

Palvelun laatu ja asiakaskokemus kehittämisen keskiössä

Case: Fortum HorsePower

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Iina Rastas

Lahden ammattikorkeakoulu
YAMK

RASTAS, IINA:

Palvelun laatu ja asiakaskokemus
kehittämisen keskiössä
Case: Fortum HorsePower

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelman (YAMK)
opinnäytetyö, 122 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Hevostallit sijaitsevat nykyisin yhä useammin kaupungeissa ja taajama-alueilla, lähellä asutusta. Tämä on tuonut hevostallien lannan jatkokäsittelyyn uudenlaisia ongelmia peltoalueiden puuttuessa tallien läheisyydestä. Lannan hävitys koetaankin talleilla ongelmana, johon uudenlaiset ratkaisut ovat tervetulleita.

Fortum lanseerasi syksyllä 2015 HorsePower-palvelukonseptin, joka tuo ratkaisun tallien lantaongelmaan huolehtien hevosenlannan jatkokäsittelystä. HorsePower on kokonaispalvelu, joka sisältää puupohjaisen kuivikkeen toimituksen tallille sekä lannan poisviennin. Tallilla syntynyt kuivikelanta hyödynnetään voimalaitoksella, missä lannasta tuotetaan sähköä ja lämpöä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä konseptin asiakasymmärrystä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden tarpeita, odotuksia sekä kokemuksia sekä tunnistaa palvelun kipupisteet, jotta asiakkaan palvelukokemusta ja palvelukonseptia voidaan jatkossa kehittää. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa on piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että palvelumuotoilusta. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua.

Tietoperustassa esitellään ensin taustailmiönä tallien kuivike- ja lantahuoltoa sekä lannan hyödyntämistä. Työn varsinainen tietoperusta keskittyy palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Keskeinen asia palveluliiketoiminnassa toimiville yrityksille on palveluiden tarjoamisen sijaan luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia.

Asiakkaiden keskeiset tarpeet ja odotukset kuivike- ja lantahuollon osalta liittyvät lannasta eroon pääsyyn ja kokonaispalvelun tuomaan vaivattomuuteen. Asiakkaiden odotusten voidaan todeta täyttyneen pääosin hyvin ja asiakkaat ovat halukkaita suosittamaan palvelua ystävilleen. Palvelukokemusta voidaan parantaa edelleen poistamalla tunnistettuja kipupisteitä sekä tukemalla asiakkaan arvon muodostumista.

Asiasanat: Palvelun laatu, asiakaskokemus, palvelumuotoilu, kuivikelanta, hevosenlannan energiahyötykäyttö

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business
Management

RASTAS, IINA:

Service Quality and Customer
Experience at the Core of
Development
Case: Fortum HorsePower

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 122
pages, 4 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

Nowadays horse stables are often located in densely populated areas. This causes a new kind of challenge for manure management as there is often no arable land area in close proximity to the stables. As a result many stables are struggling with the disposal of horse manure.

Fortum launched a service concept called HorsePower in the fall of 2015, which brings a solution for manure management for stables. HorsePower is a comprehensive service including the delivery of wood-based bedding to stables and the collection of horse manure from the stables. Horse manure is then shipped to a power plant, where it is processed into heat and energy.

The purpose of this study is to increase the profound customer insight into the concept. The study aims to clarify customers' needs, expectations and experiences, as well as, to identify the pain points of the service, so that the service experience and the concept can be further developed. The study is a qualitative research combining features of a case study and service design. The research method used is a semi-structured interview.

The theoretical part of the study consists of horse manure management related issues, which are presented as a background phenomenon of the study. The main part of the theory focuses on service quality and on customer experience. The key finding is that companies today have to deliver meaningful experiences for their customers instead of just providing services.

The main needs and expectations of HorsePower customers concern solving the challenge with disposing of manure and the ease, which the comprehensive service provides for them. The expectations are well met and customers are willing to recommend the service for their peers. The service experience can be improved upon by eliminating the recognized pain points and by raising the customer value.

Key words: Service quality, customer experience, service design, horse manure, energy utilization of horse manure

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja tausta	2
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	4
1.4	Työn rakenne	6
2	HEVOSENLANTA – JÄTETTÄ VAI UUSIUTUVAA BIOENERGIAA?	8
2.1	Kuivikkeen tarve ja merkitys	8
2.2	Kuivikelannan käsittely ja hyötykäyttö	14
2.3	Lainsäädäntö hevosenlantaa ja lannankäsittelyä koskien	18
2.4	Hevosenlanta uusiutuvan energian lähteenä	20
3	ASIAKASYMMÄRRYS PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEN PERUSTANA	24
3.1	Palvelut ja niiden ominaispiirteet	24
3.2	Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin	26
3.3	Asiakkaan tarpeet ja odotukset	27
3.4	Palvelun laatu syntyy asiakkaan odotuksista ja kokemuksista	29
3.4.1	Palvelun laatu-ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu	31
3.4.2	Palvelun laadun osatekijät	33
3.5	Palveluiden tuottamisesta kokemusten luomiseen	35
3.6	Arvon tuottaminen asiakkaalle – yrityksen perustehtävä	37
3.7	Asiakaskokemus	39
3.7.1	Asiakaskokemus syntyy kosketuspisteissä	40
3.7.2	Ydinkokemuksesta odotukset ylittävään kokemukseen	42
3.7.3	Asiakaskokemus on vuorovaikutusta	45
3.8	Asiakaskokemuksen johtaminen	46
3.9	Asiakaskokemuksen mittaaminen	48
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	50
4.1	HorsePower-palvelukonsepti	50
4.2	Kehittämishankkeen lähtötilanne	54
4.3	Hankkeen eteneminen ja vaiheet	55

4.4	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	56
4.5	Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analyysimenetelmät	61
5	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	66
5.1	Talliyrittäjien tarpeet, odotukset ja arvot	66
5.1.1	Lantaongelman ratkaisu	66
5.1.2	Kuivikehankinta	67
5.1.3	Kokonaispalvelun tuoma helppous, toimintavarmuus ja luotettavuus	69
5.1.4	Jatkuvuus ja hinnoittelu	72
5.1.5	Vihreät arvot	74
5.2	Palvelukokemus	78
5.2.1	Palvelupolku	78
5.2.2	Palvelun koettu laatu ja asiakkaiden suositteluhalukkuus	92
5.2.3	Palvelun kipupisteet ja kehittämissuositukset	97
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	107
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	107
6.2	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	110
6.3	Tulosten käytettävyys, merkitys ja siirrettävyys	113
	LÄHTEET	115
	LIITTEET	123

1 JOHDANTO

Hevoslannan hyötykäyttö energiatuotannossa ja siihen liittyvä lainsäädäntö ovat puhuttaneet hevosväkeä kauan niin Suomessa kuin muualla Euroopassa. Hevostallit keskittyvät yhä useammin asutusten lähelle kaupunkitaajamiin, jolloin omaa peltoalaa perinteiseen hevoslannan hyötykäyttötapaan, peltolevitykseen, ei useinkaan ole. Hevoslanta voidaankin nähdä yhä kasvavana ongelmana hevostalleille biohajoavan jätteen kaatopaikkakiellon astuttua voimaan Suomessa vuoden 2016 alussa. Biohajoavan jätteen vienti kaatopaikalle, hyödyntäminen maantäytössä tai lannan levitys kalteville pelloille ovat tätä nykyä kiellettyjä (Seppänen 2016). Lantahuolto muodostaakin näin ollen useille talliyrityksille ongelman ja merkittävän kuluerän. (Alho, Halonen, Kuuluvainen & Matilainen 2010, 7.)

Jätteen sijasta hevoslanta voisi olla merkittävä uusiutuvan energian lähde, jonka käyttö vähentäisi fossiilisten polttoaineiden tarvetta, mikäli lannan energiahyötykäyttöä pystyttäisiin tulevaisuudessa tehostamaan. Suomen reilut 74 000 hevosta tuottavat vuosittain laskennallisesti noin 1,2 miljoonaa tonnia kuivikelantaa (Hippos 2016; VNa 1250/2014). Hevoslannan voidaan todeta sisältävän merkittävän määrän energiaa – Fortumin HorsePower-palvelun pilottivaiheen tulosten mukaan yhden hevosen kuivikelannalla tuotetaan noin 10 MWh lämpöenergiaa, mikä vastaa keskimäärin yhden omakotitalon puolen vuoden sähkönkulutusta. Näin ollen laskennallisesti kahden hevosen lannalla pystytään lämmittämään omakotitalo ympärivuotisesti. (Paalanen 2016.)

Hevoslannan hyötykäytön salliminen energiatuotannossa on kaikkiaan yhteiskunnallisestikin merkittävä, ajankohtainen asia, joka on kirjattu Suomen uusimpaan hallitusohjelmaan (Valtioneuvosto 2015, 24). Juridisen tulkinnan mukaan hevoslanta luokitellaan EU:n jätelainsäädännön (EY 1069/2009) mukaisesti eläinperäiseksi sivutuotteeksi, jonka käsittelyyn on oltava ympäristölupa, ja jonka poltossa on noudatettava jätteenpolton vaatimuksia. Näin ollen hevoslannan polttaminen on Suomen jätelain (646/2011) mukaan käytännössä

mahdollista vain jätteen rinnakkaispolttolaitoksissa tai suurissa polttolaitoksissa, jotka ovat varustettuja jatkuvatoimisilla päästömittauslaitteilla ja täyttävät spesifioidut tekniset vaatimukset. Näin ollen tallikohtaiset ratkaisut ja lannan pienpoltto eivät ole käytännössä mahdollisia, mikäli lain tulkinta ei tulevaisuudessa muutu.

Suomessa hevosenlannan energiahyötykäytön edelläkävijänä toimii Fortum, joka on kehittänyt HorsePower-palvelukonseptin, jossa hevosenlannasta tuotetaan lähienergiaa. Konsepti toimii kokonaisratkaisuna hevostallien lantahuoltoon sisältäen puupohjaisen kuivikkeen toimituksen talleille sekä kuivikelannan poisviennin voimalaitokselle, missä lannasta tuotetaan energiaa sähkön ja lämmön yhteistuotantona. Palvelun piirissä on toukokuussa 2016 noin 90 tallia ja 1650 hevosta Uudenmaan alueella. Tulevaisuudessa palvelua on tarkoitus laajentaa muualle Suomeen, Pohjoismaihin sekä Eurooppaan, missä hevospotentialiaali kattaa laskennallisesti kaikkiaan jopa 3 miljoonan omakotitalon vuotuisen energiatarpeen (Paalanen 2016).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä konseptin asiakasymmärrystä kartoittamalla palvelun nykyasiakkaiden tarpeita, odotuksia ja kokemuksia palvelusta. Asiakkailta saadun tiedon avulla pyritään parantamaan palvelun laatua ja asiakkaan palvelukokemusta sekä kehittämään palvelukonseptia kokonaisuudessaan.

1.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio ja tausta

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on suomalainen energiayhtiö Fortum. Yhtiön liiketoiminta koostuu sähkön ja lämmön tuotannosta ja myynnistä sekä niihin liittyvistä asiantuntijapalveluista Pohjoismaissa, Venäjällä, Puolassa sekä Baltian maissa. Fortumin visio on olla puhtaan energian edelläkävijä. Yhtiön missio on tarjota asiakkailleen energiaratkaisuja, jotka parantavat nykyisten ja tulevien sukupolvien elämää, ja tuottaa merkittävää lisäarvoa osakkeenomistajilleen. (Fortum 2016a.)

Fortum on vastikään päivittänyt strategiaansa vastaamaan globaalien megatrendien, matalan energian hinnan sekä heikon yleisen talouskehityksen vauhdittamaa energia-alan nopeaa muutosta. Kestävä kehitys on olennainen osa uutta strategiaa, jonka tavoitteena ovat kasvu ja jatkuva kannattavuus. Strategian painopistealueita ovat puhdas energia, asiakkaat ja omistaja-arvon luominen. Strategian neljäksi kulmakiveksi on asetettu: (1) tuottavuuden parantaminen ja toimialan rakenteiden uusiminen; (2) kestävien ratkaisuiden tarjoaminen kaupungeille; (3) aurinko- ja tuulivoimassa kasvaminen sekä (4) uusien energialiiketoimintojen luominen. (Fortum 2016b.)

Osana strategian mukaista kestävästä kehitystä ja uusien energialiiketoimintojen luomista Fortum on kehittänyt sisäisen startup-ohjelman myötä alkunsa saaneen HorsePower-palvelukonseptin, jossa hevosenlannasta tuotetaan lähienergiaa. HorsePower-konsepti yhdistää hevostallit, voimalaitokset ja kuivikehuollon tarjoten hevostalleille kokonaisratkaisun tallien kuivike- ja lantahuoltoon. Palveluun sisältyy puupohjaisen kuivikkeen toimitus talleille sekä käytetyn kuivikkeen ja lannan poisvienti. Kuivikelanta toimitetaan tällä hetkellä Järvenpään voimalaitokseen, missä se hyödynnetään sähkön ja lämmön yhteistuotannossa. Kokonaisuudessaan HorsePower-palvelukonseptia voidaan pitää merkittävänä päänavauksena hevosenlannan energiahyötykäytössä ja Fortumia toiminnan edelläkävijänä.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä HorsePower-konseptin asiakasymmärrystä ja varmistaa asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttyminen palvelukonseptissa. Asiakasymmärryksellä on konseptissa hyvin suuri merkitys, sillä palvelu on suunniteltu ratkaisemaan asiakkaiden, tässä tapauksessa talliyriyten, ongelmat kuivike- ja lantahuollon osalta. Konseptin ollessa vielä tuore, monet ratkaisut perustuvat osittain alkuvaiheessa tehtyihin oletuksiin asiakkaiden tarpeista

ja odotuksista, joiden täyttymistä sekä tulevaisuuden odotuksia tutkimus pyrkii kartoittamaan.

Kehittämishankkeessa keskeisessä asemassa on tutkimusosio, joka toteutetaan tutkimushaastatteluiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden odotuksia ja tarpeita tallin kuivike- ja lantahuoltoon liittyen sekä kartoittaa asiakkaiden kokemuksia HorsePower-palvelusta. Tutkimuksessa pyritään myös tunnistamaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavia keskeisiä tekijöitä, tunnistamaan asiakkaalle arvoa tuottavia asioita sekä havaitsemaan palvelun kipupisteet, jotta asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa ja palvelukonseptia kehittää kokonaisuudessaan.

Kehittämisen tavoitteena on kuvata ja mallintaa asiakkaan palvelupolku sekä tehdä kehittämis ehdotuksia palvelun kipupisteiden poistamista ja palvelukokemuksen parantamista koskien. Kehittämishanke pyrkii myös löytämään ehdotuksia asiakkaan kokeman arvon lisäämiseen sekä odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomiseen.

1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

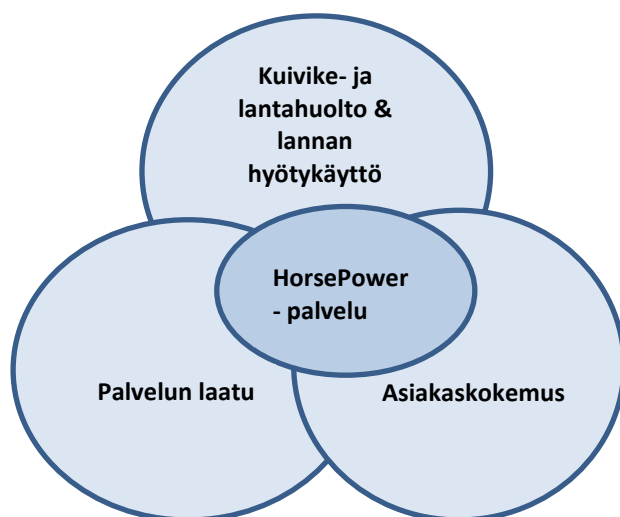
Kehittämishankkeen tutkimusosion perustuessa asiakkaan tarpeiden, odotusten ja palvelukokemuksen selvittämiseen, työn tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä tarpeita asiakkaalla on kuivikkeisiin ja lantahuoltoon liittyen?
- Miten HorsePower-palvelukonsepti on vastannut asiakkaiden odotuksiin?
- Millaisia tarpeita ja odotuksia asiakkailla on palvelulta tulevaisuudessa?
- Miten palvelukokemuksesta tehdään asiakkaan odotukset ylittävä?

Tutkimuksessa keskitytään HorsePower-palvelun nykyasiakkaisiin, ja muut, potentiaaliset asiakkaat on rajattu pois, sillä asiakkaiden kokemukset palvelusta ovat keskeinen osa tutkimusta. Työn lopputuloksen

osalta on myös oletettavaa, että potentiaalisten asiakkaiden odotukset ja tarpeet tällä hetkellä ovat pitkälti samankaltaisia kuin nykyasiakkaiden. Palvelukokemuksesta pystyvät sen sijaan kertomaan ainoastaan palvelussa mukana olevat asiakkaat.

Koska tämä kehittämishanke keskittyy HorsePower-palvelukonseptin kehittämiseen, jossa keskeinen asia on kuivikelannan energiahyötykäyttö polttoaineena sähkön ja lämmön yhteistuotannossa, muut lannan hyötykäyttömahdollisuudet esitellään työssä vain lyhyesti niihin yksityiskohtaisesti paneutumatta. Hevoslannan hyötykäyttö ja siihen liittyvät seikat esitetään työssä taustailmiönä varsinaisen tutkimuksen keskittyessä asiakkaan palvelukokemukseen. Näin ollen työn varsinainen tietoperusta keskittyy asiakasymmärryksen syventämiseen, joka on palvelukonseptin kehittämisen lähtökohta. Tietoperustassa käsitellään palvelukokemuksen muodostumista asiakkaan tarpeiden, odotusten, palvelun laadun osatekijöiden sekä asiakaskokemuksen syntymisen pohjalta.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen viitekehys

Kehittämishankkeen viitekehys esitetään kuviossa 1. Viitekehys jakautuu kolmeen osaan ja sen muodostavat hevostallien kuivike- ja lantahuolto ja lannan hyötykäyttö, palvelun laatu sekä asiakaskokemus. Hevoselanta ja lannan hyötykäyttömahdollisuudet ovat keskeinen taustailmiö, joka liittyy kehittämisen kohteena olevaan konseptiin ja käsitellään siksi työssä omana kappaleenaan. Kuivike- ja lantahuoltoa pohditaan HorsePower-palvelukonseptin näkökulmasta keskittyen talliyrittäjien tarpeisiin kuivikevalintojen osalta, lannan hyötykäyttövaihtoehtoihin, sitä koskevaan lainsäädäntöön Suomessa sekä lannan polttamisen ympäristövaikutuksiin.

Kehittämiskohteen ollessa palvelukonsepti, palvelun laatua käsittelevässä osiossa käydään läpi palvelun laatuun ja laadun kokemiseen vaikuttavia tekijöitä. Palvelun laatua mitataan usein asiakkaan odotusten ja kokemusten erotuksena. Nykypäivänä yritysten on kuitenkin enää vaikea erottautua palveluiden tuottamisella vaan saavuttaakseen kilpailuetua asiakkaille tulee luoda merkityksellisiä kokemuksia. Tällöin puhutaankin asiakaskokemuksista ja asiakaskokemuksen johtamisesta.

Asiakaskokemusajattelun keskeinen asia on yrityksen toiminnan ja kohtaamisten suunnittelu asiakkaan näkökulmasta siten, että asiakkaalle luodaan mieleenpainuvia ja merkityksellisiä, asiakkaan odotukset ylittäviä kokemuksia jokaisessa kohtaamisessa. Tämän tutkimuksen keskiössä ollessa palvelu asiakaskokemuksesta puhutaan monin paikoin tässä työssä myös palvelukokemuksena.

Työn teoreettinen viitekehys muodostaa pohjan empiiriselle osuudelle. Teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen tutkimuksen empiirisestä osuudesta pyritään löytämään vastaukset työn tutkimuskysymyksiin.

1.4 Työn rakenne

Työ koostuu kuudesta pääluvusta alalukuineen.

Työn 2. luvussa käydään läpi hevostallien kuivike- ja lantahuoltoratkaisuja sekä hevoselannan hyötykäyttöä, joka on hevosalalla hyvin ajankohtainen asia. Ilmiötä käsitellään tutkimuksen kohteena olevan

HorsePower-palvelun näkökulmasta. HorsePower on kokonaispalvelu talliyrittäjille sisältäen kuivikkeen toimituksen talleille sekä kuivikelannan poisviennin, mikä on yhä enenevässä määrin ongelma erityisesti kaupunkitalleilla. Luvussa käsitellään myös hevosenlannan hyötykäyttöä koskevaa lainsäädäntöä sekä lannan polttamisen ympäristövaikutuksia HorsePower-konseptin osalta.

Luku 3. keskittyy palvelun laadun ja palvelukokemuksen ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. Asiakasymmärrystä voidaan pitää palvelujen kehittämisen lähtökohtana, sillä palvelun keskiössä on aina asiakas, jolle pyritään tuottamaan arvoa. Asiakkaan odotukset vaikuttavat keskeisesti palvelun laadun kokemiseen, palvelun laatu vaikuttaa puolestaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Jotta palvelun laatua voidaan parantaa, täytyy ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Palveluiden tuottamisen sijaan yritysten tulee tänä päivänä tuottaa asiakkailleen merkityksellisiä ja mieleenpainuvia kokemuksia hankkiakseen pysyvää kilpailuetua.

Luvussa 4. käydään läpi kehittämisen kohteena olevaa HorsePower-palvelukonseptia, tutkimuksen lähtötilannetta, hankkeen etenemistä, työssä käytettyjä tutkimus- ja kehittämismenetelmiä sekä empiirisen aineiston analyysiä.

Luvussa 5. esitellään tutkimuksen tulokset sekä niistä ohjautuvat kehittämissuhteet. Luvussa 6. arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, vastataan tutkimuskysymyksiin ja tehdään tutkimuksen johtopäätökset sekä otetaan kantaa tutkimuksen tulosten käytettävyyteen, merkitykseen ja siirrettävyyteen.

2 HEVOSENLANTA – JÄTETTÄ VAI UUSIUTUVAA BIOENERGIAA?

Suomessa on reilut 74 000 hevosta ja noin 16 000 tallia, tallien koon vaihdellessa 1-2 hevosen talleista 100 hevosen yksiköihin (Hippos 2016). Valtaosa isoista talleista on keskittynyt lähelle asutusta ja alan harrastajia, taajamiin tai taajamien läheisyyteen. Maatiloilla pidettävien hevosten määrän voidaan samanaikaisesti todeta vähentyneen kymmenessä vuodessa 50 prosentista 35 prosenttiin hevosten kokonaismäärän pysyessä jokseenkin samana. (Airaksinen & Heiskanen 2015b, 6.)

Hevostallien kaupungistuminen on yleinen ilmiö niin Suomessa kuin muualla Pohjoismaissa (Airaksinen 2006, 16). Yhä useammin tallit ovat palveluyrityksiä ja sijaitsevat taajama-alueilla kohtuullisten liikenneyhteyksien päässä asutuskeskuksista ilman omaa peltoalaa ja maanviljelysyhteyttä. Näin ollen perinteinen lannan hyödyntäminen peltojen lannoitteena ei usein ole mahdollista. Useille kaupunkien läheisyydessä sijaitseville hevostalleille lannan loppusijoitus onkin muodostunut mittavaksi ongelmaksi, joka aiheuttaa talliyrittäjille sekä päänvaivaa että huomattavia kustannuksia. (Alho ym. 2010, 7.)

Hevoselanta sisältää huomattavan määrän energiaa, joka olisi hyödynnettävissä nykyistä paremmin. Hevoselannan energiahyötykäyttö on kirjattu maamme uusimpaan hallitusohjelmaan ja tämän työn toimeksiantaja Fortum toimii HorsePower-konseptillaan Suomessa lannan energiahyötykäytön edelläkävijänä. Tässä luvussa käydään läpi tallien kuivike- ja lantahuollon vaihtoehtoja, lannan hyötykäyttömahdollisuuksia, lannan käsittelyyn liittyvää lainsäädäntöä sekä lannan hyödyntämistä ympäristönäkökulmasta. HorsePower-konsepti esitellään yksityiskohtaisemmin luvussa 4.1.

2.1 Kuivikkeen tarve ja merkitys

Ilmasto-olosuhteistamme johtuen hevoset eivät voi elää Suomessa ulkona läpi vuoden, vaan hevosia pidetään olosuhteiden pakosta melko runsaasti sisällä talleissa. Tällöin hevosilla tulee olla allaan kuiviketta, joka tarjoaa

hevoselle kuivan ja pehmeän makuualustan sekä pitää terveydelle haitallisen ammoniakkikaasun määrän talli-ilmassa mahdollisimman vähäisenä. (Airaksinen & Heiskanen 2015b, 7.) Kuivikkeen ensisijaisena tehtävänä voidaankin pitää hevosen hyvinvoinnin ja tallihygienian takaamista. Kuivikkeen valinta määrittää myös kuivikelannan jatkohyödyntämisen mahdollisuudet. (Alho ym. 2010, 15).

Kuivikkeen valintaa tallirytyksissä ohjaavat usein kuivikkeen hinta, saatavuus, varastointimahdollisuus sekä lannan loppusijoituksen helppous. Kuivikevalinnan voidaankin todeta olevan lannan hyödyntämistapaan ja loppusijoitukseen merkittävästi vaikuttava tekijä. Kasvipohjaisten kuivikkeiden, kuten turve, olki, olkipelletti, hamppu- ja pellavapäistäre sekä ruokohelpi, etuna on nopea kompostoituminen, minkä ansiosta kuivikelannan jatkokäyttö esimerkiksi kasvinviljelyssä on melko helppoa. Puupohjaisten (sahanpuru, kutterilastu, puupelletit, sanomalehtisilppu) kuivikkeiden ongelmana on ollut kuivikelannan hävittämisen vaikeus erityisesti kaupunkitalleilla, sillä niiden maatumisaika on huomattavasti kasvipohjaisia kuivikkeita pidempi. (Airaksinen & Heiskanen 2015a; 2015b.)

Myllymäki ym. (2014) mainitsevat kuivikevalintaan vaikuttavina tekijöinä myös kuivikkeen käsiteltävyyden/toimivuuden, värin sekä hajun. Kuivikkeen käyttömukavuus ja tottumukset, käytön taloudellisuus sekä varastointi- ja lantatilojen koko ovat muiden aiempien mainittujen tekijöiden ohella valintaan vaikuttavia seikkoja. Kuivikevalinnan todetaan perustuvan usein muuhun kuin hevosen hyvinvointiin. (Myllymäki, Särkijärvi, Karppinen, Kumpula & Virkkunen 2014, 11.)

Kuivikkeella on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia niin hevosten kuin tallityöntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Kuivikkeen ammoniakin sitomiskyky, pölyisyys sekä mikrobilaatu vaikuttavat talli-ilman laatuun ja siten hevosten ja tallityöntekijöiden hyvinvointiin (Airaksinen 2006, 20). Hyvä kuivike on pölytön, homeeton, sitoo hyvin ammoniakkia ja imee erinomaisesti nestettä. Hevosen kannalta kuivikkeen tulee olla miellyttävä makuualusta ja koostumukseltaan hevoselle vaaraton. Tallityöntekijän

näkökulmasta kuivikkeen pölyämättömyys sekä käsittelyn helppous ja keveys ovat tärkeitä ominaisuuksia, joilla on suora vaikutus työssä jaksamiseen ja terveyteen. Tallinpitäjän kannalta keskeistä kuivikkeen osalta on muun muassa hevosten sekä työntekijöiden terveenä pysyminen, kannattavuustekijät sekä toiminnan helppous ja sujuvuus niin kuivikkeen saatavuuden, laadun säilymisen, lantavaraston täyttymisen kuin lannan loppusijoituksen osalta. Hyvän kuivikkeen ominaisuuksia niin hevosen, työntekijän kuin tallin näkökulmasta on listattu alla olevassa kuviossa 2. (Airaksinen & Heiskanen 2015b, 7.)

HYVÄN KUIVIKKEEN OMINAISUUDET			
Hevosen näkökulma	pölytön, homeeton, sitoo erinomaisesti ammoniakkia, imee erinomaisesti nestettä	miellyttävä makuualusta, kuivikkeen koostumus on hevoselle vaaraton	
Työntekijän näkökulma		hevoset pysyvät terveinä, hevoset pysyvät puhtaina	helppo ja kevyt käsitellä
Tallin näkökulma			varma saatavuus, edullinen hankintahinta, kuivikkeen laatu ei heikkene varastoinnin aikana, kuivikepohjien hoitoon kuluva työaika on vähäinen, vähäinen kuivikkeen kulutus, lantavarasto täyttyy hitaasti, lannan hyödyntäminen on helppoa

KUVIO 2. Hyvän kuivikkeen ominaisuudet hevosen, työntekijän ja tallin näkökulmasta (Airaksinen & Heiskanen 2015b, 7.)

Yleisimmät Suomessa käytettävät kuivikkeet ovat turve sekä puupohjaiset kuivikkeet, erityisesti sahanpuru ja kutterinlastu. Puupohjaisena kuivikkeena voidaan mainita myös verrattain äsken markkinoille tullut puupelletti. Myös olkea käytetään ja suosiota on saanut olki erityisesti jalostettuna pellettimuotoon, olkipelleteiksi. Muita harvinaisempia kuivikkeita ovat hamppu- ja pellavapäistäre, paperisilppu sekä ruokohelpi, joiden käyttö Suomessa on toistaiseksi melko vähäistä ja jotka jätetään siksi tarkemmin esittelemättä tässä työssä. Aiemmin puupohjaisten (erityisesti sahanpuru/kutterinlastu) kuivikkeiden käytön voidaan todeta olleen yleisempää, mutta puupohjaisesta kuivikelannasta eroon pääsemisen vaikeus sekä purun saatavuus ovat vaikuttaneet käytön

yleisyyteen, ja turve onkin ohittanut purun yleisimpänä Suomessa käytettynä kuivikkeena (taulukko 1.). (Airaksinen 2006, 13; Airaksinen & Heiskanen 2015b, 7.)

TAULUKKO 1. Suomessa käytettyjen kuivikkeiden yleisyys (Lantakysely 2014, Luke 2016 mukaan)

Kuivike	Osuus tallien käytöstä (%)
Turve	42
Puupohjaiset	36
Olki	13
Seokset	3,9
Olkipelletti	3,6
Muut	1,2

Yleisimpien Suomessa käytössä olevien kuivikkeiden ominaisuuksia vertailtaessa turpeen voidaan todeta olevan ammoniakkin sitomiskyvyltään ylivertainen. Myös turpeen nesteensitomiskyky on erinomainen, minkä ansiosta turvetta kuluu suhteellisen vähän per hevonen. Turpeen hyvästä imukyvyistä johtuen myös kuivikelantaa syntyy suhteessa vähän, esimerkiksi sahanpuruun nähden, jonka imukyky turvetta heikompa. Turpeen suosion kasvuun kuivikkeena on osaltaan vaikuttanut myös se, että turvelannasta on suhteellisen helppo päästä eroon, sillä sen hyödynnettävyys lannoitteena on hyvä nopean kompostoitumisen ansiosta. Turpeen huonoja puolia toisaalta ovat vaihtelut sen mikrobisessa laadussa sekä usein sen pölyisyys. Turve on myös väriltään tummaa, eikä siten edistä tallien valoisuutta. Myös turpeen saatavuus on ollut ajoittain ongelmana, sillä säät vaikuttavat turpeen nostoon ja siten sen saatavuuteen sekä hintaan. Ympäristöä ajatellen myös turpeen hidas uusiutuminen on ekologiselta kannalta huomioon otettava asia. (Airaksinen & Heiskanen 2013, 36-38.)

Sahanpuru ja kutterinlastu ovat sahateollisuuden sivutuotteita. Ne eroavat toisistaan ennen kaikkea kosteudeltaan: kutterinlastu on kevyttä ja kuivaa (kosteusprosentti n. 5-15%), sahanpurun ollessa yleensä tuoretta ja siksi verrattain kosteaa (tyypillinen kosteusprosentti n. 50-55%, vaihdellen

kuitenkin huomattavasti – ilmakeivasta 70 %:iin). (Alakangas, Hurskainen, Laatikainen-Luntama & Korhonen 2016, 85). Sahanpurun nesteidenpidätyskyky riippuu sen kosteudesta ja kuivan sahanpurun imukykyä voidaankin pitää hyvänä, ammoniakkin sitomiskyvyltään sahanpuru sen sijaan häviää turpeelle. Kutterinlastun nesteen ja ammoniakkin sitomiskyky on sahanpurua heikompaa, mutta toisaalta kutteri on sahanpurua kuivempaa ja siten kevyempää käsitellä. Sahanpurun kosteudella voidaan todeta olevan sekä hyvät että huonot puolensa – kosteus tekee sahanpurusta kutterilastuun että turpeeseen verrattuna raskaamman käsitellä, mutta toisaalta taas siitä kuivikkeena pölyttömän. Sahanpurun ja kutterin hyviksi ominaisuuksiksi voidaan mainita niiden vaalean värin tuoma valoisuus sekä raikas tuoksu. Sahanpurun ja kutterilastun saatavuus on ollut aiemmin hyvä ympäri maan ja hinta suhteellisen edullinen, mutta puukuivikkeiden lisääntyneen energiakäytön todetaan heikentäneen saatavuutta ja nostaneen hintaa. Puru- ja kutterilanta sopivat huonosti viljelyskäyttöön maanparannusaineeksi; purulannan kompostoituminen kestää turpeeseen verrattuna huomattavan kauan, mikä on tehnyt purulannan loppusijoituksen ongelmalliseksi ja osittain vähentänyt purun käyttöä kuivikkeena. (Myllymäki ym. 2014, 13.)

Myllymäki ym. (2014, 13) esittävät mahdollisiksi uusiksi vaihtoehtoiksi puukuivitukseen tulevaisuudessa puupelletit, kuorikkeen tai hakkeen. Puupelletit ovat sahanpurusta ja kutterinlastusta valmistettuja puristeita (Alakangas, Hurskainen, Laatikainen-Luntama & Korhonen 2016, 85.) Tieteellisiä tutkimuksia näistä vaihtoehtoista kuivikkeina on olemassa niukasti, mutta ruotsalaisen eri kuivikevaihtoehtoja verranneen tutkimuksen mukaan puupelletit koettiin toimivana ja olkipellettejä huomattavasti halvempaan vaihtoehtona (Wennerberg & Dahlander 2013, 39). Seppänen (2013,18-20) on vertaillut opinnäytetyössään puupellettejä olkipelletteihin kuivikekäytössä todeten puupelletin karsinan siivouksen ja kuivituksen kannalta toimivaksi vaihtoehdoksi. Puupelletit sitoivat hajun hyvin, olivat lähes pölyttömiä, väriltään vaaleita sekä kevyitä käsitellä. Myös niiden kulutus oli tutkimuksessa olkipellettejä vähäisempää, mikä teki puupelletteistä olkipellettejä kustannustehokkaamman kuivikkeen.

Olki on hyvin perinteinen kuivike ja sitä käytetään sekä pitkänä, silputtuna että yhä enemmän yleistyvässä muodossa, pelletteinä. Pitkän oljen nesteen- ja ammoniakinsitomiskyky ovat huonoja ja sen toimiminen kuivikkeena perustuu suureen määrään. Tästä johtuen olki onkin verrattain työläs kuivike, joka vaatii paljon varastotilaa. Olki tarjoaa kuitenkin lämpimän makuualustan ja sitä käytetäänkin edelleen erityisesti pihatoissa sekä varsovilla tammoilla. Silputtuna ja erityisesti pelletöitynä oljen kuivikeominaisuudet paranevat ja olkipellettien eduksi voidaan todeta karsinoiden siivoukseen kuluva verrattain lyhyen työskentelyajan, suhteellisen vähäisen syntyvän kuivikelantamäärän sekä materiaalin kevyen käsiteltävyyden (Johansson & Wettberg 2012, 24).

Kokonaisuudessaan oljen käyttöä kuivikkeena puoltaa sen verrattain nopea kompostoituminen, joten olkikuivikelannan hyödyntämisessä ei yleensä ole ongelmia. Sen sijaan oljen hygieeninen laatu on yhteydessä materiaalien korjuuseen ja sääolosuhteisiin, sekä varastointiin, jotka saattavat heikentää laatua. Myös edulliset hankintakustannukset saattavat puoltaa oljen käyttöä esimerkiksi silloin kun tilalla on omaa tuotantoa, mutta toisaalta saatavuus saattaa kärsiä, jos sääolosuhteet eivät ole korjuun aikana suotuisat. (Myllymäki ym. 2014, 13; Airaksinen & Heiskanen 2013, 36-39.)

