



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palvelun kehittäminen lentokenttäympäristössä - kehittämis ehdotuksia Northport Oy:n lipputoimistolle

---

Häkämies, Turo

2011 Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

PALVELUN KEHITTÄMINEN LENTOKENTTÄYMPÄRISTÖSSÄ –  
KEHITTÄMISEHDOTUKSIA NORTHPORT OY:N LIPPUTOIMISTOLLE

Turo Häkämies  
Palveluliiketoiminnan ko / YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011

Turo Häkämies

**Palvelun kehittäminen lentokenttäympäristössä – kehittämisehdotuksia Northport Oy:n lipputoimistolle**

Vuosi 2011

Sivumäärä 72 + 3

---

Globaali taloudellinen taantuma asetti lentoyhtiöt haasteelliseen asemaan. Taantumasta on vähitellen alettu toipua, mutta uuden haasteen on asettanut jatkuvasti nouseva polttoaineen hinta. Ylikapasiteetti lentoliikenteessä pahentaa tilannetta, koska siitä johtuen matkalippujen hinnat pysyttelevät alhaisina. Alhaiset lippujen hinnat pakottavat lentoyhtiöt jatkuvaan kustannusten karsimiseen. Kun rahaa lipuista tulee vähemmän, palvelua on pysyttävä tuottamaan pienemmin kustannuksin. Tämä on johtanut kehitykseen, jossa lentoyhtiöt vaativat yhteistyökumppaneiltaan yhä enemmän, mutta ovat valmiita maksamaan palvelusta entistä vähemmän. Maapalveluyritykset elävät lentoyhtiöiden tuloksentekevyydestä ja lentoyhtiöiden haasteellinen asema vaikuttaa tätä kautta maapalveluyritysten toimintaan ja tuloksellisuuteen.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Helsinki-Vantaan lentoasemalla lentoliikenteen maapalveluja harjoittavan Northport Oy:n lipputoimiston palveluun. Lipputoimistopalvelut ovat osa lentoyhtiöasiakkaille myytävää maapalveluiden kokonaispakettia, mutta ne ovat yksittäisenä toimintona haasteellinen palvelu tuotettavaksi. Lentoyhtiöt tarvitsevat lipputoimistoa osana palveluaan, mutta eivät välttämättä ole valmiita maksamaan palvelun tuottamisesta. Northport Oy:n lipputoimiston työtä ei ole aiemmin tutkittu eikä sen palveluprosesseja ole pohdittu kirjallisessa muodossa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia lipputoimistolle service designin avulla. Kehittämisehdotuksilla pyritään parantamaan asiakkaille tarjottavaa palvelua sekä kehittämään palvelun tehokkuutta ja toimivuutta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä on käytetty havainnointia, haastattelua sekä service blueprintingia. Näillä menetelmillä saadusta materiaalista on työstetty palvelun kehittämisehdotuksia eri näkökulmista palvelun nelikenttämallin mukaan. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana lipputoimiston asiakkuudet ovat kahdesti muuttuneet siten, että lipputoimiston toimintamallia on jouduttu muuttamaan. Osa kehittämisehdotuksista on toteutettavissa nykyisessä toimintamallissa, mutta osan toteuttaminen riippuu tulevaisuuden asiakaskehityksestä lipputoimistossa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistosta nousi selkeimmin esille tarve kehittää ihmisten johtamisen järjestelmää. Tähän kehittämisehdotuksena esitän lipputoimiston nykyisen organisaatiomallin muuttamista ja esimiesjärjestelmän kehittämistä siten, että lipputoimistolla on operatiivinen esimies hallinnollisen esimiehen sijaan. Työntekijöiden vastuun on oltava laaja, mutta johtajuuden merkitystä tulisi korostaa.

Asiasanat: lipputoimistopalvelut, palvelun laatu, palvelujen kehittäminen, service design

Turo Häkämies

**Service Development at the Airport: Suggestions to Improve Service at Northport Ltd's Service Desk**

Year	2011	Pages	72 + 3
------	------	-------	--------

---

Global economic recession has put the airline industry into a difficult situation. The economy has slowly started to recover but constantly rising kerosene prices have thrown a new challenge to the industry. Over-capacity in air traffic has made the situation worse as this has kept ticket prices at a relatively low level. The low ticket prices in turn force airlines to continuously cut expenses. The lower the revenue is, the more efficiently the service has to be produced. This has led airlines to demand even more from their service providers. Ground handling providers depend on airlines and their profitability because this has a direct effect on their own activities and profitability.

This thesis concentrates on the service provided by Northport Ltd's service desk at Helsinki-Vantaa Airport. The service desk is a contact desk for the passengers of airline companies concerning such areas as ticketing matters and excess weight payments. Service desk activities are a part of the ground handling service concept for airlines and it is a challenging activity for the ground handling provider. It is a fact that airline companies need this service but are not ready to pay for it accordingly. The service desk processes of Northport Ltd have never been researched and its processes have not been documented. The objective of this thesis is to provide suggestions to improve the service offered by service desk according to service design methods. The purpose of these suggestions is to improve service quality and optimize the efficiency and functionality of this service.

The research methods used in this thesis are observation, interview and service blueprinting. Suggestions for improvement have been identified from the outcome of the research material using different angles and the four-field model of successful service. The service desk has lost and gained important customers during the process of researching this thesis and this has led to changes in the service model. Some of the suggestions for improvement are possible to implement in the current situation but the implementation of other suggestions will depend on the future development of the customer base.

The outcome of the thesis indicates a need for development in the company's personnel management. In order to improve the current situation at the service desk the organizational model needs to be changed. The management system could be improved by appointing an operational superior to the service desk instead of an administrative one. The personnel must have responsibility but there is still a need for leadership.

Key words: ticketing services, service quality, service development, service design

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	6
1.2	Tavoitteet ja rajaus .....	9
2	PALVELUT, LAATU JA NIIDEN KEHITTÄMINEN .....	10
2.1	Palvelun merkitys.....	10
2.2	Palvelun laatu ja sen kehittäminen.....	12
2.3	Menestyvän palvelun nelikenttämalli.....	17
2.3.1	Palvelujen tarjonta .....	19
2.3.2	Työntekijöiden johtamisen järjestelmä .....	21
2.3.3	Asiakkaiden johtamisen järjestelmä .....	24
2.3.4	Palvelujen rahoitusmekanismi .....	26
2.3.5	Elementtien yhdistäminen.....	29
3	KEHITTÄMISPROSESSI JA -MENETELMÄT .....	31
3.1	Service design .....	31
3.2	Service designin komponentit ja vaiheet .....	33
3.2.1	Organisaatio .....	33
3.2.2	Vuorovaikutus.....	37
3.2.3	Fyysinen ilmiasu .....	39
3.2.4	Service design –prosessin vaiheet.....	40
3.3	Service design tässä opinnäytetyössä .....	41
3.4	Havainnointi menetelmänä .....	42
3.5	Havainnoinnin toteuttaminen .....	43
3.6	Haastattelu menetelmänä .....	44
3.7	Haastattelujen toteuttaminen .....	45
3.8	Service blueprinting menetelmänä .....	47
3.9	Service blueprintingin toteuttaminen .....	50
4	KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	50
4.1	Palvelujen tarjontaan liittyvät kehittämissuhteet .....	50
4.2	Työntekijöiden johtamisen järjestelmään liittyvät kehittämissuhteet.....	54
4.3	Asiakkaiden johtamisen järjestelmään liittyvät kehittämissuhteet .....	59
4.4	Palvelun rahoitusmekanismiin liittyvät kehittämissuhteet.....	63
4.5	Elementtien yhdistämiseen liittyvät kehittämissuhteet .....	65
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA.....	68
	LÄHTEET .....	71
	LIITTEET .....	73

# 1 JOHDANTO

Globaali taloudellinen taantuma asetti lentoyhtiöt haasteelliseen asemaan. Taantumasta on alettu vähitellen toipua, mutta uuden haasteen on asettanut jatkuvasti nouseva polttoaineen hinta. Tämä pakottaa lentoyhtiöt tehostamaan sekä omia toimintojaan että valvoamaan paremmin alihankkijoidensa toimintaa. Tämä heijastuu lentoyhtiöiden alihankkijoille siten, että vaatimukset palvelun laatua ja tehokkuutta kohtaan nousevat ja samalla palvelun hintaa vaaditaan alennettavaksi. Maapalveluja lentoliikenteelle toimivien yhtiöiden kilpailu Helsinki-Vantaan lentoasemalla on kiristynyt. Suhteellisen pienellä lentokentällä toimii seitsemän maapalvelujen toimittajaa, joten asiakkailla on varaa valita itselleen mieleinen palveluntoimittaja. Toiset tarjoavat suppeampaa palvelupakettia kuin toiset ja palveluiden hintahaitari elää tarjottavien palvelujen laajuuden kanssa käsi kädessä.

Northport Oy tarjoaa laajaa maapalveluiden kokonaispalvelupakettia Helsinki-Vantaata käyttäville lentoyhtiöille. Tämä opinnäytetyö keskittyy tuottamaan service design-menetelmillä kehitysehdotuksia Northport Oy:n lipputoimistolle, joka on osa Northport Oy:n tarjoamaa maapalveluiden kokonaispalvelupakettia. Yksittäisenä palveluna lipputoimistopalvelut eivät ole vetotuote, mutta ne tarjoavat merkittävää lisäarvoa kokonaispalveluun.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Northport Oy on Finnair OYJ:n sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö, joka tarjoaa maapalveluja Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Yrityksellä on palveluksessaan noin 300 henkilöä asiakaspalvelussa ja hallinnossa. Aikaisemmin Northportilla oli myös asematason ja kuormauksen työntekijöitä, mutta nämä liiketoiminta-alueet myytiin henkilöstöineen Barona Handling Oy:lle 30.11.2009. Ennen tätä järjestelyä henkilömäärä yrityksessä oli noin 900. Barona Handling Oy toimii tällä hetkellä Northport Oy:n alihankkijana ostamallaan liiketoiminta-alueilla. Northport tarjoaa edelleen lentoyhtiöasiakkailleen täyttä palvelua, mutta ainoastaan asiakaspalveluhenkilöstö ja hallinto ovat yrityksen omia työntekijöitä. Suorina asiakkaina Northportilla ovat Helsingissä operoivat lentoyhtiöt, joista ylivoimaisesti suurin on Finnair tytäryhtiöineen. Northport palvelee lentoliikenteen ohella myös muita Finnair-konsernin tytäryhtiöitä kuten Finnair Cargoa ja Finnair Tekniikkaa. Northport palvelee asiakaslentoyhtiöidensä matkustajia, jotka lähtevät matkalle Helsingistä tai tulevat Helsinkiin.

Kuukausitasolla Northport hoitaa keskimäärin noin 3500 edestakaista lentoa. Northportin lisäksi maapalveluita Helsinki-Vantaalla tarjoavat ISS Aviation Oy, Servisair Finland, Inter Handling Oy, North Hub Services Finland Oy sekä Airpro.

Northport hoitaa omien asiakasyhtiöidensä kaiken asiakaskontaktin aina asiakkaiden lähtöselvityksestä koneeseen siirtymiseen asti. Asematason puolella lentokoneille suoritettavat palvelut hankitaan nykyään alihankintana. Koko asiakkaan polku lentokentälle saapumisesta koneella matkaan lähtemiseen saakka on Northportin hoidossa pois lukien ravintola- ja muut vastaavat lisäpalvelut. Tämän lisäksi Northportilla on vuosia ollut oma lippu-toimisto, joka sekä myy lippuja että ratkaisee kaikenlaisia lippuja koskevia ongelmia. Tämä työ keskittyy juuri näiden palvelujen kehittämiseen. Lipputoimisto sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoasemalla terminaali yhden ja terminaali kahden välisellä käytävällä. Lipputoimiston asiakkaina kesällä olivat 2010 British Airways, Air Finland, Czech Airlines, Icelandair, TAP Air Portugal, Ukraine International, Nouvelair Tunisie sekä Aircompany Severstal. Näiden lisäksi lipputoimistossa myydään ESTA-palvelua Yhdysvaltoihin matkaaville asiakkaille. ESTA on ennakoon anottava sähköinen matkustuslupa Yhdysvaltoihin, jonka on oltava hyväksytty, jotta asiakas saa nousta koneeseen Helsingissä. Kyseistä palvelua myydään eniten Finnairin matkustajille johtuen Finnairin suorasta lennosta New Yorkiin, mutta myös Icelandairilla ja British Airwaysilla on Yhdysvaltoihin matkalla olevia jatkomatkustajia. Tämä työ on tehty ajallisesti vuoden 2010 syksyn tilanteen pohjalta. Kaikki havainnointi, haastattelut ja kehitysehdotukset perustuvat tilanteeseen silloin.

Northport lipputoimistolle ei ole sen olemassaolon aikana rakennettu prosessikuvausta eikä toimintamalleja ole pohdittu ja kehitetty kokonaisuutena. Tästä syystä toiminnallisuus, prosessit, palvelutarjonta sekä suurimmat ongelmat ja esteet palvelun tarjoamiselle vaativat kuvausta ja toimintamallien kehittämistä. Lipputoimisto palveluna on aikanaan avattu siksi, että suurimmat asiakkaat vaativat kyseisen palvelun tarjoamista, mutta sen toimintamalli on muotoutunut ainoastaan käytännön sanelemana. Lipputoimiston ylläpito on täysin välttämätöntä, koska kaikki merkittävät asiakkaat pitävät lipunmyyntipalvelua edellytyksenä koko maapalvelusopimuksen ja tätä kautta asiakassuhteen olemassaololle. Yksinkertaistettuna lipunmyynnin palvelut sisältävät normaalia lipunmyyntiä, jonka määrä on nykyään vähentynyt murto-osaan entisestä, ylipainomaksujen perimistä sekä lippujen muutoksiin liittyviä asioita ja maksuja näistä. Etenkin epäsäännöllisyystilanteissa, kuten lennon

peruuntuessa tai myöhästyessä pahasti, matkustajien uudelleenreitittäminen on lipputoimiston vastuulla. Fyysisen lipunmyyntipalvelun toiminta on internetistä helposti ostettavien lippujen vuoksi muuttunut koko ajan entistä enemmän asiakkaiden ongelmanratkaisupisteeksi, usein jopa sellaisten asiakkaiden, jotka eivät ole yhdenkään lentoyhtiöasiakkaan asiakkaita. Yhä harvemmin matkustaja ostaa enää lentolipun kentältä, koska lippujen ostaminen internetistä on niin helppoa ja nopeaa. Matkasuunnitelmia on mahdollista tehdä kotisohvalta päivän varoitusajalla. Lipputoimiston rooli korostuu, kun varaukseen tai lippuun liittyy jokin epäselvyys ja näiden epäselvyyksien määrä on jatkuvasti lisääntymässä. Varausluokkien ja -tyyppien määrän valtavan lisääntymisen vuoksi lippuihin voi päätyä monenlaisia epäselvyyksiä, jotka on pystyttävä selvittämään lentokentällä ennen lennon lähtöä.

Olen toiminut työni puolesta läheisessä yhteistyössä lipputoimiston henkilöstön kanssa aiemmin. Tätä työtä varten olen tutustunut toimintaan lähemmin ja havainnoinut sitä käytännön tilanteissa. Lipputoimiston palveluista Northportille maksavat lentoyhtiöt, joiden henkilöasiakkaita lipputoimisto puolestaan palvelee, pois lukien myytävät ESTA-palvelut, jotka ovat Northportin omaa liiketoimintaa. Henkilöasiakkaiden lipuista ja palveluista maksumat maksut tilitetään kuukausittain asiakasyhtiöille. Jokaisen lipputoimistossa työskentelevän tulee osata kaikkien asiakasyhtiöiden järjestelmien käyttö sekä lippu- ja ylipainosäännöt erikseen kullekin yhtiölle. Lipputoimisto aukeaa päivittäin joko kello 6 tai viimeistään 2 tuntia ennen ensimmäisen lähdössä olevan asiakasyhtiön lennon lähtemistä. Aukioloa aikaistavia aamulähtöjä on ainoastaan portugalilaisella TAP-yhtiöllä, jonka aamulennon johdosta lipputoimisto joudutaan tiettyinä aamuina avaamaan jo klo 3. Illalla lipputoimisto suljetaan kello 18, mutta sulkemista joudutaan tilanteen niin vaatiessa myöhäistämään, mikäli jollekin asiakasyhtiölle tulee lennon viivästyminen tai peruutus. Tällöin lipputoimisto reitittää asiakkaat joko samana tai seuraavana päivänä lähteville lennoille ja tämä usein venyy yli sulkemisajan. Lähellä sulkemisaikaa olevia asiakasyhtiöiden lentoja on Czech Airlinesilla ja British Airwaysilla.

Työ lipputoimistossa pitää sisällään henkilöasiakkaiden henkilökohtaisen palvelun lentoyhtiöasiakkaiden ohjeiden mukaan sekä lentoyhtiöille raportoimisen. Lisäksi muu asiakaspalveluorganisaatio kysyy lipunmyynnistä tarkempia tietoja aina, kun järjestelmässä on jokin epäselvyys matkustajan lipun kanssa. Hiljaisina päivinä lipputoimistossa saattaa olla



hyvinkin rauhallista, mutta epäsäännöllisyystilanteen sattuessa kohdalle työ on todella kii- reistä ja stressaavaa. Työ on resurssoitu siten, että paikalla on aina kaksi virkailijaa lukuun ottamatta hiljaisinta aikaa, joka on aamupäivisin 10-12. Lipputoimiston työvuorolista tehdään kahdeksan henkilön kesken, joista kolme työskentelee kokopäiväisesti lipunmyynnissä ja viisi henkilöä on niin sanotusti monitaitoisia, jotka työskentelevät lipunmyyntivuorojen ohella muissa asiakaspalvelun tehtävissä. Itse osallistun lipunmyynnin työhön rahaan ja tilityksiin liittyvien asioiden hoidossa ja olen tätä kautta useasti yhteydessä myös asiakas- lentoyhtiöihin. Sopimusasioista vastaa yrityksessä yksi henkilö ja muista yhteyksistä asia- kaslento-yhtiöihin toinen henkilö. Myös nämä henkilöt ovat yhteydessä lipunmyynnin toi- mintaan ja ohjeistavat työtä omalta osaltaan. Lipunmyynnin suoranainen esimies on koko asiakaspalvelun kulloinkin vuorossa oleva vuoropäällikkö, joiden esimies puolestaan on koko asiakaspalvelun päällikkö. Näillä esimiestasoilla ei kuitenkaan ole omakohtaista ko- kemusta lipunmyynnin työstä, joten he toimivat tavallaan hallinnollisina esimiehinä lipun- myynnin henkilöille.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tämän työn tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita Northportin lipputoimiston toimin- taan niin asiakkaan kuin sisäisen tehokkuuden ja toimivuuden näkökulmasta. Tarkoi- tuksena on siis kehittää pientä osaa isommasta palvelukokonaisuudesta. Samalla lippu- toimiston toimintaa ja prosesseja kuvataan kirjallisessa muodossa, koska tätä ei ole kos- kaan aikaisemmin tehty. Tätä kautta voidaan paremmin nähdä nykytilanne kokonaisuute- na, joka perustuu johonkin ja esittää kehitysehdotuksia toimintamalliin. Liiketoimintaa pyri- tään tarkastelemaan neljästä näkökulmasta Frances X. Frein (2008) kehittämän menesty- vän palvelun nelikenttämallin kautta. Nykyisessä toiminnassa ei ole minkäänlaista ohjaus- ta, koska toimintatavat ovat vain syntyneet itsestään tilanteiden ohjaamina. Tämä on joh- tanut siihen, että lipputoimiston työntekijöiden ohjeet ja toimenkuvat ovat puutteellisia. Eteen tulee usein ongelmia, joiden ratkaisusta ei ole ohjeistusta eikä tarkkaa tietoa mah- dollisista omien valtuuksien rajoista. Tilanne on hankala työntekijöiden näkökulmasta, kos- ka vastuukysymykset ovat epäselviä ja se heijastuu myös asiakkaalle tarjottavaan palve- luun. Tällä työllä ei ole tarkoitus luoda fyysisiä käyttöohjeita lipunmyynnin työhön, vaan tar- jota uusien näkemysten kautta mahdollisuuksia siihen, että tausta ja lipputoimiston työn

vaatimukset ymmärretään paremmin ja tätä kautta voidaan lipunmyynnin henkilöstön toimesta rakentaa myös yksityiskohtaisemmat ohjeet käytännön työhön.

Vaikka työ onkin rajattu koskemaan lipunmyynnin palvelua, niin silti sen ulottuvuuksia voidaan peilata koskemaan myös muita lentoasiakkaalle lentoasemalla maapalvelun toimesta tarjottavan asiakaspalvelun osia. Lipputoimiston toiminnasta löytyy paljon kytkentöjä muuhun asiakaspalveluun ja koko lentoasiakkaan läpikäymään prosessiin. Kehittämällä tätä yksittäistä osa-aluetta voidaan kehittää myös lipunmyynnin palveluja käyttävän asiakkaan kokonaisvaltaista palvelukokemusta. Rajapintojen tarkastelulla on mahdollista parantaa kaikkien asiakkaiden kokemaa palvelukokemusta. Etenkin haastattelujen materiaali tukee tätä olettamusta ja linkittää lipputoimiston työn kaikkeen muuhun kentällä tapahtuvaan asiakaspalveluun. Tilaus tähän työhön tuli keväällä 2010 Northport Oy:n asiakaspalvelun päälliköltä.

## 2 PALVELUT, LAATU JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään palveluja ja niiden kehittämistä yleisellä tasolla ja esitellään nelikenttämalli, jonka muodossa työn tuloksia käsitellään. Palvelujen osuus maailman bruttokansantuotteesta on kasvanut merkittävästi ja nykyään palvelu näyttelee merkittävää roolia myös fyysisten tuotteiden kaupassa, koska palvelua voidaan käyttää tuotteen differointiin esimerkiksi asiakastuen muodossa ja tätä kautta saavuttaa kilpailuetua. Frein (2008) kehittämässä menestyvän palveluyrityksen nelikenttämallisessä palveluyrityksen menestyminen voidaan saavuttaa optimoimalla tarjonta, rahoitus, työntekijöiden johtaminen ja asiakkaiden johtaminen siten, että ne ovat tasapainossa keskenään. Epäonnistuminen yhdessäkin tekijässä aiheuttaa koko palvelun alisuorittamisen. (Frei 2008.)

### 2.1 Palvelun merkitys

Lukuisia palveluja käsitteleviä teoksia kirjoittanut tunnettu palvelualojen tutkija Christian Grönroos (1998, 52) antaa palvelulle seuraavankaltaisen määritelmän: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään”. Tämä määritelmä pe-

rustuu lukemattomiin aiemmin esitettyihin määritelmiin ja teorioihin palvelun syvimmästä olemuksesta. Palvelu on kompleksinen ilmiö ja sitä on vaikea määritellä yleispätevästi kattamaan koko palvelutoimintaa. Sanan merkitys voi vaihdella henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Fyysisetkin tuotteet voivat muuttua palveluiksi, jos myyjä räätälöi ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Pelkkä perusversio koneesta on fyysinen tuote, mutta räätälöinti muuttaa koneen palveluksi. Monet yrityksen sisäiset, hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja valitusten käsittely ovat myös asiakkaalle tarjottavia palveluja. Asiakas pitää helposti näitä itsestäänselvytenä, mutta hyvin hyödynnettynä ne voivat tarjota yritykselle merkittävää kilpailuetua. (Grönroos 1998, 49-52.)

Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Etenkin nykytalouden turbulensseissa yritysten on pystyttävä pitämään huoli menestystekijöistään talouden syklien kääntyessä entistä nopeammin ja arvaamattomammin. Kilpailuedun perimmäinen lähtökohta ei ole muuttunut Porterin määritelmästä vuonna 1985 eli se on edelleen arvo, jonka yritys kykenee tuottamaan asiakkailleen. Tämän arvon on oltava suurempi kuin sen tuottamiseen käytettävät kustannukset. Esimerkiksi yritys voi tarjota asiakkailleen halvemmalla täysin samat edut kuin kilpailijakin tai vaihtoehtoisesti tarjota ainutlaatuisia etuja, jotka kompensoivat korkeaa hintaa ja tekevät yrityksestä markkinajohtajan. Kilpailuetuun vaikuttavat osaltaan monet toiminnot, kuten markkinointi, tuotanto tai valvonta, mutta palveluliiketoiminnassa asiakaspalvelun on oltava kunnossa tai kilpailuedun saavuttaminen voidaan unohtaa. (Porter 1985, 9-10, 15.) Palveluyrityksissä joudutaan vastaamaan kysymyksiin laadun ulottuvuuksista. Palvelujen osalta tekniset lähtökohdat eivät välttämättä olekaan niitä suurimpia asiakkaan kokemia laatu- ja palvelu-kohtia, mutta niitä ei saa unohtaa. Varmin tapa lyödä kilpailijat on tarjota asiakkaille enemmän ja parempia palveluja kilpailukykyisellä hinnalla. Tämän toteuttaminen kannattavasti on suuri haaste (Grönroos 1998, 66.)

Asiakkaan kokemus palvelusta on yleensä subjektiivinen ja palvelua saatetaan kuvailla sanoilla kokemus, luottamus, tunne tai turvallisuus. Nämä ovat hyvin abstrakteja ja yksilöllisiä sanoja, jotka tarkoittavat eri asioita eri ihmisille. Tämä objektiivisuuden puute johtuu palveluiden aineettomuudesta. Palvelukokemus perustuu asiakkaan tunteisiin palvelun sujuvuudesta tai lopputuloksesta. Useimpiin palveluihin voidaan yleistää seuraavat neljä peruspiirrettä. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia. Palvelut ovat tekoja tai

tekojen sarjoja, eivätkä asioita. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ainakin jossain määrin. Etenkin palvelujen aineettomuus aiheuttaa vaikeuksia palvelun laadun arvioinnissa, sillä tunteelle on vaikeaa löytää pätevää arvosteluskaalaa, koska eri asiakkaat arvostavat palveluissa eri asioita. Asiakkaalle näkyvien toimenpiteiden merkitystä ei voi aliarvioida, koska hän kokee ne ja pystyy näin arvioimaan niitä tarkemmin. Vaikka osa asiakkaalle näkymättömistä toimenpiteistä olisi kuinka merkityksellisiä lopputuloksen kannalta, eivät ne silti näyttele niin merkityksellistä roolia lopputuloksen arvioinnin kannalta. Yksi väärä ja harkitsematon sana kokonaisprosessissa saattaa tuhota lopputuloksen asiakasnäkökulmasta katsottuna. Palvelujen merkittäviin peruspiirteisiin kuuluu myös heterogeenisyys, joka johtuu ihmisten suuresta vaikutuksesta tuotantoprosessiin. Sekä henkilökunta että asiakkaat ovat ihmisiä, joten yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu. Ja vaikka asiakaspalvelijan puolelta päästäisiin hyvinkin lähelle identtistä suoritusta, niin asiakaskokemukset saattavat silti erota toisistaan huomattavasti riippuen asiakkaan motiiveista. (Grönroos 1998, 53-55.)

