kilpailuedun näkökulmasta (Grönroos 2000; 2012), ja hän on yksi ensimmäisistä palvelujohtamisen kehittäjistä (Grönroos 2010).

Merkittävä palvelutieteen edistäjä maailmalla on puolestaan IBM, joka on erikoistunut tietotekniikan ja vuorovaikutuksen yhteensaattamiseen (Service Science 2013). IBM tunnetaan myös palvelutiede-ajatuksen keskeisenä sanansaattajana, sillä se lanseerasi vuonna 2004 poikkitieteellisen lähestymistavan palveluihin nimeltään Service Science, Management and Engineering (SSME) ja osoitti siten kykynsä muuntautua laitevalmistajasta palveluyritykseksi (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää ja Vuolle 2010, 65 – 68.)

Palvelututkimusta Suomessa edistää The Finnish Service Alliance (FSA), joka on keskittynyt järjestämään palveluliiketoimintaan liittyviä tapahtumia ja tuottamaan palvelutieteellisiä julkaisuja sekä tekemään suomalaista palvelututkimusta tunnetuksi kansainvälisesti. Yhdistyksen jäseniä ovat muun muassa Aalto yliopisto, Tekniikan tutkimuskeskus VTT, ja Tekes. (The Finnish Service Alliance 2013.) Aalto yliopisto tunnetaan Suomessa merkittävänä liiketalouden tutkijana, ja palveluja tutkiikin Aalto yliopiston monitieteinen tutkijaryhmä Innovation Research in Services (IRIS), jonka tarkoituksena on tutkia palveluinnovaatioihin ja palvelujen johtamiseen liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä (Innovation Research in Services 2013). Myös VTT on tehnyt palvelutieteeseen liittyvää tutkimusta, mutta lähinnä teknologian näkökulmasta (Haapalainen 2008).

Tekes on yksi palveluliiketoiminnan kehittäjistä Suomessa. Esimerkiksi Tekesin Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelman tarkoituksena on edistää ”*uudellaista palveluliiketoimintaa*” teollisuudessa, kaupan alalla ja liiketoiminnan asiantuntijapalveluissa. Keskeistä palveluliiketoiminnan kehittämisessä ovat asiakaskeskeiset palveluinnovaatiot, jotka tarjoavat asiakkaille ja liiketoimintaan arvoa ja hyötyjä asiakkaiden kanssa yhdessä suunniteltujen kokonaisratkaisujen kautta. (Ohjelman kuvaus n.d.) Serve-ohjelman pohjalta on koottu Rajatonta rohkeutta -niminen kirja palveluliiketoiminnan edelläkävijöiden tarinoista ja liike-elämän muutoksiin liittyvistä pohdinnoista (Rajatonta rohkeutta 2013).

Palvelulähtöisestä ajattelusta on maailmalla kirjoitettu viime vuosina melko paljon. Vargon & Luschin julkaistua 2004 artikkelinsa *Evolving to a new Dominant Logic for Marketing*, on palvelukeskeisestä logiikasta kirjoitettu paljon markkinointiin liittyvissä tieteellisissä julkaisuissa. Esimerkiksi Karpen, Bove ja Lukas (2012) pohtivat, miten palvelulähtöistä logiikkaa voitaisiin hyödyntää yritysten johdon tasolla. Artikkelissa esitetään kuitenkin hyvin vähän käytännön esimerkkejä palvelulähtöisen logiikan toteutumisesta johtamisessa.

Lehtinen (2012) käsittelee *Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu*-nimisessä pro gradu – tutkielmassaan palvelulähtöisen ajattelun tieteellistä kehitystä erityisesti markkinoinnin näkökulmasta. Lehtinen toteaa, että monet kansainvälisesti tunnetut markkinoinnin teoreetikot ovat käsitelleet palvelulähtöistä ajattelua viime vuosina melko paljon, mutta käytännön tutkimusta aiheesta on tehty vähän. Vaikuttaakin siltä, että palvelututkimusta on tehty paljon markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, mutta varsin vähän kyseisten ilmiöiden johtamisesta.

Palvelujen johtaminen on kuitenkin ajankohtainen aihe. Esimerkiksi Kauppalehdessä julkaistussa artikkelissa *Yritysten strategia tulee pian asiakkailta* (Nikula 2013) käsitellään johtamisen muuttumista asiakaslähtöisemmäksi. Artikkelissa kerrotaan yritysjohdajille tehdystä tutkimuksesta, jonka mukaan asiakasymmärrys on nouseva trendi yritysten johtamisessa. Jopa 54 prosenttia tutkimukseen osallistuneista johtajista kertoi, että asiakkailla on jo nyt eniten valtaa yrityksen visioon ja liiketoimintastrategiaan. Erityisesti tuotekehitystyöhön asiakkaita haluttiin osallistaa, sillä asiakaskokemukset koettiin arvokkaaksi liiketoimintaan vaikuttavaksi tiedoksi.

2.2 Palvelututkimuksesta palvelutieteeksi

Palvelujen tutkimus ei sinänsä ole uusi asia, vaan palveluja on tutkittu aiemmin eri tieteenalojen osina. Palvelututkimuksen juuret ovat 1970-luvulla, jolloin Yhdysvalloissa Daniel Bell kirjoitti vuonna 1973 kirjan *The Coming of Post-Industrial Society*, jossa Bell ennusti tietopohjaisten palvelujen ohittavan tuotantoteollisuuden taloudellisenä veturina tulevina vuosikymmeninä länsimaissa (The Invention of Service Science 2011). Grönroosin (2000, 44) mukaan samoihin aikoihin, eli vuonna 1974 Rathmell puolestaan kirjoitti ensimmäisen palvelujen markkinointia käsittelevän kirjan, jonka mukaan perinteistä markkinointia koskevat käsitteet, mallit ja apukeinot eivät ihanteellisesti soveltuneet palveluyrityksiin.

1980-luvulla palveluja käsiteltiin paljon erityisesti markkinoinnin tieteellisessä kirjallisuudessa. Markkinoinnin osalta etenkin ns. pohjoismainen koulukunta vaikutti 1980- ja 1990-luvun palvelututkimukseen suuresti. Esimerkiksi Christian Grönroos käynnisti vuonna 1980 palvelujen markkinoinnin kurssin Helsingin Svenska Handelshögskolanissa (Grönroos 2000, 45) ja opettaa siellä edelleen palvelu- ja asiakassuhdemarkkinointia. Lisäksi hän on kirjoittanut vuosien varrella paljon teoksia ja artikkeleita palvelulogiikasta ja palvelujen johtamisesta ja markkinoinnista. Toinen pohjoismaisen koulukunnan avainhenkilöihin lukeutuva pitkänlinjan palvelututkija Evert Gummesson kirjoitti 1980- ja 1990-luvuilla palvelujen laadusta sekä suhdemarkkinoinnin merkityksestä etenkin palvelujen markkinoinnille. Hän on markkinoinnin ja johtamisen emeritusprofessori Tukholman yliopistossa ja aktiivinen osallistuja monissa palvelutieteellisissäkin yhteisöissä ja erilaisissa tieteellisissä julkaisuissa. (Professor Evert Gummesson 2009.)

Palvelujen taloudellisen merkityksen kasvaessa on herännyt tarve laajentaa ja syventää palveluihin liittyvää tutkimusta. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää ja Vuolle 2010, 63.) Tieteellisenä alana palvelujen tutkimus on suhteellisen uusi, mutta nouseva tutkimuksen ala. Palvelualan tieteellisestä merkityksestä kertoo esimerkiksi se, että lukuisat tieteelliset julkaisut (kuten *Service science*, *Journal of Service Science and Management* ja *International Journal of Quality and Service Sciences*) julkaisevat aiheeseen liittyviä artikkeleita. Lisäksi palvelua tieteenalana on käsitelty muun muassa alan tieteellisissä huippukokouksissa ympäri maail-

man, ja se onkin vähitellen vakiinnuttamassa paikkansa myös liiketoimintaan erikoistuneiden yliopistojen opintotarjonnassa (Ovus, IBM ja Aalto 2010).

Maglion (2013) mukaan *palvelutiede* (service science) on monitieteinen tutkimuksen ala, joka yhdistää menetelmiä ja teorioita muun muassa psykologiasta, markkinoinnista, teollisesta suunnittelusta ja tietokoneteknologiasta. Palvelutieteen tarkoitus on tutkia monimutkaisia palvelujärjestelmiä, joissa ihmiset, teknologia, organisaatiot ja informaatio luovat vuorovaikutuksellaan arvoa erilaisissa asiayhteyksissä ja erilaisissa tilanteissa. Ovum, IBM ja Aalto (2010) määrittelevät palvelutieteen tarkoituksena olevan muuttaa palveluiden ja palveluliiketoiminnan luonnetta ja tuoda niihin lisäarvoa soveltamalla tieteellistä täsmällisyyttä palveluiden muotoiluun, toimittamiseen, kulutukseen ja vaihdantaan. Lisäksi tarkoitus on saada lisätietoa palveluista tutkimuksen kautta.

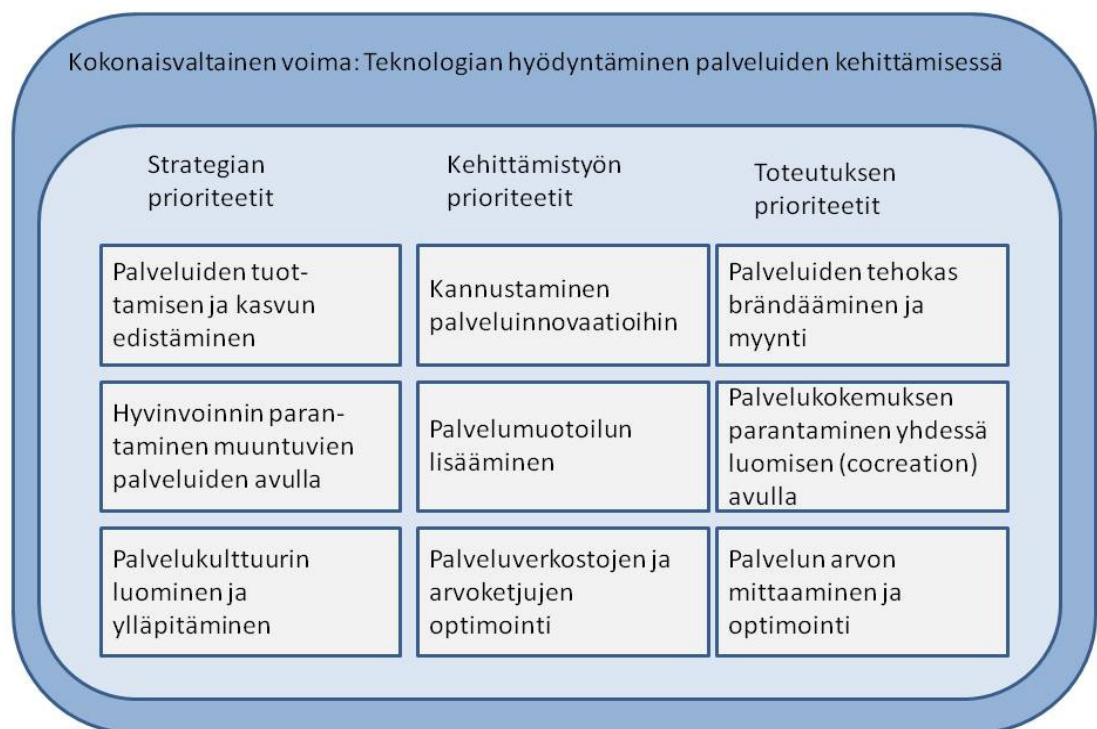
Service science exists to change the nature of services and service businesses. It seeks to create value by applying scientific rigour to the design, delivery, consumption and exchange of services and to create knowledge through research. (Ovum, IBM ja Aalto 2010.)

Palvelututkimuksen etuna voidaan pitää sen monitieteellisyyttä. Palvelutieteen tarkoituksena on eri tieteenalojen näkökulmien yhdistäminen palvelukontekstin alle. Palvelutieteen tarpeellisuutta on myös kritisoitu, sillä palveluja tutkitaan nykyisellään useilla eri tieteenaloilla. Palvelutieteen toivotaankin tuovan uusia näkökulmia palveluun palvelutuotannon ja tavaratuotannon vastakkainasettelun sijaan. Näin ollen palvelutieteeltä edellytetään nykyistä kokonaisvaltaisempaa ja laajempaa lähestymistapaa. Tyypillisesti palveluita on tutkittu markkinoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, mutta muitakin aloja tulisi palvelutieteen käsitteeseen sisällyttää. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonon, Sillanpää ja Vuolle 2010, 65 – 68.)

2.3 Palvelutieteen tarkoitus

Arizonan valtion yliopiston palveluiden johtamiseen erikoistunut yksikkö määrittelee palvelutieteen nousevaksi tieteenalojen väliseksi tutkimuksen alaksi, joka keskittyy perustavanlaatuisen tieteeseen, malleihin, teorioihin ja sovelluksiin. Palvelutieteellä edistetään palveluinnovaatioita, -kilpailua ja arvon yhdessä luomiseen (cocreation of value) pohjautuvaa hyvinvointia. Palvelututkimuksessa on ko. yksikön tekemän tut-

kimuksen mukaan havaittavissa kymmenen prioriteettia, joihin palvelututkimuksen tulisi keskittyä (kts. kuvio 2). Prioriteetit voidaan jakaa kolmeen alaprioriteettiin, joita ovat strategiaan liittyvät prioriteetit, kehittämistyön prioriteetit ja toteutukseen liittyvät prioriteetit. Kymmentä prioriteettia yhdistää kokonaisvaltainen voima, joksi tutkimuksessa määritellään teknologian hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä. (Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan ja Rabinovich 2010.)



Kuvio 2. Palvelututkimuksen prioriteetit. (Ostrom ym. 2010.)

Palvelututkimuksen merkitys käytännön yritystoiminnalle on vastaavaa kuin tuotantokeskeisessäkin liiketoiminnan tutkimuksessa. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on kyettävä perustelemaan liiketoiminnan ratkaisut tutkitun tiedon kautta. Ostrom ja muut (2010) tuovatkin esiin palvelututkimuksen konkreettisia hyötyjä (kts. kuvio 2), toisin sanoen yritysten toimintaan liittyviä haasteita, joihin palvelutiede voi vastata. Palvelututkimuksesta voi olla hyötyä yritykselle niin strategisella, kehittämistyön kuin käytännön toteutuksen tasollakin.

Palvelualan haasteellisuutta tutkimusalana lisää kuitenkin se, että palvelu nojaa vahvasti palveluprosessissa keskenään vuorovaikutuksessa oleviin ihmisiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Abe (2005) määrittelee palvelutieteen tarkoituksiksi palveluille ominaisen intuition ja työntekijöiden kokemuksen tieteellisen tutkimuksen, jotta palveluiden tuottavuutta voidaan lisätä ja luoda näkyviä tapoja arvioida palveluihin tehtyjä investointeja. Aben mukaan tämä edellyttää liiketoimintaprosessien mallintamista, jonka tuloksena voidaan esimerkiksi parantaa tulevaisuuden ennustamista ja riskien kartoitusta.

Koska palvelut ovat useimmiten aineettomia ja niiden kulutus on kertaluontoista ja koska asiakas kokee palvelun laadun subjektiivisesti, palvelujen tutkimus voi olla haastavaa. Siksi palvelujen tutkimuksessa ei voida tukeutua vain yhteen tieteenalaan, vaan palvelujen tutkimuksessa on yhdistettävä muun muassa markkinoinnin, psykologian ja organisaatiotieteiden tutkimusta. Palvelututkimuksen kautta on pyrittävä luomaan yhtenäisiä viitekehyksiä, jotta palveluja voidaan verrata keskenään tieteellisesti. Palvelujen tutkimisen ja yhtenäisten teorioiden luomisen kautta palveluinnovaatioita voidaan tehdä akateemisen maailman ja yritysten yhteistyönä, jolloin palvelujen ominaispiirteet huomioidaan liiketoiminnan prosesseissa. Palvelutiede ei kuitenkaan ole vielä valmis tieteenala, vaan tutkimusta on tehtävä jatkuvasti lisää, jotta uusia, tarkoituksenmukaisempia palveluja voidaan tuottaa jatkossa perustellummin.

3 Palvelulähtöinen liiketoimintamalli on kilpailuetu

3.1 Palvelu ilmiönä

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jonka määrittely voi olla haastavaa. Palvelu voidaan kuitenkin määrittellä aineettomaksi tekojen sarjaksi, jossa asiakkaan ongelmiin tarjotaan ratkaisuja vuorovaikutuksen kautta (Grönroos 2000, 52 & Grönroos 2010, 77). Vargo ja Lusch (2004, 2) puolestaan määrittelevät palvelun erityisten kykyjen (eli tiedon ja taidon) soveltamiseksi tekoina, prosesseina ja suorituksina toisen yksilön tai yksilön itsensä hyödyksi. Johnston ja Clark (2008, 7) sen sijaan määrittelevät palvelun asiakaskokemuksen ja palvelun lopputuloksen (hyödyt, tunteet, koettu arvo) yhdistelmäksi, jossa asiakas panostaa palveluun aikaa, vaivannäköä ja/tai rahaa. Pal-

velun onnistuminen edellyttää toisin sanoen, että asiakas kokee saavansa vastinetta panokselleen.