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kaikilla edellä esitellyillä kuivikevaihtoehdoilla on omat hyvät ja huonot ominaisuutensa. Puupelletti ja olkipelletti suhteellisen uusina kuivikkeina vaikuttavat kasvattavan suosiota ja Airaksinen ja Heiskanen (2013, 36) toteavatkin pellettimuotoisten kuivikkeiden käytön lisääntyneen viime vuosina turpeen ja kutteripurun ajoittaisten saatavuusvaikeuksien myötä. Tieteellisiä tutkimuksia puu- ja olkipellettien ominaisuuksista on vähän, mutta muun muassa Saatsin (2014) opinnäytetyö ”Olkipelletti turpeen haastajana hevostaloudessa” sekä Seppäsen (2013) opinnäytetyö ”Lämmitykseen tarkoitettujen puupelletin testikäyttö hevostallin kuivikkeena” tuovat esille sekä olkipelletin että puupelletin hyviä ominaisuuksia kuivikkeina. Yleisesti ottaen pellettien etuna voidaan pitää niiden erinomaista nesteenpidätyskykyä, joka vaikuttaa merkittävästi karsinan siivoukseen,

kuivitukseen menevään aikaan sekä kuivikkeen menekkiin.

Pellettimuotoisten kuivikkeiden etuina voidaan mainita myös niiden käsittelyn sekä varastoinnin helppous irtotavarana toimitettavaan kuivikkeeseen verrattuna.

2.2 Kuivikelannan käsittely ja hyötykäyttö

Airaksisen ja Heiskasen (2013, 40) mukaan keskikokoinen hevonen tuottaa päivässä noin 20-30kg lantaa ja virtsaa. Tallihygienian ja hevosten hyvinvoinnin ylläpitämiseksi tallit siivotaan päivittäin, jolloin karsinoista siivotaan hevosten lanta, virtsa sekä märkä ja likaantunut kuivike ja samassa yhteydessä tuodaan yleensä tilalle uutta, puhdasta kuiviketta. Lantahuollon voidaankin todeta olevan yksi työllistävimpiä ja raskaimpia tallitöitä (Myllymäki ym. 2014, 10). Useimmilla talleilla karsinoiden siivous ja kuivittaminen tehdään manuaalisesti talikkaa ja kottikärryjä käyttäen. Tällöin on ymmärrettävää että kuivikkeen imukyky ja paino ovat suoraan verrannollisia työn raskauteen. Jos kuivikkeen imukyky on heikko, kuluu kuiviketta paljon ja sitä täytyy tuoda paljon tilalle. Mitä märempää kuivike on, sitä raskaampi sitä on myös käsitellä. Heikosti nestettä ja ammoniakkia sitovaa kuiviketta kuluu käytössä enemmän, mikä tarkoittaa pidempää karsinanhoitoon kuluvaan työaikaan sekä lantalan nopeampaa täyttymistä. (Airaksinen & Heiskanen 2013, 36.)

Hevonen tuottaa lantaa laskennallisesti noin 17m³ per vuosi, poni noin 12m³/ vuosi (VNA 1250/2014). Hevoslukumäärän (mukaan lukien ponit 10 400kpl) ollessa Suomessa vuonna 2015 74 200kpl (Hippos 2106), voidaan hevosenlantaa laskennallisesti todeta syntyvän vuosittain noin 1 200 000m³. Kirjallisuudessa vuosittaisen hevosenlannan tuotannoksi Suomessa esitetään usein 700 000-800 000 m³ perustuen vanhaan nitraattiasetukseen (931/2000), jonka mukaan yhden hevosen vuosittaiseksi lannan tuotannoksi esitettiin 12m³ ja ponin 8m³. Hevosenlannalla tarkoitetaan tällöin sekä puhdasta lantaa että lantakuivikeseosta, jota tässä tutkimuksessa nimitetään kuivikelannaksi. Käytöstä poistetun kuivikelannan voidaan todeta sisältävän aina

huomattavan määrän, noin 50-80% kuiviketta (Ekroos 2009, 10). Kuivikemäärän osuus kuivikelannassa riippuu sekä kuivikkeen imukyvystä että karsinan siivouksen huolellisuudesta. (Airaksinen & Heiskanen 2015a.)

Hevostallien kaupungistuminen on tuonut tarvetta uudentilaisille ratkaisuille hevosen lannan käsittelyn suhteen. Perinteisesti lantaa on hyödynnetty omilla tai naapuritilojen pelloilla lannoitteena, mutta tallien sijoittuminen yhä useammin taajama-alueiden läheisyyteen on tuonut tähän käytötapaan haasteita. Suurimmalla osalla talleista ei ole omaa viljelysalaa tai vuosittain uudistettava ala ei riitä levitettävälle lantamäärälle. Lannan peltolevitys on kuitenkin edelleen yleisin lannan jatkokäyttötapa (taulukko 2.). Lundgren ja Petterson (2009) toteavat lannan peltolevityksen olevan kannattava tapa talliyrittäjille erityisesti silloin, kun viljelysmaa sijaitsee lähellä tallia, eikä kuljetuskustannuksia muodostu. Viljelijöiden halukkuutta vastaanottaa kuivikelantaa lannoitteeksi heikentää usein pelko hukkakaurasta, joka on ei-toivottu rikkakasvi pelloilla. Myös heikko lannoitearvo erityisesti puupohjaisen kuivikelannan kohdalla vaikuttaa vastaanottohalukkuuteen sitä heikentävästi. (Alho ym. 2010, 19, 31; Myllymäki ym. 2014, 9.)

Peltolevityksen ohella hevosenlannan ravinteiden kierrätystä tukeva lannan hyötykäyttömuoto on kompostointi. Kompostoituminen voi tapahtua joko itsestään tai kompostoinnissa voidaan käyttää erilaisia teknisiä laitteita kuten rumpukompostoria tai tuubikompostointilaitteistoa, jotka nopeuttavat lannan kompostoitumista. Kasvipohjaiset kuivikkeet kuten olki ja erityisesti turve kompostoituvat nopeasti ja niiden lannoitearvo on hyvä. Kompostoinnin osalta on huomattavaa, että hevosenlantakompostia saa levittää omalle pellolle sekä luovuttaa levitettäväksi lannanlevityssopimuksella, mutta mikäli lanta tuoteistetaan myytäväksi tuotteeksi, astutaan sekä lannoitelain että sivutuoteasetuksen (joita käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa 2.3.) piiriin, jolloin tulee ottaa huomioon erilaisia ympäristövaatimuksia, lupia sekä asetuksia. Lupa-asioiden ohella hevosenlantakompostin käyttö sekä kuljetus eteenpäin tulee myös järjestää, mikä tekee kompostoinnin ja

kompostilannan jatkojalostamisen lannoitteeksi melko työlääksi, aikaa ja osaamista vaativaksi sekä ydintoiminnasta poikkeavaksi menetelmäksi talliyrittäjän kannalta järjestää. Näin ollen talliyrittäjän vaihtoehtona on usein kuljettaa hevosenlanta kompostoitavaksi muualle, ympäristöluvan omaavalle taholle, jolloin kuljetuskustannukset sekä mahdollinen vastaanottomaksu ovat lannan jatkokäsittelystä talliyrittäjille syntyviä kustannuksia. (Alho ym. 2010, 42; Luke 2016; Airaksinen & Heiskanen 2013, 44.)

TAULUKKO 2. Hevosenlannan hyötykäyttövaihtoehdot (mukaillen Luke 2016)

Peltolevitys	<ul style="list-style-type: none"> • Yleisin käytössä oleva tapa • Parantaa peltojen kasvukuntoa • Kannattavaa, jos kuljetusmatka on lyhyt, eikä omalle työlle lasketa kustannuksia • Varastoinnissa haihtuu typpeä
Kompostointi	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa peltojen kasvukuntoa • Uusia tekniikoita saatavilla, mm. tuubikompostointi • Prosessi hoidettava huolellisesti, jotta ravinnehukka ja päästöt minimoidaan • Käyttö ja kuljetus järjestettävä
Polttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Energiasisältö saadaan talteen • Mahdollista vain jätteenpolto- tai rinnakkaispolttolaitoksissa • Poltosta syntyvän tuhkan hyödyntäminen ja kuljetus järjestettävä
Biokaasutus	<ul style="list-style-type: none"> • Sekä energiasisältö että ravinteet saadaan talteen • Jäljelle jää käsittelyjäännös, jonka käyttö ja kuljetus on järjestettävä
Pyrolyysi	<ul style="list-style-type: none"> • Energiasisältö saadaan talteen • Jäljelle jää biohiiltä, joka parantaa peltojen kasvukuntoa • Pyrolyysinesteen käyttöä kehitettävä • Tekniikka kehitysvaiheessa

Jätelain ohjatessa käyttämään hevosenlannan ensisijaisesti ravinteiden kiertoon, jota peltolevitys ja kompostointi tukevat, voidaan samanaikaisesti todeta että kuivikelannalla on huomattava energiapotentiaali, jota olisi mahdollista hyödyntää polttamalla, biokaasutuksella tai pyrolyysitekniikalla. Kuivikevalinnalla on keskeinen merkitys lannan hyödyntämisessä: puupohjaiset kuivikkeet soveltuvat parhaiten

polttamiseen, olkikuivike pystytään parhaiten hyödyntämään biokaasutuksessa, turvelanta taas on parhaimmillaan lannoite- ja maanparannuskäytössä, sopien tosin myös polttamiseen. (Wennerberg & Dahlander 2013, 39.)

Lannan polttaminen on paljon esillä ollut asia ja siitä on toivottu yksinkertaista ratkaisua taloudelliseen ja kestäväan lannan käsittelyyn. Nykyisen lainsäädännön mukaisesti lannan polttaminen on mahdollista, mutta hevosenlanta luokitellaan jätteenpolttodirektiivin mukaisesti eläinperäiseksi biojätteeksi, jonka polttamiseen tulee noudattaa jätteenpolton vaatimuksia. Polttolaitoksen osalta Suomessa noudatetaan lisäksi valtioneuvoston asetusta jätteen polttamisesta, joka ohjeistaa, millaisissa laitoksissa jätettä saa polttaa. Asetukseen sisältyi tiukkoja vaatimuksia muun muassa polttolaitteistolle ja siitä syntyvien päästöjen tarkkailulle. Lannanpolto onkin tällä hetkellä mahdollista vain suurissa jätteenpoltoon soveltuvissa laitoksissa, joissa on jatkuvatoimiset savukaasumittauslaitteet. Lainsäädäntö ja sen tulkinnat tekevät täten pienimuotoisen lannanpolton ja hevოსvāen toivoman kuivikelannan hyödyntämisen oman kiinteistön lämmittämiseksi käytännössä mahdottomaksi, sillä polttolaitostekniikka sekä seurantavelvoitteet ovat pienyrityksille suhteettoman suuria investointeja ja tekisivät toiminnasta taloudellisesti kannattamatonta. (Myllymäki ym. 2014, 21; Alho ym. 2010, 21; Ekroos 2009, 17.)

Huomattavaa on myös, että hevosenlanta ei ole polttoaineena helpoimmasta päästä, sillä se on ominaisuuksiltaan verrattain kostea. Kuivikelannan kuiva-ainepitoisuus on noin 30%, loppuosan ollessa vettä (Alakangas, Hurskainen, Laatikainen-Luntama & Korhonen 2016, 147). Hevosen lanta sisältää myös paljon klooria, joka syövyttää polttokattiloita. Hevostutkimuksen erikoistutkija Markku Saastamoinen toteaaakin pienimuotoisen polttamisen olevan haasteellista eikä välttämättä talleille halvin ratkaisu, vaikka päästövelvoitteet tulevaisuudessa helpottuisivatkin (Sihvonen 2016).

Muita mahdollisia hevosenlannan energiahyötykäyttömahdollisuuksia ovat biokaasutus (kuivämädätys) sekä pyrolyysi. Kaasutus- ja pyrolyysilaitoksien etuna on, ettei niihin nykyisen jätteenpoltoasetuksen mukaan sovelleta jätteenpolton vaatimuksia, mikäli lämpökäsittelyssä syntyvä kaasu on puhdistettu niin, että sen polttaminen vastaa päästöiltään maakaasun polttamista (Hippolis 2013). Biokaasutus- ja pyrolyysitekniikan osalta voidaan kuitenkin todeta, ettei tutkijan tiedossa ole laitoksia, joissa lannan sisältämää energiaa toistaiseksi Suomessa hyödynnettäisiin näillä menetelmillä ja siksi näitä vaihtoehtoja ei käsitellä tässä työssä tarkemmin. Huomattavaa on kuitenkin, että uusia tekniikoita ja mahdollisuuksia lannan energiahyötykäyttöä koskien on tutkittu ja tutkitaan parhaillaan useissa hankkeissa ja olettavaa on, että tulevaisuudessa uusia menetelmiä lannan energiahyötykäyttöön tullaan kehittämään ja soveltamaan laajemminkin.

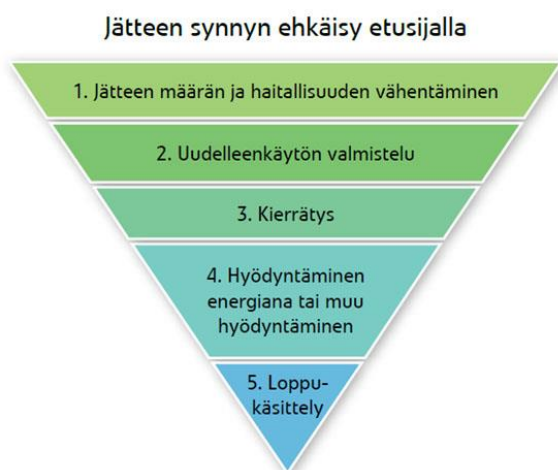
2.3 Lainsäädäntö hevosenlantaa ja lannankäsittelyä koskien

Hevosenlantaa, sen varastointia, käsittelyä ja käyttöä koskeva lainsäädäntö on monimutkaista ja sitä säätelevät niin EU asetukset kuin kansallinen lainsäädäntömmekin.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY 1069/2009) luokittelee hevosenlannan eläinperäiseksi sivutuotteeksi, joka tulee mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti hyödyntää lannoitteena. Jätteeksi lanta muuttuu silloin kun sen hyödyntäminen lannoitteena tai esimerkiksi maanparannusaineena ei onnistu. Sivutuoteasetus määrittelee eläinten terveyttä ja kansanterveyttä koskevat säännöt mm. eläimistä saatavien sivutuotteiden keräämiselle, kuljetukselle, varastoinnille, esikäsittelylle, käsittelylle, käytölle ja hävittämiselle. Suomen lainsäädännössä hevosenlanta katsotaan eläinperäiseksi jätteeksi, jonka käsittelyä määrittää jätelaki (646/2011). Jätelain tarkoituksena on ehkäistä jätteistä ja jätehuollosta aiheutuvaa vaaraa ja haittaa terveydelle ja ympäristölle, vähentää jätteen määrää ja haitallisuutta, edistää luonnonvarojen kestävästä käyttöä sekä varmistaa toimiva jätehuolto ja ehkäistä

roskaantumista. (Airaksinen & Heiskanen 2013, 46; Ekroos & Pusa 2009, 25.)

Jätelain (646/2011) mukaisesti jätteiden hyödyntämisen hierarkiassa (kuvio 3.) tulee ensisijaisesti pyrkiä vähentämään ja ehkäisemään jätteen määrää. Hevosienlannan osalta jätelaki ohjaa ensisijaisesti kierrättämään ja hyödyntämään lannan lannoitteena. Energiahyötykäyttö on jätehierarkian mukaisesti vasta toissijainen, lannan lannoitekäyttöä ja ravinteiden kierrättämistä, seuraava vaihtoehto. (Ekroos & Pusa 2009, 25.)



KUVIO 3. Jätelain mukainen etusijaperiaate (Ympäristöministeriö 2012)

Huomattavaa on myös, että jätehierarkian viimeisenä vaihtoehtona jätteen käsittelylle on kaatopaikka. Tämä ei kuitenkaan hevosienlannan osalta ole enää vaihtoehto biohajoavan jätteen kaatopaikalle vientikiellon astuttua voimaan Suomessa 1.1.2016 alkaen uudistetun jätelain mukaisesti. Aiemmin osa hevosienlannasta päätyi kaatopaikalle, joten kaatopaikkakiellon voidaan todeta rajaavan talliyrittäjien vaihtoehtoja päästä eroon lannasta entisestään. (Seppänen 2016.)

Talliyrittäjän näkökulmasta huomioon otettavia lainsäädännöllisiä asioita hevosienlannasta koskien ovat myös Valtioneuvoston asetus maataloudesta peräisin olevien nitraattien vesiin pääsyn rajoittamisesta, eli nk.

nitraattiasetus (VNa 1250/2014). Nitraattiasetus koskee kaikkia talleja ja säätelee lannan varastointia, lannan levitystä sekä käytettäviä lannanmääriä. Nitraattiasetuksen mukaisesti lantalan, missä kuivikelantaa säilytetään, tilavuuden tulee riittää vähintään 12 kuukauden aikana kertyvälle lannalle. (Airaksinen & Heiskanen 2013, 46; Hippolis 2015.)

Lantalan rakenteiden tulee myös olla vesitiiviit ja uusien lantaloiden kattaminen on pakollista, mikä tilavuuden ohella vaikuttaa rakentamisinvestoinnin suuruuteen. Lantalan osalta voidaan tehdä poikkeus, mikäli varastoitavaa kuivikelantaa kertyy alle 25 m³ vuodessa, tai jos tilalla varastoidaan kerralla enintään 25 m³ kuivikelantaa, voidaan lanta varastoida lantalan sijaan tiiviillä siirtolavalla, tai muulla vastaavalla alustalla, joka on katoksessa tai joka katetaan peitteellä. (VNa 1250/2014)

Lantalan vähimmäistilavuuden laskemisessa voidaan ottaa huomioon viljelijöiden yhteiset lantalat ja pihattojen kuivikepohjat sekä samana laidunkautena laitumelle jäävä lanta. Vähimmäistilavuudesta voidaan poiketa, jos lantaa luovutetaan sopimukseen perustuen sellaiselle hyödyntäjälle, jolla on ympäristönsuojelulain (527/2014) 27 §:n nojalla myönnetty ympäristölupa tai jos lantaa luovutetaan toiselle tilalle edellä säädetyllä tavalla varastoitavaksi lantalassa. Talliyrittäjä voi siis näin ollen poiketa asetuksessa määrätyn mukaisesta lantalatilavuudesta, mikäli hän tekee lannanluovutus sopimuksen sellaisen tahon kanssa, jolla on ympäristölupa jätteen laitos- tai ammattimaiseen käsittelyyn ja hyödyntämiseen (esim. mullan valmistajat, jätteenpolttolaitos tai viljelijä tai muu taho, joka hyödyntää lannan lannoitteena tai maanparannusaineena). On kuitenkin huomattavaa myös, että nitraattiasetuksen (VNa 1250/2014) mukaisesti lannan peltolevitys on kielletty 15.10. -15.4. välisenä aikana, eikä lantaa saa levittää kalteville pelloille. (Hippolis 2015; Ekroos & Pusa 2009, 14-15.)

2.4 Hevosenlanta uusiutuvan energian lähteenä

Ilmastonmuutos ja vähenevät luonnonresurssit ovat aikamme suurimpia globaaleja ongelmia ja megatrendejä, joilla on hyvin laaja ja moninainen

vaikutus. Hyvinvoinnin kasvu on historiallisesti ollut sidoksissa sekä talouden kasvuun että luonnonvarojen käytön kasvuun. Elämme kuitenkin tällä hetkellä pitkälti yli maapallon kantokyvyn. Samanaikaisesti kuin tuotamme ilmastonmuutokseen kriittisesti vaikuttavia päästöjä, kulutamme luonnonvaroja yli varojemme. Luonnonvarat kuten vesi, viljelykelpoinen maa, puhdas ilma sekä erilaiset mineraalit ovat vakavassa vaarassa ehtyä niiden kestävämmästä käytöstä johtuen. Hyvinvoinnin säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi jatkossa, kulutuksen ja kehityksen tulee olla kestävä. Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä toiminnan sopeuttamista luonnon kestäkykyyn. (Kiiski Kataja 2016, 36.)

Ilmastonmuutokseen suurimpana syynä voidaan pitää ihmisten toiminnasta aiheutuvia päästöjä, jotka lisäävät merkittävästi ilmakehässä esiintyvien kasvihuonekaasujen määrää ja vauhdittavat siten maapallon ilmaston lämpenemistä. Yksi suurimmista ihmisen aiheuttamista ilmastonmuutokseen vaikuttavista tekijöistä on fossiilisten polttoaineiden käyttö energian tuotannossa. Fossiilisten polttoaineiden poltossa syntyy haitallisia kasvihuonekaasuja, kuten hiilidioksidia sekä typpioksiduulia, eli ilokaasua. Hiilidioksidi on yleisin ihmisen toiminnassa syntyvä kasvihuonekaasu ja merkittävin tekijä ihmisen aiheuttamaan ilmaston lämpenemiseen. Ilmastonmuutoksen etenemisen estämiseksi keskeinen asia onkin hiilidioksidipäästöjen maailmanlaajuisen kasvun pysäyttäminen ja vähähiilisten ja hiilineutraaleiden teknologioiden käytön tukeminen siten, ettei tulevaisuudessa oltaisi enää riippuvaisia fossiilisista polttoaineista, kuten öljystä, hiilestä ja maakaasusta, vaan uusiutuvia energialähteitä hyödynnettäisi entistä tehokkaammin. (Euroopan komissio 2016; Kiiski Kataja 2016, 36-37.)

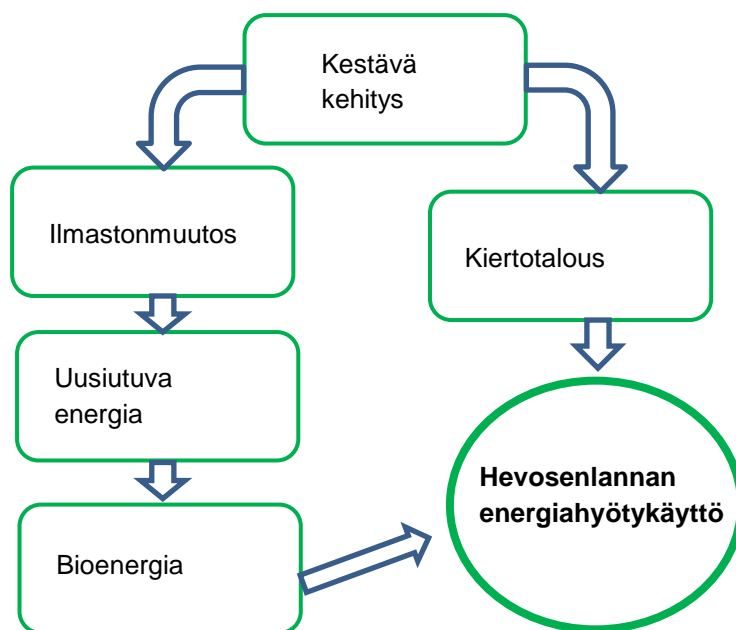
Uusiutuvan energian hyödyntäminen on keskeinen tavoite niin kansainvälisessä kuin kansallisessa ilmastopolitiikassamme. Suomessa käytettävistä uusiutuvista energiamuodoista tärkeimpiä ovat bioenergia (etenkin puu ja puupohjaiset polttoaineet), vesivoima, tuulivoima, maalämpö, aurinkoenergia sekä turve, joka luokitellaan hitaasti uusiutuvaksi biomassapolttoaineeksi (TEM 2013). Uusiutuvista energiamuodoista saatava osuus Suomen energian kulutuksesta ja

sähköntuotannosta on kasvussa ja vuonna 2014 se oli 32 prosenttia (Tilastokeskus 2016). Kansallisen energia- ja ilmastostrategian tavoitteena on edelleen lisätä päästöttömän, uusiutuvan energian käyttöä kestävästi siten että sen osuus 2020-luvulla nousee yli 50 prosenttiin ja omavaraisuus on yli 55 prosenttia (TEM 2015).

Uusiutuvan energian muodoista bioenergia on tämän tutkimuksen kannalta keskeisin uusiutuvan energian muoto, sillä palveluun kuuluvat kuivikkeet ovat puupohjaisia: sahanpurua, kutterinlastua ja puupellettiä. Bioenergian osuus Suomessa käytettävästä uusiutuvasta energiasta on 80 prosenttia. Suurin osa Suomen bioenergiasta tuotetaan puuperäisillä polttoaineilla, joihin luetaan hakkeet, puupelletit, sahanpuru, saha- ja kutterinlastut, kuori, puuöljy, pyrolyysiöljy, mustalipeä sekä kotitalouden polttopuupilke. (Bioenergia 2016.) Hevosenkuivikelanta voidaan ajatella uusiutuvaksi bioenergiaksi tässä tutkimuksessa siitä näkökulmasta, että hevonen on heinänsyöjä, kuivikkeena käytetään puupohjaisia kuivikkeita ja hevonen tuottaa lantaa jatkuvasti. Myös poltto-ominaisuuksiltaan sekä päästömielessä hevosenlanta vastaa bioenergiaa, vaikka juridisesti hevosenlanta tulkitaankin jätteeksi (JL 646/2011). (Paalanen 2016.)

Hevosenlannan hyötykäytön voidaan todeta vastaavan vahvasti osaltaan myös kiertotalousajatteluun, joka on yksi nykyisen hallitusohjelmamme teemoista. Kiertotalouden keskeinen ajatus on materiaalien hukkaamisen ja jätteen syntymisen minimoiminen. Kiertotaloudessa on kyse resurssien ja materiaalien käytön tehostamisesta siten, että sekä raaka-aineet että niiden arvo säilyvät kierrossa. (Kiiski Kataja 2016, 45.)

Hevosen lannan käytön lisäämisen energian lähteenä voidaan todeta tukevan kestävästä kehitystä monella tavoin. Oheinen kuvio 4. esittää hevosenlannan energiahyötykäyttöä osana kiertotalousajattelua, jossa kuivikelanta toimii uusiutuvana bioenergian lähteenä vähentäen fossiilisten polttoaineiden tarvetta ja hilliten isossa kuvassa osaltaan siten myös ilmastonmuutosta.



KUVIO 4. Hevoselannan energiahyötykäyttö osana kestäväää kehitystä

3 ASIAKASYMMÄRRYS PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMISEN PERUSTANA

Tämä luku käsittelee asiakasymmärryksen merkitystä ja ymmärryksen rakentumista palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Palveluille ominaista on palvelun käyttäjän, eli asiakkaan läsnäolo ja palvelun kuluttaminen. Mikäli näin ei olisi, ei olisi myöskään palvelua. Palvelun keskiössä on siis aina ihminen – asiakas, jonka kanssa palvelun tuottaja on vuorovaikutuksessa muodostaen näin palvelukokemuksen. (Tuulaniemi 2013, 71.)

Palvelun ja palvelukokemuksen kehittämisen kannalta yritykselle on välttämätöntä ymmärtää asiakkaitaan sekä todellisuutta, missä asiakkaat elävät ja toimivat. Tuulaniemi (2013, 71) toteaa asiakasymmärryksen tarkoittavan asiakkaiden tarpeiden, odotusten, motiivien ja arvonmuodostuksen ymmärtämistä – käsitystä siitä, mistä elementeistä arvo palvelussa muodostuu asiakkaalle. Arantola ja Simonen (2009) ovat samoilla linjoilla todeten asiakkaan toiminnan ymmärtämisen olevan keskeisessä roolissa asiakkuudessa syntyvän arvon ymmärtämisessä käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 4-5.)

3.1 Palvelut ja niiden ominaispiirteet

Tämän tutkimuksen kohteena ollessa palvelukonsepti, on syytä ensin tarkastella ja määrittää, mitä palvelulla ja palvelukonseptilla tarkoitetaan. Palveluilla on monta piirrettä, eikä yksiselitteistä määritelmää palvelukäsitteelle ole helppo esittää. Tekesin palveluliiketoiminnan sanastossa palvelu määritellään ”toiminnaksi tai toimintojen yhdistelmäksi, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen”. Palvelukonseptilla puolestaan tarkoitetaan palveluidean kuvausta ja toimintaperiaatetta. (Tekes 2010.)

Kirjallisuudessa palveluita verrataan usein fyysisiin tavaroihin, jolloin yksi konkreettisista eroista on palveluiden aineettomuus. Tätä ominaisuutta kuvaa palveluiden määritelmä ”palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja

myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen” (Gummessonin mukaan Grönroos 2009, 77). Aineettomuuden ohella Grönroos (2009, 81) toteaa abstraktiuden olevan palveluita kuvaava piirre. Asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua, sillä palvelun tuottaman kokemuksen tai tunteen selkeän arvon määrittely on haastavaa. Palvelua ei voi pakata ja toimittaa kuten tuotetta, vaan se on uniikki joka kerta (Klar 2014, 19).

Huomattavaa on myös, että monissa palveluissa on usein myös konkreettisia osia, kuten autokorjaamon käyttämät varaosat tai tässä tutkimuksessa talleille tuotava kuivike. Tällöin, kun kyse on tuotteen ja palvelun yhdistelmästä, puhutaan tarjoomasta. Tuulaniemi toteaa tarjooman vastaavan asiakkaan tarpeisiin usein paremmin kuin tavarat tai palvelu yksinään. (Tuulaniemi 2013, 20.)

Grönroos (2009, 79) esittää kolme piirrettä, jotka yhdistävät useimpia palveluita:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivätkä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin kanssatuottajana.

Polaine, Løvlie ja Reason (2013, 23) korostavat palvelun peruspiirteinä asiakkaiden roolia palvelujen kanssatuottajina todeten, että palvelut tuottavat arvoa ainoastaan asiakkaiden käyttäessä niitä. Palvelujen tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus on myös olennainen asia, sillä ennalta tuotettua laatua ei ole olemassa, vaan huomattavaa on, että palvelun koettu laatu syntyy asiakkaan odotusten ja kokemusten summasta ja muodostuu aina subjektiivisesti. (Grönroos 2009, 81-82.)

Ojasalo & Ojasalo (2010) toteavat, että tavaroiden ollessa kyseessä toimitus on tärkeää hoitaa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan, palvelun tai tarjooman ollessa kyseessä toimituksen on tapahduttava lisäksi oikealla tavalla. Keskeisessä roolissa palvelujen tuottamisessa ovat yleensä

ihmiset, jolloin työntekijöiden toimilla on hyvin merkittävä vaikutus palvelujen tuottamiseen ja asiakastyytyväisyyteen. Yksi tämän tutkimuksen kannalta keskeinen piirre palveluille on myös palvelujen heterogeenisyys – yhden asiakkaan kokema palvelu ei ole koskaan samanlainen kuin toisen. Tässä piileekin palveluiden johtamisen haaste – kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena ja hyvänä. (Grönroos 2009, 81-82; Ojasalo & Ojasalo 2010, 26-27.)

3.2 Palvelun kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelukonseptin kehittämisen perusta on asiakasymmärryksen hankkiminen, jonka perusteella pyritään optimoimaan asiakkaan palvelukokemus. Tätä asiakaskeskeistä, asiakkaan näkökulmasta lähtevää tapaa kehittää ja parantaa palvelua, nimitetään palvelumuotoiluksi. (Klaar 2014, 15.)

Reason, Løvlie & Brand Flu (2016, 11) toteavat palveluiden kehittämisessä olevan tuotteiden kehittämiseen verrattuna se etu, että tuotantoon ei kulu kuukausia, vaan muutosten tekeminen on huomattavasti helpompaa ja nopeampaa. Asiakkaat voidaan ja tulee ottaa mukaan ideoimaan ja innovoimaan uusia ja parempia ratkaisuja.

Klaar (2014, 15) esittää palvelumuotoilun tavoitteeksi positiivisen kokemuksen luomisen asiakkaalle jokaisessa yrityksen ja asiakkaan kohtaamisessa. Keskeistä on ymmärtää asiakkaan olevan aina osana palvelutapahtumaa muodostaen henkilökohtaisen kokemuksensa palvelusta joka kohtaamisessa uudestaan. Näistä kohtaamisista asiakas muodostaa palvelukokemuksia. Palvelukokemus tapahtuu asiakkaan pään sisällä ja on aina subjektiivinen kokemus, joten palvelukokemuksen suunnittelu on sikäli haastavaa. Asiakkaan palvelukokemusta voidaan kuitenkin pyrkiä optimoimaan, mikä onkin palvelumuotoilun tavoite. Mahdollisimman positiivisen palvelukokemuksen luomiseen pyritään keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin palveluprosessin, työtapojen, tilojen ja vuorovaikutuksen optimoinnilla sekä poistamalla palvelua häiritsevät seikat. (Tuulaniemi 2011, 24-27.)

3.3 Asiakkaan tarpeet ja odotukset

Kinnusen (2003, 42) mukaan menestyvät palvelut pohjautuvat yleensä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja ratkaisevat asiakkaan ongelman, jota asiakas ei itse pysty ratkaisemaan, tai hänellä ei ole aikaa tai halua tehdä palvelun korvaavaa työtä. Tarpeen voidaankin tässä työssä määritellä tarkoittavan ongelmaa, jonka asiakas pyrkii ratkaisemaan hankkiessaan tuotteen tai palvelun (Business Dictionary 2016). Huomattavaa on myös, etteivät asiakkaat aina ole tietoisia tarpeistaan tai ongelmistaan, jolloin palveluntarjoajan tehtävä on kirkastaa tilanne asiakkaalle ja osoittaa palvelun tarjoamat hyödyt tai mahdolliset karikot, jotka palvelua käyttämällä voidaan välttää (Tuulaniemi 2013, 71).

Tarpeiden ohella asiakkaan odotukset ovat keskeisessä asemassa asiakasymmärryksen muodostamisessa. Asiakkaalla on tietty mielikuva ja odotus palvelusta ennen palvelun hankintaa. Odotusten määrittelyssä tutkimuksessa tarkoittavan sitä hyötyä, etua tai arvoa, jota asiakas hakee hankkiessaan tuotteen tai palvelun (Business Dictionary 2016).

Asiakkaan tarpeiden ja odotusten erottamisen voidaan todeta olevan toisinaan haastavaa ja rajan häilyvä, sillä asiakkaan tarpeet vaikuttavat osaltaan myös odotuksiin. Asiakkaan tarpeet myös muuttuvat usein ajan myötä (Reason ym. 2016, 21). Grönroos (2009) toteaaakin tarpeen olevan osin abstrakti käsite, joka vain antaa viitettä siitä, minkä asiakas uskoo tuottavan parasta arvoa omassa toiminnassaan. Tuote tai palvelu itsessään eivät ole asiakkaita kiinnostavia asioita vaan ostopäätöksen takana on pikemminkin kyse siitä, kuinka asiakas luo niiden avulla arvoa omassa toiminnassaan tai tavoitteissaan. (Grönroos 2009, 307.)

Reason ym. (2016, 28) määrittelevät asiakkaiden tarpeiden ja odotusten eron palveluiden osalta yksinkertaistetusti seuraavasti: tarve on itse palvelu – se mitä palvelu sisältää ja mitä sopimukseen kirjataan. Odotukset ovat puolestaan sitä, kuinka palvelu suoritetaan.

Shawin ja Ivensin (2005) mukaan odotuksiin vaikuttavat asiakkaan mielikuva yrityksestä, mainonta, muiden ihmisten puheet sekä omat

aiemmat kokemukset asioinnista yrityksen kanssa. Myös aiemmat kokemukset vastaavanlaisesta palvelusta, kuten vaikkapa odotusaika ravintolassa ennen ruuan tarjoilemista, vaikuttavat asiakkaan odotuksiin palvelusta. (Shaw & Ivens 2005, 25.) Odotuksia verrataan myöhemmin toteutuneeseen kokemukseen ja palvelun laatuun pidetään odotusten ja kokemusten erotusta (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 49).

Odotusten ja kokemuksen vertaamisessa piilee kuitenkin tiettyjä ongelmia. Grönroos toteaa kokemusten ja odotusten vertaamisen olevan teoriassa järkevää, sillä odotukset vaikuttavat selvästi laadun kokemiseen. Asiakkaiden odotukset kuitenkin usein muuttuvat, ja mikäli odotuksia mitataan palvelukokemuksen jälkeen tai sen aikana, kuten käytännössä usein tehdään, mittauksen kohteena ei ole todellinen odotus vaan kokemuksen vinouttama odotus. Toisaalta odotuksia ei myöskään välttämättä ole järkevää mitata ennen palvelun kokemista, koska palveluprosessin aikana saadut kokemukset voivat muuttaa odotuksia, eivätkä asiakkaat vertaa kokemuksiaan enää etukäteisodotuksiinsa. (Grönroos 2009, 119.)

