

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Marica Hakkarainen

# KOKOUSPALVELUJEN KEHITYSKOHTEIDEN TUNNISTAMINEN PROSESSIMALLINNUKSEN AVULLA

– Case Logomo



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Marraskuu 2015 | 57+10 liitettä

Ohjaaja Susanna Saari

Marica Hakkarainen

# KOKOUSPALVELUJEN KEHITYSKOHTEDEN TUNNISTAMINEN PROSESSIMALLINNUKSEN AVULLA

Prosessiajattelun avulla voidaan selkeyttää yrityksen palvelutuotantoa sekä taata sen sujuvuus, laadukkuus ja asiakaslähtöisyys. Prosessiajattelun tulisi integroitua kokonaisvaltaisesti yritystoiminnan kaikille tasoille. Palveluprosessien kuvaamisessa käytetään apuna prosessimallintamisen menetelmiä. Valitun menetelmän on oltava sopiva kuvaamaan juuri kyseisen yrityksen tuottamia palveluja. Sen avulla on pystyttävä kuvaamaan kaikki palvelutuotantoon osallistuvat ja siihen kytkeytyvät tahot ja toiminnot. Asiakkaan rooli palveluprosessissa on merkittävä ja myös tämä on huomioitava prosessien mallintamisessa. Yrityksen työntekijöiden on kyettävä hallitsemaan ja tuntemaan palvelun tuotantoprosessi laaditun mallinnuksen avulla. Onnistuneessa prosessimallinnuksessa huomioidaan lisäksi prosessien suorituskykyä ilmaisevat prosessimittarit sekä toimenpiteet palvelun normalisoinniksi.

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on Turussa sijaitsevan luovan talouden ja kulttuurin keskuksen Logomon kokouspalveluprosessin näkyväksi tekeminen. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessimallinnuksen laatimista toimeksiantajan tarjoamien kokouspalvelujen tuotannosta. Mallinnuksen avulla pyritään tukemaan Logomon henkilökunnan työskentelyä kokouspalvelujen parissa. Mallinnus tukee erityisesti Logomon työharjoittelijoita, jotka ovat tiiviisti mukana kokouspalvelujen tuotannossa. Mallinnuksen sisällön luomiseksi kerätään aineistoa hyödyntäen laadullisina tutkimusmenetelminä haastattelua sekä havainnointia. Toissijaisena aineistona toimii Logomon omaan asiakastytyväisyyskyselyyn saadut vastaukset.

Kehitystyön lopputuloksena on toimeksiantajan käyttöön luovutettava lopputuotos eli produkti. Se koostuu Logomon kokouspalveluista kokonaiskuvan antavasta service blueprint-mallista ja prosessihierarkiasta sekä koko palveluprosessin muodostavien neljän prosessin prosessikuvauksista ja prosessikaavioista. Valmiin mallinnuksen pohjalta kartoitetaan kokouspalvelujen kehityskohteet, joihin myös tarjotaan ratkaisuehdotuksia.

ASIASANAT:

asiakastytyväisyys, kokouspalvelut, prosessijohtaminen, service blueprint

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor's Degree in Hospitality Management

November 2015 | 57+10

Instructor Susanna Saari

Marica Hakkarainen

## DEVELOPING CONFERENCE SERVICES THROUGH PROCESS MODELLING

Process modelling can be used as a tool in companies to describe service delivery. Service process modelling helps companies to preserve quality and customer satisfaction and, therefore, process thinking should be integrated in all organizational levels. There are different methods for service process modelling and it is important that the company uses a method which is suitable for describing their service delivery in particular. A good process model helps employees in their tasks as well as focuses on measuring the efficiency of the service process and customer recovery.

The main objective of the present bachelor's thesis is to model the production process of Logomo's conference services. Logomo is an event venue in the center of Turku. The purpose of the process model is to support Logomo's personnel in producing conference services successfully and especially to support Logomo's trainees. The qualitative research methods used in this thesis are interview and observation. With these methods it is possible to collect qualitative data which supports the creating of the service process model. In addition, the answers to Logomo's own customer satisfaction survey are used as secondary data in this study. The methods of service process modelling which are used are service blueprinting and a process hierarchy model.

As a part of the thesis, a document including a service blueprint and a process hierarchy model of Logomo's conference services is produced. The document also describes the main process of Logomo's conference services. The main process consists of four smaller processes. Each of these four process models includes a chart and a verbal description of the service process. Based on this entire process model, it is possible to identify the problems in the service process which need further developing.

### KEYWORDS:

customer satisfaction, conference services, process management, service blueprint

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Taustaa	6
1.2 Toimeksiantajan esittely	6
1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat	7
<b>2 KOKOUSPALVELUT</b>	<b>9</b>
2.1 Mikä on kokous?	9
2.2 Kokousjärjestelyt	10
2.3 Kokouspalvelujen myynti ja markkinointi sekä asiakasryhmät	11
2.4 Logomon kokouspalvelut	12
2.5 Millainen on onnistunut kokous – aiempaa tutkimustietoa aiheesta	13
<b>3 PROSESSIAJATELU JA PALVELUMUOTOILU APUNA ASIAKASLÄHTÖISESSÄ PALVELUTUOTANNOSSA</b>	<b>16</b>
3.1 Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen	16
3.1.1 Palveluprosessi vai kulutusprosessi?	17
3.1.2 Palvelujärjestelmämalli	18
3.2 Palvelumuotoilu – asiakasymmärryksen asialla	20
3.3 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys	21
3.4 Palveluprosessin mallinnuksella sujuvuutta palvelutuotantoon	23
3.4.1 Service blueprint ja prosessihierarkinen mallinnus	24
3.4.2 Palveluprosessin normalisoinnin huomiointi	28
3.5 Yhteenveto	30
<b>4 LOGOMON KOKOUSPALVELUJEN KEHITYSTYÖ</b>	<b>32</b>
4.1 Menetelmävalinnat	32
4.2 Henkilökunnan näkemyksen selvittäminen kokouspalveluprosessista	33
4.2.1 Myyntijohtajan haastattelu	35
4.2.2 Työharjoittelijoiden haastattelut	38
4.3 Asiakas mukana kokouspalveluprosessissa – kokousryhmien havainnointi ja asiakastyytyväisyyskysely	40
4.3.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	42
4.3.2 Havainnoinnin tulokset	44
4.4 Kokouspalvelujen valmis prosessimallinnus	48

<b>5 KEHITYSTYÖN LOPPUPÄÄTELMÄT</b>	<b>50</b>
5.1 Kokouspalveluprosessin kehitysehdotukset toimeksiantajalle	50
5.2 Kehitystyön eteneminen ja onnistuminen	54
<b>LÄHTEET</b>	<b>56</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Logomon myyntijohtajan haastattelulomake.
- Liite 2. Logomon harjoittelijoiden haastattelulomake.
- Liite 3. Havainnointilomake.
- Liite 4. Havainnoitavan kokousryhmän edustajan haastattelulomake.
- Liite 5. Logomon kokousjärjestäjien kysely.
- Liite 6. Service Blueprint: Logomon kokouspalveluprosessi.
- Liite 7. Prosessi 1: Myynti- ja markkinointi.
- Liite 8. Prosessi 2: Kokouksen valmistelu.
- Liite 9. Prosessi 3: Kokousasiakas Logomossa.
- Liite 10. Prosessi 4: Jälkimarkkinointi.

## **KUVAT**

Kuva 1. Service blueprint-mallikaavio. (Tuulaniemi 2013, 216.)	26
Kuva 2. Esimerkki prosessihierarkiasta. (Lecklin 2002, 148.)	27
Kuva 3. Esimerkki prosessikaaviosta. (Lecklin 2002, 157.)	28

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Turussa sijaitseva luovan talouden ja kulttuurin keskus Logomo, jonka palvelutarjontaan kuuluvat muun muassa monipuoliset kokouspalvelut. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa kävi ilmi, että toimeksiantajalla ei ole laadittuna virallisia prosessimallinnuksia asiakkailleen tarjoamista kokous- tai muistakaan palveluista. Koska prosessimallinnusten hyöty sujuvalle palvelutuotannolle voi olla merkittävä, työn tavoitteeksi on asetettu Logomon tarjoamien kokouspalvelujen tuotantoprosessin mallintaminen. Lisäksi laaditun mallinnuksen pohjalta kartoitetaan kokouspalvelujen mahdolliset kehityskohteet. Prosessimallinnuksella pyritään tukemaan kokouspalvelujen parissa toimivan henkilökunnan työskentelyä.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka keskeisiä näkökulmia ovat prosessiajattelu, palvelumuotoilu ja asiakastyytyväisyys. Työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Aluksi esitellään työn lähtökohdat sekä kokouspalveluja yleisesti. Tämän jälkeen käydään läpi teoriaperustaa, joka todistaa prosessiajattelun ja palvelumuotoilun olevan hyödyksi asiakaslähtöisessä palvelujen tuotannossa. Työn loppupuolella esitellään opinnäytetyöprosessin eteneminen, työssä hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä työn varsinainen lopputuotos, eli Logomon kokouspalvelujen prosessimallinnus. Lopuksi tarkastellaan Logomon kokouspalveluprosessissa ilmenneitä kehittämiskohteita.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Logomo on aloittanut toimintansa vuonna 2011 VR:n vanhassa konepajassa Turun keskustan läheisyydessä. Sen ydintoimintaa ovat tilanvuokraus sekä siihen liittyvät tukipalvelut. Tiloja vuokrataan niin pitkäaikaiseen toimitilakäyttöön kuin lyhytaikaisille tapahtumille. Logomossa järjestetään erilaisia tapahtumia

aina konserteista ja seminaareista messuihin sekä yksityistilaisuuksiin. Logomon toimitilakokonaisuus kattaa yhteensä noin 10 000 neliötä erikokoisia ja muunneltavia tilaratkaisuja, jotka sijoittuvat kahteen osaan taloa: Logomo Byråssa työskentelee päivittäin noin 200 henkilöä 60 yrityksessä. Maaliskuussa 2015 valmistuneessa Logomo Konttorissa puolestaan toimii 30 yritystä ja yhteensä noin 200 henkilöä. (Logomo Oy 2015.)

Logomoa voidaan luonnehtia niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti merkittäväksi konsertti-, kokous- ja konferenssitaloksi. Vuonna 2014 talossa järjestettiin yli 900 tilaisuutta, joiden kävijämäärä oli yhteensä noin 315 000 henkilöä. Eniten kävijöitä keräsivät talossa järjestetyt konsertit, konferenssit sekä kokoukset. Logomon merkitys Turun seudun luovien alojen elinkeinolle on merkittävä sen yrityksille tarjoamien toimitilojen kautta. Logomon arvolupauksen mukaisesti talossa pyritään yhdistämään eri alojen osaaminen ja erilaiset kulttuurit tarjoamalla tähän uudenlainen ympäristö. Logomo Oy:n omistus jakautuu Hartela Oy:n (61 %) ja Turun Kaupungin (39 %) kesken. Logomo on syntynyt näiden kahden tahon yhteistyön tuloksena. Logomossa noudatetaan tapahtumataloille uudenlaista liiketoimintamallia, jossa kaikista tukipalveluista (muun muassa ravintola, catering, vartiointi, lipunmyynti) vastaavat Logomon kumppaneina toimivat yritykset. (Logomo Oy 2015.)

### 1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Syynä siihen, miksi toimeksiantajalla ei ole virallisia mallinnuksia palveluistaan, saattaa osittain olla se, että erilaisten tapahtumien järjestäminen voi vaihdella sisällöltään hyvinkin paljon. Logomo on kykenevä tarjoamaan hyvin erilaisia palvelukokonaisuuksia, joilla vastata asiakkaiden tarpeisiin. Toimeksiantajan pyrkimyksenä on kuitenkin toimia asiakaslähtöisesti laatu- ja asiakaslähtöisesti. Siksi on tärkeää, että päivittäinen toiminta ja asiakaspalvelu pohjautuvat selkeisiin toimintamalleihin. Näin ollen tarve kokouspalvelujen prosessimallinnukselle on olemassa. Jotta Logomo voi taata kokouspalveluprosessinsa sujuvuuden, on henkilöstöllä oltava selkeä käsitys siitä, mitä asiakkaille ollaan tar-

joamassa ja kenen vastuulla jokainen palveluprosessin vaihe on. Näin varmistetaan, että asiakkaan kokoustilaisuus sujuu hyvin.

Logomossa kokousmyynnistä vastaavat myyntineuvottelija, myynti- ja markkinoitinpäällikkö sekä myyntijohtaja. Kokoustarjoilut toteuttaa Logomo Kitchen-ravintola, jonka toiminnasta Logomon tiloissa vastaa Sunborn Catering. Kokousryhmien emännöinnistä/-isännöinnistä vastaavat pääsääntöisesti Logomon työharjoittelijat. Työharjoittelijoiden vaihtuvuus yrityksessä on melko suuri, sillä harjoittelujakson keskimääräinen pituus on noin kolme kuukautta. Samaan aikaan harjoitteluaan suorittaa yleensä 2-4 henkilöä. Harjoittelijoiden työtehtävät ovat monipuoliset. Niihin kuuluu muun muassa sosiaalisen median sisällöntuotanto, avustaminen markkinoinnissa ja tapahtumatuotannossa sekä kokouspalvelujen tuotannossa. (Logomo Oy 2015.) Harjoittelijoiden koulutustaustat ovat hyvin erilaisia. Toimeksiantajan näkökulmasta tämä voi olla ongelmallista, mikäli harjoittelijalla ei ole täysin tarkkaa kuvaa siitä, miten esimerkiksi kokouspalvelut yleisesti ottaen toimivat. Tällöin vaarana on, että Logomon kokouspalvelujen laatu kärsii. Tässä prosessimallinnus toimii hyvänä tukena Logomon harjoittelijoiden perehdytyksessä kokouspalveluihin liittyviin työtehtäviin.

Prosessimallinnus on myös toimeksiantajalle työkalu, joka selkeyttää palvelujen toteuttamisen vastuunjakoja. Mallinnuksen avulla pyritään varmistamaan, että tarjottujen palvelujen lähtökohtana on tasalaatuisuus siltä osin, mihin palveluntarjoaja omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Mallinnuksen kautta on myös helpompaa lähteä selvittämään mahdollisia prosessissa ilmeneviä ongelmatilanteita ja huolehtia, että vastaavia ongelmia ei ilmene jatkossa. Käsitteellä *prosessimallinnus* tarkoitetaan tässä työssä yrityksen palveluprosessia kuvaavaa kokonaisuutta, joka muodostuu *prosessikaaviosta* tai *prosessimallista* eli prosessin visuaalisesta esityksestä ja *prosessikuvauksesta*, joka on tarkka, sanallinen kuvaus prosessin sisällöstä. Tarkemmin työssä käytetyn käsitteistön taustalla vaikuttava tietoperusta käsitellään luvussa 3.4.



## 2 KOKOUSPALVELUT

### 2.1 Mikä on kokous?

Kokoukseen kutsutaan tilaisuutta, jossa joukko ihmisiä kokoontuu saman aikaan tiettyyn paikkaan pohtimaan jonkin yhteisen asian eteenpäin viemistä. Kokousta voidaan luonnehtia myös määrämuotoiseksi, sääntöihin sidotuksi vuorovaikutustilanteeksi tai laajaksi, tavoitteelliseksi kokoontumiseksi. Kokouksen tarkoituksena on useimmiten muun muassa päätöksenteko, ideointi, ongelmanratkaisu tai tiedotus. (Blinnikka & Kuha 2004, 12; Rautiainen & Siiskonen 2013, 14.) Kokoukset vaihtelevat muodoltaan paljon. Yksikertaisen pari tuntia kestävä aamupalaverin ohella vaihtoehtona voi olla esimerkiksi monta päivää kestävä kongressi, johon sisältyy erilaisia tapahtumia useissa eri tiloissa. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 14.)

Kokousten järjestämistä tilastoidaan niin meillä kotimaassa kuin kansainvälisesti. Suomessa tilastoihin hyväksyttävät kokoukset on määritelty seuraavasti:

- Kotimainen kokous: Osallistujia on vähintään kymmenen, joista yli 60 % on suomalaisia.
- Kansainvälinen kokous: Osallistujia on vähintään kymmenen vähintään kahdesta maasta. Osallistujista vähintään 20 % on muualta kuin Suomesta ja kokous kestää vähintään yhden päivän (minimissään 4 tuntia).
- Yhden päivän kokous: Kokous, joka kestää 1-24 tuntia.

(Rautiainen & Siiskonen 2013, 15.)

Kokous- ja kongressimatkat luetaan osaksi liikematkailua. Kokous- ja kongressimatkailun kenttä voidaan jaotella viiteen eri sektoriin, jotka ovat kansainvälisten järjestöjen kongressit, liittojen ja yhdistysten kokoontumiset, yritysten kokoukset, messut ja näyttelyt sekä kannustematkat. Koska kokoustoiminta on nykyään usein täysin ammattimaista toimintaa, huomionarvoista on, että tämä

luokittelu ei kuitenkaan enää välttämättä palvele alan kaikkia toimijoita. (Blinnikka & Kuha 2004, 18.)

Suomessa kokous- ja kongressitoiminta on varsin aktiivista. Sen merkitys on tärkeä, sillä kansainväliset kokoukset edistävät elinkeinoelämäämme ja toisaalta yhteiskuntamme tunnettuutta. Maassamme järjestettävien kongressien määrä on kasvanut tasaisesti. (Blinnikka & Kuha 2004, 20; Rautiainen & Siiskonen 2013, 88.) Vuodesta 2004 lähtien kansainvälisiin järjestökokouksiin on Suomessa osallistunut vuosittain noin 60 000 henkilöä. Tätä kautta maahamme saadut tulot ovat olleet keskimäärin noin 70 miljoonaa euroa vuodessa. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 88.) Vuonna 2014 Suomessa järjestettiin 708 kansainvälistä kongressia, joihin osallistui yhteensä 79 000 kävijää. Kyseessä oli Suomen historian paras kongressivuosi, joka toi maahamme noin 130 miljoonaa euroa matkailutuloja. Kongressikaupunkien neljä parasta olivat Helsinki, Espoo, Tampere ja Turku. (Finland Convention Bureau 2015.)