Palvelu voidaan määritellä myös prosessiksi, jossa palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti. Grönroosin (2010, 85 - 88) mukaan palvelun kulutus onkin pohjimmiltaan prosessin kulutusta, jolloin arvo syntyy palveluprosessin aikana eikä niinkään sen lopputuloksena. Fyysisissä tuotteissa puolestaan arvo syntyy tuotannosta erillään sekä ajallisesti että myös sijainnillisesti. Näin ollen palvelut eroavat fyysisistä tuotteista muun muassa niiden kulutuksen luonteen perusteella.

Palvelutuotteessa asiakas itse osallistuu tavalla tai toisella palveluprosessin kulkuun. Ei siis ole yhdentekevää, miten asiakkaan rooli palveluprosessin osana määritellään. Laamasen (2007, 21 - 23) mukaan hyvin suunniteltu palveluprosessi saa asiakkaan kokemaan saamansa palvelun hyväksi. Näin ollen palveluprosessi on suunniteltava huolella, jotta asiakas voi kokea prosessin laatuna. Prosessiajattelun taustalla ovatkin asiakkaan tarpeet, joihin vastataan luomalla prosessiin sellaisia syötteitä (eli tietoa ja materiaaleja) jotka yhdessä suunniteltujen toimenpiteiden ja resurssien avulla tyydyttävät asiakkaan tarpeet.

Palvelun laadussa on ennen kaikkea kyse asiakkaan odotusten täyttämisestä. Jotta voidaan tuottaa laadukkaita palveluita, on toisin sanoen tunnettava asiakkaan odotukset ja kyettävä vastaamaan hänen tarpeisiinsa tarjoamalla ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Asiakas kokee palvelun laadun subjektiivisesti, ja koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttavatkin monet tekijät, kuten markkinointiviestintä, yrityksen imago, viestintä, asiakkaan tarpeet ja arvot sekä myynti. Koetun kokonaislaadun määrittää useimmiten odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Näin ollen yrityksen on tärkeää kiinnittää esimerkiksi markkinoinnissaan huomiota asiakkaalle annettuun lupaukseen, jotta lupaus on mahdollista toteuttaa. (Grönroos 2010, 105 - 106.)

Vaikka palvelusta on useita eri määritelmiä, on kaikille määritelmille yhteistä se, että palvelu on aineetonta ja sitä voidaan kuvata prosessin omaisena tekojen sarjana. Palvelulle tyyppillistä vaikuttaa olevan myös vuorovaikutus, jossa useimmiten asiakas panostaa palveluprosessiin omaa pääomaansa (henkistä tai fyysistä) kokeakseen tai osallistuakseen palveluun, josta hänellä jo etukäteen on useimmiten jonkinlainen

mielikuva. Palvelun keskeisin kilpailukeino on palvelun laatu, joka merkitsee asiakkaan odotusten täyttämistä tai jopa niiden ylittämistä. Näin ollen laadukkaan palveluyrityksen on tunnistettava asiakkaansa tarpeet ja vastattava niihin palvelun ominaispiirteet huomioiden.

3.2 Palvelulähtöinen ajattelu

Palvelulähtöisellä ajattelutavalla tarkoitetaan liiketoimintamallia, jonka kaikissa osatekijöissä huomioidaan palvelun erityispiirteet. Palvelunäkökulman mukaisesti palvelu on merkittävä kilpailukeino yritysten välisessä kilpailussa, jolloin ydintuotteen ohella yrityksen kokonaisvaltaiseen palvelutarjoomaan kuuluu ydintuotteeseen integroitua lisäpalveluita, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (Grönroos 2010, 28-29). Toisin sanoen asiakkaan ongelmaan tarjotaan yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joilla voidaan kokea olevan jopa asiakkaan elämää helpottavia elementtejä (Tuulaniemi 2011, 40 - 42).

Vargon & Luschin (2004) mukaan palvelukeskeinen logiikka on korvannut tuotekeskeisen logiikan markkinoinnillisena suuntauksena. *Palvelukeskeinen logiikka* (service-dominant logic) merkitsee heidän mukaansa uutta markkinoinnillista suuntausta, jossa pääpaino on aineettomissa *resursseissa* (intangible resources), *arvon yhdessä luomisessa* (value co-creation) ja *suhteissa* (relationships). Palvelukeskeinen logiikka sisältää heidän mukaansa myös ne palvelutarjoomat, jotka voivat sisältää fyysisiäkin tuotteita. Näin ollen palveluyrityksiä voivat olla myös muut kuin perinteisesti aineettomia palveluita tuottavat yritykset.

Palvelulähtöisyys linkittyy läheisesti asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisen näkemyksen mukaan asiakastyytyväisyys ja asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on liiketoiminnan ydin. Asiakaslähtöinen yritys nostaa strategiansa keskeiseksi lähtökohdaksi asiakkaan. *Asiakaslähtöisyys* (customer orientation) voidaan myös määritellä käyttäytymisen malliksi, jonka tarkoituksena on jatkuvasti vastata asiakkaan tarpeisiin auttamalla, ymmärtämällä ja luomalla arvoa asiakkaalle (Pakkanen 2006, 9). Brown ja muut (2002) määrittelevät asiakaslähtöisyyden on yksilötason rakenteeksi, jolla on merkittävä rooli organisaation kyvyssä olla markkinalähtöinen (Gazzoli, Hancer & Kim 2013). Toisin sanoen asiakaslähtöisyys kumpuaa asiakkaat huomioivista työntekijöis-

tä, jotka asiakasrajapinnassa työskennellessään tunnistavat asiakkaan tarpeet ja vastaavat niihin omalla toiminnallaan.

Grönroosin (2000 ja 2010) mukaan yritysten välinen kilpailu on aiempaa enemmän palvelupainotteista, ja voidaan puhua jopa palvelukilpailusta. Palvelukilpailu merkitsee Grönroosin mukaan kilpailutilannetta, jossa markkinoilla menestyminen edellyttää toimivia palveluita. Toisin sanoen kilpailutilanne on markkinoilla niin kova, että pelkät tekniset tuotteen ominaisuudet eivät enää riitä kilpailussa menestymiseen. Kilpailuetu on siis haettava jostain muualta, kuten palvelusta (Grönroos 2000, 27-28). Näin ollen monet perinteisesti teollisuusalan yrityksiksi tunnetut yritykset ovat joutuneet sisällyttämään tarjoomaansa myös palveluita, ja siten kehittämään toimintaansa kilpailukykyisemmäksi. Voidaankin sanoa, että palveluyrityksen ja teollisuusyrityksen raja on jopa muuttunut häilyväisemmäksi.

Palvelulähtöisessä yrityksessä asiakasosaaminen on tunnistettu merkittäväksi osaamisalueeksi ja palvelutuotteet suunnitellaan asiakkaan tarpeiden pohjalta. Asiakasosaaminen on avainasemassa menestyksessä palveluyrityksessä. Palvelun ominaispiirteet on toiminnan johtamisessa näin ollen huomioitu, ja toiminnassa keskeistä on asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja arvon tuottaminen asiakkaalle tarjoamalla tälle palveluprosesseja, jotka on suunniteltu asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman sujuvaksi ja yrityksen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaaksi.

4 Palvelujen johtamisen erityispiirteet

4.1 Palvelujohtaminen

Palvelujen johtamisessa on huomioitava palvelujen erityispiirteet, kuten niiden aiheettomuus, prosessimaisuus ja vuorovaikutuksen merkitys palvelukokonaisuudelle. Asiakkaan merkitys palveluprosessin osapuolena korostuu palveluissa enemmän kuin kulutustavaroissa. Lisäksi palvelu muodostuu erilaisten suhteiden vuorovaikutuksesta, joten palvelujen johtaminen edellyttää myös erilaisten suhteiden hallintaa ja johtamista. Tässä luvussa kuvaillaan palvelujen johtamisen erityispiirteitä markkinointiviestinnän, henkilöstöjohtamisen ja sisäisen laskentatoimen näkökulmasta.

Grönroosin (2010, 250) mukaan markkinalähtöistä johtamisen tapaa, jossa johtamisenenettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteen, kutsutaan palvelujohtamiseksi. Palvelujohtaminen edellyttää ymmärrystä siitä, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa, oli sitten tarjooman ytimenä tuote tai palvelu. Palvelujohtamista soveltavan yrityksen tulee ymmärtää, millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa, miten asiakkaalle tämä arvo tuotetaan ja miten organisaation käytössä olevia resursseja hallitaan arvon tuottamiseksi. On myös ymmärrettävä, että asiakkaan haluamat hyödyt ja sen myötä myös tämän kokema laatu muuttuvat ajan myötä.

Teollisuus pohjaiseen johtamismalliin verrattuna palvelujohtamisen näkökulma painottaa erilaisia johtamisen huomion kohteita. Ensinnäkin mielenkiinto siirtyy sisäisistä vaikutuksista ulkoisiin vaikutuksiin, eli palvelujohtamisen mukaisesti kiinnitetään huomiota asiakkaille ja muille osapuolille koituihin seurauksiin yrityksen sisäisten seurausten sijasta. Näin ollen seurataan esimerkiksi asiakkaan kokemaa arvoa tuotantokustannusten sijaan. Toinen merkittävä muutos on, että huomio siirtyy rakenteen sijasta prosesseihin, eli keskitytään prosessien johtamiseen, jolloin toimintojen taustalla olevat rakenteet jäävätkin taustatekijöiksi. Jos rakenteet ottavat ylivallan, toiminnan joustavuus ja asiakaskontaktit kärsivät. (Grönroos 2010, 271.)

Taulukko 1. Teollisuudesta omaksutun johtamismallin ja palvelujohtamisen erot (Grönroos 2010, 271)

Teollisuudesta omaksuttu johtamismalli	Palvelujohtamisen malli
Tuotepohjainen arvo (vaihtoarvo)	Asiakassuhteesta muodostuva kokonaisarvo (käyttöarvo)
Lyhytaikaiset liiketoimet	Pitkäaikaiset suhteet
Ydintuotteen (tuotteet ja palvelut) laatu eli lopputuloksen tekninen laatu	Asiakassuhteen kokonaislaatu
Teknisen ratkaisun (tai tuotteen tai palvelun teknisen laadun) korostaminen	Koetun kokonaislaadun ja asiakkaan saaman arvon tukeminen

Yllä olevassa taulukossa on havainnollistettu teollisuudesta omaksutun johtamismallin ja palvelujohtamisen eroja. Palvelujohtamisessa huomio keskittyy palveluprosessiin ja asiakassuhteen kokonaishyötyihin, kun taas teollisuudesta omaksutussa joh-

tamisen mallissa korostuvat tuotteen ominaisuudet ja kertaluontoisuus. Vaihtoarvolla tässä tarkoitetaan näkemystä, jonka mukaan asiakkaan saama arvo sisältyy ennalta tuotettuun tuotteeseen kun taas käyttöarvolla viitataan siihen, että asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan toiminnoissa ja prosesseissa.

Palvelussa korostuu sen prosessimaisuus. Tästä syystä palveluiden johtamisessa on huomioitava myös prosessijohtamisen periaatteet, joiden mukaan huomio tulisi keskittää koko organisaation toimintaan eikä vain esille tulleisiin ongelma-kohtiin. Prosessijohtamisen tarkoituksena onkin johtaa koko organisaatiota suunnitelmallisesti ja sen toimintoja jatkuvasti parantaen. Prosessien kuvaaminen ja niiden ymmärtäminen luo työkaluja toiminnan kehittämiseen, sillä prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa. Jotta prosesseja voidaan parantaa, ne on mallinnettava, jotta niiden mittaus ja analysointi on mahdollista. Mittaustulokset ja analysointi puolestaan mahdollistavat ennakoinnin ja siten toiminnan parantumisen. (Laamanen 2007, 33-35, 44-50.)

Pelkkä prosessien tunnistaminen ja johtaminen eivät kuitenkaan välttämättä riitä palveluyrityksen menestyksekkääseen ja palvelulähtöiseen johtamiseen. Prosessien lisäksi on kehitettävä yritykselle oma palvelukulttuuri, joka ilmenee koko yrityksen sisällä vallitsevassa palveluasenteessa. Myös asiakasrajapinnan arvostus on tärkeää palvelukulttuurin kehittymisen kannalta. (Rajatonta rohkeutta 2013, 19.) Erityisesti henkilöstöjohtamisessa asenteiden ja arvojen johtamisen merkitys korostuu. Palveluyrityksen laadukas johtaminen edellyttääkin oikeiden ihmisten löytämistä oikeille paikoille.

Palveluiden tärkein kilpailukeino on palvelun laatu. Jotta laatua voidaan johtaa, on ensin tunnistettava laatuun vaikuttavat tekijät. Palveluiden laadussa ei ole mielekäästä tarkastella pelkkää teknistä laatua, vaan huomio on kiinnitettävä asiakkaan kokemaan palveluprosessin kokonaislaatuun. Grönroosin (2010, 141) mukaan palvelun laadun parantamisen tulisikin olla jatkuva prosessi, jota johdon tulee pitää yllä jatkuvasti. Näin ollen yrityksen on strategiassaan kiinnitettävä huomiota myös jatkuvaan laadun kehittämiseen.

Palvelumuotoilun periaatteiden mukaan palveluiden johtamisessa keskeistä on syvästä asiakasymmärryksestä kumpuava toiminnan jatkuva kehittäminen. Palveluinnovaatioiden kehittämisessä voidaan kuitenkin hyödyntää systemaattista suunnittelua ja tutkimusta, ja palvelumuotoilun avulla voidaankin määrittää konkreettisesti palvelutarpeet ja vastata niihin. Palvelumuotoilun merkitys liiketoiminnan johtamiselle on, että yrityksen sisäiset prosessit voidaan kohdistaa asiakkaan tarpeisiin ja tälle arvoa tuottaviin toimenpiteisiin. (Tuulaniemi 2011, 95-97.)

Palveluiden johtamisessa on kyse palvelun ominaispiirteiden tunnistamisesta ja niihin painottuvista strategisista ja operatiivisista ratkaisuista. Palveluiden johtaminen edellyttää syvää asiakasymmärrystä ja koko palveluprosessin hallintaa. Tästä syystä palvelutoimintaa ei voida johtaa täysin samalla tavalla kuin teollisuuspohjaista tuotantoa, jossa tuotteen kulutus tapahtuu erillään tuotannosta. Koska palvelut ovat useimmiten aineettomia, on esimerkiksi budjetoinnissa ja markkinoinnissa huomiotava aineettomuuden ominaispiirteet. Palvelun johtaminen on ennen kaikkea laadun hallintaa ja johtamista, sillä palveluiden tärkein kilpailukeino on laatu. Näin ollen laadun jatkuva parantaminen on huomiotava johtamisessa paitsi strategian, myös käytännön tasolla.

4.2 Strategia ohjaa johtamista

Strategia on organisaation pitkän aikavälin suunnitelma, jossa määritellään, miten organisaation resursseja hyödynnetään muuttuvassa toimintaympäristössä markkinoiden ja sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Strategia on yrityksen peruslinja, jossa pohditaan pitkän aikavälin päämääriä, toteuttamistapoja ja kokonaiskuvaa, jotta yrityksen johto pystyy tekemään perusteltuja valintoja. Strategiaa voidaan kuvailla myös organisaation ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä ja sen menestyksen suunnannäyttäjäksi. (Puusa ym. 2012, 74.) Strategiassa on ennen kaikkea kyse yrityksen kilpailuedun määrittämisestä, tavoitteiden asettamisesta ja niiden keinojen määrittelemisestä, joilla näihin tavoitteisiin päästään.

Porterin mallin mukaan peruskilpailustrategioita on kolme: kustannusjohtajuus, differointi eli erikoistumisstrategia ja keskittämistästrategia. Kustannusjohtajuudessa on nimensä mukaisesti kyse kustannusten hallinnasta. Palvelu tuotetaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin, jolloin asiakas valitsee palvelun sen halvan hinnan vuoksi.

Erikoistumisstrategiassa puolestaan on kyse siitä, että palvelu erottuu kilpailijoista yhdellä tai useammalla asiakkaan arvokkaaksi kokemalla ominaisuudella. Tällöin tuotantokustannukset voivat olla korkeammat, mutta palvelusta on mahdollista saada korkeampaa katetta. Asiakas valitsee palvelun erityiseksi kokemansa elementin ja siitä saamansa arvon perusteella. Keskittämistrategiassa keskitytään kapeaan kohderyhmään, jonka erityistarpeisiin vastataan joko kustannus- tai differentiaalipainotteisen keskittämistrategian kautta. Keskittämistrategiassa olennaista on, että kilpailijoilla on niin laaja-alainen asiakaskunta, että ne eivät siksi voi vastata asiakkaiden erityistarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 172-173.)