Erityisesti jatkuvissa asiakassuhteissa asiakkaan odotukset muuttuvat ajan kuluessa. Ojasalo jakaa odotukset kolmeen luokkaan: hämäriin odotuksiin, julkilausuttuihin odotuksiin sekä hiljaisiin odotuksiin. Hämärit odotukset ovat odotuksia, joita asiakkaat eivät osaa ilmaista tietoisesti, mutta jotka he odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan. Hämärien odotusten kohdalla asiakkaat kokevat, että jotain tarvitaan, mutta eivät tiedä tarkkaan mitä pitäisi tehdä ja miten. Mikäli hämäriä odotuksia ei täytetä, asiakkaat ovat pettyneitä ja kokevat ettei palvelu täytä odotuksia. Palveluntarjoajan haasteena onkin pyrkiä selvittämään hämärit odotukset sekä itselleen että asiakkaalle, jotta odotukset voidaan täyttää ja ylittää. Julkilausutut odotukset puolestaan ovat odotuksia, jotka ovat asiakkaiden mielessä selviä ja jotka asiakkaat odottavat tietoisesti täytettävän. Julkilausutut odotukset voivat kuitenkin olla realistisia tai epärealistisia. Palveluntarjoajan haasteena on olla antamatta epämääräisiä lupauksia, jottei epärealistisia odotuksia pääse syntymään. Hiljaiset odotukset puolestaan viittaavat palvelun elementteihin, jotka ovat asiakkaalle niin

ilmeisiä, ettei niitä tietoisesti ajatella tai lausuta ääneen. Hiljaisten odotusten olemassaolo tulee usein ilmi vasta, kun palvelu ei täytäkään niitä ja asiakas pettyy. Tästä syystä palveluntarjoajan tulisivin varmistaa etteivät hiljaiset odotuksetkaan jää huomaamatta. (Ojasalo mukaillen Grönroos 2009, 132-134.)

3.4 Palvelun laatu syntyy asiakkaan odotuksista ja kokemuksista

Palveluiden monipiirteisyys tekee palvelun määrittelemisen monimutkaiseksi ja sama koskee palvelun laatua. Koska palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomiksi koettuja prosesseja, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joiden tuotantoprosessiin asiakas usein aktiivisesti osallistuu, palveluiden johtamisen ja markkinoinnin kannalta on keskeistä ymmärtää mitä asiakkaat odottavat ja miten he arvioivat palvelun laatua. (Grönroos 2009, 98.)

Laatu voidaan määrittää monella tavoin ja yleisesti laatu ymmärretäänkin asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Tässä tutkimuksessa laatua tarkastellaan kuitenkin asiakkaan näkökulmasta, jolloin laatu on sitä, mitä asiakas kokee sen olevan.

Ennen palvelun ostamista tai tilaamista asiakkailla on tietty ennako-odotus palvelusta; he odottavat saavansa jonkinlaista etua, hyötyä tai arvoa palvelusta. Palvelusuorituksen jälkeen palvelun laatua verrataan asiakkaan ennako-odotuksiin ja mikäli laatu vastaa odotuksia, asiakas on luultavimmin tyytyväinen palveluun, mikäli taas ei, tuloksena on tyytymätön asiakas. (Beard 2013; Lu, Berchoux, Marek & Chen 2015, 170-171.)

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985, 49) määrittävät palvelun laadun olevan asiakkaan odotusten ja kokemusten erotus, jolloin palvelun laatu on kokonaisarviointi tietystä palvelusta, jonka kokemista verrataan asiakkaan yleisiin odotuksiin, millainen palvelun olisi pitänyt olla. Tyytyväisyys saavutetaan toimittamalla tuotteita tai palveluita, jotka tuovat asiakkaalle hyötyä ja lisäävät koettua arvoa, niin että asiakkaan

suhtautuminen yritykseen pysyy myönteisenä lisäten sitoutuneisuutta (Wicks & Roethlein 2009, Lu ym. 2015 mukaan). Asiakastyytyväisyyttä voidaan siten pitää yhtenä laadunkehittämisen painopisteenä (Leckin 2006, 105).

Tutkimukset osoittavat, että tyytyväiset asiakkaat ovat sitoutuneempia yritykseen ja palaavat todennäköisemmin uudelleen ostoksille kuin tyytymättömät asiakkaat (Lu ym. 2015, 170-171). Tämä ei kuitenkaan automaattisesti pidä paikkaansa, sillä vaikka asiakkaat olisivatkin tyytyväisiä palvelun laatuun, voi esimerkiksi palvelun hinta olla niin korkea, että asiakkaat etsivät muita ratkaisuja tai vaihtavat palveluntarjoajaa (Lecklin 2006, 113.).

Myös Grönroos (2009, 106) tuo esille asiakkaan odotusten vaikutuksen laatukokemukseen ja korostaa, että palveluntarjoajien tulisi olla tarkkoja sen osalta mitä luvataan. Mikäli lupaukset ovat liian suuria, vaarana on että asiakkaan odotukset nousevat suuriksi ja hän kokee saavansa heikkoa laatua. Parempi onkin siten luvata vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa. Tällöin palveluntarjoajalla on mahdollisuus yllättää asiakas, mikä edistää asiakkaan uusintaostoalttiutta sekä asiakasuskollisuutta.

Reason ym. (2016, 20) korostavat erityisesti palvelusuhteen alun olevan merkityksellinen palvelun kokemisessa. Jos alku sujuu hyvin, on sillä huomattava merkitys asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspysyvyyteen sekä asiakassuhteen kustannuksiin jatkossa. Asiakastyytyväisyyden ohella Soudagarin, Iyerin ja Hildebrandin (2012, xxiii) mukaan yritysten tavoitteena ja menestyksen mittarina pidetään yhä useammin asiakasuskollisuutta sekä asiakkaiden suositteluhalukkuutta, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.9. Tutkimukset osoittavat uskollisten ja intohimoisten asiakkaiden olevan yritysten kannalta tuottavimpia ja siksi yritysten kannalta onkin keskeistä ymmärtää asiakkaiden odotukset, jotta palveluista voidaan luoda odotukset vähintään täyttäviä, mielellään odotukset ylittäviä, kokemuksia.

3.4.1 Palvelun laatu-ulottuvuudet ja koettu kokonaislaatu

Asiakkaiden kokemaa palvelun laatua mitataan usein kahdella ulottuvuudella, teknisellä sekä toiminnallisella laadulla. Tekninen laatu mittaa sitä, *mitä* asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Tekninen laatu määrittää siten palvelun lopputulosulottuvuutta. Grönroosin (2009) mukaan yritykset mieltävät usein lopputuloksen teknisen laadun, eli sen mitä asiakkaalle jää, kun palveluntuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi, palvelun kokonaislaaduksi. Teknisellä laadulla on kiistämättä suuri merkitys palvelun laatua arvioitaessa, mutta se on vain osa asiakkaan kokemaa kokonaislaatua. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on usein monia vuorovaikutustilanteita, sekä niin menestyksekkäitä kuin epäonnistuneitakin totuudenhetkiä, joten teknisen laadun ulottuvuus ei yksin kerro asiakkaan kokemasta laadusta. (Grönroos 2009, 100-101.)

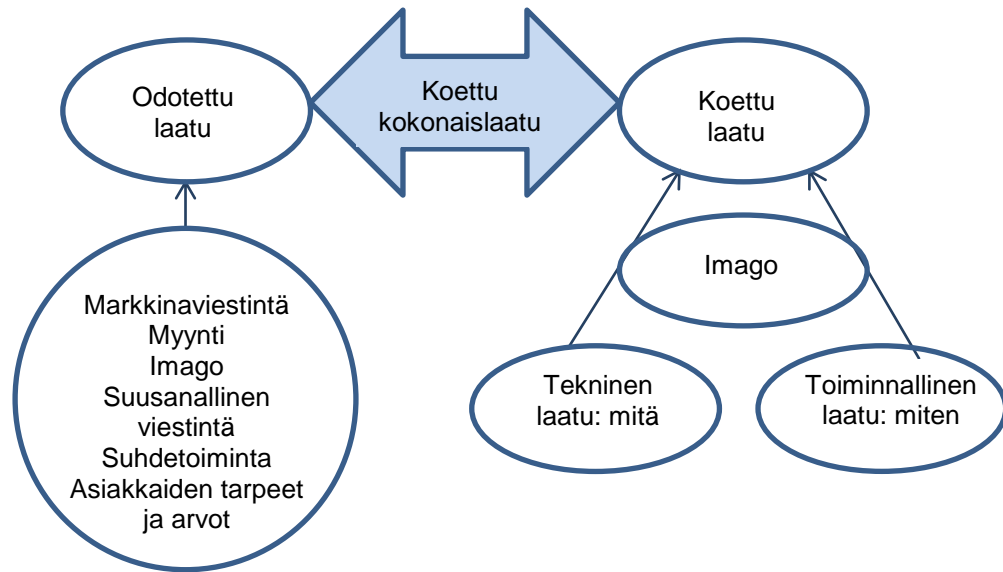
Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa palvelun lopputuloksen, ohella myös se, miten palvelu hänelle toimitetaan. Laadun toinen ulottuvuus on siten toiminnallinen laatu eli prosessiulottuvuus. Toiminnallinen laatu mittaa sitä, *miten* asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallisen laadun objektiivinen mittaaminen on teknisen laadun mittaamista huomattavasti haastavampaa, sillä prosessin toiminnallinen laatukokemus syntyy palvelun totuudenhetkissä ja liittyy läheisesti palveluntarjoajan toimintaan. (Grönroos 2009, 101-102.)

Palvelun kahden laatu-ulottuvuuden, teknisen ja toiminnallisen laadun, ohella yrityksen imago on useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä tekijä, joka voi vaikuttaa asiakkaan laadun kokemiseen monin tavoin. Mikäli asiakkaalla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, pienet virheet annetaan luultavasti anteeksi. Jos taas palveluntarjoajan imago on asiakkaalle negatiivinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voidaan siten pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 102.)

Palvelun teknisen laadun ja toiminnallisen laadun ohella laadun ulottuvuuksiksi on esitetty palvelun taloudellista laatua sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä suhteen laatua. Kinnunen (2003) toteaa Holmlundin ja Kockin esittämän taloudellisen laadun tarkoittavan asiakkaan käsitystä siitä, onko palvelu tuonut hänelle odotettua taloudellista hyötyä. Taloudellinen laatu voi ilmetä asiakkaalle joko halvempaan palveluna tai siten, että palvelun lopputuloksena asiakkaalle syntyy taloudellista hyötyä. (Kinnunen 2003, 18.)

Rasilan (2009) mukaan erityisesti yritysten välisessä (B-to-B) liiketoiminnassa myös asiakassuhteen laadulla (relationship quality) on merkittävä vaikutus palvelukokemukseen. Asiakasyritykset etsivät kumppaneikseen palveluntarjoajia, joiden kanssa on mahdollista rakentaa pitkäaikainen asiakassuhde. Pitkät ja kestävät asiakassuhteet tarjoavat monia etuja sen sijaan, että joka kerta pitäisi etsiä uutta palveluntarjoajaa, joten asiakassuhde on arvokas ja vaikuttaa osaltaan palvelun kokonaislaatuun. (Rasila 2009, 35.) Soudagar ym. (2012, 41) korostavatkin erityisesti B-to-B puolella toimivien palveluyritysten etuna mahdollisuutta tuntea parhaat asiakkaansa hyvin, mikä tarjoaa vähittäispuolella (B-to-C) toimiviin yrityksiin verrattuna erinomaisen tilaisuuden henkilökohtaisen palvelun tarjoamiseen.

Palvelun laadun kokeminen on kuitenkin kaikkiaan monimutkainen prosessi, johon vaikuttaa koetun laadun lisäksi myös asiakkaan odottama laatu. Tätä havainnollistaa Grönroosin esittämä koetun kokonaislaadun malli kuviossa 5. Laadun voidaan todeta olevan hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät kuten markkinointiviestintä, myynti, yrityksen imago, suusanallinen viestintä, suhdetoiminta sekä asiakkaiden tarpeet ja arvot. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä mainontaa, myynninedistämistä, yrityksen verkkosivuja ja muita markkinoinnin keinoja, jotka ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imagoa, suusanallista viestintää tai suhdetoimintaa sen sijaan yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. (Grönroos 2009, 105-106.)



KUVIO 5. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105.)

3.4.2 Palvelun laadun osatekijät

Palvelun laadun mittaamisessa paljon käytetty menetelmä on tunnettujen palvelun laadun tutkijoiden Berryn, Parasuramanin sekä Zeithamlin 1980-luvulla kehittämä SERVQUAL-menetelmä, joka mittaa koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Menetelmä perustuu palvelun laadun osatekijöiden mittaamiseen asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja palvelusta saatujen kokemusten vertailun pohjalta. Alun perin Berry, Parasuraman ja Zeithaml (1985, 47) esittivät palvelun laadulle kymmenen osatekijää, joiden avulla kuvattiin asiakkaiden palvelun kokemista. Nämä osatekijät ovat:

- luotettavuus (suorituksen johdonmukaisuus ja luotettavuus)
- reagointialttius (työntekijöiden halu ja valmius palvella)
- pätevyys (tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta)
- saavutettavuus (yhteydenoton mahdollisuus ja helppous)
- kohteliaisuus (kontaktihenkilöiden huomaavaisuus, ystävällisyys ja kunnioittava asenne)
- viestintä (asiakkaiden kuuntelu ja viestiminen käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi)
- uskottavuus (rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen)
- turvallisuus (riskien ja epäilysten poissaolo)

- asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen (aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita)
- fyysinen ympäristö (fyysiset tekijät, kuten palveluympäristö, henkilöstön ulkoinen olemus jne.)

Näistä edellä mainituista osatekijöistä pätevyys liittyy palvelun lopputuloksen tekniseen laatuun, uskottavuus puolestaan koetun laadun imagoon. Muiden osatekijöiden voidaan katsoa liittyvän palvelun toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2009, 114.)

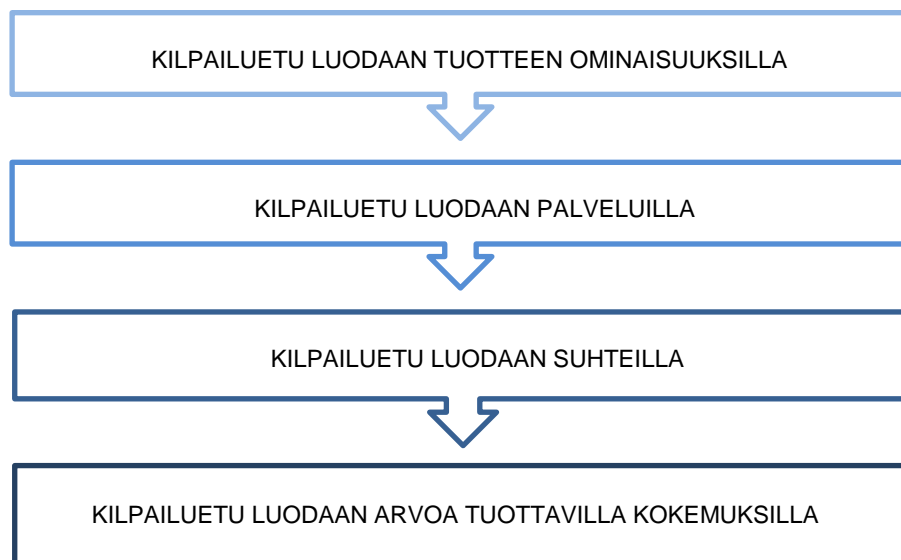
Sittemmin Berry, Parasuraman ja Zeithaml karsivat laadun osatekijät viiteen osa-alueeseen, jotka ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. SERVQUAL-menetelmässä näitä osa-alueita kuvataan yleensä 22 attribuutilla, joihin vastaajat vastaavat seitsemän kohdan asteikolla, ääripäinä ”täysin samaa mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Ensimmäiseen kysymyssarjaan palvelun käyttäjä vastaa ennen palvelua ja toiseen palvelukokemuksen jälkeen, jolloin saadaan mitattua palvelun odotettu laatu sekä koettu laatu. Palvelun laadun taso käy ilmi näitä kahta sarjaa verratessa. (Grönroos 2009, 114-115; Ojasalo ym. 2014, 187.)

SERVQUAL-mittarin käytöstä on kiistelty sen osalta kuinka hyvin mittarin osa-alueet koskevat erilaisia palveluita. Grönroos (2009, 117) toteaaakin olevan tärkeää soveltaa SERVQUAL-asteikkoa harkitusti ja pohtia sen osa-alueita ja attribuutteja tarkkaan ennen tutkimuksen toteuttamista. Koska niin palvelut kuin markkinatkin eroavat paljon toisistaan, alkuperäistä osatekijä- ja attribuuttijoukkoa on usein tarpeellista muokata tilanteeseen sopivaksi lisäten uusia näkökohtia tai poistaen joitakin vanhoja.

Keskeisimpänä palvelun laadun osatekijöistä Berry ja Parasuraman (1991, 15) korostavat palvelun luotettavuutta. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa palvelun suorittamista virheettömästi joka kerta, ensimmäisestä kerrasta alkaen.

3.5 Palveluiden tuottamisesta kokemusten luomiseen

Maailman muuttuessa yhä nopeampaa tahtia voidaan yritysten kilpailukeinojen todeta muuttuneen viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Siinä missä yritykset menneinä vuosikymmeninä kilpailivat tuotteiden ominaisuuksilla, massatuotannolla ja tehokkuudella, jakelulla ja logistiikalla tai asiakassuhteilla, eivät nuo keinot tänä päivänä riitä enää erilaistumiseen. Asiakkaille tulee toki edelleen tarjota oikeita tuotteita, tehdä se tehokkaasti sekä tarjota hyvää, asiakassuhteita vaalivaa palvelua, mutta niillä eväin ei välttämättä luoda pysyvää kilpailuetua. Asiakkaan aikakaudella, kuten nykyistä aikakautta nimitetään, kilpailuetu hankitaan luomalla merkityksellisiä kokemuksia kuten kuvio 6. osoittaa. Tämän päivän yritysten menestysreseptinä on tarjota asiakkaille mieleenpainuvia, arvoa tuottavia asiakaskokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset ja tekevät heistä yrityksen suosittelijoita. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14-16; Palmer 2010, 197.)



KUVIO 6. Kilpailuedun luomisen evoluutio (Christopher ym. 1991 mukailen Palmer 2010.)

Arvon tuottamista asiakkaalle voidaan pitää yritysten liiketoiminnan kulmakivenä ja palvelun laatua yhtenä yritysten menestyksen avaintekijöistä. Laatujohtaminen voidaankin nähdä osittain

asiakaskokemusajattelun edeltäjänä. Selkein ero näiden kahden johtamisajattelun välillä on se, että laatujohtaminen tarkastelee asioita valtaosin yrityksen näkökulmasta, kun taas asiakaskokemusajattelussa asiakas on toiminnan keskiössä ja yrityksen toiminnot järjestetään asiakkaan ympärille. Palveluliiketoiminnassa on näin ollen olennaista omaksua uudenlainen ajattelutapa ja siirtyä palveluiden tuottamisesta eteenpäin kokemusten luomiseen. Luomalla merkityksellisiä kokemuksia yritys saa uudenlaisia mahdollisuuksia luoda asiakkailleen lisäarvoa ja pystyy siten luomaan itselleen kilpailuetua markkinoilla (Löytänä & Korteso 2011, 20-23.)

Asiakasymmärryksen kannalta on keskeistä myös ottaa huomioon aika, asiakkaan aikakausi, jota parhaillaan elämme. Tietoa on saatavilla huomattavasti aiempaa helpommin muuan muassa teknologian kehityksen myötä ja ongelmana on usein pikemminkin tiedon paljous, tietotulva. Asiakkaalla on varaa valita, jolloin palvelun helppous ja nopeus ovat hyvin keskeisiä asioita kilpailussa menestymiseen. Olennaista onkin sisäistä että asiakas on usein hankkinut paljon tietoa jo ennen varsinaista yhteydenottoa palveluntuottajaan. Yritysten haasteena onkin muuntaa myyntiorganisaatioista helpon ostamisen mahdollistajiksi. On myös huomattava että kokemusten jakamisen laajuus ja nopeus on Twitterin, Facebookin ja muiden sosiaalisen median kanavien myötä saanut aivan uuden ulottuvuuden. Kokemuksista, niin hyvistä kuin huonoista, kerrotaan kavereille ja viestit leviävät nopeasti ja laajasti. (Löytänä & Korteso 2011, 28-31.)

Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakkaan aikakaudella helppouden ja nopeuden lisäksi keskeinen asia on ”mulle-kaikki-heti-nyt-ajattelu”, joka ohjaa asiakkaiden odotuksia. Kun aiemmin reagointinopeutta ja odotusaikaa mitattiin päivissä ja tunneissa, nykyisin verkkokaupan sivujen tai Google-hakujen latautumisen kestäessä pidempään kuin pari sekuntia koetaan aikaviive liian pitkänä, kiireen ollessa alituinen ilmiö ja ajan koettaessa olevan rahaa. Menestyksen yhtenä reseptinä yrityksillä voidaan siten pitää toiminnan

yksinkertaistamista ja sitä myötä toimimista nopeammin kuin asiakkaat odottavat. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17-18.)

Kilpailuedun luomisen tänä päivänä voidaan siis katsoa syntyvän nopeudesta, helppoudesta ja ennen kaikkea kyvystä luoda asiakaskokemuksia, jotka jäävät mieleen. Arvokkaat asiakaskokemukset eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan ne vaativat yritykseltä kokonaisvaltaista lähestymistä niin organisaation strategiassa, johtamisessa, kohtaamisissa, mittaamisessa kuin yrityskulttuurissakin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)

3.6 Arvon tuottaminen asiakkaalle – yrityksen perustehtävä

Yritysten tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan nostaa arvon luominen asiakkaille, sillä yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Yksinkertaisimmillaan arvo voidaan määrittää asiakkaan kokemaksi hyödyllisyydeksi, tuotteesta tai palvelusta saadun hyödyn ja maksetun hinnan väliseksi suhteeksi. (Tuulaniemi 2011, 14-16.)

Yritysten toiminnan oltua menneinä vuosikymmeninä hyvin tuotelähtöistä, menestyvien yritysten toimintaa ohjaa nykyisin asiakaslähtöisyys. Keskeisin asia tuotelähtöisen ajattelun muutoksesta asiakaslähtöiseen ajatteluun on ymmärrys siitä, mitä asiakkaan kokema arvo on ja kuinka se syntyy. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Tuotelähtöisessä ajattelussa arvo sisältyy tuotteeseen ja asiakas saa sen, kun tavara vaihtaa omistajaa tai palvelutapahtuma suoritetaan. Tällöin palvelun arvoa mitataan vertaamalla palvelun laatua suhteessa palvelusta maksettavaan hintaan, eli puhutaan hinta-laatusuhteesta. Grönroosin (2008) mukaan tällöin on kyse vaihtoarvosta (value-in-exchange), joka viittaa näkemykseen, jonka mukaan asiakkaan saama arvo sisältyy ennalta tuotettuun tuotteeseen. (Arantola & Simonen 2009, 3; Grönroos 2009, 271.)

Asiakslähtöisen ajattelun arvon muodostumisen perustana on ajatus siitä, että palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa vaan arvo muodostuu palveluiden tuottamasta hyödystä, seurauksista sekä vaikutuksista asiakkaalle. Tällöin kyse on Grönroosin mukaan (2008, 71) käyttöarvosta (value-in-use). Asiakslähtöisen ajattelun mukaisesti arvo syntyy kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Tällöin Grönroos toteaa palveluntuottajan olevan arvon kanssaluoja asiakkaan kanssa (value co-creator). (Arantola & Simonen 2009, 3; Grönroos 2009, 307.)

Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokeman arvon voidaan todeta olevan saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut, jotka helpottavat asiakkaan elämää tai tyydyttävät jonkin tarpeen. Uhraus puolestaan on tyypillisimmillään tuotteesta tai palvelusta maksettava hinta. Hinnan ohella uhraus voi myös olla menetetty aika, jonka merkitys uhrauksena on korostumassa nykyaikana. Asiakkaat arvostavat yhä enemmän tuotteita ja palveluita, jotka säästävät heiltä aikaa ja nopeasta ja sujuvasta palvelusta ollaan valmiita maksamaan enemmän, eli aika saattaa toisinaan mennä hinnankin edelle. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Asiakkaan kokema arvo on kokonaisuudessaan erilaisten osien summa. Arvon lähteet voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: utilitaarisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Utilitaariset lähteet ovat järkiperäisiä ja liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Keskeistä on, että ne eivät itsessään tuota arvoa asiakkaalle, vaan auttavat jonkin päämäärän saavuttamisessa. Hedonistiset arvon lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Olennaista niille on, että ne ovat elämyksellisiä, tuntemuksia ja aisteja herättäviä hyötyjä, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena. Arvo muodostuu tällöin tuotteesta tai palvelusta syntyvänä tunteena, kuten hauskuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuutena. Yritysten tulisikin luoda palveluissaan eri aisteja koskettavia kokemuksia, sillä tutkimukset osoittavat hedonistisia elementtejä sisältävien kokemusten lisäävän asiakkaiden myönteistä suhtautumista ja suositteluhalukkuutta verrattain enemmän kuin

pelkästään utilitaarisia elementtejä sisältävien kokemusten. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Tuulaniemi (2011) toteaa asiakkaan kokeman arvon muodostuvan yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa, jolloin asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksiansa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksensa perusteella. Siinä missä arvon tuottaminen on jokaisen yrityksen perustehtävä, lisäarvo voidaan määritellä kilpailukeinona, joka tuotetaan joko alentamalla tuotteen hintaa tai lisäämällä palvelusta saatua, asiakkaan kokemaa hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 17-19.)

3.7 Asiakaskokemus

Palvelun laadulla on aina keskeinen merkitys asiakaskokemuksessa. Keskeisin ero asiakaskokemusajattelun ja palvelun laadun tutkimuksen välillä on, että asiakaskokemuksessa asiakas on aina toiminnan keskiössä, kun taas palvelun laatua tarkastellaan usein yrityksen näkökulmasta. Toinen hienoinen ero asiakaskokemuksen ja koetun palvelun laadun mallin välillä on se, ettei koetun palvelun laadun malli ota huomioon asiakkaan tunteita tai mielikuvia. Näillä on kuitenkin aina olennainen merkitys asiakaskokemukseen ja palvelun kokemiseen, ja siten tunteet ja mielialat onkin tärkeää ottaa palvelujen johtamis- ja kehittämistyössä huomioon. (Grönroos 2009, 111-112.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Fischer ja Vainio (2014, 9) puolestaan kuvaavat asiakaskokemusta sellaisena tunteena ja kokemuksena, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Nämä määritelmät korostavat juuri tunteiden ja mielikuvien osuutta kokemuksessa, joka ei ole rationaalinen päätös vaan syntyy subjektiivisesti asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen summana. (Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

Shaw ja Ivens (2005) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Heidän mukaansa asiakaskokemus on sekoitus organisaation fyysistä toimintaa, aktivoituja aisteja sekä herätettyjä tunteita, joita kaikkia asiakas vaistomaisesti vertaa odotuksiinsa jokaisessa kohtaamisessa. (Shaw & Ivens 2005, 51.)

Asiakaskokemus muodostuu sekä aineellisista tekijöistä kuten valikoima, tuotteet, hinta, toimitus, paikka, ympäristö, saatavuus, saavutettavuus, palvelut, toiminnot, laatu jne., että tunneperäisistä tekijöistä kuten nautinto, ilo, ylpeys, jännitys, tyytyväisyys, ystävällisyys, luottamus, yllättävyys, hämmästyminen jne. (Shaw 2005, 16-47.) Kokonaisuudessaan asiakaskokemuksen voidaankin määrittää olevan monien tekijöiden yhteissumma, johon vaikuttavat olennaisesti aina myös asiakkaan oma tausta, arvomaailma ja omat odotukset. (Futurelab 2013.)

Positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa olennaista on asiakkaan huomioiminen, kuunteleminen, hänen tilanteensa ymmärtäminen, yhteydenpito sekä kysymyksiin viipymättä vastaaminen. Lupausten pitäminen sekä palvelun korkea laatu ovat myös positiivisen asiakaskokemuksen kannalta keskeisiä seikkoja. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Löytänä ja Korkiakoski (2014, 79) korostavat tunteiden olevan suuri osa asiakaskokemuksesta. Siksi onkin keskeistä tunnistaa, mitkä emotionaaliset arvot asiakkaalle ovat tärkeitä ja pyrkiä niiden arvojen luomiseen.

3.7.1 Asiakaskokemus syntyy kosketuspisteissä

Palvelukokonaisuutta kuvataan usein palvelupolulla (customer journey), joka kuvaa kuinka asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla (kuvio 7). Palvelupolussa kuvataan kaikki asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta, tarpeen ja tiedon syntyisestä, loppuun asti, palvelun koettuun hyötyyn. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 73.)

The Customer Journey in 5 Steps



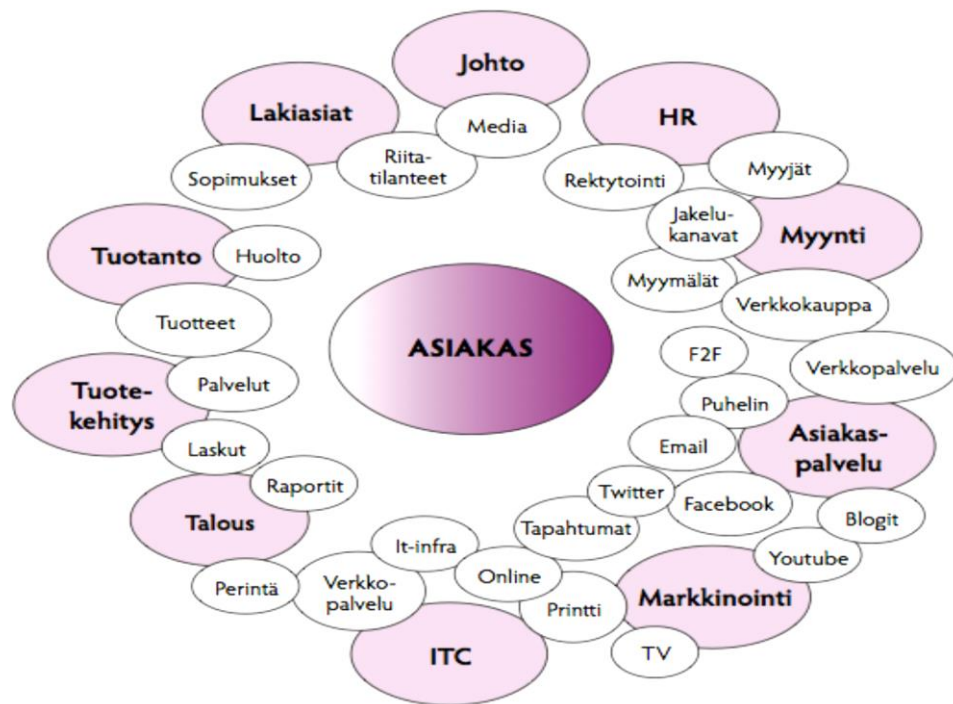
KUVIO 7. Esimerkki asiakkaan kulkemasta palvelupolusta

Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka puolestaan koostuvat useista kontakti- eli kosketuspisteistä (touch points), jotka asiakas kokee kaikilla aisteillaan. Kosketuspisteet ovat niitä paikkoja ja tilanteita, joissa yritys kohtaa asiakkaan kanssa. Ne voivat olla vuorovaikutteisia, kuten puheluita tai tapaamisia, tai passiivisia kohtaamisia, kuten mainoksia tai vaikkapa asiakkaan vierailu yrityksen verkkosivuilla. Grönroos toteaa palvelutuokioihin sisältyvän myös totuudenhetkiä, jotka ovat hetkiä, jolloin asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta. (Grönroos 2009,111; Tuulaniemi 2011, 78-80; Löytänä & Korteso 2011, 74.)

Huomattavaa on, että asiakaskokemus alkaa kehittyä usein jo ennen yhteydenottoa yritykseen ja varsinaisen asiakkuuden alkua, sillä asiakas muodostaa mielikuvan yrityksestä ja palvelusta usein mainonnan, verkkosivuston tai vaikkapa sosiaalisessa mediassa käydyin keskustelun perusteella. Mielikuvakokemus ohjaa usein vahvasti tulevaa ostokäyttäytymistä, joten sen voidaan todeta olevan merkityksellinen. (Questback 2016.)

Hyvän asiakaskokemuksen lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan omien ennakko-odotusten ylittämistä toistuvasti. Keskeistä on kuitenkin ymmärtää, että asiakaskokemuksen ollessa aina henkilökohtainen, yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi itse suunnitella verkkosivujensa tai mainostensa sisällön, sen sijaan siitä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävää keskustelua se ei pysty määrittämään. Siksi onkin keskeistä sisäistää asiakaskokemuksen muodostuminen

subjektiivisena kokemuksena kosketuspisteissä tapahtuvien kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana (kuvio 8). Vaikka yritys ei pysty täysin vaikuttamaan kokemuksen muodostumiseen, se pystyy määrittämään, millaisia kokemuksia pyritään luomaan. Siksi onkin tärkeää suunnitella huolella, millaisia asiakaskokemuksia yritys tahtoo luoda. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 79.)



KUVIO 8. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Korteso 2011, 75.)

3.7.2 Ydinkokemuksesta odotukset ylittävään kokemukseen

Asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen tavoitteena on asiakkaan odotusten ylittäminen. Peruspalvelun tarjoaminen ei nykyaikana useinkaan enää tuo yrityksille kilpailuetua tai mahdollista erottautumista vaan tähtäimenä tulee olla asiakkaan odotukset ylittävä kokemus.

Asiakaskokemuksen kehittämisen voidaan katsoa alkavan aina ydinkokemuksesta, joka on kaiken perusta. Ydinkokemuksen luomista voidaan verrata yrityksen perustehtävän toteuttamiseen, jonka tavoitteena

on varmistaa että asiakkaan odotukset täyttyvät. Ydinkokemuksen voidaankin määrittää yksinkertaisimmillaan olevan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, miksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun.

Asiakaskokemuksen johtamisen lähtökohtana on varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan ydinkokemuksen, sillä mikäli ydinkokemus ei ole kunnossa, ei odotukset ylittävien kokemusten luominen ole mahdollista. (Löytänä & Korteso 2011, 60-62.)

Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan, jossa lähtökohtana on ydinkokemus, jota seuraa laajennettu kokemus, jonka kautta voidaan saavuttaa odotukset ylittävä kokemus. Laajennetussa kokemuksessa yritys laajentaa luomaansa kokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle tuomalla kokemukseen elementtejä, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus syntyy kun ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen kokemukseen lisätään elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Odotukset ylittävä kokemus on usein henkilökohtainen, aito, olennainen, oikea-aikainen, yksilöllisyyden mahdollistava, räätälöity, kestävä, selkeä, jaettava, arvokas sekä ennen kauppaa että kaupan jälkeen, tunteisiin vetoava, yllättävä sekä tuottava. (Löytänä & Korteso 2011, 64.)

Shaw (2005, 64) esittää asiakaskokemuksen syntymistä pyramidimallilla (kuvio 9.), joka kuvaa kokemuksen rakentumisen tarpeita ja elementtejä. Malli on johdettu tunnetusta Abraham Maslow'n 1940-luvulla esittämästä tarvehierarkian mallista, jonka mukaan ihmisen tarpeet voidaan jakaa hierarkkiseen järjestykseen siten, että alemman portaan tarpeet tulee olla ainakin osittain tyydytetty ennen kuin siirrytään seuraavalle tasolle (Bergström & Leppänen 2009, 106).



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen tarvehierarkia (mukaillen Shaw 2005, 64.)

Tämä koskee myös Shaw'n kuvaamaa asiakaskokemusta, jonka peruselementit, jotka on kuvattu pyramidin kahdella alimmalla tasolla, täytyy ensin täyttää, jotta hierarkiassa voidaan nousta ylöspäin. Asiakas odottaa esimerkiksi junamatkalle lähtiessään matkan olevan miellyttävä ja nautinnollinen, mutta organisaation kannalta ensin on välttämätöntä varmistaa että pyramidin alimmat tasot täyttyvät ja junat ovat luotettavia ja turvallisia. Asiakaskokemuksen kannalta peruselementit ovat palvelun luotettavuus, saavutettavuus, turvallisuus, luottamuksen herättäminen sekä asiakkaan kokemus vastineen saamisesta kustannukselle. (Shaw 2005, 64.)

Seuraavalla tasolla organisaation tulee huolehtia että sen tarjooma on oikeanlainen, henkilökunta on asioista perillä, vastaa asiakkaiden kysymyksiin ja tiedusteluihin ja pyrkii ratkaisemaan heidän ongelmansa. Kun nämä palvelun peruselementit, jotka täyttävät ensisijaisesti asiakkaan fyysiset ja toiminnalliset tarpeet, ovat kunnossa, voi organisaatio siirtyä pyramidin ylemmille tasoilla ja tarjota asiakkaalle kokemuksia, jotka ovat tunneperäisiä. Asiakkaan kokiessa saavansa ammattimaista ja vastuullista

palvelua, hän tuntee itsensä vakuuttuneeksi. Ystävällisyys ja huolenpito muodostavat tällöin seuraavan tason asiakaskokemuksen tarvehierarkiassa. Ylin taso pyramidissa on kokemus arvostuksen, nautinnon, ilon ja elämyksen tunteesta, joka on mahdollista kun palvelu täyttää kaikki pyramidin alemmat tasot. Kun organisaatio pystyy luomaan asiakkailleen tarvehierarkian ylimmän tason kokemuksia, se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan saavuttaen siten kilpailuetua. (Shaw 2005, 63-64.)