Hullin, Edvardssonin ja Storeyn mukaan palvelun määritelmä puolestaan on se, että palvelut ovat aikaan ja paikkaan sidottuja aktiviteetteja ja vuorovaikutuksia, jotka palvelun toimittaja toimittaa ratkaisuna asiakkaan ongelmaan tai tilaukseen. Luonteenomaista palveluille on niiden toimittamisen ja käyttämisen kiinteä yhteys niiden tuottamiseen sekä asiakkaan osallistuminen vuorovaikutukseen, jossa palvelua tuotetaan. Tästä näkökulmasta katsottuna asiakkailla on siis jo lähtökohtaisesti oltava tärkeämpi rooli palvelutuotteiden kehittämisessä fyysisiin tuotteisiin verrattuna. (Edvardsson, Hull & Storey 2006, 282 & 288.) Palvelun määritelmiä on siis olemassa useita, mutta pienistä eroistaan huolimatta ne ovat loppujen lopuksi varsin samankaltaisia. Kaikkia palvelun аспекteja voi olla hankalaa määritellä yhdellä lauseella, mutta eri tutkijoiden esittämien teorioiden perusteella määrittäisin ne itse seuraavalla tavalla: palvelu on palveluntoimittajan tuottama aineeton ratkaisu, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen.

## 2.2 Palvelun laatu ja sen kehittäminen

Palvelun laatu ja sen määrittelemisen kulkevat käsi kädessä itse palvelun ja asiakaspalvelun määritelmien kanssa. Lähtökohtaisesti palvelun määritelmässä pyritään määrittele-

mään hyvä palvelu aivan kuin toista vastakohtaa ei olisi olemassakaan. Laadussa on kuitenkin olemassa eri ulottuvuuksia ja laatua on pystyttävä kehittämään. Niin täydellistä palvelua ei ole olemassakaan, ettei parantamisen varaa olisi millään osa-alueella. Hyvä palvelu perustuu usein enemmän asiakkaan henkilökohtaiseen tulkintaan kuin kovaan dataan. Luovaa työtä tehtäessä on pystyttävä yhdistämään erilaisia faktoja ja näkemyksiä inhimilliseen vuorovaikutustilanteeseen. Kovien faktojen arvoa ei voi väheksyä, mutta yksinään faktapohjan hallitseminen ei auta hyvän palvelun luomisessa. Merkittävä osa asiakkaan kokemasta palvelun laadusta voidaan toteuttaa tulkitsemalla vuorovaikutustilannetta oikein ja reagoimalla asiakkaan tarpeisiin. Faktojen ja osaamisen tulee myös olla kunnossa, mutta niiden puutetta pystyy paikkaamaan hyvällä tilannetajulla ja empaattisuudella. Empaattisuuden ja tilannetajun puutetta puolestaan ei voi paikata kovilla faktoilla. Saa-dakseen hyviä ja oikeaan suuntaan ohjaavia vastauksia, on osattava kysyä oikeanlaisia kysymyksiä oikeissa paikoissa. (Mattinen 2006, 172-173.) Tässä luvussa tuodaan esiin useampia eri näkemyksiä määritelmiä palvelun laadusta osoittaakseni käsitteen moninaisuuden ja vaikean tulkittavuuden.

Palvelun laatua voidaan pitää yhtenä palveluyritysten merkittävimmistä kilpailukeinoista. Laatua voidaan tarkastella monin eri tavoin ja monista eri näkökulmista. Monesti laatu nimetään yrityksen tärkeimmäksi kriteeriksi, mutta yritys ei silti välttämättä ole määritellyt itse laatua ja sitä ei ole osattu markkinoida sisäisesti. Laatu ymmärretään valitettavan usein käytännöstä irralliseksi ja tätä kautta vaikeasti määriteltäväksi asiaksi, joka helposti jätetään myös määrittelemättä. Käsitteen ”laatu” sisältö vaihtelee näkökulman mukaan. Laatua voidaan tarkastella henkilöistä itsestään, tuotteista, asiakkaiden arvoista, tuottamisprosesseista ja käyttäjistä käsin. Palvelun tuottaja voi itse määritellä omat sisäiset kriteerinsä ja usein ne muuttuvat henkilöiden tai organisaatioiden kasvaessa ja oppiessa yhä enemmän. Tuotelähtöisessä lähestymistavassa näkökulma laatuun lähtee liikkeelle tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Erityisen huomion kohteena on toimintojen ja prosessien toiminnallinen tehokkuus ja kustannusvaikutukset. Arvoperusteisessa lähestymistavassa laatua käsitellään suhteellisena eli palvelua/tuotetta verrataan suhteessa muihin vastaavanlaisiin palveluihin. Kolmen tähden hotelleja verrataan kolmen tähden hotelleihin ja ne voivat olla omalla tavallaan laadukkaita, mutta kuitenkin eri tavalla kuin korkeamman tähtiluokituksen omaavat hotellit. Palvelun laatua on mahdollisuus tarkastella myös teollistetun näkökulman kautta eli tällöin huomio kiinnitetään tuottamisprosesseihin. Palvelun tuottamisprosessien

virheiden vähentämisen kautta pyritään vähentämään tyytymättömien asiakkaiden määrää. Neljäs näkökulma laadun tarkkailuun on asiakaskeskeinen. Tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista laadun tarkkailemista, joka tarkoittaa käytännössä laadun muodostumista asiakkaiden palveluun kohdistuvien ennako-odotusten ja käytännössä koetun palvelutapahtuman välisenä vertailuprosessina. (Kuusela 1998, 119-121.)

Grönroos (Kuusela 1998, 121) jakaa laadun tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Teknisen laadun perustana on kysymys ”mitä?” ja toiminnallisen laadun ”miten?”. Teknistä laatua tuottavat kaikki ne tekniset ratkaisut, jotka mahdollistavat palvelutapahtuman. Näitä ovat esimerkiksi tietokoneet, korttipäätteet ja edellä mainittuihin liittyvät järjestelmät. Teknisessä laadussa huomioidaan ennen kaikkea palveluprosessien tekninen toteutus ja tapahtuman lopputulos kokonaisuutena. Itse lopputulos siis on tämän näkökulman mukaan tärkeämpi kuin se, että mitä matkan varrella tapahtuu. Toiminnalliseen laatuun kuuluvat puolestaan henkilöstön käyttäytyminen ja ulkoasu, alituis tarjota palvelua ja toteuttaa palvelu sekä yleinen ilmapiiri palvelutilanteessa. Tämä näkökulma korostaa toteutuksen merkitystä ja sitä, että laatu itse asiassa syntyy tapahtuman kuluessa. Toiminnallista laatua arvioitaessa arvioidaan palveluprosessien laatua ja tässä huomioidaan myös asiakkaalle näkymättömät palvelut, koska ne monesti näyttelevät tärkeää roolia lopputuloksen kannalta. Teknisen laadun mittaaminen on huomattavasti helpompaa, koska se ei perustu niin voimakkaasti tunteisiin ja tilannesidonnaisuuteen kuin toiminnallinen laatu. Kokonaislaatu voidaan nähdä teknisen ja toiminnallisen laadun yhteentulemana. Tätä kokonaislaadun kuvaa suodatetaan vielä yrityksen läpi siten, että huono yrityskuva laskee kokonaislaatua, kun taas hyvä yrityskuva voi nostaa heikomman palvelutapahtuman laatuarviota. Laadun määrittelystä tekee hankalaa sen subjektiivisuus. Kunkin asiakkaan laatukokemus perustuu henkilökohtaisiin tuntemuksiin palvelukokemuksesta ja sen onnistumisesta. Kunkin asiakkaan henkilökohtaiset odotukset ja näkemykset ovat erilaisia, joten koetun laadun käsite on todennäköisesti erilainen eri asiakkaiden välillä. Asiakkaan ennako-odotuksiin vaikuttavat muun muassa aiemmat palvelukokemukset, yrityksen imago sekä asiakkaan tarpeet. Asiakkaan ennako-odotukset puolestaan voivat vaihdella yksilökohtaisestikin riippuen kunkin yksilön kulloisestakin tilanteesta. Esimerkiksi kiire, stressi tai sosiaalinen paine voivat vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen palvelutilanteessa ja tätä kautta myös asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. (Kuusela 1998, 121-123.)

Zeithaml ja Parasuraman (2004, 1) viittaavat myös Grönroosin näkemyksiin palvelun laadusta. He ovat itsekin aiemmin Berryn kanssa päätyneet siihen johtopäätökseen, että palvelun laatu määritellään asiakkaan odotusten ja toteutuneen palvelutapahtuman välisen mahdollisen ristiriidan kautta. Asiakas odottaa palvelun olevan tietynlainen ja vertaa sitten tätä odotustaan toteutuneeseen palvelutapahtumaan ja tämän vertailun lopputulos määrittelee sitten puolestaan palvelun laadun. Erityisen tärkeänä huomiona he pitävät sitä, että asiakas käyttää palvelun arvioimiseen muutakin kuin pelkkää lopputulosta tai palvelun ydintapahtumaa. Asiakas arvioi palvelua kokonaisvaltaisemmin ja pelkästään onnistunut lopputulos ei välttämättä takaa onnistunutta palvelukokemusta asiakkaan näkökulmasta. (Zeithaml & Parasuraman 204, 1-2.)

Palvelujen rakenteet ovat monesti tämän päivän maailmassa jo niin monimutkaisia, että tämän seurauksena palvelun laatukin on erittäin monisäikeinen asia. Palvelut rakentuvat prosesseista, joihin asiakas osallistuu aktiivisesti ja näin ollen palvelun tuotanto ja kulutus kulkevat käsi kädessä, eikä niitä välttämättä pysty erottamaan toisistaan. Palvelu aineellistuu asiakaskokemukseksi vasta kun se kulutetaan, joten ennakkolupausten antaminen on vaikeaa ja joissain tapauksissa se voi olla myös kohtalokasta asiakkaan jälkikäteen suorittamaa laadun arviointia ajatellen. Palveluja markkinoitaessa ja lupauksia antaessa palveluntarjoajan tulisi tietää, millaisia kokemuksia asiakkailta on palvelusta ja sen laadusta. Osa fyysisten tuotteiden ominaisuuksia, laatua ja markkinointia koskevasta tietämyksestä on sovellettavissa myös palveluihin ja tätä ei missään nimessä kannata unohtaa. Pyörää ei kannata keksiä uudestaan keksimisen ilosta, jos on mahdollista käyttää toimivaksi havaittua mallia uudessa ympäristössä. Palvelun laatua kehitettäessä pitää muistaa laadun olevan mitä tahansa, mitä asiakas kokee sen olevan. Laadun kehittämisessä voi lähteä liikkeelle asiakkaan arvostusten tuntemisesta ja näiden kautta kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. Laatu pitää pystyä määrittämään samalla tavalla kuin asiakkaat sen käsittävät. Silloin on parhaat mahdollisuudet lähteä kehitystyöhön oikeasta suunnasta ja saavuttaa sekä yritystä että asiakasta hyödyttävää kehitystä. Laatu itsessään on tärkeää juuri sellaisena, kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 98-100.)

Vaikka palvelun laatu koetaan monesti subjektiivisena, niin silti sen kokeminen on huomattavasti monimutkaisempi prosessi. Käsitukset palvelun laadun tasosta eivät pohjaa ainoastaan itse laatu-ulottuvuuksista tulleisiin kokemuksiin. Laatukokemukset linkittyvät helposti

ennakolta toteutettuihin palvelun markkinointitoimenpiteisiin, joiden kautta asiakkaan ennakko-odotukset ja mielikuvat jylläävät vaikuttaen koettuun palvelun laatuun. Laatu koetaan sitä paremmaksi, mitä paremmin koettu palvelun kokonaislaatu vastaa asiakkaan ennakko-odotuksia palvelusta. Jos yritys on omalla markkinointiviestinnällään luonut epärealistiset odotukset palvelulle, on myös koettu palvelun laatu alhainen, vaikka palvelun tekninen laatu olisi objektiivisestikin mitattuna korkealla tasolla. Markkinointiviestinnän lisäksi koettuun palvelun laatuun vaikuttavat muun muassa suusanallinen viestintä, yrityskuva eli imago sekä asiakkaan tarpeet. Markkinointiviestintäänsä yritys pystyy ohjaamaan itse, mutta imagoa ja suusanallista viestintää ei pystytä kontrolloimaan, vaan niiden juuret ovat yrityksen omassa toiminnassa. Näihin tekijöihin voi vaikuttaa myös ulkopuolelta, mutta eniten niihin vaikuttaa yrityksen oma toiminta. Julkinen imago muodostuu yrityksen toiminnasta ja asiakkaiden kokemuksista siitä. Suusanallinen viestintä myös lähtee yleensä liikkeelle asiakkaan kokemuksista, joko hyvistä tai huonoista. Usein negatiivisista kokemuksista kerrotaan herkemmin kuin positiivisista. Kun imago ja suusanallinen viestintä alkavat ohjautumaan johonkin suuntaan, on tätä suuntaa erittäin vaikea kääntää ja kaikki asiakaskokemukset suodattuvat kulloisenkin imagon mukaan. Koetun kokonaislaadun määrittelee odotetun ja toteutuneen laadun kuilu ja mitä kapeampi tämä kuilu on, sitä paremmin on yritys onnistunut palvelutehtävänsä täyttämässä. (Grönroos 2009, 105-106.)

Markkinoinnillisesta näkökulmasta palvelun laatua ei pidetä ollenkaan itseisarvona, vaan se on vain yksi tuotteen ominaisuuksista, joilla tuotteen myyminen asiakkaalle on helpompaa. Kannattaa kuitenkin aina muistaa, että markkinoinnilla aikaansaadut ennakko-odotukset heijastuvat asiakkaan lopulliseen kokemukseen palvelusta eli ei kannata luvata liikoja ja luoda asiakkaalle epärealistisia odotuksia. Liian hyvä laatu voi aiheuttaa markkinointinäkökulmasta jopa ongelmia esimerkiksi tuotteen hinnan noustessa turhan ylös. Laadun oikea sisältö selviää vasta käytännön tilanteissa ja kenttäolosuhteissa, kun asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan käyvät ilmi. (Rissanen, 2005, 59-60.)

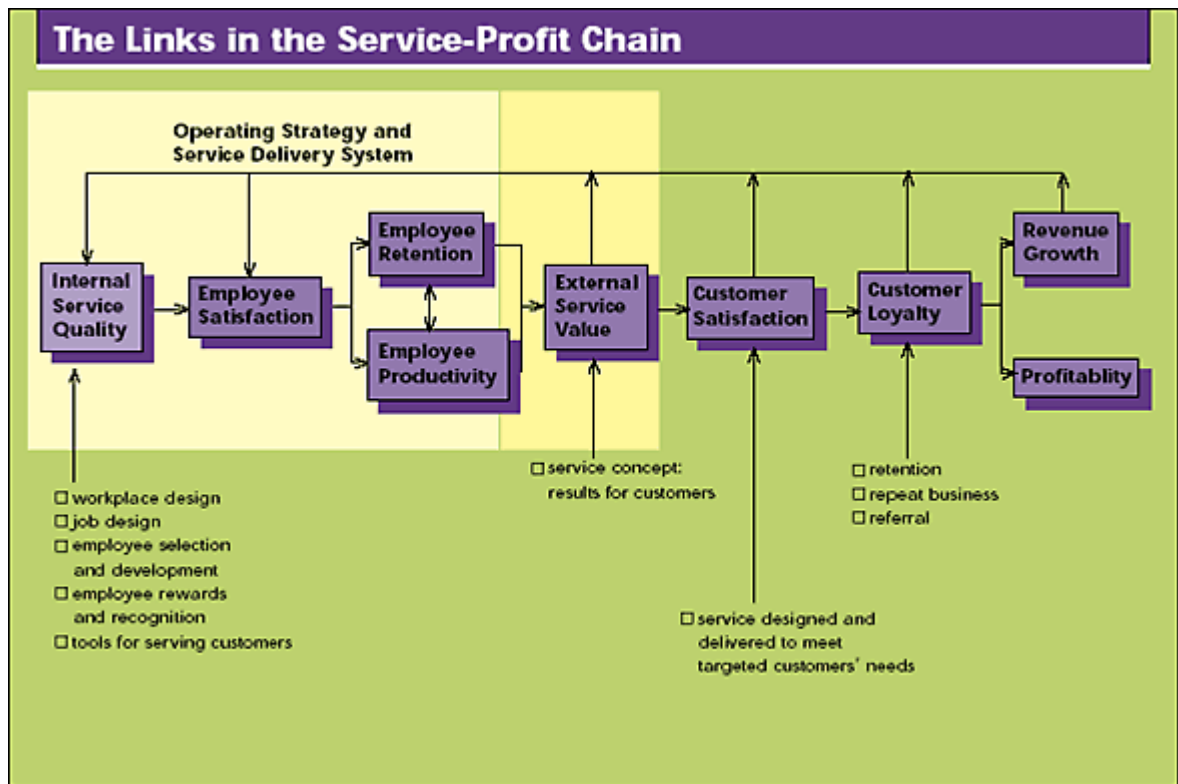
Minkälainen muotovirhe tahansa palvelussa on erittäin merkityksellinen verrattaessa palvelusektoria teolliseen tuotantoon. Materiaalitonta tuotetta ei voi palauttaa tai vaihtaa. Viat ja puutteet palvelussa eivät välttämättä perustu objektiiviseen näkemykseen ja siksi niitä on vaikeampi osoittaa. Tästä syystä palvelutuotteeseen tyytymättömät kuluttajat vain yksinkertaisesti kääntyvät seuraavalla kerralla kilpailijan puoleen. Eikä tämäkään vielä riitä,



vaan he kertovat tapahtuneesta virheestä vielä sukulaisilleen ja ystävilleen ja tätä kautta muokkaavat negatiivisella tavalla palveluyrityksen imagoa. Sosiaalinen media on tehnyt tämän vielä entistäkin helpommaksi ja sitä kautta viesti myös tavoittaa useampia ihmisiä. Imago on erittäin tärkeä markkinointiväline etenkin palvelusektorilla. Valitustilanteessa totuuden hetki tulee asiakkaan eteen useita kertoja ja pienetkin asiat, kuten esimerkiksi puhelinpalveluun jonottaminen laskevat asiakkaan mielikuvaa palvelusta entisestään. (Mager 2004. 24-25.)

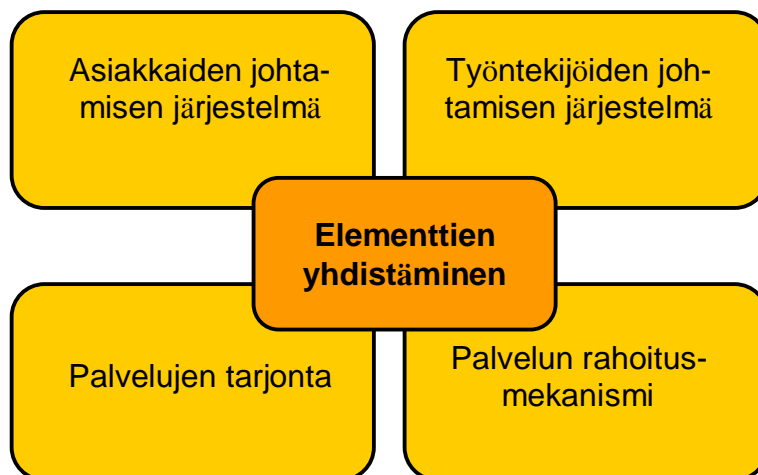
### 2.3 Menestyvän palvelun nelikenttämalli

Frein (2008) kehittämässä nelikenttämallissa menestyvän palveluyrityksen pitää onnistua yhdistämään palvelujen tarjonta, työntekijöiden johtaminen, asiakkaiden johtaminen ja palvelujen rahoitus. Näistä neljästä on luotava sellainen ainutkertainen yhdistelmä, jolla yritys menestyy. Epäonnistuminen yhdessäkin komponentissa aiheuttaa koko palvelun alisuorittamisen. Tätä mallia voidaan verrata Heskettin, Jonesin, Lovemanin, Sasser Jr:n ja Schlesingerin vuonna 1994 kehittämään palvelun tuottoketjuun (SPC = Service Profit Chain, kuva 1). Tuottoketju rakentaa merkityssuhteet tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden sekä työntekijöiden tyytyväisyyden, uskollisuuden ja tuottavuuden. Tämä tapahtuu siten, että työntekijöiden tyytyväisyys johtaa siihen, että he ovat uskollisia työnantajalleen sekä tuottavampia. Tuottavuus ja työntekijöiden vähäisempi vaihtuvuus johtavat suurempaan arvoon asiakkaille, mikä puolestaan tarkoittaa tyytyväisempiä asiakkaita. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia ja palaavat todennäköisemmin käyttämään palvelua myös uudestaan ja ovat merkittäviä yrityksen tuottavuutta ajatellen. Elinikäisen asiakkaan arvo nousee nopeasti erittäin suureksi. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser Jr. & Schlesinger, 1994, 164 – 165.)



Kuva 1. Palvelun tuottoketju. (Heskett ym. 1994, 166.)

Vaikka tuottoketjun malli on lähes kaksikymmentä vuotta vanha, on se edelleen toimiva ja ajankohtainen. Nämä mallit voidaan yhdistää alla olevan kaavion mukaisesti, jolloin tuottoketju kulkee näiden neljän elementin kautta molempiin suuntiin. Nämä neljä osa-aluetta voidaan valita palveluun erilaisilla painotuksilla ja niiden ei tarvitse olla tasakokoisia, kunhan vain elementit on yhdistetty oikealla tavalla. Kuviossa siis kukin neljästä terälehdestä voi olla erikokoinen ja -muotoinen, kunhan se istuu aukottomasti kokonaisuuteen (kuva 2).



Kuva 2: Menestyvän palvelun nelikenttämalli. Elementtien yhdistäminen voi käsittää eri muotoisia ja eri kokoisia osia kustakin neljästä elementistä, kunhan ne vain ovat keskenään tasapainossa. Mukailten Frei 2008.

### 2.3.1 Palvelujen tarjonta

Palvelumarkkinoiden kasvun myötä myös asiakkaat ovat muuttuneet entistä valikoivamiksi ja potentiaaliset segmentit ovat sirpaloituneet entistä pienemmiksi. Jo palvelua suunniteltaessa joudutaan huomioimaan palvelun potentiaaliset käyttäjät ja se, miksi he valitsisivat juuri kyseisen palvelun. Segmenttien kutistuessa palvelutarjonta laajenee, joka tarkoittaa sitä, että yhä tarkemmin suunniteltuja ja pienemmille ryhmille suunnattuja palveluja tulee markkinoille. Palveluyrityksen johdon on päätettävä palvelun peruslähtökohdistaan. Käytännössä tämä tarkoittaa valintaa tarjottavasta palvelusta ja sen muodosta. Palveluyrityksen elinkaari on todennäköisesti hyvin lyhyt, mikäli itse palvelussa on jokin vakava vika. Tarjottavan palvelun on tehokkaasti vastattava riittävän ison ja kulutusvoimaisen segmentin tarpeisiin ja haluihin. Kun fyysisiä tuotteita kehitettäessä voidaan keskittyä tuotteen ominaisuuksiin, on palvelua kehitettäessä keskityttävä siihen, mihin tarpeeseen asiakkaat tarvitsevat palvelua ja millaisia palvelukokemuksia he haluaisivat kokea. Tarjottavan palvelun ominaisuudet tulisi siis harkita ja valita tarkkaan. Asiakkaat voivat vertailla kilpailijoiden aukioloaikoja, palvelun ystävällisyyttä, sijaintia lähellä kuluttajaa, laajempaa valikoimaa tai matalampia hintoja. Kaikkia näistä ei voi saada ja siksi on tarkkaan harkittava, millä ominaisuuksilla palvelu erottuu edukseen muista vastaavista palveluista. Asiak-

kaan on myös oltava valmis maksamaan palvelusta riittävä hinta, jotta tällaiset valinnat ylipäättään ovat mahdollisia. (Frei 2008, 72.)

Palveluyrityksen strategiaa voidaan arvioida siitä näkökulmasta, mitä yritys jättävää tekemättä. Palvelun erinomaisuus asiakkaan silmissä voi johtua siitä, mitä palveluyritys valitsee tehtäväksi huonommin. Vaikka tämä kuulostaakin oudolta, niin kyse on siitä, että palvelua on lähes mahdotonta saada täydelliseksi kaikkien mittapuiden mukaan. Jos tähän pyritään, nousee palvelun hinta liian korkeaksi ja rajaa asiakkaita pois. Ajatuksena on se, että pyritään loistamaan asiakkaille tärkeissä asioissa ja asiakkaille vähemmän tärkeät asiat tehdään keskinkertaisemmin. Resurssit kohdennetaan mahdollisimman tehokkaasti asiakkaille tärkeisiin asioihin, jotta pystyttäisiin luomaan optimaalinen panos/tuotos – suhde. Yrityksillä on harvoin mahdollisuutta jättää jotain osaa palvelusta kokonaan suorittamatta. Esimerkiksi kaupoissa pitää olla myyjiä, mutta myyjien koulutuksesta ja ammattitaidosta joudutaan jollain osa-alueella tinkimään. Tavallaan kyse on vaihtokaupasta, jossa valitaan loistaminen tietyllä sektorilla, jolloin jollain toisella sektorilla ei vastaavasti olla niin hyviä. Asiakkaiden valinnat kertovat lopullisesti, mikä yritys onnistui parhaiten valinnoissaan. Esimerkkinä voidaan pitää yritystä, joka on valinnut kilpailijoitaan pidemmän aukioajan, mutta vastaavasti hinnat ovat tästä johtuen korkeampia. Yritys on valinnut helpomman saavutettavuuden kilpailuvaltikseen hintajohtajuuden sijasta. (Frei 2008, 72.)