Palveluyritysten strategiat eroavat perinteisten tuotantoyritysten strategioista. Siinä missä tuotantoyrityksen perinteisten johtamismallien mukaan yrityksen kilpailukykyä vahvistetaan tuotanto- ja hallintokustannuksia alentamalla, markkinoinnin budjettia kasvattamalla ja tuotekehitystä vahvistamalla, palveluyritysten on strategioissaan huomioitava ennen kaikkea laatuun ja prosessien sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Palveluille tyypillistä on muun muassa korkeat henkilöstökustannukset. Jos yrityksen strategia pohjautuu perinteisiin liiketoiminnan johtamisen malleihin, yritys voi haluta vähentää henkilökuntaa parantaakseen tuottavuuttaan. Kun henkilökuntaa vähennetään, voi kuitenkin palveluiden laatu kärsiä, mikä osaltaan johtaa asiakastytymättömyyteen ja siten tuottavuuden laskuun. Näin ollen yrityksen on strategiassaan huomioitava palveluiden tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyvät erityispiirteet. (Grönroos 2010, 250-251.)

Palvelustrategialla tarkoitetaan niitä yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmia ja tavoitteita, jotka on suunniteltu palvelun näkökulmasta. Solnetin ja Kandampullyn (n.d.) mukaan palveluvisio on yrityksen strategista visiota sivuava yrityksen visio, jossa yritys määrittelee, miten se innovatiivisesti luo ja vastaavasti toteuttaa palvelulupauksensa. Palvelulupauksen toteutumiseen voivat vaikuttaa yrityksen arvot, jotka koko henkilökunnan tulee voida omaksua. Näin ollen henkilöstöstrategian ja siten henkilöstöjohtamisen rooli palvelujen johtamisessa korostuu.

4.3 Palveluhenkilöstön johtaminen

Palveluyrityksissä henkilöstö on palvelujen tuottamisen merkittävin osatekijä, sillä palvelu pohjautuu suurelta osin henkilöstön ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen.

Palvelun ammattilaisten, asiakasrajapinnassa työskentelevien ja heidän esimiestensä, voidaan jopa ajatella olevan yhtä kuin yrityksen tarjoama palvelu (Johnston ja Clark 2008, 236-237). Koska ihmiset ovat organisaatioiden tärkein voimavara, tulisi johtamisessa keskittyä ihmisten johtamiseen (*leadership*) asioiden johtamisen (*management*) sijaan (Puusa ym. 2012, 218). Palveluyrityksen henkilöstöjohtamisessa korostuvatkin tiedon, taidon ja asenteiden johtaminen sekä rekrytoinnin tärkeys. Palveluyrityksissä jos missään on merkityksellistä se, että oikeat ihmiset saadaan oikeille paikoille, sillä usein juuri asiakaspalvelija on palveluyrityksen käyntikortti. Näin ollen työntekijöiden motivoinnin ja perehdytyksen rooli korostuvat.

Palveluyrityksen henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea osaamisen, eli tiedon ja taidon, johtamista. Otalan (2008, 57) mukaan voidaan puhua osaamispääomasta ja sen johtamisesta. Yrityksen osaamispääomaan kuuluu henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Henkilöpääoma pitää sisällään henkilöstöön kuuluvien yksilöiden laadulliset ominaisuudet, kuten tiedot ja taidot, sitoutumisen, innostuksen ja motivaation sekä oppimishalun. Henkilöstön lukumäärä, ikä, koulutus ja kokemus puolestaan ovat henkilöpääoman määrällisiä elementtejä. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma, eli yksilöiden osaaminen, muutetaan organisaation osaamiseksi. Rakennepääomaa ovat mm. teknologia, järjestelmät ja prosessit sekä henkiset rakenteet, kuten arvot ja yrityskulttuuri. Suhdepääomaan puolestaan kuuluvat yrityksen kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät.

Osaamispääomaa on osattava johtaa, jotta yksilöiden osaaminen saadaan tehokkaasti hyödynnettyä yrityksen tarpeisiin. Osaaminen tulisikin nähdä keskeisenä strategisena resurssina, joka on tunnistettava samoin kuin rahallisetkin resurssit. Osaamispääoman johtamisen taustalla on osaamistarpeiden tunnistaminen. Kun osaamisen tarpeet tunnistetaan yrityksessä, voidaan arvioida jo olemassa olevaa osaamista ja tarvittaessa hankkia lisäosaamista. Tämä edellyttää kuitenkin, että olemassa oleva osaaminen on tavalla tai toisella dokumentoitua ja sen käyttöön ja kehittämiseen on otettu kantaa paitsi yrityksen strategiassa myös käytännön johtamisessa. (Ojala 2008, 81 - 82.)

Arvot korostuvat palveluyritysten henkilöstöjohtamisessa. Otalan (2008, 344) mukaan arvot ovat yrityksen perimmäisiä periaatteita, joiden mukaan päätöksiä yrityk-

sessä tehdään, ja jotka ohjaavat toimintaa ja yrityskulttuuria sekä muodostavat yritykselle ja sen henkilöstölle identiteetin. Palveluhenkilöstön tulee voida samaistua ja sitoutua yrityksen arvoihin. Yrityksen arvot onkin menestyvässä palveluyrityksessä määriteltävä yhteistyössä henkilökunnan kanssa (Rajatonta rohkeutta 2013, 87). Kun koko henkilöstö samaistuu yrityksen arvoihin, syntyy koko organisaatiolle yhteinen palvelukulttuuri, jonka mukaan toimitaan. Arvot määrittelevät sen, miten organisaation arjessa esimerkiksi palveluun ja asiakkaisiin suhtaudutaan.

Palveluyritysten asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden rekrytoinnissa asenteen merkitys voi korostua jopa pohjakoulutusta enemmän. Koulutustasoa ja osaamista voidaan pitää tietyllä tapaa itsestäänselvytenä henkilöstöä rekrytoitaessa. Asiakasrajapinnassa työskenteleviltä odotetaan kuitenkin myös palveluasennetta ja tahtoa palvella asiakkaita yrityksen arvojen mukaisesti. Tästä syystä rekrytointivaiheessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että oikeat ihmiset saadaan oikeisiin tehtäviin. (Rajatonta rohkeutta 2013, 84 - 87.)

Pelkkä oikean asenteen omaavien työntekijöiden rekrytointi ei kuitenkaan riitä, vaan palvelulähtöistä asennetta ja yrityksen palvelukulttuuria on myös ylläpidettävä. Grönroosin (2010, 447 - 450) mukaan palveluhenkisyiden ja asiakaskeskeisyyden ylläpito edellyttää yritykseltä vahvaa sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on varmistaa, että työntekijät yrityksen jokaisella tasolla ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakaskeskeisesti. Lisäksi toimivan sisäisen markkinoinnin avulla henkilökunta on motivoitunutta ja toimii palveluhenkisesti. Sisäiseen markkinointiin kuuluu olennaisena osana asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen, ja sisäisen markkinoinnin keskiössä ovat henkilökunnan keskinäiset toimivat ja hyvät suhteet.

Palvelu pohjautuu suuresti palveluyrityksen työntekijöihin. Näin ollen työntekijöiden motivoinnilla on suuri merkitys palvelun laadun kannalta. Johnstonin ja Clarkin (2008, 237-240) mukaan palvelutyöntekijät kohtaavat työssään paineita toisaalta asiakkailta ja toisaalta organisaatiosta itsestään. Asiakkaiden aiheuttamia paineita ovat muun muassa asiakkaan odotukset, mieliala, kompetenssi ja palvelutilanteen intensiteetti, kun taas organisaation aiheuttamia paineita ovat työtehtävän luonne, palveluprosessit ja käytössä olevat resurssit, toiminnalle asetetut tavoitteet sekä mahdolliset pal-

kitsemisjärjestelmät. Palveluhenkilöstön johtamisessa on kyse henkilökunnan auttamisesta näiden paineiden läpi motivoiden henkilöstöä. Motivoinnin keinoiksi Johnston ja Clark (mts. 243) esittävät

- inspiroivaa johtajuutta
- tiimityöskentelyn valjastamista koko organisaatiossa
- palveluhenkilökunnan roolien selkeyttämistä
- käsikirjoitusten tarkoituksenmukaista käyttöä
- työntekijän päätösvallan määrittelyä ja mahdollistamista
- tehokkaan kommunikoinnin vakiinnuttamista työntekijöille
- työntekijöiden mukaan ottamista suorituksen parantamiseen
- rohkaisemista asiakkaiden ja prosessien omistajuuteen

Inspiroivalla johtajuudella Johnston ja Clark (mts. 244) tarkoittavat esimerkillä johtamista. Tiimityöskentelyn korostaminen ja kommunikoinnin vakiinnuttaminen puolestaan kertovat vuorovaikutuksen merkityksestä palveluyrityksen henkilöstön motiivoinnissa. Lisäksi Johnstonin ja Clarkin näkemyksessä korostuvat työntekijöiden mukaan ottaminen ja roolien selkeys. Puusa ja muut (2012, 220) puolestaan luonnehtivat ihmisten johtamisen olevan ennen kaikkea hyvään vuorovaikutukseen perustuva, ja ihmisten johtaminen antaa toiminnalle merkityksen.

Kuten Johnston ja Clark (2008, 254) esittävät, tulee henkilökunnalle antaa riittävästi valtaa tehdä päätöksiä. Myös Grönroos (2010, 467 - 468) korostaa motivoinnin pohjana työntekijöiden *valtaistamista* (empowerment) ja *mahdollistamista* (enabling). Valtaistamisella tarkoitetaan sitä, että henkilökunnalla on valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin. Mahdollistaminen puolestaan tarkoittaa, että työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea tehdäkseen päätöksiä. Johnstonin ja Clarkin (2008, 243) mainitsemissa asiakkaiden ja prosessien omistajuuteen rohkaisussa on kyse nimenomaan siitä, että työntekijöitä rohkaistaan kantamaan vastuunsa asiakkaiden palveluun liittyvissä prosesseissa. Tämä edellyttää kuitenkin, että työntekijät tietävät mitä tekevät ja ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen. Asiakaspalvelutyö on haastavaa, sillä se vaatii tasapainottelua asiakkaan edun ja yrityksen etujen välillä. Ongelmatilanteilta voidaan kuitenkin välttyä, kun rajat työntekijöiden vastuulle on myös määritelty esimerkiksi selkiyttämällä työntekijöiden rooleja organisaatiossa.

Johnstonin ja Clarkin (2008, 250) mukaan yksi motivoinnin keskeinen osa onkin työntekijöiden roolien selkiyttäminen. Näin ollen työntekijöiden täytyy tiedostaa, mikä heidän merkityksensä yritykselle on ja mitä heiltä odotetaan. Esimerkiksi käsikirjoitusten, tai konseptien, avulla henkilökunnan toimintaa palvelutilanteissa voidaan helpottaa. Johnston ja Clark (mts. 251 - 253) tarkoittavat käsikirjoituksella niitä yleiskirjattuja sääntöjä, joiden mukaan palvelutyöntekijöiden halutaan toimivan. Käsikirjoitusten käytön vaarana kuitenkin on, että palvelutilanteista tulee liian joustamattomia, ja työntekijöiden päätösvalta vähenee liikaa (mts. 253), jolloin palvelutilanne voi asiakkaan näkökulmasta vaikuttaa johdon liiaksi sanelemalta.

Ruuhkahuippujen paikkaamiseen esimerkiksi matkailualalla käytetään usein tilapäisiä osa-aikatyöntekijöitä tai vuokratyöläisiä. Työ- ja elinkeinoministeriön vuokratyötä koskevan selvityksen (Huotari ja Pitkänen 2013) mukaan vuokratyövoima koettiin joustavaksi vaihtoehdoksi erityisesti sesonkipainotteisissa yrityksissä. Vuokratyön ongelmana kuitenkin on osaavien vuokratyöntekijöiden saatavuuden rajallisuus. Joissakin vuokratyötä käyttävissä yrityksissä koettiin, että vuokrahenkilöstö sitoi vakituisia henkilökuntaa perehdyttämistehtäviin. Selvityksen mukaan myös vuokratyöntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä koettiin olevan ongelmia. Näin ollen vuokratyöntekijöitä päädyttiin hyödyntämään enimmäkseen konkreettisissa työtehtävissä, eikä niinkään moniammatillista osaamista ja suhteiden hallintaa vaativissa tehtävissä.

Palveluyrityksessä keskeistä on johtaa ihmisiä. Näin ollen henkilöstöjohtamisen rooli palveluyrityksissä korostuu. Palveluhenkisessä yrityksessä myös henkilökunta koetaan asiakkaina – he muodostavat tärkeän sisäisen markkina-alueen (Grönroos 2010, 448). Kun sisäinen markkinointi hoidetaan yrityksessä hyvin, henkilökunta on motivoitunutta ja yrityksen palvelukulttuuriin sitoutunutta. Hyvin hoidettu sisäinen markkinointi merkitsee sitä, että henkilöstö on tyytyväistä sekä työympäristöönsä että suhteisiin työtovereiden ja esimiesten välillä. Lisäksi he ovat tyytyväisiä työnantajaorganisaatioonsa. Tällöin koko yritys ylimmästä johdosta asiakasrajapinnassa työskenteleviin ymmärtää asiakkaiden keskeisen merkityksen yrityksen elämäntehtävänä. Lisäksi henkilökunta tietää yrityksen toimintaperiaatteet ja haluaa noudattaa yhteiseksi koettuja pelisääntöjä asiakkaiden palvelemiseksi mahdollisimman hyvin. Kun yritys panostaa oikeiden työntekijöiden löytämiseen oikeille paikoille, on yrityksellä hallussaan valtava kilpailuetu – asiansa osaava ja motivoitunut palveluhenkilökunta.

4.4 Palvelujen markkinointiviestintä

Tässä luvussa käsitellään palveluiden markkinointiviestinnän johtamista. Markkinoinnin osalta juuri markkinointiviestintä on monien palveluyritysten kompastuskivi, sillä markkinointiviestinnän suunnittelemattomat viestit vaikuttavat voimakkaasti palvelukokemukseen. Markkinointiviestinnän ja palvelun laadun on onnistuttava vastamaan toisiaan ja siten herättämään luottamusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Luottamuksen kautta muodostuva hyötykokemus puolestaan edesauttaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden tai kumppanuuksien syntymisessä.

Markkinointiviestinnällä on perinteisesti tarkoitettu myyntiä, mainontaa ja myyninedistämistä. Vuorovaikutteinen markkinointi tuo mukanaan myös viestinnän, eli kaikki ne sanomat, joita työntekijät, palvelupisteet, koneet ja muut fyysiset resurssit välittävät asiakkaalle. Grönroosin (2010, 358 - 359) mukaan tuleekin puhua kokonaisvaltaisesta markkinointiviestinnästä, jossa huomioidaan paitsi perinteisten medioiden kautta toteutettava markkinointi, suoramarkkinointi ja suhdetoiminta, myös palvelukokemuksiin ja muuhun asiakaspalveluun sisältyvä viestinnällinen sisältö.

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä edellyttää markkinointiviestinnän rakenteen ymmärrystä. Grönroosin (2010, 359) mukaan Duncan ja Moriarty ovat ryhmitelleet yrityksen lähettämien viestien lähteet neljään ryhmään: 1. suunniteltuihin viesteihin, 2. tuoteviesteihin, 3. palveluviesteihin ja 4. suunnittelemattomiin viesteihin. *Suunnitellut viestit* tarkoittavat yrityksen itse suunnitteleminen markkinointiviestintäkampanjoiden tuloksena syntyneitä viestejä, joita yritys lähettää houkutelakseen asiakkaita. *Tuoteviestin* tarkoituksena puolestaan on kuvata yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ominaisuuksia. *Palveluviestillä* puolestaan tarkoitetaan palveluprosessien tuloksena syntyviä viestejä, jotka ovat peräisin esimerkiksi asiakaspalvelijoiden käytöksestä ja asenteista, sekä palveluympäristön ja järjestelmien toimivuudesta. *Suunnittelemattomat viestit* taas tarkoittavat niitä viestejä, joita esimerkiksi muut asiakkaat lähettävät yrityksestä. Suunnittelemattomia viestejä ovat esimerkiksi uutisjutut ja suusanallinen viestintä.

Suunnitellut ja tuoteviestit ovat yrityksen itse suunniteltavia ja tästä syystä asiakkaat tiedostavat niiden tarkoituksena olevan asiakkaiden houkuttelu yrityksen palvelujen pariin. Näin ollen suunnitellut ja tuoteviestit eivät asiakkaan näkökulmasta ole yhtä

luotettavia kuin asiakkaan itse palveluprosessissa kokemat ja muilta käyttäjiltä kuulut suunnittelemattomat viestit. Usein markkinointiviestinnän ongelmana onkin, ettei asiakkaan luotettavimmiksi koettuja viestejä huomioida yrityksen markkinointiviestintäsuunnitelmassa. (Grönroos 2010, 360 - 361.) Toisin sanoen yritysten tulisi panostaa nykyistä enemmän asiakkaan näkökulmasta luotettavaan markkinointiviestiin, jossa kyse on esimerkiksi yrityksen maineen hallinnasta.

Grönroosin (2010, 313 - 314) mukaan palveluiden markkinointiviestinnän ja konkreettisten tuotteiden markkinointiviestinnän keskeinen ero on se, että markkinointiprosessia ei palveluissa voida erottaa palvelutuotannosta. Konkreettisten tuotteiden markkinointiviestintä tapahtuu useimmiten ennen tuotteen ostoa. Sen sijaan palveluprosessi itsessään on merkittävä osa palveluiden markkinointiviestintää. Se, miten vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sujuu, vaikuttaa suurelta osin asiakkaan palvelukokemukseen. Kokonaisuutena onnistunut palveluprosessi ikään kuin markkinoi itse itseään, eikä markkinointiviestiä voida näin ollen ainakaan kokonaan tuottaa erillään palvelutuotteesta.