## 2.2 Kokousjärjestelyt

Kokoustilaisuuden järjestäminen edellyttää useimmiten ennakkovalmisteluja. Kokousjärjestelyt käsittävät muun muassa kokoustilat ja – tekniikan, ruoka- ja juomatarjoilut, kuljetukset ja majoituksen, virkistysmahdollisuudet sekä mahdollisesti sosiaalisen tapahtuman kokouksen yhteydessä. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 14.) Tärkeänä lähtökohtana kokousjärjestelyille ovat kokouspaikka ja kokoustilat. Tilojen muunneltavuus, monipuolisuus ja vaihtelevuus toimivat kriteereinä valittaessa sopivaa kokouspaikkaa (Blinnikka & Kuha 2004, 55). Valintaan vaikuttavia seikkoja ovat paikan sijainti ja kulkuyhteydet, tarkoituksenmukaiset kokoustilat, tilan tekniset valmiudet, henkilökunnan ammattitaitoisuus ja palveluvalmius, kokouspaikan lähiympäristön tarjoamat mahdollisuudet oheisohjelman järjestämiseen, majoitus- ja ravintolatilojen sekä mahdollisten näyttelytilojen riittävyys ja turvallisuuspalvelujen ylläpitomahdollisuus (Rautiainen & Siiskonen 2013, 55).

Kokoustiljan kalusteiden merkitys tilan toimivuudelle ja viihtyisyydelle on merkittävä. Tilasta on löydyttävä hyvä perustekniikka, joka käsittää fläppitaulun ja valkokankaan, videotykin, mikrofonit, diaprojektorin, TV-järjestelmän, mahdollisuuden videoneuvottelujen järjestämiseen sekä mahdollisuuden liittää asiakkaan kannettava tietokone videotykkiin ja internet-yhteyteen. Kokoustilassa on oltava tarpeellisia toimistotarvikkeita (kuten kyniä, taulutusseja, nitoja, sakset) sekä luentolehtiöitä. Kokoustilasta on myös hyvä löytyä tarvittavat palvelunumerot mahdollisia ongelmatilanteita varten. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 60–61.)

### 2.3 Kokouspalvelujen myynti ja markkinointi sekä asiakasryhmät

Kokousten myynnistä huolehtivan tahon vastuulla ovat kokouspalvelujen sekä niihin liittyvien ruokailu- ja majoituspalveluiden järjestäminen. Majoituspalvelut huomioidaan kokous- ja kongressihoteleissa, mutta ei välttämättä varsinaisissa messu- ja kongressikeskuksissa. Myyntipalvelun kautta kokousten järjestämisen etuna tilaajalle on vaivattomuus. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 68–69.)

Kokousmyynnistä huolehtivien henkilöiden pääasiallisia päivittäisiä tehtäviä ovat varaustilanteen seuraaminen, kokouspalveluja koskeviin tiedusteluihin vastaaminen sekä tarjousten ja vahvistusten laatiminen. Lisäksi henkilökohtainen myyntityö ja myynninedistäminen (SP, sales promotion) ovat myyntipalvelun vastuulla. Myynninedistäminen voi käytännössä olla tilojen ja tuotteiden esittelytilaisuuksia, näyttelyjä tai messuja. Myyntipalvelu huolehtii myös tilausmäärien kirjoittamisesta ja jakamisesta eri osastoille (esimerkiksi vastaanotto ja ravintola). Tilausmääräys pitää sisällään kaiken olennaisen tiedon tilaisuudesta. Sen avulla muut osastot pystyvät valmistautumaan kyseisen tilaisuuden hoitamiseen. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 68–69.)

Eri yrityksissä kokouksiin osallistuminen on yleensä normaali työtehtävä. Kuitenkin erinäiset organisaatiot järjestävät usein tilaisuuksia, jotka on tarkoitettu ulkopuolisille asiakkaille. Kokousasiakkaissa onkin tärkeää erottaa toisistaan kaksi ryhmää: kokouksen järjestäjät ja tilaajat sekä toisaalta kokouksen loppu-

käyttäjät, eli ne henkilöt, jotka osallistuvat itse tilaisuuteen. Loppukäyttäjä voi olla tilaisuuden luonteesta riippuen yksittäinen henkilö, yhdistyksen jäsen tai työyhteisön edustaja. Kokouksen varaamis-, ostamis- sekä käyttämisprosessiin vaikuttavat siis useat henkilöt eri rooleissa, joko päättäjänä, maksajana, tilaajana tai osallistujana (loppukäyttäjä). Jokainen heistä on kokousasiakas, joka arvioi itse tilaisuutta sekä saamaansa palvelua omilla kriteereillään. Näin ollen on tärkeää, että palvelun laatu säilyy hyvänä palveluprosessin joka vaiheessa ja jokaisen asiakkaan kohdalla. (Blinnikka & Kuha 2004, 26–27.)

## 2.4 Logomon kokouspalvelut

Vuonna 2014 kaikista Logomon asiakkaista noin kolmannes oli kokousasiakkaita. Myös noin kolmannes Logomon koko palvelutarjonnan tuottamasta myynnistä muodostuu kokouspalveluista. (M. Hurme, haastattelu 8.6.2015.) Kokouspalvelutarjonnan perustan luovat kokouspaketit. Asiakkaille on tarjolla puolen päivän – sekä koko päivän kokouspaketti, joihin kumpaankin sisältyvät kokoustila peruskokoustekniikalla sekä sovitut ruokailut. Kokousryhmän koosta ja tarpeista riippuen yksilöllisen kokouspaketin räätälöinti on kuitenkin mahdollista. Uutena kokonaisuutena Logomon kokouspalveluihin on vuoden 2015 alusta lähtien kuulunut myös yhteistyössä Viking Linen kanssa toteutettavat elämykselliset kokouspaketit. Kokousasiakkailta on mahdollisuus järjestää kokous Logomossa yhdistäen se Turku-Tukholma-reitillä liikennöivän Viking Grace- risteilyaluksen vuorokauden risteilypakettiin. Toinen vuoden 2015 uutuuksia ovat valmiiksi räätälöidyt lisäpalvelut, joiden avulla on mahdollista piristää kokouspäivän sisältöä. Tarjolla on eri alojen edustajien luentoja, viinimaistelua sekä kalastusretkiä Turun saaristoon. Lisäpalvelut toteutetaan yhteistyössä Logomon yhteistyöyritysten kanssa. (Logomo Oy 2015.)

Logomossa voidaan järjestää erikokoisia tilaisuuksia aina muutaman hengen palaverista useampipäiväiseen suureen seminaariin, sillä sen tilat ovat monipuolisesti muunneltavissa. Varsinaisia nimenomaan kokouskäyttöön tarkoitettuja neuvotteluhuoneita löytyy neljä kappaletta ja niitä kutsutaan GOTO- kokous-

huoneiksi. Niissä on mahdollista järjestää tilaisuuksia noin 10–100 hengen suuruisille ryhmille. Jokaisesta GOTO- kokoushuoneesta löytyy kokoustekniikka, joka käsittää dataprojektorin, valkokankaan, kokousäänentoiston ja langattoman verkkoyhteyden sekä fläppitaulun. Myös kyniä ja kokouslehtiöitä on varattuna kokousasiakkaille. (Logomo Oy 2015.)

Hyvin pienille, 2-5- hengen kokousryhmille tarjolla on myös mahdollisuus järjestää kokous Logomon niin sanotuissa backstage- neuvottelutiloissa. Kyseessä ovat suurempien tapahtumien yhteydessä pukeutumistiloina toimivat Logomosalin takahuoneet, jotka kalustuksensa puolesta ovat muunnettavissa persoonallisiksi kokoushuoneiksi. Ruoka- ja juomatarjoilut kaikkiin kokouksiin järjestetään Logomon ravintolapalveluista vastaavan Sunborn Cateringin Logomo Kitchen- ravintolan kautta. (Logomo Oy 2015.)

Logomon kokouspalveluja markkinoidaan yrityksen internet-sivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa (Facebook, Twitter, Instagram.) Logomon myynti- ja markkinointitiimi osallistuu myös aktiivisesti alan messuille ja muihin tapahtumiin, joissa sen on mahdollista tuoda talon palvelutarjontaa esille. Logomon palveluista on myös painettuja esitteitä, joita jaetaan aktiivisesti (yhtiö)asiakkaille. Esitteitä on tarjolla myös Logomon omissa tiloissa.

## 2.5 Millainen on onnistunut kokous – aiempaa tutkimustietoa aiheesta

Lisääntynyt kilpailu ja yhä laatumatuisemmat asiakkaat edellyttävät kokouspalveluja ja -tiloja myyviltä tahoilta huolellista paneutumista siihen, mitä he asiakkaille tarjoavat. Ne tarvitsevat ymmärrystä tekijöistä, jotka asiakkaat huomioivat arvioidessaan heille tarjottujen palveluiden ja tuotteiden laatua. Lisäksi on muistettava, että kokouksen järjestäjä tai tilaaja arvostaa jossain määrin eri tekijöitä kuin kokoukseen osallistuja eli varsinainen loppukäyttäjä. (Hinkin & Tracey 2003a, 17–19.)

Onnistuneen kokouksen muodostavia tekijöitä on tutkittu jonkin verran. Aiempien tutkimusten pohjalta on voitu päätellä, että on olemassa selkeästi eri kategorioihin eroteltavia piirteitä, jotka vaikuttavat kokemukseen palvelun laadusta.

Lisäksi itse palveluun liittyvät tekijät, kuten henkilökunnan toiminta, vaikuttavat voimakkaammin tähän kokemukseen kuin aineelliset tekijät. (Hinkin & Tracey 2003a, 19–21.)

Hinkin ja Traceyn (2003a, 17–26) toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin niitä palveluntarjoajaan liittyviä tekijöitä, jotka kokousjärjestäjät ja toisaalta kokousosallistujat arvioivat tärkeiksi onnistuneen kokouksen kannalta. Kokousjärjestäjät arvottivat tutkimuksessa tärkeimmiksi turvallisuuteen liittyvät asiat. Muita tärkeitä tekijöitä onnistuneelle kokoukselle ovat heidän mukaansa siistit tilat, ammattitaitoinen henkilökunta, kokoustilan sensorinen mukavuus (valaistus, lämpötila, ilmanlaatu) sekä laskutusmenettelyn täsmällisyys ja tehokkuus. Kohdallisen tärkeitä kokousjärjestäjille tutkimuksen mukaan ovat puolestaan tarjotut, viihtyisyys sekä kokoustila fyysisenä ympäristönä. Vähemmän tärkeinä tekijöinä onnistuneen kokouksen kannalta he pitävät tilojen sisustusta ja somistuksia.

Kokousosallistujat arvottavat kokousjärjestäjien tavoin turvallisuuden, siisteyden, ammattitaitoisen henkilökunnan ja kokoustilojen sensorisen miellyttävyyden tärkeiksi tekijöiksi. Lisäksi he pitävät kriittisenä tekijänä ruokatarjoiluja. Kokoukseen osallistuville ei ole niinkään merkitystä sillä, onko kokouksella yhtä vastuullista koordinoijaa. Kokousjärjestäjät pitävät palveluntarjoajaa edustavan yhden vastuullisen koordinoijan olemassa oloa sen sijaan tärkeänä. Tämä selittyy Hinkin ja Traceyn mukaan sillä, että kokousjärjestäjät kohtaavat useammin ongelmia siksi, että palveluntarjoajan henkilökunta ei ole osaavaa, kuin siksi, että kokoustilat itsessään olisivat puutteellisia. Siksi järjestäjät pitävät arvossa sitä, että tilaisuuden järjestämistä voidaan hoitaa palveluntarjoajan kanssa yhden ja saman henkilön kautta, joka on tarkoin selvillä suunnitellun tilaisuuden sisällöstä. (Hinkin & Tracey 2003a, 23–25.)

Myös kokousmyynnistä vastaavan henkilökunnan kokouspalveluja koskeva osaaminen arvotetaan tärkeäksi kokousjärjestäjien keskuudessa. Samoin avustavan henkilökunnan taidot esimerkiksi neuvoa kokoustekniikan käytössä ovat olennaisia. Ylipäätään lopullisen vaikutuksen kaikkien kokousasiakkaiden kokemukseen palvelun laadusta tekevät suorat vuorovaikutustilanteet palveluntar-

joajan kanssa. Tämä olisikin huomioitava kaikissa palveluntarjoajan toiminnoissa aina kokouspalvelujen markkinoinnista ja myynnistä paikan päällä kokouspäivänä tapahtuvaan asiakaspalveluun. (Hinkin & Tracey 2003a, 23–25.)

Hyvän, osaavan asiakaspalvelun merkitystä ei voida korostaa liiaksi onnistuneen kokoustilaisuuden rakentavana tekijänä. Hinkin ja Traceyn (2003b, 27–30) edellä esiteltyjä tutkimustuloksia kommentoivassa artikkelissaan he toteavat, että palveluntarjoajasta riippumatta kokousasiakkaat pitävät aina tärkeänä ehdottomasti kolmea tekijää, jotka ovat edellä ilmi tulleet turvallisuus, siisteys ja ammattitaitoinen henkilöstö. Hintatasosta ja tarjotuista oheispalveluista riippumatta näiden perusasioiden on ehdottomasti oltava kunnossa, jotta asiakas saisi käyttämistään palveluista positiivisen kokemuksen. Hienoilla kokoustiloilla ja elämyksellisellä oheispalvelutarjonnalla voidaan erottautua joukosta, mutta pelkästään niiden varaan ei voida rakentaa menestyvää kokouspalvelutoimintaa. (Hinkin & Tracey 2003b, 27–29.)

### **3 PROSESSIAJATTELU JA PALVELUMUOTOILU APUNA ASIAKASLÄHTÖISESSÄ PALVELUTUOTANNOSSA**

#### 3.1 Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen

Prosessiajattelu merkitsee sitä, että koko organisaation toiminta nähdään prosesseina. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan puhua liiketoimintaprosessista, joka määrittellään sarjaksi toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja. Toimintatapaa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla, kutsutaan prosessijohtamiseksi. Prosessijohtaminen helpottaa toiminnan kokonaiskuvan hahmottamista, tavoitteiden oikeaa kohdistamista sekä sen kehittämiskohteiden löytämistä. Prosessilla on aina asiakas – joko yrityksen sisäinen tai ulkoinen – jolle prosessilla tuotetaan lisäarvoa. (Lecklin 2002, 137–140; Lecklin & Laine 2009, 39–41.)

Liiketoimintaprosessien hallinta kattaa prosessien tunnistamisen, määrittelyn, suunnittelun sekä dokumentoinnin. Koska yritystoimintaa toteutetaan liiketoimintaprosessien kautta, pitäisi prosessien määrittelyn pohjautua yrityksen strategiaan sekä liiketoimintasuunnitelmaan. Prosesseille täytyy olla nimettynä vastuuhenkilöt, joilla on tietyt vastuut ja valtuudet kyseiseen prosessiin nähden. He ovat prosessin omistajia, joiden tehtävänä on vastata koko prosessin suorituskyvystä sekä kehittämisestä. (Lecklin 2002, 140–143; Lecklin & Laine 2009, 143–144.)

Prosessien määrittelyssä on olennaista, että yrityksen henkilöstö ymmärtää niiden tehtävät, syötteet, tuotokset sekä asiakkaat ja osaa toisaalta kehittää ja tukea näitä kaikkia tarvittaessa. Ilman hyvää prosessien suunnittelua niiden muuttaminen ja kehittäminen, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman muutosten takia, on vaikeaa. Prosessijohtaminen yhtenäistää organisaatiota sekä sen käytännön toimintaa. Kuitenkaan sen toteuttaminen ei kaikkien toimintojen kohdalla ole välttämättä järkevää tai mahdollista. Helpoimmin prosessijohtaminen on so-



vellettävissä loogisesti eteneviin prosesseihin, joissa tietyt toiminnot tapahtuvat aina tietyssä järjestyksessä ja prosessilla on aina tietty alkutapahtuma ja lopputulos. On myös mahdollista, että tietyt tehtävät prosessissa suoritetaan rinnakkain tai että jotkin toiminnot voidaan korvata vaihtoehtoisilla etenemistavoilla. (Lecklin 2002, 140–143; Lecklin & Laine 2009, 143–144.)

Yrityksen toiminnassa on mahdollista havaita erityyppisiä prosesseja. Yrityksen ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja ovat *ydinprosessit*, joiden avulla yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan asiakkaalle lisäarvoa tuoviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Ydinprosesseiksi voidaan siten määritellä esimerkiksi asiakaspalvelu ja tuotekehitys. Ydinprosessit ovatkin näin ollen laajoja kokonaisuuksia, joissa huomioidaan liittymät toimittajiin, asiakkaisiin sekä yrityksen sisäisiin prosesseihin. Ydinprosessit merkitsevät yrityksessä usein samaa kuin sen *pääprosessit*, eli ne ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä. *Sisäiset prosessit* eli *tukiproessit* tukevat organisaation toimintaa luoden edellytykset onnistua ydinprosesseissa. Tärkeä esimerkki tukiprosessista on henkilöstöhallinto. Niin ydin- kuin tukiproessit voivat olla organisaation menestystekijöihin liittyviä *avainprosesseja*. Yksittäinen prosessi muodostuu *työvaiheista* tai tehtävistä. Jokainen pääprosessiin kuuluva prosessi muodostuu omista osaprosesseistaan, jotka taas rakentuvat yksittäisistä työvaiheista tai tehtävistä. (Lecklin 2002, 143–144.)