Menestyksekkään palvelun luomiseksi yrityksessä täytyy määritellä, mihin palvelun osa-alueisiin halutaan erityisesti panostaa. Näiden määrittelyjen tulisi perustua voimakkaasti asiakkailta saatuihin indikaatioihin. Eri ominaisuuksien arvo asiakkaan silmissä pitäisi pystyä muuttamaan yrityksen näkökulmasta mahdollisimman hyväkatteiseksi palveluksi. Palvelun ominaisuuksien valinnat puolestaan ruokkivat itse itseään. Jos panostetaan laadun sijasta mahdollisimman edulliseen hintaan, menetetään ehkä osa laatua arvostavista asiakkaista, mutta toisaalta voidaan voittaa hintatietoiset käyttämään tarjottavaa palvelua. Tämä perustuu siihen, että pyritään löytämään riittävän laaja asiakasporja, joka arvostaa tiettyjä ominaisuuksia palvelussa, jolloin muiden asiakasryhmien meneminen kilpailijalle ei haittaa. Kun sopiva asiakasryhmä palvelulle löytyy, niin yrityksen tulee suunnata heille joko kokonaan uusi palvelu tai räätälöidä vanha palvelu sopimaan erityisesti tälle asiakasryhmälle. Jos tavoitellaan kaikkien potentiaalisten asiakkaiden miellyttämistä, voidaan päätyä siihen lopputulokseen, ettei palvelu erotu muista millään osa-alueella eikä houkuta mitään

asiakasryhmää. Loistavan lopputuloksen saavuttamiseksi yrityksessä on ymmärrettävä, että keskinkertainen suoriutuminen jossain palvelun ominaisuudessa voi mahdollistaa ylivertaisen onnistumisen jossain toisessa ominaisuudessa. (Frei 2008, 72-73.)

### 2.3.2 Työntekijöiden johtamisen järjestelmä

Yritysten menestys riippuu usein niiden työvoiman laadusta ja palvelualalla osaavan työvoiman merkitys on poikkeuksellisen suuri. Henkilökunnan osaamisen laatuun voidaan vaikuttaa. Heikosti työnsä osaava ja huonosti motivoitu työntekijä ei pysty samanlaisiin suorituksiin kuin koulutettu ja motivoitunut työntekijä. Koska asiakaspalvelijan henkilökohtainen vaikutus on monissa palveluissa niin suuri, on työntekijöiden johtamisella erityisen suuri merkitys palveluyritysten menestymisessä. Palveluyrityksen johdon on huomioitava tarkasti uusien työntekijöiden valitsemisprosessit, koulutusprosessi, työn suunnittelu, suorituksen johtaminen sekä muut työntekijöiden johtamisen prosessit. Näitä ohjaavat päätökset pitää tehdä niiden ominaisuuksien näkökulmasta, joihin yritys halua keskittyä. Työntekijöiden johtamisen järjestelmän suunnittelun ohjenuorana on kaksi peruskysymystä, joista ensimmäinen on, miten yrityksen työntekijöille tarjotaan mahdollisuus saavuttaa erinomainen lopputulos? Toinen kysymys käsittelee sitä, mikä tekee yrityksen työntekijöistä niin motivoituneita, että he voivat saavuttaa yrityksen näkökulmasta erinomaisen lopputuloksen. Jos näihin kysymyksiin onnistutaan vastaamaan riittävän kattavasti, voidaan vastauksen kautta luoda yrityskohtaisia henkilöstöpolitiikkoja sekä –ohjelmia. Työntekijät tulee varustaa vastaamaan annettuihin palvelulupauksiin. Jos esimerkiksi koulutus ei ole riittävällä tasolla ja tästä syystä yritys ei selviydy asiakkaiden vaatimuksista, tulee se nopeasti heijastumaan asiakastyytyväisyyteen, joka puolestaan heijastuu asiakasmääriin. (Frei 2008, 75.)

Henkilökunnan kunnollinen ja asianmukainen koulutus pitäisi nähdä ensisijaisesti investointina tulevaisuuteen. Yksilön henkisen pääoman työn näkökulmasta voidaan nähdä rakentuvan kolmesta komponentista. Lähtökohtana ovat joko synnynnäiset tai aikaisemman elämän aikana hankitut kyvykkyydet, joita sitten jatketaan muodollisella koulutuksella hankitulla pätevyydellä sekä työssä opituilla erityisosaamisilla ja valmiuksilla. Näistä työssä hankitulla koulutuksella ja pätevyydellä on suurin merkitys. Ennen työuran alkua hankitut valmiudet eivät näy läheskään niin suurta roolia työn arjessa selviytymisessä ja jak-

samisessa, mutta poikkeuksia tästä toki on. Koulutukseen investoimisen hinta koostuu toisaalta koulutuksen aiheuttamista kustannuksista ja toisaalta sen aikaisista tulon menetyksistä. Koulutuksen tuotto ja hyödyt voidaan puolestaan kerätä sekä kohonneen tuottavuuden että parantuneen palvelun muodossa. (Bjerstedt 2001, 34.)

Palvelun tuottoketju-mallin mukaan yrityksen tuottavuutta voidaan parantaa panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän työtään tukevaan teknologiaan, rekrytointiin, koulutukseen ja hyvästä suorituksesta palkitsemiseen. Tuottoketju-ajattelu lähtee liikkeelle johtajuudesta, jolla voidaan luoda oikeanlainen palvelukulttuuri. Palvelukulttuuri yrityksessä ei ole valmiiksi annettu tekijä, vaan siihen voidaan vaikuttaa. Oikeanlaisessa johtajuudessa johtaja ottaa itse vastuuta, kuuntelee alaisiaan ja näyttää esimerkkiä. Työntekijöitä voidaan rohkaista omalla esimerkillä nousemaan uudelle tasolle työn haasteisiin vastaamisessa ja tällä voi olla vaikutusta heidän koko elämäänsä myös työpaikan ulkopuolella. Oikeanlainen johtajuus on merkittävä tekijä, kun puhutaan työntekijöiden tyytyväisyydestä. Merkittävin työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on sisäinen laatu. Sisäinen laatu on nähtävissä työntekijöiden suhtautumisessa omaan työhönsä, työtovereihinsa sekä asiakkaisiin. Sisäinen palvelu ja kanssatyöntekijöiden kohteleminen näyttelee erittäin suurta roolia. Asennemuutos sisäisen asiakkuuden arvostamiseen päin parantaa kaikkien työhyvinvointia ja on askel kohti parempaa palvelukulttuuria. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin työntekijät kokevat vastanneensa asiakkaiden tarpeisiin. Tyytyväisimpiä ovat ne, jotka kokevat työssään pystyvänsä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tätä kautta kokevat oman työnsä mielekkäämmäksi. (Heskett ym. 1994, 168-169.)

Työntekijöiden parempi työhyvinvointi ja työtyytyväisyys parantaa työntekijöiden uskollisuutta yritystä kohtaan. Pienemmällä työntekijöiden vaihtuvuudella on monessa tapauksessa suora vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Pienempi vaihtuvuus johtaa myös koulutuksen tarpeen vähentymiseen ja siihen, että yhä parempaa koulutusta voidaan suunnata useammille sen sijaan, että resursseja joudutaan käyttämään uusien työntekijöiden jatkuvaan peruskouluttamiseen. Perinteisesti työntekijöiden vaihtuvuuden kustannuksia on seurattu rekrytointi- ja koulutukseen liittyvien kustannusten avulla, mutta todellinen suuren vaihtuvuuden kustannus on tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden aleneminen. Työntekijöiden tuottavuus tuottaa asiakkaille suurempaa arvoa ja tätä kautta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Työn suunnittelu näyttelee merkittävää roolia niin työntekijöiden tyytyväisyy-

den kuin tuottavuudenkin näkökulmasta. Hyvin suunniteltu työ helpottaa työn tekemistä ja tätä kautta mahdollistaa sen, että yhä suurempi osa työajasta menee tuottavaan työhön. Työn suunnittelua pidetään siinä mielessä itsestäänselvyytenä, että kukaan ei kiinnitä siihen huomiota sen toimiessa, mutta se aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöissä heti, kun se ei toimi. (Heskett ym. 1994, 166-167.)

Jos asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen vaatii henkilökunnalta jokapäiväisiä sankaritekoja, on palvelun suunnittelussa jotain pahasti vialla. Työntekijöiden uhrautuminen on heidän itsensä kannalta erittäin kuluttavaa ja se ei ole kestävä resurssi. Jos työntekijät joutuvat jatkuvasti uhrautumaan asiakastyytyväisyyden nimissä yli omien toimenkuviansa, on siitä ennen pitkää odotettavissa ongelmia työntekijöiden kanssa, joka näkyy esimerkiksi lisääntyneinä sairaspöissaoloina. Palvelu pitää suunnitella siten, että työntekijät pääsevät loistamaan omina itsenään. Hyvään asiakaspalveluun kilpailukeinonaan luottavan yrityksen kannattaa rekrytoinnissaan panostaa sosiaalisilta taidoiltaan loistaviin yksilöihin, eikä niinkään katsoa viimeisimmän koulutodistuksen numeroita. Hymyileminen ja aurinkoinen persoonallisuus voi palvelutilanteessa viedä paljon pitemmälle kuin korkeatasoinen tekninen osaaminen. Käytännössä niiden työntekijöiden, joiden osaaminen, soveltuminen ja asenne ovat korkealla tasolla, hinta nousee, koska myös kilpailevat yritykset ovat erittäin kiinnostuneita värväämään tällaisia työntekijöitä itselleen. Jos halutaan pitää kulurakenne matalana, on jostain ominaisuudesta tingittävä. Jos palkataan erinomaisen asenteen vuoksi, on palvelusysteemi suunniteltava sen mukaan, että oikealla asenteella voidaan tuottaa erinomaista palvelua. Motivaation ja kompetenssin on kohdattava palvelun tason turvaamiseksi. Tässä epäonnistuminen on monesti syynä epäonnistuneeseen palvelukokemukseen. (Frei 2008, 75.)

Työntekijöiden johtamisessa viestintä näyttelee merkittävää roolia. Viestinnällä voidaan kertoa organisaation tapahtumista sekä ulkopuolisille että omalle henkilöstölle. Hyvin hoidetussa viestinnässä kerrotaan organisaation olennaisista tapahtumista ensin tai vähintään samanaikaisesti omalle henkilökunnalle kuin ulkopuolisillekin. Sisäinen viestintä on tärkeä yrityksen johtamisen työkalu ja se on perinteisesti ollut lähimmän esimiehen vastuulla. Erityisesti palveluyrityksissä sisäisen viestinnän merkitys korostuu ja hyvin hoidettua sisäistä viestintää voidaan pitää menestyksekkään liiketoiminnan elinehtona. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen toiminnan kannalta merkit-

tävistä asioista, kuten visiosta, arvoista, strategiasta, tarjottavista palveluista, organisaation talouden tilasta, mahdollisista muutoksista toiminnasta ja yhteistyökumppaneista. Lisäksi tarkoituksena on edistää yhteistoimintaa ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2006, 168-170.) Henkilöiden johtamisessa muutosten johtaminen on erittäin tärkeää ja se kulkee käsi kädessä hyvän viestinnän kanssa. Kotter ja Rathgeber (2008, 13) ovat sitä mieltä, että muutos on haaste. Jos muutos osataan hoidtaa hyvin, niin yritys voi hyötyä siitä moninkertaisesti, mutta jos se hoidetaan huonosti, voidaan sillä saattaa koko organisaation tulevaisuus vaaraan. Muutoksen tarve jää ihmisiltä ja organisaatioilta usein jopa havaitsematta. Ei tunnisteta, mitä pitäisi tehdä, ei onnistuta toteutuksessa ja ei saada muutoksesta pysyvää. (Kotter & Rathgeber 2008, 13).

### 2.3.3 Asiakkaiden johtamisen järjestelmä

Palveluympäristössä henkilökunnan edustajat eivät ole ainoita ihmisiä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun ja kustannuksiin. Asiakkaat ovat mukana monissa palveluprosesseissa ja heidän roolinsa on välillä erittäin merkittävä. Heidän oma panoksensa ja asenteensa vaikuttaa sekä heidän omiin käsityksiinsä palvelusta että myös muiden paikalla olevien asiakkaiden käsityksiin. Esimerkiksi pikaruokaravintolan kassalla viivyttävä ja valintojaan miettivä asiakas hidastaa kaikkien muiden asiakkaiden palvelua. Asiakkaan osallistuminen palveluun muuttaa asiat aivan toisiksi, kun verrataan perinteistä teollisten tuotteiden lähestymistapaa, jossa ostetaan raaka-ainetta, joka sitten jalostetaan tuotteeksi. Palvelujen kohdalla asiakkaan osallistuminen itse palvelutapahtumaan pakottaa suunnittelemaan palvelua täysin eri näkökulmasta. Asiakkaat ovat osa lisäarvon luomisen prosessia siinä missä työntekijätkin. Asiakkaan osallistumisessa palvelutuotantoon on kuitenkin yrityksen näkökulmasta se hyöty, että asiakas ei ole yhtä kallis kuin palkattu työntekijä. Itse asiassa asiakas maksaa palvelusta, vaikka osallistuu itse palvelun tuottamiseen. Asiakkaan sujuvassa osallistamisessa on kuitenkin haasteita, jotka on ratkaistava, jos halutaan tuottaa laadukasta palvelua. (Frei 2008, 76.)

Asiakkaat ovat erilaisia ja heillä on erilaiset taidot ja valmiudet osallistua palveluprosessiin. Tehtaan ollessa kyseessä voidaan valita sopivimmat työntekijät, mutta palvelusta maksavia asiakkaita ei päästä valitsemaan. Toivottuja asiakkaita voidaan houkutellessa tietyistä suunnista, mutta valitsemaan ei päästä. Palvelu pitää siis pystyä suunnittelemaan niin, että



asiakkaan toteuttama osuus on niin yksinkertainen, että hän varmasti selviää siitä. Asiakkaita ei ole yhtä helppoa kouluttaa kuin omaa henkilökuntaa, koska asiakkaiden vaihtuvuus on suurempi. Jos jollekin asiakkaalle opettaa jotain, niin hän mahdollisesti tulee seuraavan kerran niin pitkän ajan kuluttua, että on ehtinyt unohtaa, kuinka palvelua käytettiin. Asiakkaita on myös monta kertaa enemmän kuin työntekijöitä. Jos asiakkaiden halutaan suorittavan osia palvelusta, tulee se huomioida palvelua suunnitellessa. Kun toimenpiteitä siirretään koulutetuilta työntekijöiltä kouluttamattomille asiakkaille, on huolehdittava siitä, että asiakkailla on mahdollisuus toteuttaa se. Liian vaikea tehtävä vaikuttaa asiakastytyväisyyteen sekä kääntyy itseään vastaan, koska henkilökunta joutuu jatkuvasti neuvomaan asiakkaita. Vaikeiden ja haastavien tehtävien siirtäminen asiakkaille aiheuttaa myös epäjärjestyttä ja sekaannusta mahdollisissa jonoissa palveluun, koska jokainen asiakas on huolestunut omasta selviämistään ja kyvystään käyttää palvelua. (Frei 2008, 76.)

Asiakkaiden tilannetaju palvelutilanteissa on yksilöllinen. Työntekijöihin verrattuna asiakkaiden käytös on yllättävämpää ja vaikeasti ennakoitavampaa. Työntekijöille voidaan aina kouluttaa tietyt prosessit, mutta asiakkaiden suorittaessa itse palvelun osaprosesseja ei ikinä voida olla täysin varmoja, että jokainen asiakas suoriutuu omasta osuudestaan palvelun tuottamisessa. Asiakkaiden osuutta palvelussa mietittäessä tulee ottaa huomioon, mihin asiakkaat keskittyvät palvelua käyttäessään. Asiakkaiden käytöstä voidaan ohjata esimerkiksi ”keppi ja porkkana” –menetelmällä, joka tarkoittaa käytännössä alennuksia toivotusta käytöksestä ja rangaistuksia, kuten esimerkiksi myöhästymismaksuja, ei-toivotusta käytöksestä. Toinen käytöstä ohjaava menetelmä on normatiivinen, joka vetoaa jokaisen asiakkaan perusarvoihin, kuten roskien viemiseen roskikseen ja muutenkin yleisen siisteyden ylläpitoon, kuten esimerkiksi ostoskärryjen palauttaminen samaan paikkaan kuin mistä ne on haettu. Tärkeintä on johtaa asiakasta johdonmukaisesti kilpailutekijöiksi valittujen palvelun ominaisuuksien mukaan. (Frei 2008, 76.)

Tuottoketju –mallissa asiakkaan palvelusta saama lisäarvo määrittelee asiakastytyväisyyttä. Mitä parempaa lisäarvoa asiakkaalle pystytään tuottamaan, sitä korkeampi on asiakkaiden tyytyväisyys palveluun. Asiakkaat määrittelevät palvelun lisäarvon olevan heidän vastaanottamansa lopputulos suhteutettuna palvelun kustannuksiin. Asiakastytyväisyyden kasvattaminen johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen. Esimerkiksi Xeroxin teettämän tutkimuksen mukaan erittäin tyytyväiset asiakkaat tulevat jopa kuusi kertaa todennä-

köisemmin asiakkaiksi kuin pelkästään tyytyväiset. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkkä perusuoritus ja normaalilla tavalla tyytyväinen asiakas saattaa silti vaihtaa toimittajaa kokeillakseen, jos joku toinen pystyisi parempaan. Asiakkaan odotukset pitäisi säännöllisesti pystyä ylittämään, jotta hänestä saataisiin erittäin tyytyväinen ja uskollinen asiakas. Yhtä tärkeää kuin erittäin tyytyväisten asiakkaiden saaminen on se, ettei yritys luo yhtään erittäin epätyytyväistä asiakasta, joka kertoo saamastaan palvelusta kaikissa mahdollisissa tilanteissa. (Heskett ym., 1994, 165-166.)

#### 2.3.4 Palvelujen rahoitusmekanismi

Taloudelliset näkökulmat on otettava huomioon kaikessa liiketoiminnassa, koska ne luovat pohjan yrityksen pitkäjänteiselle toiminnalle. Jatkuvasti tappiota tuottava yritys lakkaa lopulta olemasta, joten taloudellinen vastuu on yrityksen vastuista tärkein. Taloudellisen vastuun kantaminen mahdollistaa muiden yrityksen vastuiden kantamisen. Tämän työn kannalta taloudellinen näkökulma on siinä mielessä erikoinen, että Northport on ollut tappiollinen koko historiansa ajan. (Finnairin taloudellinen katsaus 2010 ja 2009.) Yrityksen olemassaolon tehtävä on silti tuottaa laadukasta palvelua kaikille asiakkailleen ja pitää oma kustannustasonsa kurissa. Valtaosa yrityksen kuluista liittyy tiloihin, kalustoon ja henkilöstöön ja ne ovat pääosin kiinteitä. Kiinteiden kulujen ollessa suuret voidaan niitä suhteellisesti pienentää kasvattamalla volyymia. Taloudellisista vastuista on kirjoitettu tutkimuksissa erittäin paljon ja tähän työhön liittyen keskityn käsittelemään taloudellisuutta palvelun laadun parantamisen näkökulmasta.

Palvelun kustannukset on katettava palvelusta saatavalla hinnalla. Mitä enemmän resursseja palveluun käytetään, sitä korkeammaksi loppuhinta palvelun käyttäjälle muodostuu. Fyysisen tuotteen erinomaisuus rahastetaan korkeammalla hinnalla, mutta palveluissa se ei ole näin yksinkertaista. Palvelujen hinnoittelussa voidaan käyttää useita eri malleja, joissa ostajat saattavat maksaa eri summia riippuen siitä, kuinka paljon ovat palvelua käyttäneet. Palveluyrityksissä on mietittävä tarkasti, kuinka erinomaisuus maksetaan. Yrityksellä on oltava rahoitusmekanismi, joka mahdollistaa kilpailijat varjoonsa jättävän suorituksen tietyissä ominaisuuksissa. Rahoituksen suhteen voidaan kääntyä joko asiakkaiden puoleen eli asiakkaat maksavat tällöin palvelun erinomaisuudesta tai sitten palvelun erinomaisuus säästää operationaalisissa kuluissa niin paljon, että se rahoittaa itse itsensä. Nämä

vaihtoehdot on mahdollista myös yhdistää, mutta monesti sellainen ratkaisu luo ainoastaan lyhytaikaista kilpailuetua, koska tällaiset ideat tunnustetaan ja kopioidaan nopeasti kilpailijoiden keskuudessa. Yksi mahdollinen tapa on itsepalvelun lisääminen siellä, missä se on mahdollista. Tästä esimerkkeinä ovat muun muassa lentoaseman lähtöselvitysautomaatit. Jos itsepalveluvaihtoehto on oikeasti helppo ja käytännöllinen, asiakkaat ottavat sen mielellään käyttöön ja suosivat sitä. He eivät tällöin tarvitse alennusta lisääntyneestä itsepalvelusta ja onnistuneimmissa tapauksissa asiakkaat saattavat jopa olla valmiita maksamaan itsepalvelusta. Mikä tahansa rahoitusmekanismi palvelun toteuttamiseen valitaan, tulisi se olla mahdollisimman pitkälle harkittuna jo ennen palvelun lanseeraamista. Hinnoittelun muuttaminen ylöspäin jälkikäteen aiheuttaa varmasti tyytymättömyyttä asiakkaiden joukossa, joten kaikki mahdolliset maksut kannattaa huomioida alusta alkaen. Hintaa on aina helpompi sitten tarkistaa alaspäin, jos esimerkiksi jokin tekninen ongelma saadaan ratkaistua ja se mahdollistaa tämän. (Frei 2008, 73-75.)

Asiakkaat eivät usein ole valmiita maksamaan palvelun laadun kohenemisesta. Monesti ongelmana on se, että asiakkaat eivät näe sitä, miten palvelujen parantaminen lisää heidän saamaansa arvoa. Vaikka palvelun parantaminen ja pysyvien asiakassuhteiden kehittäminen tavallisesti ovatkin kannattavia, niihin ei useinkaan lähdetä, koska niiden ei uskota tuovan takaisin niihin laitettuja panostuksia. Palveluntarjoajan tehtävänä on saada sekä yksityis- että yritysasiakkaansa tajuamaan paremmin palvelun arvoa lisäävät mahdollisuudet. Asiakkaat eivät välttämättä osaa arvostaa hyvän palvelun arvoa ja siihen saattaa olla useitakin eri syitä. Palveluorganisaatio ei välttämättä ole onnistunut todistamaan palveluiden käyttäjille, kuinka paljon etua palvelun kehittäminen voisi tuottaa esimerkiksi parempana asiakastukena tai käyttömukavuutena. Palvelun myyjän tulee kyetä osoittamaan palvelun ostajille, että pitkäaikaiset heikommasta laadusta aiheutuvat kustannukset ovat suuremmat kuin palvelun hinnan muutos. Syynä asiakkaan arvon kokemiseen voi olla myös se, että tarjottu palvelu ei vastaakaan asiakkaan tarpeisiin niin hyvin, kuin asiakas toivoisi. Monesti asiakas on kiinnostunut ainoastaan palvelun ydinosan tarjoamista hyödyistä mahdollisimman edulliseen hintaan ja näin ollen hintaa ei ole mahdollistakaan nostaa esimerkiksi paketoimalla parempia lisäpalveluja mukaan ydintuotteeseen. (Grönroos 2009, 174-175.)

Organisaation johto suhtautuu usein jopa negatiivisesti vaatimuksiin laadun parantamisesta. Laadun parantamisen hyödyt kyseenalaistetaan helposti ja siitä kieltäydytään joko tuottavuuden laskun tai siitä syntyvien kustannusten vuoksi. Paremman laadun hyötyjä ei nähdä riittävän suuriksi. Ajatellaan, että laatuun keskittyminen heikentää tuottavuutta. Nämä eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia tekijöitä, vaan päinvastoin. Lähes aina tuottavuutta pystytään parantamaan laadunparannuksen myötä. Laadun ja kustannuksien suhdetta kannattaa miettiä hyvin tarkkaan, sillä laadun parantamisella on mahdollisuus parantaa sekä tehokkuutta että työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tällä tavoin saada lisää kannattavuutta. Käsitys laadun aiheuttamista kustannuksista on täysin virheellinen ja yleensä asia onkin täysin käänteinen. Nimittäin laadun puuttuminen on se tekijä, mikä aiheuttaa piileviä kustannuksia. Yllättävän suuri prosentti liiketoiminnan kuluista voi juontaa juurensa heikosta laadusta ja virheiden korjaamisen ja uudelleen tekemisen tarpeesta. Palvelun laatua ja sen puutteesta aiheutuvia kustannuksia on vaikeampi seurata kuin esimerkiksi teollisuustuotteiden vastaavia, joten tarkkoja lukuja on vaikea määritellä. Laadun kehittäminen toimivilla ja tarkoitukseen soveltuvilla järjestelmillä sekä työntekijöiden asianmukaisella kouluttamisella auttaa pikemminkin pääsemään eroon tarpeettomista kustannuksista, kuin luomaan niitä lisää. Jos huonon laadun aiheuttamat kustannukset saadaan pois tuloslaskelmasta, sen aiheuttamat hyödyt ovat suoraan luettavissa yrityksen tuloksesta. Jos tästä aiheutuneita hyötyjä käytetään laadun kehittämiseen entisestäänkin, niin vastaavaan tulosparannukseen tuskin päästään, mutta laadun korkea taso taataan. Tällä voitaisiin käynnistää positiivinen kierre ainaisen säästämisen ja laadusta tinkimisen negatiivisen kierteen sijasta. (Grönroos 2009, 175-176.)

Merkittävin syy laadun kehittämiseen on se, että sillä voidaan osoittaa tärkeille asiakkaille yrityksen halu sitoutua hoitamaan asiakasveloitteensa mahdollisimman hyvin myös tulevaisuudessa. Näin voidaan ehkäistä mahdollisia tärkeiden asiakkaiden menettämissiä. Asiakassuhteita on aina mahdollista kehittää ja se on usein kannattava tapa toimia. Laadun suhdetta kannattavuuteen tulisikin ensisijaisesti tarkastella siitä näkökulmasta, että hyvä laatu mahdollistaa pitkäikäiset asiakassuhteet. Hyvän palvelun määritelmän mukaisesti sen tulee vastata asiakkaan odotuksiin ja täyttää asetetut laatuvaatimukset. Joskus kuitenkin asiakas määrittelee palvelulle tietyt rajoitukset ja normit oman budjettinsa takia ja tällöin myös huonompi laatu vastaa asiakkaan odotuksiin, koska asiakas itse rajaa pois parhaat mahdolliset laatutekijät. Tällöin maksaja-asiakas on luonnollisesti tyytyväisempi

myös heikompaan laatuun. (Grönroos 2009, 177.) Tuottoketju –mallin mukaan uskollinen asiakas on se merkittävin tekijä, jolla yritys voi olla tuottava ja saavuttaa kasvua. Uskollisten asiakkaiden määrä määrittelee yrityksen taloudellista tuottavuutta vastaavalla tavalla kuin asiakasmääräinen markkinajohtajuus. Markkinaosuuden laatu asiakasuskollisuuden näkökulmasta ansaitsee vähintään yhtä paljon huomiota kuin markkinaosuuden kokonaiskoko. (Heskett ym. 1994, 165.)