Positiivinen yritysimage aiheuttaa myönteistä suusanallista viestintää, joka puolestaan koetaan asiakkaiden näkökulmasta luotettavimmaksi viestiksi. Myönteinen kuva yrityksestä puolestaan syntyy luottamuksen kautta, eli annetut lupaukset pitää lunastaa tämän luottamuksen synnyttämiseksi. Image ja pitemmällä aikavälillä syntyvän maineen merkitys nykypäivän yritysmaailmassa on varsin suuri. Maine rakentuu yrityksen toimista välittyvän tiedon kautta, ja sen avulla ulkoiset sidosryhmät vertailevat kilpailevia yrityksiä keskenään. (Puusa ym. 2011, 192.)

Palvelujen markkinoinnissa on jo kauan korostettu suhdemarkkinoinnin näkökulmaa. Koska palvelut ovat osaltaan vuorovaikutusta, eikä markkinointiprosessia voida täysin irrottaa palveluprosessista, voi palveluyrityksen markkinointiviestinnänkin ajatella parhaimmillaan olevan vuorovaikutuksellista. Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on Grönroosin (2010, 379) mukaan kehittää asiakkaan ja palveluntarjoajan välille yhteisymmärrys siitä, miten yritys voi tukea asiakkaan päivittäisiä toimintoja ja prosesseja. Tämä puolestaan edellyttää pitkäjänteistä ja suunniteltua dialogista viestintää, jossa viestinnän eri lähteistä peräisin olevat viestit tukevat toisiaan.

Asiakasymmärrys on palvelulähtöisen yrityksen toiminnan ydin. Jotta toimiva asiakassuhde voi muodostua, yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvoportaikko. Tekesin Rajatonta rohkeutta – julkaisun (2013, 12 - 13) mukaan arvoportaikolla nousemisessa on kyse asiakkaan tarpeiden todellisesta ymmärryksestä. Alimmalla tasolla palveluyritys toimii tavaran tai palvelun toimittajana ja ylimmällä tasolla asiakasymmärryksen karttuessa asiakkaan arvo- tai ratkaisupartnerina. Asiakas ei siis enää ole pelkkä palvelusta maksava asiakas, vaan tärkeä kumppani ratkaisujen etsimisessä asiakkaan tarpeisiin.

Markkinointiviestinnässä on kyse lupauksen antamisesta ja sen lunastamisesta, ja markkinointiviestintä onkin keskeisessä roolissa asiakkaan odotusten syntymisessä. Markkinointiviestin on oltava linjassa asiakkaan todellisen palvelukokemuksen kanssa, jotta asiakkaan odotukset voidaan täyttää. Markkinointiviestinnän tulee olla hallittua ja suunniteltua, eikä suunnittelemattomien viestien merkitystä sovi unohtaa. Palveluille ominaista on, että suuri osa markkinointiviestistä rakentuu itse palveluprosessissa, joten palveluprosessin sujuvuus on markkinointiviestinnänkin kannalta taattava. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään markkinointiviestintään uusasiakashankinnan näkökulmasta, koska palvelu- ja tuotantoprosessien johtaminen on rajattu työstä pois.

4.5 Palvelulogiikka ja sisäinen laskentatoimi

Kirjanpidon yritys voi aina ulkoistaa, mutta sisäisen laskentatoimen prosessit on yrityksen johdon hallittava, ja erityisesti osattava tulkita, itse. Sisäiseen laskentatoimeen kuuluvat muun muassa budjetointi, hinnoittelu, henkilöstökustannusten säätely ja kannattavuuden suunnittelu. Sisäisen laskentatoimen raportit ohjaavat lisäksi sisäistä päätöksentekoa, joten tietojen on oltava täsmällisiä ja ajantasaisia. (Heikkilä & Saranpää 2011.) Palveluyrityksen sisäisessä laskentatoimessa on luonnollisesti otettava huomioon palvelun erityispiirteet.

Yrityksillä on aina aineetonta ja aineellista pääomaa, jotka luovat pohjan yritystoiminnan menestykselle. Erityisesti palveluyrityksissä aineeton pääoma on useimmiten koko toiminnan perusta, sillä aineetonta pääomaa ovat esimerkiksi osaaminen, brändi, prosessit ja suhteet. Aineeton pääoma muodostuu inhimillisestä pääomasta, suhdepääomasta ja rakennepääomasta. Inhimillisessä pääomassa on kyse yksittäisiin

henkilöihin liittyvistä tekijöistä, kuten osaamisesta, asenteesta ja motivaatiosta. Suhdepääoma puolestaan tarkoittaa yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyviä aineettomia tekijöitä, kuten sidosryhmäsuhteita, mainetta ja yhteistyösopimuksia. Rakennepääomaan sen sijaan sisältyvät yrityksen rakenteeseen liittyvät tekijät, kuten prosessit ja järjestelmät, arvot ja kulttuuri sekä työilmapiiri. (Lönngqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää ja Vuolle 2010.)

Kuten missä tahansa liiketoiminnassa, myös palveluliiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää ansaintalogiikka, eli mistä saadut tuotot todella kertyvät. Grönroosin (2010, 261) mukaan palveluliiketoiminnan ansaintalogiikka eroaa teollisuus pohjaisen yrityksen ansaintalogiikasta erityisesti sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden näkökulmasta. Sisäisellä tehokkuudella Grönroos (mts. 252 - 253) tarkoittaa tehokasta tuotanto- ja hallintoresurssien käyttöä, ja ulkoisella tehokkuudella asiakkaan kokemaa palvelun laatua. Teollisuus pohjaisessa liiketoiminnassa sisäinen ja ulkoinen tehokkuus voidaan erottaa toisistaan, kun taas palveluissa ne liittyvät kiinteästi yhteen. Näin ollen teollisuus pohjaisissa yrityksissä sisäistä ja ulkoista tehokkuutta voidaan hallita eri prosesseissa ja siten hajauttaa niiden johtamista esimerkiksi eri yksiköihin. Palveluliiketoiminnassa puolestaan korostuu prosessien kokonaisvaltaisuus, eli sisäinen ja ulkoinen tehokkuus on huomioitava johtamisen päätöksenteossa yhtenä kokonaisuutena.

Keskeinen ero teollisuus pohjaisessa liiketoiminnassa ja palveluliiketoiminnassa on myös se, että teollisuus yrityksissä tuottoihin ja kustannuksiin vaikutetaan eri prosesseissa, kun taas palveluliiketoiminnassa tuotot ja kustannukset syntyvät usein samoissa prosesseissa (mts. 261). Tämä liittyy olennaisesti kiinteiden tuotteiden ja palvelutuotteiden kulutuksen luonteen eroihin. Siinä missä teollisuus pohjaisessa liiketoiminnassa säästöjä voidaan muodostaa esimerkiksi jakelukustannuksia pienentämällä, ei palveluissa voida erottaa prosessinomaisen tuotteen osia toisistaan.

Voiton tavoittelu on yksi liiketoiminnan perustavoitteista. Teollisuus pohjaisessa liiketoiminnassa ja palveluliiketoiminnassa voitto muodostuu eri tavalla. Grönroosin (2010, 257) mukaan perinteisessä teollisuus pohjaisessa johtamisajattelussa voiton määräävät sisäiset tehokkuusnäkökohdat, eli lähinnä pääoman ja työvoiman tuottavuus, kun taas palveluyrityksissä voiton määräävät ulkoinen tehokkuus ja asiakkaan

kokema palvelun laatu. Palvelu tulee kuitenkin kuluttaa siten, että sen tuotantokustannukset eivät ylitä siitä saatuja tuottoja.

Tuottavuus on perinteisesti tavaratuotannossa käytetty käsite, joka kuvaa tuotoksen ja sen tuottamiseen vaadittavan panoksen suhdetta. Palveluiden tuottavuuden kuvaamisessa on kuitenkin otettava huomioon myös asiakkaiden ja laadun näkökulmat. Mikäli palvelun laatu ei vastaa asiakkaan odotuksia ja näin saa aikaan asiakkaan toivomia vaikutuksia, palvelun tuottavuusvaikutus on negatiivinen. (Lönngqvist ym. 2010.)

Kannattavaksi palveluliiketoiminnan tekevät kestävät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. Kun palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia, asiakas pysyy uskollisena yritykselle, mikä vaikuttaa myönteisesti yrityksen voittoihin suhdekustannusten laskun ja aiempaa parempien hinnoittelumahdollisuuksien myötä. Palveluyrityksissä ei olekaan tarkoituksenmukaista tarkastella tuotekohtaisia kassavirtoja, tuottoja ja kustannuksia, vaan huomiota tulisi kiinnittää asiakaskohtaisen kannattavuuden arviointiin ja asiakaskohtaisten kassavirtojen, tuottojen ja kustannusten hallintaan. (Grönroos 2010, 200 - 201.)

Palveluliiketoiminnassa suurin yksittäinen kuluerä on useimmiten henkilöstökulut. Näin ollen tehokas henkilöstösuunnittelu on avainasemassa palveluyrityksen tuottavuutta suunniteltaessa. Heikkilän ja Saranpään (2011, 97 - 99) mukaan henkilöstön käytön hallintaan vaikuttaa ennen kaikkea tuottavuuden ja työvoimakulujen kokonaismäärän hallinta. Työvuorot on suunniteltava siten, että henkilökunnan ja työtuntien määrä vastaa mahdollisimman hyvin tarvetta. Toisaalta työtuntien määrän lisäksi on kontrolloitava työtuntien hintaa, johon vaikuttaa ennen kaikkea henkilöstön rakenne, eli mitä työehtosopimusta noudatetaan. Toisaalta myös markkinatilanne vaikuttaa osaltaan ammattitaitoisen henkilökunnan palkkatasoon. Palvelun ominaispiirteiden vuoksi henkilöstökulujen hallinnassa ei kuitenkaan voida huomioida pelkkiä kvantitatiivisia tekijöitä, vaan henkilöstön hinta-laatusuhdetta on myös arvioitava.

Jotta palvelu tuottaa pitkällä tähtäimellä mahdollisimman paljon, ei halvin työntekijä välttämättä aina ole paras vaihtoehto. Usein työtuntien määrän hallinnassa käytetään tilapäisiä osa-aikatyöntekijöitä ja vuokratyövoimaa. (Heikkilä ja Saranpää 2011,

99.) Huotarin ja Pitkäsen (2013, 89 - 90) mukaan vuokratyövoiman yhtenä haasteena on koulutettujen vuokratyöntekijöiden saatavuus. Vuokratyö koetaan kuitenkin etenkin ruuhkahuippujen aikaan tärkeäksi myös palveluyritysten toiminnan kannalta, ja vuokratyöläisiä käytetäänkin usein sesonkityöntekijöinä. Työvoimaa suunniteltaessa on kuitenkin otettava huomioon se, että palvelun laatu johtaa palvelun tuottavuuteen. Näin ollen henkilöstökuluja ei suoraan voi kestävästi vähentää edullisempaa työvoimaa hyödyntämällä.

Palvelujen hinnoittelun tulisi pohjautua asiakkaan kokemaan hyötyyn. Kun asiakassuhde on muodostunut kumppanuudeksi, asiakkaan suhteesta kokema arvo voi olla suurempi kilpailutekijä kuin palvelun hinta. Palvelun hinnalla onkin eniten merkitystä asiakassuhteen alussa, jolloin eri palveluntarjoajien vertailussa voi korostua palvelun hinta. (Rajatonta rohkeutta 2013, 13.) Näin ollen hinnoittelussa on huomioitava paitsi palvelun tuotantokustannukset, myös asiakkaan siitä kokema hyöty.

5 Palvelujen johtamisen tutkimus teemahaastattelun keinoin

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti. Työn tavoitteena on myös kartoittaa, onko palvelujen johtamisen erityispiirteiden tarkemmalle tutkimukselle tarvetta. Tavoitteisiin pyritään vastaamalla tutkimusprosessin alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimuskysymys ja siitä johdetut alakysymykset ovat:

Johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti?

Onko palveluyritysten liikkeenjohdon johtamismalleissa palvelulähtöisiä piirteitä?

Mihin liiketoiminnan päätöksenteko palveluyrityksissä perustuu?

Tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin haetaan vastauksia haastattelemalla palvelualan yrityksissä toimivia johtajia ja esimiehiä. Haastattelujen tarkoituksena on

saada tietoa haastateltavien suhtautumisesta johtamiseen ja heidän näkemyksiään palvelusta ylipäätään. Tutkimusmenetelmistä ja haastattelujen toteutuksesta kerrotaan lisää seuraavissa alaluvuissa.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti, haluttiin tutkimuksellisen osion keräävän kokemuksia palveluyritysten johdolta. Näin ollen päädyttiin valitsemaan näkökulmaksi laadullinen tutkimus, jolle Hirsjärven (2007, 160) mukaan keskeistä on muun muassa kokonaisvaltaisuus, ihmiskeskeisyys ja odottamattomien seikkojen paljastaminen tutkimuksen tarkoituksena. Kanasen (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kyse uusien ilmiöiden hahmottamisesta. Kanasen (mts. 41) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu myös käytettäväksi silloin, kun teoriasta halutaan saada syvällisempi näkemys. Koska palvelulähtöisyys johtamisessa on vähän tutkittu aihe, laadullinen tutkimus sopii aiheeseen.

Tässä opinnäytetyössä on tutkimusmenetelmäksi valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu perustuu tutkimuksen aiheesta johdettuihin teemoihin, joiden pohjalta haastateltaville esitetään kysymyksiä. Tarkoitus on edetä yleiseltä tasolta yksityiselle tasolle siten, että kaikki ilmiön osa-alueet tulevat käsitellyiksi. Näin saadaan muodostettua mahdollisimman kattava näkemys kyseisestä ilmiöstä. (Kananen 2010, 55-56.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 48) kuvaavat teemahaastattelun olevan joustava ja vuorovaikutukseen perustuva haastattelun muoto, jossa keskeistä ovat teemat, jotka ovat kaikille haastateltaville samoja. Kysymysten muoto ja järjestyks kuitenkin tyypillisesti vaihtelee, ja antaa mahdollisuuden keskustelunomaiselle haastattelutilanteelle.

Tässä työssä haastattelun teemat on johdettu palveluyrityksen johtamisen erityispiirteistä. Teemoiksi valittiin alun perin strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, markkinointiviestintä ja sisäinen laskentatoimi. Teemoja täydennettiin kuitenkin lisäämällä kysymyksiä liittyen palvelujohtamiseen sekä asiakasosaamisen johtamiseen, sillä ne koettiin kokonaisuuden kannalta niin merkittäviksi teemoiksi, ettei niitä ollut mielekästä sisällyttää esimerkiksi markkinointiviestinnän tai henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Haastattelukysymykset on koostettu etukäteen kerätystä teoriapohjas-

ta nousseista seikoista, jotka ovat keskeisiä palvelulähtöiselle ajattelutavalle. Haastattelukysymyksissä ei kuitenkaan suoraan kysytä haastateltavien suhtautumista palvelulähtöisyyteen, sillä se saattaisi ohjata haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla. Tarkoitus on tehdä palvelujen johtamiseen liittyvien kysymysten avulla tulkintoja palvelulähtöisyyden toteutumisesta yrityksissä.

Haastattelut toteutettiin yrityksissä marraskuussa 2013. Haastattelut äänitettiin, ja äänitykset litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin menetelminä teemoittelua ja luokittelua. Haastateltavien vastauksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia ja vertaamaan haastattelujen pohjalta nousseita asioita aiemmin kerättyyn tietoperustaan.

5.3 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda yleistettävissä olevia teorioita, vaan pikemminkin testata teorioiden paikkansapitävyyttä tai kartuttaa tietoa jostakin uudesta ilmiöstä. Siksi haastateltavien lukumäärä on huomattavasti pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tarkoitus on kerätä vastauksia mahdollisimman suurelta joukolta haastateltavia. (Kananen 2010, 54.) Hirsjärvi (2007) puolestaan korostaa haastateltavien valinnan harkinnanvaraisuutta laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on saada haastateltavien ääni kuuluviin yksilöinä, ei niinkään yleistettävänä totuutena. Kananen (2010, 98) mukaan harkinnanvarainen otanta merkitsee sitä, että valittujen haastateltavien uskotaan edustavan perusjoukkoa parhaiten, mutta heidän valintansa ei perustu tilastoihin tai tilastollisiin menetelmiin.

Tässä työssä haastateltaviksi oli tavoitteena valita mahdollisimman suurten palveluyritysten johtajia ja esimiehiä, sillä suuremmissa yrityksissä on palkkajohtajia, joilla on johtamisen erityisosaamista. Myös johtamiskoulutus otetaan näiden yritysten rekrytoinnissa huomioon eri tavalla kuin pienemmissä yrityksissä. Harkitun otannon tarkoituksena oli löytää erityisesti sellaisia haastateltavia, jotka päivittäin työskentelevät palveluyritysten henkilöstöjohtamisen, markkinointiviestinnän johtamisen ja sisäisen laskentatoimen parissa. Koska tätä opinnäytetyötä tehdään matkailun koulu-

tusohjelmaan, oli tarkoituksenmukaista valita matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä tutkimuksen kohteeksi.