3.7.3 Asiakaskokemus on vuorovaikutusta

Fischer ja Vainio (2014) toteavat palveluliiketoiminnan kannattavuuden perustuvan asiakaskokemukseen, johon puolestaan keskeisesti vaikuttavat yrityksen henkilöstö, työilmapiiri ja esimiestyö. Fisherin mukaan työntekijöiden kokemukset työyhteisön vuorovaikutussuhteista, johtamisesta sekä heidän henkilökohtainen sitoutuminen vaikuttavat suoraan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Positiivinen ilmapiiri välittyy ja vaikuttaa asiakaskokemukseen lisäten asiakkaan ostohalukkuutta ja lojaaliutta. (Fischer ja Vainio 2014, 9-11.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi palveluliiketoiminnassa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Hyvällä työilmapiirillä, työhönsä sitoutuneilla työntekijöillä sekä yksilöä arvostavalla johtajuudella on keskeinen asema onnistuneiden palvelukokemusten luomisessa. Todellinen kilpailukyky syntyy kuitenkin vasta näiden elementtien yhdistämisestä siten, että jokainen organisaatiossa ymmärtää oman toiminnan vaikutuksen palvelukokemuksen synnyttämisessä. (Fischer ja Vainio 2014, 9-11.)

Myös Hyken (2011) korostaa asiakaskokemusten johtamisen osalta keskeisenä asiana sisäistää asiakaskokemusten luominen koko yrityksen yhteisenä, kokonaisvaltaisena, tekemisenä. Asiakaskokemusten ei tule olla pelkästään asiakaspalvelun vastuulla, vaan kokemusten luominen on koko yrityksen asia ja siihen vaikuttavat palvelun lisäksi lukuisat muut asiat, kuten mainokset, asiointipisteen siisteys, tuote, tekninen tuki,

tavaran toimitus jne. Asiakaskokemuksen luovat kuitenkin ihmiset ja siksi myös yrityksen sisäisellä kulttuurilla ja henkilöstön asenteella on hyvin keskeinen rooli myönteisten asiakaskokemusten luomisessa. (Hyken 2011, 29-31.)

Asiakaskokemus luodaan siis yhdessä ja koko organisaatiolla ja sen toimintatavoilla on olennainen osuus kokemuksen synnyttämiseen. Tyytyväinen ja hyvinvoiva työyhteisö vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemukseen, uskollisuuteen ja sitä myötä koko palveluliiketoiminnan kannattavuuteen.

3.8 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: ensiaskeleisiin, kypsymisvaiheeseen sekä jatkuvan kehityksen ylläpitämiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen ensiaskeleisiin kuuluu asiakaskokemukseen liittyvien lupauksen antaminen asiakkaalle. Lupaukset toimivat niin markkinointilauseina, kuin sisäisen ajattelun ohjurina asiakaskeskeisen toiminnan suuntaan. Vaarana lupauksen antamisessa on kuitenkin liian suuret lupaukset, jotka voivat johtaa pettymyksiin, mikäli odotukset eivät täyty, mistä voi seurata pahimmassa tapauksessa asiakassuhteen päätyminen. Niin ollen asiakaskokemusten johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan todeta annettujen lupauksen lunastaminen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 37.)

Asiakaskokemuksen johtamisen ensiaskeleisiin kuuluu myös kosketuspisteiden kartoittaminen sekä suurimpien kipupisteiden poistaminen. Kipupisteiden poistaminen voi tapahtua esimerkiksi parantamalla esimerkiksi henkilöstön asiakaspalvelutaitoja tai sujuvoittamalla yrityksen laskutusprosesseja. Myös asiakkaille luotavan arvon pohtiminen liittyy asiakaskokemuksen kehittämisen alkutaipaleeseen. Keskeisessä asemassa tässä asiakaskokemuksen johtamisen kehittämisen vaiheessa ovat usein innostuneet yksilöt, jotka toteuttavat alkuun irrallisia kehitystoimia, joilla pyritään parantamaan yksittäistä kosketuspistettä – kokonaisuuden ymmärtäminen ja

hahmottaminen ovat usein vielä alkutekijöissään tässä vaiheessa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37-38.)

Ennen kuin asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen, kypsymissvaiheeseen, tulee yrityksen tehdä strateginen valinta luoda asiakaskokemuksesta kilpailuetu. Huomattavaa on, että ensivaiheessa asiakaskokemuksen johtamisen liiketoimintahyödyt jäävät usein vielä melko pieniksi ja saattavat heitellä alkuun niin positiiviseen kuin negatiiviseenkin suuntaan. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatiikin pitkäjännitteisyyttä ja tulosten ja hyötykäyrän jyrkempi nousu on usein havaittavissa vasta, kun asiakaskokemuksen johtamisesta tulee strategista ja johto on siihen sitoutunut. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38-40.)

Kypsymissvaiheessa asiakaskokemuksen huomioiminen on mukana jo kaikissa yrityksen prosesseissa ja asiakaskokemusosaaminen laajentuu koko henkilöstöön. Asiakaskokemuksen kehittämisen tavoitteet ovat siirtyneet asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja tyydyttämisestä asiakasodotusten systemaattiseen ylittämiseen. Asiakaskokemusta mitataan tässä vaiheessa myös entistä laajemmin ja monipuolisemmin, niin kosketuspistekohtaisesti kuin asiakassuhdetasoisesti. Olennainen osa kypsymissvaihetta on, että asiakaskokemuksilla tuotetusta lisäarvosta päästään hyötymään, kun hinta voidaan asettaa vastaamaan asiakkaille luotua ja heidän muodostamaansa arvoa, asiakkaan ollessa valmis maksamaan paremmasta kokemuksesta enemmän. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 38-41.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa keskeistä on ymmärtää sen olevan jatkuva prosessi. Niin ollen asiakaskokemuksen kehittämisen viimeinen vaihe, jatkuvan kehityksen ylläpitäminen, ei käytännössä pääty koskaan. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan ja sitä myötä muuttuvat myös asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä käyttäytyminen. Pysyäkseen kilpailussa mukana tulee yritysten monitoroida näitä seikkoja tiiviisti, kehittää toimintaansa sekä innovoida koko ajan uusia arvonluonnin mahdollisuuksia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 42.)

3.9 Asiakaskokemuksen mittaaminen

”Sitä saat, mitä mittaat”, sanotaan usein. Näin ollen yrityksen pyrkiessä tuottamaan asiakkaalle mieleenpainuvia ja merkityksellisiä kokemuksia, on kokemusten onnistumista keskeistä myös mitata.

Paljon käytetty menetelmä asiakaskokemuksen mittarina on Frederik Reichheldin kehittämä asiakkaan suositteluhalukkuutta mittaava NPS (Net Promoter Score). NPS-mittarilla selvitetään kuinka yritys on onnistunut kohtaamisessa ja asiakassuhteessa. Mittari perustuu kysymykseen asiakkaan halusta suositella palvelua ystävilleen. Tuottamalla merkityksellisiä asiakaskokemuksia yritykset pyrkivät saamaan asiakkaistaan suosittelijoita. Suosittelijat ovat yrityksen kannalta kaikkein arvokkaimpia asiakkaita, sillä ystävän tai tuttavien suosituksilla on hyvin suuri merkitys ostokäyttäytymiseen. (Soudagar ym. 2012, 193-195; Korhonen 2015.)

NPS-mittarin ydin on kysymys: ”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä/tuotetta/palvelua ystävillesi ja tuttavillesi?”. Vastajat luokitellaan vastausten perusteella kolmeen ryhmään:

- Arvostelijoihin (0-6 tulos)
- Neutraaleihin (7-8 tulos)
- Suosittelijoihin (9-10 tulos)

Reichheldin mukaan suosittelijat ovat yritykselle uskollisia asiakkaita, jotka ostavat enemmän ja kertovat myös hyvistä kokemuksistaan lähipiirilleen. Neutraalit puolestaan ovat osittain tyytyväisiä yrityksen sen hetkiseen toimintaan, mutta saattavat sopivan tilaisuuden tullen siirtyä kilpailijan leiriin. Arvostelijat ovat asiakkaista tyytymättöimpiä. Heidän asiakassuhteen kesto on yleensä lyhyt, eivätkä he useinkaan ole yritykselle kovin tuottavia, vaan pikemminkin päinvastoin. (Korhonen 2015.)

NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta, jolloin lopputuloksena saadaan eräänlainen indeksi yrityksen asiakkaiden ”nettosuosittelusta”.

(Futurelab 2013). Yrityksen korkea NPS korreloi tutkimusten mukaan yrityksen menestystä ja on avainindikaattori asiakasuskollisuuden mittaamisessa. (Soudagar ym. 2012, 193-194.)

NPS:n etuna voidaan pitää mittarin yksinkertaisuutta sekä sitä, että mittari reagoi nopeasti muutoksiin. Tästä syystä se onkin oivallinen tapa mitata asiakaskokemusta eri kohtaamispaikoissa, kuten myynnissä, toimituksissa ja asiakaspalvelussa. (Korhonen 2015.) NPS-mittarin heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei se yksistään riitä asiakaskokemuksen mittaamiseen, sillä se ei kerro, miksi asiakas antoi kyseisen arvosanan. Näin ollen yritysten tuleekin kysyä sitä suositteluluvun lisäksi. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141.)

Asiakaskokemusmittarin valinnassa keskeistä on, ettei yhdenkään mittarin käyttö yksinään tuo arvoa liiketoiminnalle tai paranna asiakaskokemusta, vaan asiakkaan kuuntelu ja sen pohjalta tehdyt toimet ovat ratkaisevassa asemassa. Mittarin valinta onkin tärkeää sitoa yrityksen tavoitteisiin ja mitata sitä, mitä mittaamisella halutaan saavuttaa. (Sinijärvi 2016.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen pääkohdat ja toteutus. Aluksi esitellään kehittämishankkeen kohteena oleva HorsePower-palvelukonsepti. Tämän jälkeen esitellään kehittämishankkeen lähtötilanne sekä hankkeen vaiheet ja eteneminen. Työssä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analyysimenetelmät käydään myös läpi tämän luvun lopussa.

4.1 HorsePower-palvelukonsepti

HorsePower on Fortumin kehittämä hevostalleille suunnattu kokonaispalvelu, joka pitää sisällään puupohjaisen kuivikkeen toimituksen talleille sekä syntyneen kuivikelannan poisviennin tallilta. Kuivikelanta toimitetaan talleilta voimalaitokseen, missä se hyödynnetään sähkön ja lämmön yhteistuotannossa.

Kuten hevosenlannan hyötykäyttöä käsittelevässä luvussa 2. todetaan, lannan loppusijoitus koetaan yhä useammin kaupungeissa ja taajamissa sijaitsevilla hevostalleilla ongelmana. Talliyrittäjien lantaongelman ratkaisun voidaankin todeta olleen lähtökohtana HorsePower-palvelun kehittämiseksi. Palvelukonseptia on testattu puolen vuoden ajan, syyskuusta 2015- maaliskuuhun 2016, pilottikokeilussa Järvenpään voimalaitoksessa koetoimintaluvan puitteissa. Pilotin aikana saadut tulokset hevosenlannan energiakäytöstä polttamalla osoittautuivat siksi myönteiseksi ympäristövaikutuksiltaan, että Fortumille myönnettiin huhtikuussa 2016 jatkuva ympäristölupa hevosenlannan polttamiseen, mikä mahdollistaa palvelun jatkuvuuden pääkaupunkiseudulla.

HorsePower-palvelun voidaankin kokonaisuudessaan todeta olevan palvelukonsepti, joka vastaa niin asiakkaiden nykytarpeisiin kuin suuremmassa mittakaavassa yhteiskunnan tavoitteisiin kestävän kehityksen osalta käyttämällä hevosenlantaa uusiutuvan energian lähteenä ja vähentäen siten osaltaan fossiilisten polttoaineiden tarvetta.

Alla oleva kuvio havainnollistaa HorsePower-konseptissa toteutuvaa kiertotalousajattelua. Metsistä saatava puu on raaka-aine sahoille ja höyläämöille, joissa puunkäsittelyn sivutuotteena syntyy sahanpurua ja kutterilastua tai jatkokäsiteltynä puupellettejä. Kiertotalousajattelun mukaisesti sahojen ja höyläämöiden jätteestä tulee arvokasta ja tarpeellista materiaalia hevostalleille, jossa sahanpurua, kutterilastua sekä puupellettejä käytetään hevosten kuivikkeina. Hevoset tarvitsevat tallissa ollessaan karsinoissaan kuiviketta, johon hevosen tuottama lanta ja virtsa imeytyvät. HorsePower-konseptissa hevosenkuivikelanta toimitetaan voimalaitokselle, jossa se hyödynnetään polttamalla. Palamisessa syntynyt energia hyödynnetään sähköksi ja kaukolämmöksi kotitalouksiin. Kiertotalousajattelun mukaisesti hevostalleilla tarvittavasta raaka-aineesta, kuivikkeesta, tulee yhdessä hevosenlannan kanssa jätettä, joka puolestaan hyödynnetään voimalaitoksen raaka-aineena energian tuotannossa.



KUVIO 10. HorsePower- konsepti osana kiertotaloutta

HorsePower-konseptin voidaan todeta tukevan vihreitä arvoja myös siten, että hevosenkuivikelannalla tuotettua energiaa voidaan pitää lähienergiana. Talleille toimitettava kuivike tulee läheltä, tallit sijaitsevat verrattain lähellä voimalaitosta (säde noin 80km), minne kuivikelanta

toimitetaan ja lannasta syntyvä energia hyödynnetään paikallisesti voimalaitosten läheisyydessä sijaitsevilla kotitalouksissa.

HorsePower-palvelun asiakkaina tässä tutkimuksessa ovat talliyrittäjät, jotka voivat olla joko yritysasiakkaita (B-to-B) tai kuluttaja-asiakkaita (B-to-C). Koko konseptin osalta asiakkaina voidaan pitää myös voimalaitoksia, minne kuivikelanta myydään energian raaka-aineena, mutta tässä tutkimuksessa asiakkaana pidetään talliyrittäjiä ja palvelua keskitytään kehittämään nimenomaan talliyrittäjän näkökulmasta. HorsePower-palvelukonseptin mukaisesti talliyrittäjän ja Fortumin tehtyä sopimuksen palvelusta, asiakkaalle toimitetaan hänen valitsemansa puupohjainen kuivike (sahanpuru, kutteri tai puupelletti) sovituin väliajoin, ja käytetty kuivikelanta noudetaan sovituin väliajoin. Asiakassuhde talliyrittäjän ja Fortumin välillä on siis sopimusperusteinen.

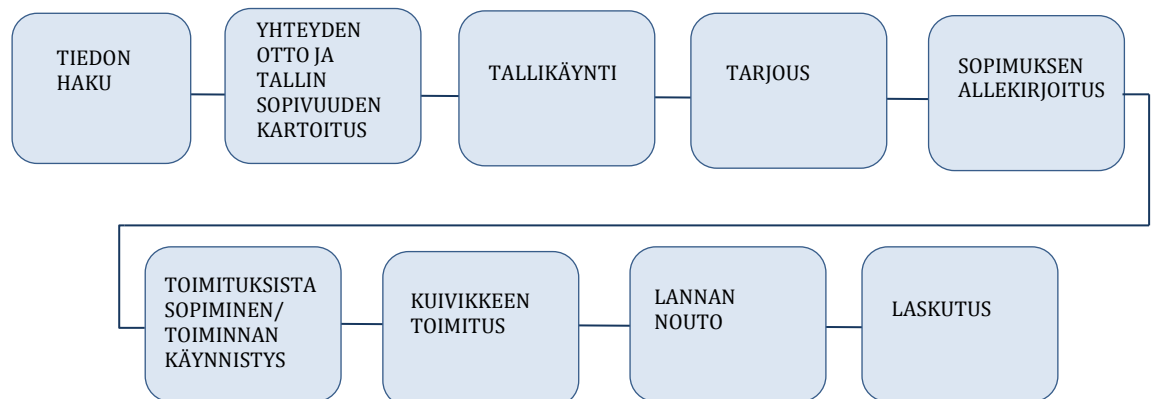
Pilottivaiheen aikana palvelun hinta talliyrittäjälle oli hevoskohtainen 33,60€/hevonen + alv. palveluun kuuluvan kuivikkeen ollessa sahanpuru, jota sopimukseen kuului 1,2m³ per hevonen. Palvelun saatua jatkoa vakituisen ympäristöluvan varmistumisen myötä, sopimukset on kevään 2016 aikana uusittu ja hinnoittelu muutettu volyympipohjaiseksi.

Talliyrittäjän maksamaan hintaan nykyisen hinnoittelun mukaisesti vaikuttavat kuivikevalinta (sahanpuru, kutterinlastu, puupelletti), tallin etäisyys (matka) voimalaitokselta, kuivikkeen toimitusmäärä ja toimitustapa sekä lannan noutomäärä sekä kuormaustapa. Palvelussa on 14 vrk:n irtisanomisaika ja palvelun voi keskeyttää määräajaksi esimerkiksi kesällä hevosten ollessa laitumella.

HorsePower-palvelun asiakkaiden osalta voidaan todeta, että hevoset ja lantahuollon tarve ovat kaikkia asiakkaita yhdistävä tekijä, mutta muutoin asiakkaat ovat hyvin heterogeenistä joukkoa. Osa asiakkaista on yrityksiä, osa kuluttaja-asiakkaita, joilla hevosenpito on harrastustoimintaa. Myös asiakkaiden toiminta vaihtelee ja palvelun nykyasiakkaissa on sekä ravi-että ratsastustalleja, kuin yksityistalleja ja ratsastuskoulujakin. Suurimman palvelussa mukana olevan asiakkaan hevosmäärä on 71 hevosta, ja osa talleista sijaitsee isoissa hevoskeskitymissä, joissa hevosten

kokonaismäärä on parhaimmillaan noin 200 hevosta. Pienimmän palvelussa tällä hetkellä mukana olevan tallin hevospäärä on 4 hevosta. Myös talliympäristöt eroavat toisiaan hyvin paljon niin saavutettavuuden, varastointitilojen kuin lantatilavuuksienkin osalta, mikä on otettava huomioon kuivikevaihtoehdon, toimituksen sekä lannan noudon suhteen. Näin ollen onkin huomattavaa että asiakkaiden tarpeet ja odotukset kuivike- ja lantahuoltoon koskien saattavat erota toisistaan huomattavasti ja palvelun räätälöiminen asiakkaan tarpeiden mukaan on usein tarpeellista.

Talliyrittäjän palvelupolku kuvataan tässä työssä kuvion 11. mukaisesti. Koska palvelukonsepti on suhteellisen tuore, on huomattavaa että valtaosalle nykyasiakkaista palvelu on myyty palveluntarjoajan toimesta, eivätkä näiden asiakkaiden kohdalla oheisen palvelupolun ensimmäiset kosketuspisteet, tiedonhaku sekä yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus, niin ollen ole aina toteutuneet. Tiedonhaku sekä yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus ovat kuitenkin keskeisiä kosketuspisteitä, kun uudet asiakkaat kiinnostuvat palvelusta ja on tarpeellista kartoittaa onko talli sopiva ja mahdollinen asiakas, jolle HorsePower-palvelua voidaan tarjota. Näin ollen palvelun ensimmäiseksi pisteeksi palvelupolkuun on laitettu tiedon haku. Palvelupolun viimeiseksi kosketuspisteeksi oheisessa polussa on määritetty laskutus. Käytännössä polun alarivin palvelutuokiot toistuvat kerta toisensa jälkeen, sillä kyseessä on jatkuva, sopimus pohjainen palvelu.



KUVIO 11. Talliyrittäjän palvelupolku

Oheisen palvelupolun voidaan todeta käsittävän kaksi osittain erillistä prosessia, myyntiprosessin sekä toimitusprosessin, joista toimitusprosessi toistuu säännöllisin väliajoin. Keskeistä toimitusprosessin osalta on, että palveluntarjoaja ei itse omista kuljetuskalustoa, vaan kuivikkeen toimitukset sekä lannan noudon hoitaa alihankintana ulkopuolinen yritys. Näin ollen talliyrittäjä kohtaa toimituksissa useimmiten kuljetukset hoitavan yrityksen palveluntarjoajan sijaan. Toinen keskeinen asia palvelun osalta on se, että HorsePower-palvelussa on itse asiassa kyse palvelutarjoomasta, joka palvelun lisäksi koostuu tuotteesta, eli kuivikkeesta, joka toimitetaan asiakkaalle. Karsinat siivotaan talleilla päivittäin ja kuivikkeen kanssa olla tekemisissä joka päivä, joten kuivikkeen laadulla on ymmärrettävästi keskeinen merkitys palvelun käyttökokemukseen.

4.2 Kehittämishankkeen lähtötilanne

Kehittämishanke sai alkunsa tutkijan yhteydenotosta toimeksiantajaan. Hevosala ja hevosenlannan hyötykäyttö alan ajankohtaisena ilmiönä ovat tutkijaa kiinnostavia asioita ja uutisointi toimeksiantajan aloittamasta HorsePower-palvelusta herätti tutkijan mielenkiinnon. Toimeksiantajan otettua yhteyttä myöhemmin ja ehdotettua aihetta opinnäytetyölle, sovittiin tutkimukseen liittyvistä yksityiskohdista ja toimeksianto opinnäytetyöhön alkoi helmikuussa 2016. Toimeksiannon kestoksi sovittiin neljä kuukautta.

Lähtötilanne tutkimukselle oli selvittää talliyrittäjien, tässä tutkimuksessa palvelun nykyasiakkaiden, tarpeita ja odotuksia tallien kuivike- ja lantahuoltoon liittyen. HorsePower-palvelun ollessa tutkimuksen alkaessa pilottivaiheessa, asiakkaiden tarpeet ja odotukset perustuivat osin olettamusten varaan ja niistä tahdottiin saada tutkittua ja todennettua tietoa. Näin ollen toimeksiantajan kanssa sovittiin asiakkaille tehtävästä haastattelututkimuksesta, jonka tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia palvelulta nyt ja tulevaisuudessa, sekä kartoittaa asiakkaiden kokemuksia palvelusta.

Tutkijalle hevosala sekä hevostallit toimintaympäristönä olivat tuttuja, joten tutkimukseen oli sikäli helppo ryhtyä. Energia-ala, toimeksiantaja sekä kehittämisen kohteena oleva palvelukonsepti sen sijaan olivat uusia ja niihin tutustuminen otti alkuun oman aikansa. Tutkija perehtyi alussa palvelukonseptiin ja palvelussa mukana olevien erilaisten asiakkaiden tiloihin kulkemalla myyjän mukana yhden päivän ajan. Lisäksi toimeksiantajan kanssa käytiin läpi asiakasprosessia, jotta tutkija sai käsityksen kuinka palveluprosessi nykyisellään toimii, millainen asiakkaan kulkema palvelupolku konseptissa on ja missä kohtaamispisteissä asiakas on tekemisissä palveluntarjoajan kanssa.

4.3 Hankkeen eteneminen ja vaiheet

Hanke alkoi tutkijan perehtymisellä toimeksiantajayritykseen, tutkimuksen kohteena olevaan konseptiin sekä työn tietoperustan hankkimiseen. Tämä vaihe oli suhteessa haasteellinen, sillä uuteen yritykseen ja palvelukonseptiin ”sisälle pääsy”, asioiden ymmärtäminen ja käsityksen muodostaminen ottavat aina oman aikansa, eivätkä tapahdu hetkessä. Hankkeen aikana tutkija on käynyt viikoittain yrityksen toimitiloissa Espoossa, jotta yritys, konsepti ja ihmiset ovat tulleet tutuksi ja hankkeen aikana esille nousseita asioita on pystytty käymään samanaikaisesti läpi. Tutkija on osallistunut yrityksen toimintaan tarkkailijan ja oppijan roolissa, ilman osallisuutta varsinaiseen operatiiviseen toimintaan.

Hankkeen seuraavana vaiheena voidaan pitää tutkimuksen empiirisen osuuden, haastattelun, valmistelua sekä haastateltavien valintaa. Haastateltavat valittiin edustamaan monipuolista näytettä erilaisista palvelussa mukana olevista asiakkaista ja toimeksiantajan toiveena oli haastatella 15-20 asiakasta. Näytteen valinta toteutettiin yhdessä myyntihenkilön kanssa, joka toimii asiakasrajapinnassa. Mahdollisia haastateltavia valittiin 20 kpl, jotta tutkijalla olisi riittävästi kontakteja, mikäli haastattelu ei jollekin asiakkaalle sopisi. Tämä näyte sisälsi niin pieniä kuin isoja talleja, sekä ratsu- että ravitalleja, niin yksityis- kuin yritysasiakkaita sekä eri kuivikevaihtoehtoja käytettäviä talleja. Haastateltavien näytettä

haarukoitiin osaltaan myös siten, että haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat talliyrityksessä päättävässä asemassa ja osallistuvat myös itse tallin operatiiviseen toimintaan tai ovat ainakin hyvin perillä käytännön asioista yrityksen arjessa. Tutkija sopi haastatteluista haastateltavien kanssa soittamalla ja sopimalla haastattelut ennakkoon. Lopulliseksi näytteen määräksi muodostui 15 asiakashaastattelua.

Haastattelut ottivat kokonaisuudessaan noin kolme viikkoa, jonka jälkeen tutkija alkoi analysoida haastattelututkimuksen tuloksia. Haastattelujen tärkeimmät löydökset tutkija raportoi heti toimeksiantajalle. Haastattelujen päätteeksi tutkija esitti yhteenvedon haastattelujen tulosten pääpiirteistä, joiden perusteella tunnistettiin palvelun kipupisteet, joita lähdettiin työstämään kolmen hengen työryhmissä. Kehittämistyö tapahtui workshop- tyyllisenä työskentelynä, missä pohdittiin mistä asiakkaan esille tuomat ongelmat johtuivat ja mitä niiden parantamiseksi tulisi tehdä. On ymmärrettävää ettei kaikkien kipupisteiden poistaminen kaikilta osin tapahdu hetkessä, joten kehittämiselle asetettiin sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamiseksi sovittiin tehtävistä toimenpiteistä, jotka vastuutettiin toimenpiteittäin. Varsinaisten kehittämistoimenpiteiden suorittaminen ja seuranta ovat kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

4.4 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tätä kehittämishanketta voidaan pitää laadullisena kehittämistutkimuksena, jossa on piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että palvelumuotoilusta. Lähestymistapana työssä käytetään palvelumuotoilua, joka tähtää palvelukonseptin kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on syvällisen tiedon ja ymmärryksen hankkiminen tutkimuksen kohteesta, mikä on yhteistä sekä tapaustutkimukselle sekä palvelumuotoilulle.

Ojasalo ym. (2014) toteaa tapaustutkimuksen soveltuvan kehittämistyön menetelmäksi silloin, kun pyritään ymmärtämään syvällisesti kehittämisen kohdetta ja tuottamaan ratkaisuehdotuksia tai kehittämisideoita.

Tapaustutkimuksessa ei useinkaan viedä käytännössä muutosta

eteenpäin tai kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla pyritään tuottamaan tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia ja -ideoita. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Tältä osin tapaustudkimuksen voidaan todeta vastaavan tämän työn luonnetta.

Tapaustudkimukselle on tyypillistä syvällisen ymmärryksen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkimuksen kohteesta, jota tutkitaan sen omassa ympäristössä. Tutkimuksen kohteena voi olla koko yritys, sen osasto, palvelu, järjestelmä, toiminta tai prosessi. Tiedonkeruussa käytetään usein monenlaisia menetelmiä, kuten haastattelua, havainnointia, kyselyitä jne. Aineisto kerätään myös yleensä luonnollisissa tilanteissa kuten tässä tutkimuksessa haastatteluiden tapahtuessa asiakkaan tiloissa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 55.)

Syvällisen ymmärryksen tuottaminen tutkimuksen kohteesta on keskeistä myös palvelumuotoilussa, joka on niin uusien kuin olemassa olevien palveluiden kehittämistyöhön soveltuva lähestymistapa.

Palvelumuotoilussa korostuu käyttäjäkeskeisyys ja olennaista onkin palvelun käyttäjien toiminnan, tilanteiden, tarpeiden, toiveiden, tunteiden ja motiivien sekä muiden palvelun taustalla olevien tekijöiden syvällinen ja empaattinen ymmärtäminen. (Ojasalo ym. 2014, 72; Miettinen 2011, 13.)

Palvelumuotoilun voidaan todeta sopivan palveluiden kehittämiseen ja innovointiin, ja sen tavoitteena voidaan pitää asiakkaan palvelukokemuksen optimointia (Tuulaniemi 2011, 24-27).

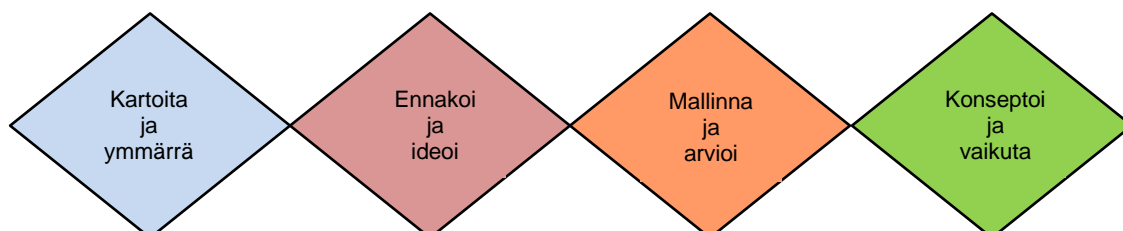
Palvelumuotoilussa asiakkaan palveluprosessia kuvataan usein palvelupolulla (customer journey), jota on käytetty myös tässä työssä kuvaamaan asiakkaan kokemia palvelun vaiheita HorsePower-konseptissa (Ojasalo ym. 2014, 73).

Palvelumuotoilulle tyypillistä on myös eri osapuolten (asiakkaat, loppukäyttäjät, henkilöstö, kumppanit ja muut sidosryhmät) osallistaminen kehittämistyöhön (Ojasalo ym. 2014, 72.). Palvelumuotoilu voidaankin siten nähdä yhteiskehittämisenä, jonka etuna on kaikkien osapuolten vahva sitoutuminen sekä palvelun tuottamiseen että kehittämiseen. Myös

tältä osin tämän kehittämistyön voidaan todeta noudattavan palvelumuotoilun periaatteita, sillä ideointiin palvelun kehittämiseksi on osallistettu laajasti koko HorsePower-tiimi.

Tuulaniemi (2011, 50-51) esittää palvelumuotoilulle tyypillisenä ominaispiirteenä iteratiivisuuden eli vaiheiden toistuvuuden, mikä tarkoittaa että uusia ratkaisuja kehitetään ja testataan nopeasti, kunnes tavoite saavutetaan. Tyypillisiä menetelmiä ovat palvelukonseptien visualisointi ja prototyypin luominen, jotka auttavat yhteisen ymmärryksen luomisessa ja tavoitteiden määrittelemisessä.

Palvelumuotoilun prosessin voidaan esittää kulkevan kuvion 12. mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessiin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen ”Kartoita ja ymmärrä sekä ”Ennakoi ja ideoi”. Prosessin seuraavat vaiheet ”Mallinna ja arvioi” sekä ”Konseptoi ja vaikuta” on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.



Metodien luonne:			
• Perustuu olemassa olevaan tietoon	• Osallistavia	• Visualisoivia	• Visionäärisiä
• Empaattisia	• Luovia	• Simuloivia	• Yhdistäviä
• Paikkaan ja aikaan sidoksissa olevia	• Avoimia	• Kokeellisia	• Muutokseen tähtäviä

KUVIO 12. Palvelumuotoilun prosessi (mukaillen Ojasalo 2013, 75.)

”Kartoita ja ymmärrä” - vaiheen tarkoitus on kerätä laajasti faktatietoa ja näkemyksiä asiakas- ja toimintaympäristöstä sekä todennäköisistä tulevaisuuden kehityskuluista. Empaattiset menetelmät, joiden avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään ihmisten tilanteita, tarpeita ja arvoja

ovat keskeisiä asioita palvelumuotoiluprosessin alkupäässä ja tähän vaiheeseen kuluukin yleensä eniten aikaa. (Ojasalo ym. 2014, 74-75.)

Sekä tapaustutkimukselle että palvelumuotoilulle yhteinen piirre on laaja tiedonhankinta kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Tyypillisiä empirisen aineiston tiedonhankintamenetelmiä molemmissa lähestymistavoissa ovat haastattelut sekä havainnointi, joita molempia on käytetty myös tässä tutkimuksessa (Ojasalo ym. 2014, 55, 76).

Haastattelua voidaan pitää hyvin joustavana menetelmänä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastatteluissa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamiseen tarpeen mukaan. Haastelluissa pystytään selventämään ja syventämään saatavia tietoja esimerkiksi pyytämällä perusteluja tai esittämällä lisäkysymyksiä. Tällä tavoin on mahdollista saada esiin ja ymmärtää paremmin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Havainnointi lukeutuu haastatteluiden ohella tieteellisen tiedonhankinnan perusmenetelmiin. Havainnointi voi olla joko reaktiivista tai ei-reaktiivista, eli tutkimuksen kohde voi olla siitä joko tietoinen tai ei. Havainnoinnin avulla voidaan tarkastella sekä käyttäytymistä että kielellisiä ilmaisuja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37.) Tässä tutkimuksessa menetelmät täydentävät toisiaan ja havainnointi on auttanut tutkijaa ymmärtämään asiakkaan haastattelussa esille tuomia asioita.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 41) toteavat haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä olevan kerätä tietoa ja välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Haastattelumenetelmiä on kuitenkin useita ja valintaan vaikuttaa millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Haastattelut eroavat strukturointiasteen perusteella, eli sen mukaan kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka haastattelija vie haastattelua eteenpäin. Usein puhutaan strukturoidusta haastattelusta, puolistrukturoidusta haastattelusta, teemahaastattelusta, syvähaastattelusta, tai avoimesta haastattelusta. Haastattelut voivat myös

olla yksilöhaastatteluita, pari haastatteluita tai ryhmähaastatteluita (Hirsjärvi ym. 2009, 210).

Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä että sen kysymykset ovat ennalta määritellyt, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä sekä kysymysten tarkkaa muotoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, sikäli että haastattelun aihepiirit, tema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu eroaa kuitenkin puolistrukturoiduista haastatteluista siten, että sen muoto on vapaampi kuin muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa – yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 46-47.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat puolistrukturoidulle haastattelulle olevan ominaista ennalta mietityt teemat, joiden tukena käytetään valmisteltuja tarkkoja kysymyksiä. Puolistrukturoidun haastattelun voidaan todeta sopivan erityisesti tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi voidaan määrittää puolistrukturoitu haastattelu, jossa on piirteitä teemahaastattelun vapaudesta viedä keskustelua eteenpäin ennalta suunnitelluista kysymyksistä poiketen. Haastatteluun oli laadittu ennalta apukysymykset ja haastattelu oli jaettu teemoihin, joista haastateltavilta tahdottiin saada tietoa. Haastattelu eteni lomakkeen rakenteen mukaisesti, mutta tutkija pyysi haastateltavaa toisinaan tarkentamaan ja perustelevaan vastauksiaan, sekä esitti lisäkysymyksiä ymmärtääkseen paremmin haasteltavien vastauksia.

Haastattelun ja havainnoin ohella työn kehittämisosioissa käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, jotka toteutettiin workshop-tyyppisesti Post-it- lappujen avulla työskennellen.

4.5 Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analyysimenetelmät

Empiirisen aineiston hankinta tapahtui henkilökohtaisten haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla. Haastattelut suoritettiin asiakkaiden, eli talliyrittäjien, tiloissa aidoissa toimintaympäristöissä, jotta saatiin mahdollisimman syvällinen kuva asiakkaan tarpeista, odotuksista ja kokemuksista. Samalla tutkija myös havainnoi ja dokumentoi näkemäänsä kuivikkeiden käytön, varastoinnin, lantalan sekä niiden sijoittumisen talliympäristöön nähden osalta valokuvia ottaen. Haastatteluiden suorittaminen aidossa toimintaympäristössä antoi siten tutkijalle syvämmän kuvan asiakkaan kokemuksista kuin esimerkiksi puhelimesta suoritettu haastattelu olisi antanut ja auttoi täten tutkijaa ymmärtämään paremmin asiakasta ja hänen kokemuksiaan.

Tutkija valmistautui haastatteluihin saapumalla paikalle ajoissa, valmistautuneena ja tuoden mukanaan kahvileipää, jotta haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman rento ja epämuodollinen, eikä haastateltava kokisi haastatteluun menevää aikaa hukattuna työaikana. Tutkija pyrki aloittamaan haastattelutilanteet kevyellä keskustelulla ja tuomaan alussa esille oman kiinnostuksensa ja kokemuksensa hevososalta, jotta haastateltavalle syntyi kuva, että tutkija ymmärtää sekä häntä että toimialaa ja siihen liittyviä tekijöitä.