### 2.3.5 Elementtien yhdistäminen

Menestyvillä palveluyrityksillä on toimiva näkemys siitä, miten edellä käsitellyt neljä elementtiä voidaan yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi. Yhdestäkään elementistä on vaikeaa määritellä parasta mahdollista käytäntöä, koska toimiva kokonaisuus on tärkeämpi kuin yksittäinen elementti. Toimiva kokonaisuus on mahdollista saavuttaa eri tavoilla yrityksen tavoite ja strategia huomioiden. Elementtien yhdistäminen ei ole pelkästään kertaluontoisesti toteutettava projekti, vaan sen pitäisi olla jatkuva prosessi, jossa pyritään parantamaan kokonaisuutta esimerkiksi kokeilemalla pienien muutosten toimivuutta käytännössä. Nämä neljä elementtiä ja niiden yhteensovittaminen pitäisi ottaa huomioon jo uutta palvelua suunniteltaessa. Näiden elementtien kautta suunniteltaessa tulisi muistaa seuraavat kaksi service totuutta. Ei ole olemassa ympäristöstä eristettyä hyvää ideaa, vaan ideat voivat olla hyviä ainoastaan, jos ne toimivat kontekstissa suunniteltavan palvelun kanssa. Toiseksi ei kannata yrittää olla kaikkea kaikille asiakkaille, koska silloin päätyy herkästi olemaan tasaisen huono vaihtoehto kaikille. (Frei 2008, 76-77.)

Elementtien tulee soveltua suunnittelun kohteena olevaan palveluun ja tämän lisäksi niiden on sovittava yhteen. Valitettavan usein palveluyritykset suorittavat jotain palvelua, koska heidän oman näkemyksensä mukaan pahin kilpailija tarjoaa vastaavaa palvelua. Oman palvelun suunnitteluun otetaan mukaan kilpailijoiden tekemisistä johtuen täysin epäsouvia palvelukokonaisuuksia. Jos lähtökokonaisuudessa on jotain sopimatonta, ei edes huolellisella suunnittelulla pystytä sovittamaan elementtejä toisiinsa. Tämän päivän palveluyritysten kilpailussa on lähes mahdotonta suunnitella sellaista palvelumallia, joka soveltuisi erittäin laajalle joukolle asiakkaita ja joka olisi kilpailukykyinen kaikille asiakasryhmille. Parhaiten menestyvät palveluyritykset ovat poikkeuksetta erittäin taitavia valitsemaan asiakkaansa. Yritykset, jotka pyrkivät tarjoamaan kaikille kaikkea, joutuvat yleensä ongelmiin

viimeistään siinä vaiheessa, kun erikoistuneemmat kilpailijat alkavat poimia niiden tuottavimpia asiakkaita. Tämän ne voivat tehdä joko erikoistumisen tuoman tehokkuuden antamalla mahdollisuudella tarjota alempaa hintaa tai tiettyyn palveluun keskittymisen tuomalla osaamisella, jonka kautta syntyy parempaa laatua. Joissain harvoissa tapauksissa palveluyritykset ovat onnistuneet laajemmalla tarjonnalla menestymään erikoistuneita kilpailijoita vastaan. Nämä poikkeukselliset yritykset ovat kehittäneet toimivan palvelukokonaisuuden. Nekään eivät yritä vastata koko kysyntään yhdellä palvelutuotteella, vaan ovat erottaneet useita palveluja, joissa ne sitten menestyvät olemalla moniosaajia. Näin ne pystyvät laajemmalla tarjonnalla hallitsemaan useita asiakasryhmiä. Nämä palvelut on suunniteltu olemaan erinomaisia tietyiltä avainominaisuuksiltaan, kun taas vähemmän merkittäviltä ominaisuuksiltaan ne ovat tarkoituksellisesti keskinkertaisia. (Frei, 2008. 77-78.)

Frei (2008, 79) on tutkimuksessaan todennut, että hänen mielestään kestävä kasvun saavuttaminen palveluliiketoiminnassa vaatii moniulotteisen mallin, jota yritys systemaattisesti toteuttaa. Tällaiset yritykset vaativat vahvaa johtajuutta ja johtajan on oltava valmis näyttämään esimerkkejä ja johtamaan joukkoja etulinjasta tarvittaessa. Heidän on pystyttävä tuomaan omalla esimerkillään uskottavuutta, jotta yrityksen tarjoama palvelu pysyisi tasapainossa. (Frei, 2008. 79.) Elementtien yhdistäminen vastaa Heskettin ym. (1994) esittämää ideaa tuottoketjusta. Tuottoketjussa työntekijöiden tyytyväisyys johtaa työntekijöiden sitoutumiseen ja suurempaan asiakkaan saamaan lisäarvoon. Tämä puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen, joka näkyy tuloksessa. Frein mallin yhdistäminen tuottoketjumalliin johtaa malliin, jossa neljä komponenttia ovat eri kokoisia yrityksen tekemien valintojen ja painotuksien mukaan, mutta niiden on oltava keskenään yhteensopivia. Ilman terveen talouden tarjoamaa tukea ei voida tarjota palveluja pitkään tai huolehtia henkilökunnan hyvinvoinnista, jolloin asiakastyytyväisyys puolestaan kärsii ja vaikuttaa talouteen negatiivisesti. Positiivisessa kehityksessä vastaava spiraali vie ylöspäin, kun talous mahdollistaa omasta henkilökunnasta huolehtimisen, jotka puolestaan huolehtivat asiakkaista. Talous paranee entisestään ja mahdollistaa entistä paremman palveluvalikoiman tarjoamisen. Myös henkilökunnan koulutukseen ja palkitsemiseen riittää tällöin enemmän varoja ja asiakkaat kokevat tämän entisestään parantuneena palveluna. (Heskett ym. 1994, 166.)

### 3 KEHITTÄMISPROSESSI JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan service designin peruseriaatteet, kuvataan tässä työssä käytettyjä menetelmiä sekä kerrotaan, kuinka mitäkin menetelmää on käytetty.

#### 3.1 Service design

Designilla voidaan tarkoittaa muodon antamista myös aineettomalle asialle, kuten palvelulle. Designilla on aina pyritty luomaan ratkaisuja ihmisten niin materiaalsiin kuin ei-materiaalsiin tarpeisiin ja design-prosessin ei tarvitse liittyä materiaalsiin esineisiin. Nykyään käy usein niin, että pelkästään materiaaliset tuotteet eivät edes pysty ratkaisemaan ihmisen alkuperäistä ongelmaa, vaan tarvitaan joustava, interaktiivinen ratkaisu, joka olisi luotavissa designatulla palvelulla. (Mager 2004, 27-28.)

Palvelut ovat muuttuneet tuotteiksi, jotka liiketoiminnassa vaativat paljon huomiota. Palveluilta kuitenkin puuttuu yhtenäinen muoto, joka horjuttaa kuluttajien uskoa itse palveluihin sekä palveluntuottajien kilpailukykyisyyteen. Laadun parantamista tarvitaan väistämättä ja se voi olla joko olemassa olevien palveluiden laadun parantamista tai sitten uusien palveluiden kehittämistä ja designia. Designia vaativiin palveluihin tulee suhtautua samalla tavalla kuin fyysisiin tuotteisiin eli keskittyä muun muassa tarkoitukseen, toiminnallisuuteen, toimivuuteen, ergonomiaan, ekologiseen kestävyysyteen sekä estetiikkaan. Palvelujen aineettomuus aiheuttaa haasteita myös service designissa. Palvelut eivät tavallaan valmistu koskaan, vaan ne suoritetaan ostohetkellä. Ne eivät näy asiakkaalle ennen kulutusta, joten asiakas joutuu ostamaan palvelun, jota hän ei voi koskettaa tai verrata toisiin vastaaviin palveluihin. Palvelun omistus ei vaihdu, mutta asiakas kokee sen suorat ja epäsuorat vaikutukset. Tällaisen tuotteen design voi olla haastavaa, mutta lähtökohtaisesti se voidaan jakaa kolmeen toisistaan riippuvaan komponenttiin, jotka ovat organisaatio, vuorovaikutus ja fyysinen ilmiasu. (Mager 2004, 31.)

Moritz (2005) määrittelee service designin palvelun kokonaisuuden suunnitteluksi ja yksityiskohtaiseksi toteuttamiseksi. Aiemmin esimerkiksi lähettipalveluissa saatettiin kiinnittää huomiota lomakkeiden suunnitteluun, pakkausten ulkonäköön tai kuljettajien univormuihin, mutta kokonaisuuteen ei kiinnitetty ollenkaan huomiota. Service design pitää sisällään ko-

konaistuotteen lisäksi myös palveluprosessien ja palvelustrategian kehittämisen toimivamman palvelukokonaisuuden saavuttamiseksi. Moritz määrittelee service designin neljän D:n prosessiksi, joka pitää sisällään asiakkaiden tarpeiden toteuttamisen (Discover), niiden määrittelyn (Define), palvelun ja ideoiden kehittämisen (Develop) ja palvelun toimittamisen asiakkaille (Delivery). Service design ei ole lyhytaikainen projekti, jonka tuloksena voidaan lanseerata markkinoille uusi tuote, vaan se on jatkuva prosessi, jolla palvelun eri komponentteja kehitetään. Yrityksille service design tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa asiakkaille, differoituja kilpailijoistaan, käyttää paremmin resurssejaan sekä päästä paremmin yhteyteen asiakkaiden ja heidän toiveittensa kanssa. Asiakkaalle service design puolestaan näkyy palvelun laadun parantumisen tuomana parempana palvelukokemuksena. (Moritz 2005, 39-40.)

Service designia käytettäessä tulee muistaa se, kuka on tuotteen maksaja-asiakas ja kuka käyttäjäasiakas. Fyysisille tuotteille maksaja ja käyttäjä ovat usein sama asiakas, mutta yrityksen ostaessa esimerkiksi atk-käyttötukea, ovat maksaja ja tuotteen käyttäjä täysin eri henkilöitä. Tällöin maksajat ovat niitä, jotka tekevät päätöksen tuotteen ostamisesta ja hänen alaisensa ovat käyttäjäasiakkaita, jotka sitten tämän päätöksen pohjalta käyttävät tuotetta. (Moritz 205, 44.) Tämä näkyy myös tässä työssä, sillä Northportin lipputoimiston maksaja-asiakkaita ovat lentoyhtiöt, joiden henkilöasiakkaita lipunmyynti sitten palvelee. Palvelua toimitetaan käyttäjäasiakkaille maksaja-asiakkaiden ohjeiden ja määrittelyjen mukaisesti. Maksaja-asiakkaiden tyytyväisyys on ensisijaisen tärkeää ja heidän antamia ohjeita ei voida kiertää käyttäjäasiakkaiden eduksi. Käyttäjäasiakkaita ei kuitenkaan voi unohtaa, sillä he antavat palautetta maksaja-asiakkaille.

Myös Satu Miettisen ja Mikko Koiviston kokoamassa teoksessa (2009) luotetaan Birgit Magerin määrittelyihin service designista. Sen mukaan service design pyrkii takaamaan, että asiakasrajapinnat ovat mahdollisimman helppokäyttöisiä ja miellyttäviä asiakkaan näkökulmasta ja mahdollisimman tehokkaita ja suorituskykyisiä yrityksen näkökulmasta. Service design jatkaa jo aiemmin tuttujen tuotteiden ja rajapintojen designin kanssa samoilla linjoilla siirtäen aiemmin käytetyt metodit hyödyttämään palvelutuotteiden designia. Service designissa sukellaan syvälle palveluiden ekologiaan sekä asiakkaiden että tuottajien tarpeiden ja kokemusten mereen. Suunnittelussa visualisoidaan, laaditaan suunnitelmia ja koreografisoidaan ratkaisuja palvelujen ongelmiin. Mahdollisesti myös sellaisiin, joita ei



vielä tänä päivänä edes ole havaittavissa palvelutilanteissa. Asiakkaiden käytöstä ja toiveita tarkkaillaan ja pyritään luomaan käyttäytymismalleja, joiden pohjalta voidaan suunnitella mahdollisia tulevaisuuden palveluja. (Mager 2009, 34-35.)

### 3.2 Service designin komponentit ja vaiheet

Mager määritteli aiemmin service designin koostuvan kolmesta komponentista, jotka ovat organisaatio, vuorovaikutus ja fyysinen ilmiasu. Moritz (2005) puolestaan näkee service designin prosessin koostuvan neljästä eri osaamisalueesta. Hänen mukaansa komponentit ovat organisaatio (johtaminen), markkinointi, asiakas (asiakkaan tunteminen ja tutkiminen) sekä itse design. (Moritz 2005, 49.) Näistä design on tavallaan yläkäsite Magerin määrittellemille komponenteille, koska designilla pyritään kehittämään kaikkia osa-alueita ja niiden integrointia toisiinsa. Organisaatio viittaa molemmilla samaan suuntaan. Käsitteeseen asiakas puolestaan kätkeytyy vuorovaikutus ja tätä kautta asiakkaan ja hänen tarpeidensa tunteminen. Myös markkinointi kuuluu käsitteenä vuorovaikutuksen alle. Osa markkinoinnin kentästä kuuluu organisaatioon, koska siinä käsitellään myös yrityskuvaa ja ennakonäkemyksiä ja toinen osa kuuluu vuorovaikutukseen, joka voidaan nähdä palvelun markkinointina.

#### 3.2.1 Organisaatio

Organisaatiosta lähtee liikkeelle koko palvelutuotteen pohjapiirustus. Sekä organisaation rakenne että organisaation prosessit määrittelevät omalta osaltaan organisaation tarjoamaa palvelutuotetta. Oikeanlaista organisaatorakennetta on mahdotonta määritellä, koska ne voivat vaihdella samalla tavalla kuin tarjottavat palvelut vaihtelevat. Yhdessä paikassa toimivaksi havaittu ratkaisu, ei välttämättä toimikaan toisessa paikassa, vaikka puitteet näyttäisivät ulkoisesti samankaltaisilta. Organisaatioilla on tapana kehittyä ajan kuluessa itseään toteuttaviksi yksiköiksi, joissa eri osastot muodostuvat omiksi kokonaisuuksikseen, jotka toteuttavat omaa näkemystään organisaation toiminta-ajatuksesta. Organisaatioissa tapahtuu helposti niin, että jotkut omana aikanaan järkevät toimintamallit putoavat kehityksen rattailta ja saattavat elää jopa vuosikymmeniä kenenkään kyseenalaistamatta tai koskematta. Tällöin nämä rakenteet eivät enää palvele organisaation tarkoitusta ja näiden rakenteiden rikkominen voi muodostua erittäin vaikeaksi tehtäväksi. Toiminnallisuuden pa-

rantamiseksi jokaiselle yksikölle, kontribuutiolle, funktiolle, prosessille ja säännöllisesti tois-  
tuvalle kuviolle pitäisi pystyä määrittelemään yksilöllinen tarkoitus. Jo pelkästään tämä  
saattaa aiheuttaa voimakkaita vastakkaisia reaktioita, mutta paremman service designin  
luominen vaatii organisaation rakenteiden ja prosessien kriittistä tarkastelua, jonka kautta  
voidaan havaita toimimattomat kohdat. Tämä tarkastelu on rakenteiden muokkaamisen  
pohjaksi tehtävää tarkkailua, jonka aikana voidaan aistia jo mahdollista muutosvastarintaa  
ja sen esiintymisvolyymia. (Mager 2004, 34-35.)

Palvelualalla uudenlaiseen designiin tähtäävissä toimenpiteissä pitää ottaa huomioon asi-  
akkaan näkökulma. Vaikka asiakkaan näkökulma usein korreloikin yrityksen strategiaa tai  
ainakin yrityksen strategian perimmäisenä tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan asiakkaan  
tarpeisiin, niin silti ne eivät ole aivan yksi yhteen. Niihin osiin yrityksestä, joihin asiakkaalla  
on kontakti palvelua käyttäessään, tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Yrityksen kannattaa  
visualisoida toimintaansa esimerkiksi service blueprintin avulla, jolloin voidaan nähdä,  
ovatko toimintamallit asiakaslähtöisiä ja helppokäyttöisiä asiakkaan näkökulmasta. Seu-  
raavassa vaiheessa analysoidaan yksittäisten totuuden hetkien laatua. Tätä voidaan to-  
teuttaa esimerkiksi standardisoidun kyselyn avulla. Laadullinen haastattelu voi tarjota sy-  
vempää ymmärtämystä asiakkaan kokemasta palvelusta ja tätä kautta nähdä niitä asiak-  
kaan tarpeita, joihin yrityksen palvelu ei sillä kerralla vastannut. Tällä alueella laadun ana-  
lysointi menee käsi kädessä markkinatutkimuksen kanssa. (Mager 2004, 35-36.)

Yritysten strategiat ovat usein yksityiskohtaisia ja systemaattisia suunnitelmia siitä, kuinka  
tietyt tavoitteet saavutetaan. Strategia saattaa korostaa tiettyjä vaiheita toiminnassa sekä  
korostaa joitain tietynlaisia taktiikoita. Service designissa strategia on tärkeä elementti, jol-  
la voidaan varmistaa toiminnan jatkuvuus ja pitkäjänteisyys sekä tehokas suunnittelupro-  
sessi. Kehitys- ja jakeluprosessit ovat tuotannossa järjestetty tehokkuuden ja turvallisuus-  
den ehdoilla. Prosessin hallinta on niiden avaintoimintojen hallinnointia ja suunnittelua, joi-  
la pyritään saavuttamaan paras mahdollinen lopputulos prosessissa ja löytämään keinoja  
prosessin tehostamiseen ja parantamiseen. Hyvän palvelun toimittamiseksi useiden ihmis-  
ten, myös alihankkijoiden, pitää työskennellä saumattomasti yhteen ja prosessin hallinnan  
suunnittelulla pyritään varmistamaan tämä. Prosessien hallinta on tärkeä osa designia ja  
palvelujen toteuttamista. Service designissa voidaan käyttää esimerkiksi blueprintingia  
palvelun kehittämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Moritz 2005, 53-54.)

Palveluyrityksissä tiukat säännöt toimintatavoista, liian yksityiskohtaiset manuaalit sekä liian tarkat työnkuvaukset muodostivat johtamisen perustan vuosien ajan. Palveluorganisaatioissa tämän kaltaiset rajoitukset kääntyvät itseään vastaan ja niistä tulee tuottavuutta vähentäviä tekijöitä. Palvelutuotteet ovat eläviä ja ne elävät sekä tuottajiensa että käyttäjiensä persoonallisuuksien mukaan. Myös palvelun käyttäjän tarpeet ja odotukset vaikuttavat palvelutapahtuman luonteeseen. Menestyksekkäitä yrityksen palvelurakenteita kuvaa tänä päivänä erittäin korkea joustavuus. Sillä voidaan kohdata niin päivittäisten kuin harvinaisempienkin asiakkaiden odotukset ja vastata niihin. Jokapäiväisessä toiminnassa joustavuutta ei saavuteta manuaaleilla, kontrollitoimenpiteillä tai tarkoilla työnohjeilla. Mitä enemmän palvelua tarjoavan henkilön käsiä sidotaan yrityksen taholta, sitä pienemmät mahdollisuudet hänellä on reagoida asiakkaan tarpeisiin joustavasti. Sääntökirjan mukaan toimiminen tukahduttaa henkilökunnan oman ajattelukyvyyn ja aloitteellisuuden vaikuttaen myös sitoutumiseen. Palveluun ei tarvitse sitoutua henkilökohtaisesti, koska voi vain sokeasti mennä ohjekirjan mukaan. (Mager 2004, 36-37.) Hyvä organisaatio antaa ihmisille liikumavaraa ja mahdollisuuden käyttää luovuutta uusissa ja epäselvissä tilanteissa. Isoille yrityksille tämä saattaa aiheuttaa ongelmia, sillä niiden byrokratia on usein jäykkää ja vapauksia ei uskalleta niin helposti antaa alaspäin. Organisaation strategiaa ja palveluprosessia tulisi miettiä siten, että kaikilta osastoilta on asiantuntija läsnä. Tällä pyritään välttämään sitä, ettei lähdettäisi heti alusta etenemään väärään suuntaan. Virheellisten ratkaisujen korjaaminen on huomattavasti edullisempaa, kun palvelua vasta kehitellään. Etenkin, jos virheellisesti suunniteltu palvelu pääsee tuotantoon asti, voivat vahingot olla suuriakin. Keskittyminen tuotteeseen ja etukäteissuunnittelu maksavat yleensä itsensä moninkertaisesti takaisin. (Edvardsson ym. 2006, 284-285.)

Tiukkojen ohjeistuksien sijaan organisaatiolle on kaikilla organisaatiotasoilla määriteltävä läpinäkyvä liikestrategia sekä yksilökohtaiset tavoitteet, jotka ovat riittävän haastavia, mutta kuitenkin saavutettavissa olevia. Näiden tavoitteiden määrittelyn perustana on yrityksen strategia. Yksilöille määritellään löyhemmät rajat ja jokaiselle tehdään selväksi heidän valtansa ja vastuunsa tehdä yksilöllisiä ratkaisuja asiakastilanteissa. Tämän puolestaan toivotaan johtavan työntekijöiden suurempaan vastuullisuuteen ja ratkaisujen tekoon palvelutilanteissa, jonka taas oletetaan näkyvän asiakkaalle päivittäisessä toiminnassa suurempana joustavuutena. Organisaation analyysi palveluyrityksessä johtaa yleensä myös organi-

saatiokulttuurin analysointiin. Nykymaailmassa ollaan siirtymässä korkeista organisaatioista matalampiin, jolloin organisaatiot muuttuvat joustavammiksi ja pystyvät helpommin toteuttamaan kulloisenkin kehityksen vaatimia muutoksia. Tällaisen organisaation edellytyksenä on myös läheinen kontakti markkinoihin ja asiakkaisiin, koska tätä kautta se saa indikaation muutostarpeesta. Tällainen organisaatio reagoi myös negatiivisiin asiakaspalautteisiin, koska ne kertovat kehityskohteista palvelussa. Mikäli negatiivisia palautteita pystytään vähentämään, on onnistuttu muuttamaan palvelua käyttäjäystävällisempään suuntaan. Asiakas- ja markkinatutkimusten lisäksi myös oman henkilökunnan tuntemuksia kannattaa selvittää kyselyin ja kuunnella. Hyvän palvelun tärkeimpiä yksittäisiä tekijöitä on tyytyväinen palveluhenkilökunta, sillä he tuottavat palvelun asiakkaan kanssa. Palveluhenkilökunta on palvelun tuottamisen lisäksi etulinjassa ajatellen palvelun markkinointia ja markkinatutkimusta. Hyvä palvelu poikii usein lisää asiakkaita ja markkinatutkimuksen näkökulmasta palveluhenkilökunta on avainasemassa siksi, että suurin osa asiakaspalautteista kohdistuu heihin. (Mager 2004, 38-40.)

Myös Moritz (2005) korostaa organisaatiokulttuurin muutoksen merkitystä. Service design yhdistää entistä useampia ihmisiä organisaation eri tasoilta työskentelemään yhdessä palvelun kokonaisvaltaisen parantamisen eteen. Tämä mahdollistaa parhaan mahdollisen tiedon ja kokemuksen käytössä olemisen suunnitteluprosessin aikana sekä varmistaa sen, että kaikki ainakin suunnitteluun osallistuvat sitoutuvat muutokseen ja tätä kautta helpottavat sen läpiviemistä omalla tahollaan. Etenkin uusia palveluja lanseerattaessa on erittäin tärkeää, että oma organisaatio ymmärtää ensin palvelun sisällön ja ottaa sen omakseen. Valitettavan monissa palveluorganisaatioissa kokemattomin osa henkilöstöstä hoitaa valtaosan asiakaskontaktitilanteista ja virkaiän ja vastuun kasvaessa myös kontaktitilanteet vähenevät. Vain jos yrityksen organisaatiokulttuuri on poikkeuksellisen palveluhenkinen ja jokainen työntekijä osaa kohdella asiakkaita yrityksen kannalta tärkeinä yksilöinä, voi asiakkaan palvelukokemus olla erinomainen. Usein ilmapiiri ja tarjotut palvelut ovat hyviä indikaattoreita palveluorganisaation palvelukulttuurista. (Moritz 2005, 59.)

Edellä käsiteltyjen service designin perusasioiden toteuttaminen organisaatiossa mahdollistaa palvelun kehittämisen. Organisaatioita kehitettäessä tulee kuitenkin muistaa, että organisaatiot usein toimivat perinteisten organisaatioteorioiden sijaan sumean logiikan mukaisesti. Service design organisaation kehittämisen osalta edellyttää johdon kompe-

tenssia toteuttaa muutosta sekä organisaatiopsykologiaa muutoksen hallinnasta. Muutosprosessien hallinnasta erittäin haastavaa tekee se, että tässä liikutaan erittäin herkällä alueella henkilökunnan näkökulmasta katsottuna. Uudet prosessit tulevat jatkossa vaikuttamaan työntekijöiden päivittäiseen työhön ja alkuvaiheessa pakottamaan heidät pois mukavuusalueelta. Näiden ratkaisujen onnistuminen riippuu siitä, kuinka laajalti ne hyväksytään työyhteisössä. Monesti teorian tasolla vähemmän optimaalinen malli, jonka työntekijät hyväksyvät on parempi kuin teoreettisesti optimaalinen malli, joka kohtaa jatkuvan muutostavastarinnan. Organisaation kontekstissa service design auttaa kysymään oikeita kysymyksiä osoittamalla asioiden keskinäisiä suhteita. Se auttaa myös katsomaan palvelutuotetta kokonaisuutena perimmäisistä rakenteista alkaen ja näkemään sen sellaisena, kuin maksava asiakas sen näkee. (Mager 2004, 42.)

### 3.2.2 Vuorovaikutus

Palvelutilanteen totuuden hetki toteutuu asiakkaiden ja palvelun tuottajien välisissä vuorovaikutustilanteissa. Muutamissa sekunneissa saatetaan määritellä, että tuleeko asiakas milloinkaan takaisin ja millaisesta palvelukokemuksesta hän kertoo eteenpäin. Nykymaailmassa vuorovaikutuskoulutuksiin käytetään huikeita summia rahaa, mutta lähestymistapa on monesti väärä ja se vähentää koulutuksen tehokkuutta. Koulutusta suunnataan liiaksi esimiehille ja unohdetaan varsinaisen palvelutyöntekijät, jotka ovat suorassa asiakaskontaktissa. Henkilökunnan ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen on erittäin vaikeaa päästä muuta kautta vaikuttamaan, koska ulkopuoliset yritykset vaikuttaa palvelutilanteeseen ainoastaan häiritsevät alkuperäisen palvelutilanteen luonnetta. Henkilökunnan asennetta ja käytöstä on erittäin vaikeaa muuttaa ja onnistuessaankin se vaatii pitkän tähtäimen toimintaa asenneilmaston muuttamiseksi. Asennetta ja käytöstä tulisi tarkkailla kokonaiskontekstin kannalta eikä niinkään yksittäisten tilanteiden kannalta. Suhteutettuna kokonaiskontekstiin pystytään paremmin arvioimaan, että yrityksen sen hetkistä tilannetta. Henkilökunnan käytös näkyy yrityksen toiminnan puitteissa ja ainoastaan nämä puitteet huomioiden sitä pystytään mallintamaan ja muokkaamaan. (Mager 2004, 46-48.)