Haastateltaviksi valikoituikin yritysten johtajia ja esimiehiä keskisuomalaisista matkailuyrityksistä. Yritykset työllistävät kukin kymmeniä työntekijöitä, ja niitä voidaan pitää alueellisesti merkittävänä toimijoina. Mukaan valikoitui majoitus- ja ravitsemisalan yrityksiä sekä tapahtuma- ja kylpylämatkailuyrityksiä. Haastateltavia oli yhteensä viisi, ja jokaisella heistä on useiden vuosien työkokemus palvelualalta. Lisäksi haastateltavat olivat työskennelleet esimies- tai johtotehtävissä noin vuodesta jopa viiteentoista vuoteen. Haastateltavista kaksi työskenteli yksityisessä yrityksessä, kaksi työskenteli ketjuyrityksissä ja yksi työskenteli julkisen sektorin osittain omistamassa osakeyhtiössä. Haastateltavien koulutus vaihteli johtamistaidon kurseista aina korkeakoulupohjaisiin johtamisen tutkintoihin.

5.4 Tutkimusprosessin kulku

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2013, jolloin tutkimusaiheeseen perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen ja alustavan lähdeluettelon sekä alustavan aikataulun laatimisella. Kirjallisuuskatsauksen myötä aihe alkoi hahmottua käsitekartaksi, josta myöhemmin johdettiin tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset nostettiin keskeisiksi teemoiksi käsitekarttaan, jota työstettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Teoreettista viitekehystä alettiin koostaa käsitekartan avulla esiin nousseiden aiheiden pohjalta. Lokakuun aikana teoreettinen viitekehys alkoi saada lopullista muotoaan.

Alustava aikataulu laadittiin syyskuussa, ja sen mukaan haastatteluja oli tarkoitus päästä tekemään jo marraskuun alussa, jolloin analysointi ja johtopäätösten teko olisi tapahtunut marras-joulukuun aikana. Haastattelut eivät kuitenkaan toteutuneet aivan alkuperäisen aikataulun mukaisesti, sillä tietoperustan täydentämisen vuoksi haastattelukysymysten laadinta oli hieman viivästynyt. Kun haastattelukysymykset olivat saaneet lopullisen muotonsa, otettiin yhteyttä haastateltaviin yrityksiin ensimmäisen kerran marraskuun puolella välissä. Haastattelukysymyksiä testattiin pienemmässä yrityksessä, joka päätettiin myöhemmin sisällyttää varsinaisiin tutkittaviin yrityksiin, koska haastattelu sujui hyvin, ja tuloksia täydentämään kaivattiin yksityisyrittäjän näkökulmaa.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin marraskuun puolen välin ja marraskuun lopun välisenä aikana. Haastatteluja oli tarkoitus alun perin tehdä testihaastattelun lisäksi viisi kappaletta, mutta lopulta testihaastattelu päätettiin käsitellä yhdessä varsinaisten haastattelujen kanssa. Yhteyden saaminen haastateltaviin näiden kiireisten aikataulujen vuoksi oli toisinaan haastavaa. Haastatteluja tehtiin kuitenkin hyvin sujuneen testihaastattelun myötä aiotut viisi kappaletta. Alkuperäisistä haastateltavista yksi oli haastattelupäivänä estynyt, joten haastatteluun osallistui tämän varahenkilö.

Haastatteluja litteroitiin sitä mukaa kun ne oli tehty. Varsinaisesti haastatteluja päästiin analysoimaan joulukuun alussa, ja niistä päästiin tekemään johtopäätöksiä joulukuun puolessa välissä. Opinnäytetyön viimeistelyyn varattiin joulukuun loppu ja tammikuun alku. Työ valmistui tarkennetun aikataulun mukaisesti tammikuussa.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tieteellisessä tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi kuitenkin olla haastavaa. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä ovat reliaabelius, eli mittaustulosten toistettavuus ja validius, eli tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ja muut, 2007, 226-227). Reliaabelius ja validius ovat tyypillisesti määrällisessä tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä, eikä niitä voida suoraan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa työskentelyn systemaattisella dokumentoinnilla, tulkintojen varmentamisella toisella tutkijalla tai tutkittavilla itsellään tai saturaatiolla, eli uusien havaintoyksikköjen mukaan ottamisella, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään (Kananen, 2010, 69-70).

Hirsjärvi ja muut (2007, 227-228) korostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana tutkijan tarkkaa kuvausta tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen kaikki vaiheet ja niihin liittyvät henkilöt, tapahtumat ja paikat tulisi kuvata selkeästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi kaikki tutkimuksen aikana tehdyt päätökset, kuten analysointivaiheen luokittelut ja tulkinnot on perusteltava. Tutkimuselosteita voidaan esimerkiksi rikastuttaa suorilla lainauksilla haastatteluista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös lisätä triangulaation avulla. Triangulaatio tarkoittaa useiden tutkimusmenetelmien, teorioiden tai erilaisten aineistojen yhteiskäyttöä. Tällöin samassa tutkimuksessa yhdistetään useita eri tutkimusmenetelmiä, erilaisia teoreettisia näkökulmia tai erilaisia tutkimusaineistoja. Myös tutkijatriangulaatio on yksi triangulaation muoto, jossa useampi tutkija osallistuu tutkimuksen tekemiseen ja erityisesti aineiston käsittelyyn ja tulkintaan. (Hirsjärvi & muut 2007, 228.) Kanasen (2010, 73) mukaan triangulaatiota voidaan käyttää myös ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta ilmiöstä, mutta tutkijan on huomioitava eri menetelmien ja metodien vahvuudet ja heikkoudet niitä yhdisteltäessä. Parhaimmillaan triangulaatio antaa monipuolisemman kuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tämä opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan hyvän tieteellisen tavan mukaisesti, ja kaikki ratkaisut on opinnäytetyöprosessin alusta asti pyritty perustelemaan. Opinnäytetyöprosessi on selostettu tarkemmin edellisessä luvussa. Jo aihevalinta on ollut perusteltu, sillä aihe on ajankohtainen ja kiinnostava. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttivat tutkimuskysymykset, joiden pohjalta soveltuvimmaksi vaihtoehdoksi tähän tutkimukseen koettiin teemahaastattelut. Tiedonkeruuvaiheessa pyrittiin kokoamaan mahdollisimman monipuolisia lähteitä, jotta aihetta käsiteltäisiin mahdollisimman monesta näkökulmasta. Kattava ja monipuolinen tietoperusta nähtiin tämän opinnäytetyön kannalta merkittävänä lähtökohtana tutkimuksen toteuttamiselle, ja siksi tietoperustan kokoamiseen haluttiin käyttää riittävästi resursseja.

Haastattelukysymykset laadittiin tietoperustan pohjalta, ja niiden avulla oli tarkoitus selvittää johtotehtävissä työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia palveluliiketoiminnan päätöksenteon perusteista. Haastateltavat edustivat erilaisia ja eri kokoisia matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman monenlaisia näkökulmia. Haastateltavien valintaperusteista on kerrottu tarkemmin edellisessä luvussa. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin kysymyksiä samoista teemoista. Haastattelut noudattivat yhteistä haastattelurunkoa (liite 1), ja ne äänitettiin ja litteroitiin. Haastattelut analysoitiin käyttämällä menetelminä teemoittelua ja luokittelua. Teemoittelu ja luokittelu pohjautuivat aiemmin koottuun tietoperustaan, jonka pohjalta haastattelutuloksia on sittemmin arvioitu.

Työn raportointi noudattaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeita. Opinnäytetyössä on pyritty selostamaan kaikki tutkimuskysymykseen oleellisesti liittyvät seikat, jotka taustatiedoista ja haastatteluaineistosta on saatu selville. Työssä käytetyt lähteet on merkitty sekä tekstiin, että koottu lähdeluetteloon opinnäytetyön loppuun. Suoria lainauksia haastatteluaineistosta on hyödynnetty haastatteluaineistoa käsittelevässä osiossa.

6 Palvelulähtöisyys palveluyritysten johtamisessa

Tässä luvussa esitellään haastattelujen pohjalta ilmi tulleita seikkoja ja kuvaillaan haastatteluaineistoa sekä esitetään analyysejä haastattelujen pohjalta. Tutkimuskysymyksenä oli, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti, ja tässä luvussa pyritään haastateltujen vastauksia analysoimalla löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Varsinaiset johtopäätökset esitellään omassa alaluvussa.

Haastateltavia yrityksiä oli viisi. Vastauksissa oli havaittavissa toimialakohtaisia eroja. Selkeitä eroja vastausten rakenteessa oli myös ketjuyritysten ja yksityisten yritysten välillä. Haastatelluissa ketjuyrityksissä strategiatyöskentely oli laajempaa ja organisoitumpaa kuin haastatelluissa yksityisy yrityksissä. Näin ollen toiminta oli suunnitellumpaa ja vastuut selkeämmin määriteltyjä kuin yksityisy yrityksissä. Toisaalta yksityisy yrityksissä koettiin olevan enemmän joustonvara toimia.

6.1 Palvelu yritysten strategioissa

Strategia on yrityksen pitkän tähtäimen suunnittelua. Haastatelluissa yrityksissä strategiatyöskentelyyn osallistui pääsääntöisesti yrityksen ylin johto. Yksityisy yrityksissä strategiseen päätöksentekoon otettiin jossain määrin mukaan myös esimiehiä, kuten vuoropäälliköitä. Haastateltujen ketjuyritysten edustajat kertoivat, että heillä on käytössään koko maan kattava konsernikohtainen strategia, josta kuhunkin yksikköön jalkautetaan omat strategiansa ja toimintasuunnitelmansa.

Jokaisella haastatellulla yrityksellä oli strategisia tavoitteita, niin määrällisiä kuin laadullisiakin. Määrälliset tavoitteet liittyivät kannattavuuteen ja kasvuun, ja niiden to-

teutumista mitattiin muun muassa myynnin ja tuloksen avulla. Laadulliset tavoitteet liittyivät useimmissa haastatelluissa yrityksissä asiakastytyvyyteen, asiakaspalvelun laatuun tai henkilökunnan viihtyvyyteen. Suurin osa vastaajista mainitsikin henkilökunnan viihtyvyyden ja hyvinvoinnin yhtenä keskeisenä tavoitteena. Laadullisten tavoitteiden toteutumista mitattiin muun muassa asiakaskyselyiden avulla sekä tyytyväisyyttä tarkkailemalla.

Strategiset tavoitteet oli haastatelluissa yrityksissä kirjattu, ja ne oli tuotu myös henkilökunnan tietoon. Strategian jalkauttamisen työvälineenä korostui useimmissa vastanneissa yrityksissä henkilökohtainen ohjaus ja perehdytys. Yksi vastaajista korosti yrityksen kokonaisstrategiasta johdettuja henkilökohtaisia toimintasuunnitelmia strategian jalkauttamisen työvälineenä, kun taas henkilökunnan osallistaminen päätöksentekoon koettiin toisessa yrityksessä merkittäväksi osaksi strategioiden toteutumista. Esimiestyön rooli koettiin myös merkittäväksi strategisten tavoitteiden toteutumiseksi. Toisaalta taloudelliset tavoitteet heijastuivat henkilöstöjohtamiseen työvoimakuluja vähentämällä.

Yksi vastaajista kertoi merkittävän asiakkaan tarpeisiin vastaamisen olevan strategian keskeistä sisältöä, ja toinen vastaaja kertoi strategian ottavan kantaa asiakkaiden kohteluun ja palvelun tuottamiseen. Vain yksi vastaaja kertoi kuitenkin omaaloitteisesti yrityksen strategian ottavan kantaa asiakaspalveluun, ja että hyvä palvelu koetaan heillä kilpailueduksi. Erikseen asiasta kysyttäessä jokainen vastaaja kertoi palvelulle kuitenkin olevan omat strategiset tavoitteensa, ja yksi vastaaja lisäksi kertoi, että asiakaspalvelulle on oma erillinen strategiansa. Palvelun tavoitteiden toteutumista mitattiin jokaisessa yrityksessä päivittäisellä esimiestyöllä ja seurannalla.

Asiakastytyväisyys koettiin haastatelluissa yrityksissä tärkeäksi strategiseksi tavoitteeksi. Asiakastytyvyydelle oli määritellyt tavoitteet jokaisessa haastatellussa yrityksessä, ja asiakastytyvyyttä mitattiin sekä päivittäisellä tasolla, että harvemmin järjestettävillä mittavammilla tutkimuksilla. Asiakkaan rooli palvelujen kehittäjänä koettiin suureksi etenkin palautteen antamisen muodossa. Haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esille asiakkaiden ottaminen mukaan yrityksen strategiatyöskentelyyn.

Heidän (asiakkaiden) tehtävä on kertoa, mitä he haluavat, ja toisaalta myös kertoa se, mitä he eivät halua.

Asiakkaan rooli on hyvin merkittävä. Lähtökohtaisesti jo se, että asiakkaallehan me tuotetaan näitä palveluja. Ei me näitä itsellemme tuoteta. Vaan asiakkaan tarpeita varten, eli kyllä asiakasta täytyy kuunnella hyvinkin herkällä korvalla ja sillä tavalla myös sitä, missä yleisesti ollaan menossa tällä toimialalla.

Strategisen suunnittelun taustalla käytettävässä tiedossa korostuivat asiakaslähtöisyys ja kannattavuus. Osa vastaajista mainitsi kannattavuuden yhdeksi merkittävimmäksi toiminnan suunnittelua ohjaavaksi tekijäksi, ja osa mainitsi asiakkaan tarpeet merkittävimmäksi tekijäksi. Yksi vastaajista korosti kokemusta ja alan trendien seuraamista merkittävänä strategian suunnittelun taustatietoina. Osa vastaajista ei kyennyt yksityiskohtaisesti kertomaan, mihin tietoihin strategiat heidän yrityksissään perustuivat.

Palvelun merkityksestä kysyttäessä kaksi vastaajaa kertoi palvelun olevan kilpailuetu, yksi kertoi palvelun olevan *ainoa asia, mitä osaa* ja yksi vastaaja kertoi *kasvaneensa palveluammattiin*. Yksi vastaajista kuvaili palvelun *tuovan sielun ulkoisiin puitteisiin*. Palvelun merkitys koettiin siis suureksi paitsi yksityisellä, myös ammatillisella tasolla. Hieman yllättäen kuitenkin vain yksi haastatelluista kertoi palvelun olevan merkittävä osa yrityksen kokonaisstrategiaa.

Grönroosin (2010, 250-251) mukaan palveluyritysten tulee strategioissaan ottaa kantaa palvelun laatuun ja palveluprosessien sujuvuuteen. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että palvelun laadulle oli useimmissa yrityksissä strategisia tavoitteita. Vain yksi vastaajista kuitenkin kuvaili hyvää ja toimivaa palvelua yrityksen strategian keskeiseksi sisällöksi. Toisaalta yritysten arvoista keskusteltaessa useampi vastaaja kertoi arvojen ottavan kantaa ennen kaikkea ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja asiakkaan kohtaamiseen yksilönä.

Palvelun edelläkävijäyritykset nostavat strategiatyöskentelynsä keskeiseksi lähtökohdaksi asiakkaan ja tämän tarpeisiin vastaamisen, sekä ottavat asiakkaan mukaan strategia- ja tuotekehitystyöhön (Rajatonta rohkeutta 2013, 16; Nikula 2013). Osa haastatelluista mainitsi, että asiakkaan tarpeet huomioidaan toiminnan suunnittelussa. Asiakastyytyväisyys koettiin niin ikään merkittäväksi strategiseksi tavoitteeksi. Kerät-

tyä asiakaspalautetta hyödynnettiin jälkikäteen toiminnan kehittämiseen tulevana sesonkeina ja asiakkaista kerättyä muuta tietoa hyödynnettiin markkinointitarkoituksiin. Yhdessäkään haastattelussa ei kuitenkaan käynyt ilmi, että asiakkaita otettaisiin varsinaisesti mukaan yrityksen strategiatyöskentelyyn tai tuotekehitystyöhön.

6.2 Oikeat ihmiset palvelulähtöisyyden ytimenä

Oikeanlainen henkilöstö on palveluyrityksen keskeinen voimavara. Haastatelluissa yrityksissä suuri osa työntekijöistä oli osa-aikaisia, kuten palvelualalle onkin tyypillistä. Yllättävää oli se, että vuokratyötä käytettiin vähän tai sen käyttöä oltiin vähentämässä. Toisaalta henkilöstövuokraus nähtiin myös yhtenä rekrytointikanavana. Yksi yritys kertoi työvoimatarpeen vaihtelevan päivittäin niin paljon, että merkittävä osa henkilökunnasta tuli henkilöstövuokrausyritykseltä. Muissa yrityksissä käytettiin ensisijaisesti oman yrityksen työllistämiä ekstraajia tai omaa sisäistä henkilöstöpankkia äkillisen työvoimatarpeen paikkaamiseen. Vuokratyön koettiin kuitenkin olevan tärkeä apu sesonkeina.