### 3.1.1 Palveluprosessi vai kulutusprosessi?

Grönroos (2009, 79) määrittelee palveluille kolme yleisluontoista piirrettä. Ensimmäkin palveluja voidaan luonnehtia prosesseiksi, sillä ne koostuvat toimintoista tai joukosta toimintoja. Toiseksi palveluille on ominaista se, että ne useimmiten tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Kolmanneksi on tärkeää huomata, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajan roolissa. Näistä piirteistä tärkeimpänä on huomioitava palvelujen prosessiluonne. Palveluprosessin rakentaviin eri toimintoihin tarvitaan erilaisia resursseja –

fyysiset resurssit, tieto, järjestelmät, infrastruktuurit – ja niitä käytetään usein suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Puhuttaessa palvelun kuluttamisesta, on kyseessä pohjimmiltaan itse prosessin eikä lopputuloksen kuluttaminen. Asiakas kokee palvelun tuotantoprosessin osaksi palvelun kulutusta toisin kuin fyysisten tuotteiden kohdalla. Palveluprosessin kulutus onkin siten merkittävä osa palvelukokemusta. Palvelun laatua koskevissa tutkimuksissa on todettu, että palveluprosessin kokeminen vaikuttaa merkittävästi kokemukseen palvelun kokonaislaadusta. Lisäksi palvelut yleensä eroavat toisistaan nimenomaan prosessiltaan. (Grönroos 2009, 86.)

Palvelun kulutusprosessi jaetaan kolmeen vaiheeseen, jotka ovat *liittymisvaihe*, *varsinainen kulutusvaihe* ja *eroamisvaihe*. Liittymisvaiheessa asiakas tulee ensimmäisen kerran kosketuksiin palveluntarjoajan kanssa ostaakseen ja kuluttaakseen ydinpalvelun. Tällöin tärkeässä asemassa ovat niin sanotut mahdollistavat palvelut, eli esimerkiksi soitto hotellin kokouspalvelujen myyntineuvottelijalle. Palvelun kulutusprosessin päävaihe eli varsinainen kulutusvaihe käsittää ydinpalvelun kuluttamisen tai käyttämisen. Tässä vaiheessa tärkeänä tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja hänen arvonluontiprosessinsa tukeminen. Kun asiakas poistuu palvelun tuotantojärjestelmästä, siirrytään kulutusprosessin kolmanteen vaiheeseen, eli eroamisvaiheeseen. Myös tässä vaiheessa saattavat mahdollistavat palvelut tai tukipalvelut olla tarpeellisia. (Grönroos 2009, 423–424.)

### 3.1.2 Palvelujärjestelmämalli

Kulutusprosessin määritelmää kattavamman käsityksen palveluprosessista antaa palvelujärjestelmämalli, jossa osana prosessia huomioidaan myös saavutettavuus, vuorovaikutus sekä asiakkaan osallistuminen. Palvelujärjestelmä jakautuu asiakkaalle näkyvään *vuorovaikutteiseen osaan* ja asiakkaalle näkymättömään *tukiosaan*. (Grönroos 2009, 425–428; Koivisto 2011, 43–49.)

Vuorovaikutteisen osan kautta asiakkaat kokevat palvelun ollen vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan. Asiakas- ja kontaktiresurssit, järjestelmät ja operatiiv-

viset rutiinit sekä fyysiset resurssit lasketaan kuuluvaksi palvelujärjestelmän asiakkaalle näkyvään osaan. Asiakasresursseilla viitataan asiakkaan aktiiviseen osallistumiseen palveluprosessiin. Tämän resurssin osuus luonnollisesti vaihtelee eri palvelujen tuotantoprosessien kohdalla. Kontaktiresurssit ovat puolestaan asiakashenkilökunta ja laitteet, jotka ovat suorassa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Fyysisiä resursseja ovat ne tekijät, jotka muodostavat *palvelumaiseman*, eli esimerkiksi palveluyrityksen sijainti ja tilat sekä niiden yksityiskohdat aina sisustuksesta tilan äänimaailmaan. (Grönroos 2009, 425–428; Koivisto 2011, 43–49.)

Palvelumaisemasta voidaan puhua myös *palveluympäristönä*. Siihen luetaan kuuluvaksi muun muassa rakennukset, valaistus, värit, materiaalit, huonekalut ja niiden sijoittelu, koristeet, lämpötila, ilmanvaihto ja äänet. Palveluympäristön merkitys asiakkaalle vaihtelee eri palvelujen kohdalla merkittävästi. Joissain palveluissa se voi olla ydinpalvelun keskeinen elementti, kuten esimerkiksi juuri tässä työssä käsiteltävissä kokouspalveluissa. Viihtyisä palveluympäristö saa asiakkaat helpommin sitoutumaan palvelun käyttäjiksi. Myös palvelusta muodostuvat kokemukset ovat myönteisempiä. Sen sijaan epämiellyttävä tai huonosti toimiva ympäristö ohjaa asiakkaita poistumaan tilasta nopeasti eikä saa asiakkaita sitoutumaan palveluun. (Kinnunen 2004, 84–85.)

Asiakkaalle näkymättömän palvelujärjestelmän tukiosan muodostavat johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki. Nämä kaikki tukevat vuorovaikutteisen osan toimintoja. Johtamistuella tarkoitetaan esimiestä tai työnjohtajaa, joka tukee henkilöstöään tämän päivittäisissä työtehtävissä. Hän pitää yllä palveluhenkeä ja on vastuussa työntekijöiden yhteisistä arvoista sekä ajattelu – ja työskentelytavoista. Fyysisen tuen muodostavat puolestaan niin sanotut tukihenkilöt, jotka toimivat asiakkailta näkymättömissä, mutta kuitenkin asiakaskontaktissa toimivien henkilöiden työtä tukien. Järjestelmätuki merkitsee puolestaan yrityksen tekniikkaan tekemiä investointeja, kuten tietojärjestelmiä, rakennuksia, laitteita ja asiakirjoja. Järjestelmätukeen voidaan laskea myös kuuluvaksi työntekijöiden järjestelmäosaaminen, eli henkilöstön kyvyt käyttää ja hyödyntää yrityksen käytössä olevia järjestelmiä ja tekniikkaa. (Grönroos 2009, 429.)

### 3.2 Palvelumuotoilu – asiakasymmärryksen asialla

Palvelumuotoiluajattelu merkitsee muotoiluosaamisen mukaantuomista palveluiden kehittämiseen. Palvelumuotoilussa palveluiden kehittämistä ja innovointia lähestytään systemaattisesti, yhtä aikaa analyttisesti sekä intuitiivisesti. Palvelumuotoilun kautta voidaan lisätä uusien palveluiden arvoa. (Tuulaniemi 2013,13.) Perinteisestä muotoilusta palvelumuotoilu eroaa siinä, että se tarjoaa laajemman näkökulman lähestyä kehitettävänä olevaa suunnitteluongelmaa. Ratkaisu tähän ongelmaan voi uuden tuotteen tai käyttöliittymän ohella olla järjestelmän kuvaus tai uudenlainen, asiakaslähtöisempi tapa toimia asiakaspalvelussa. (Miettinen 2011, 26.)

Palvelumuotoilussa abstrakteja käsitteitä palvelu ja asiakaskokemus pyritään konkretisoimaan käyttämällä käsitteitä, joiden avulla pyritään tekemään palvelutuotteiden määrittelystä ja tuotteistuksesta helpommin hallittavia. Osa käsitteistä on tuttuja palvelujen markkinoinnissa hyödynnetystä käsitteistöstä. Tietyn palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot kuvataan palvelumuotoilussa jo edellä esiteltyä palvelujärjestelmä- käsitettä hyödyntäen. (Koivisto 2011, 49.)

Koska palvelumuotoilu perustuu käyttäjälähtöiseen suunnitteluun, korostetaan siinä *asiakasymmärrystä*. Palveluja jäsennetään keskittyen palvelujärjestelmän asiakkaalle näkyvään vuorovaikutteiseen osaan. Asiakkaan näkökulmasta kuvattu palvelukokemus kuvataan *palvelupoluksi*, jonka muodostavat *palvelutuokiot*, jotka puolestaan rakentuvat *kontaktipisteistä*. Jokainen palvelu koostuu erilaisista kohtaamisista, joissa palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tapahtuu. Tällaisen yksittäisen kohtaamisen, eli palvelutuokion, koostavat kontaktipisteet, joiden kautta asiakas aistii, näkee ja kokee palvelun ja sen brändin. Palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka muodostuu useista peräkkäisistä palvelutuokioista. Ne yhdessä muodostavat asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja samalla näin ollen asiakaskokemuksen. (Koivisto 2011, 49–51.)

Palvelumuotoilun avulla organisaation on mahdollista havaita palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa sekä innovoida uusia palveluja ja kehittää jo olemassa olevia. Muotoilusta tutut toimintatavat tuodaan palvelumuotoilussa mukaan palveluiden kehittämiseen ja yhdistetään perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Tämä menetelmä ei kuitenkaan ole abstraktia suunnittelua, vaan konkreettista toimintaa. Siinä yhdistetään käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Palvelumuotoilun tavoitteena ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävät palvelut. Se lähestyy kokonaisvaltaisesti kehitettävää palvelua ja pyrkii sen muokkaamiseen eri osaamisaloista koostuvan työkalu- ja menetelmävalikoiman kautta. (Tuulaniemi 2013, 24–27.)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään *iteratiivista sekä inkrementaalista kehitysmenetelmää*. Inkrementaalisuus merkitsee laajan kokonaisuuden jakamista pienempiin kehityshaasteisiin. Iteratiivisuus puolestaan tarkoittaa nopeaa ratkaisujen kehittämistä, jossa ensimmäistä versiota ratkaisusta kehitetään edelleen aina niin kauan, kunnes saavutetaan haluttu tavoite. Palvelumuotoilun menetelmille on ominaista visualisointi sekä yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisen ajatuksena on, että palvelun eri osapuolet osallistetaan mukaan palvelun kehittämiseen. (Tuulaniemi 2013, 112–119.)

### 3.3 Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Koska palvelu on edellä esitellyn mukaisesti monimutkainen kokonaisuus muodostuen prosesseista, joissa ei voida täysin erotella toisistaan kulutusta ja tuotantoa, on siten myös palvelun laadun muotoutumista vaikea yksiselitteisesti määrittää. Palvelun kokonaislaadun perusmallin, Grönroosin koetun palvelun laadun mallin, avulla tätä asiaa on kuitenkin pyritty selkeyttämään. (Grönroos 2009, 98–99.)

Palveluissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat useimmiten yhtä aikaa. Samalla asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, jotka vaikuttavat merkittävästi koettuun palvelun laatuun. Näitä tilanteita, joissa

asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, kutsutaan *totuuden hetkiksi*. Käsite merkitsee sitä, että vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa palveluntarjoajalla on nimenomaan mahdollisuus osoittaa palvelujensa laatu. Ollessaan palveluorganisaation asiakkaana asiakas kokee useita totuuden hetkiä. Tärkeää onkin, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltu ja toteutettavissa niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääsisi syntymään. (Grönroos 2009, 111.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: *toiminnallinen eli prosessiulottuvuus* sekä *tekninen eli lopputulosulottuvuus*. Arvioidessaan palvelun laatua, on asiakkaille suuri merkitys sillä, *mitä* he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Kyseessä on palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, eli se, mitä asiakkaalle jää kun tuotantoprosessi sekä vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ovat ohi. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa kuitenkin myös se, *millä tavalla* prosessin lopputulos tai tekninen laatu toimitetaan hänelle. Tätä kutsutaankin prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2009, 98–100.)

Kinnusen (2004, 125) mukaan palvelun laatu voidaan toisaalta määritellä koostuvaksi kolmesta osakokonaisuudesta, jotka ovat *prosessin laatu*, *tekninen laatu* sekä *taloudellinen laatu*. Karkeasti jaotellen voidaan todeta, että prosessin laatuun vaikuttavat asiakaskontaktissa olevat työntekijät, asiakkaat sekä palveluympäristö. Teknisen laadun puolestaan muodostavat palvelun eri osien toteutuminen sovituksen mukaisesti. Taloudellisessa laadussa huomioidaan se, muodostuuko palvelusta asiakkaalle mielekäs kokonaisuus ja kyetäänkö palvelu tuottamaan palveluntarjoajan näkökulmasta kannattavasti.

Asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun on tärkeää tarkkailla. Laadun eri osatekijöitä voidaan toisaalta tarkastella yrityksen sisäisesti, mutta myös asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää esimerkiksi tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Myös palvelun tarjoajan saamien reklamaatioiden määrä ja merkittävyys toimivat laadun tarkkailun mittareina. Asiakkaiden tekemien valitusten käsittelyä varten on tärkeää olla olemassa oma järjestelmänsä, jonka avulla ne käydään yrityksessä asianmukaisesti läpi. (Kinnunen 2004, 125–126.)

Laatu on avaintekijä palveluyrityksen menestymiselle. Grönroos (2009, 104) korostaa, että tärkeää on huomioida molemmat edellä käsitellyn koetun palvelun laadun mallin ulottuvuudet oikealla tavalla, jotta kilpailullista hyötyä voidaan saavuttaa. Usein voi käydä niin, että yritys keskittää huomionsa teknisiin laatu-näkökohtiin. Nykypäivänä kuitenkin useimpien yritysten on mahdollista saavuttaa lähes samanlainen teknisen laadun taso. Lisäksi mikäli prosessin toiminnallinen laatu on puutteellinen esimerkiksi huonosti hoidettujen vuorovaikutustilanteiden takia, jää koettu kokonaislaatu alhaiseksi hyvästä teknisestä ratkaisusta huolimatta. Voidaankin sanoa, että palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu on edellytys hyvälle laadulle, mutta jotta asiakkaat pitäisivät palvelua laadukkaana, on myös toiminnallisen laadun oltava hyvä.

Edellä esitellyn palvelujärjestelmän tukiosan merkitys palvelun laatuun on tärkeä. Tätä asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä, sillä he eivät näe tukiosan tuottamaa hyvää teknistä laatua, joka saattaa vuorovaikutteisen osan keskinkertaisen tai huonon toiminnan takia heikentyä huonon toiminnallisen laadun takia. Lisäksi tukiosan toiminnan huomiointi palvelun hinnoittelussa saattaa herättää asiakkaissa ihmetystä, sillä he eivät näe sen hyväksi näkyvyysrajan takana tehtävää työtä. Palvelun tuotantoprosessi näyttää heistä yksinkertaiselta, eikä näin ollen selitä hintatasoa. Palveluntarjoajan on myös itse muistettava, että hän ei saa olettaa asiakkaiden ymmärtävän tukiosan toiminnan merkitystä palvelun tuotannossa. Tällöin palveluprosessin näkyvään, vuorovaikutteiseen osaan saatetaan kiinnittää liian vähän huomiota, mikä voi vaikuttaa merkittävästi palvelun toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2009, 428.)

### 3.4 Palveluprosessin mallinnuksella sujuvuutta palvelutuotantoon

Palvelun tuotantoa kuvaavista kaavioista voidaan puhua niin palvelumalleina kuin prosessimalleina. Niillä pyritään tarjotun palvelun standardoinnin varmistamiseen, jolla voidaan taata työnkulun, menetelmien ja toimintatapojen vakiointi sekä niiden hajonnan pienentäminen (Tuominen 2010,13).

Palvelumalli on yksityiskohtainen palvelun kuvaus, jossa palvelun tuottajan näkökulmasta esitellään palvelun tuotantokaavio. Palvelumalli voidaan laatia lohkokaaavion muotoon, jossa sanallisin selityksin sekä selventävin kuvioin havainnollistetaan palvelua. Itse palvelutuotannon kuvaamisen ohella palvelumallin etuna on sen tarjoama hyöty työntekijöiden koulutuksessa. Palvelumallissa palvelun kokonaisuus ja syy-seuraussuhteet ovat helposti nähtävillä, joten työntekijän on helpompi ymmärtää niin oma roolinsa palvelun tuotannossa kuin työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. (Kinnunen 2004, 77.)

Palvelumallissa huomioidaan luonnollisesti myös asiakasnäkökulma, eli toisin sanoen asiakkaan kulkema reitti sekä päätökset palvelun käyttäjänä. Muita palvelumallissa huomioitavia palvelun tuotannon tasoja ovat kontaktissa asiakkaisiin toimivan henkilöstön toimenpiteet ja päätökset, tukihenkilöstön toimenpiteet ja yrityksen johdon toimenpiteet ja päätökset. Palvelumallissa suositeltavaa on huomioida myös eri toimenpiteisiin käytetty aika. (Kinnunen 2004, 77–78.)

#### 3.4.1 Service blueprint ja prosessihierarkkinen mallinnus

Palveluprosessien mallintamista varten on olemassa lukuisia sovelluksia ja tutkimustyötä uusien mallien kehittämiseksi ja testaamiseksi tehdään jatkuvasti. Kenties sovelletuin menetelmä on alun perin Shostackin 1980-luvulla luoma *service blueprinting*-niminen palveluprosessin kuvaamisen menetelmä, jonka avulla voidaan visualisoida, analysoida, järjestää, hallita sekä kehittää palveluprosesseja. Kaikki palvelun tuotannossa tarvittavat toiminnot kuvataan menetelmässä kronologisessa järjestyksessä eri tasoille. Tätä menetelmää ovat myöhemmin kehittäneet eteenpäin Kingman-Brundage vuonna 1995 sekä Fließ ja Kleinaltenkamp vuonna 2004. (Kim & Kim 2001, 139–141; Gersch ym. 2001, 737–738; Kostopoulos ym. 2012, 580–581; Tuulaniemi 2013, 212–213.)