Haastattelut suoritettiin yksilohaastatteluina, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, johon osallistui kaksi henkilöä – sekä päättävässä asemassa oleva talliyrittäjä itse, että arkirutiineista ja päivittäisistä tallitöistä vastaava tallityöntekijä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja haastatteluja, joihin tutkija oli valmistellut kysymykset ennakkoon, mutta kysymysten tarkka sanamuoto vaihteli haastatteluissa. Myös haastattelun kulku vaikutti toisinaan kysymysten esittämisjärjestykseen ja toisinaan tutkija esitti haastattelun kuluessa mieleen tulevia, tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluiden kesto oli keskimäärin reilu tunti, joskin vaihtelua esiintyi niin, että lyhyin haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja pisin lähes 2,5 tuntia. (Ojasalo ym. 107-108.)

Haastattelut alkoivat asiakkaiden taustatietojen keräämisellä koskien asiakkaan toimintaa, toiminnan päätoimisuutta, aiemmin käytettyä kuiviketta sekä tapaa, kuinka lantahuolto oli järjestetty aiemmin. Myös asiakkaan mielipidettä ja kokemuksia aiemmin käytetystä kuivikkeesta ja kuivikkeen valintaperusteista kartoitettiin haastattelun alussa.

Taustatietojen keräämistä seurasivat avoimet kysymykset, joiden avulla tutkija pyrki kartoittamaan asiakkaan tarpeita sekä odotuksia.

Haastattelun seuraavassa osiossa käytiin läpi palvelupolkua, jonka tutkija oli mallintanut, kosketuspisteittäin. Palvelupolun avulla tutkija pyrki hahmottamaan asiakkaan kokemuksia eri kosketuspisteissä. Palvelupolun osalta on huomattavaa, että polku ei ollut kaikille asiakkaille samankaltainen, koska osalle asiakkaista palvelu oli myyty, jolloin asiakas ei ollut itse osallistunut polun ensimmäiseen kosketuspisteeseen, eli tiedonhankintaan. Samasta syystä myöskään palvelupolun toinen vaihe, yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus ei edennyt kaikilla asiakkaille saman kaavan mukaan, vaan niille asiakkaille, joille palvelu oli myyty, yhteydenotto tapahtui Fortumin henkilöstön toimesta ja tallin sopivuus oli jo entuudestaan osittain selvillä. Palvelupolku esitettiin kuitenkin samannäköisenä kaikille haastateltaville, jolloin haastateltava sai vapaasti kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan, jokaisessa vaiheessa. Tämän lisäksi tutkijalla oli jokaista palvelupolun kosketuspistettä koskien apukysymyksiä, joilla pystyttiin tarkentamaan kokemuksia kosketuspisteittäin.

Palvelun koettua laatua pyrittiin haastattelussa arvioimaan aiemmin luvussa 3.4.2 esitellyn SERVQUAL-menetelmän osa-alueita ja attribuutteja mukaillen. Tutkija oli valmistellut erilaisia väittämiä koskien palvelun osa-alueita (taulukko 3), jotka asiakas sai itse lukea omalta paperilta ja tahtoessaan myös itse merkitä vastauksensa paperiin. Osa-alueita ja attribuutteja muokattiin alkuperäisestä versiosta sopimaan paremmin HorsePower-palveluun. Koska haastatteluiden kohderyhmänä olivat palvelun nykyasiakkaat, ei asiakkaiden odotuksia palvelulta olisi ollut mahdollista mitata, vaan odotukset olisivat olleet kokemuksen vinouttamia. Näin ollen haastatelluille esitettiin vain yksi kysymyssarja, jossa

haastateltavaa pyydettiin vertaamaan palvelukokemustaan odotuksiinsa ja arvioimaan kokemuksensa viisiportaisella asteikolla: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei osaa sanoa, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tutkija pyysi haastateltavaa toisinaan myös tarkentamaan ja avaamaan mielipidettään, mikäli asia ei selkeästi ollut tullut jo aiemmin haastattelussa esille.

TAULUKKO 3. Palvelukokemuksen arviointi SERVQUAL-menetelmän osa-alueita ja attribuutteja mukaillen

Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palvelu on toiminut luotettavasti – sovittuun aikaan, täsmällisesti ja virheettömästi. ▪ Lupaukset ovat pitäneet ja ne on toteutettu sovitussa ajassa.
Reagointialttius	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pyyntöihini ja kysymyksiini on vastattu viipymättä. ▪ Ongelmani on pyritty aina ratkaisemaan nopeasti.
Ketteryys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poikkeustilanteet on pystytty ottamaan hyvin huomioon. ▪ Ongelmatilanteet on ratkaistu ripeästi.
Saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olen tavoittanut tarvitsemani henkilön nopeasti ja vaivattomasti. ▪ Käytössä olevat viestintäkanavat ovat meille sopivia.
Kohteliaisuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Olen saanut aina huomaavaista ja ystävällistä palvelua.
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen että palveluun liittyvät asiat, kuten sen sisältö ja hinta, ovat olleet selkeitä ja esitetty ymmärrettävästi. ▪ Koen, että minua on kuunneltu ongelmatilanteissa
Uskottavuus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen että toiminta on reilua, rehellistä ja läpinäkyvää.
Turvallisuus/riskittömyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen että palveluun on ollut helppoa ja riskitöntä lähteä mukaan. ▪ Koen että toimitukset on hoidettu turvallisesti ja riskittömästi
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen että tarpeemme on ymmärretty ja otettu hyvin huomioon. ▪ Erityisvaatimuksemme on otettu kiitettävästi huomioon.
Konkreettinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Palvelu on lisännyt talliympäristön siisteyttä ja viihtyvyyttä.
Merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koen että palvelu vastaa tarpeisiimme. ▪ Koen että palvelu on helpottanut arkeamme. ▪ Koen että palvelu on vähentänyt työmääräämme. ▪ Koen että palvelu tarjoaa vastinetta hintaansa nähden.

Haastattelun seuraavassa vaiheessa tutkija pyrki ymmärtämään asiakkaan kokemaa arvoa pyytämällä haastateltavaa poimimaan ennalta laaditusta listasta viisi hänelle tärkeintä asiaa tärkeysjärjestyksessä HorsePower-palvelua koskien. Haastateltavalla oli myös mahdollisuus lisätä listaan itselle tärkeitä asioita, mikäli listasta ei löytynyt hänelle oikeita asioita. Tämän tutkija toi esille selittäessään tehtävää ja näyttäessään haastateltavalle arvotettavia asioita.

Haastattelun loppuosassa tutkija kartoitti haastateltavan suositteluhalukkuutta NPS (Net Promoter Score) -menetelmää käyttäen, joka on esitelty luvussa 3.8. NPS -menetelmän jälkeen haastateltavalta kysyttiin jatkokysymys koskien sitä, kuinka hänen mielestään palvelua voitaisiin vielä parantaa, jotta hän antaisi paremman arvosanan (edellyttäen ettei haastateltava ollut antanut lukua 10), ja jotta palvelu toisi hänelle ”wow”-fiiliksen. Haastattelun lopussa haastateltavalle esitettiin vielä kysymykset koskien tarpeita mahdollisille lisäpalveluille ja niiden luonteelle, sekä selvitettiin haastateltavan kiinnostusta ostaa tulevaisuudessa hevosenlannalla tuotettua sähköä, mikäli sellainen olisi mahdollista sekä vaikuttaisiko kyseinen mahdollisuus haastateltavan mielestä yleisesti palvelun kiinnostavuuteen.

Tutkija teki haastatteluiden aikana muistiinpanoja haastattelussa esiin nousseista keskeisistä asioista. Tutkija myös nauhoitti haastattelut, jotta pystyi palaamaan vastauksiin jälkeinpäin aineiston analyysivaiheessa. Haastatteluita ei aineiston analysointivaiheessa litteroitu sana sanalta, vaan tutkija analysoi aineistoa kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut uudelleen äänitteinä, lisäten ja täydentäen haastatteluiden aikana tehtyjä muistiinpanoja. Aineiston litterointi toteutettiin niin ollen propositiotasolla, eli kirjaamalla sanoman ydinsisältö ylös (Kananen 2013, 100).

Litteroinnin jälkeen tutkija koodasi aineiston. Laadullisen aineiston käsittely sellaisenaan on hankalaa, sillä materiaalia on usein hyvin paljon, eikä aineiston keskeisen sanoman poimiminen ilman aineiston pelkistämistä usein ole mahdollista (Kananen 2014, 103-104). Koodauksen jälkeen tutkija luokitteli aineiston. Sisällön analyysi tutkimuksessa tapahtui

aineistolähtöisesti eli koodaten aineisto sen mukaan mitä aineistosta nousi esille (Kananen 2014, 109). Sisällön analyysin avulla tutkija kokosi aineistosta asiakkaiden keskeisiä tarpeita, odotuksia ja arvoja sekä kokemuksia kuvaavia asioita sekä tunnisti palveluun liittyviä epäkohtia ja ongelmia, joita haastatellut toivat esille. Näitä epäkohdat ja ongelmat ryhmiteltiin ja koottiin isompien otsikoiden alle, joita käsitellään tässä työssä palvelun kipupisteinä, palvelukokemukseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Tutkija järjesti hankkeen aikana neljä workshopia, joissa tunnistettuja kipupisteitä analysoitiin sekä pohdittiin ratkaisuja niiden poistamiseksi ja palvelun kehittämiseksi yhteisöllisiä ideointimenetelmiä käyttäen. Tutkija toimi workshoppeissa fasilitaattorina ja kirjasi sovitut toimenpiteet ylös.

Ensimmäisessä workshopissa tutkija toi ilmi haastatteluissa esille tulleet ongelmat tai epäkohdat palveluun liittyen. Nämä kirjattiin ylös Post-It-lapuille ja sijoitettiin asiakkaan palvelupolulle, jotta nähtiin missä kosketuspisteessä asiakkaat kohtasivat eniten häiriötä tai ongelmia. Tämä vaihe osoitti selkeästi mitkä olivat palvelun keskeisimmät kipupisteet ja mihin kohtaan palvelupolkua nämä sijoittuivat.

Tämän jälkeen tutkija luokitteli asiakkaalle häiriötä tai ongelmia aiheuttaneet asiat uudestaan ongelman luonteen perustella ja poimi näistä keskeisimmät asiat, jotka koki haastatteluiden perusteella asiakkaita eniten häiritseviksi. Näitä asioita työstettiin seuraavissa workshoppeissa tarvittavia toimenpiteitä kartoittaen ja vastuuttaen.

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset teemoittain asiakkaiden tarpeiden, odotusten sekä kokemusten osalta sekä esitetään palvelun tunnistetut kipupisteet. Kehittämishankkeen tavoitteena on ollut tehdä kehittämis ehdotuksia kipupisteiden poistamiseksi sekä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tämän osalta tutkija on järjestänyt neljä työpajaa HorsePower-tiimin kanssa, jossa on käyty läpi kipupisteitä ja tarvittavia toimenpiteitä niiden poistamiseksi. Kehittämishankkeen kokonaistavoitteena on parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tässä osiossa peilataan työn teoreettista viitekehystä tutkimuksen tuloksiin ja tarvittaviin kehittämistoimenpiteisiin.

5.1 Talliyrittäjien tarpeet, odotukset ja arvot

5.1.1 Lantaongelman ratkaisu

Tutkimushaastatteluiden perusteella voidaan selkeästi todeta että lannan jatkokäsittely koetaan ongelmalliseksi ja lantaongelman ratkaisu on merkittävin tekijä miksi useimmat haastateltavista ovat lähteneet mukaan palveluun. Tämä käy selvästi ilmi haastatteluiden tuloksista, joissa kaksitoista asiakasta viidestätoista haastatellusta arvioi lantaongelman ratkaisun heille olennaisimmaksi ja tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi asiaksi HorsePower-palveluun liittyen.

HorsePower-palvelun tarjoama ratkaisu lantaongelmaan korostui myös kysyttäessä, miksi haastateltavat olivat lähteneet mukaan palveluun. Osalle haastatelluista asiakkaista lannan hävitys oli akuutti ongelma ennen HorsePower-palveluun liittymistä, sillä aiemmin käytössä ollut tapa ei tiukentuneen lainsäädännön myötä ollut enää mahdollinen. Tämän ohella aiemman lantahuoltoratkaisun jatkuvuus ja kestävyys askarrutti asiakkaita, osalle puolestaan HorsePower-palvelu oli aiempaa edullisempi tapa hoitaa lantahuolto.

Kaikkiaan HorsePower-palvelun tuoma ratkaisu lannan jatkokäsittelyyn koettiin erittäin tervetulleena, mistä kertovat seuraavat kommentit:

Se, että paskan sai pois, se oli se ykkösjuttu.

Ehkä se tärkein asia oli kuitenkin täs kohtaa se, et pääsee eroon siit paskasta, ettei sitä tarvii mieltiä. Se oli se ratkaisu minkä takia heti otettiin tää (palvelu).

Lannan käsittelyn aiheuttamien kustannusten suuruus oli myös keskeinen asia, joka nousi haastatteluissa esille. Asiakkaat totesivat kannattavuuden olevan hevosalalla yleisesti heikkoa, joten hinta ja kustannustekijät ovat hyvin keskeisessä roolissa kuivikevalintaa ja lannan jatkokäsittelyä pohdittaessa. Useimpien haastateltujen asiakkaiden lannat ennen palveluun liittymistä oli patteroitu tuttujen maanviljelijöiden toimesta tai viety kompostoivaksi. Viiden haastateltavan kuivikelannat toimitettiin kompostoitavaksi Helsingin Seudun Ympäristöpalveluille (HSY) Metsäpirttiin, mikä oli edelleen toimiva ja mahdollinen käytäntö, mutta haastattelujen perusteella kustannuksiltaan HorsePower-palvelua selkeästi kalliimpi vaihtoehto. Vain yksi viidestätoista haastatellusta levitti lannat suoraan itse omille pelloilleen, mikä on Wennerbergin ja Dahlanderin (2013, 49) mukaan talliyrittäjän kannalta kustannuksiltaan usein edullisin vaihtoehto. Tällöin ei omalle työlle usein kuitenkaan lasketa kustannuksia lainkaan. Yhden haastateltavan kohdalla lantahuoltoon ei ollut ennen palveluun liittymistä löydetty vakiintunutta ratkaisua (kyseessä pieni ja verrattain uusi talli) ja aiemmin syntyneet kuivikelannat seisoivat pihassa odottamassa ratkaisua.

5.1.2 Kuivikehankinta

Käytetystä kuivikelannasta eroon pääsemisen - mahdollisimman kustannustehokkaasti - ohella kaikkien talliyrittäjien tarve kuivikkeelle on yhteinen. Alho ym. (2010, 15) toteavat kuivikkeen määrittävän lannan jatkoohjodyntämisen mahdollisuudet. Näin ollen turpeen käytön voidaankin olettaa olevan Suomessa yleistä osittain siksi, että Airaksisen ja

Heiskasen mukaan (2015b, 7) turvelannasta on ollut verrattain helppo päästä eroon puupohjaisiin kuivikkeisiin verrattuna. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa. Turpeen yleisyys kuivikkeena oli todettavissa myös haastattelujen kohdalla, joista reilu puolet (kahdeksan viidestätoista) oli käyttänyt turvetta kuivikkeena ennen HorsePower-palveluun liittymistä. Kuivikkeen valintaa osittain lannasta eroon pääsemisen helppouden perusteella todentaa se, että kahdeksasta asiakkaasta, joilla oli turve aiemmin käytössä, ainoastaan kaksi piti sitä parhaana kuivikkeena. Muita käytössä olleita kuivikkeita haastatelluilla olivat olkipelletti (viidellä asiakkaalla), sahanpuru (yhdellä) ja kutterinpuru paaleissa (yhdellä).

Kahden haastateltavan kohdalla sahanpuru kuivikkeena toimi selkeästi ratkaisevana tekijänä palveluun liittymiseen - molemmilla oli ollut sahanpuru käytössä kuivikkeena aiemmin, mutta purusta eroon pääsemisen hankaluus ja kustannus oli saanut toisen vaihtamaan turpeeseen. Toisella puolestaan oli ennen HorsePower-palveluakin sahanpuru käytössä, mutta lannan jatkokäsittely oli kallista. Myös sahanpurun saatavuus oli koettu ongelmalliseksi. Muiden kuivikkeiden osalta saatavuus ei ollut merkittävä ongelma, joskin turpeen osalta mainittiin että toimitukset eivät aina toimineet sovitusti ja että turpeen hinta oli noussut huomattavasti viime vuosien aikana.

Kaikkiaan on huomattava, että yksikään kuivike ei noussut selkeästi yli muiden, vaan niin sahanpurulla, kutterinpurulla, niiden sekoituksella, olkipelletillä, oljella, hampulla kuin turpeellakin oli omat kannattajansa. Tottumus ohjasi selkeästi asiakkaiden mielipidettä, minkä ohella mielipiteeseen vaikutti mistä näkökulmasta haastateltava vastasi kysymykseen parhaasta kuivikkeesta – katsoiko hän asiaa yrityksensä, ihmisten vai hevosten näkökulmasta. Kuivikkeen valinnasta ja omasta mieltymyksestä sahanpuruun yksi asiakkaista totesi näin:

Kyl sitä kun tän ikäine, kun on ja kauan on tehnyt tätä hommaa, niin mieltii vähän jo sitäkin, tietysti mikä on hyvä hevosille ja tietysti hinta ratkaisee, niin mikä on itellekin mukavaa. Puru kun on sellasta siistiä ja vaaleeta ja

sahanpurusta tulee vielä aika miellyttävä tuoksukin tallii, että sellasetkin asiat vaikuttaa vaikka ei sais tietysti ajatella, kun sitä hevosen parasta, mutta kyl sitä vähän ajattelee sitäki, että on kiva siivota niitä karsinoita, ja että on niinkun mukava olla siellä tallissa, ku siellä kuitenkin aika paljo olleillaan.

Kuten Airaksinen & Heiskanen (2015) sekä Myllymäki ym. (2014, 11) toteavat kuivikevalinta perustuu moniin asioihin ja sitä ohjaavat lannan loppusijoituksen helppouden ohella kuivikkeen hinta, saatavuus, kuivikkeen käsiteltävyys, toimivuus ja käyttömukavuus, väri, haju, tottumukset, käytön taloudellisuus, varastointimahdollisuus sekä varasto- ja lantatilavuus. Tämä on todettavissa myös haastattelujen perusteella - tärkeimpinä asioina kuivikkeen valinnassa korostuivat ennen kaikkea kuivikkeen hinta ja riittoisuus, siivouksen ja käsittelyn helppous sekä hevosten ja työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat kuten kuivikkeen pölyämättömyys ja imukyky. Myös ekologisuus ja lannan hyötykäyttömahdollisuus, tallin varastointitilat, talliympäristön siisteys ja valoisuus sekä kuivikkeen kotimaisuus mainittiin asioina, jotka vaikuttavat kuivikkeen valintaan. Kaikkiaan voidaan todeta, että haastateltujen toiminta ja toimintaympäristöt olivat keskenään melko erilaisia, joten kuivikevalinnassa ratkaisut tehdään usein kokonaisuuden kannalta ja valintaan vaikuttavat käytännön asiat.

5.1.3 Kokonaispalvelun tuoma helppous, toimintavarmuus ja luotettavuus

Lantaongelman ratkaisemisen ja kuivikehankinnan, jotka voidaan nähdä talliyrittäjän perustarpeina, ohella haastatteluissa nousi selkeästi esille asiakkaiden odotus kokonaispalvelun tuomasta helppoudesta, vaivattomuudesta ja toimintavarmuudesta, jota palvelulta odotettiin yhden toimijan hoitaessa sekä kuivikkeen tuonnin että lannan poisviennin. Asiakkaan tarve voidaan täten kiteyttää oman työn helpottamiseen, johon HorsePower-palvelu tarjoaa ratkaisun. Huomattavaa on että odotus kokonaispalvelun tuomasta oman työn helpottamisesta ei niinkään ollut

fyysisen työn helpottamista, vaan enemmänkin sitä, ettei enää tarvitse miettiä, huolehtia ja järjestellä lannan jälkikäsitteilyä tai soitella ja tilailla kuiviketta sekä kuljetuksia.

Kokonaispalvelun tuomaa vaivattomuutta kuvattiin muun muassa näin:

Huolettomuus, ei tarvii ollenkaan ajatella. Että yks murhe pois - vähemmän.

Hyvä kun ei tarvii koko hommaa miettiä yhtään. Tää on maailman helpointa hommaa meikäläiselle. Oikiasti, ajattele – se (lanta) tulee ja lähtee ja sitä (kuiviketta) on riittävästi. Mitenpä se voi olla paremmin? Aina ennen piti soittaa purua – pakkohan mun oli tehdä se soitto, nyt ei tarvii sitäkään soittaa, vaan ne tulee automaattisesti... Joo, kyllä tää meille on onnistunut ratkaisu, kato, ei tarvii mitään miettiä!

Kinnusen (2003, 42) todetessa menestyvien palveluiden pohjautuvan yleensä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja korvatessa työn, jota asiakkaalla ei ole aikaa tai halua tehdä, tai ratkaistessa asiakkaan ongelman, voidaan HorsePower-palvelun haastattelujen perusteella todeta tarjoavan asiakkaille ratkaisun heidän todellisiin tarpeisiin.

Odotusten mittaamisen voidaan kokonaisuudessaan todeta olevan jokseenkin haastavaa, sillä kuten Grönroos (2009) luvussa 3.3 toteaa, kun odotuksia kartoitetaan palvelukokemuksen jälkeen tai sen aikana, kuten tässä tutkimuksessa on tehty, ovat odotukset aina kokemuksen värittämiä. Odotukset myös muuttuvat ajan mittaan ja niihin vaikuttavat aina asiakkaan aiemmat kokemukset. Tässä tutkimuksessa erityisesti aiemmin käytössä olleen kuivikkeen, lantahuollon toimivuuden sekä kuivikkeen ja lantahuollon aiemman kokonaiskustannuksen voidaan todeta olevan keskeisiä odotuksiin vaikuttaneita tekijöitä. Osalle asiakkaista sahanpuru oli entuudestaan tuttu kuivike, joten sen ominaisuudet tunnettiin; osalle sahanpuru taas oli uusi kuivike, jolloin sen ominaisuudet kuivikkeena, kuten kosteus, tulivat osin yllätyksenä.

Myös aiemman lantahuoltoratkaisun toimivuudella oli keskeinen merkitys odotuksiin sekä siihen kuinka palvelu koettiin. Mikäli aiempi ratkaisu oli toimiva, odotukset palvelulta ovat, että uusi palvelu toimii vähintään yhtä hyvin tai paremmin kuin entinen ja/tai tarjoaa enemmän hyötyjä tai arvoa kuin aiempi ratkaisu. Huomattavaa on myös, että osalle asiakkaista HorsePower-palvelu oli edullisempi ratkaisu kuin heidän aiempi lantahuoltoratkaisu, osalle taas samanhintainen tai hieman kalliimpi kuin aiempi käytäntö, jolloin asiakkaan odotuksetkin erosivat selkeästi. Palvelun tuodessa kustannussäästöjä, asiakkaan sietotason voidaan todeta olevan jossain määrin korkeampi ja palvelulta hyväksytään enemmän virheitä. Tilanteen ollessa toisinpäin ja palvelun ollessa aiempaa käytäntöä kalliimpi, asiakkaan odotukset ovat usein korkeammat ja sietotaso on matalampi.

Myös sillä kuinka palvelu myydään ja mitä asiakkaalle luvataan, on olennainen vaikutus asiakkaan odotuksiin. Tässä tutkimuksessa haastattelut tapahtuivat palvelun pilottivaiheen aikana. Asiakkaat olivat tietoisia siitä, että kyse oli pilottijaksosta, jolloin palvelukonseptia vasta rakennettiin. Näin ollen asiakkaat olivat pääosin valmiita hyväksymään alkuvaiheeseen liittyvät kankeudet, mistä kertoo muun muassa seuraava kommentti:

Olihan sitä alkuun kankeutta, mut ei voi olla epärealistinen ja odottaa et kaikki toimisi kerralla.

Myös yrityksen imagolla on vaikutusta asiakkaiden odotuksiin. Ison toimijan kohdalla odotukset ovat usein suuremmat kuin pienemmän yrityksen, mikä käy ilmi seuraavasta kommentista:

Iso firma hoitaa ja sen kuuluu hoitua ja se on hoitunut.

Toisaalta ison ja tunnetun yrityksen koettiin vaikuttaneen positiivisesti ja tuoneen luotettavuutta että yrityksellä on tarvittava tieto-taito ja että homma hoituu. Myös lainsäädännön noudattamisen osalta ison yrityksen imagon voidaan todeta herättävän luottamusta, mitä todentaa seuraava kommentti:

Ja sitte että se (lanta) menee semmoselle paskanvastaanottajalle, että heillä on varmasti ympäristöluvut ja semmoset kunnossa ja neuvoteltu...ettei tule semmosta että joku ikivihreä tää tulee kahtomaan ja kysymään että mites tää on hoijossa, nii yksinkertaista on sano, että Fortum hoitaa. Et sekin on se helppous, et se ei vaadi ylimääräisiä selvityksiä.

Imagon voidaan todeta vaikuttavan asiakkaan odotuksiin myös sikäli, että osa haastateltavista piti positiivisena asiana sitä, että Fortumin kaltainen iso toimija oli lähtenyt mukaan lannan polttamiseen. Toisaalta tämä voidaan nähdä etuna Fortumin brändille, toisaalta osa toivoi selkeästi Fortumin mukaan lähdön toimivan ”suunnannäyttäjänä” edistäen säädösten ja lain muuttumista paikallisen polttamisen sallivaan suuntaan. Toiveet lannan tilakohtaisesta energian hyötykäytöstä nousivat myös esille haastatteluissa muutaman isomman asiakkaan kohdalla.

Muutama asiakas toi esille mielipiteensä siitä, että palvelun sisältämän kuivikkeen hinnan tulisi olla edullisempi, kun sitä verrataan suhteessa Fortumin saamaan hyötyyn, mikä korostaa myös yrityksen imagon osuutta asiakkaan odotuksissa. Ison yrityksen koetaan toisinaan rahastavan asiakasta, joskaan tämä mielipide HorsePower-palvelun osalta ei laajemmin korostunut haastatteluissa, vaan enemmistö piti palvelun hintaa kilpailukykyisenä, joskin hinnan korotukset koettiin kriittisinä.

5.1.4 Jatkuvuus ja hinnoittelu

Keskeisiä asioita asiakkaiden tulevaisuuden odotusten osalta palvelua koskien olivat palvelun jatkuvuus, jota väritti asiakkaiden epävarmuus jatkosta sekä hinnoittelu tulevaisuudessa. Nämä asiat kulminoituvat pitkälti tutkimuksen haastatteluiden sijoittumiseen maaliskuuhun 2016, jolloin palvelun pilottivaihe ja palvelusopimukset lähestyivät loppuaan. Palvelulta toivottiin ennen kaikkea jatkuvuutta sekä sitä, ettei hinta nousisi merkittävästi. Myös hinnan muuttuminen hevoskohtaisesta hinnoittelusta volyympohjaiseksi arvelutti osaa haastateltavista, sillä osa koki, ettei kuivikkeen kulutuksesta pilottijakson aikana ollut saatu tarpeeksi tai

lainkaan tietoa. Toiset kokivat hevoskohtaisen hinnoittelun hyväksi, jota ei tulisi muuttaa, toiset taas kokivat uuden, volyympohjaisen hinnoittelun reilumpana ja parempana. Muutama asiakas koki logistiikan lannan noutojen ja kuljetusten osalta tehottomaksi ja toivoi halvempaa hintaa tehostetun toiminnan tuloksena tulevaisuudessa.

Kokonaisuudessaan palvelun hinta ja kustannukset nousivat haastatteluissa usein esille, mutta asiaan saattoi osaltaan vaikuttaa myös haastatteluiden ajankohta, jolloin pilottijakson tiedettiin päättyvän ja hinnoitteluun tulevan mahdollisia muutoksia. Talliyriyten kannattavuus on usein suhteellisen heikkoa ja huoli kustannuksista siten aiheellinen. Neljä asiakasta totesi haastatteluissa HorsePowerin olevan heille selkeästi aiempaa edullisempi ratkaisu ja kahdelle heistä suurin syy lähteä mukaan palveluun. Yhden haastateltavan mukaan HorsePower-palvelu oli puolestaan heille aiempaa huomattavasti kalliimpi ratkaisu, mutta halu toimia edelläkävijänä ja olla mukana hevoslannan energiahöyrykäytössä oli avaintekijä, miksi he olivat lähteneet mukaan palveluun. Näin ollen voidaan todeta että asiakkaan maksama hinta ei yksin ole ratkaiseva tekijä, vaan kyse on hyödyn ja hinnan suhteesta – arvosta, jonka palvelu tuottaa asiakkaalle.

Löytänä ja Korteso (2011, 55) kuvaavat asiakkaan kokemaa arvoa hyödyn ja uhrauksen erotuksena. Huomattavaa tällöin on, että uhraus ei aina ole rahaa, eli hinta joka palvelusta maksetaan, vaan se voi olla myös ajan menetystä. Ajansäästö ja oman työn helpottaminen olivatkin keskeinen syy palveluun mukaan lähtemiseen ennen kaikkea niiden asiakkaiden kohdalla, jotka olivat itse aiemmin hoitaneet kokonaan tai osittain lantahuollon, esimerkiksi peltolevityksen tai kuormauksen ja kuljetuksen osalta. Tällöin asiakkaan kokema arvo HorsePower-palvelusta syntyy ennen kaikkea ajassa, joka säästyy omalta työltä. Toisaalta HorsePower-palvelun asiakkaalle tuottama arvo konkreettisen työn vähenemisen ohella voi olla jo aiemmin esille tuotu kokonaispalvelun tuottama huolettomuus, helppous sekä toimintavarmuus, joiden tuottamaa hyötyä suhteessa palvelun hintaan kuvattiin muun muassa näin:

Jos tää kokonaispakettina toimii näin ja suunnilleen samois hinnois pyörii tai ehkä jopa pikkasen ois kallimpikin, kun ollaan vähä yritetty laskeekin, ni se ei oo ihan yks yhteen, niin melkein mielummin sitte näin, koska sillon sul on yks huolenaihe vähemmän kun se homma melkeen niin ku toimii automaattisesti.

Toimintavarmuus on erittäin tärkeä asia. Se on se kokonaisvaivattomuus, joka on periaatteessa yks iso kriteeri - suhteessa hintaan, eli jälleen kerran hinta-laatusuhde.

5.1.5 Vihreät arvot

Grönroos (2009, 307) toteaa tarpeiden vaikuttavan asiakkaan odotuksiin ja tarpeen olevan usein abstrakti käsite siitä, minkä asiakas uskoo tuottavan parasta arvoa omassa toiminnassaan. Näin ollen tarpeiden, odotusten ja arvon erittely on toisinaan haastavaa. Hevosien lannan hyötykäyttö, vihreät arvot ja lannan hyötykäytön myötä hevosalan arvostuksen kasvu olivat haastatteluissa usein esiin nousseita asioita, mutta se onko niissä kyse tarpeista vai arvoista onkin hankalampi määrittää. Selkeää on kuitenkin, että ensin on keskeistä täyttää asiakkaan perustarpeet, kuten lanta- ja kuivikehuolto ja vasta sitten liikutaan tarvehierarkiassa ylöspäin, muihin arvoa tuottaviin asioihin.

Asiakkaan kokema arvo on kaikkiaan subjektiivinen asia. Siinä missä joillekin asiakkaille arvo syntyy palvelun edullisuudesta tai helpotuksesta omaan toimintaan, kokonaisvaivattomuudesta tai muista utilitaarisista lähteistä, jotka liittyvät palvelukokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin, arvoa synnyttävät myös hedonistiset lähteet. Löytänä ja Korteso (2011, 55) kuvaavat hedonistisia lähteitä tunteita herättävinä hyötyinä. Eräs haastateltu totesi palvelun tuomaksi eduksi kokonaispalvelun vaivattomuuden ohella sisäisen tunteen lannan hyötykäytöstä puhuen ”omasta vihreästä ohjelmastaan”, jota pystyi palvelun myötä toteuttamaan.

Vihreät arvot kuten hevosenlannan hyödyntäminen, ekologisuus, kierrätys, lähienergian tuottaminen, kuivikkeen kotimaisuus ja muovi/pakkausjätteen vähentäminen voidaan nähdä tarpeina tai hedonistisina arvon lähteinä, joilla on keskeinen merkitys osalle haastatelluista. Kolmasosa haastatelluista mainitsi hevosenlannan hyötykäytön merkittävimpänä syynä miksi on lähtenyt mukaan HorsePower- palveluun todeten seuraavasti:

No ihan ensinnäkin oon sitä mieltä että hevosenlanta ei oo mikään ongelmajäte, vaan se pitäis saada hyödynnettyä.

Mun mielestä se oli jotenkin hieno ajatus, se että siit (kuivikelannasta) tulee sitä lämpöä, et sitä kierrätetään, se kierrätysajatus.

No, kyl me oltiin kiinnostuttu kun oli se lannan poltto ja hyötykäyttö, niin niitä kohtaan ja sit haluttiin koittaa sit purua, et kuin se toimii. Meil on kuitenkin ollut monta kymmentä vuotta turve käytössä.

Kaikkiaan lannan hyötykäytön osalta on huomattavaa, että polttaminen miellettiin yleisesti lannan hyötykäytöksi, mitä pidettiin hevosalan kannalta erittäin positiivisena asiana, mutta muutama haastateltava toi ilmi pohtivansa oliko polttaminen paras tapa hyödyntää lannan sisältämää energiaa. Lannan hyötykäytön toivottiin myös tuovan lisää arvostusta hevosalalle.

Vihreiden arvojen osalta muutama asiakas korosti myös kotimaisuutta asiana, joka oli keskeinen kuivikkeen osalta. Myös palvelun ekologisuus korostui sikäli, että irtokuiviketta pidettiin pakatusta kuivikkeesta syntyvän muovijätteen takia parempana vaihtoehtona.

Vihreiden arvojen merkitys on keskeinen asia ymmärtää myös sikäli, että Suomen Ratsastajaliiton tuoreessa seminaariesityksessä luonnehdittiin ratsastuksen 2000-luvun ilmiöitä ja ratsastajan profiilina kuvattiin 30-50-vuotias nainen, joka on kiinnostunut luonnosta ja eläimistä ja jolle vihreät

arvot ovat tärkeitä (Sundwall 2016). Tämä on havaittavissa myös tässä tutkimuksessa, jossa vihreitä arvoja toivat esille erityisesti ratsupuolelle suuntautuneet, naispuoliset asiakkaat. Kokonaisuudessaan ekologisen ajattelun ja vihreiden arvojen voidaan ennakoida olevan arvoja, jotka ovat tulevaisuudessa kasvussa.

Erään haastateltavan kohdalla lannan energiahyötykäytön ohella oma profiloituminen edelläkävijänä korostui tärkeimpänä syynä miksi he olivat lähteneet mukaan palveluun. Tämän asiakkaan tavoitteena oli olla alueen paras talli ja mukanaolo lannan energiahyötykäytössä koettiin tärkeäksi tavaksi erottautua muista talleista. He totesivat palvelussa mukanaolon lisänneen huomattavasti asiakastytyväisyyttä omien asiakkaidensa keskuudessa ja toimineen myyntivalttina omassa asiakashankinnassaan.

HorsePower-palvelun voidaan todeta tuovan haastateltaville myös lisäarvoa heidän asiakkaidensa sekä muiden sidosryhmien kautta. Tätä todentaa hyvin seuraava kommentti:

Kaupungille, kun mulla on toi maneesiprojekti tossa noin, niin kerroin, kun ne kysy paskavirroista että mihin se menee ja miten, niin ne oli ihan wow kun mä sanoin tästä HorsePower Fortumi jutusta. Ne oli ihan oikeesti ihan että wow. Siellä tonttipuolella ja sitten siinä puisto- ja puutarha ja missä kaikessa mä oon nyt sit tässä ollut... (Haastattelija: niin että lisäarvoa tulee tavallaan sitten ihan tommosestakin.) Joo, tulee ja on ihan mahdollista että, jos haluasi, niin sitä sais mainostettua ihan tuolla meidän nettisivuillakin, koska kylhän se ihmisiä kiinnostaa, vaikka onkin työpaikat ja rahat tiukalla ja kaikki. Se että mihin se menee se paska ja mitä sille kaikelle tehdään, että sieltä tulee lämpöä, että miksi käytetään purua. Kyl niit kiinnostaa ihmisiä tänä päivänä se ekologisuus ja se semmoinen, eikä aina raha. Mua kiinnostaa tietysti se, et mä saan pidettyä tän paikan pystyssä, ei tuu liian kalliiksi, mutta sit taas asiakkaita ja työntekijöitä kiinnostaa se muu, se ekologisuus ja kaikki...

Lannan hyötykäytössä ja energian tuotannossa mukanaolon näkyväksi tekemisessä piileekin merkittävä mahdollisuus lisäarvon tuottamiseen. Enemmistö HorsePower-palvelun nykyasiakkaista on ratsastuspuolen yrityksiä ja Suomen Ratsastajainliiton mukaan harrastajien, erityisesti aikuisten, määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi (Sundwall 2016). Ratsastus on perinteisesti hyvin naisvaltainen harrastus ja näin ollen HorsePower- palvelun asiakkaiden asiakkaiden voidaan päätellä olevan valtaosin aikuisia naisia, joiden arvomaailma on ratsastajan profiiliin mukaisesti vihreä. Näin ollen HorsePower-palvelun kiertotalousajatus sekä hevosenlannasta saatava vihreä energia tulisikin tehdä mahdollisimman näkyväksi heille, jolloin talliyrittäjät saavat palvelusta lisäarvoa tyytyväisten ja sitoutuneiden asiakkaidensa kautta.