Palvelua käyttäessään asiakkaalla on monesti useampi kontaktipinta yritykseen. Ensimmäinen kontakti saattaa alkaa jo ennen asiakkaan saapumista palvelutilanteeseen ja viimeinen jatkaa palvelun käyttämisen jälkeen. Tärkeimmät kontaktipinnat palvelua käytettä-

essä ovat vuorovaikutustilanteissa. Näissä tilanteissa voidaan paikata jonkun toisen palvelun osan heikompaa suorittamista. Jos vuorovaikutustilanteet epäonnistuvat, ei niitä voida paikata enää jälkikäteen. Asiakkaan matkan varrella saamat kontaktipinnat yritykseen ovat kuin palapelin paloja, joista asiakas kasaa kokemuspalapelinsä. Vuorovaikutusta sisältävät palat ovat merkityksellisimpiä, joten ne ovat palapelin suurimpia palikoita. Service designin avulla voidaan suunnitella sellainen palapeli, jossa asiakkaan kokemuspalat liittyvät saumattomasti toisiinsa ja kokonaiskokemus on sujuva. (Moritz 2005, 44.)

Vuorovaikutuksen kentässä tärkeä rooli on myös psykologialla. Vuorovaikutustilanteissa voidaan saada asiakkaalta paljon hyödyllistä tietoa, jota voidaan käyttää palvelun kehittämiseen. Mahdollisten piilotettujen motiivien löytäminen on haastavaa, mutta toisaalta niiden havaitsemisesta voi olla paljon hyötyä. Service designin näkökulmasta tulee muistaa, että palvelut tuotetaan suorissa asiakaskontakteissa ja vuorovaikutustilanteissa, jolloin psykologian ymmärtäminen korostuu. Esimerkiksi asiakkaan jouduttua mahdollisesti jonottamaan palveluun, voidaan sen aiheuttamat reaktiot ennakoida ja olla paremmin valmistuneita tulevaan palvelutilanteeseen. Hyvä esimerkki tällaisesta on esimerkiksi jonotusaikataulut. Jonotusaika koetaan yleisesti lyhyemmäksi, jos on tiedossa, että kuinka paljon se aika on. (Moritz 2005, 50.)

Service designin lähtökohtana ei missään tapauksessa ole ihmisten muuttaminen käveleviksi palveluautomaateiksi, vaan päinvastoin. Professionaaliseen identiteettiin liittyvä kisinkin jossain määrin keinotekoisuutta, mutta silti palvelutilannetta ei voida ennakkoon käsikirjoittaa vuorosanoineen. Tilanne on aina elävä ja palvelun ammattilaisen tulee pystyä reagoimaan tilanteeseen kulloinkin sopivalla tavalla. Vuorovaikutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon lukuisia eri asioita ja siltikään vuorovaikutuksen kulkua ei voida täysin ennakoida. Voidaan suunnitella ainoastaan paras mahdollinen skenaario, johon pyritään, mutta asiakas ja hänen toiveensa ovat arvaamaton muuttuja tässä yhtälössä. Käytöstä ja asenteita ei voi suunnitella ennakkoon eristetyssä ympäristössä, vaan muuttujien mahdollisuus on huomioitava ja tätä kautta designiin jätetään tilaa erilaisille skenaarioille sitomatta asiakaspalvelijan käsiä liian tiukasti. (Mager 2004, 49-50.)

### 3.2.3 Fyysinen ilmiasu

Palvelujen aineettomuus aiheuttaa sen, etteivät asiakkaat pysty tutustumaan tuotteeseen tai sovittamaan sitä ennen ostoa. He eivät pysty vertailemaan sitä toisiin tarjouksiin tai kilpailevan palvelutarjoajan tuotteisiin. Palvelun oston jälkeen asiakkaalle ei jää fyysistä tuotetta, vain kokemus ja sen suorat tai epäsuorat vaikutukset. Jos asiakkaalla on vaikeuksia päättää palvelun valitsemisesta ja jälkikäteen laadusta, niin samat ongelmat ovat palvelun tuottajalla. Tarjottavaa palvelua mainostetaan usein tehokkaasti, mutta katteettomien lupauksien antamista on syytä välttää. Vaikka palvelutuote onkin luonteeltaan aineeton, niin fyysiset puitteet näyttelevät suurta roolia palvelun valinnassa. Kun itse tuote ei anna fyysistä vaikutusta, niin kaikki tuotteeseen liittyvät näkyvät luovat mielikuvia palvelusta. Palvelun käyttäjä ei ole kiinnostunut strategioista, vaan hän kiinnittää huomionsa niihin seikkoihin, jotka hän voi havainnoida omilla aisteillaan. (Mager 2004, 43.)

Myös Moritz (2005) kiinnittää huomiota fyysisiin puitteisiin. Hänen mukaansa tietynlainen brändääminen on tarpeen, jotta organisaation kaikki elementit näyttävät yhtenäisiltä ja vastaavat yrityksen koko brändiä. Yksityiskohtien tasolla yrityksen tilojen design ja henkilökunnan pukeutuminen ovat merkittäviä myös service designin näkökulmasta. Kokonaisbrändin tasolla pitää huomioida, että jokainen asiakkaan kontaktipinta yritykseen on mahdollisuus luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta. Brändin ohella myös tuotteet ovat tänä päivänä merkittävä osa palvelun fyysisestä puolta. Monesti palvelu on tuote-palvelu –hybridi, jossa palvelu on kiinteästi sidottu tuotteeseen (esim. asiakastuki). Myös tuotteiden design on sisäistettävä, jos halutaan luoda hyvin suunniteltu palvelu-tuote –yhdistelmä. Vaikka palvelua ei olisikaan yhdistetty mihinkään tuotteeseen, niin silti tuotteiden designin perusasiat olisi hyvä tuntea. Samoja periaatteita voidaan soveltuvin osin käyttää myös palveluiden designiin. (Moritz 2005, 50.)

Asiakkaan tie käyttämään palvelua tulee rakentaa mahdollisimman yksinkertaiseksi. Tämä voi tarkoittaa eri ympäristöistä riippuen esimerkiksi käytännöllisiä tuoleja odotushuoneessa tai yksinkertaisia ennakko-lomakkeita. Service designin tärkeä haaste on luoda asiakkaalle jäävä tarkoituksenmukainen fyysinen jälki aineettomasta palvelusta. Tämä materiaallinen todiste palvelutapahtumasta saattaa monessa tapauksessa sivuttaa paljon koetun palvelun sellaisia osia, joista asiakkaalle ei jäänyt minkäänlaisia kouriintuntuvia todisteita. Fyy-

sinen muistijälki voi tulla missä vaiheessa tapahtumaa tahansa. Se voi olla mainos, tilojen ulkoasu, valaistus tai henkilökunnan ulkoasu. Kaikki ne fyysiset seikat, joihin asiakas törmää palvelua käyttäessään, vaikuttavat hänen kokonaiskokemukseensa palvelusta. Nämä fyysiset seikat jäävät paremmin mieleen kuin palvelun yhteydessä koetut tunnetilat, jotka saattavat haalistua nopeastikin palvelun käyttämisen jälkeen. Tämän päivän service design yhdistää perinteisen designin, joka käsittää esimerkiksi tilojen ja henkilökunnan ulkoasun, ympäristöpsykologian käsitteisiin, kuten toimitilojen valaistukseen ja tuoksuihin. Designia voidaan viedä aina vain eteenpäin asiakkailta saadun palautteen pohjalta. Vuoro-vaikutuksen designin pitää olla kunnossa, jotta kaikki palautteet välitetään eteenpäin asiakaspalveluhenkilöstöltä esimiestasolle. Mikäli asiakkaat kokevat odottavansa jotain palvelutapahtuman aikana, tulisi heille keksiä jotain tekemistä siksi aikaa. Tekeminen poistaa odotuksen tunnetta ja tätä kautta parantaa asiakkaan palvelukokemusta. (Mager 2004, 44-45.)

#### 3.2.4 Service design –prosessin vaiheet

Eri tutkijat ovat päätyneet erilaisiin tuloksiin ja näkemyksiin service designin prosessin vaiheista ja tehtävistä. Mielestäni Stefan Moritzin (2005) esittämä kuuden tehtäväkategorian prosessi on näistä käyttökelpoisin. Tämä jaottelu helpottaa prosessia, koska jokainen vaihe on ikään kuin askelma kohti maalia. Eri vaiheisiin tarvitaan erilaista näkökulmaa ja suhtautumista, jotta parhaan mahdollisen tuloksen saavuttaminen olisi mahdollista. Nämä kuusi kategoriaa ovat ymmärtäminen, harkitseminen, ideoiden ja ratkaisujen luominen, parhaiden ratkaisujen seulonta ja valitseminen, ratkaisujen visualisointi ja perustelemine sekä ratkaisujen realisointi ja toteuttaminen. (Moritz 2005, 123.)

Tämä menetelmä on suunniteltu tukemaan service designin prosessin eri vaiheita. Jokaisessa kategoriassa voidaan käyttää erilaisia työkaluja. Service designin projektit ovat yleensä hyvinkin erilaisia, joten erilaisten variaatioiden käyttäminen on mahdollista. Kategorioiden järjestystä voidaan tarvittaessa vaihtaa kulloinkin soveltuvaksi ja ne saattavat linkittyä keskenään ristiin toistensa kanssa. Tämä malli ei ole suoraan toteutettavaksi tarkoitettu, vaan se pyrkii osoittamaan service designin kompleksisuuden ja sen, että asioita voidaan toteuttaa eri tavoilla ja silti päätyä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tärkeintä on kuitenkin prosessin jatkuvuus. Service designissa ei ole lineaarista prosessia,



kuten tuotteiden kehittämisprosesseissa. Service design ei ole mikään lyhytaikainen projekti, vaan pitkäkestoinen ja jatkuva tapa tarkkailla yrityksen palvelun tasoa. Suurena etuna on myös se, että service designia voidaan käyttää joko kokonaan uuden palvelun luomiseen tai olemassa olevan palvelun kehittämiseen ja parantamiseen. (Moritz 2005, 149, 154.)

Service design –projektin aluksi vetäjä valitsee työryhmän, johon pyritään kokoamaan mahdollisimman laaja-alainen osaaminen ja prosessin jokaisen osa-alueen asiantuntemus. Projektille pitää kasata ydinryhmä, mutta mikään ei estä käyttämästä myös muun organisaation tai ulkopuolisten asiantuntijoiden apua prosessin joissain vaiheissa. Projektilla on oltava kehitystavoitteet, joiden vuoksi se on aloitettu. Myös aikataulu ja deadlinet tulee määritellä, koska muuten projekti voi helposti venyä ja muuttua ikuisuusprojektiksi. (Moritz 2005, 154-155.)

### 3.3 Service design tässä opinnäytetyössä

Service designin menetelminä tässä opinnäytetyössä on käytetty havainnointia, haastattelua ja service blueprintingia. Service designin neljän D:n prosessissa havainnointi on yhtä kuin Discover-vaihe. Tässä vaiheessa olen tutkinut palvelun perustilanteita ja syventänyt ymmärrystä palvelun perusluonteesta. Discover-vaihe on luonut perustaa seuraaville vaiheille ja auttanut rakentamaan kysymyspohjaa asiakashaastatteluille, joilla on hankittu laajempaa asiakasymmärrystä. Haastatteluvaiheessa asiakkaiden näkemyksiä ja toiveita on selvitetty ja määritelty tarkemmin eli service designin prosessissa tämä on Define-vaihe. Havainnoinnista ja haastatteluista saamani aineiston pohjalta olen rakentanut kaksi service blueprinting –kaaviota, joista toinen on maksaja- ja toinen käyttäjäasiakkaan näkökulmasta. Tämä on Develop-vaihe, jossa kehitetään ideoita palvelun kehittämiseksi. Palvelun kehittämisehdotuksia on luotu sekä tutkimusaineiston että service blueprintien pohjalta. Delivery-vaihe ei kuulu enää tähän työhön, koska päätös tulevasta kehityksestä ja toimintamallista pitää tehdä yrityksen sisällä. Tämä työ rajautuu Develop-vaiheeseen, jonka kehittämisehdotukset toimitetaan työn tilaajalle.

### 3.4 Havainnointi menetelmänä

Havainnointi antaa mahdollisuuden hankkia tietoa jokapäiväisistä tapahtumista ja rutiineista luonnollisessa toimintaympäristössä sekä ihmisten käyttäytymisestä siinä. Havainnointia voidaan suorittaa ja aineistoa kerätä joko luonnollisessa ympäristössä tai keinotekoisissa tilanteissa. Havainnoinnin tueksi voidaan laatia joko haastattelu tai kysely, mutta sitä voidaan suorittaa myös täysin itsenäisesti. Erityisen hyvin havainnointi sopii sellaisiin kehittämistehtäviin, joissa halutaan tarkastella yksilön toimintaa sekä vuorovaikutusta toisten kanssa. Etenkin palvelutuotannon tarkkailun menetelmäksi se sopii hyvin, koska palvelutuotanto muodostuu toiminnoista ja niiden ketjuista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.) Havainnoinnilla voidaan saada suoraa tietoa havainnoitavan kohteen käyttäytymisestä ja reagoinnista erilaisiin tilanteisiin. Havainnointia mennään tekemään tapahtumapaikalle ja sillä pyritään tutkimaan todellisuutta ja välttämään keinotekoisuutta. Havainnoinnin negatiivisena puolena toisaalta on se, että tutunkin havainnoijan läsnäolo saattaa vaikuttaa havainnoinnin kohteena olevaan tilanteeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 209-210.)

Havainnointityö tulee aloittaa jo ennen havainnointia hoitamalla tausta-asiat kuntoon. Mahdollisesti tarvittavat luvat ja organisaation johdon hyväksyntä on hoidettava kuntoon etukäteen. Havainnoijan rooli tulee selvittää havainnoinnin kohteena oleville etukäteen, ettei siitä synny turhaa ihmetystä havainnoitavien keskuudessa. Havainnoitsijan rooli on oltava selvillä, sillä se voi olla mitä vain täysin passiivisesta havainnoinnista aina aktiiviseen kehittämiseen ja tilanteisiin puuttumisen väliltä. Havainnointitekniikka saattaa vaihdella strukturoidun eli tarkasti jäsenneilyn toiminnan tai täysin strukturoimattoman eli joustavan ja väljän välillä. Strukturoitu havainnointi tarkoittaa sitä, että ongelma jäsennellään mahdollisimman huolellisesti ja rakennetaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja jo ennen havainnointia. Strukturoimaton havainnointi puolestaan on sitä, että ettei havainnointia haluta luokitella etukäteen, vaan halutaan mahdollisimman suuri määrä monipuolista tietoa aiheesta. Havainnointiin voidaan kuitenkin käyttää ilmiöön liittyvää teoriaa ja tehdä sen pohjalta oletuksia tulevista tapahtumista. Olipa havainnointitekniikkana sitten kumpi tahansa, niin etukäteen on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja havaintojen tarkkuus. (Ojasalo ym 2009. 104-105.)

Havaintojen tulkitsemisen pitäisi aina kulkea käsi kädessä ymmärtämisen kanssa. Aineistosta pyritään poimimaan olennaiset havainnot ja perustelemaan tapahtumat ja kehitysehdotukset tätä kautta. Aineisto ei missään tapauksessa ole suoraan valmista ja muodosta valmista kokonaisuutta, mutta havainnoijan tehtävänä on sen perusteella koota ymmärrettävä ja yhtenäinen kokonaisuus. Uudet teoriat, ajatukset ja ymmärrykset eivät tule irrallisista ajatuksista, vaan uuden luomiseen tarvitaan aineiston keskustelua teorian kanssa siten, että kehittäjä antaa sille oman lisämausteensa. Aineisto tulisi ensin pelkistää eli yhdistää havainnot kokonaisuudeksi, jota voidaan sittemmin tulkita. Pelkkä aineiston kerääminen ei ole ratkaisu ongelmaan, vaan aineisto on se pohjamateriaali, jolle kehittämistyö perustuu. Havainnoinnin kuvaus ei itsessään vielä johda mihinkään, vaan tarvitaan tulosten analysointia, joka sitten johtaa tulkintaan. (Ojasalo ym 2009, 106-107.)

### 3.5 Havainnoinnin toteuttaminen

Havainnoinnin tausta-asiat organisaation puolelta hoidettiin kuntoon ennen havainnoinnin aloittamista. Sain havainnointiluvan jo oikeastaan työn tilausvaiheessa, sillä työn tilaaja on asiakaspalvelun päällikkö. Havainnoinnista tiedotettiin lipputoimiston työntekijöitä etukäteen. Havainnoitsijana en puuttunut millään tavalla asiakaspalvelutilanteisiin, mutta huomioin tilanteiden määrää ja laatua aktiivisesti. Havainnointi oli luonteeltaan strukturoimatonta, koska toiminnasta pyrittiin saamaan maksimaalinen määrä tietoa. Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää lipputoimiston päivittäiset tehtävät sekä mahdollisesti eteen tulevat erikoistilanteet. Tämä puolestaan toimi taustatietona service blueprintin tekemisessä. Tässä tapauksessa läsnäoloni ei vaikuttanut asiakaspalvelutilanteisiin, koska olin tuttu vieras lipunmyyntitiskillä jo aiemmasta, mutta havainnoinnin aikana olin läsnä tavallista enemmän.

Havainnoin lipputoimiston toimintaa viitenä eri arkipäivänä maaliskuussa 2010. Kahdena ensimmäisenä havainnointipäivänä olin paikalla koko aukioloajan, kolmantena aamun ja kahtena viimeisenä iltapäivän. Niinä päivinä, jolloin olin paikalla vain osan päivästä, kohdistin läsnäolonni niihin aikoihin, jolloin lipputoimiston asiakkailla on lentoja. Yhteensä havainnointitunteja kertyi 36 ja tässä ajassa mielestäni saavutettiin saturaatiopiste eli tilanteet alkoivat toistua samanlaisina ja uusia havaintoja ei enää tullut. Havainnointipäivät olivat normaaleja työpäiviä, joihin ei osunut yhtään epäsäännöllisyystilannetta. Havainnointi-

päivät valitsin siten, että pääsin havainnoinnin yhteydessä keskustelemaan kaikkien lippu-toimiston työntekijöiden kanssa. Tein havainnointipäivistä ja niiden aikana käydyistä keskusteluista muistiinpanot, joihin tämä työ havainnoinnin osalta perustuu. Havainnointipäivien jälkeen olen käynyt työni puolesta lipputoimistossa keskimäärin noin kerran viikossa. Myös näillä kerroilla olen havainnoinut asiakaspalvelutilanteita. Tämä on luonteeltaan vähemmän systemaattista havainnointia, mutta sitä voi käyttää aiemman havainnoinnin tuottaman aineiston tukena.

### 3.6 Haastattelu menetelmänä

Haastatteluja voidaan soveltaa monissa erilaisissa kehitystehtävissä, koska haastatteluilla saadaan hankittua nopeasti tarkkaa tietoa kehityskohteesta. Haastattelussa voidaan tuoda esille yksilön näkemyksiä tutkittavasta kohteesta ja yksilöllä on mahdollisuus tuoda esille itselleen läheisiä asioita täysin vapaasti. Kehittämiskohteen ollessa vähän tutkittu ja tunnettu, voidaan haastattelujen avulla saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. (Ojasalo ym 2009, 95.) Haastattelun etuna on se, että sitä voidaan ohjata joustavasti tilanteen mukaan ja tätä kautta saada sellaista informaatiota, joka muuten jäisi saamatta. Kysymysten ja aiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastauksia voidaan tulkita eri tavalla kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. Haastatteluja tehdessä ja saatua aineistoa tulkitessa tulee kuitenkin muistaa, että aineisto voi olla konteksti- ja tilannesidonnaista. Tutkittavat saattavat siis olla jossain toisessa tilanteessa toista mieltä aiheesta kuin mitä haastattelutilanteessa kertovat. Tämä täytyy huomioida tuloksia tulkitessa ja tuloksia ei tästä syystä pidä yleistää liioitellusti. Haastattelu on vuorovaikutusta, jonka suurin ero normaaliin keskusteluun on se, että haastattelija ohjaa tilannetta kysymyksillään tai avoimessa haastattelussa haastattelija ohjaa keskustelun suuntaa. Haastattelua on tutkimuskirjallisuudessa jaoteltu useisiin erilaisiin ryhmiin erilaisin nimikkein. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1998) jakavat haastattelut kolmeen erilliseen ryhmään, jotka ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Hirsjärvi ym. 1998, 201-205.) Tähän työhön olen valinnut menetelmäksi teemahaastattelun, koska se on mielestäni soveltuvin vaihtoehto.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin sijoittuva haastattelun muoto. Teemahaastattelu etenee väljästi seuraten ennalta suunniteltuja teemoja. Haastattelussa ei esitetä tarkkoja ja yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka on hiottu valmiiksi,

vaan suunniteltuja teemoja seurataan joustavasti ja tilannekohtaisesti. Kaikille haastateltaville käytetään kuitenkin samoja teemoja ja samaa suunnitelmaa. Teemahaastattelussa pyritään ottamaan huomioon ihmisten tulkinnat ja heidän niille antamat merkitykset ja painoarvot. Vapaalle puheelle annetaan tilaa haastattelun aikana, vaikka samanaikaisesti pyritään käymään läpi ennalta annetut teemat. Teemahaastattelua voi verrata lähes normaaliin keskusteluun, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja asioita. Teemojen järjestys on vapaa ja aiheista keskustelun laajuus riippuu haastateltavan näkemyksistä kustakin asiasta. Tutkija tuo haastatteluun mahdollisimman yksinkertaiset ja lyhyet muistiinpanot teemoista, että hän voi keskittyä keskusteluun haastateltavan kanssa. Teemojen harkittamisen ohella myös haastateltavien valintaan tulee suhtautua huolellisesti. Tutkimukseen haastateltaviksi tulisi valita ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkimuksen tai kehitysohjelman kohteena olevasta asiasta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.)

### 3.7 Haastattelujen toteuttaminen

Tässä työssä haastattelujen tavoitteena on avata palvelun maksaja-asiakkaiden näkemyksiä heille tärkeistä asioista ja tätä kautta saada mahdollisia prioriteetteja kehityskohteiden järjestykseen. Asiakkaille tärkeiden asioiden kehittäminen on luonnollisesti merkityksellisempää kuin niiden asioiden, joihin asiakkaat eivät kiinnitä huomiota. Northportin lipputoimiston kannalta tärkeimmät mielipiteet tulevat maksaja-asiakkailta. Monesti käyttäjä-asiakkaita ei voida palvella heidän toivomallaan tavalla johtuen maksaja-asiakkaan asettamista rajoituksista ja säännöistä heidän lentolipuissaan. Tällöin syy heikkoon käyttäjä-asiakkaan palvelukokemukseen on selvä ja se johtuu palvelun tuottajasta riippumattomista seikoista. Toki käyttäjä-asiakkaiden palveluun tulee kiinnittää huomiota ja se tulee suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla, mutta tässä tapauksessa Northportin kannalta tärkeimmät näkemykset palvelun toteutuksesta ja asiakkaan kokemasta laadusta saadaan maksavilta asiakkailta.

Olen valinnut haastateltaviksi lipputoimiston maksaja-asiakkaiden British Airwaysin sekä Air Finlandin yhteyshenkilöt. Perusteluina valinnalle on se, että he edustavat lipputoimiston kahta suurinta asiakasta. Tästä syystä voidaan olettaa, että heillä on eniten tietoa toiminnasta, sen laadusta ja mahdollisista kehityskohteista. Molemmilla on kiinteä asemapaikka Helsingissä, joten he pääsevät näkemään lipputoimiston toimintaa eri tavalla kuin muualla

vakituisesti olevat edustajat. Osalla lipputoimiston asiakkaista ei ole kiinteää toimipaikkaa tai omaa edustajaa Helsingissä, joten niiden osalta myös haastattelun toteuttaminen olisi ollut hankalampaa. Lisäksi haastateltavien ansioksi voidaan lukea pitkä kokemus lentoliikennealalta. Haastattelujen tulosten mielenkiintoisuutta lisää myös se, että molempien haastateltavien yhtiöt edustavat täysin erilaista liiketoimintaa lentoliikenteessä. British Airways on perinteinen reittiliikenneyhtiö, jonka matkustajat ovat usein työmatkalla, mutta yhtiö palvelee myös vapaa-ajan matkustajia. Air Finland puolestaan keskittyy enemmän charter-liikenteeseen ja lomalentoihin verrattavaan reittiliikenteeseen. Suurin osa sen asiakkaista on vapaa-ajan matkalla. Tästä syystä molempien tarpeet ja toiveet lipputoimistoa koskien ovat erilaiset.

Haastattelujen teemana oli haastateltavien käsitys laadukkaasta palvelusta. Ennakkoon suunnitellut haastattelujen teemat löytyvät työn liitteistä (liite 1). Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle siitä, että pyrittiin selvittämään haastateltavien käsitys laadusta, jonka kautta sitten voitiin edetä Northportin tuottamaan laatuun ja mahdollisiin laadullisiin puutteisiin. Yrityksen toimintaa käsiteltäessä tarkasteltiin ensin Northportin toimintaa ja sen laatua kokonaisuudessaan. Tämä siitä syystä, että monet yritystasolla olevat asiat koskevat samalla tavalla lipputoimiston palvelua ja ovat siinä mielessä yleistettävissä myös sinne. Lipputoimisto on kuitenkin pieni ratas suuressa koneistossa, joten haastateltavilla oli enemmän annettavaa kokonaisuuksien tasolla. Haastattelujen lopuksi käsiteltiin lipputoimistoa omalla yksikkönään ja haastateltavien näkemyksiä lipputoimistojen tulevaisuudesta lentokentillä ylipäättäen. Lisäksi molemmilta haastateltavilta pyydettiin esimerkkejä joko erittäin hyvin tai erittäin huonosti hoidetuista asiakaspalvelutilanteista. Molemmat haastattelut etenivät keskustelunomaisesti suunniteltujen teemojen mukaisesti ja olivat saadun materiaalin osalta erittäin onnistuneita. Haastatteluissa tuli ilmi myös seikkoja, joita maksaja-asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta sekä näkemyksiä siitä, miten he näkevät käyttäjäasiakkaan oikeudet. Osa materiaalista on yleisluontoisempaa, mutta silti niiden merkitystä ei voida ohittaa lipputoimiston toimintaa ajatellessa.