Palveluyritysten henkilöstöjohtamisessa on osattava johtaa ihmisiä asioiden johtamisen sijaan. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivatkin esimiestyön roolia merkittävän suureksi henkilöstöjohtamisen periaatteeksi. Suurin osa vastaajista kuvaili henkilöstön hyvinvoinnin olevan merkittävä teema yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi henkilöstöjohtamisessa keskeisiksi periaatteiksi nousivat haastattelujen pohjalta henkilöstön kouluttaminen ja etenemismahdollisuuksien tukeminen.

--- jotta se henkilöstöjohtaminen voi olla laadukasta, niin silloin esimiesten kompetenssit pitää olla vähintään kohtuullisella tasolla. Ja heidän pitää hallita asiat aika hyvin, että pystyvät johtamaan ihmisiä hyvin.

--- mä tykkään sellaisesta meiningistä, että henkilökunnalla menee hyvin. Se paistaa sitten taas asiakkaisiin päin.

Kyllähän se on se ihmisten johtaminen, ja liittyy siihen henkilöstöjohtamiseen myöskin. Että ihmiset on hyvillä mielin, --- että jaksaa palvella asiakkaita ja olla hyvällä mielellä ja iloisesti.

Haastatteluista kävi ilmi, että rekrytoinnissa ennen kaikkea asenne ja motivaatio ratkaisevat henkilöstön valinnassa. Toki myös ammattitaidon ja koulutuksen tuli olla tehtävän vaatimusten mukaista. Osa vastaajista kertoi rekrytoinnissa olevan keskeisintä oikeiden ihmisten löytämisen oikeille paikoille. Osa vastaajista taas kertoi,

että rekrytoitavan tulee olla *oikea tyyppi*, joka sopii osaksi tiimiä. Yksi vastaajista kertoi rekrytoitavan asenteen olevan kaikkein tärkein rekrytointiin vaikuttava tekijä.

--- jos se (asenne) ei ole kunnossa, niin millään muulla ei ole enää merkitystä sen jälkeen.

Henkilökunnan perehdytyksessä ja koulutuksessa keskeistä oli henkilökohtainen ja päivittäinen ohjaaminen. Perehdytyksessä korostui ennen kaikkea yrityskulttuuriin tutustuminen. Osa vastaajista kertoi, että perehdytyksen tehtävänä oli antaa uudelle työntekijälle perustietoa yrityksestä ja sen tavasta toimia. Yksi vastaajista kertoi, että tuotetuntemuksen kartuttaminen oli perehdytyksen keskeisin lähtökohta, koska yrityksellä oli tarjonnassaan erityistuotteita, joiden tuntemus on välttämätöntä hyvän palvelun tuottamisen kannalta. Kattava perehdytys koettiin osassa yrityksistä lisäksi tärkeäksi palvelun tasalaatuisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Käytännössä perehdytys tapahtui esimerkiksi johtamisen ja erilaisten perehdytysmateriaalien kautta. Yksi vastaajista kertoi, että heillä on käytössään internet-pohjainen perehdytysohjelma.

--- suorittavan työn tekijöille on tämmöset perehdytyskansiot ja perusasiat ilman muuta perehdytetään. Sitten esimiehille tietysti vähän laajemmin. Mutta kyllä sekin aika pitkälti sitten menee ihan esimerkiksi perehdyttäen, että on työparina ja sitten sitä kautta perehtyen.

--- perustuu yksintyöskentelyyn internetin kautta ja esimiesalaiskeskusteluun.

Jokainen vastaaja kertoi, että yrityksen koko henkilökunnalle tarjotaan koulutusta. Koulutuksen määrä ja aihepiirit saattoivat vaihdella työntekijän toimenkuvan ja työtehtävien laajuuden mukaan, mutta lähtökohtaisesti niin esimiehille kuin asiakaspalveluhenkilökunnallekin oli eritasoisia koulutuksia tarjolla. Koulutusta tarjottiin sekä osa- että kokoaikaisille työntekijöille, ja yksi vastaaja kertoi, että heidän yrityksessään osa koulutuksesta oli tarkoitettu myös vuokratyöntekijöille.

--- esimiehen yks tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia hänen alaistensa kilpailukyvyistä työmarkkinoilla --- kyllä se henkilökohtainen kehittyminen ja organisaation ja esimiehen panos siihen on aika keskeistä myös.

Yksityisissä yrityksissä koulutus liittyi lähinnä tuotetietouteen, motivointiin ja alan trendeihin. Ketjuyritysten suuremmat resurssit näkyivät myös koulutuksen järjestämisessä; paitsi että henkilökunnalle järjestettiin pienimuotoisempaa paikallisen tason

koulutusta, tarjolla oli myös eritasoisia koulutuksia kursseista ammattitutkintoihin. Vain kaksi vastaajaa kuitenkin korosti nimenomaan palvelutilanteisiin tai vuorovaikutukseen liittyvän koulutuksen olevan ajankohtaista heidän yritystensä koulutustarjonnassa. Siitä huolimatta suurin osa vastaajista koki, että kattava perehdytys ja koulutus olivat tärkeitä henkilöstöä motivoivia tekijöitä juuri heidän yrityksessään.

Henkilöstön motivointi nousi haastatteluaineiston pohjalta keskeiseksi henkilöstöjohtamisen teemaksi. Motivoitunut ja hyvän asenteen omaava henkilökunta nähtiin yrityksissä tärkeänä voimavarana. Yksi vastaajista kertoi, että yrityksessä on lisäksi käytössä erillinen palkitsemisohjelma. Suuri osa vastaajista kuitenkin kertoi, että koulutus ja urakehityksen tukeminen olivat heidän yrityksissään keskeisiä motivoinnin keinoja. Osa vastaajista puolestaan kertoi, että henkilöstöä motivoi ennen kaikkea hyvä työilmapiiri ja henkilökunnan osallistaminen päätöksen tekoon.

--- palkkakaan ei aina ole se kaikki kaikessa, vaan että on tiettyjä etuja - on se sitten ruokaa... --- Ne on pieniä asioita, mutta ne siihen kokonaispakettiin vaikuttaa.

--- tavoite on, että on kiva tehdä ja että se näkyy ulospäin myöskin.

Palveluyrityksissä palveluhenkilöstöllä on vastuu asiakaspalvelutilanteiden onnistumisesta. Haastatteluista kävi ilmi, että suurimmassa osassa haastateltuja yrityksiä palveluhenkilöstön vastuut ja valtuudet on selkeästi määritelty, ja joissakin yrityksissä jopa kirjattu tehtävänkuvauksiin. Suurin osa vastaajista kertoi, että asiakaspalvelijoilla on paljon valtaa toimia asiakastilanteissa ns. maalaisjärjen tai yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Osa vastaajista kertoi, että vastuutehtävät on lisäksi jaettu työvuorottain, jolloin jokaisen henkilökohtaisen vastuun lisäksi vuorovastaavalla on lisäksi erityisvastuu työvuoron toiminnasta kokonaisuudessaan.

Hänellähän (asiakaspalvelijalla) on vastuu asiakkaasta, ja kaikki valtuudet siihen, että saadaan asiakastyytyväisyys toteutumaan. --- Mietuummin niin, että on tietyt reunaehdot, missä mennään ja sitten luoteetaan siihen yksilön kompetenssiin pärjätä ja tehdä oikeita valintoja. Väliällä tulee vääriäkin valintoja, mutta niistä sitten opitaan.

--- meidän pitää luottaa, että henkilökunta saa ja uskaltaa tehdä. Se on se meidän vahvuus, että joustetaan.

Suuri osa haastatelluista kertoi, että palvelukonsepti ottaa heidän yrityksessään kantaa palveluun kuuluviin materiaalsiin tekijöihin, kuten hotellihuoneen varustelutasoon tai ruoka-annosten sisältöihin. Lisäksi palvelukonsepti ottaa kantaa palvelutalanteisiin ja palvelukulttuuriin. Osa vastaajista kertoi, että palvelukonseptin mukaan tietyt toiminnot tulee asiakaspalvelijan käydä läpi jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Näin varmistetaan palvelun tasalaatuisuus. Toisaalta osa vastaajista kertoi, että palvelussa pyritään antamaan tilaa kunkin yksilön omalle persoonalle ja osaamiselle, eikä tiukkaa konseptia siksi ole käytössä. Yksi vastaajista kertoi, että heidän yrityksessään palvelukulttuuria on rakennettu jo vuosien ajan, ja vaikka henkilöstön vaihtuvuus on suurta, on palvelukulttuuri saatu säilymään rekrytoinnin ja perehdytyksen avulla. Osa vastaajista kertoi, että palvelukulttuurin säilyminen ja palvelun tasalaatuisuus varmistetaan heidän yrityksissään päivittäisen esimiesseurannan avulla.

Haastattelut tukevat käsitystä siitä, että henkilöstöjohtaminen on palveluyrityksissä keskeinen johtamisen osa-alue. Haastatelluissa yrityksissä henkilöstön osaaminen ja asenne palvelutyöhön oli huomioitu niin rekrytointivaiheessa kuin päivittäisessäkin henkilöstöjohtamisessa. Haastatelluissa yrityksissä myös kannustettiin henkilökuntaa ottamaan vastuu asiakaspalveluprosesseista, sillä henkilökuntaa haluttiin ottaa mukaan päätöksentekoon kehittämään toimintaa. Lisäksi henkilökunnan koettiin olevan tietoinen vastuistaan ja velvollisuuksistaan. Haastatelluissa yrityksissä sisäinen markkinointi nähtiin tärkeäksi, sillä haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstön keskinäisiä suhteita ja asenteita pyrittiin edistämään muun muassa koulutuksen ja perehdytyksen sekä yhteisten palaverien avulla. Hieman yllättäen arvoihin perustuva johtamistapa tuli esille vain yhdessä haastattelussa, jossa haastateltava kuvaili *arvopohjaisen laatujohtamisen*, eli arvojen ja kulttuurin ohjaavan yritystoimintaa niin paljon, että se voitiin nähdä yrityksen kilpailuetuna.

Kuten haastatteluista ja aiemmin esitellyistä taustatiedoista käy ilmi, henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys palveluyritysten esimiestyössä. Motivoitunut ja oikean asenteen omaava henkilökunta jaksaa palvella asiakkaita iloisella mielellä ja positiiivista yrityskuvaa asiakkaille viestien. Henkilöstön tulee kuitenkin tuntea vastuunsa asiakkaasta sekä yrityksen toiminnasta ja tiedettävä toiminnan reunaehdot. Vaikka erityisiä kirjattuja toimintaohjeita ei yrityksen asiakaspalvelijoilla olisikaan käytös-

sään, on asiakaspalvelijoiden kyettävä omalta osaltaan huolehtimaan palveluprosessin toimivuudesta ja palvelukonseptin toteutumisesta yrityksen arvojen mukaisesti.

6.3 Markkinointiviestinnän tehoa mitataan asiakastyytyväisyytenä

Haastatelluissa yrityksissä markkinointiviestinnälle oli omia erityisiä tavoitteita. Yhteistä markkinointiviestinnän tavoitteille kaikissa haastatelluissa yrityksissä oli kohderyhmän tavoittaminen. Markkinointiviestintää tehtiin kohderyhmän ja sesongin mukaan eri tasoilla; markkinointiviestintää oli lähes kaikissa haastatelluissa yrityksissä paitsi paikallisesti, myös seudullisesti ja valtakunnallisesti. Erityisesti ketjuyrityksissä markkinointiviestintää tehtiin paitsi ketjutasolla myös paikallisesti yksikötasolla pohjautuen kuitenkin koko konsernin strategiaan sekä liikeideoiden omiin kohderyhmiin. Markkinointiviestinnän tuli olla *pitkäjänteistä ja suunnitelmallista*. Yksityisissä yrityksissä markkinointiviestintä oli vapaamuotoisempaa, ja asiakkaiden sitouttaminen koettiin markkinoinnin keskeiseksi perustaksi, sillä markkinoinnin budjetti koettiin pieneksi. Valtakunnalliseen markkinointiketjuun tai seudulliseen markkinointiyhteistyöhön osallistumisen koettiin kuitenkin vahvistavan yrityksen omaa markkinointia.

Markkinointiviestinnän keskeisimmät viestit liittyivät useimmissa haastatelluissa yrityksissä palvelutason kuvaamiseen. Myös esimerkiksi keskeinen sijainti haluttiin markkinointiviestinnässä tuoda esille. Tietynlaisen imagotavoitteen välittäminen kohderyhmälle koettiin markkinointiviestinnän keskeiseksi tarkoitukseksi.

--- meille olis helppo tulla, hintataso maltillinen. Rento meininki, hyvä fiilis, hyvä henkilökunta.

--- me ollaan tämmönen todellakin perinteinen, kotoisa, ja ollaan keskitason tuote. Hyvä tuote, mutta kohtuuhintainen myöskin. Aika helppo.

--- meillä on tämä asiakkaan henkilökohtaisesti huomioiva, erinomaisen hyvä palvelu. Ja nimenomaan vallankin valtakunnallisella tasolla, niin siellä se asiakkaan huomioiminen, henkilökohtainen, henkilökohtaisuus ja tällainen tulee hyvin voimakkaasti esille.

Aina pyritään sillä tuotteella, ja sen tuotteen erinomaisuudella kohtamaan se asiakas ja hänen tarpeensa.

Markkinointiviestinnän tehokkuuden seuranta koettiin joissakin yrityksissä haastavaksi. Vaikka tavoitteita markkinoinnille ja markkinointiviestinnälle olikin yrityksissä asetettu, ei syitä tavoitteiden toteutumiselle voitu varmuudella osoittaa, sillä monet

muutkin asiat saattoivat vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Toisaalta asiakkaiden mielipiteitä kuuntelemalla voitiin päätellä markkinointiviestinnän tehonneen, joskin osa vastaajista koki, että on mahdotonta tietää, mikä kanava tai mikä markkinointiviesti on loppujen lopuksi asiakkaan tavoittanut.

Mutta että minä en ainakaan osaa sanoa, että miten sen voisi osoittaa, että me saatiin nyt prosentti lisää, kun tehtiin nyt näin. Siellähän on paljon muutakin, meillä on revenue managementtiä ja kaikkennäköisiä muita vaikutteita.

Kyllähän puskaradiokin paljon levittää sanaa, että ihan oikeaa tietoa siitä, mistä ihmiset on kuullut, niin jos laitat vaikka facebookin kautta, että miten se leviää siellä, niin ethän sä pysty sanomaan muuta kuin sen, että sun sivuilla on tämän verran kävijöitä, mutta miten se lähtee keräytymään sieltä, ethän sä voi tietää.

Markkinointilupausten toteuttaminen tai asiakkaan odotusten ylittäminen on palveluyritysten toiminnan elinehto. Markkinointilupausten toteutumisen seurannan koettiin olevan helpompaa kuin markkinointiviestinnän tehokkuuden seuranta. Markkinointilupausten ja asiakkaiden odotusten kohtaamisen koettiin käyvän ilmi asiakaspalautteista ja asiakastyytyväisyystutkimuksista.

Jokainen haastatelluista yrityksistä keräsi asiakaspalautetta. Suuressa osassa yrityksiä asiakaspalautetta kerättiin organisoidusti esimerkiksi internet-pohjaisen palautelomakkeen avulla ja henkilökuntaa oli lisäksi ohjeistettu kirjaamaan asiakkailta vuorovaikutustilanteissa kysytyä palautetta ylös. Osassa haastateltuja yrityksiä erityistä palautejärjestelmää ei ollut, vaan palautetta tuli muun muassa sähköpostitse ja paikalla täytettävien palautelomakkeiden kautta. Osa vastaajista kertoi, että sosiaalisesta mediasta seurataan asiakkaiden palautteita muun muassa TripAdvisor- ja Facebook-palvelujen kautta.

Asiakaspalautteista saatua tietoa hyödynnettiin toiminnan konkreettiseen kehittämiseen ja suunnitteluun. Jokainen haastateltava kertoi, että asiakaspalautteet käsitellään ja niihin pyritään reagoimaan mahdollisimman pian. Osa vastaajista kertoi, että palautteita tallennetaan pitkältikin aikaväliltä, jolloin kategorisoituja palautteita voidaan hyödyntää systemaattisesti toiminnan kehittämiseen.

Suhdemarkkinoinnin rooli palvelujen markkinoinnissa on suuri, ja todellisen asiakasyymmärryksen tulisi olla keskeinen lähtökohta palveluliiketoiminnassa (Rajatonta rohkeutta 2013, 12 - 13; Grönroos 2010, 379). Suurin osa vastanneista yrityksistä piti asiakkaistaan asiakasrekisteriä, jonne kerättiin perustietoa asiakkaista ja näiden kulu- tustottumuksista. Tietoa hyödynnettiin vastaajien mukaan myynti- ja markkinointi- tarkoituksiin. Toiminnan kehittämässä korostui asiakaspalautteen merkitys, joskin osa vastaajista harmitteli toiminnan kehittämisen olevan reagoivaa enemmän kuin ennakoivaa. Asiakassuhteiden hoitamisessa päivittäisen toiminnan merkitys korostui, ja lähinnä kanta-asiakkaille järjestettiin erityistä sitouttavaa toimintaa. Suurin osa vastaajista kertoi, että yritysasiakkuuksista vastaa pääsääntöisesti joko myyntipalvelu tai pienemmissä yrityksissä yritysjohto. Vastuu asiakkaasta asiakaspalvelutilanteessa oli kuitenkin asiakaspalvelijalla.