Olellaisena erona muihin kehitettyihin prosessimallinnuksen menetelmiin sisällyttää *service blueprint* asiakkaan ja hänen toimensa mukaan prosessikuvaukseen. Näin huomioidaan myös asiakkaan näkökulma tärkeänä osana koko palveluprosessia. Prosessimallissa kuvataan tilanteet, joissa hän on suorassa vuo-



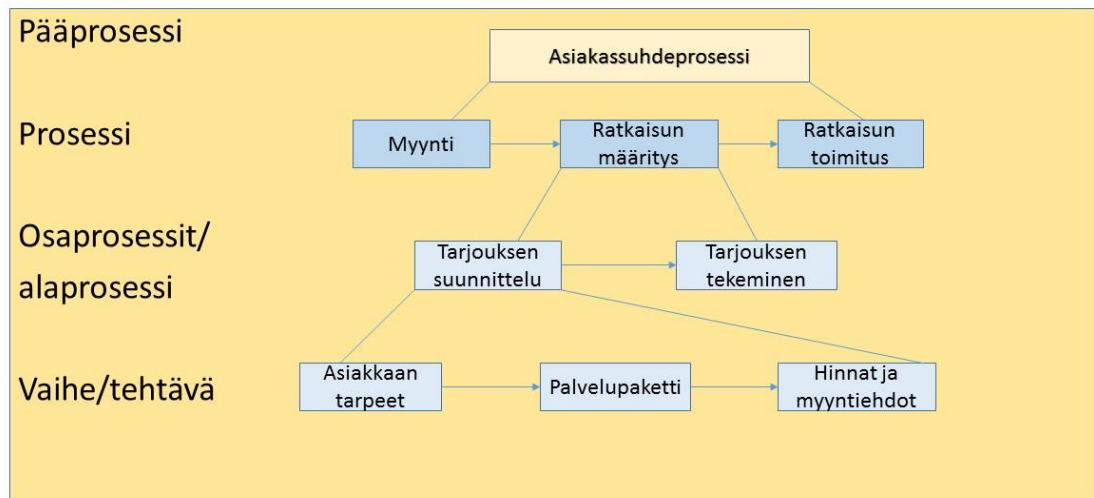
rovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Tämän ansiosta service blueprint auttaa palvelun tuottajaa tunnistamaan prosessissa totuuden hetket, joissa punnitaan yrityksen asiakaspalvelun onnistuminen. Totuuden hetkien sujumisen perusteella asiakas arvioi yrityksen kyvykkyyttä toteuttaa palvelua. Menetelmän avulla on mahdollista yhtäaikaaisesti tarkastella sekä arvontuottomahdollisuuksia asiakasnäkökulmasta että niitä haasteita, joita palvelun tuottajat kohtaavat prosessin aikana. Mallin pohjalta on lisäksi mahdollista laskea suhteellisen helposti ne kulut, joita palvelun tuottamisesta aiheutuu. Huolellisesti kuvattu malli tuo esiin kaikki palvelutuotteen tuotannon edellyttämät resurssit, kuten työmäärän. Menetelmän käytön lopputuloksena saadaan aikaan visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta ja siihen vaadittavista resursseista sekä asiakkaiden kytkeytymisestä tuotantomalliin. Kuvauksesta ovat eroteltavissa asiakkaan kokemat asiat sekä palveluntuottajan näkyvän palvelun taustalla toteuttama toiminta. (Kim & Kim 2001, 140–141; Tuulaniemi 2013, 212–214.)

Suomessa service blueprint- mallia on sovellettu esimerkiksi Juha Tuulaniemen teoksessa *Palvelumuotoilu* (2013) ja kyseisessä teoksessa esiteltyä mallia on myös hyödynnetty tämän opinnäytetyön kehitystehtävässä. Tuulaniemen esimerkkiä mukailevassa mallissa (kuva 1) palveluprosessin toiminnot kuvataan neljälle eri tasolle. Tasoilla osoitetaan, mikä palveluntuottaja kunkin palveluosion asiakkaalle tuottaa ja millaista työtä tehdään samaan aikaan taustalla, asiakkaalta näkymättömissä. Mallin ensimmäinen, ylin taso kuvastaa palveluprosessin asiakkaan palvelukokemusten kautta. Toisella tasolla kuvataan puolestaan ne palveluntuottajan teot, jotka tämä toteuttaa suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella tasolla kuvataan asiakkaan palveluketjun aikana käyttämät interaktiiviset tekniset laitteet. Mallin alimmainen, neljäs taso kuvaa sen osan palvelutuotannosta, joka ei näy asiakkaalle, mutta joka on välttämätön kyseisen palvelun toteuttamisessa. (Tuulaniemi 2013, 213.)

FRONT OFFICE (ASIAKKAALLE NÄKYVÄ)	ASIAKAS	Asiakkaan toiminta 1	Asiakkaan toiminta 2	Asiakkaan toiminta 3 jne.			
		↕	VUOROVAIKUTUS	↕	VUOROVAIKUTUS	↕	
	PALVELUN TOTEUTTAJA	Työvaihe 1	Työvaihe 2	Työvaihe 3 jne.			
JÄRJESTELMÄT	Käytetyt interaktiiviset laitteet ja järjestelmät						
<b>ASIAKKAALLE NÄKYVÄN RAJA</b>							
BACK OFFICE	PALVELU TUOTANTO	Työvaihe 1	Työvaihe 2	Työvaihe 3 jne.			

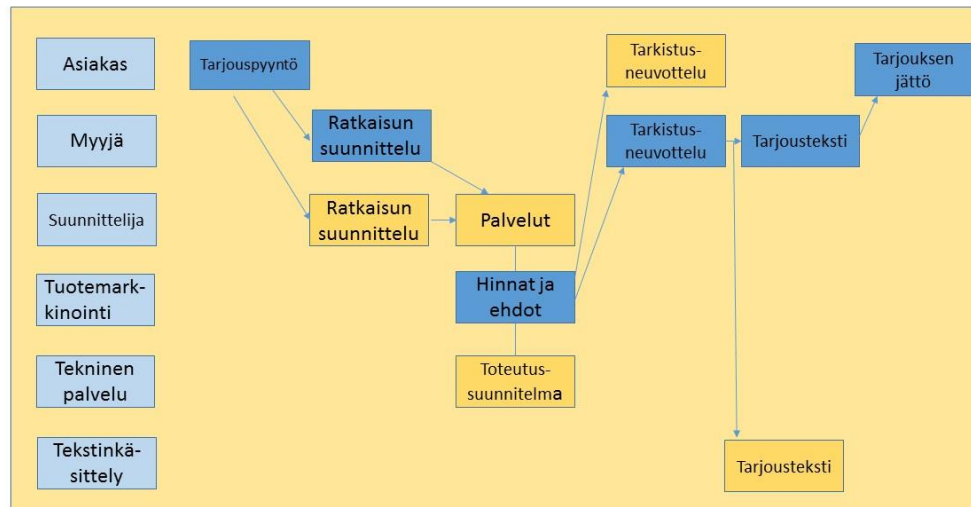
Kuva 1. Service blueprint-mallikaavio. (Tuulaniemi 2013, 216.)

Prosessihierarkista ajattelua hyväksikäyttävässä mallinnuksessa lähtökohtana on ajatus siitä, että prosessien määrittely ja prosessikuvaukset ovat osa yrityksen laatu-järjestelmää. Toimiva laatu-järjestelmä edellyttää prosessien määrittämistä ja dokumentointia ja prosessien ryhmittely hierarkkiseen rakenteeseen helpottaa useiden prosessien hallintaa. Prosessihierarkian rakentaminen edellyttää selkeyttä. Siinä ajatuksena on avata valittu yrityksen pääprosessi, esimerkiksi asiakassuhdeprosessi, alatasoille (kuva 2). Tällöin pääprosessi jaetaan toisen tason prosesseihin, jotka puolestaan muodostuvat omista osaprosesseistaan. Yksittäinen osaprosessi taas koostuu eri työvaiheista tai tehtävistä. Prosessihierarkian rakentamisessa tasojen lukumäärä ei saa nousta liian suureksi. Selkeässä mallissa tasojen määrä on 2-4 kappaletta. (Lecklin 2002, 147–149.)



Kuva 2. Esimerkki prosessihierarkiasta. (Lecklin 2002, 148.)

Jokaisesta prosessista laaditaan sanallinen kuvaus, eli prosessikuvaus, joka esittelee prosessin keskeiset asiat antaen siitä yleiskuvan. Laajasta ja useampi-tasoisesta prosessista voidaan tehdä soveltuvin osin kuvaukset myös alemmille hierarkiatasojen pelkän pääprosessin sijaan. Prosessikuvauksessa kerrotaan prosessin keskeiset asiat, muun muassa prosessin soveltamisalue ja omistaja, sen tavoitteet, asiakkaat sekä prosessiin sisältyvät tehtävät. Prosessikuvauksessa kerrotaan myös, millaisilla mittareilla prosessin onnistumista ja tehokkuutta seurataan. Prosessikuvauksen yhteyteen laaditaan prosessikaavio, jossa prosessin vaiheet ja prosessiin osallistuvat henkilöt ja funktiot esitetään piirroksena (kuva 3). Kaavion vasemmassa reunassa ovat allekkain merkittynä prosessiin osallistujat siinä järjestyksessä, jossa he tulevat mukaan prosessiin. Asiakas merkitään ylimmäksi osallistujaksi, jotta häneen liittyvät prosessin vaiheet, eli totuuden hetket, ovat helposti havaittavissa. (Lecklin 2002, 152–158.)



Kuva 3. Esimerkki prosessikaaviosta. (Lecklin 2002, 157.)

Prosessin vaiheet kirjataan aikajärjestyksessä asianomaisen osallistujan kohdalle. Mikäli useampi henkilö osallistuu samaan työvaiheeseen, merkitään se heidän kaikkien kohdalle. Vastuuhenkilön tehtävät merkitään kaavioon eri värillä ja jokaisesta tehtävästä lähtee nuoli hänen kohdaltaan aina seuraavaan tehtävään. Samanaikaiset prosessin tehtävät piirretään samaan pystysarakkeeseen. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavion ulkoasun on tärkeää olla pelkistetty ja kaavion tulisi mahtua yhdelle sivulle. Tällöin tehtäviä prosessissa on noin 10–20 kappaletta. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. (Lecklin 2002, 152–158.)

### 3.4.2 Palveluprosessin normalisoinnin huomiointi

Palveluprosessissa voi tapahtua virhe monesta eri syystä. Kyseessä voi olla työntekijän inhimillinen virhe, järjestelmissä ilmenneet viat, asiakkaan muille asiakkaille aiheuttama häiriö tai se, että asiakas ei välttämättä osaa osallistua prosessiin suunnitellulla tavalla. Virheestä johtuen tavoiteltua palvelun laatutasoa ei saavuteta. Olipa syynä virheeseen mikä tahansa, on palveluntarjoajalla tilanteessa mahdollisuus osoittaa sitoutumisensa palveluun. Tärkeänä osana

palveluprosessia onkin huomioitava myös palvelun normalisointijärjestelmät. (Grönroos 2009, 158–160.)

Normalisointijärjestelmillä pyritään takaamaan asiakkaalle hyvitys tilanteessa, jossa palvelu on epäonnistunut. Ihannetilanteessa hyvitys on mahdollista tarjota asiakkaalle heti, mahdollisimman nopeasti palvelussa tapahtuneen virheen jälkeen. Mikäli epäonnistumista ei välittömästi pyritä korjaamaan, asiakkaiden tyytymättömyys kasvaa. Jotta palvelun normalisointi voidaan tehdä sujuvasti, on henkilökunnalla oltava selkeät ohjeet toimenpiteistä epäonnistumisen varalle. Heillä on oltava myös riittävät valtuudet toiminnalleen, jotta virhe on mahdollista hyvittää tehokkaasti. Hyvin hallittu palvelun normalisointi edistää luottamuksellisen asiakassuhteen syntymistä sekä asiakkaan sitoutumista yritykseen. (Kinnunen 2004, 78; Grönroos 2009; 158–160.)

Palvelun normalisoinnissa on tärkeää, että yritys kykenee hoitamaan sekä tosi-asiallisia että emotionaalisia ongelmia, joita palvelussa tapahtunut virhe aiheuttaa. Virheen kohteeksi joutunut asiakas on useimmiten turhautunut ja hänellä on suuret odotukset ja normaalia kapeampi sietoalue. Tästä syystä palvelun normalisointi saattaa olla riskialtista, mikäli sitä ei hallita hyvin. Palvelun normalisointi sujuu sitä paremmin, mitä sitoutuneempia työntekijät ovat yrityksen visioihin, strategiaihin ja palveluajatuksiin. Unohtaa ei kuitenkaan sovi jo edellä mainittuja riittäviä toimintavaltuuksia. (Grönroos 2009, 159–160.)

Huolellisesti laaditun prosessimallin avulla voidaan päätellä palvelun tuotantoprosessin kriittiset vaiheet ja niiden mahdolliset seuraukset jo ennalta. Prosessimallin yhteyteen voidaan laatia listaus mahdollisista ongelmista sekä toimenpiteistä, joihin asiakaskontaktissa toimivan henkilöstön on ryhdyttävä havaitessaan epäonnistumisen palvelutilanteessa. (Kinnunen 2004, 78.) Tehokas palvelun normalisointiprosessi käsittää palveluprosessin jatkuvan seurannan ongelmien havaitsemiseksi, ongelmien tehokkaan ratkaisemisen sekä ongelmista ja itse normalisointiprosessista oppimisen. On tärkeää, että ilmenneen ongelman perussyyt eritellään ja prosessia muutetaan tarvittaessa. Näin varmistetaan, että samaa ongelmaa ei ilmene jatkossa tai että se voidaan hoitaa seuraavalla kerralla paremmin. (Grönroos 2009, 163–166.)

On esitetty, että palvelun normalisoinnissa olisi asiakkaan ohella huomioitava lisäksi itse prosessi sekä työntekijät. Johnston & Michel (2008, 79–99) toteavat, että liian usein organisaatioissa palvelun normalisoinnissa keskitytään pelkäämään palvelussa tapahtuneen virheen hyvittämiseen asiakkaalle sekä tämän tyytyväisyyden takaamiseen. Asiakkailta saadun palautteen myötä palveluprosessia toki kehitetään, jotta asiakkaiden tyytyväisyys paranisi eikä uusia samantaisia virheitä ilmenisi. Lisäksi yrityksen työntekijöitä opastetaan ja tuetaan toimimaan tietyllä tavalla vaikeissa asiakaspalvelutilanteissa. Näitä seikkoja ei välttämättä kuitenkaan osata tiedostaa yrityksen taloudelliselle menestykselle hyödyllisenä.

Johnstonin & Michelin (2008, 92–94) toteuttaman tutkimuksen mukaan hyvällä palvelun normalisointijärjestelmällä vaikuttaisikin nimenomaan olevan suurempi merkitys palveluprosessin paranemiseen sekä työntekijöiden toiminnan kehittymiseen. Siksi olisikin tärkeää, että palvelun normalisointijärjestelmää ei nähtäisi yrityksessä vain pelkkänä menoeränä, jonka avulla käsitellään palvelussa ilmenneet virheet ja reklamaatiot, vaan mahdollisuutena edistää yrityksen taloudellista menestystä.

### 3.5 Yhteenveto

Prosessiajattelulla pyritään selkeyttämään palvelutuotantoa ja takaamaan sen sujuvuus ja laadukkuus. Lisäksi huomioimalla asiakas osana prosessia tähdätään asiakaslähtöiseen toimintaan ja hyvään palvelun kokonaisuuteen. Prosessiajattelun olisi integroiduttava kokonaisvaltaisesti osaksi yrityksen toimintaa sen kaikilla tasoilla. Prosessiajattelua tukemaan voidaan lisäksi valita palvelumuotoiluajattelu, koska sen asiakaslähtöisyyttä korostava näkökulma palveluprosessiin tukee tavoitetta integroida asiakaslähtöisyys osaksi palvelujen tuotantoa. Jotta henkilökunta saataisiin omaksuma yrityksen uusi prosessiajattelu sekä palvelumuotoilu yhdistävä toimintamalli, voi olla hyödyllistä, että laaditut prosessimallit ja -kuvaukset otetaan osaksi henkilöstön perehdytystä.

Yrityksen valitseman prosessimallintamisen menetelmän on oltava sopiva kuvaamaan juuri kyseisen toimijan tuottamia palveluja sekä riittävän yksityiskohmainen. Valitun menetelmän avulla on pystyttävä kuvaamaan kaikki palveluntuotantoon osallistuvat ja siihen kytkeytyvät tahot ja toiminnot. Menetelmän valinnassa on lisäksi huomioitava, että yrityksen työntekijöiden on kyettävä hallitsemaan ja tuntemaan palveluprosessi laaditun mallin avulla. Mikäli prosessimallinnus toteutetaan liian monimutkaista menetelmään käyttäen, saattaa tämä tavoite kärsiä. Henkilökunnan on osattava hyödyntää ja soveltaa laadittua prosessimallia osana omaa työtään. Muutoin sen merkitys yrityksen toiminnassa on olematon.