Ensimmäisenä haastattelin Air Finlandin Sales & Production Manageria keskiviikkona 22.9.2010. Haastattelu suoritettiin Air Finlandin tiloissa ja se kesti 50 minuuttia. Toinen haastattelu suoritettiin seuraavana päivänä eli torstaina 23.9.2010 ja silloin haastateltavana oli British Airwaysin Helsingin lentokentän päällikkö. Tämän haastattelun kesto oli 68

minuuttia. Molemmat haastattelut nauhoitettiin, joten minulla oli parempi mahdollisuus kiinnittää huomiota haastateltavan painotuksiin ja keskittyä keskusteluun, kun haastattelun kuluessa ei tarvinnut tehdä omia muistiinpanoja. Seuraavalla viikolla purin haastattelut talentimesta ja litteroin ne ensin omaksi tiedostokseen kronologisessa järjestyksessä ja tämän jälkeen teemoittelin haastattelut, jotta ne muodostaisivat mahdollisimman johdonmukaiset kokonaisuudet. Annoin molemmille haastateltaville mahdollisuuden kommentoida teemoiteltuja ja puhtaaksikirjoitettuja litterointeja haastatteluista, jotta saisin vahvistuksen, että olin varmasti ymmärtänyt oikein, mitä he olivat tarkoittaneet milloinkin. Molemmat vahvistivat teemoitellut haastattelut keskustelun sisältöä vastaaviksi.

### 3.8 Service blueprinting menetelmänä

Ojasalon ym. (2009) mukaan blueprinting on prosessianalyysin yksi muoto. Prosessianalyysissä on kyse siitä, että yrityksen prosesseja tutkimalla pyritään selvittämään mahdollisten ongelmien esiintymistä. Ongelmien esiintyessä ja ongelmakohtien tarkentuessa voidaan edelleen pyrkiä myös ratkaisuihin. Blueprintingissä palveluprosessista piirretään etenemiskartta (service blueprint), jossa kuvataan sekä palveluntuottajan että asiakkaan prosessit ja niiden yhtymäkohdat. Tämä helpottaa näkemään palvelun kokonaisuuden sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan näkökulmasta ja tällä tavoin paljastaa kriittisiä kohtia koko palveluprosessissa. (Ojasalo ym. 2009, 44.)

Blueprintingin tarkoitus on kuvata palveluprosessi objektiivisesti sellaisella tavalla, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät palvelun kokonaisuuden samalla tavalla. Palvelun kehittäminen ja ongelmista keskusteleminen muuttuu helpommaksi, kun ymmärryspohja on yhteinen. Prosessista piirretty blueprint havainnollistaa kokonaisprosessin ohella asiakaskontaktipisteet, eri osapuolien roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tehtävät. Asiakkaan toiminnot kuvaavat asiakkaan osuuden prosessista sekä hänelle näkyvät ja hänen asiakaskokemuksensa vaikuttavat seikat. Blueprintingissä jokaiseen asiakkaan kokemaan vuorovaikutustilanteeseen liittyvät ne fyysiset ja tekniset osat, joita hän käyttää tai jotka vaikuttavat palvelutilanteeseen. Nykyään palveluun ei välttämättä tarvita vuorovaikutustilannetta työntekijän ja asiakkaan välillä, vaan se voidaan hoitaa teknisten laitteiden välityksellä. (Ojasalo ym 2009, 160.)

Palveluiden aineeton luonne ja niiden syntyminen ihmisten välisissä reaaliaikaisissa vuorovaikutustilanteissa eivät tue perinteisiä design-tekniikoita, joita fyysisille tuotteille on käytetty. Yritykset ovat kuitenkin heränneet asiakaskokemuksen merkityksellisyyteen ja tähän tarpeeseen on keksitty innovatiivisia metodeja ja tekniikoita, joista blueprinting on yksi. Blueprintingin perusteet esitti noin 20 vuotta sitten Lynn G. Shostack, mutta se on kehittynyt entistä käyttökelpoisemmaksi lähestymistavaksi palvelualojen ongelmien ratkaisemiseen. Muihin prosessiin keskittyviin tekniikoihin verrattuna blueprintingin etuina ovat muun muassa voimakkaasti asiakaskokemukseen keskittyminen sekä varsinaiseen prosessiin liittyvien tukiprosessien tehokkaampi esiintuonti. Se auttaa käyttäjää visualisoimaan palveluprosessit ja vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa paremmin ja osoittaa käyttäjälleen asiakaskokemuksen avainhetkiä. (Bitner, Ostrom & Morgan 2008, 66-67.)

Koko palveluprosessi tukiprosesseineen pitää pystyä käymään läpi ja avaamaan keskittyen erityisesti asiakkaalle arvoa tuottaviin kohtiin. Analyysi asiakkaan tiestä palvelun läpi ja niistä kohdista, joissa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, on suorastaan välttämätön palvelun kokonaisjohtamisen kannalta. Moni tukiprosessi, joka on asiakkaalle näkymättömän palvelun kokonaisuuden kannalta. Näiden prosessien merkitys ja linkittyminen asiakkaalle näkyviin prosesseihin tulee ymmärtää ja turvata niiden esteettön toteutus hyvän asiakaskokemuksen turvaamiseksi. Asiakkaan arviointikriteerien tunteminen on erittäin tärkeää. Tutkijat ovat montaa eri mieltä siitä, että arvioiko asiakas palveluketjua kokonaisuudessaan vai yksittäisiä palvelutilanteita arvioidessaan palvelun kokonaisuutta. Asiakaskokemus voidaan määritellä asiakkaan sisäiseksi ja subjektiiviseksi reaktioksi tai tuntemukseksi, joka asiakkaalle tulee kaikesta suorasta tai epäsuorasta kontaktista yritykseen. (Bitner ym 2008, 68-69.)

Blueprinting keskittyy vuorovaikutustilanteisiin asiakkaan ja yrityksen edustajan, joka voi olla ihminen tai kone, välillä ja pyrkii kehittämään niitä hukkaamatta kontaktia asiakkaaseen tai itse prosessin luonteeseen. Tyypilliseen blueprintiin sisältyy viisi komponenttia, jotka ovat asiakkaan toiminta, asiakkaalle näkyvät toimet, asiakkaalle näkymättömät toimet, tukiprosessit sekä fyysinen todistusaineisto. Asiakkaan toimet pitävät sisällään kaikki asiakkaan tekemät toimet palveluprosessin aikana. Nämä toimet esitetään kronologisessa järjestyksessä kuvan yläreunasta alaspäin. Yleensä asiakkaan toimet sijoitetaan blueprintissä ensimmäiseksi, koska ne ovat merkityksellisimmät kaikista toimista. Näissä toimissa



eteen tulevien vuorovaikutustilanteiden perusteella asiakas tekee ratkaisunsa palvelukemuksen laadusta. Jokainen vuorovaikutustilanne on uusi totuuden hetki, jossa asiakas arvioi tilanteen onnistumista. Asiakkaalle näkymättömät toimet kuvataan blueprintiin, jotta nähdään niiden yhteys asiakkaalle näkyviin toimiin. Asiakkaalle näkymättömiin toimiin kuuluvat muun muassa kaikki valmistelevat työt sekä sisäinen vuorovaikutus. Tukiprosesseja suorittaa henkilöstö, jolla ei ole asiakaskontaktia, mutta niiden hoitaminen on edellytys palvelun suorittamiselle. Jos asiakkaan toimista vuorovaikutustilanteissa jää fyysinen todistusaineisto, sijoitetaan tämä blueprintiin ylimmäiseksi. Todistusaineistoon kuuluu kouriintuntuvia asioita, jotka asiakas vastaanottaa ja jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. (Bitner ym 2008, 71-73.)

Service blueprintiä rakennettaessa ensimmäisenä on valittava kehityksen kohteena oleva palveluprosessi. Blueprinteja voidaan tehdä erilaisissa mittakaavoissa niin kokoluokaltaan kuin tarkkuudeltaankin. Kohteeksi voidaan valita myös jonkun isomman prosessin osaprosessi, jolloin pitää määritellä osaprosessin alku ja loppu. Seuraavaksi valitaan palvelun asiakassegmentti. Koska erilaisilla asiakkailla on erilaisia tarpeita, saattavat myös palveluprosessit erota toisistaan. Jos kehitetään tiettyä palvelua, jossa asiakaskontakteina on useita eri segmenttejä, kannattaa jokaista eri asiakassegmenttiä varten rakentaa oma blueprint. Prosessi selvitetään asiakkaan näkökulmasta ottamalla selvää kaikista niistä valinnoista ja toiminnoista, joita asiakas tekee palvelutapahtuman aikana. Yrityksen niiden henkilöiden, jotka eivät ole tekemisissä asiakkaiden kanssa, voi olla vaikea kuvitella asiakkaan kokemusta prosessista. Asiakkaan kokemus palvelusta on tärkein huomioitava seikka blueprintiä tehtäessä. Parhaassa tapauksessa sitä voidaan verrata asiakkaan odotuksiin palvelusta. Asiakkaan toimien selvittämisen jälkeen siirrytään henkilökunnan toimiin ja selvitetään niin asiakkaalle näkyvät, asiakkaalle näkymättömät kuin mahdollisesti tekniikan välityksellä tehdyt toimet. Olemassa olevaa palvelua kehitettäessä haastatellaan ja havainnoidaan asiakaskontaktissa olevia työntekijöitä ja selvitetään heidän toimintansa. Viimeisenä yhdistetään asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet tarvittaviin tukiprosesseihin sekä lisätään mahdollinen fyysinen todistusaineisto. (Ojasalo ym. 2009, 160-162.)

### 3.9 Service blueprintingin toteuttaminen

Havainnoinnin ja haastattelujen tuottaman aineiston perusteella rakensin kaksi service blueprinting –kaaviota, joista toinen on yksinkertaistettu käyttäjäasiakkaan blueprint ja toinen on maksaja-asiakkaan blueprint. Yksinkertaistettu tarkoittaa tässä yhteydessä mahdollisimman normaalia, usein toistuvaa palveluprosessia. Blueprintit on rakennettu edellä kuvatun teorian mukaisesti eli lähdin liikkeelle asiakkaan toimista ja niihin linkittyvistä asiakkaalle näkyvistä toimista. Tämän jälkeen mietin palvelutilanteeseen liittyvät asiakkaalle näkymättömät toimet sekä tukiprosessit, jotka kuuluvat olennaisesti palvelutilanteeseen. Viimeisenä blueprinteihin lisättiin asiakkaille palvelutilanteesta jäävä fyysinen todistusaineisto. Blueprinteissa asiakkaan toimet ja asiakkaalle näkyvät toimet kulkevat lähse samanaikaisesti siten, että toisen osapuolen toiminta vaikuttaa aina toisen osapuolen toimintaan ja tästä muodostuu asiakkaan polku palvelutapahtuman läpi. Tätä polkua on käytetty myöhemmin havainnoinnin ja haastattelujen tuottaman aineiston ohella kehittämisehdotuksien luomiseen.

## 4 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa käsitellään työn tuloksena syntyneitä kehittämisehdotuksia nelikenttämallin muodossa havainnoinnin, haastattelujen sekä palvelusta rakennettujen service blueprint –kaavioiden pohjalta. Haastattelujen pohjana ollut kysymysrunko sekä havainnoinnin ja haastattelujen pohjalta rakennetut blueprint –kaaviot ovat opinnäytetyön liitteissä. (Liitteet 1, 2, 3.)

### 4.1 Palvelujen tarjontaan liittyvät kehittämisehdotukset

Kaikki merkittävät maapalvelutoimijat tarjoavat lipunmyyntipalveluja Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Etenkin isoista lentoyhtiöasiakkaista kilpaillessa lipunmyyntipalvelun olemassaolo on perusvaatimus. Yksikään vakituisesti Helsinkiin operoivista perinteisen mallin lentoyhtiöistä ei tule toimeen ilman lipunmyyntipalvelua. Osa on järjestänyt tämän ostamalla palvelun maapalvelujen toimittajaltaan ja osalla on oma lipputoimisto kentällä. Lipputoimistopalvelun tarjoaminen on edellytys, mikäli jatkossa halutaan olla mukana kilpailussa Helsinki-Vantaalle operoivien lentoyhtiöiden asiakkuuksista. Finnairilla on oma lipputoimiston-

sa ja havainnoinnin perusteella sellaiseen toiminnan laajuuteen Northportilla ei tällä hetkellä ole minkäänlaisia mahdollisuuksia. Nykymuotoisen pienen lipputoimiston hallinnoinnissa on ongelmia vielä ratkaisematta, joten mittakaavan kasvaessa myös ongelmien koko kasvaisi. Oma palvelutarjonta on ensin saatava kuntoon, ennen kuin laajenemista voidaan edes harkita. Muutenkin palvelun tarjonnan laajuutta harkittaessa pitää muistaa järjestelmäosaamisen tärkeys. Haastateltujen näkemys on, ettei samassa lipputoimistossa voi olla liian montaa maksaja-asiakasta, koska se heikentää kunkin asiakkaan järjestelmän ja myytävien palvelujen erikoisosaamista. Siinä on uhka joutua tilanteeseen, jossa työntekijät osaavat käyttää kymmentä järjestelmää auttavasti, mutta eivät yhtäkään niistä kunnolla.

Haastattelujen perusteella tarjottavien palvelujen taso ja laajuus tyydyttävät maksaja-asiakkaita. Maksaja-asiakkaille tarjottavia palveluja voidaan räätälöidä jo sopimusvaiheessa vastaamaan heidän toiveitaan ja tätä kautta palvelutarjonnan pitäisi kohdata asiakkaan toiveiden kanssa. Palvelun aukioloajat järjestetään asiakkaiden lentoaikojen mukaan, joten lipputoimisto on auki aina, kun sen palveluja tarvitaan. Lipputoimiston palvelujen tarjonnassa tärkein näkökulma on kuitenkin se, että kyseistä palvelua on pystyttävä tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille. Asiakkaat valitsevat palvelutuottajan kokonaispalvelun perusteella eli koko prosessin on oltava kunnossa. Tärkein osa maapalveluyrityksen kokonaispalvelua on operatiivinen toiminta, jonka on pystyttävä lähettämään asiakkaan lennot matkaan ajallaan ja käyttäjäasiakkaita jonotuttamatta. Lipputoimisto ei itsessään ole sisäänvetotuote, mutta sen on silti toimittava moitteettomasti ja pystyttävä vastaamaan vaativampienkin asiakkaiden tarpeisiin.

Havainnointi osoitti, että lipputoimiston työn kuormitus on erittäin epätasaista. Välillä on hiljaisia päiviä, jolloin työn luonne on enemmän päivystysmäistä, mutta välillä työ on erittäin kiireistä. Hyvinä esimerkkeinä kiirettä aiheuttavista tekijöistä olivat joulukuussa 2010 olleet Finnairin lentoemäntien lakko sekä muun muassa New Yorkissa, Lontoossa ja Pariisissa talvimyrskyn takia suljettuina olleet lentokentät. Tällaisina hetkinä lipputoimistopalvelun merkitys korostuu. Esimerkiksi British Airwaysin asiakkaita oli Helsingissä jumissa erittäin paljon ja lipputoimistopalvelun merkitys korostui sekä maksaja-asiakkaalle että British Airwaysin käyttäjä-asiakkaille. Kiireisten päivien vastapainona oleviin hiljaisiin päiviin lipputoimistolle pitää antaa tehtäviä, jotka pitävät henkilökunnan mielenkiintoa yllä. Lipputoimistolle voidaan osoittaa joko Northportin asiakaslentoyhtiöitä palvelevia taustatehtäviä hoi-

dettavaksi tai pyrkiä keksimään uusia palveluita, joista joko yksittäiset henkilöasiakkaat tai lentoyhtiöasiakkaat ovat valmiita maksamaan. Esimerkkinä tällaisesta palvelusta on Yhdysvaltoihin matkustaville tarjottava ESTA-palvelu, jossa tehdään heidän puolestaan Yhdysvaltojen maahantuloviranomaisten vaatima ilmoitus ja maksu peritään palvelua käyttäviltä asiakkailta. Tarjottavaa palvelua mietittäessä on huomioitava henkilökunnan osaamistaso ja motivaatio päästä käyttämään tätä osaamista. Esimerkiksi mahdollinen hotellivarausten ynnä vastaavien tarjoaminen ei olisi järkevää, koska se olisi henkilökunnan kannalta epämotivoivaa sekä vaatisi merkittävää opastusta ja mainostusta asiakkaille, jotta he löytäisivät palvelun. Paras mahdollinen vaihtoehto olisi aktiivinen uusasiakashankinta lipputoimistoon. Helmikuussa 2011 lipputoimiston tilanne hiljeni kahden merkittävän asiakasmenetyksen myötä, joten uusille asiakkaille olisi tilausta.

Palvelun tarjoamista mietittäessä on kiinnitettävä huomiota, että riittävä laatu säilyy. Molemmat haastateltavat korostivat haastatteluissa laadun suurta merkitystä. Maksaja-asiakkaan näkökulmasta laatu on huomattavasti tarjottavaa palveluvalikoimaa tärkeämpi. Maksaja-asiakkaat määrittelevät sopimukseen ne palvelut, joita he haluavat ja eivät ole valmiita tarjoamaan käyttäjäasiakkaille enempää. Maksaja-asiakkaat ohjeistavat lipputoimiston tarjottavien palvelujen osalta ja sen jälkeen lipputoimiston vastuulla on palvella käyttäjäasiakkaita annettujen prioriteettien nojalla. British Airwaysin haastattelussa kävi ilmi, että lipputoimiston toiminta on parantunut laajan vastuuttamisen myötä. Lipputoimisto oli ohjeistettu toimimaan itsenäisesti jo aiemmin, mutta se kasvoi annetun vastuun myötä toimimaan entistä paremmin. Työntekijöillä oli laaja valta ja vastuu ja he joutuivat itse ratkaisemaan ongelmia kehittäen toimintaa samalla. Näin parhaat käytännöt muotoutuivat ja tulivat käytäntöön oppimisen myötä. British Airwaysin epäsäännöllisyystilanteita alettiin hoitaa itse-ohjautuvasti jo etukäteen, jotta kaikki olisi valmiina, kun käyttäjäasiakkaat saapuvat paikalle. Monesti lipputoimiston työntekijät tiesivät jo mahdollisesta myöhästymisestä ennen kuin sitä oli virallisesti vahvistettu. Toimintamallit muotoutuivat käytännön kokemuksista. Lipputoimistolle on muodostunut Northportin sisälle näkymätön rooli informaatiokeskuksena, joka tukee muuta toimintaa. Tämä haastattelujen tuottama materiaali on siinä mielessä tärkeää tietoa, että sen pohjalta näyttäisi siltä, että tarjottavan palvelun laatu on parhaimmillaan ensiluokkaista.

Haastattelujen pohjalta näyttää siltä, että lentoyhtiöasiakkaille tarjottavan lipputoimistopalvelun ydin on järjestelmäosaaminen. Järjestelmät ovat nykyään monimuotoisia, joten niiden osaaminen on koko työn perusta. Hyvä järjestelmäosaaminen mahdollistaa työntekijän rauhallisuuden ja suoritusvarmuuden painetilanteessa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa käyttäjäasiakkaan kanssa. Lipputoimiston työntekijöiden on myös tunnettava lipunvaihtojen perussäännöt, mutta tuotetuntemus ei muuten ole niin tärkeää. Lentokentän lipputoimiston käyttäjäasiakkaalla on yleensä tarkka tieto siitä, mitä hän haluaa. Hänelle ei tarvitse argumentoida, kuten matkatoimistossa, vaan asiakas haluaa maksaa tietyn lipun tai tietystä palvelusta, kuten esimerkiksi ylipainosta. Järjestelmäosaaminen tulee todennäköisesti helpottumaan tulevaisuudessa lentoyhtiöiden luopuessa omista järjestelmistään ja siirtyessä kohti valmiita järjestelmäpaketteja. Omien järjestelmien ylläpidon ja kehittämisen ollessa erittäin kallista tulevat yhtiöiden järjestelmät yhtenäistymään. Tämä tulee näkymään lipputoimiston työssä siinä, että tulevaisuudessa voi keskittyä yhden järjestelmän osaamiseen ja sillä voi palvella useampaa maksaja-asiakasta. Käyttäjäasiakkaalle tämä puolestaan tulee näkymään palvelun nopeutumisenä ja laadun parantumisenä parantuneen osaamisen myötä. Molemmat haastateltavat näkivät lipputoimistopalveluille tilausta myös tulevaisuudessa. Vaikka internetin merkitys jakelukanavana onkin kasvanut, niin silti lippuja myydään edelleen myös lentokentältä ja lipputoimiston roolina on kerätä mahdolliset toissijaiset tuotot myytävistä palveluista, kuten esimerkiksi ylipainomaksut. Niin kauan, kun käytössä on luottokortin lisäksi muita maksuvälineitä, tarvitaan myös instanssi, joka käsittelee näitä maksuvälineitä. Luottokortit voidaan ottaa vastaan lentoyhtiöiden omien järjestelmien kautta, mutta pankkikortti- ja käteismaksut on käsiteltävä myös jossain. Yksikään perinteinen lentoyhtiö ei ole vielä siirtynyt malliin, jossa käteistä tai pankkikorttimaksua ei otettaisi vastaan. Lipputoimisto kerää nämä maksut heidän puolestaan.

Käyttäjäasiakkaan service blueprint osoitti, että lipputoimisto voi tuottaa käyttäjäasiakkaan matkaan näkymätöntä arvoa. Parhaimmillaan käyttäjäasiakkaan lipussa oleva ongelma voidaan ratkaista puhelimitse check-in –virkailijan soittaessa lipputoimistoon ja lipputoimiston työntekijän tehdessä tarvittavat toimenpiteet. Tällöin käyttäjäasiakkaan ei tarvitse liikkua turhaan palvelupisteestä toiseen, vaan hänelle on voitu tarjota paras mahdollinen palvelukokemus hänen edes huomaamatta lipputoimiston osuutta asiaan. Lipputoimisto puuttuu käyttäjäasiakkaiden matkoihin myös silloin, kun Helsinkiin päin tuleva lento on myöhässä. Esimerkiksi British Airwaysin tapauksessa sekä haastattelun että blueprintin osalta

voidaan todeta, että parhaimmillaan asiakkaan asiat on jo hoidettu, kun myöhästynyt lento saapuu Helsinkiin. Hän saa Helsinkiin saapuessaan jatkomatrustajien transit-tiskiltä uuden reitityksen mukaiset liput ja voi jatkaa matkaansa ilman, että hänen tarvitsee itse asioida lipputoimistossa ollenkaan. Palvelun tarjoamisessa sijainti Helsinki-Vantaan lentoaseman tiloissa näyttölee merkittävää roolia. Käyttäjäasiakkaan kannalta parasta olisi lipputoimiston sijainti mahdollisimman lähellä check-in –tiskejä, mutta Finavia määrittelee palvelupisteet Helsinki-Vantaalla ja on jostain syystä määritellyt lipputoimistot sijaitsemaan terminaalin välisellä käytävällä. Tämä valitettavasti aiheuttaa sen, että käyttäjäasiakkaalle ei voida tarjota palvelua parhaalla mahdollisella sijainnilla ja hänen on tultava palvelun luokse. Tämä tilanne on sama kaikille Terminaali 2:ssa palvelua tarjoaville. Terminaali 1 on siinä mielessä epäoikeudenmukaisen etuoikeutetussa asemassa, että jostain syystä siellä lipputoimistot sijaitsevat terminaalin alueella.

Vahvuudet/Mahdollisuudet	Heikkoudet/Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Välttämätön palvelu lähes kaikille lentoyhtiöille</li> <li>- Tarjottavan palvelun laatu ja laajuus</li> <li>- Hyvä valmius epäsäännöllisyystilanteisiin</li> <li>- Palvelun räätälöinti</li> <li>- Mahdollisuus tarjota näkymätöntä arvoa käyttäjäasiakkaille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailu</li> <li>- Laajenemismahdollisuudet vs järjestelmäosaaminen (käytettävien järjestelmien lukumäärä)</li> <li>- Riippuvainen kokonaislaadusta osana isompaa palvelukokonaisuutta</li> <li>- Sijainti</li> </ul>

Taulukko 1: Vahvuudet/Mahdollisuudet ja Heikkoudet/Uhat palvelujen tarjonnan näkökulmasta

#### 4.2 Työntekijöiden johtamisen järjestelmään liittyvät kehittämissuhteet

Sekä haastattelujen että havainnoinnin pohjalta näyttöisi siltä, että tällä alueella on kaikista eniten kehittämisen varaa. On huolestuttavaa, että jopa asiakkaiden edustajat olivat haastatteluissa sitä mieltä, että sisäinen johtajuus on hukassa. On tosin huomioitava, että haastattelujen tekoaikaan yritys oli toiminut vasta vähän reilun kuukauden uuden toimitusjohtajan alaisuudessa, joten hän ei ollut siinä vaiheessa vielä ehtinyt vaikuttaa yrityksen sisä-

seen johtajuuteen ja palvelun lopputulemaan millään tavalla. Haastattelut osoittivat myös, että tämä johtajuuden puute oli johtanut lipputoimiston toiminnan kehitykseen ja tähän kehitykseen lipputoimiston toiminnassa oltiin maksaja-asiakkaiden puolelta tyytyväisiä. Täytyy kuitenkin muistaa, kuten rahoitusmekanismia käsittelevässä kappaleessa todetaan, että lipputoimiston asiakkuudet ovat voimakkaasti riippuvaisia yrityksen tuottamasta kokonaislaadusta. Asiakkaiden näkökulmasta johtaminen koettiin liian etäiseksi ja työntekijöille tarjottava tuki liian vähäiseksi. Myös lipputoimiston työntekijät esittivät samansuuntaisia kommentteja havainnoinnin aikaisissa keskusteluissa.

Havainnoinnin yhteydessä käydyissä keskusteluissa useampi lipputoimiston työntekijöistä nosti esiin henkilöstön johtamiseen liittyvät ongelmat, kuten koulutusten puute, ohjeistuksen puute, alimitoitettut resurssit sekä esimiehen puute. Lipputoimistolla on hallinnollinen esimies, mutta sieltä puuttuu esimies, joka osaisi itse tehdä myös lipputoimiston työtä. Tätä kautta hän ymmärtäisi lipputoimiston työn luonnetta paremmin ja voisi tarjota parempaa tukea muille lipputoimiston työntekijöille. Itse tulkitaisin yllä mainitut ongelmat enemmänkin suunnitelmallisuuden puutteesta syntyneiksi. Lipputoimisto on aina elänyt asiakkuksiensa mukaan tavallaan ”kädestä suuhun” –menetelmällä ja toiminta on siitä syystä jäänyt tarkemmin suunnittelematta. Tarkemman suunnitelman puuttuminen näyttäisi tekevän toiminnasta poukkoilevaa ja epäjohdonmukaista. Suurinta turhautumista havainnoinnin perusteella aiheutti se, että lipputoimiston henkilökunta tiedostaa nämä ongelmat ja kertoo yrittäneensä jo pitempään saada ääntään kuulumaan, mutta he eivät mielestään ole toistaiseksi onnistuneet siinä. Tämä toistui useamman työntekijän sanomana keskusteluissa ja pidemmän päälle tämä saattaa aiheuttaa innostuneimmille ja aktiivisimmille työntekijöille motivaatio-ongelmia. Koulutuspuolella on myös potentiaalinen ongelma, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä ole riittävän hyvin koulutettuja kaikkien asiakasyhtiöiden asioihin. Toisaalta iso vastuu tästä kuuluu maksaja-asiakkaille, koska monet näistä eivät pyynnöistä huolimatta ole toimittaneet koulutusta omista järjestelmistään tai tuotteistaan. Kaikkien asiakasyhtiöiden tapahtumamäärät eivät ole niin isoja, että osaaminen pysyisi korkealla tasolla arkisen toiminnan myötä. Tällöin koulutuksen merkitys nousee entisestään. Eri yhtiöiden osalta lipputoimiston pitäisi kyetä luomaan itselleen toiminta-ohjeet, jotta voidaan taata käyttäjäasiakkaille tasalaatuinen palvelu riippumatta siitä, kuka on vuorossa. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja tekevät asioita eri tavalla, mutta yhtenäisten ohjeiden avulla palvelua voitaisiin paremmin standardisoida ja vähentää henkilökohtaisen panoksen vaikutusta

tarjottavaan palveluun. Ohjeiden rakentaminen kuuluu lipputoimiston työntekijöiden omalle vastuulle, sillä he itse osaavat työnsä parhaiten.