Grönroosin (2010, 358 - 359) mukaan palvelujen markkinointiviestinnässä koko palveluprosessi on nähtävä markkinointiviestintänä. Se, miten palvelua yrityksessä tuotetaan, ja onko palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta sujuva, vaikuttaa asiakkaan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Näin ollen palvelun laatu on yksi merkittävä markkinointiviestinnän osa-alue. Haastatelluissa yrityksissä palvelun laatua mitattiin paitsi asiakastytyväisyytutkimuksin myös muilla keinoin. Jatkuva ja päivittäinen seuranta oli suuressa osassa yrityksiä keskeinen palvelun tasalaatuisuuden tarkkailun väline. Esimiehen tulikin vastaajien mukaan olla läsnä ja *pitää silmät ja korvat auki*. Tarvittaessa laatupoikkeamiin puututtiin esimies-alaiskeskustelulla tai lisäkoulutuk- sella.

6.4 Kannattavuus pohjautuu palvelujen hinnoitteluun

Palveluyritysten sisäisessä laskentatoimessa keskeistä on kannattavuuden hallinta. Kannattavuuden määrittelee oikea hinnoittelu ja kustannusten hallinta. Palveluyri- tyksissä on erityisesti huomioitava hinnoittelussa palvelun laatuun vaikuttavat tekijät, joihin eivät vaikuta ainoastaan henkilökunnan määrä vaan myös näiden laadulliset tekijät. Lisäksi asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta on oleellinen kannattavuuteen vaikuttava tekijä palveluyrityksissä. Näin ollen palveluyrityksen kannattavuuden hallinta on monitahoisempaa kuin tuotantoteollisuuden yrityksissä.

Henkilöstökustannukset ovat palvelualalle tyypillisesti suurin yksittäinen kustannuserä. Jokainen haastateltava kertoikin yrityksen kustannusrakenteen muodostuvan enimmäkseen henkilöstökuluista. Osa vastaajista kertoi henkilöstökulujen olevan sekä muuttuvia että kiinteitä, koska yrityksellä oli käytössään sekä koko- että osa-aikaisia työntekijöitä. Osa vastaajista kertoi henkilöstökulujen olevan *aikalailla muuttuvia*, sillä työvoimatarve vaihteli jopa päivittäisellä tasolla paljon. Yksi vastaajista kertoi työvoimakulujen olevan *melko kiinteitä*, sillä muuttuviin henkilöstökustannuksiin laskettiin lähinnä ostopalveluhenkilökunta. Henkilöstökustannusten ohella muita suuria kustannuseriä olivat vuokra- ja kiinteistöhoitokulut. Lisäksi ravintolatuotteissa merkittävä kustannuserä oli raaka-aineet. Osa vastaajista mainitsi myös investointien, kuten kaluston uusimisen, rakentamisen ja remontoinnin, poiston merkittävänä kulueränä.

No tietysti, muuttuuhan ne. Eihän se sinällään kiinteä ole, koska tuntimäärät vaihtelee, niin eihän se voi olla kiinteä.

No itse asiassa ostopalvelut, jos ostetaan ulkopuolelta, niin ne on muuttuvia, muuten ne on kiinteitä. Koska meillä on kuitenkin melko paljon vakituista---

Suurin osa haastateltavista kertoi, että merkittävin hinnoitteluun vaikuttava tekijä on kilpailu. Osa mainitsi merkittävimmäksi hinnoitteluun vaikuttavaksi tekijäksi markkinatilanteen. Erityisesti majoituspalveluja tarjoavissa yrityksissä kysyntä oli huomattava hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Osa vastaajista puolestaan kertoi hinnoittelun perustuvan lähinnä katetuottoajatteluun erityisesti ravintolapalveluissa.

Hinta koettiin yhdeksi kilpailukeinoksi. Yksi vastaaja kertoi, että yritykseltä vaaditaan selkeää hintatietoutta kilpailijoiden tarjoamista vastaavista palveluista, jotta voidaan kilpailla valtakunnallisilla markkinoilla. Yksi vastaajista puolestaan kertoi, että hinnoittelun tulee olla kannattavuuden yläpuolella, mutta myös saada hyväksyntä asiakailta. Eräs vastaaja kertoi rajan hinnoittelun ja ylihinnoittelun välillä olevan vaikeaa, varsinkin kun on kyse heikommin tunnetuista erikoistuotteista. Osa yrityksistä kertoi markkinointiviestinnän tähtäävän mielikuvaan *kohtuuhintaisena* yrityksenä.

--- meillä täytyy hyvin selkeä hintatietoisuus, eli mikä on tämän toimialan hinnoittelu koko Suomessa tai vastaavissa taloissa, jotka tuottaa näitä palveluja.

Markkinathan sen ratkaisee. Että ollaan siellä kannattavuuden yläpuolella, kuitenkin sillä tavalla, että tehdään kannattavaa liiketoimintaa, mutta ollaan kuitenkin asiakaslähtöisiä, että he ovat valmiita sen hinnan ja sen tuotteen hyväksymään.

Kannattavuuden suhteen oli jokaisessa yrityksessä jatkuvaa seuranta. Suuri osa vastaajista kertoi, että kannattavuuden seurannassa on käytössä useita mittareita ja kannattavuutta seurataan jopa tuotekohtaisesti. Osa vastaajista kuitenkin kertoi, että kannattavuutta seurataan lähinnä koko yksikön kokonaiskannattavuutena, eikä esimerkiksi tuote- tai palvelukohtaisesti. Yksi vastaajista kertoi, että kannattavuuden mittareilla saatuja tuloksia peilataan asiakaspalautteisiin ja omiin laadun mittaustuloksiin.

--- mehän mitataan sitä sillä tavalla että, mitä sinne viivan alle lopulta jää.

Kyllä ne mittarit on siellä, ja pyritään niitä peilaamaan sitten näihin asiakaspalautteisiin ja näihin meidän omiin laadun mittaustuloksiin.

Siis ihan katteiden mukaan ja tietysti kyllähän ne euromäärätkin kertoo. Ja ollaan laskettu niitä aukikin, eli tiedetään mitkä on kriittiset pisteet ja muut. Ihan kuukausitasolla ja sitten yksittäisissä tuotteissa myöskin. Jatkuva seuranta kyllä on niissä.

Henkilöstön tuottavuutta mitattiin jokaisessa haastattelussa yrityksessä. Suurin osa vastaajista kertoi tyyppillisen mittarin olevan myynti per tehty työtunti. Henkilöstökustannusten koettiin olevan kustannusrakenteessa se, mihin voi konkreettisilla teoilla helpoimmin vaikuttaa. Osa vastaajista kertoikin, että henkilökuntaa voitiin lisätä tai vähentää jopa työvuoron aikana tarpeen mukaan, jotta taloudelliset tavoitteet voidaan tavoittaa.

Grönroosin (2010, 200 - 201) mukaan palveluyrityksissä tulisi tuotekohtaisten kassavirtojen, tuottojen ja kustannusten sijaan kiinnittää huomiota asiakaskohtaisen kannattavuuden arviointiin. Kun asiakaskohtaiset kassavirrat, tuotot ja kustannukset ovat hallinnassa, voidaan palveluja tuottaa eri tavoin eri asiakkaille annetun erilaisen painoarvon mukaisesti. Haastatelluista yrityksistä vain osa kertoi, että asiakaskohtaisia kannattavuuksia seurataan myyntitilastojen mukaan. Osa yrityksistä taas kertoi, että asiakkaiden kannattavuuksia seurataan segmenteittäin, mutta yksikkötasolla ei

lainkaan. Osa vastaajista puolestaan kertoi, että asiakaskohtaista tilastotietoa on mahdollista saada, mutta tietoa ei juuri käytetä myynnin suunnittelussa.

--- se on tavallaan sen tuotteen ja koko segmentin kautta, että meillä ei asiakaskohtaista kustannusrakennetta avata koskaan.

--- oikeastaan ei seurata kovin paljoa sillä tavalla, että mikä yritys on vaikka kannattavin ---

Palvelun laatu vaikuttaa palvelujen tuottavuuteen, ja asiakkaan kokeman hyödyn tulisi olla palvelujen hinnoittelun perusta (Grönroos 2010, 257; Rajatonta rohkeutta 2013, 13). Haastatelluista vain yksi vastaaja kuvaili taloudellisten mittareiden lisäksi kannattavuuden arvioinnissa käytettävän myös laadullisia mittareita. Hinnoittelu perustui haastatelluissa yrityksissä enimmäkseen kysyntään ja katetuottoihin. Haastattelujen pohjalta ei käynyt ilmi, että henkilökunnan kokemusta tai erityisosaamista olisi huomioitu palvelutuotteiden hinnoittelussa.

Grönroosin (2010, 261) mukaan palvelujen ansaintalogiikka perustuu sisäisen (palvelutuotanto) ja ulkoisen tehokkuuden (asiakkaan kokema palvelun laatu) hallintaan, eikä sisäistä ja ulkoista tehokkuutta voi erottaa toisistaan, sillä palveluliiketoiminnassa tuotot ja kustannukset syntyvät usein samoissa prosesseissa. Näin ollen palveluyrityksissä tulisi huomioida henkilöstön ns. hintalaatusuhde. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstön osalta erityisesti perehdytys nähtiin merkittävänä henkilöstöjohtamisen työkaluna. Varsinkin vuokratyötä paljon käyttävissä yrityksissä tiedonkulku koettiin tärkeäksi palvelun tasalaatuisuuden työkaluksi. Jokaisessa työvuorossa tuli olla vastuuhenkilö, ja lisäksi jokaisella asiakaspalvelijalla oli vastuu asiakkaistaan. Varsinaisesti henkilöstön hinta-laatusuhteen arviointi ei kuitenkaan noussut haastattelujen pohjalta merkittäväksi teemaksi yritysten kannattavuuden hallinnassa.

6.5 Johtopäätökset

Palvelu on monitahoinen ilmiö, jonka kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen vaaditaan tieteellistä näkemystä ja tutkimusta. Jotta laadukkaita palveluita voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa tuoden, on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja odotukset, sekä kyettävä niihin vastaamaan. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen puolestaan edellyttää palvelujen tutkimusta sekä yrityksen sisäisesti kuin laajemmalla tasolla. Yrityksen palvelulähtöiseen johtamiseen taas vaaditaan palvelunäkökulman

sisäistämistä ja sen tuomista konkreettiselle tasolle niin yrityksen markkinoinnissa, taloudessa kuin henkilöstöjohtamisessakin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti. Palvelulähtöisellä johtamisella tarkoitetaan palvelun ominaispiirteiden huomioon ottamista kaikissa johtamisen osa-alueissa. Tässä opinnäytetyössä osa-alueiksi valikoituivat henkilöstöjohtaminen, markkinointiviestinnän johtaminen ja sisäinen laskentatoimi etenkin kannattavuuden hallinnan näkökulmasta. Lisäksi haastatteluisa sivuttiin strategista johtamista sekä asiakasosaamista. Haastatelluissa yrityksissä johtamisen osa-alueista erityisesti henkilöstöjohtamisessa oli palvelulähtöisiä piirteitä, mutta etenkin strategisen tason palvelulähtöisyys ja markkinoinnin ja kannattavuuden hallinnan käsittäminen palveluprosessin keskeisiksi osiksi haastatelluissa yrityksissä jäivät hieman epäselviksi.

Strategia on keskeinen yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma, joka ikään kuin ohjaa yrityksen toimintaa. Haastatelluissa yrityksissä strategiatyöskentelyyn osallistui enimmäkseen yritysjohto, eikä siksi kaikilla vastaajilla ollut tietoa siitä, mihin strategiat heidän yrityksissään perustuvat. Hieman yllättävää kuitenkin oli, että alustavasti vain osa vastaajista kertoi, että strategisen suunnittelun taustalla käytetään asiakastietoa. Kun asiakastiedon hyödyntämisestä kysyttiin erikseen, kaikki vastaajat kuitenkin kertoivat, että asiakkailta kerätään palautetta, jota sitten käytetään jälkikäteen toiminnan kehittämiseen. Muuta asiakastietoa käytettiin lähinnä operatiivisella tasolla markkinointitarkoituksiin. Varsinaiseen strategiatyöskentelyyn yksikään vastaajista ei kuitenkaan maininnut asiakkaiden osallistuvan. Asiakasnäkökulma strategisessa suunnittelussa olikin enimmäkseen reagoivaa kuin ennakoivaa.

Haastatelluissa yrityksissä erityisesti henkilöstöjohtamisessa vaikutti olevan palvelulähtöisiä piirteitä, sillä henkilökunnalle haluttiin antaa vastuuta ja valtuuksia hoitaa asiakastilanteita. Myös henkilökunnan osaaminen ja asenne tunnistettiin keskeisiksi henkilöstöjohtamisen teemoiksi. Henkilöstön rakenne oli haastatelluissa yrityksissä palvelualoille tyypillinen: suuri osa työntekijöistä on osa-aikatyöntekijöitä ja vain pieni osa kokoaikaisia. Niinpä perehdytyksen rooli palveluyrityksissä korostuu. Haastatelluissa yrityksissä koulutuksen merkitys koettiin suureksi. Vuokratyötä sen sijaan käytettiin haastatelluissa yrityksissä yllättävän vähän. Kenties yrityksissä on sisäistet-

ty sitoutetun henkilöstön merkitys palvelujen laadukkaalle toteutumiselle. Toisaalta vuokratyötä suosineissa yrityksissä vannottiin kattavan ja henkilökohtaisen perehdytyksen ja tiedon kulun nimeen. Näin ollen vuokratyöntekijät olivat arvokas lisä niin sanottuun omaan henkilökuntaan, vaikkakin oman henkilökunnan ja vuokratyöntekijöiden valtuudet olivat erilaisia.

Markkinointiviestintä vaikuttaa haastatelluissa yrityksissä keskittyvän enimmäkseen yrityksen itse suunnittelemiin viesteihin. Osa vastaajista mainitsi maineen tai imagon ylläpitämisen keskeisenä markkinointiviestinnän tarkoituksena. Kuitenkin vain yksi vastaaja mainitsi kaiken palvelutoiminnan olevan oikeastaan markkinointia. Yksi vastaaja puolestaan kertoi, että heidän yrityksessään palvelu on yksi keskeinen kilpailukeino, ja markkinointiviestinnässä korostetaan nimenomaan hyvää palvelua. Vaikuttaakin siltä, että markkinointiviestintä nähdään edelleen palveluprosessista erillisenä toimintona, jonka tarkoitus on houkutella asiakkaita. Kuitenkin vasta palveluprosessin toteutuminen ja asiakkaan odotusten täyttyminen antavat todellisen kuvan yrityksestä.

Asiakaspalautetta kerättiin jokaisessa haastattelussa yrityksessä. Palautteet koettiin kuitenkin reaktiiviseksi työvälineeksi, joilla toimintaa voidaan parantaa seuraavaa asiakaskohtaamista varten. Suuri osa vastaajista kuitenkin mainitsi, että tarkoitus olisi ennakoitakin asiakkaiden toiveita, mutta se on haastavaa. Palvelulähtöisestä ajattelutavasta kuitenkin kertoo halu olla asiakkaan toiveita edellä. Tämä kuitenkin edellyttää kovaa työtä, jotta asiakkaan odotukset voidaan kohdata ennakoiden, ei vasta jälkikäteen tilanteita korjaten. Uusia työkaluja asiakkaiden odotusten tutkimiseen on siis edelleen löydettävä.

Sisäisestä laskentatoimesta merkittäväksi teemaksi nousi kannattavuuden hallinta, johon vaikuttavat luonnollisesti hinnoittelu ja kustannusten tehokas hallinta. Palveluyrityksissä ei kuitenkaan sovi unohtaa palvelun laadun arviointia osana kannattavuutta. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kokevat saavansa hyötyä palvelusta, voi palvelun hinnoitella hyötyperusteisesti. Haastatelluissa yrityksissä hinnoittelu perustui kateotto-ajatteluun ja lähinnä vain majoituspalveluissa kysyntään. Hieman yllättäen asiakaskohtaista kannattavuutta ei juuri seurattu haastatelluissa yrityksissä.

Koska henkilöstökustannukset koettiin osittain muuttuviksi ja osittain kiinteiksi, ei hinnoittelussa todennäköisesti ole huomioitu aineettoman pääoman, kuten yksilön osaamisen hinnoittelua. Näin ollen palvelu maksaa asiakkaalle yhtä paljon, oli sitten asiakaspalvelijalla kymmenien vuosien työkokemus ja lukuisia koulutuksia tai oli hän sitten ensimmäisessä kesätyössään oleva lukiolainen. Henkilöstön osaaminen ja asenne voi kuitenkin vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun hyvinkin suuresti erityisesti esimerkiksi ohjelmapalvelujen tai erityistuotteiden myynnin osalta. Näin ollen pelkästään myynti per tehty työtunti tai vastaavat numeraaliset mittarit eivät välttämättä kerro todellista kuvaa palvelun tuottamisen kustannuksista.