Yksi tapa tehdä hevosenlannalla tuotettua energiaa näkyväksi voisi olla hevosenlannalla tuotetun HorsePower-sähkön ostamisen mahdollistaminen palvelun asiakkaille. Kiinnostavuutta tähän testattiin haastattelussa kysymällä asiakkailta kiinnostaisiko heitä ostaa HorsePower-sähköä, mikäli sellainen olisi mahdollista. Mahdollisuutta pidettiin yleisesti hyvin kiinnostavana, mutta puolet haastateltavista toivat esille hinnan olevan merkittävin kiinnostukseen vaikuttava tekijä. Toiselle puolelle arvoa tuottavana tekijänä voidaan nähdä se, että siten asiakkaat olisivat mukana tärkeäksi kokemassaan hevosenlannan hyötykäyttöasiassa myös lopputuotosta hyödyntäen. Näin ollen hevosenlannalla tuotetun sähkön tarjoaminen palvelun asiakkaille voisi olla keskeinen tapa sitouttaa asiakkaat, jotka arvostavat erityisesti ekologisuutta ja lannan hyötykäyttöä. Toisaalta tarjoamalla HorsePower-sähköä palvelun asiakkaille markkinahintaa hieman edullisempaan, ”asiakasomistaja”hintaan, olisi myös hintaa ja kustannustehokkuutta arvostavia asiakkaita mahdollista sitouttaa palveluun ja tuoda heille taloudellista lisäarvoa muutoin kuin palvelusta maksettavaa hintaa laskemalla.

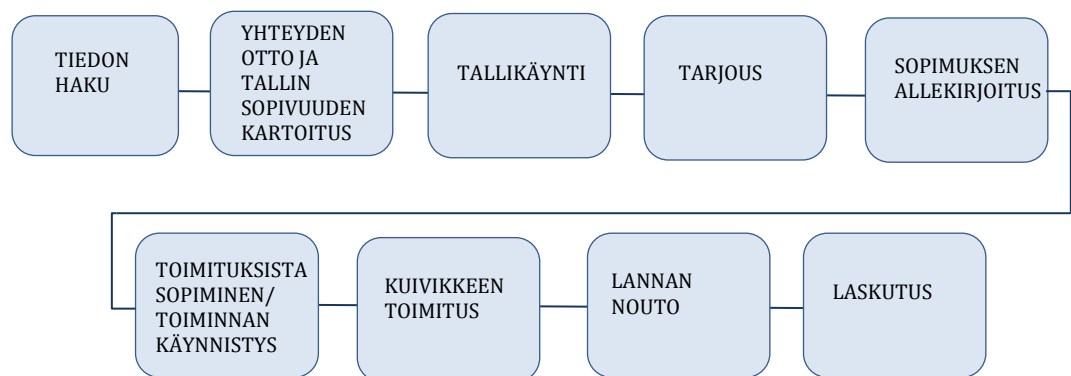
5.2 Palvelukokemus

Palvelukokemusta kartoitettiin tutkimuksessa käymällä läpi asiakkaan palvelupolkuja sekä SERVQUAL-menetelmän mukaisia koetun palvelun laadun osa-tekijöitä mukaillen, joita olivat palvelun luotettavuus, reagoimiskyky, ketteruus, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, empatia, konkreettinen ympäristö sekä palvelun merkityksellisyys.

Palvelun laatua voidaan tarkastella myös niin teknisen, toiminnallisen, taloudellisen kuin suhteen laadun osalta. Teknisen laadun määrittäessä palvelun lopputulosta, tässä tutkimuksessa sen voidaan nähdä kuvaavan asiakkaan perustarpeita – sitä että lannat viedään pois, kuiviketta on aina saatavilla ja että palvelu toteutetaan sopimuksen mukaan. Palvelun toiminnallinen laatu puolestaan kuvaa palvelun prosessiuottavuutta, sitä miten palvelu toteutetaan. Taloudellisella laadulla viitataan asiakkaan kokemiin taloudellisiin seurauksiin. Suhteen laatu tässä tutkimuksessa on palveluntarjoajan ja talliyrittäjän välinen asiakassuhde, joka on sopimusperusteinen ja jonka mittarina voidaan pitää uskollisuutta ja sitoutuneisuutta.

5.2.1 Palvelupolku

Asiakkaan kokemuksia palvelusta käytiin haastatteluissa ensin läpi mallinnetun palvelupolun avulla (kuvio 13).



KUVIO 13. Talliyrittäjän palvelupolku

Tiedonhaku

Enemmistölle haastatelluista asiakkaista palvelu oli myyty, jolloin palvelupolun ensimmäinen kosketuspiste, tiedon haku, ei varsinkaan aktiivisesti ollut heidän kohdallaan toteutunut. Näitä asiakkaita pyydettiin kuitenkin myös kertomaan mikä heidän mielestään olisi paras tapa viestiä palvelusta. Haastatelluista viisi oli lähtenyt palveluun mukaan omasta aloitteestaan, näistä kolme ollen suhteellisen pieniä talleja ja kaksi suurempaa ratsastukseen suuntautunutta yritystä. Keskeinen huomio oli, että palvelusta oli ollut alkuun hyvin vähän tietoa saatavilla ja erityisesti pienten tallien mukaan pääsy ja sopivuus palveluun ei ollut käynyt ilmi ennen yhteydenottoa. Omasta aloitteesta palveluun mukaan lähteneet asiakkaat olivat huomanneet uutisoinnin Fortumin aloittamasta palvelusta lehdistä, uutisista tai netistä ja ottaneet sen jälkeen yhteyttä.

Tiedonhaun osalta verkkosivut koettiin tärkeimpänä tiedonlähteenä, mistä tietoa ensisijaisesti etsitään. HorsePower-palvelulla on Fortumin sivuston alla omat verkkosivut, mutta yksi haastateltavista totesi, ettei viestinnän ammattilaisena ollut löytänyt alkuun palvelusta Googlen kautta tietoa lainkaan, koska ei ollut osannut etsiä HorsePower-hakusanan avulla, vaan oli ottanut yhteyttä Järvenpään voimalaitokseen, mistä hänet oli sitten ohjattu eteenpäin. Verkkosivujen sisällön osalta muutama haastateltavista korosti erityisesti ohjeellisen hinnan näkymisen tärkeyttä verkkosivuilla, jotta asiakas pystyy heti näkemään onko palvelu kustannuksiltaan hänelle kiinnostava itselle. Muina viestintäkanavina mainittiin hevosalan lehdet, paikallislehdet, messut sekä sosiaalisen median kanavat, ennen kaikkea Facebook, joita haastateltavat etupäässä käyttivät ja joissa palvelun heidän mukaansa tulisi näkyä.

Olennaista tiedonhaun osalta on myös se, että palveluun mukaan lähtemistä harkittaessa tuttavat, kollegat ja viidakkorumpu ovat hyvin keskeisessä roolissa, sillä useimmat haastateltavat sanoivat kysyvänsä kokemuksia muilta palvelun käyttäjiltä ennen yhteydenottoa ja palveluun mukaan lähtemistä. Tämä korostaakin sitä, että asiakkaiden mielikuvat yrityksestä ja palvelusta muodostuvat usein itse asiassa jo ennen

varsinaista yhteydenottoa palveluntarjoajaan ja suosittelijoiden merkitys uusien asiakkaiden hankinnassa on hyvin keskeinen.

Yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus

Yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus on palvelunpolun vaihe, jossa osa asiakkaista oli itse ollut aktiivinen osapuoli, osalle taas palvelu oli myyty Fortumin toimesta, jolloin palveluntarjoaja toimi aktiivisena osapuolena. Tallin ”karkea” sopivuuden kartoitus oli enemmistöllä haastatelluista siten tapahtunut jo ennen yhteydenottoa (Fortumin ollessa aloitteen tekijä) tai tapahtui yhteydenotto-vaiheessa, jolloin prosessi olisi päättynyt, mikäli tallin vaatimuksen sijainnin tai hevosmäärän osalta eivät olisi täsmänneet. Tätä kosketuspistettä seurasi tallikäynti, missä tallin sopivuus ja palvelun toimivuus varmistettiin vielä käytännössä. Usein myös tarjouksen tekeminen suullisesti tapahtui samalla kertaa, tallikäynnin yhteydessä. Palvelupolku ei siis tältä osin ollut identtinen kaikille asiakkaille, vaan kuten Grönroos luvussa 3.1. toteaa, palvelu on prosessi, jossa toiminnot seuraavat toisiaan. Toisinaan yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus, tallikäynti sekä tarjous tapahtuivat yhdessä palvelutuokiossa, samalla kertaa, toisinaan ne olivat selkeämmin erillisiä, omia kosketuspisteitään. Tässä tutkimuksessa edellä mainitut prosessin vaiheet on kuitenkin eriytetty omiksi kosketuspisteiksi, jotta niihin liittyviä kokemuksia voidaan pohtia paremmin.

Käytännössä yhteydenotto ja tallin sopivuuden kartoitus- kohtauspistettä voidaan pitää myyntitilanteena, jolloin palvelun yksityiskohdat käytiin asiakkaan kanssa läpi. Asiakkaiden kokemukset olivat kaikkiaan hyvin yhtenäiset riippumatta siitä, kumpi oli ollut aloitteellinen osapuoli, toisin sanoen oliko palvelu myyty heille vai olivatko he itse ottaneet yhteyttä Fortumiin. Asiakkaat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä tapaan, kuinka yhteydenotto ja sopivuuden kartoitus oli hoidettu ja kokivat saaneet palvelusta hyvin ja riittävästi tietoa.

Löytänä ja Korkeakoski (2014, 17) korostavat nopeutta ja palveluntarjoajan reagointikykyä asiakkaan aikakauden keskeisinä

odotuksia ohjaavina tekijöinä. Yhteydenoton koettiin tapahtuneen mutkattomasti ja nopeasti. Yhteydenotot asiakkaiden suunnasta olivat tapahtuneet puhelimitse tai sähköpostitse ja vastaus oli saatu melko nopeasti. Yhteydenotosta paikalle tallin sopivuuden kartoitukseen (tallikäynti) saapumisen koettiin tapahtuneen ripeästi – parhaimmillaan jo samana päivänä. Nopea reagointi tallin sopivuuden kartoituksen osalta Fortumin puolelta liittyy osittain palvelun pilottivaiheeseen, jolloin asiakkaita pyrittiin saamaan nopeasti mukaan, jotta koetoiminta saatiin tehokkaasti käyntiin. Nopean reagoinnin tärkeys on kuitenkin kokonaisuudessaan olennainen palvelukokemukseen vaikuttava asia, joka tulee huomioida myös jatkossa. Asiakkaan yhteydenottoon tulee vastata mahdollisimman nopeasti, kartoittaa tilanne ja kertoa onko palvelu asiakkaalle mahdollinen, tai milloin asiaan kannattaa mahdollisesti palata, jos palvelu ei sillä hetkellä ole saatavilla esimerkiksi kyseisellä alueella.

Kiitosta haastateltavilta keräsi nopeuden ohella erityisesti myös myyntihenkilöstön asiantuntijuus. Palvelusta oli saatu riittävästi ja selkeästi tietoa. Haastateltavat kokivat että palvelu oli myyty heille asiantuntevasti, kysymyksiin oli osattu vastata heti ja asioista oli selkeästi otettu selvää etukäteen. Erityisen positiivisena asiana muutama asiakas toi esille tunteensa siitä, että oli kokenut olevansa tärkeä ja arvostettu, ja että oli kokenut myyntitilanteessa toiminnan lähtevän hänen tarpeistaan. Tämä käy ilmi muun muassa seuraavasta kommentista:

*Hän ajatteli mun etuja ja halus hyvää mulle, talliyrittäjälle.
Harvoin mua on oikeesti arvostettu talliyrittäjänä.*

Asiantuntevan palvelun ohella haastateltavat pitivät tärkeänä asiana tallitoiminnan käytännön ymmärrystä, jonka merkitystä useat asiakkaat korostivat. Asiantuntijuuden ja käytännön tietämyksen voidaankin todeta herättävän asiakkaissa luottamusta, jota Soudagar ym. (2012, 18) korostavat asiakaskokemuksen tärkeimpänä osatekijänä.

Myös Fischerin ja Vainion luvussa 3.7.3 esille tuoman sitoutuneen ja innostuneen henkilöstön merkityksen asiakaskokemuksen syntymisessä

on helppo todeta pitävän paikkaansa. Työntekijöiden asenne ja motivaatio ovat keskeisessä roolissa asiakkaan palvelukokemuksen syntymisessä ja innostus työtä kohtaan näkyy asiakkaalle, mitä käy ilmi seuraavassa kommentissa:

Hän (myyjä) oli oikea henkilö markkinoimaan, hän paloi sen eteen, hänellä oli intohimo, jonkinlainen ylpeys siihen hommaan.

Kaikkiaan asiakaspalvelu HorsePower-konseptissa koettiin kautta linjan ystävälliseksi ja huomaavaiseksi. Myynnissä toimivat henkilöt vastaavat nykyisessä palvelukonseptissa asiakkuuksista myös myöhemmässä vaiheessa, mitä haastateltavat pitivät hyvänä asiana. Henkilökohtaisen suhteen syntymistä arvostettiin selkeästi, mikä kävi ilmi haastateltavien kommentissa muun muassa tutulle ihmiselle soittamisen helppoudesta asiakaspalvelunumeroon soittamisen sijaan. Tämä korostaakin Rasilan (2009, 35) esille tuomaa asiakassuhteen laatua ja sen merkitystä palvelukokemuksessa.

Tallikäynti

Kuten edellä mainittiin, osalle asiakkaista tallikäynti ei ollut erillinen kosketuspiste, vaan hoitui samalla kertaa tallin sopivuuden kartoituksen kanssa. Näin tapahtui erityisesti silloin, kun myyjä pystyi paikalla käydessään kerralla toteamaan, ettei kuivikelannan kuormauksessa tai paikalle pääsyssä olisi ongelmia asiakkaan tilojen tai saavutettavuuden osalta. Talliympäristöt kuitenkin eroavat toisistaan hyvin paljon ja useimmiten ennen palvelusopimuksen tekemistä asiakkaan luona käytiin vielä logistiikan hoitavan kuljetusyrityksen henkilön kanssa. Tästä ei kuitenkaan koettu aiheutuvan vaivaa, vaan päinvastoin - asiakkaat pitivät hyvänä asiana, ettei itse tarvinnut arvioida lantalan luokse pääsyä ja tilavuutta, vaan homma hoitui omillaan.

Sen sijaan kahden haastateltavan kohdalla tallikäynnin kohdalla oli käynyt selkeä arviointivirhe, joka oli vaikuttanut lannan noutamiseen. Toisessa tapauksessa lantalan tyhjennys ei onnistunutkaan suunnitellusti, sillä

tyhjentämiseen käytettävä koura ei mahtunut lantalaan, ja toisessa tapauksessa tallille johtava tie oli niin haasteellinen, ettei kuormauskalustolla päästy perille noutamaan lantoja. Ensin mainitussa tapauksessa myös kuljetusyrityksen edustaja oli käynyt etukäteen paikalla, mutta tästä huolimatta kuormauksen mahdottomuus kävi ilmi vasta kun lantoja tultiin noutamaan ensi kertaa. Kummassakin tapauksessa ongelma oli lopulta ratkaistu asiakasta tyydyttävällä tavalla, mutta asiakkaan odotusten ja kokemuksen välille jäi ristiriita. Erityisesti ensin mainittu asiakas, jonka kohdalla päädyttiin ratkaisuun, että asiakas kuormaa lannan itse vaihtolavalle, jonka Fortum toimittaa paikalle ja kuljettaa pois, odotukset kokonaispalvelun tuomasta helppoudesta eivät täysin toteutuneet oman toiminnan helpottamisen osalta.

Tarjous

Suullinen tarjous asiakkaalle annettiin yleensä tallikäynnin yhteydessä. Pilottivaiheessa, jolloin hinta määräytyi hevos/ponimäärän mukaisesti, eikä muita muuttujia ollut, tarjouksen tekeminen oli kokonaisuudessaan verrattain yksinkertaista ja asiakkaalle hinta yksinkertainen ymmärtää. Haastateltavat toivat myös esille positiivisena asiana, että tallikäynti ja tarjous hoituivat yhdellä kertaa, eikä tarjousta tarvinnut odotella pitkiä aikoja. Eräs asiakas toi myös esille myönteisenä asiana sen, että myyjä oli osannut verrata hintoja asiakkaan kanssa muihin vaihtoehtoihin kuivikkeen ja lantahuollon osalta auttaen ja helpottaen sillä tavoin päätöksen tekemisessä.

Sopimuksen allekirjoittaminen

Kirjallinen tarjous lähetettiin asiakkaalle tapaamisen jälkeen sopimus pohjana, jonka asiakas allekirjoittamalla hyväksyi. Näin asiakkaille jäi vielä harkinta-aika ennen lopullisen ”ostopäätöksen” tekemistä, mitä useat haastateltavat selkeästi arvostivat. Monet haastateltavat korostivat kuivikehankinnan ja lantahuollon olevan iso päätös, jolloin lyhyen ajan takia ei muutoksia tahdota tehdä. Haastateltavat pitivät sopimusta selkeänä ja hyvänä asiana pidettiin myös

palvelun lyhyttä irtisanomisaikaa (14 vrk). Tämän koettiin helpottavan palveluun lähtemistä, sillä tarvittaessa palvelu olisi myös helppo päättää.

Toimituksista sopiminen ja toiminnan käynnistys

Toimituksista sopimisen ja toiminnan käynnistysvaiheen voidaan katsoa olevan palvelupolun toimitusprosessin ensimmäinen kosketuspiste. Tässä kosketuspisteessä sovittiin, milloin ensimmäinen kuiviketoimitus tuodaan ja milloin lannat haetaan. Toimituksiin vaikuttavat asiakkaan varastointi- ja lantalatilavuudet, jotka täytyy ottaa huomioon toimituksissa. Tavoitteena konseptissa on automatisoida toimitukset siten, että ne ovat tietyssä rytmissä ja kuiviketta toimitetaan ja lannat noudetaan tietyin, sovituin väliajoin. Asiakkaiden kokemukset toiminnan käynnistämisen vaiheesta olivat haastatteluiden perusteella pääosin hyvät – useat haastateltavat totesivat alussa olleen hieman ”säättöä”, mutta tämän koettiin osittain kuuluvan alkuvaiheeseen. Haastateltavat totesivat myös, etteivät itsekään osanneet arvioida alkuun kuivikkeen menekkiä, ja haastetta aiheutti erityisesti kuivikkeesta toiseen vaihtaminen. Toiminnan käynnistämisen vaiheen kokemukset kiteytyvät hyvin seuraavan kommenttiin:

No, eihän ne (toimitukset) toiminu, mutta se ei haitannu, koska sitte se taas muutettiin että se alkoi taas toimimaan, koska mä en osannut sanoa kuinka nopeesti toi (lantalava) täyttyy ja paljonko sitä kuiviketta menee. Ja sitte sattuu tulee ne pakkasetkin, jotka vei sitä purua lisää. Mutta se oli musta hienoo, että sitä purua tuli heti lisää – seuraavana päivänä, samana päivänä, illalla, yöllä. Ne suunnilleen toi sitä ja tyhjentivät tota lavaa. Niin, et vaik oli tosi hankala aika ne pakkaset, niin se toimi silti ku junan vessa.

Positiiviseksi asiaksi toiminnan käynnistämisen vaiheessa koettiin erityisesti palvelun joustavuus. Alkuvaiheen kömmähdyksiin reagoitiin nopeasti ja virheet korjattiin. Toiminnan käynnistymisen koettiin toimineen myös sikäli jouhevasti, että palvelusopimuksen solmimisen ja ensimmäisen toimituksen välinen aika saattoi vaihdella huomattavasti riippuen

kuivikemäärästä, joka asiakkaalla oli entuudestaan ja asiakas sai päättää milloin ensimmäinen toimitus toimitettiin. Muutamalle asiakkaalle oli alussa toimitettu niukasti purua, mutta tilanne oli korjautunut helposti puhelinoitolla ja kuiviketta oli toimitettu nopeasti lisää. Muutama asiakas mainitsi että heille oli itse asiassa toimitettu sahanpurua jo ennen varsinaisen sopimuksen tekoa, mikä koettiin hyvänä asiana ja joustavuutena palveluntarjoajan taholta.

Kolme asiakasta koki toiminnan käynnistämisvaiheen työlääksi siltä osin, että alkuvaiheessa oli heidän mukaansa ollut paljon soitteluja edestakaisin sekä kuiviketoimitusten että lannanhakujen osalta. Toimitusten optimointi oli aiheuttanut alkuun haasteita, minkä lisäksi kommunikoinnissa palveluntarjoajan, Fortumin, sekä alihankkijana toimivan kuljetusyrityksen välillä koettiin olleen ongelmia. Ongelmien koettiin osin kuuluvan palvelun alkuvaiheeseen, mutta niiden ratkaisuun koettiin kuluneen liian paljon aikaa. Huomattavaa on, että ongelmallisimmaksi toiminnan käynnistämisvaiheen kokeneet asiakkaat olivat niin sanottuja "high-end"-talleja. Yhteistä näille talleille olivat hyvin siistit ja huolletut puitteet, joten tallien vaatimustasonkin voidaan ymmärtää olevan verrattain korkea. Kahdessa näistä paikoista on myös useampi talliyksikkö sekä useampi erillinen lantala, mikä tuo toimintaan lisää muuttuvia tekijöitä verrattuna asiakkaaseen, jolla on yksi kuivikevarasto ja yksi lantala. Muina yhteisinä piirteinä voidaan pitää verrattain pieniä kuivike- ja lantalatiloja suhteutettuna hevosmäärään, mikä tarkoittaa tiheitä toimituksia ja noutoja, jolloin myös mahdollisuus virheisiin lisääntyy.

Yhteistä asiakkaille, jotka kokivat palvelun alkuvaiheen olleen kankeaa, oli mielipide toiminnan korjaantumisesta, siten että ongelmien määrä oli laskenut huomattavasti ajan mittaan, toiminnan normalisoiduttua. Huomattavaa on myös, että palvelun pilottivaiheen käynnistyttyä syksyllä 2015, osa asiakkaista oli ollut mukana palvelussa vasta muutaman kuukauden haastatteluja tehtäessä. Näin ollen voidaan olettaa että useimmilla haastatelluilla toimituksiin liittyvät ongelmat olivat vielä toiminnan käynnistämiseen liittyviä, alkuvaiheen haasteita. Palvelusuhteen alkuvaihe on kuitenkin aina merkityksellinen palvelun kokemisessa, kuten

Reason ym. luvussa 3.4. korostavat. Hyvällä alulla on hänen mukaansa huomattava merkitys asiakastyytyvyyteen ja asiakaspysyvyyteen jatkossa ja siksi keskeistä onkin pyrkiä toimimaan täsmällisesti ja luotettavasti heti ensimmäisestä toimituksesta alkaen.

Kuivikkeen toimitus

Kuivikkeen toimitusta voidaan pitää lannasta eroon pääsyn ohella asiakkaan perustarpeena, johon HorsePower-palvelu tuo ratkaisun. Vähimmäisodotuksena palvelulta voidaan pitää sitä, että asiakkaalle tuodaan riittävästi kuiviketta ajallaan ja että lannat noudetaan sopimuksen mukaisesti pois. Yrityksen tulee pystyä pitämään tästä ”hygieniatasosta” kiinni aina ja kaikissa olosuhteissa. Tasalaatuisen, hyvän kuivikkeen toimittamisen ja lannan noudon sopimuksen mukaisesti voidaankin katsoa muodostavan luvussa 3.8. kuvatun asiakkaan ydinkokemuksen.

Kuivikkeen toimitusten osalta useassa haastattelussa kävi ilmi, että vaikka toimitusten kanssa alussa oli toisinaan ollut kankeutta, asiakkaat korostivat sitä, ettei kuivike, yhtä tapausta lukuun ottamatta, ollut koskaan päässyt loppumaan, mitä selkeästi kiiteltiin. Useimmat asiakkaat kokivat toimitusten osalta tilanteen olleen pikemminkin niin päin, että kuiviketta oli tarjottu useammin kuin asiakkaan tarve oli ja että kuivikkeen toimitusta oli saanut toppuutella. Tätä asiaa ei palvelun pilottivaiheen aikana koettu varsinaisesti ongelmaksi, mutta huomioitavaa on, että jatkossa hinnoittelun ollessa volyympihjoinen, asiakkaat tahtovat käyttää aiemmat kuivikkeensa mahdollisimman tehokkaasti loppuun asti ennen uutta toimitusta, jottei kuiviketta pilaannu tai mene hukkaan. Liian usein toimitettavaksi tarjottu kuivike saatettaisiin siten kokea tyrkyttämisenä. Ajatuksena kuiviketoimitusten optimointi ja automatisointi oli haastateltavista hyvä asia, mutta käytännössä kuivikkeen toimitus vaatii miltei aina asiakkaan vahvistuksen ja monet asiakkaat totesivatkin tilaavansa kuivikkeen toimituksen mieluummin itse.

Palvelun yhden selkeimmistä ja keskeisimmistä kipupisteistä voidaan todeta kulminoituvan sahanpurun (kuivikkeen) tekniseen laatuun.

Sahanpurun, joka oli palveluun pilottihintaan kuuluva kuivike, koettiin lähes kaikkien haastateltavien toimesta lisänneen karsinan siivouksen ja kuivituksen osalta työmäärää. Tämä onkin tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä havaintoja luoden selkeimmän ristiriidan palvelun odotusten ja kokemusten välille.

Siinä missä kokonaispalvelun odotettiin tuovan helppoutta ja vähentävän oman työn määrää, kokemukset kuivikkeen osalta olivat päinvastaiset. Palvelun oli tuonut helpotusta kuivikkeen ja lannan toimitusten osalta ja vähentänyt useimmilla asiakkailla soitteluun määrää ja järjestelyn vaivaa, mutta päivittäiseen karsinan siivoukseen kuluva aika sekä työn määrä oli lisääntynyt. Osa asiakkaista koki tämän isona asiana, osa puolestaan hyväksyttävänä asiana palvelun tuomien muiden arvojen ollessa tärkeämpiä.

Karsinan siivoukseen ja kuivitukseen kuluva aiempaa pidemmän ajan lisäksi työn raskauden ja kuormittavuuden koettiin lisääntyneen. Sahanpurun imukyky todettiin turvetta sekä olkipellettiä heikommaksi, joten kuivikelantaa piti karrätä pois karsinoista enemmän sekä vastaavasti tuoda kuiviketta takaisin karsinoihin aiempaa enemmän. Sahanpuru verrattain kosteana ja siten painavan kuivikkeena lisäsi sekä työn raskautta että askelten määrää, joka kului karsinoista kottikärryjen tyhjentämiseen ja kuivikkeella täyttämiseen. Mikäli lantala ja kuivikevarasto sijaitsivat kaukana tallista sahanpurun ”työläys” kuivikkeena ymmärrettävästi korostui verrattuna niihin talleihin, joissa nämä tilat sijaitsivat lähellä tai samassa rakennuksessa. Sahanpurun kokemiseen kuivikkeena vaikutti olennaisesti myös siivottavien karsinoiden määrä per henkilö. Tässä erityisesti isojen ratsutallien ja ravitallien välillä oli huomattava ero - ratsutalleille on tyypillistä, että muutama henkilö siivoaa koko tallin, jolloin karsinoita per henkilö on monta ja työn raskaus ymmärrettävästi korostuu. Ravitalleilla puolestaan työvoimaa on usein enemmän ja karsinoita siivottavaksi per henkilö jää vähemmän työntekijän työnkuvan ollessa usein ratsutalleja monipuolisempi. Tämä lieneekin osittain syynä siihen, että kuivikkeesta johtuvaan työmäärään ja työn

raskauteen liittyvät kommentit kulminoituivat ennen kaikkea isojen ratsastustallien kokemuksiin.

Muutamien asiakkaiden taholta myös purun teknisessä laadussa todettiin olleen suuria vaihteluita ja muutama koki saaneensa alussa hyvin märkää purua. Yleisesti purun laatua pidettiin melko hyvänä, mutta kautta linjan haastatteluissa nousi esille toive hieman kuivemmasta sahanpurusta. Purun kosteus ja sen tuottamat ongelmat kulminoituivat erityisesti talvella, jolloin kosteus aiheutti purun jäätymistä, mikä myös osaltaan lisäsi työn määrää ja raskautta. Asiakkaan saaman hyvin märän purun osalta tilanne oli ratkaistu jo ennen haastatteluista siltä osin, ettei purua enää varastoitu taivasalla ennen asiakkaalle toimitusta. Ero purun laadussa oli siten ollut huomattava ja asiakkaan saama puru todettiin tekniseltä laadultaan muutoksen jälkeen merkittävästi aiempaa paremmaksi.

Kosteuden ohella haastatteluissa mainittiin myös sahanpurun seassa olevista tikkuista, joka on purun tekniseen laatuun liittyvä ominaisuus. Tikkuja ei kuitenkaan koettu isoksi ongelmaksi ja tutkijan järjestämässä workshopeissa asia päätettiin ottaa esille purun toimittajan kanssa, mutta viestiä asiakkaalle samalla sahanpurun olevan prosessoimaton sivutuote, jota ei erikseen seulota.

Kuivikkeen osalta sahanpurun hyvinä ominaisuuksina korostui sen valoisuus ja vaalea väri, joka saa aikaan, ettei kuivike sotke paikkoja ja liikaa esimerkiksi hevosten loimia sekä sahanpurun raikasta ja hyvää tuoksua. Sahanpurua pidettiin myös turvetta ekologisempaa vaihtoehtona. Sahanpurulle ominaisen kosteuden todettiin olevan sekä hyvä että huono asia. Kosteuden lisätessä toisaalta työn raskautta, se toisaalta vähensi purun pölyävyyttä, mitä pidettiin sahanpurun etuna sekä hevosten että ihmisten kannalta. Kosteuden todettiin olevan hyvä myös hevosten kavioille. Sahanpurun hyvistä puolista mainittiin myös sen pysyminen hyvin hevosten alla.

Kokonaisuudessaan asiakkailla voidaan todeta olevan kuivikkeista melko vahvat mielipiteet, jotka pohjautuvat usein aiempiin kokemuksiin.

Haastatteluissa kävi hyvin vahvasti esille turpeen erityisesti jakavan hyvin voimakkaasti mielipiteitä. Toiset tykkäsivät turpeesta, toiset totesivat ottavansa sitä käyttöön ”vain kuolleen ruumiinsa yli”. Palvelukonseptin kannalta on hyvä asia, että palveluun kuuluu eri (puupohjaisia) vaihtoehtoja, jotta mahdollisimman laajalle asiakaskunnalle löydetään sopiva ja mieleinen vaihtoehto. Keskeistä on tuoda eri vaihtoehdot hyvin esille, sillä nyt osa haastatteluista ei ollut tietoisia sahanpurun ohella saatavilla olevista muista vaihtoehdoista, jotka olivat tulleet valikoimaan hieman myöhemmin, pilottikauden aikana.

Lannan nouto

Sekä kuiviketoimitukset että lannan noudon HorsePower-palvelussa hoitaa alihankintana ulkopuolinen yritys. Tähän voidaankin todeta kulminoituvan pitkälti ongelmat toimituksissa, jotka nousivat sekä kuivikkeen toimituksen että lannan noudon osalta yhdeksi palvelun selkeistä kipupisteistä.

Suurimpana ongelmana kuljetusten osalta asiakkaat kokivat aikataulujen pitämättömyyden. Useimmat haastateltavat olivat tiettyssä ajorytmissä, jolloin heidän kanssaan oli sovittu lannan noudoista tiettyinä päivinä, tiettyin väliajoin. Lannan noudot eivät kuitenkaan olleet aina toteutuneet sovitusti, mitä toiset asiakkaat pitivät suurena ongelmana. Toisten asiakkaiden kohdalla noutojen tapahtuminen ja täsmällisyys päivän ja kellonajan suhteen ei ollut niin tärkeää tilojen joustaessa enemmän.

Ongelmana aikataulujen pitämättömyys koettiin osin turvallisuuden takia. Tärkeää osalle haastateltavista oli, ettei kuormaamaan saavuta esimerkiksi silloin, kun hevosia tarhataan, tai meneillään on vaikkapa lasten ratsastustunti, sillä riskinä on hevosten pelästyminen. Aikataulujen pitämättömyyden koettiin osin myös lisänneen muutaman haastateltavan kohdalla työn määrää erityisesti palvelun alkuvaiheessa, jolloin kyseiset asiakkaat sanoivat joutuneensa soittelemaan useasti ja valvomaan toimituksia ja noutoja. Nämä ongelmat kulminoituivat selkeästi paikkoihin, joissa lantaloita oli useampi tai lantalatilat olivat pienet suhteessa hevosmäärään.

Useimmat haastateltavat toivat myös esille, että lantalaan oli toisinaan jäänyt lantaa. Tämä aiheutti haastetta erityisesti yhdelle asiakkaalle, jolla lantaloita oli useampi, siltä osin, että lantaa jäi aina yhteen, ”kriittisimpään” lantalaan jäljelle, mikä vaikeutti asiakkaan omaa toimintaa kyseisen lantalan täytyessä muita nopeammin. Ongelma johtui siitä, ettei kaikkea lantaa saatu mahtumaan samalla noutokerralla kyytiin ja kuljettajat tyhjensivät lantalat samassa järjestyksessä, jolloin lantaa jäi aina kyseiseen, viimeisenä tyhjennettävään lantalaan. Ongelma ei sinänsä ollut ylitsepääsemätön, mutta asiakas koki mielipahaa ennen kaikkea sen osalta, että sama ongelma jatkui hänen mukaansa pari kuukautta reklamoinnin jälkeenkin, mihin hän näki syynä kommunikointiongelman palveluntarjoajan ja kuljetusyrityksen välillä.

Kaikille lantalaan toisinaan jäänyt lanta ei ollut varsinaisesti omaa toimintaa haittaava tekijä eikä sitä koettu suurena ongelmana, mutta asiasta mainittiin epäsuorasti. Tällöin voidaan todeta, ettei palvelu teknisen laadun osalta vastannut täysin asiakkaan odotuksia. On ymmärrettävää, että asiakas olettaa lantaa noudettaessa, että kaikki lanta viedään pois, vaikkei ole sitä ääneen lausunutkaan. Tällöin kyse on siis hiljaisesta odotuksesta, kuten Ojasalo luvussa 3.3 kuvaa.

Muutama haastateltava toi esille myös ongelmia palvelun toiminnallisen laadun suhteen, eli sen osalta kuinka lannan noutoprosessi hoidettiin. Lantaa oli heidän mukaansa ollut pitkin pihoja ja alussa pihaan oli erään asiakkaan mukaan kaahattu varomattomasti. Ongelmat oli myöhemmin ratkenneet saman henkilön hoitaessa toimitukset ja noudot, jolloin toimintatavat ja paikat olivat tulleet tutuiksi.

Keskeinen haaste palvelukonseptin osalta piileekin alihankintana tapahtuvassa logistiikkaprosessissa ja sen onnistumisessa. Huomattavaa on, että palvelusopimuksen tekemisen jälkeen asiakas kohtaa palvelun aikana paljon useammin kuljetukset hoitavan logistiikkayrityksen työntekijän kuin palveluntarjoajan henkilöstön. Asiakkaan tyytyväisyys palvelun laatuun riippuu kuitenkin pitkälti palvelun toimitusten ja noutojen sujuvuudesta, joita palveluntarjoaja ei itse hoida, eikä siten pysty niiden

laatuun täysin vaikuttamaan. Näin ollen kuljetuksia hoitavien henkilöiden merkitys palvelun toiminnalliseen laatuun on keskeinen.

Kokonaisuudessaan toimituksia hoitavat kuljettavat saivat haastatteluissa paljon kiitosta ystävällisyydestään, kohteliaisuudestaan sekä ammattitaidostaan koneiden käytössä. Esille kävi kuitenkin, etteivät kuljettajat haastateltavien silmissä olleet ”hevosi ihmisiä”, mikä oli toisinaan näkynyt tavassa kuinka koneiden kanssa toimittiin hevosia kohdatessa. Ehdotuksena kuinka palvelua voitaisiin parantaa, haastatteluissa mainittiinkin ”kuinka kohdata hevonen” -koulutuksen järjestäminen kuljettajille.

Palvelun toiminnalliseen laatuun liittyvistä kokemuksista toimitusten osalta haastatteluissa nousi esille myös toimituksista ilmoittaminen. Siinä missä toimitusten aikataulujen pitävyyden sopimuksen mukaisesti voidaan katsoa edustavan palvelun teknistä laatua, toimituksista ilmoittamisen voidaan todeta koskevan palvelun toiminnallista laatua, sillä palvelusopimukseen ei ole kirjattu ilmoittamisvelvollisuudesta tai tarkasta ajankohdasta, milloin asiakkaan pihaan saavutaan. Osa asiakkaista koki ilmoittamisen olevan tärkeä asia, osa puolestaan ei pitänyt ajankohtaa tärkeänä jos aikataulut muuten pitivät.