Havainnoinnin ja sen yhteydessä käydyissä keskusteluissa nousi toistuvasti esiin lipputoimiston riittävä resurssointi. Todistin havainnoinnin aikana kaksi kertaa, kun toinen lipputoimistovuorossa olleista virkailijoista hälytettiin muihin tehtäviin. Tätä tapahtuu lipputoimiston työntekijöiden mukaan säännöllisesti silloin, kun toinen paikalla olevista työntekijöistä on monitaitoinen. Pahimmillaan koko lipputoimisto on jouduttu hetkellisesti sulkemaan, kun ainoa vuorossa ollut virkailija on kutsuttu muihin tehtäviin. Ongelma tässä on se, että lipputoimiston työntekijät kokevat konkreettisesti jäävänsä yksin tilanteessa kuin tilanteessa, kun toinen paikalla olevista hälytetään muihin tehtäviin. Hiljaisimpina päivinä tähän on varaa, mutta usein lipputoimistossa on kiire samaan aikaan, kuin muillakin osastoilla ja silloin toista vuorossa olevaa ei olisi varaa luovuttaa muihin tehtäviin. Lipputoimistossa yksi työntekijä voi helposti juuttua viideksitoista minuutiksi ratkaisemaan yksittäistä lippuongelmaa ja jos tänä aikana toinen työntekijöistä hälytetään muihin tehtäviin, vaikuttaa se merkittävästi muiden käyttäjäasiakkaiden palvelukokemukseen. Tavallaan tähän siis vaikuttaa myös lipputoimiston työn kuormittumisen epätasaisuus. Hiljaisimpina päivinä toinen työntekijä voidaan hyvin luovuttaa kiireisimmäksi ajaksi, mutta aina siihen ei ole mahdollisuutta. Havainnoinnin yhteydessä kävi ilmi, että tällaiset jatkuvat taistelut aiheuttavat tunnetta arvostuksen puuttumisesta ja vaikuttavat monen lipputoimiston työntekijän motivaatioon.

Omien sanojensa mukaan työntekijät joutuvat toistuvasti uhrautumaan. Hyvänä esimerkkinä tästä toimivat iltapäivän viimeiset asiakasyhtiöiden lennot. Mikäli näillä lennoilla syntyy epäsäännöllisyystilanne, on automaattinen oletus, että vuorossa olevat työntekijät jäävät työhön lipputoimistoon, kunnes tilanne on ratkennut. Lennon peruuntumisen ja yli sadan matkustajan jatkolentojen selvittäminen voi viedä tunteja. Järjestelmä perustuu siihen, että lipputoimiston vuorossa oleva virkailija voi jatkaa vuoroaan. Tähän mennessä jatkaminen on aina onnistunut ja työntekijät ovat joustaneet, mutta joskus edessä on vielä tilanne, että työntekijän on pakko lähteä heti vuoronsa päätyttyä omille asioilleen tai hän sairastuu kesken työpäivän. Lipputoimiston toiminnassa on toistaiseksi ollut joustavuutta ja sen työntekijät ovat olleet valmiita tarvittaessa venymään omien toimenkuvien yli hyvän palvelun tuottamiseksi, joten ongelmaa ei ole vielä syntynyt. Toisaalta viimeiseen lentoon liittyvään ongelmaan on käytännössä mahdotonta varautua, koska silloin paikalla on vain yksi työn-



tekijä. Pahimman skenaarion varalta ei voida pitää jatkuvaa reserviä. Venymistä osoittaa myös se, että osalla lipputoimiston työntekijöistä on tapana eläytyä voimakkaasti käyttäjäasiakkaan kulloiseenkin ongelmaan. Toisaalta tämä on erinomaista ja ihmisläheistä asiakaspalvelua, mutta toisaalta myös hyvin kuluttavaa työntekijöiden itsensä kannalta. Etenkin ongelmatilanteissa tämä voi olla hyvin raskasta, koska poikkeuksellisen kohtalon kärsineitä asiakkaita voi olla useita. Itsensä jatkuva likoon laittaminen on kuluttavaa, mutta toisaalta palkitsevaa. Parhaimmillaan se voi toimia motivaatiotekijänä työntekijälle vaikeiden tilanteiden ratkaisun onnistuessa ja pahimmillaan siitä tulee taakka, kun asiakkaita pysty auttamaan haluamallaan tavalla.

Havainnoinnin perusteella näyttäisi siltä, että lipputoimisto tarvitsisi esimiehen tai johtavan virkailijan. Pelkkä hallinnollinen henkilöesimies ei riitä toiminnan tehokkaaseen organisointiin. Kaikkien ollessa samalla viivalla tietyt työt kuormittuvat osaavimmille ja vastuullisimmille henkilöille. Lipputoimiston oma esimies mahdollistaisi ohjeista ja koulutuksista huolehtimisen. Tämä esimies voisi sen jälkeen nostaa lipputoimiston työn kannalta tärkeitä asioita ja saada lipputoimiston ääntä kuuluviin. Vaikka lipputoimisto näytteleekin varsin pientä roolia isommassa kokonaisuudessa, on sen rooli merkittävä. Kuten aiemmassa kappaleessa kävi ilmi, haastateltavat näkivät lipputoimiston roolin organisaation sisällä merkittävänä tiedotuskanavana, vaikka se ei sitä virallisessa organisaatiokaaviossa olekaan.

Haastatteluista kävi ilmi, että suurimmat Northportin tarjoamat palvelun ongelmat koskevat palvelun tasalaatuisuutta. Yrityksestä löytyy paljon osaamista, mutta sitä ei saada tehokkaaseen käyttöön. Hyvinä päivinä selvittää vaikeistakin palvelutilanteista, mutta välillä on päiviä, jolloin mikään ei onnistu. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että tämä johtuu sisäisen johtamisen puutteesta. Viime vuosina yrityksen rakennetta ja toimenkuvia on muutettu toistuvasti, mutta tästä syystä asiakaspalveluhenkilökunta on jäänyt omilleen. Vahvimmat yksilöt ovat onnistuneet kasvamaan vastuun myötä ja nousseet uudelle tasolle, mutta kaikilta se ei ole onnistunut. Vaikka yksittäisen työntekijän valtaa ja vastuuta onkin kasvatettu, niin silti osa henkilökunnasta kokee, ettei heillä ole valtuuksia tehdä mitään tai heillä ei ole riittävästi tietoa töidensä hoitamiseen. Virheitä sattuu kaikille ja tärkeintä on, että niistä opitaan. Vaikeista tilanteista on voitava keskustella ja mahdollisesti virheellinen sekä oikea ratkaisu on käytävä läpi rakentavassa hengessä. Tällöin tätä esimerkkiratkaisua voidaan

tulevaisuudessa soveltaa vastaavissa tilanteissa. Joskus päätös vain on pystyttävä tekemään asiakkaan edessä ja se saattaa jälkikäteen osoittautua vääräksi. Virheitä ei kuitenkaan saisi pelätä, sillä pelkääminen ehkäisee uskallusta yrittää tulevaisuudessa.

British Airwaysin haastattelun perusteella näyttäisi siltä, että yleisellä tasolla parhaassa mahdollisessa organisaatiokulttuurissa kaikki tietävät ja tuntevat vastuunsa. Työntekijän on tunnettava, että hänellä on ylin päätösvalta tilanteessa ja mahdollisuus tehdä ne asiat, joita tilanne hänen mielestään vaatii. Kaikilla työntekijöillä voisi olla mahdollisimman laaja rooli ilman ylimääräistä hierarkiaa. Suomessa korostetaan lapsesta asti itsenäisyyttä ja vastuuta, joten se pitäisi pystyä tuomaan esiin työntekijöissä. Riittävään valtuuttamiseen ja vastuuttamiseen perustuvan järjestelmän luominen vie aikaa. Työntekijöiden on oltava riittävän hyvin koulutettuja ja työkalujen on oltava riittäviä. Työohjauksen on toimittava ja sitä on oltava tarjolla sekä säännöllisesti että tarpeen vaatiessa. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta laadun edellytyksenä olevan, että ympäristö, ihmisten roolit, valtuudet, koulutus ja säännöt ovat kohdallaan. Toimintaa pitää johdonmukaisesti seurata ja antaa jatkuvasti palautetta. Uudet tiedot ja toimintamallit saadaan juurrutettua parhaiten poikkeamiin puuttamalla. Laadun ylläpitäminen vaatii vuorovaikutusta ja systemaattista, rakentavasti annettua palautetta. Toisen lentoyhtiöasiakkaan näkökulmasta Northport nojaa tällä hetkellä liikaa Finnairin strategiaan. Oma visio ja strategia ovat olemassa, mutta konkretiaa ei ole riittävästi.

Blueprintin ja havainnoinnin pohjalta tulisi siihen johtopäätökseen, että lipputoimiston työntekijöitä tulisi kuunnella enemmän asiakassopimuksia tehtäessä. Tämä olisi ensinnäkin merkittävä motivaatiotekijä lipputoimiston ihmisille ja antaisi heille vaikutelman, että heitä kuunnellaan. Toisena syynä näkisin sen, että heillä on paras osaaminen tarjottavaan palveluun, joten he osaisivat esittää perusteltuja näkemyksiä siitä, mitä voidaan tarjota ja miten. Heillä olisi näkemystä esittää sopimukseen sellaisia elementtejä, jotka eivät välttämättä näkyisi asiakkaalle, mutta voisivat helpottaa lipputoimiston toimintaa merkittävästi.

Vahvuudet/Mahdollisuudet	Heikkoudet/Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Itsenäinen kehitys</li> <li>- Kyky ottaa vastuuta</li> <li>- Työntekijöiden sitoutuminen</li> <li>- Sisäinen rooli ”tietotoimistona”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäinen johtajuus, operatiivisen esimiehen puute</li> <li>- Työntekijöille tarjottava tuki</li> <li>- Suunnitelmallisuuden puute</li> <li>- Resurssointi</li> </ul>

Taulukko 2: Vahvuudet/Mahdollisuudet ja Heikkoudet/Uhat työntekijöiden johtamisen järjestelmän näkökulmasta

#### 4.3 Asiakkaiden johtamisen järjestelmään liittyvät kehittämissuhteet

Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella näyttää siltä, että vaikka asiakkaiden edustajiin onkin yhteys, niin silti siitä puuttuu jotakin. Tähän viittaa myös se, ettei järjestelmäkoulutuksia ole saatu järjestettyä riittävälle tasolle yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tämä ei koske kaikkia asiakkaita, sillä osa on järjestänyt koulutukset asianmukaisesti ja saa näin paremmin vastinetta rahoilleen. Käyttäjä-asiakkaat eivät yrityksen kannalta ole ratkaisevassa roolissa, joten pääpaino tässä kappaleessa on maksaja-asiakkaalla. Parasta johtamista käyttäjäasiakkaille on, että työntekijät osaavat tehtävänsä moitteettomasti ja pystyvät näin ohjaamaan heidät palveluprosessin läpi mahdollisimman sujuvasti. Maksaja-asiakkaat ovat ne, joihin tulee keskittyä ja jotka voivat auttaa kehittämään palvelua molempien osapuolien kannalta järkevään suuntaan. Jos he eivät tarvitse jotain palvelusta, se voidaan karsia pois ja jos he haluavat panostaa johonkin erityisesti, niin se voidaan ottaa karsitun osan tilalle tai lisämaksusta käytäntöön. Etenkin British Airways on aktiivisesti osallistunut lipunmyynnin työhön ja auttanut omalta osaltaan kehittämään sitä vastaamaan paremmin omaan tarpeeseensa.

Asiakkaan toteuttama osuus palvelusta on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja maksaja-asiakkaalle on toimitettu hiljaisina aikoina jopa sellaisia palveluja, jotka eivät kuulu peruspalveluun. Maksaja-asiakkaita ei kuitenkaan pystytä hyödyntämään tehokkaasti palvelun tuottamisessa. Asiakkaat osallistuvat palveluun toimittamalla järjestelmät, omat lippupohjansa sekä ohjeet näiden käyttämiseen. Tämän lisäksi asiakas asettaa rajat ja säännöt, kuinka heidän lippujaan saa käsitellä, mutta sen jälkeen hän ei enää osal-

listu itse palvelun toteuttamiseen. Palvelu on voimakkaasti asiantuntemusta vaativa niin maksaja- kuin käyttäjäasiakastakin ajatellen ja sen vuoksi minkäänlainen itsepalvelu ei tule kysymykseen. Maksaja-asiakkaita pyritään ohjaamaan ja informoimaan parhaalla mahdollisella tavalla toimittamalla raporteja päivittäisestä toiminnasta sekä yksinkertaistamalla tilitysprosesseja ja ratkaisemalla siinä olevia ongelmia. Ulkomailla toimiville talouspalvelukeskuksille pyritään selvittämään kaikki mahdollisimman pitkälle, koska suomalainen pankkikorttijärjestelmä on varsin vaikea ymmärtää ulkomaalaisen näkökulmasta.

Havainnoinnin perusteella asiakkaista ei kuitenkaan oteta kaikkea mahdollista irti. Työntekijöillä on epäselvyyttä siitä, mitä kuhunkin sopimukseen kuuluu ja miten joissain erityistilanteissa tulisi menetellä. Asiakkaita pitäisi saada paremmin aktivoitua mukaan prosessiin ja kertomaan, mitä he haluavat. Nyt se jää liikaa asiakkaiden oman aktiivisuuden varaan ja jostain syystä he ovat varsin passiivisia, vaikka asioista kertominen ja koulutuksen järjestäminen auttaisi asiakkaita itseäänkin ja voisi parhaassa tapauksessa tuottaa heille lisämyyntiä. Havainnoinnin yhteydessä käydyissä keskusteluissa toivottiin enemmän opastusta asiakkaiden taholta siitä, mitä kulloinkin halutaan. Näitä asioita toivottiin otettavan esille myynnin edustajien toimesta asiakkaiden edustajien kanssa, kun nämä tulevat Helsinki-Vantaalle tutustumaan toimintaan. Maksaja-asiakkaat osaavat kuitenkin itse parhaiten kertoa omista haluistaan ja tarpeistaan. Yksittäiset käyttäjä-asiakkaat eivät välttämättä pystyisi tähän, mutta maksaja-asiakkailta voisi saada omalla aktiivisella panoksella huomattavasti enemmän irti.

Haastatteluissa kävi ilmi, että maksaja-asiakkaiden laatumittarit ovat pääosin koviin ja absoluuttisiin arvoihin perustuvia, kuten esimerkiksi lentojen saapuminen aikataulussa tai matkalaukkujen toimittamiseen kuluva aika. Käyttäjääsiakkaiden näkemykset puolestaan ovat pehmeämpiä ja pitävät aikataulussa pysymisen lisäksi sisällään myös inhimillisen näkökulman, kuten esimerkiksi tervehtimisen ja asiakaspalvelijan käytöksen. Lentoliikennealalla toimivien yritysten kannalta asiakkaiden suhtautuminen voi välillä olla jopa vaikeaa, koska asiakkaat heittäytyvät täysin lentoyhtiön hoidettaviksi. Lipputoimistossa törmätään säännöllisesti tällaisiin tilanteisiin asiakkaiden myöhästyttyä omilta lennoiltaan. Jostain syystä asiakkaat vaativat lentoyhtiötä järjestämään heidän matkansa, vaikka he olisivat myöhästyneet omasta syystään. Asiakkaan ostettua alkuperäisen lipun syntyy sopimus, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat tiettyihin ehtoihin, kuten olemaan ajoissa pai-

kalla. Lipputoimisto on maksaja-asiakkaan kontaktipinta, joka hoitaa tällaiset tilanteet käyttäjäasiakkaiden kanssa. Näissä tilanteissa toimiminen vaatii lipputoimistolta hienotunteisuutta ja tilannetajua asiakkaan ollessa usein kiihtyneessä mielentilassa. Tilanne pitää kuitenkin pystyä hoitamaan hienotunteisesti ja mikäli asiakkaan vaatimuksia ei voida toteuttaa, on hänet ohjattava oikealla tavalla ottamaan yhteyttä lentoyhtiön edustajaan. Asiakaspalvelijan ammattitaito mitataan hänen toiminnastaan vaativassa ja haasteellisessa tilanteessa. Asiakasta pitää pystyä palvelemaan ystävällisesti, vaikka tilanne olisi epämiellyttävä ja asiakas käyttäytyisi huonosti. Virheitä sattuu kaikille, joten niitä ei kannata pelätä, mutta niistä täytyy ottaa opiksi. Saman virheen toistaminen menee jo tyhmyyden puolelle.

Haastatteluissa haastateltavat näkivät maksaja-asiakkaan näkökulmasta laatua olevan myös sen, että annettuja sääntöjä noudatetaan ja ohjataan asialliseen sävyyn asiakkaat ottamaan yhteyttä lentoyhtiöön poikkeustilanteissa. Maksaja-asiakkaan tulee toimittaa lipputoimistolle mahdollisimman tarkat ohjeet. Niiden puuttuessa ei voida myöskään toimittaa laadukasta palvelua. Poikkeustilanteissa laatua on se, että työntekijät tietävät mitä tekevät ja osaavat työnsä. Rauhallisuus ja varmuus heijastuvat asiakkaalle ja työn osaaminen nostaa työntekijän rauhallisuutta ja itsevarmuutta. Käyttäjäasiakasta voidaan ohjailta tilanteessa tyylikkäästi, kun oma osaaminen on riittävällä tasolla. Tilanne vaatii niin paljon asiantuntemusta, ettei asiakkaalla ole siihen välttämättä mitään lisättävää, joten oikeanlaisella käytöksellä työntekijä pystyy ohjailemaan asiakasta haluamallaan tavalla. Käyttäjäasiakkaan blueprintin mukaan häntä voidaan ohjailta useammassa kohdassa palvelun polkua. Parhaissa tapauksissa asiakkaan ongelmat voidaan lipputoimiston toimesta ratkaista siten, ettei asiakkaan tarvitse edes itse tulla lipputoimistoon. Lippuongelman ilmetessä check in-tilanteessa, virkailija voi hoitaa asian kuntoon puhelimitse lipputoimiston kanssa ja asiakas pääsee jatkamaan matkaansa kohti lähtöporttia mahdollisimman nopeasti ja yksinkertaisesti. Asiakasta voidaan hänen tietämättään myös johtaa jo hänen ollessaan matkalla lentokentälle joko sellaisella lennolla, joka saapuu myöhässä tai sitten maitse. Jos tieto asiakkaan seuraavan lennon myöhästymisestä on jo olemassa, voidaan hänen asiansa järjestää jo ennen hänen saapumistaan Helsinkiin. Tällöin Helsingistä lähtevä asiakas saa saapuessaan lipputoimistosta uuden reitityksen välittömästi ja myöhästävällä lennolla Helsinkiin tuleva uuden lipun seuraavalle lennolleen.

Lähtökohtaisesti lipputoimiston palvelupisteen ympäristön ja henkilökunnan pukeutumisen pitäisi olla kunnossa. Lentokentän kulloisellekin tilanteelle ei voida mitään ja esimerkiksi lakkotilanteista tai vaikeista sääolosuhteista johtuen tilanne voi olla kaottinen ja se heijastuu asiakkaan mielentilaan. Monesti asiakkaan palveluun liittyy sellaisia ulkoisia tekijöitä, että hänelle on mahdotonta tarjota sellaista palvelua, että hän poistuisi paikalta tyytyväisenä. Tosin tällöin kiukku ei kohdistu palveluntarjoajaan, mutta palvelutilanteina nämä ovat erittäin haastavia ja aikaavieviä. Niissä pitää onnistua hyvin, ettei asiakkaan turhautuminen kasva entisestään. Jos näissä ei onnistuta, voi asiakkaan näkemys kääntyä nopeasti tarjottua palvelua vastaan.

Maksaja-asiakkaan osalta blueprint osoitti sen, että asiakasta tulisi lähteä johtamaan jo sopimusneuvotteluista alkaen. Palvelun sisällön tarkempi määrittely alkaa sopimusvaiheessa. Tällä hetkellä sopimusneuvotteluissa on mukana ainoastaan myyntihenkilöstö, mutta mielestäni lipputoimiston asiantuntemusta tulisi käyttää tässä kohdassa. Lipputoimiston päivittäistä työtä tekevillä on yliverlainen näkemys siitä, että voidaanko joku asia toteuttaa ja kuinka paljon resursseja se vaatii. He voisivat myös ehdottaa sopimukseen elementtejä, jotka helpottavat heidän omaa toimintaansa siten, ettei se kuitenkaan näy asiakkaalle huonompana palveluna. Lipputoimiston asiantuntemusta kannattaisi ehdottomasti hyödyntää siinä, että sopimuksiin saadaan varmasti kaikki olennaiset seikat. Suurempi osallistaminen voisi toimia myös lipputoimiston näkökulmasta motivaatitokijänä ja todennäköisesti sillä olisi vaikutusta havainnoinnin yhteydessä ilmitulleeseen kollektiiviseen tunteeseen, ettei työntekijöitä kuunnella.

Maksaja-asiakkaan blueprintistä kävi myös ilmi, että palvelun alkamisen jälkeen maksaja-asiakas näkee varsin pienen osan lipputoimiston palvelusta. Helsingissä toimipistettään pitävät pääsevät helpommin ja useammin tarkkailemaan lipputoimiston toimintaa, mutta muualta Euroopasta tulevat edustajat näkevät lipputoimiston käytännön työtä ainoastaan säännöllisten palveluauditointien yhteydessä. Fyysisinä todisteina palvelusta maksaja-asiakkaat saavat päivittäin raportit päivän myynnistä ja kuukausittain koontiraportin kuukauden tilitettävästä myynnistä sekä tarvittaessa kopiot dokumenteista. Näiden raporttien perusteella asiakkaat saavat tiedot toiminnasta ja voivat kysellä selvityksiä, mikäli rahaliikenne ja raportoitu myynti eivät täsmää. Rahaliikenteeseen liittyvän asiakaspalvelun hoi-

taa yksi henkilö ja hän vastaa siitä, että asiakkaat saavat heille kuuluvat rahat ja että Northport veloittaa asiakkaita kuukausittain palvelusopimusten mukaisesti.

Vahvuudet/Mahdollisuudet	Heikkoudet/Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteydet asiakkaisiin ovat olemassa</li> <li>- Osa asiakkaista osallistuu aktiivisesti palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen</li> <li>- Parhaimmillaan erinomainen laatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakasyhteyksien tehokas käyttö</li> <li>- Informaation kulku</li> <li>- Erot palvelun tasalaatuisuudessa</li> <li>- Ulkoisiin puitteisiin ei voi vaikuttaa lentokenttäympäristössä</li> </ul>

Taulukko 3: Vahvuudet/Mahdollisuudet ja Heikkoudet/Uhat asiakkaiden johtamisen järjestelmän näkökulmasta

#### 4.4 Palvelun rahoitusmekanismiin liittyvät kehittämissuhteet

Northportin tappiollisuuden vuoksi omistajataho ei ole asettanut Northportille ollenkaan euronääräistä tulostavoitetta. Yrityksen tavoitteena on toimia mahdollisimman tehokkaasti ja tarjota asiakkailleen laadukasta palvelua. Yrityksen kuluista valtaosa on kiinteitä, joten voilymin kasvattaminen pienentäisi yksikkökulua. Northportin omistavalla Finnairilla on Helsinki-Vantaalla oma lipputoimistonsa omille käyttäjäasiakkailleen ja Northport on avannut oman toimistonsa hankkiakseen ja palvellakseen muita asiakkaita Finnairin ohella. Lipputoimiston palvelua rahoitetaan maksaja-asiakkailta sopimuksen perusteella perittävillä maksuilla. Osalla maksu perustuu lähtevien lentojen lukumäärään ja osalla myynnin voilymiin.

Havainnoinnin perusteella lipputoimiston osalta palvelun todellista tulosta on vaikea mitata ja sitä ei edes pitäisi mitata omana yksikkönä. Lipputoimisto on osa asiakkaalle tarjottavaa palvelukokonaisuutta ja se on hinnoiteltu asiakkaille varsin edulliseksi. Isoja ja tärkeitä kokonaisasiakkuuksia ei edes saataisi ilman lipputoimiston ylläpitämistä, joten se pidetään mukana kokonaispaketissa hivenen kustannuksia matalammalla hinnalla. Tästä syystä lipputoimiston hinnat ovat varsin alhaiset, mutta tämän alhaisen hinnan kautta pyritään saamaan asiakkuuksia. Voidaan todeta osan asiakkaan muista palveluista maksamasta hinnasta olevan lipputoimiston ansiosta saatua. Asiakkaat odottavat ensiluokkaista palve-

lua lipputoimistolta, mutta eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan siitä. Poikkeuksiakin tästä onneksi löytyy. Paremmin maksavan asiakkaan kokonaispalvelupaketti on aina laajempi ja tällaisille asiakkaille tehdään joskus jopa enemmän kuin sopimusvelvoitteissa on sovittu. Enemmän maksavilla on enemmän lentoja ja tapahtumia, joten heille on myös enemmän raportoitavaa. Tämän mahdollistaa lipputoimiston työn luonne, jossa välillä on todella kiire ja välillä taas hiljaisempia jaksoja. Hiljaisten jaksojen aikana on aina mahdollista tehdä raportointityötä, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille.