Palvelun merkitys koettiin suureksi, ja hyvä palvelu koettiin henkilökohtaiseksi, välittäväksi ja asiakkaan yksilöllisesti huomioivaksi. Asiakaspalvelijan yksilökohtainen osaaminen oli haastatelluissa yrityksissä tunnistettu palvelun keskeiseksi voimavaraksi ja osaamisen johtaminen laadukkaan esimiestyön kautta palveluyrityksen menestystekijäksi. Strategioissa ja johtamisen malleissa on kuitenkin vielä vahvoja vaikutteita teollisuuspohjaisesta ajattelusta, jossa tuote ja siitä saatava voitto ovat keskiössä. Suuntaus vaikuttaa kuitenkin olevan palvelulähtöisempää yritysmaailmaa kohti, jossa asiakkaan palvelusta saama hyöty nostetaan palveluyrityksen johtamisen keskeiseksi lähtökohdaksi. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan, jotta palveluyrityksissä palvelu nousisi liiketoiminnan johtamisen keskiöön.

7 Pohdinta

Palvelututkimus on kiinnostava ja ajankohtainen tutkimuksen ala. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, johdetaanko palveluyrityksiä palvelulähtöisesti vai yhä teollisuuden liiketoimintamalleihin pohjautuen. Aihe valittiin sen kiinnostavuuden vuoksi; palvelujen johtamista ei juurikaan ole opintojen aikana käsitelty tai se on ollut pintapuolista. Palvelu on kuitenkin todennäköisesti tulevaisuudessakin merkittävä ala, ja ammattitaidon kehittäminen nimenomaan palvelujen johtamisen suhteen on siksi elintärkeää.

Opinnäytetyön tietoperusta tukeutui vahvasti palvelujen markkinointiin erikoistuneeseen kirjallisuuteen, ja Christian Grönroosin teokset olivatkin merkittäviä tietope-

rustan lähteitä. Tuoreempaa ja erilaista näkökulmaa pyrittiin hakemaan palvelututkimuksen tieteellisistä julkaisuista. Lisäksi tietoperustassa hyödynnettiin erilaisia artikkeleja ja tutkimusraportteja, sekä palvelutieteellisten yhteisöjen internet-sivuja. Kaiken kaikkiaan tietoperustan erilaiset lähteet tukevat toisiaan ja edistävät siten tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastateltaville esitettiin kysymyksiä samoista teemoista. Teemat otettiin haastatteluihin mukaan samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle, joskin teemojen alaisten kysymysten järjestys saattoi vaihdella keskustelun etenemisen mukaan. Haastattelut etenivätkin keskustelun omaisesti, ja tarkoituksena olikin saada vastaajat kertomaan itse yritystensä johtamisesta. Haastateltaville ei lähetetty haastattelukysymyksiä etukäteen. Näin ollen vastausten voidaan olettaa olevan spontaaneja ja kuvaavan hyvin todellisuutta.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että palveluyrityksissäkin johtamisen mallit ovat enimmäkseen periytyneet teollisuuspohjaisista yrityksistä. Suunta kuitenkin on palvelulähtöisyyttä kohti, sillä esimerkiksi henkilöstön osaaaminen ja asenne koetaan jo tärkeäksi voimavaraksi, jota henkilöstöjohtamisen tulee tukea. Muutos on kuitenkin hidasta, sillä esimerkiksi strateginen suunnittelu, kannattavuuden hallinta ja markkinointiviestintä vaikuttavat pohjautuvan lähinnä perinteisiin käsityksiin tuotteen konkreettisista ominaisuuksista, ei niinkään palvelun ominaispiirteisiin, kuten sen prosessimaisuuteen.

Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole haastatteluaineiston ainutlaatuisuuden ja pienen otannan vuoksi yleistettävissä, eikä se ollut tarkoituskaan. Sen sijaan tarkoituksena oli kartoittaa, mihin palveluyritysten johtaminen matkailualalla perustuu, ja onko tarvetta tutkia laajemmin palvelujen johtamisen periaatteita. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tietty epävarmuus tutkimustulosten oikeellisuudesta, sillä kysymykset on voitu haastattelutilanteessa tulkita väärin tai analyysivaiheessa vastaukset on saatettu tulkita eri tavalla kuin vastaaja on tarkoittanut.

Kokonaisuutena opinnäytetyö on onnistunut hyvin, ja tutkimustulokset vastaavat tutkimuksen tavoitteisiin. Haastattelukysymyksiä olisi kuitenkin ollut syytä testata useampaan kertaan, jotta olisi käynyt ilmi, voiko niiden pohjalta tehdä johtopäätök-

siä ja analyysyjä. Se ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa ollut mahdollista, vaan tutkimuksen luotettavuutta on pyritty tukemaan muilla keinoin, kuten esittelemällä suoria lainauksia haastatteluaineistosta ja vertaamalla haastatteluaineistoa tietoperustaan.

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että palvelujen tutkimukselle ja kehittämiselle on jatkossakin tarvetta. Tulevissa tutkimuksissa voidaan tämän tutkimuksen pohjalta tutkia esimerkiksi, ovatko asenteet liiketoimintamaailmassa muuttuneet palvelulähtöisemmiksi. Johtamista on melko hankala tutkia näin suppeassa tutkimustyössä kattavasti, mutta tulevissa tutkimuksissa voidaan ottaa näkökulmaksi esimerkiksi henkilökunnan tai asiakkaan näkökulmat palvelujen johtamiseen. Voidaan myös tutkia, miten palvelulähtöinen ajattelu käytännössä toteutuu yrityksen palveluprosessien eri osissa.

Tulevien tutkimusten avulla tulisi voida löytää konkreettisia työkaluja, joiden avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa palvelulähtöisempään suuntaan. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että työkaluja tarvitaan erityisesti palvelulähtöisen ja asiakaskeskeisen strategiatyöskentelyn välineeksi, jotta yrityksen koko toiminta strategiasta lähtien huomioisi asiakkaan tarpeet mahdollisimman kattavalla tavalla. Asiakastiedon hyödyntämiseen tulisi siten panostaa paitsi reaktiivisena palautteiden käsittelyllä, myös ennakoivalla otteella. Tämä edellyttää kuitenkin lisää tutkimusta siitä, mitä asiakkaat todella palvelulta haluavat paitsi yhden yrityksen tasolla, myös laajemmalla, valtakunnallisella tasolla.

Lisäksi työkaluja tarvitaan uusien taloudellisten mittareiden luomiseen, joissa pelkien määrällisten tavoitteiden lisäksi voitaisiin mitata palvelun tuottamisen todellisia kustannuksia. Kokeneempi asiakaspalvelija palvelee asiakkaita kokemuksen tuomalla varmuudella, ja palvelukokemus saattaa siksi olla asiakkaan silmissä sujuvampi ja siten laadukkaampi kuin kokemattoman asiakaspalvelijan tuottaman palvelun. Toisaalta kokematon asiakaspalvelija voi olla innostuneempi ja motivoituneempi, ja siten tarjota uudenlaista näkökulmaa asiakaspalveluun. Näin ollen tulisi tutkia muun muassa sitä, voisiko palvelujen hinnoittelussa ottaa huomioon työntekijän osaamisen palvelun tuottajana.

Palvelutiede ei ole missään nimessä vielä valmis tieteenala. Palvelututkimusta on tehtävä jatkuvasti lisää, jotta palveluja voidaan jatkossa tuottaa entistä palvelulähtöisemmin. Tässä opinnäytetyössä on raapaistu palvelujen johtamisen tutkimuksen pintaa, ja paljon on vielä tutkittavaa ja kehitettävää. Palvelu on avain yritysten menestykseen yhä kovenevassa kilpailutilanteessa. Loppujen lopuksi pelin voittaa se yritys, joka onnistuu parhaiten voittamaan asiakkaan puolelleen tarjoamalla tälle elämää helpottavia ratkaisuja ylivermaisella palvelulla. Voidaankin sanoa, että menestys tehdään palvelulla – eli johtamalla yrityksen ja sen asiakkaiden yhteistyötä tehokkaasti, luovasti ja kokonaisvaltaisesti.

Lähteet

- Abe, T. 2005. What is service science? Tutkimusraportti. Fujitsu Research Institute. Japani. 2005. Viitattu 15.10.2013. <http://jp.fujitsu.com/group/fri/downloads/en/economic/publications/report/2005/246.pdf>
- Country statistics. 2013. Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Suomi. Tilastotietoa MarketLine-palvelussa. Viitattu 26.10.2013. <Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, MarketLine.
- Gazzoli, G., Hancer, M. & Kim, B. 2013. Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. Journal of Service Management, Vol. 24 Iss: 4, pp.382 – 400. Viitattu 27.10.2013. <Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOY-pro.
- Gummesson, E. 2011. Evert Gummesson. Esittely Tukholman yliopiston internet-sivulla. Viitattu 28.10.2013. <http://www.fek.su.se/sv/Forskning/Mot-nagra-forskare/Evert-Gummesson/>
- Haapalainen, T. 2008. VTT Symposium on Service Science, Technology and Business. Toim. Pentti Vähä, Iiro Salkari, Petteri Alahuhta & Pekka Leviäkangas. VTT Technical Research Centre of Finland. Helsinki: Edita. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2008/S253.pdf>
- Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Restamark.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, K. & Pitkänen, S. 2013. Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 16/2013. Viitattu 28.10.2013. http://www.tem.fi/files/36534/TEMjul_16_2013_web_24042013.pdf
- Innovation Research in Services. 2013. IRIS. Aalto University School of Science. Viitattu 29.12.2013. <Http://www.iris.aalto.fi>

Johnston, R. & Clark, G. 2008. Service operations management. Improving service delivery. Kolmas painos. Harlow, Englanti: Financial Times/Prentice Hall.

Kananen, J. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karpen, I, Bove, L.&Lukas, B. 2012. Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice. A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. Journal of Service Research. 2012 15: 21. Viitattu 26.9.2013.

<http://jsr.sagepub.com/content/15/1/21.abstract>

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatu keskus.

Lehtinen, O. 2012. Vargon ja Luschin palvelulähtöinen ajattelu. Pro gradu –tutkielma. Lapin yliopisto. Viitattu 26.9.2013.

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/76657/Lehtinen.Ossi.pdf?sequence=1>

Lusch, Robert F. & Vargo, Stephen L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. Marketing Theory 2006 6: 281. Sage publications. Viitattu 26.9.2013

<http://mtg.sagepub.com/content/6/3/281>

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Maglio, P. 2013. Service Science 2.0. Pääkirjoitus tieteellisessä julkaisussa. Service Science Vol. 5, No. 2, June 2013, p. 85. Viitattu 15.10.2013

<http://servsci.journal.informs.org/content/5/2/85.full.pdf+html>

Nikula, P. 2013. Yritysten strategia tulee pian asiakkailta. Kauppalehti 23.10.2013.

Ohjelman kuvaus. N.d. Serve. Tekesin ohjelmat. Viitattu 26.10.2013.

<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/serve/>

Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., ja Rabinovich, E. 2010. Moving Forward and Making A Difference: Research Priorities for the Science of Service. Journal of Service Research. 13(1), 4-36. Sage publications. Viitattu 17.10.2013.

<http://jsr.sagepub.com/content/13/1/4.full.pdf+html>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Ovum, IBM & Aalto. 2010. Making service science mainstream. A white paper based on the 2009 Service Science Summit. PDF-dokumentti. Viitattu 15.10.2013.

http://servicefactory.aalto.fi/fi/wp-content/themes/default/Service_Science_Summit_White_Paper.pdf

Pakkanen, E. 2006. Intraorganizational benefits of customer orientation in international businesses. Empirical evidence from Finnish service exporters. Kandidaatin tutkielma. Lappeenranta university of technology.

Professor Evert Gummesson. 2009. Complete list of publications. Julkaistu 11.2.2009. Viitattu 29.12.2013. <http://www2.fek.su.se/home/eg/>

Rajatonta rohkeutta. 2013. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Toim. Paavola, H. & Uusikylä, M. Tekes. Viitattu 24.10.2013. http://www.tekes.fi/u/rajatonta_rohkeutta.pdf

Service Science. 2013. IBM Research. IBM:n internetsivut. Viitattu 14.10.2013. <http://www.ibm.com>, IBM Research, Our People, Service Science

Solnet, D. & Kandampully, J. N.d. Service orientation as a strategic initiative. A conceptual model with exemplars. Alliance Journal of Business Research. Alliance Business Academy. 2009. PDF-tiedosto. Viitattu 27.10.2013. <http://ajbr.org/Archives/Service%20Orientation%20as%20a%20Strategic%20Initiative%20-%20A%20Conceptual%20Model%20with%20Exemplars.pdf>

Suomen elinkeinorakenne. 2013. Kaavio Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n sivustolla. PDF-tiedosto. Viitattu 26.9.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/suhdanteet/pdf_gif_jpg/perustietoja_Suomen_taloudesta/rak2.pdf

The Finnish Service Alliance. 2013. Mikä on Finnish Service Alliance? Yhdistyksen internetsivut. Viitattu 1.10.2013. <http://www.servicealliance.fi>

The Invention of Service Science. 2011. IBM's 100 Icons of Progress. Julkaistu 10.5.2011. Viitattu 29.12.2013. <http://www.ibm.com>, IBM Research, Our history, Icons of Progress, The Invention of Service Science

Toivonen, E. 2011. Markkinatutkimusten arvo asiakkaalle. Pro gradu –tutkielma. PDF-tiedosto. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Viitattu 26.9.2013. <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05001.pdf>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new Dominant Logic for Marketing. 2004. Journal of Marketing, 68 (1), 1-17. PDF-tiedosto. Viitattu 26.9.2013. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360595538.6656service%20marketing118.pdf>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Perustiedot

1. Nimi
2. Asema yrityksessä
3. Tehtävät ja vastualueet
4. Kokemus (johtajavuodet) ja koulutustausta
5. Yrityksen strategiset bisnesalueet / Mistä teidän liiketoimintanne koostuu?

TEEMA 1: Strateginen johtaminen

1. Millainen on strateginen prosessi yrityksessä on ja ketkä ko. työskentelyyn osallistuvat?
2. Miltä pohjalta strategiat on laadittu? / Mikä tieto ohjaa strategista suunnitteluprosessia?
3. Miten liiketoiminnan tavoitteet on kirjattu /Mitkä ovat Visio, Missio, arvot ja strategiset tavoitteet?

TEEMA 2: Henkilöstöjohtaminen

1. Mikä on henkilökunnan rakenne?
2. Paljonko henkilökuntaa on? Kuinka suuri osa työntekijöistä on vakituisia? Käytetäänkö vuokratyövoimaa?
3. Mikä on henkilöstöjohtamisen periaatteet ja tavoitteet? / Mitkä asiat painottuvat henkilöstöjohtamisessa?
4. Mitkä asiat painottuvat rekrytoinnissa?
5. Mitkä ovat keskeisimmät asiat henkilökunnan perehdytyksessä? Esimerkkejä?
6. Millaista koulutusta henkilöstölle tarjotaan? Kenelle koulutus on tarkoitettu?
7. Mitkä ovat palveluhenkilökunnan keskeisimmät vastuut ja valtuudet?
8. Miten ja missä ne on määritelty?
9. Miten strategiset tavoitteet näkyvät henkilöstöjohtamisessa?

TEEMA 3: Sisäinen laskentatoimi

1. Mihin hinnoittelu perustuu?
2. Millainen kustannusrakenne yrityksessä on?
3. Miten palvelujen kannattavuutta mitataan?
4. Miten palvelujen kustannuksia seurataan?
5. Kuuluvatko henkilöstökustannukset muuttuviin vai kiinteisiin kustannuksiin?
6. Miten henkilökunnan tuottavuutta seurataan?

TEEMA 4: Markkinointi(viestintä)johtaminen

1. Millaisia strategisia tavoitteita yrityksenne markkinoinnilla on?
2. Mitkä ovat ulkoisen markkinointiviestinnän keskeisimmät viestit?
3. Mikä erottaa teidät kilpailijoista?
4. Mitkä ovat ulkoisen markkinointiviestinnän suunnittelun lähtökohdat?
5. Millä perusteella markkinointiviestinnän kanavat on valittu?
6. Miten markkinointilupausten toteutumista seurataan yrityksessä?
7. Miten markkinointiviestinnän tuloksellisuutta seurataan?

TEEMA 5: Asiakasosaamisen johtaminen

1. Mitä tietoa asiakkaista kerätään?
2. Missä ja miten tietoa hyödynnetään?
3. Miten asiakassuhteita hoidetaan?
4. Mikä on asiakkaan rooli palveluiden kehittämisessä?
5. Miten asiakkaiden kannattavuuksia seurataan?
6. Miten asiakaspalautteita käsitellään?
7. Miten hyödynnätte niistä saatua tietoa strategioissanne?

TEEMA 6: Palvelujohtaminen

1. Miten palvelutoiminnan tavoitteet on kirjattu strategioihin?
2. Onko teillä erikseen palvelustrategia tai palveluvisio?
3. Miten palvelukonsepti on määritelty?
4. Miten palvelukonsepti on jalkautettu asiakaspalvelijoille? Esimerkkejä?
5. Miten palvelun laatua mitataan?
6. Miten palvelun tasalaatuisuus varmistetaan?

Lopuksi

1. Miten määrittelette palvelun? Mikä on palvelun merkitys teille?
2. Millainen on teidän johtamisfilosofianne?