Prosesseja on myös tärkeää mitata. Sopivien prosessimittareiden avulla pitäisi pystyä mittaamaan prosessien tehokkuutta ja positiivisia sekä mahdollisesti negatiivisia vaikutuksia niin yritykselle itselleen kuin asiakkaille. Mikäli prosessia ei mitata, on sen ohjaaminen, johtaminen, hallitseminen ja kehittäminen vaikeaa. Prosessin lopputuotteen laatua mitataan tulostittarein, joiden tarkastelun kohteena voi palveluprosessissa olla prosessin arvo asiakkaalle, asiakastytyväisyys tai menestys markkinoilla. Sisäisillä laatumittareilla pyritään puolestaan saamaan tietoa prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Hyvä prosessimittari on luotettava ja yksiselitteinen ja kuvaa oikeita asioita. Esimerkiksi asiakaspalveluprosessin mittaamisessa voidaan seurata valitusten lukumäärää, valitusten käsittelyaikaa tai vaikkapa tyytyväisten asiakkaiden osuutta kaikista asiakkaista. (Lecklin 2002,170–175.)

Prosessimittareiden ohella normalisointijärjestelmät ovat tärkeä osa yrityksen prosessijohtamisen kokonaisuutta. Niiden kautta tapahtuu palveluprosessin parantaminen ja kehittäminen asiakkailta saadun palautteen kautta. Toisaalta mitä huolellisemmin itse prosessimallinnus on laadittu, sitä enemmän se itsessään jo toimii normalisointijärjestelmän kaltaisesti havaitsemalla niin palveluprosessin, työntekijöiden kuin asiakkaiden näkökulmasta prosessiin sisältyvät kriittiset vaiheet ja tekijät.

## 4 LOGOMON KOKOUSPALVELUJEN KEHITYSTYÖ

### 4.1 Menetelmävalinnat

Toiminnallisen opinnäytetyön avulla tavoitellaan ammatillisen kentän käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Työn lopputuotoksena syntyy yleensä aina jokin konkreettinen tuote toimeksiantajana toimivalle yritykselle. Käytännössä työ voi olla esimerkiksi yritykselle laadittu ohjeistus tai opastus, josta tuotoksena syntyy esimerkiksi perehdyttämisopas tai turvallisuusohjeistus. Mahdollista on myös tapahtuman järjestäminen toiminnallisena opinnäytetyönä. Kaikissa toteutustavoissa on tärkeää, että niissä yhdistetään sekä käytännön toteutus että siitä raportointi tutkimusviestintänsä keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Eri tutkimusmenetelmiä käytetään tukemaan varsinaisen lopputuotoksen toteutustapaa. Toteutustavalla tarkoitetaan keinoja, joilla hankitaan materiaalia lopputuotoksen sisällöksi ja esimerkiksi sen visuaalisen ilmeen toteuttamiseksi. Hyödynnettävät tutkimusmenetelmät voidaan jaotella määrällisiin ja laadullisiin menetelmiin. Määrällisillä tutkimusmenetelmillä hankitaan työn tueksi mitattavaa, tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. Aineiston kerääminen tapahtuu tällöin useimmiten kirjallisen kyselyn avulla. Laadullisina tutkimusmenetelminä toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan hyödyntää haastattelua, joko lomake- tai teemahaastattelun muodossa. Lähtökohtana laadullisen menetelmän käytölle on, että halutaan saada kirjoittamatonta faktatietoa tai ymmärtää, millaiset käsitykset ja asenteet vaikuttavat ihmisten toiminnan taustalla. (Vilka & Airaksinen 2003, 56–63.)

Logomon kokouspalveluprosessin mallintamistyötä tukemaan valittiin laadullisena tutkimusmenetelmänä haastattelu. Itse kokouspalvelujen prosessimallinnus toteutettiin soveltaen jo aiemmin esiteltyjä service blueprint- mallia sekä prosessihierarkista mallinnusta. Lisäksi työssä hyödynnettiin havainnointia, jota voidaan luonnehtia kaikille tieteenaloille yhteiseksi ja välttämättömäksi perusmenetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 37).



## 4.2 Henkilökunnan näkemyksen selvittäminen kokouspalveluprosessista

Kesäkuun 2015 alussa toteutettiin Logomon myyntijohtajan sekä Logomossa kyseisellä hetkellä työharjoittelussa olleiden henkilöiden haastattelut. Myyntijohtajan haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa, mikä toimeksiantajan oma käsitys oletetun kokouspalveluprosessin sisällöstä on ja mitä kehitettävää toimeksiantaja prosessissa itse näkee. Lisäksi haastattelun avulla haluttiin saada selville Logomon näkemyksiä kokouspalvelujen tulevaisuudesta yleisesti. Työharjoittelijoiden haastatteluilla puolestaan pyrittiin selvittämään, miten harjoittelijat näkevät Logomon kokouspalveluprosessin sisällön ja toimivuuden omasta sekä kokousryhmien näkökulmasta omien työkokemustensa kautta. Haastatteluista saatua aineistoa hyödynnettiin prosessimallinnuksen laadinnassa. Lisäksi haastatteluaineiston avulla voitiin verrata, miten myyntitiimin ja työharjoittelijoiden näkemykset kokouspalveluprosessista mahdollisesti erosivat toisistaan. Tämä loi pohjaa palveluprosessiin liittyvien kehityskohteiden kartoittamiselle.

Haastattelun merkittävä etu muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on, että aineiston keruuta voidaan säännellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen. Haastatteluvastauksia on mahdollista tulkita laajemmin verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeella saatuihin vastauksiin. Toisaalta haastattelu on aikaa vievä menetelmä, joka vaatii huolellista suunnittelua. Haastatteluaineisto on aina kontekstisidonnaista, mikä merkitsee sitä, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin mitä jossakin toisessa tilanteessa. Tuloksia tulkitessa onkin tärkeää, ettei niitä yleistä liikaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207.) Silloin, kun haastattelua hyödynnetään laadullisena tutkimusmenetelmänä, on tärkeää, että haastatteluaineisto kuvaa riittävän laajasti aiheena olevaa ongelmaa. Tärkeää on aineiston laatu sen määrän sijasta. Kriteerinä laadulle on aineiston monipuolisuus sekä sen hyödyllisyys työn sisällöllisiin tavoitteisiin nähden. (Vilkka & Airaksinen 2003, 64.)

Tutkimushaastattelut tyypitellään useaan eri ryhmään tavallisesti sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen – eli tarkasti säädely - haastattelutilanne on (Hirsjärvi ym. 2009, 207–208). Tässä työssä tehdyt tutkimushaastattelut toteu-

tettiin strukturoituna yksilöhaastatteluina, kyselylomakkeita käyttäen. Myyntijohtajan ja työharjoittelijoiden haastatteluja varten laadittiin erilliset kyselylomakkeet, sillä haastattelujen aihesisällöt poikkesivat osittain toisistaan. Myyntijohtajalle haastattelukysymykset (liite 1) lähetettiin etukäteen tutustuttaviksi, jotta hänen olisi kiireisestä aikataulustaan johtuen mahdollista valmistautua halutesaan etukäteen haastatteluun. Työharjoittelijoille kerrottiin etukäteen, mitä aiheita haastattelukysymykset (liite 2) tulevat käsittelemään. Kysymyksiä heille ei lähetetty etukäteen, koska näin haluttiin välttää liiallista valmistautumista haastatteluun, joka saattaisi vääristää vastauksia. Harjoittelijoiden haastattelujen tarkoituksena oli saada esille heidän todellinen oma käsityksensä kokouspalveluprosessista ilman, että heille tulisi paineita vastata kysymyksiin esimerkiksi piilotellen mahdollisia ongelmakohtia.

Lomakehaastattelussa esitettyjen kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty. Haastattelussa käytettävän kyselylomakkeen laidinnassa pätevät samat seikat kuin mikäli oltaisiin toteuttamassa kyselytutkimusta. Lomakehaastattelulla on mahdollista kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kysymykset voidaan muotoilla joko avoimiksi kysymyksiksi, jolloin haastateltava vastaa esitettyyn kysymykseen omin sanoin tai monivalintakysymyksiksi, jolloin haastattelijan laatimista valmiista vastausvaihtoehdoista haastateltava valitsee yhden tai mahdollisesti useamman. Mahdollista on myös käyttää skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä, jossa haastateltava valitsee, miten voimakkaasti samaa tai eri mieltä hän on haastattelijan esittämästä väittämästä. (Hirsjärvi ym. 2009, 197–203.)

Tätä työtä varten laadituissa haastattelulomakkeissa käytettiin avointa kysymystyyppiä. Avointen kysymysten etuna on, että vastaajien sallitaan ilmaista itseään omin sanoin, jolloin saadaan esille mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Strukturoidun haastattelun merkittävimpänä haasteena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Itse haastattelun toteuttaminen on useimmiten helppoa ja ajallisesti tehokasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44–45.)

Haastattelulomakkeen laadinnassa on tärkeää muistaa selkeys. Käytettyjen kysymysten on merkittävä samaa kaikille vastaajille, joten monimerkityksisiä sanavalintoja on vältettävä. Kysymysten on hyvä olla spesifejä, eli selkeästi rajattuja, jolloin vältetään niiden monitulkintaisuus. Tärkeää on myös asioiden johdonmukainen eteneminen. Kysymysten esitys järjestyksessä on hyvä huomioida perusohje, että yleisimmät kysymykset sijoitetaan lomakkeen alkuun ja spesifiset loppuun. Hyvässä lomakkeessa kysytään vain tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja niissä on vältettävä käyttämästä alan ammattikieltä. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203; Kananen 2011, 90–92; Vilkkä & Airaksinen 2013, 60–61.)

Kaikki Logomossa toteutetut haastattelut tehtiin kasvotusten ja nauhoitettiin. Itse haastattelujen teko sujui ongelmitta ja haastateltavat osasivat vastata annettuihin kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti. Haastattelijan näkökulmasta haastavaksi osoittautui kysymysten esittäminen sanasta sanaan samalla tavalla kuin miten ne kysymyslomakkeisiin oli muotoiltu. Eritoten työharjoittelijoita haastatellessa tämä ei tuntunut luontevalta. Lisäksi joillekin haastateltaville oli esitettävä tarkentavia kysymyksiä lomakkeen ulkopuolelta, jotta saatiin yksityiskohtaisempia vastauksia. Näistä seikoista johtuen vastaavanlaiseen haastattelutilanteeseen voisi sopia paremmin hyödynnettäväksi teemahaastattelu, jossa kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkkaan etukäteen. Tällöin joustovaraa käsiteltävän aiheen ympärillä olisi enemmän. On kuitenkin korostettava, että aiheen kannalta olennaisiin kysymyksiin saatiin vastaukset, joita voitiin hyödyntää työssä tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastattelujen toteutuksen jälkeen haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta eli litteroitiin ennen sen tarkempaan analyysia.

#### 4.2.1 Myyntijohtajan haastattelu

Logomon myyntijohtaja Maarit Hurmeen (haastattelu 8.6.2015) mukaan Logomon kokouspalveluprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta löytää järjestämänsä tilaisuuden tarpeita vastaava tila. Logomo pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen

aktiivisen palvelujensa markkinoinnin ja myyntityön kautta. Logomon myynti- ja markkinointitiimi koostuu kolmesta henkilöstä (myyntijohtaja, myynti- ja markkinointipäällikkö sekä myyntineuvottelija), jotka tekevät tiivistä yhteistyötä. Logomon kokouspalveluprosessi on kokonaisuudessaan hyvinkin suoraviivainen ja nopeampainen. Kokousjärjestäjien myyntitiimille tekemiin yhteydenottoihin pyritään vastaamaan aina vuorokauden sisällä. Yksinkertaisen peruskokouspaketin toteuttaminen käytännössä on mahdollista hyvinkin nopeassa aikataulussa, sillä kyseessä on niin sanottu perustuote, jota asiakkaille tarjotaan. Myyntitiimi laatii kokoustilaa tiedustelleelle asiakkaalle tarjouksen kokouspaketista, joka pitää sisällään asiakkaan toivomat palvelut. Tämän jälkeen kyseistä kokousta varten tehdään alustava tilavaraus, joka asiakkaan on vahvistettava tiettyyn määräaikaan mennessä.

Kaikista Logomossa järjestettävistä tilaisuuksista ja tapahtumista tehdään tiivis yhteenveto talon henkilökunnan käytössä olevaan sähköiseen CRM-asiakkuudenhallintajärjestelmään. Järjestelmän kautta Logomon työharjoittelijat seuraavat tulossa olevia kokouksia ja tekevät vaaditut ennakoivimmat valmistelut ennen kokousryhmän saapumista. Harjoittelijat ovat tärkeässä roolissa kokouspalveluprosessissa toimiessaan kokousemäntinä/-isäntinä. Samalla he edustavat mahdollisesti Logomoa. Harjoittelijoiden tehtävänä on ottaa vastaan GOTO-kokoushuoneissa tilaisuuksia pitävät kokousryhmät ja opastaa sekä auttaa mahdollisesti päivän aikana ilmenevissä ongelmassa. He myös huolehtivat kokoushuoneiden kalustuksesta ja varustelusta. (M. Hurme, haastattelu 8.6.2015.)

Logomon kokouspalveluprosessin jälkimarkkinointiin kuuluu, että myyntitiimi soittaa kokousjärjestäjälle ja tiedustelee häneltä tilaisuuden sujumisesta. Lisäksi jokaiselle kokousjärjestäjälle lähetetään sähköpostitse linkki sähköiseen asiakastytyväisyyskyselyyn vastaamista varten. Logomon kannalta ihannetilanne on, että jälkimarkkinoinnin kautta asiakkaalle on jo mahdollista tarjota uutta palvelukokonaisuutta. Kyseessä voi olla niin uusi kokouspaketti kuin talon muut palvelut. Logomon tavoitteena on pysyvien asiakassuhteiden luonti, jossa pyrkimyksenä on syklimäinen kysyntä tarjotuille palveluille. (M. Hurme, haastattelu 8.6.2015.)

Logomon henkilökunnan tietoon kokouspäivän aikana tulleet palautteet viedään aina eteenpäin ja käydään läpi henkilökunnan viikoittaisissa palavereissa. Logomon pyrkimyksenä on, että saadut kielteiset palautteet huomioidaan palvelujen kehittämisessä siten, että niitä ei saataisi samasta asiasta toistamiseen. Kuitenkin Logomoon saapuminen ja talossa liikkuminen ovat aiheita, joista saatua palautetta käsitellään usein ja opastusta pyritään parantamaan jatkuvasti. Haasteena asiassa on Logomon piha-alueen keskeneräisyys, johon muutoksia on tulossa vähitellen lähivuosina. (M. Hurme, haastattelu 8.6.2015.)

M. Hurmeen (haastattelu 8.6.2015) mukaan Logomon kokouspalveluja kehitetään jatkuvasti. Logomon slogan ”tila, joka elää” huomioidaan toiminnan kehittämisessä ja alan kilpailijoita ja kehitystä seurataan jatkuvasti. Kokouspalvelujen osalta kehitystyö ja tulevaisuudennäkymät huomioidaan niin kokoustilojen, kokoustekniikan kuin palvelupakettien sisällön osalta. Hurme korostaa, että tärkeää on kuitenkin aina muistaa arvioida ja verrata palvelujaan kehittäessä sitä, mitä asiakkaat haluavat ja mistä he todellisuudessa ovat valmiita maksamaan.

Tulevaisuudessa M. Hurme (haastattelu 8.6.2015) uskoo kokousasiakkaiden olevan entistä vaativampia. Elämyksellisyyttä ja vaihtelua päivittäiseen työympäristöön kaivataan, ja sitä voidaan hakea järjestämällä kokous työpaikan ulkopuolella. Kokoukseen myös halutaan useammin yhdistää jokin viihteellinen aktiviteetti. Kokoustilojen teknisten vaatimusten Hurme uskoo myös tulevaisuudessa kasvavan. Etäyhteyden muodostaminen osanottajien välille ilman että ollaan fyysisesti samassa tilassa, tulee olemaan jatkossa entistä yleisempää. Tämän johdosta ihmiset eivät välttämättä enää tulevaisuudessa matkusta kaupungista toiseen pelkästään kokoustamaan. M. Hurme (haastattelu 8.6.2015) arveleekin, että jatkossa kokousasiakkaat kaipaavat entistä enemmän kokonaisvaltaisia, elämyksellisiä ratkaisuja, jotka yhdistävät työn ja hovin.

Myyntijohtajan vastausten perusteella Logomon vakituisella henkilökunnalla on olemassa selkeä näkemys siitä, mitä asiakkaille tarjotaan ja millä tavoin tarjotut palvelut käytännössä toteutetaan. Logomon työharjoittelijoiden panos palvelujen tuotannossa käytännön tasolla on tärkeä ja tehtävissä toimivien henkilöiden on oltava soveltuvia niihin. Aktiivinen alan kehityssuuntien ja kilpailutilanteen seu-

ranta osoittavat, että Logomolla on päämääränä tulevaisuudessakin olla menestyvä tapahtumatalo, joka pystyy jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteen turvin vastaamaan niin kokous- kuin muiden asiakkaidensa tarpeisiin.

#### 4.2.2 Työharjoittelijoiden haastattelut

Haastateltavia työharjoittelijoita oli kolme kappaletta. Työharjoittelijoiden koulustaustat olivat erilaisia. Tällä hetkellä yksi haastateltavissa opiskelee yliopistossa kotimaista kirjallisuutta ja kaksi muuta ammattikorkeakoulussa, toinen matkailu-, ravitsemis- ja talousalaa ja toinen media-alaa. Kaikkien kolmen aiempaan työkokemukseen kuului kuitenkin asiakaspalvelutehtävissä toimimista esimerkiksi päivittäistavaraliikkeissä, risteilyaluksella sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävissä päiväkodissa ja vanhainkodissa. Yksi haastateltavista oli myös toiminut aiemmin opetustehtävissä.