Lipputoimistolle ei ole saatavissa taloudellista lisäarvoa siirtämällä toimintoja käyttäjäasiakkaan itsepalveluksi. Lipputoimiston asiakkaista suurin osa on vaihtamassa lippua, maksamassa ylipainomaksuja tai ostamassa uutta lippua. Mitään edellisistä toimenpiteistä ei voida siirtää itsepalveluksi nykyisillä toimintamalleilla. Lippuja on mahdollista ostaa etukäteen joko internetistä tai matkatoimistosta, mutta jos lipun joutuukin ostamaan lentokentällä esimerkiksi koneesta myöhästymisen johdosta, ei tällaista mahdollisuutta ole. Myös ylipainot on mahdollista maksaa etukäteen internetissä, mutta kaikki eivät käytä tätä mahdollisuutta, vaan tulevat mieluummin kokeilemaan lentokentälle, jos selviäisivät maksamatta ylimääräistä. Lentopäivänä lipunvaihdot ovat monesti todella monimutkaisia ja vaativat lisämaksun, joten jonkun on oltava paikalla hoitamassa asia. Myös haastatteluissa todettiin, että itsepalveluja ja automaatteja ei pitkään aikaan tulla saamaan niin pitkälle, että voitaisiin jättää manuaalinen, ihmisten tekemä työ pois käytöstä.

Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan enempää lipputoimiston palveluista. Laadun parantaminenkaan ei auta, jos asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun. Lipputoimiston osalta mahdollisuus hintojen nousuun tulee tällä hetkellä asiakkaiden vaihtuvuuden kautta. Tämän hetken trendi tuntuu olevan äärimmäinen kustannustehokkuus, joka maksaja-asiakkaiden silmissä vaikuttaa olevan sama kuin halpa hinta. Osa Northportin asiakkaista on vaihtamassa palveluntoimittajiaan, mutta jää nähtäväksi, miten uudet toimittajat pystyvät vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Jos uudet toimittajat epäonnistuvat, niin mahdollisesti Northportin lipputoimiston tuottamaa laatua osataan arvostaa entistä enemmän ja tätä kautta on myös mahdollista saada palvelusta parempaa hintaa. Haastattelujen perusteella Northportilla on enemmän aihetta kokonaisuutta koskeviin laadunparannushankkeisiin kuin lipputoimistoa koskeviin. Haastattelujen mukaan näyttää siltä, että lipputoimisto täyttää tällä hetkellä tehtävänsä hyvin, joten sitä kautta ei voida laadunparannuk-



sella saatavaa etua tavoitella. Hyvä kokonaislaatu mahdollistaa pitkät asiakassuhteet, joten laadun suhdetta kannattavuuteen tulee miettiä siltä kantilta.

Vahvuudet/Mahdollisuudet	Heikkoudet/Uhat
- Lisäarvo maksaja-asiakkaille	- Hinnoittelun vaikeus osana kokonaispalvelupakettia - Yrityksen tappiollisuus - Laatu on vaikea siirtää hintaan

Taulukko 4: Vahvuudet/Mahdollisuudet ja Heikkoudet/Uhat palvelun rahoitusmekanismin näkökulmasta

#### 4.5 Elementtien yhdistämiseen liittyvät kehittämissuhteet

Menestyvän lipputoimiston luominen edellyttäisi edellä käsiteltyjen asioiden yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi hallitulla tavalla. Toiminta on saatava johdonmukaiseksi ja prosessit selkeiksi. Nyt yksittäisen asiakkaan prosessit saattavat olla selvillä, mutta kokonaisuus silti sattumanvarainen. Lipputoimistolla riittää potentiaalia vastata haasteeseen, joten palaset pitää pystyä kokoamaan sillä tavalla, että panostukset ja asiakkaiden arvostukset kohtaavat. Frei toteaa, että menestyksellinen palveluliiketoiminta vaatii moniulotteisen mallin, jonka toteutus on järjestelmällistä. Tämä vaatii vahvaa johtajuutta sekä korkeimmalta johdolta että väliportaana esimiehiltä. (Frei, 2008, 79.)

Tarjonta on kunnossa, sillä lipputoimiston palvelut räätälöidään erikseen jokaiselle maksaja-asiakkaalle heidän toiveidensa mukaan. Tarjonnan kohdalla ongelmana on se, että lipputoimistopalvelut myydään muun toiminnan mukana ja niistä ei erittäin hyvin hoidettuina-kaan saa itsenäistä vetotuotetta. Northportin pitää siis pystyä tarjoamaan kokonaisvaltaista laatua. Jos asiakkaille pystytään tarjoamaan hyvää laatua muilla osastoilla, voi hyvin hoidetusta lipputoimistosta tulla se tärkeä viimeinen lenkki, jolla voitetaan kilpailuja asiakkuuksista. Tarjonta menee siinä mielessä rinnakkain hinnoittelun kanssa, että lipputoimistopalvelut tulevat kokonaisasiakkuuden mukana ja tästä syystä ne saatetaan tarkoituksella hinnoitella edullisemmiksi kokonaisasiakkuuden saamiseksi. Tämä täytyy huomioida lipputoimiston taloudellista tulosta arvioitaessa. Tällöin lipputoimistoa tulisi käsitellä osana ko-

konaisuutta, eikä omana palvelutuotteenaan. Soveltuvuus muuhun palvelutuotteeseen on tärkeää ja lipputoimisto voi mahdollistaa omalla panoksellaan hyvän katteen muista asiakkuuteen kuuluvista palveluista. Kunkin asiakkaan kohdalla yhdistelmä eri palvelutuotteista ja niiden hinnoittelusta pitää luoda yksilöllisesti. Tämä ei saa olla kertaluontoinen projekti uutta asiakkuutta hankittaessa, vaan sen on oltava jatkuva prosessi, jossa osallistetaan myös asiakas paremman kokonaisuuden kehittämiseksi. Asiakkaalle on pyrittävä luomaan aktiivinen rooli, jossa hän toimii muunakin kuin tilauksen tekijänä ja maksun suorittajana. Palvelun kehittäminen on myös asiakkaan intresseissä, sillä silloin samalla rahalla voi saada enemmän. Asiakkaan osallistamisella voi asiakasta myös ohjata tiettyyn palveluntarjoajaa hyödyttävään suuntaan siten, ettei se vaikuta asiakkaalle tarjottavaan palveluun.

Kilpailijoiden tekemisistä ja tarjoamisista on hyvä olla tietoinen, mutta se ei saa missään tapauksessa ohjata omaa toimintaa. Kentältä kuuluvia viestejä kannattaa kuunnella ja olla valmiina tarjoamaan omaa palvelutuotettaan, mikäli viestejä tyytymättömyydestä kantautuu omiin korviin. Tämä tyytymättömyys voi koskea myös lipputoimistopalveluita, sillä vaikka ne eivät yksinään olekaan määräävä tekijä palveluntoimittajaa valittaessa, on niiden toimivuus kuitenkin tärkeä osa palvelua. Tavoiteltavia asiakkaita valitessakin kannattaa olla tarkkana, sillä kerralla tehokkaasti palveltava asiakasmäärä on rajallinen. Järjestelmistä johtuen samanaikaisesti voi olla vain tietty määrä asiakkaita. Isolla volyyymilla operoiville asiakkaille täytyy aina olla tilaa, joten lipputoimistoa ei kannata täyttää suurella määrällä pieniä asiakkuuksia. Esimerkiksi halpalentoyhtiöt ovat käytännössä poissuljettuja, sillä ne tähtäävät mahdollisimman pieneen yksikkökustannukseen laadun kustannuksella, joten Northportin palvelumalli ei sovellu niille ollenkaan.

Osaava henkilökunta näyttölee avainroolia lipputoimiston kaltaisen voimakkaasti asiantuntemusta vaativan asiakaspalvelun toteuttamisessa. Jotta osaavasta henkilökunnasta saadaan kaikki irti, on myös heidän johtamisensa järjestettävä siten, että se motivoi heitä. Nyt havainnoinnin perusteella näyttää siltä, että lipputoimiston henkilökunta kokee jääneensä oman onnensa nojaan. Tuo tunne on erittäin vaarallinen, sillä se syö henkilökunnan motivaatiota ja heikentää sitoutumista pitemmän päälle. Henkilökunta tulisi osallistaa mahdollisuuksien mukaan palvelun taustatekijöihin, eikä pelkästään antaa heille tiettyjä tehtäviä. Osallistaminen ja vastuuttaminen on jo toistaiseksi tuottanut hyviä tuloksia British Airwaysin kohdalla, kuten haastattelujen pohjalta oli havaittavissa. Ongelmana on se, että tämä-

kään vastuuttaminen ei ole syntynyt harkitusti, vaan olosuhteiden pakosta. Miksi olosuhteita ei voitaisi tietoisesti ohjata siihen suuntaan, että yksittäiselle työntekijälle annettaisiin lisää valtaa ja vastuuta? Tämä lähtee ensisijaisesti esimiesjärjestelmästä, jossa lipputoimistolle ei ole sellaista esimiestä, joka tuntisi itse toiminnan. Mielestäni lipputoimiston henkilökunnan joukosta tulisi ehdottomasti valita operatiivinen esimies vastaamaan lipputoimiston toiminnasta. Tämä voisi yhdistää kaikkia neljää menestyksen elementtiä paremmin kuin aiemmin on nähty. Nykyinen järjestelmä, jossa kaikki ovat tasa-arvoisia, ei motivoi osaavimpia henkilöitä. Vaikeimmat asiat jäävät kuitenkin aina vastuullisimpien ja osaavimpien hoidettaviksi, joten miksei sitä tunnustettaisi? Tämän jälkeen olisi olemassa vastuuperuste, jolla tehtävät jakautuisi ja esimieheksi valittava puolestaan voisi jakaa muita tehtäviä eri henkilöille hoitaen itse hankalimmat tapaukset.

Lipputoimiston oma operatiivinen esimies voisi toimia suorana yhteyshenkilönä asiakasyhtiöihin käytännön asioissa. Nyt yhteydenpito asiakkaisiin on toisten yhtiöiden kohdalta vähäisempää kuin toisten, riippuen myös asiakkaiden omasta aktiivisuudesta. Tällöin esimerkiksi koulutusongelmaa päästäisiin todennäköisesti ratkaisemaan huomattavasti nykyistä tehokkaammin. Tällaiselle esimiehelle voitaisiin tarjota mahdollisuus esittää mielipiteensä myös uusien sopimuksien tekemisessä tai vanhojen uusimisessa. Paras asiantuntijuus lipputoimiston toimintaa ajatellen löytyy sieltä, missä sitä työtä päivittäin tehdään. Tällä hetkellä sopimukset neuvotellaan pelkästään myyntiosaston voimin, joten asiantunteumuksen käyttäminen sopimuksen tekovaiheessa voisi sekä järjeistää tarjottavaa palvelua asiakkaan näkökulmasta että tehostaa toimintaa omasta näkökulmasta. Tällöin olisi myös mahdollista saada parempaa hintaa palvelusta, kun asiantunteva palvelun suorittaja on mukana sopimusta rakentamassa ja kertomassa, mitä kaikkea asiakkaalle tuotetaan. Tällöin asiakkaalle voidaan paremmin kertoa siitä, mitä lisäarvoa heille pystytään tuottamaan ja näin ollen perustella korkeampaa hintaa. Tällä tavoin päästäisiin paremmin vaikuttamaan asiakkaalle tarjottavan lipputoimistopalvelun sisältöön, siitä saatavaan korvaukseen ja sekä henkilökunnan että asiakkaiden johtamiseen.

Haastattelujen perusteella sisäisen johtamisen puute oli yksi suurimmista ongelmista. Tätä ongelmaa pitäisi lähteä korjaamaan yrityksen huipulta asti vastuuttamalla. Mikäli kukaan ei ole vastuussa mistään, mitään kehitystä ei myöskään tapahdu. Toimitusjohtaja vastuuttaa asiakaspalvelusta vastaavan päällikön, joka puolestaan vastuuttaa vuoropäälliköt sekä

mahdollisen lipputoimiston esimiehen laadukkaan toiminnan aikaansaamiseksi. Tämä voisi auttaa parantamaan kokonaislaatua ja tätä kautta helpottamaan nykyisten asiakkaitten pitämistä ja uusien hankkimista. Tässä kohdassa tulisi kuvaan mukaan myös lipputoimiston edellä mainittu vastuuhenkilö, joka sitten olisi vastuussa lipputoimiston mahdollisimman tehokkaasta toiminnasta kokonaisuutena ja voisi tätä varten puolestaan vastuuttaa lipputoimiston työntekijöitä palvelun eri osa-alueille. Vastuun mukana tulee myös valta ratkaista ongelmia maksaja-asiakkaiden antamien ohjeiden puitteissa. Todennäköisesti tällaisen järjestelmän luominen aiheuttaisi alkuun jonkunlaista kitkaa, mutta niin uuden luominen usein tekee. Erinomaista tulosta ei voida odottaa, jos mitään ei vaadita. Uskon, että tällä menetelmällä voitaisiin saavuttaa tuloksia sekä koko yrityksen että lipputoimiston mitta-kaavassa. Potentiaalia kuitenkin on, kuten haastattelujen tuottamasta tiedosta voidaan päätellä, joten se pitää vain saada otettua mahdollisimman tehokkaalla tavalla käytäntöön. Osaamisen hukkaaminen puolestaan johtaa täysin päinvastaiseen ilmiöön turhautumisen ja epämotivoitumisen kautta.

Vahvuudet/Mahdollisuudet	Heikkoudet/Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiaali, osaava henkilökunta asiantuntijapalvelussa</li> <li>- Räättälöinti</li> <li>- Hyvä asiakaskokemus laadusta</li> <li>- Työntekijöiden sitoutuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epäjohdonmukaisuus ja epäselvät prosessit yritystasolla</li> <li>- Informaation kulku</li> <li>- Resurssointi</li> <li>- Osa kokonaispalvelupakettia</li> <li>- Kilpailu</li> </ul>

Taulukko 5: Vahvuudet/Mahdollisuudet ja Heikkoudet/Uhat palvelun rahoitusmekanismin näkökulmasta

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tämän työn tavoitteena oli esittää kehitysehdotuksia Northport Oy:n lipputoimiston toimintaan. Mielestäni tavoite saavutettiin, vaikkakin haasteita tähän aiheutti lipputoimiston asiakkuuksien vaihtumisesta johtuva toimintamallin muuttuminen opinnäytetyöprosessin aikana. Työn lähtökohta oli asiakkuustilanne kesällä 2010, jonka jälkeen kaksi isoa asiakasta on lähtenyt ja tilalle on tullut yksi uusi. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, kuinka dynami-

nen ja kovasti kilpailtu toimintaympäristö Helsinki-Vantaan lentoasema tällä hetkellä on. Osa esitetyistä kehittämissuunnitelmista on mahdollista saattaa käytäntöön välittömästi koko yrityksen mittakaavassa, kun taas osan toteuttaminen riippuu tulevaisuuden asiakkuuskäytännöistä.

Merkittävimmiten kehittämissuunnitelmiksi nousivat työntekijöiden johtamisen järjestelmään liittyvät kysymykset. Johtajuus on saatava näkyväksi yrityksessä aina ylimmältä taholta lähtien siten, että myös työntekijät havaitsevat sen. Mikäli lipputoimiston toiminta palautuu toiminnallisesti vastaavaan tilanteeseen kuin se työn toteuttamisajankohtana oli, on lipputoimistolle valittava oma operatiivinen esimies. Tätä kautta lipputoimiston henkilökunnan ääni saadaan paremmin kuuluun sitä koskevissa asioissa. Operatiivisen esimiehen kautta voidaan myös järjestää lipputoimiston koulutusta ja työohjeita parempaan muotoon ja niille on olemassa selkeä vastuuhenkilö. Tätä kautta lipputoimiston henkilökunnan näkemykset voidaan paremmin ottaa huomioon uusien sopimusten neuvoteltaessa. Esimiehen kautta lipputoimistolle saadaan yksi kollektiivinen ääni, joka voi ottaa kantaa jo sopimusvaiheessa siihen, millaisen palvelupaketin tuottaminen on ylipäättään mahdollista, mikä on järkevin vaihtoehto ja millä ehdoin palvelun tuottaminen on kannattavaa.

Lipputoimiston toimintaa ja asiakkuuksia ajatellen yrityksen pitäisi pystyä kehittämään koko prosessiaan, koska asiakkuudet ovat kokonaisasiakkuuksia. Vaikka aineisto osoittikin asiakkaiden olevan tyytyväisiä lipputoimiston palvelun laatuun, ei lipputoimisto yksinään riitä vetämään kokonaisasiakkuuksia. Resurssointia kehitettäessä tulee muistaa, että sen perustana ovat asiakkuudet. Jos asiakkaat maksavat palvelusta tietyllä tasolla, ei lipputoimistoa voida kustannussyistä ylituottaa siksi, että tuotettaisiin laajempaa palvelua kuin mistä asiakas maksaa.

Yleisen tason hyötynä tästä opinnäytetyöstä voidaan todeta palvelun laatuun liittyvien havaintojen yleistettävyyden. Vaikka havainnot on tehty lipputoimiston näkökulmasta, voidaan todeta monien havaintojen pätevän monissa muissakin palvelutilanteissa ja niitä on mahdollista toteuttaa yksittäin. Lipputoimistopalveluja harjoitetaan Helsinki-Vantaalla useiden eri palvelun toimittajien toimesta ja kaikilla on omien asiakkuuksiensa mukaiset prosessit. Northportin lipputoimiston prosessit vaihtuivat opinnäytetyöprosessin aikana, joten kaikki kehittämissuunnitelmukset eivät ole suoraan toteutettavissa. Mielenkiintoisena uutena Ame-

rican Airlines aloitti liikennöinnin Helsinkiin toukokuussa 2011 Northportin asiakkaana ja heillä on siinä mielessä poikkeuksellinen palveluprosessi, että lipputoimistopalvelut tuotetaan lähtöselvityksen yhteydessä. Aikaisemmin tämä ei ole ollut mahdollista, vaikka muillakin olisi ollut siihen halukkuutta, kuten haastattelujen aineisto osoitti. Tässä olisi mahdollisuus suorittaa jatkotutkimusta siitä, kuinka usealle eri lentoyhtiöasiakkaalle olisi mahdollista tarjota lipputoimistopalvelut lähtöselvityksessä.

Tämän opinnäytetyöprosessin kesto oli noin vuosi ja kaksi kuukautta. Siinä ajassa tapahtui paljon ja myös tutkittavassa kohteessa ehti tapahtua muutoksia, jotka vaikuttavat kehittämissuunnitelmien toteuttamismahdollisuuksiin. Eri tutkimusmenetelmillä saamani aineisto tuki toisiaan varsin hyvin, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina ja kehittämissuunnitelmia relevantteina. Olen tyytyväinen prosessin etenemiseen, mutta aikataulutusta olisi ehkä jo alun perin voinut tarkentaa, koska työn kesto venyi turhan pitkäksi. Tämä mahdollisti sen, että jokaisessa välivaiheessa oli hyvin aikaa pohtia saatuja tuloksia ja niiden vaikutusta. Tätä kautta työn etenemissuuntaa pystyi ohjaamaan työn aikana. Toinen kehittämissuunnitelman prosessissa on suunnitelman ja tavoitteiden määrittelyn tarkkuus. Aikaisempi ja tarkempi tavoitteiden määrittely olisi todennäköisesti säästänyt merkittävästi työtunteja ja ohjannut työn suuntaa paremmin. Työstä kuitenkin saatiin konkreettisia tuloksia, mutta niiden hyödyntäminen käytännössä jää vielä tässä vaiheessa auki ja mahdolliset vaikutukset jäävät nähtäväksi tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Bitner, M.J., Ostrom, A.L. & Morgan, F.N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review* Vol 50, No.3 Spring 2008, 66-94.
- Bjerstedt, K. 2001. Työssä jaksamisesta ja työmarkkinoiden muutoksesta. Valtion Taloudellinen Tutkimuskeskus: Helsinki.
- Edvardsson, B., Hull, F. & Storey C. 2006. Customer and Supplier Involvement in New Service Development. Teoksessa *Involving Customers in New Service Development – Series on Technology Management – Vol. 11.*, 281 – 313.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. (toim.) 2006. *Involving Customers in New Service Development – Series on Technology Management – Vol. 11.* Imperial College Press: London.
- Frei, Frances X. 2008. The Four Things a Service Business Must Get Right. *Harvard Business Review* April 2008, 70 – 80.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palvelulla.* WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* WSOYPro: Helsinki.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser Jr., E. & Schlesinger L. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* March-April 1994, 163 – 174.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. *Tutki ja kirjoita.* Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* WSOY Oppimateriaalit Oy: Helsinki.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa – Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa.* WSOYPro: Helsinki.
- Kuusela, H. 1998. *Markkinoinnin haaste.* Werner Söderström osakeyhtiö: Porvoo.
- Mager, B. 2004. *Service Design: A Review.* Köln: Prima Print GmbH.
- Mager, B. 2009. Service Design as an Emerging Field. Teoksessa *Designing Services with Innovative Methods.* 28 – 44.
- Mattinen, H. 2006. *Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi.* Talentum Media Oy: Hämeenlinna.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.) 2009. *Designing Services with Innovative Methods.* Otava Book Printing Ltd: Keuruu.
- Moritz, S. 2005. *Service Design – Practical Access to an Evolving Field.* KISD: London.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy: Helsinki.

Porter, M. E., 1985. Kilpailuetu. Weilin + Göös.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar LTD: Vaasa.

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

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Finnairin taloudellinen katsaus 2010

[http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair\\_Taloudellinen\\_katsaus\\_2010.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Taloudellinen_katsaus_2010.pdf)

Finnairin taloudellinen katsaus 2009

[http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Taloudellinen\\_katsaus\\_FI.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Taloudellinen_katsaus_FI.pdf)

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto – Menetelmäopetuksen tietovaranto.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Julkaisemattomat lähteet:

Aalto, M. 2010. Sales & Production Managerin haastattelu 22.9.2010. Air Finland. Vantaa.

Salmi-Villa, S. 2010. Airport Managerin haastattelu 23.9.2010. British Airways. Vantaa.

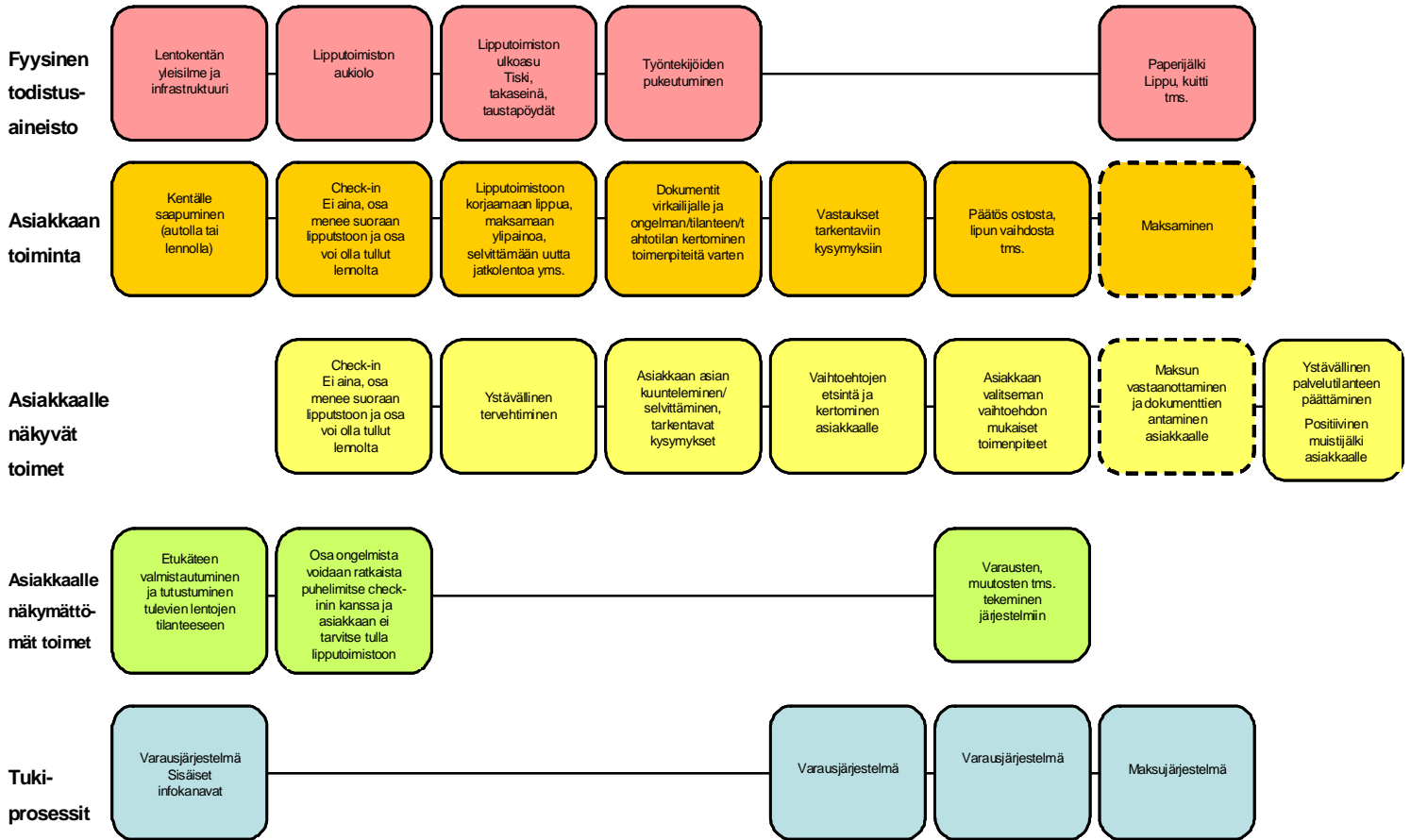


## LIITTEET

### LIITE 1 Teemahaastattelujen runkokysymykset

- Millainen on käsityksesi laadukkaasta palvelusta?
  
- Millaisena näet toimitetun palvelun laadun?
  
- Missä olisi parantamisen varaa? Kuinka voisimme palvella entistä paremmin?
  
- Löytyisikö esimerkkiä erityisen hyvin ja/tai huonosti menneistä palvelutilanteista? Tapaus voi olla joko Northportin lipputoimistosta tai maailmalta.
  
- Millainen on stereotyyppisen asiakkaan käsitys laadusta? Mitä hän odottaa ja mitä hän kokee saavansa?
  
- Millaisena näet tilanteen, jossa asiakasta palvellaan enemmänkin annettujen ohjeiden puitteissa kuin tilanteen mukaan? Palvelujen maksaja-asiakas ja käyttäjäasiakas ovat lipputoimiston tapauksessa eri henkilöt.
  
- Millaisena näet henkilöstön koulutuksen merkityksen?
  
- Millaisena näet lipputoimistojen merkityksen koko alan tulevaisuudessa? Voiko internet syrjäyttää perinteiset lipputoimistot?
  
- Mikä on aukiolon merkitys? Entä toivottu vahvuus vuoroissa?

## LIITE 2 Käyttäjäasiakkaan blueprint



## LIITE 3 maksaja-asiakkaan blueprint