Toive toimitusten ilmoittamisen ajankohdasta vaihteli myös. Osa haastateltavista koki tärkeänä että toimituksista ja noudoista ilmoitettaisiin muutamaa päivää aiemmin, jotta esim. talvella pystyttäisiin auraamaan ja tekemään reitit esteettömiksi, osalle taas ajankohdan tarkka ilmoittaminen oli tärkeää erityisesti siksi, että kuormaamiseen tarvittiin tallin konetta tai lantala sijaitsi tallin sisällä, jolloin henkilökuntaa tarvittiin paikalle avaamaan tallin ovet. Mielenpito ilmoituksen tärkeydestä ja ajankohdasta vaihtelivat kokonaisuudessaan paljon, eikä yhtä, parasta toimintatapaa haastatteluiden perusteella pystytä osoittamaan. Tärkeää kuitenkin on, että sovituista päivistä ja tiettyjen asiakkaiden kohdalla erikseen sovituista aikaraameista pidettäisiin mahdollisimman tarkasti kiinni ja mikäli poikkeuksia tapahtuu, ilmoittamisen merkitys korostuu.

Laskutus

Laskutuksen osalta voidaan todeta, ettei haastatteluissa noussut esille merkittäviä asioita, vaan asiakkaat olivat laskutustapaan ja maksuehtoihin pääosin tyytyväisiä. Pilottijakson aikana asiakkaille oli lähetetty lasku kuukausittain ja laskussa oli 14 vrk:n maksuaika. Yksi haastateltava toivoi pidempää ja joustavampaa maksuaikaa, yksi puolestaan kommentoi laskun visuaalista ilmettä, todeten viitenumeron löytämisen olevan vaikeaa. Yksi haastateltava totesi kuivikkeen kulutuksen olevan heille epäselvä asia ja seurannan olevan mahdotonta kuormakirjojen puuttumisen takia. Kuivikkeen kulutus ei pilottivaiheen aikana käynyt laskusta ilmi laskutusperusteen ollessa hevoskohtainen. Jatkossa kulutus tulee löytymään myös laskusta hinnoittelun ollessa volyympohjainen.

5.2.2 Palvelun koettu laatu ja asiakkaiden suositteluhaluus

Asiakkaiden kokemuksia palvelusta kartoitettiin haastattelussa sekä Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin (1985, 47) esittämien palvelun laadun osatekijöiden pohjalta, että mittaamalla asiakkaiden suositteluhalukkuutta Net Promoter Score -menetelmän avulla. Palvelun laadun osatekijöitä ja attribuutteja muokattiin hieman alkuperäisistä tekijöistä koskemaan paremmin tutkimuksen kohteena olevaa palvelua. Teoriaosuudessa korostui luottamus palvelun laadun ja palvelukokemuksen kannalta keskeisimpänä tekijänä, mikä on todettavissa myös tutkimuksen perusteella.

Kokonaisuudessaan haastateltavat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä palveluun, mistä kertoo NPS -menetelmällä mitattu asiakkaiden suositteluhalukkuus. Tutkimuksessa haastateltujen nettosuositteluindeksiksi muodostui 78,6 %, mikä on hyvä luku. Kyseessä ollessa laadullinen tutkimus ja tutkimuksen näytteen ollessa suhteellisen kapea, menetelmän indeksiluvun sijaan on kiinnostavampaa tarkastella suosittelijoiden, neutraaleiden sekä arvostelijoiden määriä suhteessa toisiinsa. NPS -menetelmää kritisoidaan usein siltä osin, ettei se paljasta miksi vastaajat ovat tyytymättömiä kokemukseen. Tältä osin tässä

tutkimuksessa onkin kiinnostavaa peilata arvostelijoiden ja neutraalien haastattelussa esiin tuomia asioita, jotka ovat vaikuttaneet palvelukokemusta heikentävästi.

Kokonaisuudessaan 15 haastateltavasta 12 lukeutui palvelun ”suosittelijoihin”, yksi vastaaja ”neutraaleihin” ja yksi ”arvostelijoihin”. Kiinnostava huomio oli myös yhden haastateltavan toteamus, ettei haastattelun hetkellä tahtonut vastata kysymykseen lainkaan, koska koki palvelun jatkon liian epävarmaksi. Aiemmin hän olisi kertomansa mukaan antanut arvosanaksi kymppin ja totesi suosittellessakin palvelua tuttavilleen, joista muutamat olivat lähteneet mukaan. Epävarmuuden palvelun jatkosta tälle asiakkaalle toi erityisesti tiedossa oleva, tuleva muutos hinnoittelussa, jonka vaikutusta omiin hintoihinsa asiakas ei vielä tiennyt ja pelkäsi hintojen nousevan huomattavasti. Epävarmuutta kyseisen asiakkaan kohdalla lisäsi olennaisesti myös yhteyshenkilön vaihtuminen aiemman asiakkuudesta vastanneen henkilön siirtyessä muihin tehtäviin. Asiakkaan luottamuksen palvelun toimivuudesta voidaan huomata kulminoituneen pitkälti asiakkuutta hoitaneeseen henkilöön.

Henkilömuutoksen sekä tulevan hinnoittelun muutoksen tuoman epävarmuuden ohella kyseisen asiakkaan palvelukokemusta keskeisesti heikentäneeksi asiaksi nousi luottamuspula. Asiakas koki, ettei hänelle annettuja lupauksia ollut pidetty ja luottamusta heikensi erityisesti hänelle toimintaa helpottavana asiana ”myyty” purusiilo, jota ei käytännössä kuitenkaan saatu toimimaan ja pystytty siten toimittamaan. Kuten Grönroos luvussa 3.4 toteaa, asiakkaan odotuksilla voidaan tässä kohtaa todeta olevan keskeinen vaikutus asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, jota lunastamatta jäänyt lupaus heikensi tässä tapauksessa merkittävästi. Lupausten pitäminen liittyy olennaisesti palvelun luotettavuuteen, jonka merkitys korostuu myös tässä kokemuksessa.

NPS-menetelmän mukaan ”arvostelijoihin” lukeutuvan asiakkaan kohdalla odotusten ja kokemusten välisen eron voidaan todeta olevan suuri ja asiakas totesikin haastattelussa suoraan, ettei palvelu ollut täyttänyt heidän odotuksiaan. Merkittävin palvelukokemukseen heikentävästi

vaikuttanut asia oli työmäärä, jonka asiakas koki lisääntyneen huomattavasti, sen sijaan että kokonaispalvelu olisi tarjonnut heille helpotusta ja vaivattomuutta. Erityisesti purun koettiin lisänneen työmäärää ja vaikuttaneen siten suoraan toiminnan kannattavuuteen, kun työntekijöiden työaika oli pidentynyt. Osin tähän oli vaikuttanut purun tekninen laatu, kuivikkeen oltua alussa märkää – ”katastrofipurua”, kuten asiakas laatua määritteli. Myös toimitusten ja logistiikan osalta asiakas koki työmäärän (soittelun ja valvonnan) lisääntyneen aiempaan, lähes automaattisesti toimineeseen ratkaisuun verrattuna. Asiakas koki myös, että poikkeus- ja ongelmatilanteita oli ollut toimitusten osalta kohtuuttoman paljon, ja erityisesti aikataulujen pitämättömyys koettiin isona ongelmana.

NPS-menetelmän asteikolla neutraaleihin lukeutuvan asiakkaan kohdalla mielenkiintoinen huomio on, että kyseinen asiakas toimii samassa hevosurheilukeskuksessa edellisen, arvostelijoihin lukeutuvan, asiakkaan kanssa. ”Neutraali” asiakas koki palvelun toimineen samoissa olosuhteissa kohtalaisesti, joskin aikataulujen pitävyydessä erityisesti lannan noutojen osalta olleen epätasaisuutta. Palvelun parantamisen osalta keskeisinä asioina hän piti lannan sääntillisempää poisvientiä sovittuina päivinä ja lantalan tyhjäksi ottamista. Keskeinen huomio tältä osin on kaikkiaan se, että vaikka palvelu olisi laadultaan samanveroista, kuten tässä tapauksessa oletettavaa on, koetaan se aina yksilöllisesti. Siinä missä ”arvostelija” oli hyvin tyytymätön palvelun laatuun, ”neutraali” asiakas totesi ”ettei rutise pikku asioista, kun homma on kuitenkin hoitunut”. Asiakaskokemus ei siis koskaan ole samanlainen.

Asiakkaiden kokemuksia palvelusta suhteessa heidän odotuksiinsa kartoitettiin tutkimuksessa palvelun laadun osatekijöitä arvioimalla. Haastateltavat arvioivat viisiportaisella asteikolla ”täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä, täysin eri mieltä” palvelun osa-tekijöitä: luotettavuutta, reagointialttiutta, ketteryyttä, saavutettavuutta, kohteliaisuutta, viestintää, uskottavuutta, turvallisuutta, empatiaa, konkreettista ympäristöä sekä merkityksellisyyttä. Vaikka kokemuksia mitattiin tässä osiossa osin kvantitatiivisesti, suurempi merkitys on analysoida vastauksia kvalitatiivisesti siltä osin, mikä on

palvelun laadun kokemisen kannalta keskeisintä ja millä osa-alueilla palvelussa on selkeimmin parannettavaa.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä palvelun saavutettavuuteen. Yhteydenotto koettiin helpoksi ja tarvittava henkilö saavutettiin nopeasti. Myös käytössä olevien viestintäkanavien koettiin olevan sopivia. Kohteliaisuuden osalta palvelun laatu koettiin hyväksi ja haastateltavat kokivat saaneensa aina huomaavaista ja ystävällistä palvelua. Myös empatian osalta palvelu täytti odotukset; asiakkaat kokivat että heidän tarpeensa oli ymmärretty ja heidän vaatimuksensa oli otettu hyvin huomioon. Nämä palvelun laadun osa-tekijät viittaavat palvelun toiminnalliseen laatuun, jonka voidaan näiltä osin todeta vastanneen asiakkaiden odotuksiin erittäin hyvin.

Osalla asiakkaista oli ollut erityisesti palvelun alkuvaiheessa ongelmia, mutta haastateltavat kokivat henkilöstön reagointialttiuden erittäin hyväksi. Kaikki haastateltavat olivat täysin samaa mieltä sen osalta, että pyyntöihin ja kysymyksiin oli vastattu viipymättä ja että ongelmat oli pyritty aina ratkaisemaan nopeasti. Myös ketteryys ja toiminnan joustavuus vastasi kokonaisuudessaan asiakkaan odotuksia hyvin – yhtä ”täysin eri mieltä” olevaa vastausta lukuun ottamatta, muut kokivat, että poikkeustilanteet oli pystytty ottamaan hyvin huomioon, mikäli sellaisia oli ollut. Turvallisuuden ja riskittömyyden osalta koettiin, että palveluun oli ollut helppoa ja riskitöntä lähteä mukaan. Myös toimitukset oli hoidettu riskittömästi ja turvallisesti, mistä kaikki vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä.

Palvelu koettiin myös uskottavuuden osalta hyväksi, kaikki vastaajat olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että toiminta oli reilua, rehellistä ja läpinäkyvää. Uskottavuuden laadun osatekijänä voidaan todeta liittyvän keskeisesti palvelun imagonäkökohtaan.

Palvelun luotettavuuden, viestinnän ja merkityksellisyyden kohdalla sen sijaan vastauksissa esiintyi enemmän hajontaa. Luotettavuuden osalta useimmat haastateltavat kokivat palvelun toimineen luotettavasti - sovittuun aikaan, täsmällisesti ja virheettömästi sekä lupauksen pitäneen ja

toteutetun sovituksessa ajassa, kahden asiakkaan ollessa puolestaan asiasta täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä. Mielenkiintoinen huomio luotettavuuden osalta eri mieltä olleiden vastaajien kohdalla on, että toinen vastaajista oli selkeästi tyytymätön palveluun kokonaisuudessaan lukeutuen NPS-menetelmän mukaisesti palvelun ”arvostelijaksi”, toisen vastaajan ollessa NPS:n mukaisesti palvelun ”suosittelevaksi”. Näin ollen voidaan ajatella että ”suosittelevan” kohdallaan palvelun täsmällisyys ja luotettavuus sen osalta, että palvelu toimitetaan heti ensi kerralla oikein ja virheettömästi ei ollut hänen arvionmuodostuksessaan olennaisin asia, vaan arvo hänelle syntyi muista palvelun tarjoamista eduista.

Viestinnän osalta asiakkaat kokivat että palveluun liittyvät asiat, kuten sisältö ja hinta olivat pääosin olleet selkeitä ja esitetty ymmärrettävästi. Kukaan ei ollut asiasta eri mieltä, mutta hajontaa oli täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä olevien kohdalla. Tätä selittää osin se, että toiset asiakkaat olivat ymmärtäneet hinnoittelun olevan heille alusta pitäen volyymipohjainen, yhdelle asiakkaalle puolestaan oli myyntitilanteessa jäänyt kuva että alv. sisältyi palvelun hintaan. Hevos/ponikohtaista hinnoittelua pidettiin toisaalta selkeänä ja yksinkertaisena, toisaalta taas kulutuksen seuraaminen koettiin pilottijakson aikana haastavaksi, sillä kuiviketoimitukset ilmoitettiin painon mukaan tonneissa (kg) tilavuuden (m³) sijaan. Näin ollen asiakkaan oma kulutuksen seuraaminen ja vertaaminen volyymipohjaiseen hinnoittelutapaan oli haastavaa. Muutoin viestinnän osalta haastateltavat kokivat että heitä oli kuunneltu hyvin ongelmatilanteissa.

Konkreettisen ympäristön arvioiminen palvelun laadun osatekijänä tutkimuksessa käytetyn attribuutin avulla osoittautui tulosten kannalta merkityksettömäksi. Asiakkaat arvioivat konkreettista ympäristöä sen osalta, oliko palvelu lisännyt talliympäristön siisteyttä ja viihtyvyyttä. Useimmille vastaajille palvelu ei ollut tehnyt talliympäristöön juurikaan muutosta, jolloin vastaukset vaihtelivat täysin eri mieltä olevasta täysin samaa mieltä olevaan. Tilanteen pysyttyä useimmilla samana, kysymyksen saattoi tulkita kummin vain, eikä vastauksista voi näin ollen päätellä konkreettisen ympäristön ja palvelun laadun osalta mitään.

Palvelun merkityksellisyyttä arvioitiin lopuksi vielä erilaisten attribuuttien avulla. Kokonaisuudessaan palvelun koettiin vastaavan hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Useimmat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että palvelu on helpottanut heidän arkeaan ollen asiasta täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Sen sijaan arvioitaessa onko palvelun vähentänyt asiakkaan työmäärää, hajonta vastauksissa oli huomattavasti suurempi ja täysin samaa mieltä olevien vastaajien osuus oli suhteessa kaikkiin muihin kysymyksiin pienin. Enemmistö vastaajista koki palvelun osittain vähentäneen heidän työmääräänsä, mutta myös päinvastoin vastanneita oli suhteessa eniten. Arjen helpottamisen ja työmäärän vähentymisen osalta tutkimuksen tämän osion tulosten voidaan todeta selkeästi vahvistavan jo aiemmin tehtyä huomiota, että palvelun kokonaisuudessaan koettiin tuoneen helpotusta ja huolettomuutta arkeen yhden toimijan hoitaessa kuivikkeen toimituksen sekä erityisesti lannan noudon, mutta sen sijaan työmäärää palvelu ei merkittävästi ollut vähentänyt. Osa koki purukuivikkeen päinvastoin lisänneen heidän työmääräänsä huomattavasti ja palvelun odotusten ja kokemusten erotuksen sen osalta olleen merkittävä. Kokonaisuudessaan vastaajat kokivat kuitenkin palvelun tarjoavan vastinetta hintaansa nähden, eli tuottavan asiakkaalle taloudellista arvoa.

5.2.3 Palvelun kipupisteet ja kehittämisehdotukset

Haastattelujen perusteella oli selkeästi havaittavissa, että palvelukonseptin keskeisimmät kipupisteet palvelupolulle sijoitettuna liittyivät ”kuivikkeen toimitus” ja ”lannan nouto” -kosketuspisteisiin. Selkein tutkimuksessa esille noussut epäkohta palvelun teknisessä laadussa oli toimitusten ja noutojen aikataulujen pitämättömyys – toisin sanoen se, ettei toimituksia ja noutoja hoidettu täsmällisesti sovittuina päivinä ja ajankohtina, mikä liittyy palvelun laadun keskeisimpään osatekijään, luotettavuuteen. Osa asiakkaista koki myös toimituksista ja noudoista ilmoittamisen tärkeäksi, ja ilmoittamisen merkitys korostui erityisesti sovituista ajankohdista poikettaessa. Ilmoittamatta ja yllättäen paikalle saapuminen aiheutti pahimmillaan vaaratilanteita, kun aikatauluista ei kyetty pitämään kiinni.

Toimituksiin liittyvien ongelmien voidaan todeta olevan sikäli haasteellisia ratkaista, että epäkohdat liittyvät osittain alihankkijan toimintaan, jolloin palveluntarjoajan ei ole aina yksinkertaista saada muutosta aikaan. Koska aikatauluista kiinnipitäminen ja toimituksista/noudoista ilmoittaminen koetaan kuitenkin asiakkaan näkökulmasta keskeiseksi asiasta, on palvelukokemuksen kannalta keskeistä parantaa palvelun laatua tältä osin.

Kehittämisen kannalta ensisijaisen tärkeää on ensin poistaa omasta toiminnasta johtuvat viiveet ja muutokset aikatauluissa, jotka toisinaan johtuivat ”sumasta” vastaanottopäässä, voimallaitoksella, kuten workshopissa kävi ilmi. Palvelun pilottivaiheen aikana logistiikan osalta voidaan todeta kuljetusyrityksen hoitaneen pitkälti ajorytmien ja -reittien suunnittelun, mutta jatkossa logistiikkapuolen hallinta tullaan ottamaan enemmän omiin käsiin ja logistiikkakonseptin mallinnuksen ja simuloinnin voidaan todeta olevan parhaillaan käynnissä.

Koska kuljetukset hoitavan alihankkijan henkilöstö on asiakkaalle näkyvin osa palveluun liittyvää henkilöstöä, on keskeistä, että toimituksia hoitavat kuljettavat ymmärtävät palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta ja toimivat palveluntarjoajan arvoja noudattaen. Näin ollen keskeistä onkin luoda ”me”-henkeä kuljettajien kanssa ja motivoida heitä, siten että he kokisivat olevansa osa HorsePower-tiimiä.

Palveluntarjoajan ja alihankkijan välisen sopimuksen osalta olennaista on että sopimus on selkeästi laadittu ja toimituksille on asetettu tarkat raamit mm. aikataulujen noudattamisen osalta. Vastuu raamien noudattamisesta kuuluu tällöin myös alihankkijalle, joka saa sanktion, mikäli raameista ei heidän toiminnastaan johtuvista syistä pystytä pitämään kiinni.

Suuremmassa kuvassa näiden toimenpiteiden ohella järkevää on myös etsiä rinnalle vaihtoehtoisia logistiikkakumppaneita, erityisesti palvelun laajentuessa muille paikkakunnille, jotta palvelun logistiikkakapasiteetti ja vaadittava palvelutaso pystytään varmistamaan. Kun toimitusten ja noutojen osalta ei olla riippuvaisia vain yhdestä toimijasta, on myös

helpompi verrata ja kilpailuttaa kuljetusyriityksiä sekä lähteä mahdollisesti rakentamaan kumppanuudesta strategista parhaan kumppanin löytyessä.

Toimituksista ja noudoista ilmoittamisen osalta voidaan todeta, että vaikei ilmoittaminen kaikkien asiakkaiden mielestä ollut ehdottoman tärkeää, ei tiedosta koidu asiakkaalle koskaan haittaakaan. Näin ollen ainakin aina aikatauluista poiketessa toimituksista ja noudoista tulee ilmoittaa ja mikäli asiakas on toivonut tarkempaa ilmoitusta ennen saapumista, kuljettajien tulee soittaa tai laittaa asiakkaalle tekstiviesti, jos asiakasta ei puhelimitse tavoiteta. Yksinkertainen tapa kehittää palvelukokemusta toimituksiin ja noutoihin liittyvän informaation osalta olisi kuljettajan jättämä viesti asiakkaalle, mikäli asiakas ei ole paikalla tapahtuman aikana. Palvelun personoimista tällä tavoin suunniteltiin toteutettavaksi tallille toimitettavan viestitaulun muodossa, johon kuljettaja merkitsisi toimituksen/noudon ajankohdan tyyliin ”Purut toimitettu 25/5, klo 16. / Heikki” tai muun tarpeellisen tiedoksiannon kuten ”Lantalaan jäi hieman lantaa, sillä kaikki ei mahtunut kyytiin. Loput noudetaan ensi tiistaina. / Antti”. Tällöin käsinkirjoitettu viesti antaisi informaation lisäksi asiakkaalle kokemuksen henkilökohtaisesta palvelusta. Viestitaulussa etuna olisi myös mahdollisuus viestiä toisinpäin, eli myös asiakas voisi tarvittaessa jättää kuljettajalle viestin, vaikkapa ”Tyhjennäthän ensin ykköslantalan, kiitos!”.

Viestitaulua kehittyneempi versio ja pidemmän aikataulun kehittämisen tavoite, joka toisi merkittävän edun toimituksista ja noudoista ilmoittamiseen ja niiden seuraamiseen, on HorsePower-mobiilisovellus. Sovellus tarjoaisi asiakkaalle helpon tavan tarkastaa tulevat toimitukset ja suunnitellut noudot, sekä muuttaa niitä tarvittaessa. Myös ennakkoilmoituksen toteuttaminen tulevasta toimituksesta asiakkaan tahtomana aikana olisi helppoa sovelluksen avulla. Sovellus kokoaisi myös muut palvelua koskevat tiedot kuten asiakkaan kuivikkeen kulutuksen sekä laskutustiedot samaan paikkaan. Tämän ohella sovellukseen on mahdollista liittää myös lukuisia muita toimintoja ja niin ollen sovelluksen voidaan odottaa toimivan palvelun kannalta kilpailuetuna, joka lisäisi palvelun tuottamaa arvoa asiakkaalle kaiken tiedon löytyessä helposti ja nopeasti yhdestä paikasta.

Workshopin perusteella kootut kehittämis ehdotukset toimitusten ja noutojen aikataulujen pitävyyden sekä toimitusten ajankohdasta ilmoittamisen osalta on koottu oheiseen taulukkoon 4.

Taulukko 4. Kehittämis ehdotukset toimitusten aikataulujen täsmällisyyttä ja ilmoittamista koskien

KIPUPISTE 1.	Aikataulujen pitämättömyys
Kehittämis ehdotukset	Aikataulumuutoksia aiheuttavien esteiden poistaminen omassa toiminnassa, kuten lannan vastaanottopäässä toimivuuden varmistaminen
	Logistiikan hallinta ja optimointi omiin käsiin, siltä osin kuin mahdollista
	Kuljettajien motivoiminen ja sitouttaminen HorsePower-palveluun, "me"-hengen luominen
	Selkeät raamit toimitusten ja aikataulujen täsmällisyyden osalta logistiikkakumppanin sopimukseen -> sanktiot jos raameissa ei pysytä
	Uusien, vaihtoehtoisten logistiikkakumppaneiden kartoitus
	Asiakkaan raamien (aikataulut, ehdot) täsmentäminen, esim. kuljetusrytmien muutosten osalta
	Toimituksista noudoista ilmoittaminen soittamalla tai tekstiviestillä, jos asiakasta ei tavoiteta
	Viestitaulun pilotointi asiakkaille kuljettajan jättämän, personoidun toimitukseen liittyvän informaation mahdollistamiseksi
	HorsePower-sovelluksen kehittäminen helpottamaan viestintää tulevista ja menneistä toimituksista ja noudoista sekä kokoamaan muu asiakkaalle tarpeellinen tieto mm. volyymien, laskutuksen jne. osalta

Toiseksi palvelukonseptin keskeiseksi kipupisteeksi voidaan nostaa sahanpurun tekninen laatu (kosteus) ja siitä johtuva työn raskaus ja työmäärän lisääntyminen. Haastatteluiden perusteella on helppo todeta asiakkaiden odottaneen kokonaispalvelun tuovan helpotusta omaan työhön, mutta kokemukset karsinan siivouksen ja kuivituksen osalta olivat enemmistöllä päinvastaiset sahanpurun lisättyä työn määrää, siihen kuluvaa aikaa sekä työn raskautta.

Työn raskauden ja lisääntymisen osalta keskeistä onkin pohtia asiaa kahdelta kantilta: onko purun teknisessä laadussa parannettavaa ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa vai voidaanko? Vai onko kyse enemmänkin sahanpurulle ominaisesta kosteudesta ja kyse on pikemminkin oikean kuivikevaihtoehdon löytämisestä ja tarjoamisesta asiakkaalle?

Vaikka puru kuivikkeena onkin hyvin perinteinen, voidaan haastatteluiden perusteella selkeästi todeta, että osalle asiakkaista ero sahanpurun ja kutterinpurun välillä ei ollut selvä ja osa puhui edelleen kutterista tarkoittaessaan sahanpurua. Näin ollen voidaan todeta, etteivät myöskään kuivikkeiden ominaisuudet olleet kaikille tuttuja, ja siksi viestinnässä onkin syytä kertoa selkeästi eri kuivikkeiden ominaisuuksista. Kosteus on tuoreen sahanpurun keskeinen ominaispiirre kuten luvussa 2.1 todetaan, millä on myös etuja mm. kuivikkeen pölyämättömyyden suhteen.

Oikean kuivikevaihtoehdon tarjoamisessa asiakkaille keskeinen lähtökohta on, että myyjällä on myyntitilanteessa aina oikea ja aito näyte mukana kaikista kuivikevaihtoehdoista, jotta asiakas tietää tarkalleen mitä ostaa. Sahanpurun osalta keskeistä on erityisesti, että kuivikkeen kosteus vastaa toimitettavan purun kosteutta. Myyntitilanteessa on hyvin olennaista myös se, että myyjä pystyy esittämään ja ehdottamaan asiakkaalle tämän toimintaan parhaiten sopivaa kuivikevaihtoehtoa. Jotta myyntihenkilöstö pystyy asiantuntevasti neuvomaan ja suosittelemaan parasta ja kustannustehokkainta vaihtoehtoa kunkin asiakkaan tarpeisiin, käytännön kokemus eri kuivikkeiden ominaisuuksista ja ”käyttäytymisestä” on keskeistä. Näin ollen hyvä asia olisikin järjestää henkilöstölle käytännön kokeilu karsinoiden siivoamisen ja kuivituksen osalta eri kuivikevaihtoehtojen kanssa.

Huomattavaa on, että kaikki haastateltavat eivät myöskään olleet tietoisia muista saatavilla olevista kuivikevaihtoehdoista, pilottivaiheen alussa sahanpurun oltua ainoa vaihtoehto. Näin ollen keskeistä onkin tuoda muut saatavilla olevat vaihtoehdot asiakkaiden tietoisuuteen. Tietoisuuden lisäämiseen keinoja ovat mm. asiakaskirjeet ja tarjoukset kuivemmista kuivikkeista kuten puupelletistä ja kutterista ajoitettuna esimerkiksi

alkusyksyyn, jolloin sahanpurun kosteuden tiedetään talvea kohden aiheuttavan enemmän työtä ja vaivaa. Mahdollisuuksien mukaan myös pienen näyte-erän toimittamista uusista kuivikevaihtoehdoista tulisi harkita, jotta kynnys testata uutta kuiviketta madaltuisi.

Sahanpurun teknisen laadun osalta asiaa tulee tarkastella siltä osin, millaista puru on suoraan sahalta toimitettuna, miten laatu saattaa muuttua varastoinnin aikana ja miten asiakkaalle toimitettavaan laatuun voidaan vaikuttaa.

Toimitussopimuksessa purulle on määritetty raamit kosteuden suhteen ja lähtökohtaisesti järkevää onkin suosia suoria toimituksia sahalta asiakkaalle, aina kun se on mahdollista, jotta toimitusten aikana tapahtuvat purun laatuun mahdollisesti vaikuttavat tekijät (kuten sade) saadaan poissuljettua. Eräs haastateltava kuvasi saaneensa palvelun alkuvaiheessa hyvin märkää purua ja purun laadun parantuneen kosteuden osalta myöhemmin huomattavasti. Workshopissa kävi myöhemmin ilmi, että purua oli toisinaan säilytetty avonaisissa konteissa odottamassa toimitusta, mistä johtui että asiakkaalle toimitettu puru oli hyvin märkää ja jäistä.

Suorat toimitukset eivät kuitenkaan ole aina mahdollisia ja perusteltuja, vaan toimitusvarmuuden ja kustannustehokkuuden vuoksi, purua täytyy toisinaan myös varastoida. Tällöin keskeistä on, että välivarastointi tapahtuu aina katetussa tilassa, jotta kuivike ei ole sään armoilla. Toimituksissa tulee myös toimia first-in, first-out –periaatteella, jotta varaston kierto tapahtuu riittävän nopeasti ja mahdollisuus purun ”pilaantumiseen” varastoitaessa voidaan pois sulkea. Varastoitavan purun kosteutta tulee seurata ja mitata ottamalla säännöllisesti näyte, josta sahanpurun kosteusprosentti analysoidaan. Näin ollen pystytään valvomaan varastoidun purun laatua ja tiedetään itse millaista tavaraa asiakkaalle toimitetaan.

Kosteuden ohella asiakkaat kommentoivat purun teknistä laatua myös sen sisältämien tikkujen osalta. Tikkuja ei koettu suuresti laatua heikentäväksi

tekijäksi, mutta toimittajan kanssa olisi hyvä keskustella pystytäänkö purun teknisen laatuun niiden osalta vaikuttamaan jollain tavoin. Muussa tapauksessa asiakasviestinnässä on syytä painottaa sahanpurun olevan sivutuote, joka toimitetaan seulomattomana saattaen siten toisinaan sisältää suurempia kappaleita.

Sahanpurun tekniseen laatuun liittyvät kehittämissuositukset on koottu oheiseen taulukkoon 5.

Taulukko 5. Kehittämissuositukset sahanpurun tekniseen laatuun liittyvää kipupistettä koskien

KIPUPISTE 2.	Sahanpurun tekninen laatu
Kehittämissuositukset	Myyntitilanteessa oikean, aidon näytteen esittäminen asiakkaalle
	Henkilökunnan koulutus, tutustuminen kuivikkeisiin käytännössä karsinan siivouksen osalta
	Sahanpurun hyvien ominaisuuksien esilletuonti sekä viestintä seulomattomasta sivutuotteesta
	Vaihtoehtoisten kuivikkeiden esittely ja markkinointi asiakkaille (asiakaskirje, messut, näytteet)
	Suositaan suoraa toimitusta sahalta aina kun se on mahdollista
	Varastoidaan puru katetussa välivarastossa, first-in, first-out malli toimituksiin
	Mitataan ja seurataan itse sahanpurun kosteusprosenttia ottamalla säännöllisesti näyte välivarastolla varastoitavasta purusta
	Keskustellaan toimittajan kanssa laatuvaatimuksista ja mahdollisuudesta vaikuttaa laatuun

Edellä läpikäytyjen toimitusten aikataulujen pitämättömyyteen sekä sahanpurun tekniseen laatuun liittyvien palvelun melko selkeiden kipupisteiden ohella haastatteluissa selkeästi esiin noussut asia, johon palvelun kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota, on palvelun hintaan liittyvä viestintä. Hintaa ei varsinaisesti voida pitää nykyisellään palvelun kipupisteenä, sillä suurin osa haastateltavista piti palvelun hinta-laatu

suhdetta pilottivaiheen aikana hyvänä tai kohtuullisena ja vain yksi asiakas toi esille palvelun hinnan olevan huomattavasti kalliimpi kuin hänen aiempi ratkaisunsa. Hinta nousi kuitenkin hyvin selkeästi esille kysyttäessä haastateltavien odotuksia palvelulta tulevaisuudessa, jolloin lähes kaikki asiakkaat toivoivat, ettei hintaan tulisi jatkossa merkittäviä korotuksia. Hinnan osalta toinen keskeinen huomio muutamien asiakkaiden taholta oli, että he kokivat hinnoittelun omalla kohdallaan epäreiluksi ja lannan noudon tehottomaksi, ja siten joutuvansa maksamaan palvelusta liikaa. Näin ollen hintaa voidaan pitää yhtenä palvelun kriittisenä tekijänä ja siihen liittyvänä kehittämissuunnitelmana on hintaan liittyvän viestinnän parantaminen. Kyse on tällöin toiminnan läpinäkyvyyden lisäämisestä ja palvelun tuomien etujen ja hyötyjen esilletuomisesta ja korostamisesta asiakasviestinnässä.

Hevosväen keskuudessa elää vahvasti uskomus, että lannan tilakohtainen energiahyötykäyttö on yleistä mm. Ruotsissa ja Saksassa ja tämä ohjaa ajattelua siihen suuntaan, ettei lannasta eroon pääsyn tulisi maksaa Suomessakaan, vaan päinvastoin asiakkaan tulisi hyötyä rahallisesti siitä, että lannasta tehdään energiaa. Hevoselanta Suomen lainsäädännön mukaan on kuitenkin statukseltaan jätettä, eikä jätehuolto ole minkään jätteen kohdalla ilmaista. Kuten luvussa 2.2 todetaan, ei hevoselanta suhteellisen kosteana polttoaineena myöskään ole polttoaineena helpoimmasta päästä, mikä vaikuttaa siitä saatavaan lämpöarvoon sekä polttolaitteiston investointi- ja huoltokustannuksiin. Näin ollen hevoselantaa käytetäänkin esimerkiksi Järvenpään voimalaitoksessa puu- ja metsähakkeen rinnakkaispolttoaineena, eikä pelkälleen. Asiakkaan näkökulmasta viestinnässä tulisikin siten tuoda esille hevoselanta ekologisenä ja vihreänä polttoaineena, joka ei kuitenkaan ole puhdasta ”kultaa”, vaan jonka hävittäminen jätteenä tuo myös kustannuksia. Asiakkaan maksama hinta ei näin ollen ole palveluntarjoajalle pelkkää tuottoa vaan palvelusta maksettavalla hinnalla katetaan kuivikkeen hankintakustannuksia, toimitus- ja kuljetuskustannuksia, henkilöstökustannuksia, lupamaksuja jne.

Hintaan liittyvässä viestinnässä tulisi myös tuoda selkeästi esille mitä etuja kokonaispalvelu asiakkaille tarjoaa. Tällöin kyse on asiakkaalle syntyvästä arvosta, jota palvelun ominaisuudet eivät itsessään tuota, vaan arvo muodostuu palvelun tuottamasta hyödystä ja vaikutuksesta, kuten luvussa 3.6. todetaan. Selkeä arvoa tuottava asia haastateltaville oli kokonaispalvelun tuottama helppous ja huolettomuus, joka ilmenee muun muassa siinä, että kaikki kuivike- ja lantahuoltoon liittyvät asiat hoituvat helposti yhdestä ja samasta paikasta, mikä tuo asiakkaalle mielenrauhaa, kun asiasta ei tarvitse huolehtia tai soitella ja järjestellä. Asiakas voi niin ollen keskittyä omaan ydintoimintaansa. Asiakkaalla ei palvelun myötä myöskään ole tarvetta omalle kuormauskalustolle ja koneille, tai mittaville lantalainvestoinneille, jota uudisrakentaminen tänä päivänä nitraattiasetuksen (1250/2014) mukaan vaatii. Palvelun myötä myös viranomaisvaatimukset lannan luovutuksen osalta täyttyvät, joten asiakkaan ei itse tarvitse huolehtia lupa-asioista. Huolettomuuden ja helppouden ohella palvelun voidaan todeta tuovan myös helpotusta omaan työhön erityisesti niillä asiakkailla, jotka ovat hoitaneet kuivikkeen haun tai lannan käsittelyn osittain tai kokonaan itse. Tällöin arvo syntyy oman ajan säästöissä.