Haastatteluaineiston perusteella Logomon työharjoittelijoiden käsitys kokouspalveluprosessin sisällöstä on jossain määrin eri kuin mitä se on Logomon muulle henkilökunnalle. Tätä oli mahdollista verrata käymällä läpi myyntijohtajan antama kuvaus Logomon kokouspalveluprosessista. Oli myös havaittavissa että ne työharjoittelijat, jotka työskentelevät kokouspalvelujen parissa enemmän, osaavat määritellä prosessin ja siihen liittyvät tehtävät paremmin kuin henkilöt, joiden vastuulla nämä tehtävät ovat vähemmän tai eivät juuri lainkaan. Harjoittelijoiden vastauksissa korostuivat ne prosessin vaiheet, joissa kokousryhmä on paikan päällä Logomossa, eli varsinaisen kokouspäivän kulku. Muita prosessin vaiheita harjoittelijat osasivat sivuta nimellisesti. Heidän tiedossaan oli, että myyntiimi huolehtii tarjousten ja varausten tekemisestä sekä kokouspalvelujen markkinoinnista, mutta muutoin prosessin alkuvaiheiden sisällöstä oltiin epävarmoja. Jälkimarkkinointia ja asiakaspalautteen keräämistä sekä saatuun palautteeseen reagoimista harjoittelijat eivät maininneet vastauksissaan lainkaan.

Ennen kokousryhmän saapumista Logomolle harjoittelijat kertoivat olevansa yhteydessä ryhmän yhteyshenkilöön ja varmistavansa, että tehty varausvahvistus pitää paikkaansa. Tiedot tulevista kokouksista he saavat CRM- järjestelmäs-

tä. Harjoittelijat tekevät ja vievät paikoilleen myös tarvittavat tilaisuuden edellyttämät opasteet. He huolehtivat, että kokoustila on siisti ja sieltä löytyy kaikki vaadittavat kokoustarvikkeet ja kokoustekniikka. Kokouspäivän aikana harjoittelijat kertomansa mukaan ovat vastassa kokousryhmää sovittuun aikaan Logomo-salin aulassa ja opastavat heidät oikeaan GOTO- tilaan. Tarvittaessa harjoittelijat neuvovat ryhmää kokoustekniikan sekä ovikoodien käytössä. Tämän jälkeen harjoittelijat eivät ole välttämättä tekemisissä ryhmän kanssa enää lainkaan, mikäli kokouspäivä sujuu ongelmitta. Kokousryhmän on mahdollista soittaa harjoittelijoille Logomon infopuhelimeen päivän aikana, mikäli heillä on jotain kysyttävää tai he tarvitsevat apua. Jos kokousryhmää on tarvinnut auttaa päivän aikana, on se useimmiten liittynyt kokoustekniikan käytössä ilmenneisiin ongelmiin.

Kokouspalveluihin liittyviin työtehtäviin saamaansa perehdytystä harjoittelijat luonnehtivat hyvin käytännönläheiseksi. Uuden harjoittelijan perehdytyksestä huolehtivat jo omaa harjoittelujaksoaan päättämässä olevat harjoittelijat. Tämä käytäntö koettiin toimivaksi. Harjoittelijat kuitenkin miettivät vastauksissaan sitä, että mikäli aiempi harjoittelija ei olisi kunnolla selvillä tehtävistään ja hoitanut niitä tarkasti, saattaisi uusien harjoittelijoiden saama perehdytys olla puutteellista. Harjoittelijat toivoivat, että tietoa koko prosessin kulusta, aina kokouspalveluiden markkinoinnista jälkimarkkinointiin, olisi heidän tiedossaan nykyistä enemmän. Tämä auttaisi heitä hoitamaan tehtävänsä entistä paremmin tilanteissa, joissa vastuunjako palveluntarjoajan näkökulmasta saattaa nyt vaikuttaa heistä epäselvältä.

Harjoittelijat toivoivat myös keinoja nykyistä selkeämpään jaotteluun kokous- ja koulutusryhmien välillä siitä, milloin yksittäistä ryhmää on tarpeen olla vastassa ja milloin ei. GOTO-kokoushuoneissa järjestetään usein paripäiväisiäkin koulutuksia, joiden vetäjille talo saattaa olla ennestään hyvin tuttu ja siksi he eivät välttämättä koe kokousemännän/-isännän vastaanottoa tarpeelliseksi omalle ryhmälleen.

Harjoittelijat kertoivat saaneensa asiakkailta palautetta melko harvakseltaan. Saatu palaute on kuitenkin ollut pääosin positiivista. Asiakkaat ovat olleet tyyty-

väisiä siihen, että Logomossa kokousryhmät otetaan erikseen vastaan ja heitä opastetaan ja autetaan esimerkiksi kokoustekniikan käytössä aina tarvittaessa. Logomon piha-alueen sekä sisätilojen opasteet ovat puolestaan aiheuttaneet asiakkaita välillä hämmennystä ja ne on saatettu kokea puutteellisiksi. Palautetta, jonka eteenpäin viemisen muun henkilökunnan tietoisuuteen harjoittelijat olisivat kokeneet ehdottoman tärkeäksi, he eivät olleet saaneet.

Omien kokemustensa sekä kokousryhmiltä saamansa palautteen perusteella Logomon harjoittelijat näkivät kokouspalvelujen toimivan tällä hetkellä suurimalta osin hyvin. Kehittämistä he näkivät Logomon tilojen opastuksessa, jota he omallakin toiminnallaan ovat pyrkineet parantamaan jatkuvasti. He ovat esimerkiksi tarkentaneet Logomon nettisivuilta löytyviä taloon saapumista koskevia ohjeistuksia. Toisena kehittämiskohteena harjoittelijoiden vastauksista nousi esille GOTO-tilojen sisustuksen päivittäminen, millä voitaisiin parantaa kokousasiakkaiden viihtymistä.

#### 4.3 Asiakas mukana kokouspalveluprosessissa – kokousryhmien havainnointi ja asiakastytyväisyyskysely

Logomon myyntijohtajan ja harjoittelijoiden haastatteluista saadun aineiston pohjalta oli mahdollista laatia alustava mallinnus kokouspalveluprosessista. Tämä mallinnus edellytti kuitenkin täydennystä eritoten sen osalta, miten asiakkaat todellisuudessa kulkevat tässä prosessissa mukana. Oli saatava lisätietoa siitä, miten asiakaspalvelutilanteet kokouspalveluprosessissa käytännössä sujuvat. Toisaalta myös asiakkaiden tyytyväisyyttä Logomon tämänhetkisiin kokouspalveluihin oli tärkeää selvittää. Tehdyn alustavan prosessimallinnuksen tarkentamiseksi toteutettiin havainnoinnit Logomolla vierailevista kokousryhmistä. Logomon kokouspalvelujen asiakastytyväisyyttä tarkasteltiin perehtymällä toimeksiantajan laatimaan asiakastytyväisyyskyselyyn saatuihin vastauksiin.

Havainnoinnissa keskityttiin tarkastelemaan, miten vuorovaikutustilanteet asiakkaiden ja Logomon henkilökunnan (työharjoittelijoiden) välillä sujuvat ja millaiseksi asiakkaat kokouspäivän kulun kokevat. Samalla käytännössä nähtiin,



miten työharjoittelijat pärjäävät tehtävissään. Näitä asioita tarkkailemalla pyrittiin saamaan selville, mitkä kohdat palveluprosessissa olisivat niitä, joissa palvelun toiminnalliseen laatuun vaikuttavia ongelmia saattaisi mahdollisesti ilmetä.

Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Havainnointimenetelmiä on useita, mutta pääjaotteluna voidaan pitää menetelmien ryhmittelyä systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoitsijan toiminta on järjestelmällistä ja havainnot pyritään tekemään ja tallentamaan tarkasti. Havainnoitsija käyttää tällöin usein apunaan lomaketta, jossa on lueteltuna ne asiat, joita hänen on tarkkailtava ja joista hän tekee lomakkeeseen merkintöjä. Havainnoija on systemaattisessa havainnoinnissa ulkopuolinen toimija. Osallistuvalla havainnoinnilla ominaista on puolestaan se, että havainnoija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkimukset ovat tällöin yleensä kenttätutkimuksia. Käytettäessä havainnointia tutkimusmenetelmänä, on tärkeää muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa tehdyistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–217.)

Havainnointi on aikaa vievä tutkimusmenetelmä. Tästä syystä aineiston keruuseen ei esimerkiksi opinnäytetyön kohdalla voida käyttää kovin pitkiä ajanjaksoja. Etukäteen tehdyllä tarkalla suunnittelulla ja strukturoinnilla voidaan kuitenkin säästää aikaa. Tällöin kuitenkin aikaa on varattava puolestaan lomakkeiden käsittelyyn. Joissakin havainnointilanteissa haasteena voi olla se, että saatua tietoa ei voida tallentaa välittömästi. Tällöin havainnoijan on toimittava muistinsa varassa ja kirjattava havaintonsa jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 213–214.)

Logomon kokousryhmien havainnointitoteutettiin systemaattisena havainnointina, jossa apuna käytettiin etukäteen laadittua havainnointilomaketta (liite 3). Havainnointien ajankohtana oli syyskuu 2015. Havainnoitavia kokousryhmiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Ryhmille ei ilmoitettu tutkimuksesta etukäteen. Näin haluttiin varmistaa, että kokousasiakkaat toimivat havainnointilanteessa luontevasti. Tästä menettelytavasta päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toisin sanoen havainnoinnissa hyödynnettiin menetelmänä piilohavainnointia, jossa havainnoija on pyritty häivyttämään tutkimuksen kohteiden tietoisuudesta.

Piilohavainnointi edellyttää sellaista havainnointilannetta, jossa havainnoija voi olla mukana ja läsnä ilman, että hänen läsnäolonsa herättää huomiota tai kiinnostusta. (Grönfors 2010, 159.) Havainnoijan rooli oli havainnointitilanteissa passiivinen. Havainnoinnissa keskityttiin tarkkailemaan niitä tilanteita, joissa kokousryhmä on suorassa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajien kanssa Logomon tiloissa. Kokousryhmiä havainnointiin heidän saapuessaan Logomolle. Tilanteessa tarkkailtiin sitä, kuinka sujuvasti ryhmän saapuminen paikalle sujui ja millä tavoin ryhmää vastaanottava Logomon harjoittelija toimi opastaessaan ryhmää.

Koska havainnointia ei voitu suorittaa kokousryhmää koko päivää seuraten, kokouspäivän päätteeksi ryhmän vetäjää haastateltiin lyhyesti nimettömänä päivän kulusta etukäteen laaditun kyselylomakkeen avulla (liite 4). Lupaa haastattelun tekemiseen kysyttiin vetäjältä ennen kokouspäivän alkua ja samalla hänelle kerrottiin haastattelun tarkoituksesta. Kysymykset esitettiin haastateltavalle suullisesti ja vastaukset kirjoitettiin muistiin kysymyslomakkeelle. Kahden havainnoitavan ryhmän vetäjät vastasivat kysymyksiin sähköpostitse aikataulullisista syistä. Havainnoinnin päätteeksi päivän aikana kirjatut muistiinpanot sekä kokousryhmien vetäjien vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi sähköiseen muotoon.

#### 4.3.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Ennen havainnointien suorittamista asiakkaiden tyytyväisyyttä Logomon tämänhetkisiin kokouspalveluihin selvitettiin käymällä läpi toimeksiantajan omaan asiakastyytyväisyyskyselyynsä saamia vastauksia. Erillisen asiakastyytyväisyyskyselyn laadintaa opinnäytetyötä varten ei koettu järkeväksi juuri siitä syystä, että jo olemassa olevaa aineistoa oli mahdollista hyödyntää. Osaksi havainnointia kuuluneiden kokousryhmien vetäjien haastattelujen ohella tämä aineisto toimi niin sanottuna toissijaisena aineistona.

Logomo kerää palautetta asiakkailtaan kahden erillisen sähköisen palautekyselyn avulla. Toinen kysely on suunnattu kokousjärjestäjille (liite 5) ja toinen tapahtumajärjestäjille. Kumpaankin kyselyyn vastauksia on saatu hyvin vähän

ottaen huomioon Logomossa järjestettävien tilaisuuksien kokonaismäärä. Kyselyt on otettu käyttöön toukokuussa 2014. Kokousjärjestäjien kyselyyn vastauksia oli saatu yhteensä 23 kappaletta elokuun 2015 alkuun mennessä, jolloin niitä tätä työtä varten käytiin läpi.

Kyselyyn saatujen vastausten perusteella tiedon Logomon kokouspalveluista kokousjärjestäjät saavat useimmiten Logomon internetsivujen kautta tai omalta työpaikaltaan. Useimmiten perusteina valita Logomo kokouspaikaksi ovat sen sijainti ja kiinnostavuus, monipuoliset tilat sekä mahdollisuus yhdistää erilaiset palvelut yhdeksi kokonaisuudeksi. Logomon tarjoamiin kokouspalveluihin ollaan pääosin tyytyväisiä ja kokoustilat vastaavat enimmäkseen asiakkaiden odotuksia. Suurin osa vastanneista koki Logomossa käynnin kokonaisuudessaan vastanneen heidän odotuksiaan. Parin vastaajan odotuksia se vastasi osittain. (Logomon kokousjärjestäjien kysely 2015.)

Logomon asiakaspalveluun tyytyväisiä on suurin osa, mutta osa asiakkaista on kokenut opastuksen paikan päällä olevan puutteellista. Opastuksen ohella useimmin kyselyn vastauksissa esille tulleita kehityskohteita kokouspalveluissa olivat maksullinen pysäköinti, kokoustarjoilujen taso sekä kokemus palvelupaketin viimeistelemättömyydestä. 23 vastaajasta 15 valitsisi Logomon kokouspaikakseen uudestaan ja kahdeksan tekisi sen mahdollisesti. Vastaajista 18 suositelisi Logomoa kokouspaikkana. Valmiiksi annetuista vastausvaihtoehdoista tärkeimmät perusteet vastaajien mukaan tälle olivat Logomon sijainti, palvelujen varaamisen helppous ja yksinkertaisuus, ruokapalvelut sekä tilat. Näiden jälkeen perusteina tulivat asiakaspalvelu, hinta sekä palvelun käytettävyys. (Logomon kokousjärjestäjien kysely 2015.)

Koska kokousjärjestäjien kyselyyn oli vastannut hyvin pieni joukko henkilöitä, on aineistosta vaikeaa tehdä kovinkaan vahvoja päätelmiä Logomon kokouspalvelujen asiakastyytyväisyydestä. Logomon kokouspalvelujen vahvuuksia vastausten perusteella vaikuttaisivat olevan paikan sijainti ja monipuolinen palvelutarjonta. Asiakkaat ovat kiinnostuneita Logomon persoonallisesta miljööstä. Vastausten perusteella vaikuttaa olevan niin, että Logomon kokouspalveluissa niin sanotut perusasiat (eli tekniset tilavaatimukset ja kokouspakettien sisältö) ovat

kunnossa ja kehitettävää olisi asioissa, joiden avulla Logomon voisi erottautua kilpailijoistaan. Tästä viestii esimerkiksi se, että asiakaspalvelu ja palvelun käytettävyys eivät ole tällä hetkellä kokousjärjestäjien antamisen vastausten kärkipäässä kysyttäessä perusteluja sille, miksi suosittelisi Logomon kokouspalveluja muille.

#### 4.3.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnointien kautta Logomon kokouspalveluprosessista saatiin selville asioita, jotka täydensivät prosessimallinnusta sekä valottivat toissijaisena aineistona toimivan kyselyn ohella kokouspalvelujen asiakastyytyvää. Esille saatiin sekään loppuasiakkaan että kokousjärjestäjän näkökulmaa, sillä suurimmassa osassa havainnoitavissa ryhmissä haastateltu ryhmän vetäjä oli tietoinen, miten kokousryhmään oli oltu yhteydessä Logomon taholta ennen kokouspäivää. Kokousryhmien Logomolle saapumista havainnoitaessa saatiin kokonaiskuva siitä, millaisia vuorovaikutustilanteet asiakkaiden ja henkilökunnan kesken pääsääntöisesti vaikuttaisivat olevan. Tuloksia tarkasteltaessa kuitenkin on huomioitava se, että havainnoitavien ryhmien määrä on pieni, vain kahdeksan ryhmää. Opinnäytetyöprosessiin liittyvistä aikataulullisista syistä havainnoiteja ei voitu jatkaa pidempään kuin yhden kuukauden ajan. Mikäli havainnoiteihin olisi voitu käyttää enemmän aikaa, olisi niissä havaittu ehkä vielä enemmän säännönmukaisuuksia Logomon kokouspalveluprosessiin liittyen.

Kaikkia havainnoituja kokousryhmiä olivat vastaanottamassa Logomon työharjoittelijat, joko pareittain tai yksin. Havainnoitujen kokousryhmien saapuminen Logomoon sijoittui aamuaikaan ja usealla ryhmällä kokouspäivä kesti iltapäivään asti. Tästä syystä kaikilla ryhmillä oli varattuna tarjoiluja kokoustilaan ja/tai ryhmät lounastivat Logomo Kitchenissä. Kokousryhmien henkilömäärä vaihteli melko paljon. Havainnoinneissa oli mukana pari alle kymmenen hengen ryhmää ja muut ryhmät olivat suuruudeltaan noin 20–45 henkilöä. Osa kokousryhmistä oli saapunut Logomoon pitämään perinteistä kokousta ja osa ryhmistä vietti koulutuspäivää.

Ennen kokousryhmän saapumista työharjoittelijat tulivat paikalle Logomo- salin aulaan, joka toimii sisäänkäyntinä myös GOTO-kokoushuoneisiin. Useimmiten harjoittelijat saapuivat aulaan suoraan Logomon toimistosta, mutta joinain havainnointikertoina he kävivät ensin laittamassa valot päälle GOTO-tiloihin, sekä aulatiloihin. Havainnointien aikana kävi ilmi, että työharjoittelijat jakoivat vastuulleen kuuluvia kokouspalveluihin liittyviä tehtäviä keskenään hyvinkin paljon. Yksi harjoittelijoista oli saattanut hoitaa etukäteen valmiiksi kokoustilojen opasteet, toinen käydä tarkistamassa edellispäivänä tilojen siisteyden sekä tekniikan ja kolmas oli vastassa ryhmää sovittuna aikana Logomo-salin aulassa. Vaikka tehtävien jako saattoi helpottaa harjoittelijoiden päivittäistä toimintaa, havainnointien aikana oli aistittavissa, että yksittäisten tehtävien jako eri henkilöille herätti ryhmää vastaanottaneessa henkilössä epävarmuutta. Hän ei välttämättä ehtinyt käydä tarkistamassa kokoustilaa vielä itse ennen asiakkaiden tuloa ja hänen täytyi luottaa siihen, että muut olivat ehtineet huolehtia tilan kuntoon.

Kokousryhmien jäsenet eivät saapuneet yhtä ryhmää lukuun ottamatta samaan aikaan paikalle Logomoon. Useimmiten asiakkaat tulivat paikalle yksitellen tai pienemmissä ryhmissä ennen tilaisuuden alkua. Suurin osa asiakkaista suuntausi aulassa suoraan harjoittelijan luo ja kysyi häneltä apua oikean kokoustilan löytämiseen. Kokousjärjestäjät/ kokousryhmän vetäjät olivat usein ensimmäisten saapujien joukossa ja heille harjoittelijat neuvoivat reitin kokoustilaan sekä miten käyttää sähköistä ovikoodia, jota tarvitaan Logomon eri tilojen välillä kulkemiseen. Parin eri ryhmän vetäjiä harjoittelijat kävivät myös opastamassa kokoustilassa tekniikan käytöstä. Muutaman kokousryhmän kohdalla ryhmäläisten vastaanottamisesta halusi myös huolehtia kokousryhmän vetäjä itse. He kuitenkin samalla varmistivat harjoittelijoilta, olisivatko he aulassa vastaanottamassa saapuvia vieraita niin kauan kuin tarpeellista olisi.

Merkille pantavaa työharjoittelijoiden toiminnassa ryhmiä vastaanottaessa oli, että kokousryhmän vastaanottamiseen liittyvien tehtävien suorittamisen sujuvuus vaihteli melko paljon. Parin ensimmäisen havainnointikerran aikana kokousryhmän ja työharjoittelijoiden välinen vuorovaikutus ei vaikuttanut täysin sujuvalta ja harjoittelijoiden toiminnasta jäi epävarma vaikutelma. Harjoittelijat

saattoivat sekoittaa eri ryhmille varatut tilat keskenään ja vastaaminen asiakkaiden esittämiin kysymyksiin oli osittain epävarman oloista. Harjoittelijat olivat kuitenkin kirjanneet itselleen muistilapuille ylös, missä tilassa mikäkin ryhmä kokee, mikä auttoi opastamaan ryhmät oikeaan paikkaan. Asiakkaiden esittämät kysymykset koskivat pääsääntöisesti pysäköintiä Logomon piha-alueella sekä tiloissa liikkumista.

Kokousryhmien vastaanottamisessa havainnointien perusteella haastavinta oli se, että useimmiten Logomo-salin ulko-ovet olivat lukittuina, jolloin harjoittelijoiden piti kulkea aulan poikki ovelta toiselle päästämään vieraita sisälle. Lukitut ovet herättivät hämmennystä myös asiakkaissa. Havainnointikertojen välissä harjoittelijat ehdottivatkin omasta aloitteestaan Logomon muulle henkilökunnalle toimintatavan muutosta asiassa. Henkilökunta sopi, että ovet automatisoidaan olemaan auki aina kokousryhmien saapumisen aikaan pari tuntia kerrallaan. Tätä käytäntöä ei kuitenkaan ilmeisesti otettu rutiininomaisesti käyttöön, vaan harjoittelijoiden piti erikseen pyytää etukäteen ovien automatisoitua aukaisua eri ryhmien kohdalla Logomon tuotantopäälliköltä.

Toisena havainnointikertojen välissä tehtynä muutoksena toimintatapoihin oli se, että harjoittelijat kokousryhmiä vastaanottaessaan päivystivät Logomo-salin aulasta löytyvällä infotiskillä ja opastivat tiskiltä käsin paikalle saapuvia kokousasiakkaita. Tämä käytäntö selkeytti ja sujuvoitti harjoittelijoiden toimintaa merkittävästi. Harjoittelijoiden oli mahdollista pitää infotiskillä mukanaan infopuhelimen lisäksi myös tietokonetta, jonka avulla he saattoivat tarkistaa eri kokoustilaisuuksia koskevat tiedot aina tarvittaessa CRM-järjestelmästä.

Kokousryhmien vetäjien haastatteluissa vastaajien näkemykset ja kokemukset kokouspäivän kulusta kulkivat lähes käsi kädessä aiemmin käsitellyn asiakas-tyytyväisyyskyselyn vastausten kanssa. Logomoon saapumisen suurin osa heistä koki sujuneen oman ryhmänsä osalta hyvin. Oikean sisääntulon löytäminen oli kuitenkin ollut useamman ryhmän mielestä hieman haastavaa ja tarkennuksia opastukseen tämän asian osalta toivottiin.

Asiakkaille oli ollut positiivinen yllätys, että Logomon henkilökunnan edustaja on vastaanottamassa kokousryhmiä aulassa. Harjoittelijoiden toimintaa kuvattiin ystävälliseksi ja avuliaisiksi niissä tilanteissa, joissa ryhmä oli tarvinnut apua päivän aikana tai aamulla Logomoon saapuessaan. Osa kokousryhmien vetäjistä kuitenkin totesi, ettei harjoittelijoiden toiminta erityisesti jäänyt mieleen, mikäli ryhmät eivät olleet päivän aikana tarvinneet apua. Pari vastaajaa ei myöskään ollut varsinaisesti huomionnut harjoittelijan paikallaoloa aulassa ja eikä ollut ollut varma, oliko harjoittelija ollut hänen ryhmäänsä tarkoituksella vastassa vai ei. Kaikille vetäjille harjoittelija oli opastanut kokoustilan sijainnin, ovikoodin käytön sekä kertonut, mistä puhelnumeroista päivän aikana voi pyytää apua, mikäli ongelmia ilmenee. Muista käytännönasioista ryhmiä oli opastettu joko etukäteen puhelimitse tai sähköpostitse tarjouksen vahvistuksen yhteydessä.

Talossa liikkumisen kokousryhmät kokivat sujuvaksi. Ovikoodit eivät yksittäistapauksissa olleet toimineet niin kuin oli kerrottu, mutta muutoin ongelmia eri tilojen välillä liikkumisessa ryhmillä ei ollut. Asiakkaat osasivat poistua omatoimisesti Logomosta päivän päätteeksi niin hissiä kuin portaita käyttäen. Yksi kokousryhmän vetäjä kritisoi sitä, että hissien käyttö pääasiallisesti GOTO-tiloihin kulkemiseen voi olla hissikammosta kärsivälle henkilölle vaikeaa, joten aulasta löytyvien portaiden käyttöä pitäisi myös neuvoa asiakkaille nykyistä useammin.

Kaikki ryhmät olivat kokonaisuudessaan pääosin tyytyväisiä Logomon kokouspalveluihin. Osa ryhmistä ei nimennyt mitään negatiivista, akuuttia korjaamista vaativaa piirrettä niihin liittyen. Sen sijaan nämä ryhmät olivat hyvin tyytyväisiä ja uskoivat jatkossakin tulevansa hyödyntämään Logomon palveluja tilaisuuksien järjestämisessä.

Kahden ryhmän vetäjät antoivat negatiivista palautetta Logomo Kitchenin lounas- sekä kokoustarjoilujen tasosta. Tarjoilut eivät olleet vastanneet heidän mukaansa etukäteisodotuksia. Cateringin toiminnan sujuvuus sai kritiikkiä useammalta ryhmältä sen osalta, että kokoustilaan varattujen tarjoilujen poissiivousta ei ollut hoidettu hienovaraisesti vaan tilaan oltiin tultu kesken kokouksen. Lisäksi ottimia ei välttämättä ollut löytynyt kaikille tarjottaville. Yhden ryhmän vetäjä toivoi, että kokoustiloissa olisi aina tarjolla virvokkeita. Kokonaisuudessaan ruoka-

tarjoilut koettiin ryhmien keskuudessa keskitasoisiksi. Kokoustekniikkaan liittyen kokousryhmien vetäjät eivät nimenneet mitään suurempia ongelmia ilmenneen. Yksi ryhmä oli havainnut että kokoushuoneen seinälle maalattuun magneetti-juovaan ei saanut kiinnitettyä papereita kunnolla. Toinen ryhmä antoi palautetta, että kokoustilojen ilmastoinnin säädössä olisi tärkeää huomioida, että melko pienessä tilassa saattaa kokousta suurikin ryhmä, jolloin huoneilma voi käydä tukalaksi.

Kehitettävää kokousryhmien vetäjien vastausten perusteella Logomon kokouspalveluissa olisi eniten opasteiden käytössä niin ulkoalueella kuin sisätiloissa. Muita vastauksissa mainittuja kehityskohteita olivat kokoustarjoilujen ja lounastarjoilun taso ja catering-henkilökunnan toiminta. Pari vetäjää myös toivoi, että Logomolle saapumista sekä talon käytännönasioita koskeva mahdollisimman laaja ohjeistus olisi saatavilla esimerkiksi sähköpostitse ennen kokouspäivää, jolloin sen voisi myös välittää kaikille muille tilaisuuteen saapuville. Lisäksi osa vastaajista kaipasi selkeyttä siihen, mistä ryhmää vastaanottaneen henkilön tavoittaa päivän aikana ja kuinka kauan hän päivystää infotiskillä ryhmän saapumisen aikana.

#### 4.4 Kokouspalvelujen valmis prosessimallinnus

Tämän opinnäytetyön kehitystyön lopputuotoksen eli produktin muodostavat Logomon kokouspalveluista laadittu prosessihierarkia, service blueprint (liite 6) sekä yksityiskohtaiset prosessikuvaukset. Koska produktin on tarkoitus tukea erityisesti Logomon työharjoittelijoiden työskentelyä, on sen alkuun laadittu lyhyt Logomon kokouspalvelujen sanallinen esittely.

Ensimmäinen, luonnoksenomainen versio Logomon kokouspalvelujen service blueprint- mallista laadittiin heinäkuussa 2015 hyödyntäen Tuulaniemen (2013, 216) teoksen esimerkkipohjaa. Koska valmiin mallinnuksen tarkoituksena oli tukea ennen kaikkea Logomon henkilökunnan käytännön työskentelyä, katsottiin tarpeelliseksi, että prosessimallinnus oli laadittava vielä selkeämmäksi, kuin mitä se oli esitettyä pelkästään tähän esimerkkimalliin pohjaten. Tästä syystä



prosessimallinnuksen laadinnan tukena päätettiin hyödyntää lisäksi Lecklinin (2002, 147–160) esittämiä prosessihierarkian, prosessikuvauksen sekä prosessikaavion laadinnan ohjeistuksia.

Logomon kokouspalveluprosessi on valmiissa mallinnuksessa pääprosessi, joka jakautuu neljään toisen tason prosessiin sekä niiden osaprosesseihin. Pääprosessin muodostavat *myynti- ja markkinointiprosessi* (liite 7), *kokouksen valmisteluprosessi* (liite 8), *kokousasiakas Logomossa- prosessi* (liite 9) sekä *jälkimarkkinointiprosessi* (liite 10). Prosessimallinnuksen pitämiseksi selkeänä osaprosesseja ei enää lähdetty kuvaamaan erikseen omiksi kokonaisuuksikseen vaan ne esitetään nimettyinä produktiin liitettyssä kokouspalvelujen prosessihierarkiassa. Jokaisesta toisen tason prosessista on laadittu oma prosessikaavio sekä sen auki selittävä prosessikuvaus. Prosessimallinnus on laadittu kuvamaan Logomon kokouspalvelujen tuotantoa sellaisena kuin se nykyisten toimintatapojen valossa on. Mallinnuksessa on huomioitu Logomon käyttämien ulkoisten palveluntarjoajien tehtävät ja vastuut osana kokouspalvelujen tuotantoprosessia. Jokaisen prosessin yhteyteen on myös listattu ehdotuksia sopivista prosessimittareista.

Produkti laadittiin word-dokumentiksi, jonka ulkoasusta vastasi opinnäytetyön tekijä itsenäisesti. Ensimmäinen versio lopullisesta produktista valmistui syyskuun 2015 lopulla, jolloin se lähetettiin Logomon myynti- ja markkinointitiimin kommentoitavaksi. Saatujen kommenttien ja parannusehdotusten jälkeen ryhdyttiin laatimaan valmista versiota produktista, joka luovutettiin Logomon käyttöön marraskuussa 2015. Toimeksiantaja voi jatkossa laadittua mallinnusta hyödyntäen jatkaa kokouspalvelujensa kehittämistä. Mahdollista on myös tehtyyn produktiin pohjaten laatia palvelumallit Logomon muista palveluista, mikäli toimeksiantaja kokee sen jatkossa tarpeelliseksi.

## 5 KEHITYSTYÖN LOPPUPÄÄTELMÄT

### 5.1 Kokouspalveluprosessin kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Laaditun mallinnuksen perusteella Logomon kokouspalveluprosessi nykyisellään on kokonaisuutena tarkastellen toimiva. Laaditun prosessimallinnuksen avulla pystyttiin tuomaan esille kaikkien kokouspalveluprosessissa mukana olevien tahojen välinen vastuunjako. Lisäksi nimeämällä omistajat jokaiselle toisen tason prosessille varmistetaan, että jatkossa pääprosessin eri vaiheita voidaan tarvittaessa muuttaa ja kehittää johdonmukaisesti.

Seuraavassa Logomon kokouspalveluprosessiin liittyviä kehityskohteita tarkastellaan prosessikohtaisesti. Kehityskohteet on koottu silmällä pitäen sitä, että muutosta vaativat asiat ja yksityiskohdat ovat paranneltavissa melko pienin resurssein. Silti niillä voi olla merkittävä vaikutus kokouspalvelujen asiakastyytyväisyyden ja myynnin kehittymiseen jo lähitulevaisuudessa.

#### **Myynti- ja markkinointiprosessi**

Myynti- ja markkinointiprosessin osalta ei ilmennyt merkittäviä kehittämistä vaativia asioita missään vaiheessa kehitystyötä. Yhteistyö myyntitiimin eri jäsenten kesken sujuu ongelmitta ja on ammattitaitoista. Logomon työharjoittelijat kuitenkin toivovat, että heidän saatavillaan olisi nykyistä enemmän tietoa tämän prosessin sisällöstä. Osaltaan nyt laadittu produkti kokouspalvelujen prosessimallinnuksesta vastaa tähän tarpeeseen. Toisaalta myyntitiimin entistä tiiviimpi vuoropuhelu harjoittelijoiden kanssa sekä heidän kokouspalvelujen parissa tekemän työn ohjaaminen varsinkin perehdytysvaiheessa voisivat vahvistaa harjoittelijoiden tietotaitoa sekä tuoda varmuutta työtehtävien hoitamiseen. Osana kehitystyötä toteutetuissa havainnoinneissa kävi ilmi, että harjoittelijat saattavat olla hyvinkin epävarmoja joidenkin käytännön asioiden neuvomisessa asiakkaille.

Asiakkaan näkökulmasta myynti- ja markkinointiprosessi ei myöskään vaadi suurempia muutostoimenpiteitä. Logomon palveluja koskeva tieto on helposti saatavilla internetissä ja yhteydenotto puhelimitse tai sähköpostitse myyntitiimiin on vaivatonta, koska henkilökunta reagoi nopeasti saamiinsa yhteydenottoihin. Asiakkaan kannalta voisi kuitenkin olla hyvä, että hän saisi varattua niin kokouksien oheispalveluineen kuin kokoustarjoilut saman yhteyshenkilön kautta. Tämä olisi asiakkaalle vaivattomampaa ja lisäksi helpottaisi Logomon henkilökunnan toimintaa. Tällä hetkellä asiakkaan on tehtävä kokoustarjoiluja koskevat varaukset erikseen Logomo Kitchenin edustajan kanssa. Kun yhdellä henkilöllä olisi tiedossa kaikki yksittäistä tilaisuutta koskevat asiat, olisi hänen mahdollista ohjeistaa muita työntekijöitä – sekä asiakasta - ilman, että eri yksityiskohtia tarvitsisi selvittää monelta taholta.

### **Kokouksen valmisteluprosessi**

Kokouksen valmisteluprosessissa haasteen prosessin toimivuudelle ja sujuvuudelle asettaa se, että vastuunkantavassa roolissa olevien henkilöiden - eli Logomon työharjoittelijoiden - vaihtuvuus on suuri. Tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää, että kokouspalvelujen tuotanto ja palveluprosessi ovat harjoittelijoiden hallinnassa heti harjoittelujakson alusta asti. Harjoittelijoiden vaihtuvuus ei saisi vaikuttaa merkittävästi palvelujen laatuun. Heitä täytyy ohjata toimimaan siten, että palveluprosessin toiminnallinen laatu ei vaihtelee merkittävästi. Riittävä perehdytys ja Logomon toimintatapojen huolellinen läpikäynti yhdessä harjoittelijoiden kanssa edesauttavat heitä toimimaan tehtävissään hyvin.