Myös palvelun luotettavuus on hyvin tärkeä ja arvoa tuottava asia monelle. Kuivikkeen saatavuus ja sen toimitukset ovat varmoja, ja lannan nouto hoituu säännöllisesti, luotettavasti ja automaattisesti. Toiminnasta vastaa ammattitaitoinen henkilökunta. Palvelua voidaan markkinoida myös joustavana, sillä palvelu on räätälöitävissä pitkälti asiakkaan tarpeiden mukaan: puupohjaisia kuivikevaihtoehtoja on tarjolla useampi, kuiviketta saa sekä pakattuna että irtotavarana ja toimitusmäärät ja -ajat ovat sovittavissa. Myös vihreiden arvojen esille tuominen on hyvin keskeinen asia viestinnässä, jota tulisi korostaa jatkossa entistä paremmin. Palvelun voidaan katsoa olevan ekologinen ja ympäristöystävällinen tapa hyödyntää hevosenlanta. Palvelun kuivike on kotimaista ja puupohjaisena uudistuvaa raaka-ainetta. Myös kiertotalouden periaatteet todentuvat palvelussa hyvin: sahatalouden jäte (puru ja puupelletti) ovat hevostallien kuivikkeena raaka-ainetta; tallilla syntyvä kuivikelanta puolestaan siellä

jätettä, joka käytetään voimalaitoksilla energian tuotannon raaka-aineena. Asiakkaat toimivat niin ollen itse energian tuottajina ja keskeistä olisikin tehdä omien hevosten lannalla tuotettu energian määrä näkyväksi asiakkaalle.

Taulukko 6. Kehittämisehdotukset palvelun kriittistä tekijää, hintaviestintää koskien

KRIITTINEN TEKIJÄ	Palvelun hinta/ hinnasta viestiminen asiakkaalle
Kehittämisehdotukset	Viestitään selkeästi mitä palvelun hintaan kuuluu, mm. kuivike, kuljetukset, lupa-asiat, investoinnit jne.
	Tuodaan esille hevosenlannan haastavuus polttoaineena sekä jätestatuksen vaikutus lannan energiahyötykäytössä
	Kokonaispalvelun tuottamien etujen ja hyötyjen esille tuominen: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Kokonaispalvelun tuottama helppous: (one stop shopping, yksi hinta- ei ynnäilyjä, kaikki hoituu yhdellä soitolla, ei tarvetta omalle kuormauskalustolle tai lantalainvestoinneille, mielenrauhaa – homma hoituu ja voi keskittyä ydintoimintaan, viranomaisvaatimukset täyttyvät ✓ Luotettavuus: Kuivikkeen saatavuus, kuivikkeen laatu, varmat toimitukset, laadukas ja varmistettu toiminta, ammattitaitoinen henkilökunta ✓ Joustavuus: Räättälöity palvelu, joustavuus toimituksissa, pienet annoskoot, sopiva kuivikkeen toimitustapa (irto/pakattu) ja määrä räätälöitävissä ✓ Henkilökohtainen palvelu ja neuvonta: ammattitaitoinen henkilökunta ✓ Vihreät arvot, ekologisuus: ympäristövaikutukset, kotimaisuus, itse energian tuottajana oleminen

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, pohditaan tutkimuksen tuloksia ja esitetään tiivistetysti vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä otetaan kantaa tulosten käytettävyyteen, merkitykseen ja siirrettävyyteen.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen laadukkuuden ja luotettavuuden voidaan katsoa lähtevän tutkimuksen huolellisesta suunnittelusta. Tässä työssä tutkimuksen aihe ja tarve tutkimukselle tulivat toimeksiantajalta. Tutkimuksen tavoitteen ollessa syvällisen ymmärryksen hankkiminen tutkimuksen kohteesta, oli haastattelu selkeä ja perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimuksen tietoperusta koottiin hevostallien kuivike- ja lantahuoltoa sekä hevoslannan hyötykäyttöä käsittelevistä tutkimuksista. Tutkija koki aiheen perusteellisen esittelyn työn taustailmiönä tärkeäksi, jotta tutkimuksen konteksti, aiheen ajankohtaisuus sekä yhteiskunnallinen merkitys selviävät lukijalle. Aihetta käsitellään työssä saatavilla olleen tutkimustiedon kautta. Tieteellisiä tutkimuksia aiheesta löytyi ajankohtaisuuteen nähden vähän ja niin ollen hevoslannan hyötykäyttöön liittyviä hankkeita ja AMK- opinnäytetöitä käytetään tässä tutkimuksessa perusteltuna valintana esittelemään ilmiötä varsinaisen tutkimuksen taustalla.

Työn varsinainen teoriapohja keskittyy palvelun laadun ja palvelukokemuksen ymmärtämiseen asiakkaan näkökulmasta. Palvelun laatua käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta on paljon, mutta aihetta koskevaa, tuoretta kirjallisuutta yllättävän vähän. Näin ollen palvelun laatua koskevassa tietoperustassa nojaututaan tunnettujen palvelujen johtamisen ja markkinoinnin tutkijoiden, Grönroosin sekä Parasuramanin, Berryn ja Zeithamlin teorioihin ja teoksiin. Asiakaskokemukseen liittyvässä tietoperustassa on kirjallisuuden ohella valikoivasti lisämausteena käytetty

myös asiakaskokemusta koskevia blogitekstejä tuomaan esille aiheen ajankohtaisuutta ja tuoreinta näkemystä aihetta koskien.

Tutkimuksen empiiristä osuutta tukevan laajan tietoperustan hankkimisen ohella tämän tutkimuksen luotettavuutta ja laadukkuutta tukee tutkimuksen huolellinen toteuttaminen sekä aineiston huolellinen analysointi. Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin aidossa ympäristössä, asiakkaan tiloissa, jotta haastateltaville koitui haastatteluista mahdollisimman vähän vaivaa, ja jotta asiakkaan todellisista ajatuksista saatiin mahdollisimman syvällinen kuva. Haastattelujen toteuttaminen talliympäristössä mahdollisti myös tutkijan havainnoinnin kuivikkeen käyttötavasta sekä asiakkaan toimintaympäristöstä, jotka vaikuttavat asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Havainnointi tuki täten haastatteluaineiston syvälistä ymmärtämistä.

Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoituksessa käytettiin tutkijan puhelinta. Näin päädyttiin toimimaan, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonnollinen, eikä haastateltava jännittäisi nauhuria. Kahden haastattelun kohdalla nauhoituksessa ilmeni jälkeinpäin niitä kuunnellessa ongelmia, toisen nauhoituksen katkettua puhelimen soitua kesken haastattelun ja toisen haastattelun oltua niin pitkä, ettei tiedostoa saanut jälkeinpäin auki. Tutkija teki kuitenkin kaikkien haastatteluiden aikana muistiinpanoja ydinhavaintojen osalta, joten kyseisten nauhoitusten epäonnistumisella ei tutkimuksen kokonaislaadun ja luotettavuuden osalta ollut merkitystä.

Aineiston analyysivaiheessa tutkija kuunteli nauhoituksia uudelleen ja täydensi haastattelujen aikana tekemiään muistiinpanoja nauhoitusten pohjalta. Litterointi tapahtui propositiotasolla kirjaten havaintojen ydinsisältö ylös, joka oli tutkimuksen tavoitteisiin nähden riittävä tarkkuus. Litteroitua aineistoa käytiin tutkijan toimesta läpi useaan kertaan. Aineiston sisällön analyysi tapahtui aineistolähtöisesti ja aineistosta tehtyjä löydöksiä verrattiin tietoperustan käsitteisiin ja teoriaan.

Tieteellisen työn luotettavuutta ja laatua mitataan yleisesti tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti (reliabelius) tarkoittaa tulosten

toistuvuutta, eli sitä, että mikäli tutkimus uusitaan, tutkimustulokset ovat samat. Validiteetilla (validius) puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan oikeita asioita. (Kananen 2014, 147.) Validiteetti viittaa siten tutkimuksen pätevyYTEEN.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan usein sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos, tai että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saavutetaan sama tulos. Laadulliselle haastattelututkimukselle ominaista on kuitenkin tutkimuksen tilanne- ja aikasidonaisuus, jonka lisäksi ihmisten tarpeet, odotukset ja kokemukset muuttuvat ajan mittaan, kuten tietoperustassa todetaan. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteettia onkin syytä arvioida tutkijan toiminnan osalta pikemminkin kuin haastateltavien vastausten toistuvuuden osalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185, 189.)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) toteavat tutkimuksen reliabiliteetin osalta keskeistä olevan myös, että tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista. Tältä osin tutkimuksessa on ollut apua myös tutkijan omasta kokemuksesta hevososalta ja talliyrittäjyydestä, mikä auttoi tutkijaa ymmärtämään haastateltavien näkökulmia, ajatusmaailmaa sekä esiinnousseiden asioiden syy-seuraussuhteita.

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Yksi tapa on osoittaa haastateltavien luotettavuus (Dey 1993, Hirsjärvi & Hurme 2008, 189 mukaan). Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa on myös syytä huomioida, että haastatteluiden vastaukset ja esiinnousseet asiat ovat kyseisen haastateltavan sen hetkisiä kokemuksia ja mielipiteisiin voivat vaikuttaa myös vastaajan mieliala ja tunteet. Tässä tutkimuksessa haastattelun tarkoitus palvelun kehittämisen menetelmänä tuotiin haastateltaville selkeästi esille ennen haastatteluita. Haastateltavia voidaan pitää omien kokemustensa asiantuntijoina ja palvelun asiakkaina oletettavaa on, että palvelun kehittäminen on myös heidän intresseissään. Tutkimuksen validiteetin osalta huomioidaan

tulosten tilanne- ja aikasidonnaisuus ja tutkimuksen voidaan todeta niin ollen olevan validi tässä ajassa ja tässä kontekstissa.

Validiteettia voidaan tarkastella myös Bloorin (1997) mukaan triangulaation perusteella. Triangulaatiolla tarkoitetaan, että yhdellä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Tässä tutkimuksessa haastateltujen vastaukset tukivat ja vahvistivat toimeksiantajalla osittain jo tiedossa olleita palvelun kipupisteitä, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia.

Henkilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa keskeisimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää tiedottamista tutkimukseen suostumusta koskien, tutkimuksen luottamuksellisuutta, seurauksia sekä tutkittavien yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tässä tutkimuksessa haastattelut sovittiin tutkijan toimesta ennalta puhelimitse ja haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ymmärrettävästi. Haastattelutilanteessa haastateltavan suostumus haastattelun nauhoittamiseen tarkistettiin ja nauhoituksen tarkoitus kerrottiin haastateltavalle. Aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa on myös varmistettu haastateltavien yksityisyys ja tunnistamattomuus siten, että sellaisia asioita, joista haastateltavan henkilöllisyys tai yritys saattaisi ilmetä, ei ole tuotu julkisesti esille.

6.2 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tarkoitus on ollut HorsePower-palvelukonseptin kehittäminen syvällisen asiakasymmärryksen avulla. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää HorsePower-palvelun asiakkaiden tarpeita ja odotuksia tallin kuivike- ja lantahuoltoon liittyen, kartoittaa asiakkaiden palvelukokemusta sekä tunnistaa palvelun kipupisteet. Kehittämisen tavoitteena työssä on ollut kehittämis ehdotusten tekeminen palvelun keskeisimpien kipupisteiden sekä palvelukokemuksen parantamista koskien. Myös asiakkaan kokeman arvon lisäämiseen on työssä pyritty löytämään ehdotuksia.

Kehittämishankkeen tuloksia pohditaan ohessa tutkimuskysymyksiin vastaten:

Mitä tarpeita asiakkailla on kuivikkeisiin ja lantahuoltoon liittyen?

Haastatteluiden perustella voidaan lannan jatkokäsittelyn todeta olevan asiakkaiden keskeisin syy, miksi he ovat lähteneet mukaan palveluun. Täten lantaongelman ratkaisua voidaan pitää heidän keskeisimpänä tarpeenaan, johon HorsePower- palvelu vastaa. Talliyrittäjien tarve kuivikkeelle on myös ilmeinen, mutta sen hankinta ja saatavuus ei ole samalla tapaa ongelma kuin lantaongelman ratkaisu. Kuivikkeen ja lantahuollon ollessa talliyrittäjän perustarpeita, voidaan myös oman työn helpottaminen ja ydintoimintaan keskittyminen nähdä talliyrittäjän tarpeena, johon HorsePower- konsepti kokonaispalveluna tuo asiakkaille mieluisen ratkaisun. Yhden toimijan hoitaessa sekä kuivike- että lantahuollon tuo ratkaisu asiakkaalle helppoutta, vaivattomuutta ja mielenrauhaa.

Tarpeiden, odotusten ja arvojen erottaminen on toisinaan haastavaa, sillä nämä käsitteet liittyvät usein olennaisesti toisiinsa palveluita tarkasteltaessa. Kun asiakkaan perustarpeet on täytetty, voidaan tarvehierarkiassa nousta ylemmille tasoille. Tällöin kyse on tunneperäisistä tarpeista, hedonistisista arvon lähteistä, joita palvelu tuottaa. Lannan hyötykäyttö, vihreät arvot ja ekologisuus ovatkin HorsePower-palvelun osalta monille asiakkaille merkityksellisiä ja olennaisia arvoja, joita viestinnässä ja palvelun markkinoinnissa on tärkeä korostaa.

Miten HorsePower-palvelukonsepti on vastannut asiakkaiden odotuksiin?

Asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä erotusta pidetään palvelun laadun mittarina. HorsePower-palvelun asiakkaat olivat pääosin hyvin tyytyväisiä palveluun, mistä kertoo haastatteluissa NPS- menetelmällä mitattu asiakkaan suositteluhalukkuus. Keskeisin ero asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä voidaan haastatteluiden perusteella todeta olevan kuivikkeesta johtuvassa työmäärän ja työn raskauden lisääntymisessä. Muilta osin palvelukonseptin voidaan todeta vastanneen asiakkaan

odotuksiin hyvin. Keskeisiä asiakkaan odotuksiin ja siten palvelukokemukseen vaikuttavia asioita ovat asiakkaan aiemmin käyttämä kuivike, aiemman lantahuoltoratkaisun toimivuus, oman työn osuus sekä aiemman kuivike- ja lantahuoltoratkaisun kokonaiskustannus. Tutkimuksen perusteella voidaan selkeästi todeta, että mikäli palvelu on helpottanut asiakkaan työtä tai on aiempaa edullisempi ratkaisu, on palvelu vastannut asiakkaan odotuksiin hyvin ja asiakas on useimmiten tyytyväinen ja halukas suosittamaan palvelua. Mikäli taas työmäärä ei ole merkittävästi vähentynyt tai sen koetaan joltain osin lisääntyneen, tai mikäli palvelu on aiempaa ratkaisua kalliimpi, ovat asiakkaan odotukset palvelulta usein suuremmat, eikä palvelu ole välttämättä täysin täyttänyt asiakkaan odotuksia.

Millaisia tarpeita ja odotuksia asiakkailta on palvelulta tulevaisuudessa?

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten palvelulta tulevaisuudessa voidaan todeta liittyneen pitkälti palvelun jatkuvuuteen sekä hinnoitteluun. Toive palvelun jatkuvuudesta kulminoitui haastatteluiden ajankohtaan, joka ajoittui palvelun pilottivaiheen loppuun, jolloin palvelun jatkuvuus ei ollut asiakkaille vielä täysin varmaa. Myös epätietoisuus palvelun hinnoittelusta tulevaisuudessa oli keskeinen haastatteluissa esille noussut asia, joka askarrutti asiakkaita. Hintaa koettiin palvelun osalta kriittiseksi tekijäksi, joka ei saisi merkittävästi nousta, sillä hevosalan yritysten kannattavuuden todettiin olevan yleisesti heikkoa.

Miten palvelukokemuksesta tehdään asiakkaan odotukset ylittävä?

Asiakkaan odotukset ylittävän palvelukokemuksen luomisen osalta keskeinen asia on, että asiakkaan arvon muodostuminen ymmärretään. Kuivike- ja lantahuollon hoitumisesta sopimuksen mukaisesti voidaan kuvata asiakkaan ydinkokemuksena, jonka tulee hoitua, mutta palvelun teknisellä laadulla ei luoda vielä odotukset ylittäviä kokemuksia. Palvelukokemuksen kehittämisen kannalta keskeistä on poistaa ensin palvelun keskeisimmät kipupisteet. Palvelun toimitusten ja noutojen tapahtuminen sovittujen aikataulujen mukaan on olennainen osa palvelun teknistä laatua ja

ydinkokemusta, ja siten perusasia, jonka tulee olla kunnossa. Toinen haastatteluiden perusteella tunnistettu kipupiste liittyy kuivikkeeseen, joka on palvelun kokemisessa merkittävässä roolissa, sillä kuiviketta käytetään päivittäin. Keskeistä palvelun käyttökokemuksessa on, että toiminta on helppoa ja vaivatonta ja tämä pätee myös kuivikkeeseen. Sahanpuru koettiin tutkimuksessa usein työmäärää ja työn raskautta lisänneeksi tekijäksi, jolloin olennaista on varmistaa toimitettavan kuivikkeen laatu sekä tarjota asiakkaalle hänen toimintaansa parhaiten sopivaa vaihtoehtoa.

Kun palvelun tekninen eli lopputuloslaatu on varmistettu, tulee pohtia tekijöitä, jotka tekevät palvelukokemuksesta merkittävän ja mieleenpainuvan. Odotukset ylittävien kokemusten luominen liittyy palvelun toiminnalliseen laatuun, eli siihen miten palvelu toimitetaan. Odotukset ylittävät kokemukset palvelukonseptissa voivat olla pieniä asioita kuten pressun laittaminen purukasan päälle, henkilökohtaisen viestin jättäminen toimituksen jälkeen, neuvojen saaminen lantalaratkaisuun liittyvään pulmaan, ilmaisen pääsylipun saaminen hevosalan tapahtumaan tai mitä vaan, mikä tuo asiakkaalle hyvän mielen ja merkityksellisen, tunneperäisen kokemuksen. Keskeistä odotukset ylittävien palvelukokemusten luomisessa on että asiakas asetetaan palvelun keskiöön ja että kokemus suunnitellaan koko palveluprosessin osalta jokainen yrityksen ja asiakkaan kohtaamispiste huomioon ottaen.

Keskeisessä asemassa merkityksellisen palvelukokemuksen luomisessa HorsePower-palvelussa on palvelun ekologisuuden ja lannan hyötykäytön näkyväksi tekeminen. Lannan hyötykäyttö koetaan tärkeäksi asiaksi niin hevosalan arvostuksen kuin kestävän kehityksenkin kannalta. Merkittävää lisäarvoa asiakkaille voidaankin tuottaa tuomalla esille heidän osuutensa ja roolinsa energiantuottajina.

6.3 Tulosten käytettävyys, merkitys ja siirrettävyys

Tämän kehittämishankkeen tulosten voidaan todeta olevan suoraan hyödynnettävissä asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseen ja

palvelukonseptin kehittämiseen. Palvelukonseptin kehittämisen perustana on syvällisen asiakasymmärryksen hankkiminen, missä tämä tutkimus toimii keskeisessä roolissa antaen hyvän pohjan kehittämistyölle jatkossa. Palvelun nykyasiakkaiden tarpeista, odotuksista ja palvelukokemuksesta on kerätty tieteellisten tutkimusmenetelmien avulla kehittämishankkeen kannalta tarpeellista tutkimustietoa, joka on hankkeen myötä myös dokumentoitua. Tutkimuksen voidaan todeta myös tuoneen arvokasta tietoa siitä, mistä palvelun tuottama arvo asiakkaalle muodostuu. Tämä on palveluntarjoajalle keskeinen asia, sillä yrityksen perustehtävänä voidaan pitää arvon tuottamista asiakkaille.

Tutkimuksen perusteella myös asiakkaan palvelukokemusta häiritsevät ja palvelun laatua heikentävät asiat on tunnistettu. Tulosten voidaan todeta tukevan monilta osin jo toimeksiantajalla tiedossa olleita asioita, mutta tämä tutkimus on todentanut asioiden esiintyvyyttä, laajuutta sekä tuonut esille syy-seuraus-suhteita. Kehittämishankkeen myötä tutkimuksessa saatu tieto on tuotu koko palvelun parissa työskentelevän tiimin tietoisuuteen tutkijan järjestämässä työpajoissa, minkä voidaan todeta tuoneen asiakkaan näkökulmaa paremmin näkyviin myös muille kuin asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille.

Tämän kehittämishankkeen tuloksia ja löydöksiä voidaan pitää hyödyllisinä ja käyttökelpoisina kun palvelua laajennetaan tulevaisuudessa muualle Suomeen. Oletettavaa on että asiakkaiden tarpeet ja odotukset mukailevat tämän tutkimuksen tuloksia, mutta huomioitavaa on, että ajan kuluessa asiakkaiden tarpeet ja odotukset saattavat muuttua. Tutkimuksen tulokset ovat siten sidoksissa tähän aikaan. Myös eri maiden ja kulttuurien välillä on eroja, joten laajennettaessa palvelua uusille markkinoille asiakkaiden tarpeissa, odotuksissa ja arvoissa esiintyy mitä luultavimmin eroja, eivätkä tutkimuksen tulokset siten ole yleistettävissä muualle. Tutkimus toimii kuitenkin hyvänä pohjana ja vertailukohtana jatkotutkimuksille.

LÄHTEET

Airaksinen, S. 2006. Bedding and Manure Management in Horse Stables. Its Effect on Stable Air Quality, Paddock Hygiene and the Compostability and Utilization of Manure. Kuopio: Kuopion Yliopisto, Luonnontieteiden ja ympäristötieteiden laitos. [Viitattu: 25.4.2016]. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-27-0443-9>

Airaksinen, S. & Heiskanen, M-L. 2015a. Kuivikkeiden laatu ja käyttö. Suomen Hevostietokeskus ry. [Viitattu 27.3.2016.] Saatavissa: http://www.hevostietokeskus.fi/uploads/files/Kuivikkeiden_laatu_ja_kaytto_TIETOSIVU_suojattu.pdf

Airaksinen, S. & Heiskanen, M-L. 2015b. Selvitys eri kuivikemateriaalien ominaisuuksista hevosen, työntekijän ja tallin näkökulmasta tarkasteltuna. Suomen Hevostietokeskus ry:n Fortumille tekemä selvitys. Julkaisematon.

Airaksinen, S. & Heiskanen, M-L. 2013. Tallinhoitajan opas. Hevostietokeskuksen julkaisuja 13. Suomen Hevostietokeskus ry.

Alakangas, E.; Hurskainen, M.; Laatikainen-Luntama, J. & Korhonen, J. 2016. Suomessa käytettävien polttoaineiden ominaisuuksia. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. VTT TECHNOLOGY 258. [Viitattu 25.5.2016.] Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2016/T258.pdf>

Alho, P.; Halonen, S.; Kuuluvainen, M. & Matilainen, H. 2010. Hevosienlannan hyötykäytön kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 106. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. [Viitattu: 10.4.2016]. Saatavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161840.pdf>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Beard, R. 2013. The Complete Guide to Customer Expectations. Client Heartbeat. Blogiteksti. [Viitattu: 6.4.2016]. Saatavissa: <http://blog.clientheartbeat.com/customer-expectations/>

Berry, L. & Parasuraman, A. 1991. Marketing Services. Competing Through Quality. New York: The Free Press.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Oyj.

Business Dictionary. 2016. [Viitattu: 5.4.2016]. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-needs.html>

Bioenergia 2016. [Viitattu 16.3.2016.] Saatavissa: http://www.bioenergia.fi/Tietoa_puuenergiasta

Ekroos, A & Pusa, E-M. 2009. Ilmaston muutos ja hevosenlanta – Uusituvan energian hyödyntämistä koskevan lainsäädännön lähempää tarkastelua. Ympäristöjuridiikka 3/2009. [viitattu 27.4.2016] Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18473/Pusa-Ekroos-YJ3-4-2009.pdf?sequence=2>

Euroopan komissio 2016. Ilmastotoimet. Ilmastonmuutoksen syyt. [Viitattu 15.3.2016.] Saatavissa: http://ec.europa.eu/clima/change/causes/index_fi.htm

EY 1069/2009. Sivutuoteasetus. Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus. [Viitattu 16.4.2016]. Saatavissa: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:300:0001:0033:FI:PDF>

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Fortum. 2016a. Fortum lyhyesti. [Viitattu 8.2.2016]. Saatavissa: <http://www.fortum.com/fi/konserni/fortum-lyhyesti/pages/default.aspx>

Fortum. 2016b. Fortumin uusi visio, strategian kulmakivet ja päivitetty taloudelliset tavoitteet. [Viitattu 8.2.2016]. Saatavissa: <http://www.fortum.com/fi/media/Pages/fortumin-uusi-visio-strategian-kulmakivet-ja-paivitetyt-taloudelliset-tavoitteet.aspx>

Futurelab. 2013. Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.5.2016]. Saatavissa:

<http://www.futurelab.fi/pikaoppaat/>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro OY.

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. European Business Review. Vol. 20, No.4.

Hippos. 2016. Hevostalous lukuina 2015. [Viitattu 27.3.2016.] Saatavissa:

http://www.hippos.fi/files/14454/Hevostalous_lukuina_2015.pdf

Hippolis. 2013. Kaasutus. [Viitattu 15.3.2016]. Saatavissa:

http://www.hippolis.fi/fi_innhorse/fi_manure/fi_good_practices/fi_gas/

Hippolis. 2015. Uusi nitraattiasetus – hevosten kuivikelannan varastointi. [Viitattu 15.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Nitraattiasetus%20info%20PDF.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyken, S., 2011. The Amazement Revolution. Greenleaf.

Johansson, I. & Wettberg, C. 2012. Jämförelse mellan halmpellets och kutterspån som strömaterial. Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulten för Veterinärmedicin och husdjurvetenskap. [Viitattu 25.4.2016]. Kandidaatin tutkielma. Saatavissa:

http://stud.epsilon.slu.se/4042/1/johansson_i_etal_120430.pdf

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Jätelaki 646/2011. Finlex. [Viitattu 14.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110646#L1P5>

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: JAMK.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä: JAMK.

Klaar, J.M. 2014. How to have your cake and it too. Amsterdam: BIS Publishers.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Sitra. Saatavissa:

https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Korhonen, O. 2015. NPS vs. CES – kumpi on parempi asiakaskokemuksen mittari?. SN4. Blogiteksti. [Viitattu 1.6.2016].

Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/04/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lu, C., Berchoux, C., Marek, M.W. & Chen, B. 2015. Service quality and customer satisfaction: qualitative research implications for luxury hotels. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. Vol. 9, No. 2, p. 168-182. [Viitattu 2.4.2016]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCTHR-10-2014-0087>

Luke (Luonnonvarakeskus). 2016. Hevoselanta ja sen käsittelymenetelmät. Kaikki irti hevoselannasta! –seminaari 14.1.2016. Säätöalo, Helsinki. Seminaariesitys. [Viitattu 20.4.2016]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/mmmviestinta/luke-syke-vtt-hevoselanta-ja-sen-ksittelymenetelmt>

Lundgren, J. & Petterson, E. 2009. Combustion of horse manure for heat production. *Bioresource Technology* 100. 3121-3126. [Viitattu 3.5.2016].

Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/24177522_Combustion_of_horse_manure_for_heat_production

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, M., Särkijärvi, S., Karppinen, T., Kumpula, H. & Virkkunen, E. Hevoslannan hyötykäytön lisääminen, Case Kainuu. Biojäte ja hepolanta –hankkeen selvityksiä 2/4. 2014. MTT Hevostutkimus & MTT Sotkamo. [Viitattu 27.3.2016.] Saatavissa:

https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/485500/Hevos%20lannan%20hy%C3%B6tyk%C3%A4yt%C3%B6n%20lis%C3%A4%C3%A4minen%20case%20Kainuu_final.pdf?sequence=1

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paalanen, A. 2016. Vice President, HorsePower. Fortum Oy. Haastattelu 22.3.2016.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*. VOL. 24, Iss. 3, p. 196-208. [Viitattu 16.4.2016]. Saatavissa Emerald Insight tietokannassa:

<http://dx.doi.org/10.1108/08876041011040604>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, Iss. 4, p. 41-50. [Viitattu 28.4.2016]. Saatavissa

EBSCOhost tietokannassa:

<http://web.b.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f3756d15-3204-4bdf-95d8-fb1ab27b57cb%40sessionmgr107&vid=1&hid=128>

Polaine, A., Løvlie, L. & Reason, B. 2013. Service Design. From Insight to Implementation. New York: Rosenfeld Media, LLC.

Questback. 2016. Asiakaskokemuksen mittaamisen ABC [verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.5.2016]. Saatavissa:

<http://www.questback.com/fi/asiakaskokemus>

Rasila, H. 2009. From B-To-B Service Quality To Customer Experience. Journal of Service Science. Vol. 2, No. 1. [Viitattu 30.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/JSS/article/view/4288/4377>

Reason, B., Løvlie, L. & Brand Flu, M. 2016. Service Design for Business. A Practical Guide for Optimizing the Customer Experience. Hoboken, N.J. John Wiley & Sons, Inc.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2.6.2016]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saatsi, N. 2014. Olkipelletti turpeen haastajana hevostaloudessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, Kestävä kehitys. [Viitattu 20.4.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79828/Saatsi_Nina.pdf?sequence=1

Seppänen, A. 2016. Hevosen lantaan liittyvä lainsäädäntö. Hevosenlanta ja sen käsittelymenetelmät. Kaikki irti hevosenlannasta! –seminaari 14.1.2016. Säätytalo, Helsinki. Ympäristöministeriö. Seminaariesitys. [Viitattu: 25.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.slideshare.net/mmmviestinta/ari-seppnen-ym-kirsti-huovinen-mmm-pirjo-salminen-mmm-hevosenlantaan-liittyv-lainsdnt>

Seppänen, R. 2013. Lämmitykseen tarkoitettujen puupelletin testikäyttö hevostallin kuivikkeena. Kymenlaakso: Kymenlaakso ammattikorkeakoulu, Metsätalouden koulutusohjelma [Viitattu 20.4.2016]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120920504>

Sihvonen, M. 2016. Lannanpolttu ei ratkaise kaikkien tallien jätehuoltoa. Luke, Luonnonvarakeskus. [Viitattu 5.3.2016]. Saatavissa: <https://www.luke.fi/lannanpolttu-ei-ratkaise-kaikkien-tallien-jatehuoltoa/?f=549100&n=&r=826625&c=18982830>

Shaw, C. & Ivens, J. 2005. Building Great Customer Experiences. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Shaw, C. 2005. Revolutionize Your Customer Experience. Hampshire: Palgrave MacMillan.

Sinijärvi, T. 2016. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback. Blogiteksti. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blog/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>

Soudagar, R., Iyer, V. & Hildebrand, G. V. 2012. The Customer Experience Edge. United States of America: McGraw-Hill.

Sundwall, F. 2016. Hevosala – WAU! Katsaus hevosalan trendeihin. Suomen Ratsastajainliitto ry. Uudistuva hevostalous –hankkeen avausseminaari “Hevosala 2030” 19.5.2016. Seminaariesitys. [Viitattu 23.5.2016]. Saatavissa: http://www.hippolis.fi/UserFiles/hippolis/File/Uusihevostalous/Sundwall_Hevosala_WAU!_2016_1905Mustiala.pdf

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. [Viitattu 2.3.2016]. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

TEM. 2013. Uusiutuvat energianlähteet. Työ- ja elinkeinoministeriö.
[Viitattu 19.3.2016]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/energia/uusiutuvat_energialahteet

TEM. 2015. Energia- ja ilmastotavoitteet strategiatyön taustalla. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 19.3.2016]. Saatavissa:

https://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/karkihankkeet_ja_ohjelmat/energia_-_ja_ilmastostrategia_2016/energia-_ja_ilmastotavoitteet

Tilastokeskus. 2016. [Viitattu 17.3.2016]. Saatavissa:

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_ene_ehk/070_ehk_tau_107.px/?rxid=6f86d5b0-1d60-424a-a484-a694f473de3e

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Valtioneuvosto 2015. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. 29.5.2015. [Viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netiti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82

VNa 1250/2014. Valtioneuvoston asetus eräiden maa- ja puutarhataloudesta peräisin olevien päästöjen rajoittamisesta. Finlex. [Viitattu 27.3.2016.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141250>

Wennerberg, P. & Dahlander, C. 2013. Hästgödsel som en resurs. En förstudie om olika hanteringskedjor för hästgödsel. TechnoFarm. [Viitattu 25.4. 2015]. Saatavissa: http://www.hastforetagarnagoteborg.se/wp-content/uploads/2015/04/Hastgodsel_som_resurs_Tecnofarm_maj13.pdf

Ympäristönsuojelulaki (527/2014). Finlex. [Viitattu 17.4.2016]. Saatavissa:

<https://www.edilex.fi/saaduskokoelma/20140527.pdf>

Ympäristöministeriö 2012. Jätehierarkian etusijajärjestys. [Viitattu 7.3.2016]. Saatavissa: <http://slideplayer.biz/slide/1971056/>

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

1) Taustatiedot:

- toiminnan luonne
- haastateltavan asema yrityksessä
- toiminnan päätoimisuus
- hevosten/ponien lukumäärä
- karsinoita siivoavien henkilöiden määrä
- aiempi lantahuoltoratkaisu ja sen toimivuus
- aiemmin käytössä ollut kuivike ja sen toimivuus
- kuivikkeen valintaa ohjaavat tekijät

2) Tarpeiden ja odotusten kartoitus:

Miksi olette lähteneet mukaan HorsePower-palveluun?

Mitä olette pitäneet palvelusta?

Mitä etuja/hyötyjä/harmeja koette palvelun teille tarjonneen?

Miten toimintanne on muuttunut kuivike- ja lantahuollon osalta?

Mitä kehitettävää/parannettavaa palvelussa on?

Millaisia odotuksia teillä on palvelulta tulevaisuudessa?

3) Asiakaskokemuksen kartoitus:

Palvelupolun läpikäynti kosketuspisteittäin:

- Tiedonhaku
- Yhteydenotto HOPO myyjään ja tallin sopivuuden kartoitus
- Tallikäynti
- Tarjous
- Sopimuksen allekirjoitus
- Toiminnan käynnistys/ toimituksista sopiminen
- Kuivikkeen toimitus
- Lannan nouto
- Laskutus

4) Palvelun laadun mittaaminen

Kuinka hyvin HorsePower-kuivike- ja lantahuoltopalvelu on vastannut odotuksiinne?

(Arviointi asteikolla: täysin samaa mieltä – osittain samaa mieltä – en osaa sanoa – osittain eri mieltä – täysin eri mieltä)

1. Luotettavuus

- Palvelu on toiminut luotettavasti – sovittuun aikaan, täsmällisesti ja virheettömästi.
- Lupaukset ovat pitäneet ja ne on toteutettu sovituksessa ajassa.

2. Reagointialttius

- Pyyntöihini ja kysymyksiini on vastattu viipymättä.
- Ongelmani on pyritty aina ratkaisemaan nopeasti.

3. Ketteryys

- Poikkeustilanteet on pystytty ottamaan hyvin huomioon.
- Ongelmatilanteet on ratkaistu ripeästi.

4. Saavutettavuus

- Olen tavoittanut tarvitsemani henkilön nopeasti ja vaivattomasti.
- Käytössä olevat viestintäkanavat ovat meille sopivia.

5. Kohteliaisuus

- Olen saanut aina huomaavaista ja ystävällistä palvelua.

6. Viestintä

- Koen että palveluun liittyvät asiat, kuten sen sisältö ja hinta, ovat olleet selkeitä ja esitetty ymmärrettävästi.
- Koen, että minua on kuunneltu ongelmatilanteissa

7. Uskottavuus

- Koen että toiminta on reilua, rehellistä ja läpinäkyvää.

8. Turvallisuus/riskittömyys

- Koen että palveluun on ollut helppoa ja riskitöntä lähteä mukaan.
- Koen että toimitukset on hoidettu turvallisesti ja riskittömästi

9. Empatia

- Koen että tarpeemme on ymmärretty ja otettu hyvin huomioon.

- Erityisvaatimuksemme on otettu kiitettävästi huomioon.

10. Konkreettinen ympäristö

- Palvelu on lisännyt talliympäristön siisteyttä ja viihtyvyyttä.

11. Merkityksellisyys

- Koen että palvelu vastaa tarpeisiimme.
- Koen että palvelu on helpottanut arkeamme.
- Koen että palvelu on vähentänyt työmääräämme.
- Koen että palvelu tarjoaa vastinetta hintaansa nähden.

5) Arvon muodostuminen

Poimi viisi (5) Teille tärkeintä ja olennaisinta asiaa tärkeysjärjestyksessä HorsePower-palvelukonseptia koskien.

- Arjen/työn helpottaminen
- (Lanta) Ongelman ratkaisu
- Kuivikehankinnan helpottuminen
- Kuivikevaihtoehto (puru/pelletti)
- Kuivikkeen kotimaisuus
- Talliympäristön siisteys
- Vähenevä syntyvän pakkausjätteen määrä
- Hinta/Kustannustekijät
- Ekologisuus/Vihreät arvot
- Edelläkävijäisyys/imago
- Lähienergian tuottaminen
- Näkyvyys
- Yhteisöllisyys
- Muu, mikä?

6) Net Promoter Score – suositteluhalukkuus

Kuinka halukas olisit suosittelemaan HorsePower-palvelua ystävillesi asteikolla 1-10?

Onko Teillä ehdotuksia kuinka palvelua voitaisiin parantaa, jotta se toisi ”WOW”-fiiliksen?

7) Lisäpalvelut

Koetteko tarvetta joillekin lisäpalveluille?

Kiinnostaisiko teitä ostaa hevosenlannalla tuotettua sähköä? Uskoisitteko kyseisen mahdollisuuden vaikuttavan palvelun kiinnostavuuteen yleisesti?