Tällä hetkellä harjoittelijat jakavat kokouspalveluprosessiin liittyviä työtehtäviä keskenään siten, että kokousryhmää vastaanottavalla harjoittelijalla ei välttämättä ole varmaa kokonaiskuvaa yksittäisen kokousryhmän tilaisuuden sisällöstä. Laaditussa prosessimallinnuksessa ajatuksena on, että yksi harjoittelija vastaa yhden kokouksilaisuuden hoitamisesta alusta loppuun sen mukaisesti, mitä prosessikuvauksessa on kerrottu. Tämä vähentäisi niin mahdollisten informaati-

tiokatkosten syntyä kuin sujuvoittaisi harjoittelijoiden toimintaa niin kokousta valmistellessa kuin kokousryhmää palvellessa.

### **Kokousasiakas Logomossa- prosessi**

Myös tässä prosessissa harjoittelijoiden vaihtuvuus on yksi haasteista, jonka olemassaolo on tärkeä huomioida. Havainnoinneissa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat kokousemännän/-isännän paikalla olon positiiviseksi, mutta toisaalta heille ei välttämättä jää tarkkaa mielikuvaa siitä, kuka heitä on vastaanottamassa ja mikä tämän henkilön rooli varsinaisesti on. Tässä prosessissa erityisen tärkeässä asemassa ovatkin niin sanotut totuuden hetket, joissa asiakas kohtaa Logomon henkilökunnan edustajan kasvojen palvelutilanteessa. Kuten aiemmin työssä esiteltiin, nimenomaan asiakaspalvelulla on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi asiakas palvelun kokee ja miten hän palvelun laatua arvottaa. Näistä syistä on tärkeää varmistaa, että työharjoittelijat hallitsevat palvelualttiin, asiakaslähtöisen asenteen ja toiminnan kokousryhmiä vastaanottaessaan ja avustaessaan. Harjoittelijat edustavat toimeksiantajan omienkin sanojen mukaan imagollisesti Logomoa, joten tämä on tärkeää huomioida myös käytännössä.

Huomiota herättäviä seikkoja tätä prosessia käsittelevässä aineistossa olivat saatu palaute kokoustarjoilujen tasosta sekä palvelupaketin viimeistelemättömyydestä. Kokemus palvelupaketin viimeistelemättömyydestä viittaa siihen, että kokemus Logomon kokouspalvelujen kokonaislaadusta ei ole tällä hetkellä asiakkaiden keskuudessa niin korkea kuin se ehkä voisi olla. Nämä seikat ovat asiakaspalvelun ohella asioita, joihin huomiota kiinnittämällä Logomon olisi mahdollista erottautua kilpailijoistaan. Jotta ruokatarjoilujen tasalaatuisuus voitaisiin taata jatkossa entistä paremmin ja ilmenneet ongelmakohdat jatkossa välttää, toimeksiantajan ja Logomo Kitchenin välinen vuoropuhelu ja yhteistyö aiheen tiimoilta ovat tärkeitä. Asiakkaiden antama palaute on välitettävä aina myös Logomo Kitchenin henkilökunnan tietoon, jotta palveluja voidaan kehittää toivottuun suuntaan.

Haastava ja jatkuvaa kehittämistyötä vaativa asia Logomossa ovat opastus ja opasteet, joista palautetta annetaan Logomolle usein eri yhteyksissä. Koska kyseessä on kohtalaisen suuri rakennuskompleksi, on ymmärrettävää, että liikkuminen Logomossa ja sen piha-alueella voi tuntua varsinkin ensimmäistä kertaa talossa vierailevista haastavalta. Kokousasiakkaiden talossa liikkumista voitaisiin helpottaa hyödyntämällä opastamisessa nykyistä enemmän Logomosalin aulasta löytyviä tv-näyttöjä. Lisäksi asiakkaille voitaisiin nykyistä aktiivisemmin tarjota mahdollisuutta ulko-opasteiden järjestämiseen sekä tiedustella, ovatko he tuomassa mukanaan omia kylttejä tai muita opasteita. Myös kokoustarjouksen lähettämisen yhteydestä löytyvää saapumisohjeistusta Logomolle voisi kehittää laatimalla erityisesti kokousryhmiä koskevan ohjeistuksen. Se voitaisiin lähettää tarjouksen liitteenä asiakkaan tutustuttavaksi.

Tässä prosessissa huomiota olisi tärkeää kiinnittää myös palveluympäristöön. Logomo on vaikuttava, persoonallinen tilakokonaisuus ja kokouspalveluissa juuri palveluympäristö muodostaa merkittävän tekijän asiakkaiden palvelukokemukselle ja viihtyvyydelle. Kokoustilojen sisustus, tekniikka ja sensoriset tekijät muodostavat tällä hetkellä ”perustoimivan” kokonaisuuden, joka palvelee erilaisten tilaisuuksien järjestämistä. Kokoustilojen siisteydestä huolehditaan myös hyvin. Sen sijaan Logomo-salin aulatiloiissa siisteys ja viihtyisyys saattaisivat edellyttää kehittämistä. Esimerkiksi työharjoittelijoiden hyödyntämä infotiski, jonka luona he vastaanottavat kokousasiakkaat, oli havainnointien suorittamisen aikaan sekava. Tiskin pöytätasolle oli kertynyt eri tapahtumien yhteydessä käytettyä materiaalia, roskia ja astioita, joita kukaan ei välttämättä korjannut pois viikkoihin. Tämä voi kiinnittää asiakkaiden huomion eikä anna palveluntarjoajan toiminnasta huoliteltua kuvaa.

### **Jälkimarkkinointiprosessi**

Jälkimarkkinointiprosessiin kiinteänä osana kuuluvan asiakastytyväisyyskyselyn kehittäminen on ehkäpä yksi tärkeimmistä kehitystyön aikana esille nousseista Logomon kokouspalveluprosessin kehittämiskohteista. Asiakaspalaute

on yritykselle tärkeä lähde kehittämistä vaativien palveluprosessin kohtien tunnistamiseksi. Logomon asiakastyytyväisyyskyselyyn vastauksia saadaan tällä hetkellä todella vähän ottaen huomioon Logomossa järjestettävien tilaisuuksien kokonaismäärä. Kyselyn nykyinen toteutuspa ei ehkä välttämättä palvele parhaiten tarkoitustaan ja voi olla, että asiakkaat kokevat erillisen sähköisen kyselylomakkeen täyttämisen työlääksi – vaikkei se käytännössä sitä olisikaan. Olisi mietittävä, miten palautteen antamisesta voitaisiin tehdä asiakkaille nykyistä vaivattomampaa ja mielekkäämpää.

Se, että myyntitiimi on henkilökohtaisesti yhteydessä kokousjärjestäjään puhelimitse tilaisuuden jälkeen, on erittäin positiivinen toimintatapa, joka viestii asiakkaille palveluntarjoajan olevan oikeasti kiinnostunut heidän mielipiteistään ja omien palvelujensa kehittämisestä. Tätä toimintatapaa voisikin hyödyntää pohjana asiakaspalautteen keräämisen keinojen kehittämisessä.

## 5.2 Kehitystyön eteneminen ja onnistuminen

Opinnäytetyöprosessi eteni asetetussa aikataulussa. Työn aihe oli kiinnostava ja itselleni henkilökohtaisesti merkityksellinen. Olen itse ollut aiemmin Logomossa työharjoittelussa neljän kuukauden ajan ja toiminut tiiviisti kokouspalvelujen parissa. Halu kehittää toimeksiantajan palveluja alkoi kyteä jo työharjoittelun aikana ja opinnäytetyön tekeminen Logomolle oli siksi hyvin mieluisa toimeksianto.

Kehitystyön tueksi valitut tutkimusmenetelmät palvelivat tarkoitustaan ja hankittu tietoperusta tuki niin prosessimallinnuksen laadintaa kuin kehitystyön tarpeellisuuden perustelua. Näin jälkikäteen tarkasteltuna voisi todeta, että kehitystyön alussa toteutetut haastattelut olisi voinut olla parempi toteuttaa teemahaastatteluiluina lomakehaastattelujen sijaan. Havainnointien toteutus olisi myös ollut hyvä suunnitella vielä tarkemmin, koska havainnoijan täysin passiivisen roolin ylläpitäminen kyseisenlaisessa tutkimustilanteessa osoittautui käytännössä haastavaksi ja vaati erityistä keskittymistä.

Tietoa prosessimallintamisesta sekä prosessijohtamisesta on saatavilla runsaasti, joten teoriaperustan hankinnassa haastetta tarjosi selkeän mutta samalla riittävän laajan ja monipuolisen kokonaisuuden luominen käsitellyistä aiheista. Samaten asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys ovat teemoja, joiden käsittelyssä oli tärkeää keskittyä rajaamaan mukaan juuri tämän kehitystyön näkökulmasta keskeiset ja olennaiset asiat.

Kehitystyön päätavoite, eli Logomon kokouspalveluprosessin näkyväksi tekeminen, saavutettiin siten, että syntynyt lopputuotos palvelee toimeksiantajan tarpeita. Koko opinnäytetyöprosessin ajan yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli tiivistä. Toimeksiantajan aktiivinen osallistuminen varmasti edesauttoi toimivan lopputuotoksen aikaansaamista. Kokouspalveluprosessin mallintamisessa tärkeää oli huomioida selkeys sekä toisaalta riittävä yksityiskohtaisuus niin prosessikaavioiden kuin sanallisten prosessikuvausten laadinnassa. Tärkeää oli myös pystyä osoittamaan asiakasnäkökulman merkitys onnistuneessa palvelutuotannossa.

Valmiiseen lopputuotokseen toimeksiantaja on ilmaissut olevansa hyvin tyytyväinen. Näin ollen voidaan odottaa, että Logomon henkilökunta hyödyntää heille luotua prosessimallinnusta oman työnsä tukena nyt, mutta myös kehittäessään palvelujaan tulevaisuudessa. Kehitystyötä on tarpeen tehdä edellä esitellyt kehityskohteet huomioiden sekä lisäksi kokousasiakkaiden tarpeiden muuttuessa.

.

.

.

## LÄHTEET

Blinnikka, P. & Kuha, M. 2004. Ideasta kokoukseksi: Asiakaslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Finland Convention Bureau 2015. Congress travel in Finland grows despite overall decline. Viitattu 30.3.2015 <http://www.visitfinland.com/fcb/news/congress-travel-finland-grows-despite-overall-decline/>

Gersch, M; Hewing, M. & Schöler, B. 2011. Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. Business Process Management Journal. Vol. 17, No.5, 732 – 747.

Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineiston keräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelvalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYPro.

Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. 2003a. The Service Imperative: Factors Driving Meeting Effectiveness. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Oct-Dec 2003; 44; 5/6; 17-26.

Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. 2003b. Continued Relevance of "Factors Driving Meeting Effectiveness". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Oct-Dec 2003; 44; 5/6; 27-30.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2013. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jonhston, R. & Michel, S. 2008. Three Outcomes of Service Recovery. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 28, No. 1, 79-99.

Kananen, J. 2011. Rafting Through the Thesis Process. Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences.

Kim, Hee-Woong & Kim, Young-Gul 2001. Rationalizing the customer service process, Business Process Management Journal. Vol. 7, No. 2, 139 – 156.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 42-59.

Kostopoulos, G; Gounaris, S & Boukis, A. 2012. Service blueprinting effectiveness: drivers of success. Managing Service Quality: An International Journal. Vol. 22, No. 6, 580 – 591.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Logomo Oy 2015. Logomon kokouspaketit. Viitattu 31.3.2015 <http://www.logomo.fi/fi/jarjestajalle/kokouspaketit/>

Logomo Oy 2015. Tietoa Logomosta. Viitattu 26.5.2015 <http://www.logomo.fi/fi/tietoa-logomosta/>



Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 20-41.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2013. Kokous- ja kongressipalvelut. Helsinki: Restamark.

SurveyMonkey 2015. Logomon kokousjärjestäjien kysely. Yhteenveto. Viitattu 8.8.2015 [https://fi.surveymonkey.com/summary/2nx0PM8f8pblbn8IG3slAkA\\_2FSopKraqelQq6rEFApdl\\_3D](https://fi.surveymonkey.com/summary/2nx0PM8f8pblbn8IG3slAkA_2FSopKraqelQq6rEFApdl_3D)

Tuominen, K. 2010. LEAN – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## **Logomon myyntijohtajan haastattelulomake**

Logomon myyntijohtajan haastattelu 8.6.2015

### **KOKOUSPALVELUPROSESSI**

- 1) Miten kuvailisit Logomon kokouspalveluprosessin kokonaisuudessaan?
- 2) Mitkä ovat myyntitiimin (=myyntijohtaja + markkinointi- ja myyntipäällikkö+ myyntineuvottelija) tehtävät ja roolit kokouspalveluprosessissa?
- 3) Mitä tehtäviä Logomon työharjoittelijoille kuuluu kokouspalveluihin liittyen?

### **ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

- 4) Kuka hoitaa niin sanotun asiakkaan jälkihoidon (eli palautteen keräämisen ja vastaanottamisen sekä mahdollisiin ongelmiin reagoimisen)?
- 5) Kerätäänkö palautetta johdonmukaisesti kaikilta kokousryhmiltä?
- 6) Kuinka aktiivisesti asiakkaat antavat palautetta?
- 7) Mitkä palautteet kokouspalveluihin liittyen ovat toistuneet?
  - Missä asioissa saadun palautteen perusteella onnistutaan?
  - Missä asioissa saadun palautteen perusteella on kehitettävää?
- 8) Millä tavoin mahdollisia ongelmatilanteita tai palvelussa tapahtuvia virheitä on mahdollista hyvittää asiakkaille?

### **KOKOUSPALVELUJEN TULEVAISUUS**

- 9) Millä tavoin Logomo on suunnitellut kehittävänsä kokouspalvelujaan tulevaisuudessa?
  - Tilat:
  - Kokoustekniikka:
  - Palvelupaketit:

10) Miten arvelet kokouspalvelujen ylipäättään kehittyvän tulevaisuudessa?

## **Logomon harjoittelijoiden haastattelulomake**

Harjoittelijan haastattelu 8.6.2015

### **TAUSTATIEDOT**

- 1) Kuinka kauan olet toiminut Logomossa harjoittelijana?
- 2) Millainen koulutus- ja työtausta sinulla on?
- 3) Oletko tehnyt kokousemännöintiä/-isännöintiä Logomossa harjoittelusi aikana?
- 4) Kuinka monta kokousryhmää vastuullasi on suurin piirtein ollut tähän mennessä?

### **KOKOUSPALVELUPROSESSI**

- 5) Miten kuvailisit Logomon kokouspalveluprosessin kokonaisuudessaan?
- 6) Mitä omiin tehtäviisi kuuluu koskien kokouspalveluja?
- 7) Millaiseksi koet perehdytyksen, jota sinulle näihin tehtäviin liittyen on annettu?
- 8) Miten koet Logomon kokouspalvelujen toimivan tällä hetkellä?
- 9) Mitä asioita mahdollisesti kehittäisit kokouspalveluissa?

### **ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

- 10) Millaista asiakaspalautetta olet henkilökohtaisesti saanut kokousryhmiltä?
- 11) Mihin asioihin saamasi asiakaspalaute on liittynyt?
- 12) Miten olet vienyt saamaasi palautetta eteenpäin muun henkilökunnan tietoisuuteen?
- 13) Miten palautteeseen reagoidaan Logomon henkilökunnan toimesta?

## Havainnointilomake

**Päivämäärä ja kellonaika:**

**Ryhmän/yrityksen nimi ja kokoustila:**

**Vastaanottaja (harjoittelijan nimi):**

1) Ryhmän saapuminen paikalle

- Löytävätkö ihmiset helposti oikealle ovelle?

- Ovatko kaikki ryhmästä ajallaan paikalla?

- Mistä syystä ovat myöhässä, jos ovat?

- Yleinen tunnelma, miltä ryhmän mieliala vaikuttaa (leppoisa, kiireinen, hämmentynyt)?

2) Vastaanottajan toiminta aulassa

- Miten tervehtii asiakkaita ja ottaa heidät vastaan?

- Miten pitää ryhmän koossa?

- Miten opastaa ryhmää (ymmärtävätkö asiakkaat ohjeet helposti)?

3) Vastaanottaja ja ryhmä kokoustilassa

- Osaako vastaanottaja vastata ryhmän kysymyksiin, miten hoitaa haastavat tilanteet?

- Opastus kokoustilassa (tekniikka yms.)?

4) Päivän kulku

- Mitä ongelmatilanteita päivän aikana mahdollisesti ilmeni?

- Miten tilanteet hoidettiin?

5) Ryhmän poistuminen kokouksen jälkeen

- Löytävätkö omatoimisesti pois talosta?

## **Havainnoitavan kokousryhmän edustajan haastattelulomake**

**Päivämäärä:**

**Ryhmän/yrityksen nimi:**

- 1) Kertokaa ryhmänne saapumisesta Logomoon tänä aamuna.
- 2) Kuvailkaa kokousemännän/-isännän toimintaa hänen vastaanottaessaan ryhmäanne.
- 3) Millaisissa asioissa kokousemäntä/-isäntä neuvoi ja opasti teitä?
- 4) Millaista liikkumista talossa päivän aikana oli?
- 5) Missä asioissa mahdollisesti tarvitsitte apua joltakulta Logomon henkilökunnan edustajalta päivän aikana?
- 6) Miten luonnehtisitte tyytyväisyyttäne kokouspäivän kulkuun Logomolla kokonaisuudessaan?
- 7) Millaisia kehitysehdotuksia mielessänne on koskien Logomon kokouspalveluja?

## **Logomon kokousjärjestäjien kysely**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.



## **Service Blueprint: Logomon kokouspalveluprosessi**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.

## **Prosessi 1: Myynti- ja markkinointi**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.

## **Prosessi 2: Kokouksen valmistelu**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.

### **Prosessi 3: Kokousasiakas Logomossa**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.

## **Prosessi 4: Jälkimarkkinointi**

Tämä liite on poistettu julkisuudesta toimeksiantajan toivomuksesta.